

Uniwersytet Śląski w Katowicach
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Psychologii

mgr Aleksandra Żenda

ROZPRAWA DOKTORSKA

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

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem

Prof. Dr hab. Barbary Kożusznik

Promotor pomocniczy

Dr Mateusz Paliga, prof. UŚ

Spis treści

Wstęp	5
Część teoretyczna	8
1. Upokorzenie - rozważania teoretyczne	8
1.1. Mechanizmy upokorzenia.....	12
1.2. Definicja upokorzenia w pracy i zjawiska pokrewne	14
1.3. Upokorzenie w pracy w świetle istniejących badań	31
1.4. Socjodemograficzne korelaty upokorzenia w pracy	38
2. Zaangażowanie w pracę	39
2.1. Historia i definicje pojęcia zaangażowaniem w pracę.....	39
2.2. Teoria Wymagania-Zasoby Pracy	46
2.3. Pomiar zaangażowania w pracę.....	50
2.4. Inne pojęcia powiązane z zaangażowaniem w pracę.....	51
2.5. Korzyści z wysokiego zaangażowania w pracę.....	54
2.6. Relacja upokorzenia w pracy z zaangażowania w pracę	55
2.7. Zarządzanie afektywne.....	63
3. Milczenie organizacyjne	66
3.1. Definicja milczenia organizacyjnego	66
3.2. Milczenie organizacyjne w świetle badań	74
3.3. Milczenie i upokorzenie w pracy.....	77
3.4. Milczenie i zaangażowanie w pracę	85
4. Wielkość organizacji	91
4.1. Definicje i pomiary wielkości organizacji	92
Część empiryczna	98
5. Metodologia badań własnych.....	98
5.1. Problem i cele badawcze.....	98
5.2. Pytania badawcze.....	101
5.3. Model badawczy	104
5.4. Hipotezy badawcze	108
5.5. Zmienne i ich operacjonalizacja	116
5.6. Narzędzia badawcze.....	119
5.7. Procedura badawcza oraz dobór próby	121

5.8. Charakterystyka próby.....	122
5.9. Analizy danych	123
5.10. Wyniki badań własnych.....	126
6. Dyskusja.....	157
6.1. Omówienie wyników korelacji upokorzenia w pracy z milczeniem organizacyjnym i zaangażowaniem w pracę	157
6.2. Omówienie mediacyjnej roli milczenia organizacyjnego	159
6.3. Omówienie moderacyjnej roli wielkości organizacji	163
6.4. Omówienie implikacji dla praktyki zawodowej	165
6.5. Ograniczenia badania.....	168
6.6. Propozycja dalszych badań.....	171
 Bibliografia	 175
Aneks A	220
Aneks B.....	221
Aneks C.....	222
Aneks D	224
Spis tabel.....	226
Spis rysunków.....	227

Wstęp

Upokorzenie to zjawisko złożone i trudne do zdefiniowania w sposób jednoznaczny. Z każdym rokiem zainteresowanie badaczy tym zjawiskiem rośnie, szczególnie w obszarach socjologii, historii, filozofii, psychologii społecznej i klinicznej, ale także psychologii organizacji. W ogólnym rozumieniu upokorzenie uznawane jest za trudną emocję związaną z uczuciem poniżenia i niesprawiedliwości. Upokorzenie to demonstracyjne wykorzystanie władzy wobec jednej lub więcej osób, które obejmuje szereg elementów: pozbawienie statusu; odrzucenie lub wykluczenie; nieprzewidywalność lub arbitralność; oraz osobiste poczucie niesprawiedliwości połączone z brakiem jakiegokolwiek zadośćuczynienia za doznaną krzywdę (Leask, 2013). Ze względu na poczucie niesprawiedliwości, często reakcją na doświadczane upokorzenie jest chęć zemsty. Pragnienie zemsty uzależnione jest od wielkości krzywdy, ale też od przypisywania sprawcy intencji (Pachowicz, 2014). Lęk przed możliwym upokorzeniem powstrzymuje wielu ludzi przed osiągnięciem pełni swoich możliwości. Może on zniechęcać ludzi do podejmowania prób, próbowania czegoś nowego lub samorozwoju, a tym samym do pełnego odkrywania głębi i zakresu własnej osobowości (Payne, 1968).

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest zbadanie związku między poczuciem upokorzenia doświadczanym w miejscu pracy a poziomem zaangażowania pracowników w pracę, z uwzględnieniem pośredniczącej roli milczenia organizacyjnego oraz wielkości organizacji. Innymi słowy, w pracy poddano analizie to, w jaki sposób doświadczenie upokorzenia pracownika może oddziaływać na jego motywację i energię wkładaną w obowiązki zawodowe, oraz czy zjawisko milczenia organizacyjnego i wielkość firmy modyfikują tę relację. Podjęcie takiego celu badawczego ma istotne znaczenie naukowe i praktyczne. Z perspektywy naukowej, niniejsza rozprawa poszerza istniejącą wiedzę z zakresu psychologii pracy i organizacji, koncentrując się na emocjonalnym aspekcie doświadczeń pracowników, który dotychczas pozostawał relatywnie słabo zbadany. Upokorzenie w pracy zostało zidentyfikowane jako zjawisko potencjalnie niebezpieczne dla zdrowia pracowników i funkcjonowania organizacji (Ženda i in., 2021), a jednak do tej pory nie poświęcono mu wystarczającej uwagi w kontekście jego relacji z kluczowymi postawami organizacyjnymi, takimi jak zaangażowanie. Niniejsze badanie jako jedno z pierwszych integruje tę problematykę, rzucając światło na negatywne konsekwencje upokarzających zachowań ze strony przełożonych lub współpracowników dla zaangażowania podwładnych. Co więcej, wprowadzenie do analizy zmiennych

pośredniczących, milczenia organizacyjnego oraz wielkości organizacji, pozwala głębiej zrozumieć warunki, w jakich efekt upokorzenia na zaangażowanie może się nasilać lub osłabiać. Z praktycznego punktu widzenia, realizacja celów pracy dostarcza cennych wskazówek dla organizacji, jak zapobiegać zjawisku upokarzania pracowników i jego negatywnym skutkom. Doświadczenie upokorzenia często wiąże się bowiem z silnymi negatywnymi emocjami (m.in. poczuciem niesprawiedliwości i pragnieniem rewanżu) oraz trwałym pogorszeniem relacji w miejscu pracy (Ženda i in., 2021). Te konsekwencje mogą obniżać poziom zaangażowania pracowników i przekładać się na spadek ich produktywności, innowacyjności oraz lojalności wobec organizacji, co potwierdzają badania korelujące wysoki poziom zaangażowania z lepszymi wynikami przedsiębiorstw (Harter i in., 2002). W efekcie, podjęcie badań nad wskazanym zagadnieniem ma istotne znaczenie aplikacyjne – uzyskane wyniki mogą posłużyć do opracowania strategii organizacyjnych promujących kulturę szacunku i otwartej komunikacji, sprzyjając tym samym podnoszeniu poziomu zaangażowania pracowników. Można oczekiwać, że identyfikacja roli milczenia organizacyjnego i wielkości organizacji w tym kontekście pomoże dostosować interwencje i polityki zarządzania personelem do specyfiki różnych typów przedsiębiorstw.

Wybór tematu niniejszej rozprawy jest uzasadniony aktualnością i doniosłością poruszanych zagadnień w realiach współczesnego środowiska pracy oraz istniejącą luką badawczą. Współczesne organizacje, zwłaszcza duże, o rozbudowanej strukturze i zatrudniające powyżej 250 pracowników, coraz częściej stają przed wyzwaniami związanymi z zapewnieniem bezpiecznego, wspierającego klimatu pracy, wolnego od zjawisk takich jak nadużycia w relacjach interpersonalnych czy tłumienie głosu pracowników (Einarsen i in., 2020). Problem milczenia organizacyjnego, rozumianego jako powstrzymywanie się pracowników od zabierania głosu w obawie przed negatywnymi konsekwencjami lub upokorzeniem, jest nadal powszechny i stanowi istotną barierę dla efektywnej komunikacji wewnętrznej oraz rozwoju organizacji (Morrison i Milliken, 2000). Równocześnie kwestie związane z poszanowaniem godności pracownika oraz przeciwdziałaniem mobbingowi i upokarzaniu w miejscu pracy wysuwają się na pierwszy plan w dyskursie o jakości życia zawodowego. Z psychologicznego punktu widzenia, podjęty temat dotyka fundamentalnych aspektów funkcjonowania człowieka w organizacji: potrzeby szacunku i sprawiedliwego traktowania, poziomu motywacji i zaangażowania w pracę oraz otwartości komunikacji w zespole. Naruszenie tych potrzeb poprzez

doświadczenie upokorzenia może prowadzić do poważnych konsekwencji psychologicznych i zawodowych dla pracownika (np. stresu, wycofania z zadań, spadku satysfakcji z pracy). Tematyka rozprawy wypełnia przy tym istotną lukę badawczą: mimo rosnącego zainteresowania badaczy problematyką przemocy psychicznej w pracy (np. mobbingiem), fenomen upokorzenia nie był dotąd analizowany szerzej w kontekście zaangażowania w pracę. Pojedyncze badania koncentrowały się na pokrewnych zjawiskach. Na przykład wykazano, że doświadczenie mobbingu wiąże się ze wzrostem skłonności do milczenia oraz spadkiem zaangażowania pracowników (Javed i in., 2023), jednak brakuje ujęć skupiających się bezpośrednio na upokorzeniu jako odrębnym doświadczeniu. W literaturze podkreśla się, że upokorzenie jest nadal rzadko omawiane jako element środowiska pracy (Ženda i in., 2021), co potwierdza pilną potrzebę podjęcia tego tematu. Niniejsza rozprawa dostarcza zatem aktualnych danych empirycznych i analiz, które pozwolą lepiej zrozumieć mechanizmy oddziaływania upokorzenia na postawy pracowników oraz rolę milczenia organizacyjnego i kontekstu wielkości organizacji w tych procesach. Tym samym praca wpisuje się w aktualny nurt badań nad trudnymi emocjami i doświadczeniami pracowników, a jej wyniki mogą mieć praktyczne przełożenie, mogąc wesprzeć projektowanie skuteczniejszych polityk zapobiegania negatywnym zjawiskom w miejscu pracy oraz promowania zaangażowania pracowników.

Część teoretyczna

1. Upokorzenie - rozważania teoretyczne

Słowo *upokorzenie* ma korzenie w języku łacińskim i pochodzi od słowa *humiliare*, które z kolei wywodzi się od *humus*, oznaczającego ziemię. Łaciński termin *humiliare* oznacza dosłownie *uczynić niskim, obniżyć czy przybliżyć do ziemi* (Trumbull, 2008). To symboliczne znaczenie obniżenia lub przybliżenia do ziemi nawiązuje do metaforycznego poniżenia lub obniżenia statusu osoby upokarzanej. Początkowo termin ten miał bardziej fizyczny lub dosłowny wymiar, odnoszący się do aktu fizycznego obniżenia, na przykład przez przyklęknienie. Z czasem jednak zaczął on nabierać bardziej metaforycznych i psychologicznych znaczeń, odnosząc się do wewnętrznego doświadczenia poniżenia, niesprawiedliwości lub degradacji. Na przestrzeni lat zaproponowano wiele definicji upokorzenia, szczególnie czerpiąc inspirację z dyscyplin: filozofii, socjologii czy antropologii.

Hicks (2011) w filozoficzny sposób wyjaśnia, że ludzie wolą raczej wytrzymać gorycz octu niż doświadczać publicznego poniżenia. Niechęć do bycia zranionymi lub źle traktowanymi, a zwłaszcza poniżanymi przez innych, jest głęboko zakorzeniona. Instynktowne pragnienie zemsty, będące reakcją na naruszenie godności, przyczynia się do tworzenia i utrwalania cyklu ran, który podtrzymuje konflikty. Wyzwaniem jest przerwanie tego cyklu, a kluczem do radzenia sobie z naruszeniami godności może być zrozumienie ich wpływu na konflikty i rozpad relacji na różnych poziomach, co wymaga określonej wiedzy. Ludzie czują się najlepiej, gdy ich godność - poczucie wartości i bycia postrzeganym pozytywnie - jest zachowana. Z kolei czują się najgorzej, gdy ich godność jest naruszona. Często to właśnie ataki uderzające w godność człowieka, prowadzą do rozpadu relacji, a dobrostan w relacji zwiększa prawdopodobieństwo jej przetrwania. Jednakże przejście od dobrego samopoczucia do negatywnych emocji, od uprzejmości do wrogości, może być wywołane pojedynczym naruszeniem godności (Hicks, 2011). Torres i Bergner (2012) przedstawiają upokorzenie jako wydarzenie interpersonalne. Jednak w powszechnym użyciu upokorzenie odnosi się również do emocji.

Jedno z pierwszych doniesień dotyczących upokorzenia opracowali Silver i in. (1986), którzy wskazali, że upokorzenie można traktować jako akt społeczny lub emocję. Znaczenie tego rozróżnienia najlepiej obrazują przypadki, w których osoba nie czuje się

upokorzona, ale obserwatorzy postrzegają dane zdarzenie jako upokarzające dla tej osoby lub na odwrót, kiedy to jednostka czuje głębokie upokorzenie, a świadkowie postrzegają to zdarzenie neutralnie. Silver i in. (1986) twierdzili również, że chociaż upokorzenie jest często publiczne, nie musi takie być. Można bowiem poczuć się upokorzonym, gdy jest się samemu lub gdy jedynym świadkiem jest osoba dopuszczająca się upokorzenia. Jednak upokorzenie publiczne jest najsilniej odczuwalne, a świadomość, że ludzie byli świadkami czyjegoś upokorzenia, utrudnia reinterpretację lub zapomnienie historii zdarzenia. Silver i współpracownicy (1986) sugerują, że upokorzenie składa się częściowo z bezsilności, ponieważ osoba najczęściej nie ma cech lub zasobów, które pozwalają jej osiągnąć cel zawodowy. Upokorzenie jest wtedy rodzajem emocji, która może przytłoczyć, nawet gdy wiemy, że nie zrobiliśmy nic, aby na to zasłużyć, a także jest uderzającym przykładem bierności i cierpienia.

Zdaniem Hartling i Luchetty (1999) upokorzenie utożsamia się w psychologii z kategorią wstydu, ale podkreśla się mocniej, niż w przypadku wstydu, jego wymiar interpersonalny. Jest to jedna z tych emocji, o której można powiedzieć, że jest domeną relacji międzyludzkich. Aby czuć się upokorzonym, punktem odniesienia muszą być znaczące osoby lub grupy. Autorki te twierdzą, że poczucie upokorzenia jest jednym z silniejszych stanów afektywnych. Definiowane bywa jako jeden z odcieni wstydu, jako wstyd o bardzo dużym nasileniu. Zapewne przyczyną takiego ujmowania zjawiska upokorzenia jest fakt, że obie te emocje są niezwykle silne, wymagają internalizacji poniżenia, ale upokorzenie dodatkowo związane jest z głębokim poczuciem niesprawiedliwości (Hartling i Luchetta, 1999; Fernandez i in., 2018). Biorąc pod uwagę naturę dynamiki upokorzenia, emocja ta, którą uważamy za wewnętrznie związaną z doświadczeniem upokorzenia, dzieli znaczące podłoże semantyczne, koncepcyjne i fenomenologiczne z inną emocją, czyli wstydem. Rzeczywiście upokorzenie jest czymś, co często się zdarza (i odczuwa), gdy publicznie ujawnia się coś o charakterze prywatnym, wstydliwym. Ten dodatkowy element publicznego ujawnienia lub demaskowania sprawia, że upokorzenie jest znacznie bardziej niepokojące i destabilizujące niż sam wstyd.

Co więcej, Klein (1991), jeden z pionierów w badaniach nad upokorzeniem twierdzi, że upokorzenie jest wpisane w proces sprawowania władzy jednych ludzi nad drugimi. Jednostki są upokarzane i poniżane przez potężne siły grup lub pojedynczych osób, co wiąże się z ich uczuciem niemocy. Upokorzenie pojawia się, gdy ktoś jest lekceważony, wyśmiewany, pogardzany, dyskredytowany i nie ma możliwości tej sytuacji zmienić, ze względu na stosunek podległości, w jakim się znajduje (Klein, 1991). Klein

(1991), zauważył, że ludzie, którzy odczuwają wstyd, mają skłonność wierzyć, że sprowadzili na siebie swoje doświadczenia, przez co obwiniają siebie. Natomiast upokorzenie jest nieuzasadnionym znęcaniem się, które narusza godność człowieka i zmniejsza poczucie własnej wartości, dlatego ofiara nie ma powodu do obwiniania się, chociaż upokarzający może chcieć, by ofiara tak myślała. Klein (1991) zaproponował termin *dynamika upokorzenia*, odnosząc się do relacyjnej natury upokorzenia, którą opisał jako obejmującą interakcję poniżającego, ofiary i świadka. Na uwagę zasługuje też definicja Margalita (1996), który zwraca uwagę, że upokorzenie jest jakimkolwiek zachowaniem czy stanem, który powoduje, że szacunek osoby do samej siebie został naruszony. Jak podkreślili później Shultziner i Rabinovici (2012), obniżanie własnej wartości przez upokorzenie narusza godność osoby.

Zdaniem Schicka (1997) upokorzenie oznacza wyraźne pozbawienie mocy - ale tylko wtedy, gdy następuje triumf, oraz gdy poniżenie podoba się osobie, która doprowadziła do poniżenia i cieszy ją ta sytuacja, niezależnie od skutków, jakie może przynieść. Według definicji Schicka (1997) upokorzenie jest zawsze działaniem złym i niewłaściwym, a przyzwoite społeczeństwo to takie, którego instytucje nie poniżają ludzi. Jak zauważyły Hartling i Luchetta (1999), upokorzenie polega na tym, że osoba znajduje się w niskiej, poniżonej i bezsilnej pozycji a jest to spowodowane przez kogoś, kto w danej chwili ma większą moc niż ona. Natomiast zdaniem Gilligana (2001) najgłębszym aktem upokorzenia jest przemoc: werbalna, fizyczna, emocjonalna i seksualna. Co więcej, Smith (2001), zauważył, że osoby, które są świadkami i/lub uczestniczą w poniżaniu innych, sami podlegają systemowi, który wpływa na ich działania, utrzymując przekonanie, że są oni gorsi.

W oparciu o rosnącą liczbę dowodów Lindner (2006) zaproponowała, aby potencjał upokorzenia uznać za niebezpieczny, zatruwający relacje międzyludzkie i utrudniający konstruktywne zaangażowanie polityczne, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i globalnym. Upokorzenie nazwała wtedy *nuklearną bombą emocji*¹, podkreślając, że może ono być najbardziej toksyczną dynamiką społeczną współczesnych czasów. Co więcej, upokorzenie jest nie tylko destrukcyjne dla upokorzonej jednostki, ale ma także demoralizujący wpływ na cały system w jakim jednostka się znajduje, ponieważ system utrzymuje przekonanie,

¹ Lindner uważa upokorzenie za siłę równie niebezpieczną, jak broń nuklearna. Jej zdaniem ma niszczycielski potencjał i niesie za sobą bardzo rozległe konsekwencje, zarówno dla ofiary upokorzenia, jak i dla systemu, w którym dochodzi do upokorzeń.

że niemożliwe jest wyrażenie akceptowanej społecznie reakcji na sytuację, w której dana osoba jest pozbawiona własnej godności (Czarniawska, 2008).

Jedną z kluczowych koncepcji upokorzenia jest definicja Hartling i współpracowników (2013), którzy uznali upokorzenie za uniwersalne ludzkie doświadczenie, a specyfika tego doświadczenia może być zrozumiana tylko w kontekście społecznym, kulturowym i historycznym, w którym te wydarzenia mają miejsce. Ich zdaniem upokorzenie pojawia się w niezliczonych formach. Może to być po pierwsze doświadczenie wewnętrzne (np. uczucie, emocja), po drugie zdarzenie zewnętrzne (np. poniżająca interakcja interpersonalna, zastraszanie, znęcanie się, konflikty z użyciem przemocy, a nawet ludobójstwo), lub systemowe warunki społeczne (np. ubóstwo, dyskryminacja, przymusowa dyslokacja; Hartling i in., 2013). Ta definicja po raz pierwszy ukazała złożoność natury upokorzenia i na nowo zdeterminowała dalsze rozważania na jego temat.

Upokorzenie zdaniem Leaska (2013) jest demonstracyjnym wykonywaniem władzy wobec jednej lub więcej osób, które konsekwentnie obejmuje szereg elementów: pozbawienie statusu, odrzucenie lub wykluczenie, nieprzewidywalność lub arbitralność oraz osobiste poczucie niesprawiedliwości połączone z brakiem jakiegokolwiek zadośćuczynienia za doznaną niesprawiedliwość. Upokorzenie wyraźnie występuje w kontekście relacji międzyludzkich, społecznych i międzynarodowych. Leask (2013) uznał, że upokorzenie jest głębokim, a czasem brutalnym naruszeniem relacji, które poddaje w wątpliwość czyjąś wartość jako istoty ludzkiej.

Na gruncie polskim pojawiły się dwie kluczowe rozważania na temat upokorzenia. Upokorzenie jest terminem niosącym za sobą znaczący ładunek emocjonalny, mający wiele konotacji. Pojawiają się tu przeróżne słowa, które pokazują różne aspekty zachowań przemocowych: upokorzenie, uprzedzenie, dyskryminacja, mimo że należą do tego samego *krytycznego* słownika, to każde z powyższych niesie inne brzemie znaczeniowe (Kola, 2014). Co więcej, wśród całego spektrum emocji doświadczanych przez ludzi na przestrzeni życia, jednym z najbardziej bolesnych i zaburzających wewnętrzną równowagę uczuć jest upokorzenie (Pachowicz, 2014). To negatywne uczucie związane jest z naruszeniem ludzkiej godności czy z poczuciem *utraty twarzy*. Upokorzenie związane jest z innymi negatywnymi emocjami (takimi, jak pogarda czy wstyd), nasilającymi się jeszcze bardziej, gdy są jego świadkowie. Najczęściej wzbudza ono potrzebę odwetu za wyrządzoną krzywdę i cierpienie. Jeśli jednak zemsta na krzywdzicielu nie jest możliwa, to próbuje się na wszelkie sposoby neutralizowania lub osławiania negatywnych emocji.

Z powyższych definicji wnioskować można, że upokorzenie, jako emocja związana z obniżeniem statusu w oczach innych, wydaje się być bardzo intensywna. W związku z tym zakłada się, że upokorzenie odgrywa ważną rolę w eskalacji konfliktów między jednostkami i między grupami. Otten i Jonas (2014) przedstawili po raz pierwszy empiryczne dowody na to, że upokorzenie jest rzeczywiście intensywnym doświadczeniem. Na podstawie elektroencefalogramu zarejestrowanego wśród osób czytających scenariusze, które wywoływały upokorzenie, złość lub szczęście, opracowano elektrofizjologiczne miary intensywności poznawczej dla każdego z typów emocji. Późny potencjał pozytywny (*Late Positive Potential*; LPP), jako miara poziomu postrzeganego (negatywnego) afektu, był znacznie zwiększony w scenariuszach upokorzenia w porównaniu do scenariuszy szczęścia i gniewu. LPP to charakterystyczna fala w zapisie EEG pojawiająca się kilkaset milisekund po bodźcu. Jej większa amplituda wskazuje, że bodziec wywołuje silny ładunek emocjonalny. Ponadto desynchronizacja związana ze zdarzeniami (*Event-Related Desynchronization*; ERD) w zakresie częstotliwości alfa, jako miara ogólnej intensywności aktywacji korowej, była znacznie wyraźniejsza w przypadku upokorzenia niż w przypadku scenariuszy szczęścia i gniewu. Większa desynchronizacja (silniejsze ERD) oznacza większą ogólną aktywację mózgu. Oznacza to, że upokorzenie jest szczególnie intensywnym doświadczeniem, które może mieć poważne konsekwencje (Otten i Jonas, 2014).

Podsumowując powyższe konceptualizacje i definicje zjawiska upokorzenia, można uznać upokorzenie za silną emocję, dezorganizującą funkcjonowanie osoby upokorzonej oraz jej otoczenie, związaną z poczuciem wstydu i poniżenia w reakcji na sytuację interpersonalną albo na inne działanie innego człowieka lub grupy ludzi. Konkretnie zachowania wywołujące uczucie upokorzenia mogą być związane z dyskryminacją, mobbingiem czy ostracyzmem.

1.1. Mechanizmy upokorzenia

Smith (2001) sugeruje cztery rodzaje mechanizmów i etapów upokorzenia, czyli: upokorzenie przez podbój, upokorzenie przez relegację, upokorzenie przez wydalenie i upokorzenie przez wzmocnienie. Upokorzenie przez podbój ma miejsce, gdy rywal pozbawia innych wolności i staje się nadrzędny. W rezultacie ci, którzy są podporządkowani, muszą płacić „daninę swojemu nowemu panu” (Varman i in., 2023, s. 9). Podobnie, w przypadku upokarzania przez degradację, ludzie są siłą degradowani do gorszej grupy, a tym samym do niższego statusu. W przypadku upokarzania przez

wypędzenie, jednostki lub grupy mogą zostać odsunięte na bok lub wygnane z grupy, do której należały, co stanowi formę degradacji. Wreszcie, w przypadku upokarzania przez wzmocnienie, istniejące hierarchie są wzmacniane poprzez codzienne stosowanie poniżających praktyk. Powyższy model został rozwinięty i opisany przez Torresę i Bergnera (2010, 2012). Autorzy opisali rolę statusu w mechanizmie upokarzania, podkreślając, w jaki sposób osoby o niezbędnym statusie lub znaczeniu osobistym mogą wywierać upokarzające zachowania oraz w jaki sposób atrybuty i status jednostek lub grup mogą być celem aktów upokarzania.

Zdaniem Torresy i Bergnera (2010, 2012), pierwszy z czterech etapów mechanizmu upokorzenia rozpoczyna się, gdy osoba występuje z roszczeniem o status, czyli stara się o uznanie swojej ważnej roli lub pozycji w grupie. Osoba ta albo prezentuje się jako ktoś, kto zasługuje na szczególną pozycję lub rolę wśród innych, albo prosi innych o potwierdzenie i zaakceptowanie jej jako ważnej lub wpływowej osoby. Drugi etap dotyczy sytuacji, w której wniosek o status i uznanie ważnej pozycji kończy się niepowodzeniem i staje się to jawne. W wyniku nieudanej próby uzyskania statusu, osoba nie zdobywa pożądanego statusu lub traci ten, który wcześniej posiadała. Kluczowym aspektem jest tu publiczny charakter niepowodzenia, którego świadkami są inne osoby z otoczenia. Trzeci etap dotyczy sytuacji, w której osoba odrzucająca ma niezbędny status do odrzucenia lub unieważnienia wniosku o status innej osoby. Oznacza to, że nie każdy ma status, aby z powodzeniem odrzucić lub unieważnić wniosek o status innych. Tylko osoba posiadająca odpowiednią pozycję - taką, która jest uważana za prawowitego i ważnego nadawcę statusu - może skutecznie degradować inną osobę. Ostatni etap dotyczy sytuacji, w której odrzucenie statusu jednej osoby ma na celu ubieganie się o własny status przez inną osobę. W tym kontekście, roszczenie lub oferta danej osoby jest odrzucana w taki sposób, że osoba ta nie czuje się prawowitym kandydatem do ubiegania się o status, a odrzucenie statusu jest komunikowane w sposób publiczny (Torres i Bergner, 2012). A zatem niepowodzenie w uzyskaniu statusu, publiczne odrzucenie i degradacja przez osoby o wyższym statusie są kluczowymi elementami prowadzącymi do doświadczenia upokorzenia. Rozważania te podkreślają znaczenie statusu w kontekście interpersonalnym i jego wpływ na dynamikę upokorzenia w środowisku pracy.

1.2. Definicja upokorzenia w pracy i zjawiska pokrewne

1.2.1. Upokorzenie w pracy – próba zdefiniowania.

Praca wypełnia znaczną część ludzkiego życia, dlatego istotne jest eksplorowanie tego obszaru przez badaczy i badaczki reprezentujących różne dziedziny nauki. Niezależnie od charakteru pracy, w jej procesie ludzie są uwikłani w szereg relacji z osobami o zróżnicowanej władzy i jej percepcji. Nierzadko zdarza się, że osoby zmuszone są do utrzymania relacji profesjonalnych, ze względu na konieczność kontynuowania pracy na zajmowanym stanowisku. Istnieją środowiska, charakteryzujące się większą hierarchią i nierównością relacyjną, które są narażone na rywalizację, konflikty i upokorzenie (Czarniawska, 2008; Kozusznik, 2017). Badania nad rolą zjawisk emocjonalnych w pracy i psychologii organizacji skoncentrowały się głównie na szerokich wymiarach emocji pozytywnych i negatywnych (Gooty i in., 2009). Wymiary te pomijają zróżnicowaną dynamikę konkretnych pozytywnych i negatywnych emocji, które mogą prowadzić do różnych wyników behawioralnych. Wobec takiego stanu rzeczy wskazuje się na potrzebę wyjścia poza to rozróżnienie i skoncentrowanie na roli konkretnych emocji w pracy i zjawiskach organizacyjnych (Brief i Weiss, 2002; Gooty i in., 2009, Groenvynck i in., 2011), zakładając, że upokorzenie w pracy to brak godności w pracy (Mellor i Holzer, 2018). W związku z tym upokorzenie w miejscu pracy jest definiowane jako silnie negatywne doświadczenie emocjonalne wynikające z poczucia poniżenia lub utraty godności w kontekście zawodowym. Zazwyczaj zachodzi ono w relacji interpersonalnej – wymaga sprawcy (lub sytuacji wywołującej upokorzenie) oraz odbiorcy, który odczuwa spadek poczucia własnej wartości. W najnowszych ujęciach podkreśla się relacyjny charakter upokorzenia – jego wystąpienie nie zależy wyłącznie od obiektywnych okoliczności zdarzenia, lecz przede wszystkim od kontekstu społecznego i sposobu, w jaki jednostka interpretuje czyjeś zachowanie jako uwłaczające (Ženda i in., 2025). Innymi słowy, to czy dana sytuacja zostanie odebrana jako upokarzająca, zależy od wzajemnych relacji między uczestnikami zdarzenia, norm społecznych obowiązujących w otoczeniu oraz odczuwanego braku szacunku lub naruszenia godności osobistej.

Emocje samoświadome stanowią odrębną kategorię emocji, które, w przeciwieństwie do tzw. emocji podstawowych, takich jak strach czy radość, wymagają rozwiniętego poczucia „ja” oraz zdolności do autorefleksji (Tangney i Tracy, 2012). Ich powstanie zakłada świadomość społecznych norm i ocen, ponieważ reakcja emocjonalna zależy od tego, jak jednostka postrzega siebie w relacji do standardów moralnych

i oczekiwań społecznych (Lewis, 2000). Do klasycznych emocji samoświadomych zalicza się wstyd, poczucie winy, zakłopotanie oraz dumę (Tracy i Robins, 2004). W tym kontekście wstyd jest szczególnie istotny, gdyż stanowi jedną z najczęściej opisywanych emocji samoświadomych i wiąże się z globalną, negatywną oceną własnej osoby (*jestem zły/zła*), w odróżnieniu od winy, która odnosi się raczej do negatywnej oceny własnych działań (*zrobiłem/zrobiłam coś złego*; Tangney i Dearing, 2002). Rozważanie wstydu w odniesieniu do upokorzenia jest kluczowe, ponieważ upokorzenie, podobnie jak wstyd, opiera się na ocenie siebie z perspektywy społecznej i na doświadczeniu zagrożenia dla własnej godności. Upokorzenie można zatem traktować jako odmianę emocji samoświadomej, która – w odróżnieniu od wstydu – podkreśla wymiar interpersonalny i zawiera element przymusowego wystawienia na ocenę ze strony innych (Hartling i Luchetta, 1999; Lindner, 2006). Samoświadome emocje ważne w kontekście pracy to przede wszystkim uczucia winy, wstydu, zażenowania, zakłopotania, dumy czy upokorzenia (Groenvynck i in., 2011). W przeciwieństwie do podstawowych emocji, które pojawiają się wcześniej w rozwoju i są uniwersalne kulturowo, emocje samoświadome rozwijają się później i są silnie związane z procesami społecznymi i kulturowymi (Lewis, 2008). Są one kluczowe dla regulacji zachowania społecznego i odgrywają ważną rolę w budowaniu tożsamości oraz relacji interpersonalnych (Tangney i in., 2007). W kontekście organizacyjnym oczekuje się, że pojawią się w sytuacjach zagrażających wspólnemu dążeniu do określonych celów. Współpraca z innymi, zarządzanie zespołem i osiąganie zawodowych celów mogą wywoływać te emocje. Samoświadome emocje wpływają na radzenie sobie z niepowodzeniami w miejscu pracy i mogą wpływać na efektywność pracowników oraz organizacji.

Upokorzenie jest widoczne na poziomie instytucjonalnym na dwa sposoby: poprzez procesy i praktyki, które są nieumyślnie upokarzające oraz poprzez celowe stosowanie upokorzenia jako narzędzia kontroli społecznej (Gibson, 2016; Salter i Hall, 2020). Upokorzenie opisuje społeczną praktykę poniżania, definiowaną jako dowolną formę zachowania lub sytuację społeczną, w której osoba doświadcza uszczerbku na szacunku do samej siebie (Margalit, 1996). Upokorzenie powstaje w wyniku stosowania charakterystycznych praktyk społecznych, w tym wykluczenia społecznego, dyskryminacji i krytyki, a także uczucia bezsilności i obniżonego poczucia własnej wartości (Elshout i in., 2017). Praktyka zawodowa i polityka publiczna są wektorami wstydu, upokorzenia i nierówności, a tym samym przyczyniają się do obciążenia CPSTD (złożony zespół stresu pourazowego; Salter i Hall, 2020).

1.2.2. Upokorzenie w pracy – przyczyny.

Upokorzenie jako emocja wynika z interakcji interpersonalnych, społecznych lub systemowych, które podważają, dewaluują lub niszczą dobrostan psychiczny jednostki i jej podstawowe poczucie godności, zaburzając tym samym jej organizację afektywno-poznawczą (Hartling i Lindner, 2016). Pracownicy doświadczają godności i dążą do jej zachowania częściowo poprzez interakcje z przełożonymi i współpracownikami (Burawoy, 1979). Organizacja pracy i warunki zatrudnienia mają znaczący wpływ na możliwości i ograniczenia w czerpaniu poczucia godności w relacji w miejscu pracy. Na przykład kontrola kładąca nacisk na długoterminowe relacje z pracownikami i rozwój ich umiejętności zwiększa poczucie godności w relacjach w miejscu pracy, podczas gdy podatność na zagrożenie związane z bezpośrednim nadzorem zwiększa ilość nadużyć. Pracownicy mogą wyrażać wrogość wobec kierownictwa jako sposób na odzyskanie godności utraconej na etapie ustalania zadań. Pozytywne relacje z kierownictwem wiążą się z bardziej satysfakcjonującymi wzorcami interakcji ze współpracownikami, natomiast struktury kontroli promujące nadużycia mogą generować konflikty wśród współpracowników i brak wzajemnego szacunku. Przymusowy proces pracy sprzyja nadużyciom oraz uwypukla społeczne procesy psychologiczne i behawioralne (Crowley, 2014).

Upokorzenie pracownika może być postrzegane z różnych perspektyw. Szerszy obraz tego zjawiska bazuje na definicji upokorzenia, jako *bomby atomowej emocji* (Hartling i in., 2013). Osoby i grupy (a nawet społeczności) są poniżane i stawiane w gorszej pozycji w oczach swoich i innych osób. Jest wiele możliwości upokorzenia pracownika: najczęściej dochodzi do agresji słownej jak np. obelgi, doprowadzenie kogoś do przyznania, że się mylił i zmuszenie do robienia tego publicznie, prośenie kogoś o przeprosiny przed współpracownikami, traktowanie kogoś jak dziecka lub służącego (poproszenie kogoś o przyniesienie czegoś lub wykonanie zadań pomocniczych), sprawienie, że człowiek załatwia sprawunki, które nie są częścią ich pracy (kupowanie prezentu dla żony szefa), namawianie do niemoralnych czynów (okłamywanie szefa) i omawianie w publicznej dyskusji osobistych, przekazanych pracodawcy w zaufaniu treści (Kozusznik, 2017).

W społeczeństwie, gdzie istnieje podział na klasy, kasty i inne warstwy, często dochodzi do nasilenia upokorzenia. Mimo że społeczeństwo rozumie, co to jest godność i jakie uczucia wiążą się z jej utratą, to nadal dochodzi do upokarzania. Kosewski (2011)

łączy zjawisko upokorzenia z anomią zarówno w jednostce, jak i w społeczeństwie. Według jego interpretacji teorii Durkheima (2006), anomia oznacza brak zgodności między działaniem a wartościami, a także karanie za dążenie do realizacji wartościowych celów. Podobnie, stosowanie upokorzenia w celu zdobycia pożądanых zasobów, mimo że jest uznawane za zachowanie sprzeczne z panującymi wartościami, również stanowi formę anomii. Zgodnie z poglądami Kosewskiego, społeczeństwo może potępiać upokarzanie jako złe i niegodne, ale jednocześnie dopuszczać się tego zachowania. To zjawisko socjologiczne tłumaczy, dlaczego upokorzenie może mieć miejsce nawet w środowiskach, które otwarcie je potępiają, a nie tylko w tych, gdzie zaniedbuje się relacje i dobrostan pracowników. Dlatego też w badaniach nad organizacjami brakuje wyraźnych prac na temat upokorzenia, co może wynikać z faktu, że upokorzenie staje się "standaryzowanym produktem organizacyjnym", który jest "uważany za oczywisty w kontekście organizacyjnym" (Czarniawska, 2008, s. 104). Upokorzenie jest sposobem kontrolowania i wykorzystywania klas niższych, ponieważ strach przed upokorzeniem może demobilizować grupy (Klein, 1991) i może tworzyć potulność (Ginges i Atran, 2008). Badacze organizacji wykazali również, że upokorzenia pozostawiają pracowników odczłowieczonych, zdevaluowanych, napiętnowanych i pozbawionych godności, co utrudnia im stawianie oporu (van Amsterdam i in., 2022; Czarniawska, 2008; Garcia-Lorenzo i in., 2022; Mahalingam i in., 2019).

Ważnym moderatorem odczuwania upokorzenia w pracy okazuje się samoocena pracownika (Ženda i in., 2025). Badania sugerują, że osoby o niskiej samoocenie są bardziej podatne na doświadczanie upokorzenia w trudnych sytuacjach zawodowych – przykładowo napięte relacje z przełożonym częściej wywołują poczucie upokorzenia u pracowników o niższej samoocenie, podczas gdy u pracowników cechujących się wyższą samooceną takie same zachowania przełożonego mogą nie prowadzić do aż tak silnych odczuć poniżenia. Należy przy tym zaznaczyć, że wysoka samoocena nie gwarantuje całkowitej ochrony przed poczuciem upokorzenia – w pewnych warunkach osoby o wysokiej samoocenie również mogą odczuwać dotkliwe upokorzenie, zwłaszcza gdy sytuacja podważa ich silne poczucie własnej wartości (Ženda i in., 2025).

Na doświadczenie upokorzenia mogą oddziaływać także czynniki organizacyjne, takie jak klimat organizacyjny oraz struktura władzy i relacji panujących w organizacji (Ženda i in., 2025). Niektóre cechy środowiska pracy – np. autorytarny styl zarządzania, wysoki poziom konkurencyjności lub przyzwolenie na agresywne zachowania – tworzą klimat sprzyjający sytuacjom potencjalnie upokarzającym. Badania wykazują,

że niekorzystny klimat organizacyjny koreluje z częstszym występowaniem negatywnych doświadczeń pracowników, w tym z poczuciem upokorzenia w pracy (Amoadu i in., 2024; Janiukštis i in., 2024). Co więcej, upokorzenie bywa podtrzymywane przez utrzymujące się asymetrie statusowe i konflikty psychologiczne w miejscu pracy (Ženda i in., 2025). Znaczna nierównowaga sił czy pozycji (np. między przełożonym a podwładnym) może umożliwiać powtarzanie się zachowań odbieranych jako poniżające, a trwale nierozwiązany konflikt interpersonalny (napięcia, wrogość, chęć odwetu) potęguje negatywne emocje i przedłuża trwanie zjawiska upokorzenia. W takim przypadku powstaje błędne koło – negatywne skutki zdarzenia upokarzającego (np. uraza upokorzonego pracownika) mogą stawać się przyczyną kolejnych aktów wrogich lub deprecjonujących, co czyni upokorzenie zjawiskiem trudnym do przezwyciężenia (Amoadu i in., 2024; Ženda i in., 2025). Z tego względu upokorzenie w pracy jest nie tylko indywidualnym doświadczeniem jednostki, lecz także dynamicznym procesem osadzonym w relacjach społecznych i kulturze organizacyjnej.

1.2.3. Upokorzenie w pracy – konsekwencje.

W przeciwieństwie do źródeł upokorzenia, jego konsekwencje zostały szeroko zbadane. Wyniki metaanalizy dostarczyły dowodów (Li i in., 2024), że publiczne upokorzenie i wynikająca z niego internalizacja wpływają na zdrowie psychiczne osób, które ich doświadczają. Ponieważ jednostka może doświadczyć upokorzenia w wyniku jednorazowego zdarzenia negatywnego, wskazywane akty przemocy, które mają znacznie dla fizycznego, poznawczego, emocjonalnego, behawioralnego i społecznego funkcjonowania jednostek w organizacjach, stanowią dowód dotkliwości upokorzenia (Ženda i in., 2021). W wyniku upokorzenia osoba upokorzona doświadcza pogorszenia pamięci i koncentracji oraz obniżonego zadowolenia z pracy (Gulin, 2019). Upokorzenie osłabia kreatywność i zwiększa prawdopodobieństwo popełnienia błędu (Hassankhani i in., 2017). Prowadzi również do obniżenia samooceny, dezorganizuje działania i wyczerpuje psychologiczny system kapitałowy (Antoine, 2018; Lashinger i Nosko, 2015; Torres i Bergner, 2012). Badania wykazały, że upokorzenie w miejscu pracy może prowadzić do niekorzystnych skutków dla dobrostanu pracowników, w tym obniżenia satysfakcji z pracy, zwiększonych zamiarów rotacji i niższej wydajności (Khalid i in., 2022; Sharafizad i in., 2020; Tag-Eldeen i in., 2017; Waqas i in., 2021). Co więcej, narażenie na codzienne negatywne działania, w tym upokorzenie, zostało powiązane z niezaspokojeniem potrzeb psychologicznych pracowników, takich jak kompetencje i relacje (Trépanier i in., 2023).

Upokorzenie wiąże się również silnie z depresją, traumą, odczuwaniem bólu fizycznego, pogorszeniem jakości snu, zaburzeniem relacji z najbliższymi, a także może świadczyć o toksycznej kulturze organizacyjnej (Czarniawska, 2008; Fisk, 2001; Kożusznik, 2017). Za pomocą analizy wieloczynnikowej Keys i in. (2015) stwierdzili, że postrzegana utrata autonomii i roli społecznej, zwłaszcza zatrudnienia, była skorelowana z depresją. Dla organizacji upokorzenie w pracy może skutkować niskim zaangażowaniem organizacyjnym, zmniejszoną produktywnością i wysoką rotacją pracowników. Ze względu na relacyjny charakter pogorszeniu ulega komunikacja i funkcjonowanie zespołów (Svindseth i Crawford, 2019; Ženda i in., 2021). Upokorzenie wynika z nadużycia władzy, a z drugiej strony samo w sobie jest źródłem kolejnych nadużyć, przez co ma demoralizujący wpływ na organizację i panującą w niej kulturę (Fisk, 2001).

Bycie świadkiem upokorzenia członka grupy może być najczęstszą sytuacją, w której doświadczane jest upokorzenie międzygrupowe, czyli upokorzenie grupy przez osobę lub osoby spoza niej. Upokorzenie na poziomie grupowym jest tak samo złożone jak upokorzenie na poziomie interpersonalnym z powodu wspólnych ocen z innymi emocjami samoświadomymi. Vorster i in. (2021) założyli, że bycie świadkiem negatywnego stereotypizowania członka grupy przez członka grupy zewnętrznej wywołuje gniew i wstyd, o ile jest to oceniane jako upokarzające, co prowadzi do podejścia związanego z gniewem i unikania związanego ze wstydem. Dowody na tę tezę zostały eksperymentalnie ocenione w trzech badaniach wykorzystujących dwa konteksty międzygrupowe: narodowość (badanie 1: $N = 291$) i płeć (badanie 2: $N = 429$ kobiet i badanie 3: $N = 353$ mężczyzn). We wszystkich tych kontekstach międzygrupowych zdarzenie obniżające wartość grupy, podkreślające negatywny stereotyp wewnątrzgrupowy, wywołało podejście związane z gniewem i unikanie związane ze wstydem pośrednio poprzez zastępcze upokorzenie. Zatem towarzyszące emocje, a tym samym wynikające z nich motywacje, decydują o tym, czy zastępcze upokorzenie prowadzi do konfliktu międzygrupowego.

Potencjalne konsekwencje doświadczania upokorzenia dla funkcjonowania pracownika i organizacji to główny powód, dla którego istotne jest badanie tego zjawiska w kontekście pracy. W kontekście problemu upokorzenia wymagania pracy są spostrzegane w szerokiej perspektywie, ukazując naruszenie jednocześnie sfery afektywnej, doświadczenia nadużyć oraz systemu w jakim jednostka funkcjonuje. Tak szeroka perspektywa jest konieczna w badaniach nad pracownikami, ponieważ wykracza poza dehumanizujące wskaźniki (jak KPI) i skupia uwagę na godności i prawach

człowieka. Upokorzenie w miejscu pracy powinno być prawnie rozpoznawalną szkodą, ponieważ psychologiczna szkoda doświadczania upokorzenia w miejscu pracy może być równie niszcząca, jak szkody fizyczne lub ekonomiczne. Ponadto upokorzenie może poważnie wpłynąć na wyniki pracy, prowadząc do szkód ekonomicznych, takich jak niedostateczne zatrudnienie lub bezrobocie (Fisk, 2001). Tymczasem sądy i naukowcy skupili się na szczególnych formach upokorzenia, zwłaszcza tych związanych z molestowaniem i dyskryminacją na tle rasowym i płciowym. Brakuje jednak jednoznacznej definicji, kiedy upokorzenie w miejscu pracy powinno być zaskarżalne (Fisk, 2001). Obecnie pracownicy mogą spodziewać się pomocy tylko wtedy, kiedy granica doświadczanej krzywdy zostanie przekroczona w sensie prawnym. W pozostałych przypadkach doświadczanie nadużyć i upokorzeń w miejscu pracy jest często ignorowane i bagatelizowane, co wywołuje jeszcze większe poczucie upokorzenia.

1.2.4. Mobbing i nękanie.

Ujmowanie upokorzenia z trzech perspektyw jest powodem, dla którego nie można postawić znaku równości między upokorzeniem w pracy i mobbingiem. Mobbing odnosi się głównie do perspektywy aktów i wydarzeń zewnętrznych, natomiast nie odnosi się bezpośrednio do emocji upokorzenia oraz warunków systemowych. Nie dziwi jednak fakt, że upokorzenie w pracy często jest przyrównywane do mobbingu i z tego też powodu trudno jest wydzielić osobną kategorię jaką jest upokorzenie w pracy, gdy badacze skupiają swoją uwagę na istniejącym i dobrze skonceptualizowanym zjawisku mobbingu. Upokorzenie odgrywa kluczową rolę w działaniach mobbera – może być jego intencją, a także może okazać się skutkiem jego działań (Ženda i in., 2021). Istnieją sytuacje, w których osoba posiadająca władzę upokarza osobę podwładną bez takowych zamiarów – właśnie takie sytuacje będą różnicować upokorzenie od mobbingu. Na przykład w sytuacji kiedy przełożony deleguje podwładnych do zadań i wszystkim przydziela wiele ważnych projektów, a jednej osobie uporczywie przydziela jedno, mało istotne zadanie. Równie trudne do zidentyfikowania są sytuacje dotyczące relacji innych niż te związane z przełożonym i podwładnym – władza w tym kontekście jest zjawiskiem subiektywnym.

1.2.4.1. Definicja mobbingu.

Chociaż zjawisko mobbingu obecne jest od dawna, badania naukowe na ten temat rozwinęły się stosunkowo niedawno. Termin mobbing manifestuje się w różnorodny sposób w zależności od kraju i jego kultury (Gamian-Wilk i Grzesiuk, 2016). Mobbing

w miejscu pracy definiowany jest jako systematyczne i długotrwałe nękanie pracowników przez przełożonych lub współpracowników, często eskalujące w obliczu braku efektywnej polityki zarządzania konfliktem (Józwiak, 2013). Charakteryzuje się on zarówno aktywnymi działaniami, takimi jak ograniczanie autonomii decyzyjnej pracownika przy równoczesnym obciążaniu nadmierną odpowiedzialnością, jak i biernymi formami, na przykład systematycznym ignorowaniem pracownika. W literaturze prawniczej, zgodnie z kodeksem pracy, mobbing jest definiowany jako działania lub zachowania długotrwałe i uporczywe, mające na celu zastraszanie lub nękanie pracownika, co prowadzi do obniżenia jego oceny kompetencji zawodowych, ośmieszania, poniżania, izolowania lub eliminacji z zespołu pracowniczego (Kodeks pracy, art. 94³, 1974). Mobbing dotyczy wyłącznie pracowników zatrudnionych na podstawie stosunku pracy, a zachowania jednorazowe, nawet spełniające kryteria mobbingu, nie są klasyfikowane jako takowe bez kryterium uporczywości i długotrwałości (Józwiak, 2013). W naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi, mobbing ujmowany jest jako nieetyczne, złośliwe nękanie pracowników przez osoby w pozycji dominującej lub pełniące funkcje kierownicze, mające na celu upokorzenie i ograniczenie obronności pracownika (Nerka, 2013). Pracodawca ponosi odpowiedzialność za zapobieganie mobbingowi i kreowanie środowiska pracy wolnego od tego zjawiska. Mobbing w organizacji może przyjmować różnorodne formy, w tym mobbing pochyły, horyzontalny oraz pionowy, a jego geneza wiąże się z panującym klimatem organizacyjnym i stylami zarządzania (Nerka, 2013). Mobbing pionowy występuje, gdy przełożony nęka podwładnego (lub odwrotnie, choć rzadziej), natomiast mobbing horyzontalny zachodzi między pracownikami na tym samym poziomie organizacyjnym. Z kolei mobbing pochyły dotyczy sytuacji, w której sprawcą jest osoba o niższej pozycji formalnej, ale posiadająca realny wpływ, np. poprzez nieformalne układy lub wiedzę specjalistyczną (Sojka i Walczuk, 2015)

W kontekście psychologii pracy i organizacji, mobbing generuje szereg negatywnych konsekwencji, nie tylko dla ofiar, ale i dla całej organizacji. Badania wykazały, że obserwatorzy mobbingu doświadczają podobnych objawów napięcia psychicznego co ofiary, co potwierdza, że mobbing ma wpływ na cały zespół pracowniczy (Einarsen i in., 1994; Einarsen i in., 2003; Vartia-Väänänen, 2003). Do bezpośrednich skutków dla organizacji należą pogorszenie relacji społecznych, klimatu organizacyjnego, współpracy, a także wzrost absencji i kosztów związanych z wymianą pracowników, absencją chorobową, utratą kwalifikacji, zaangażowania, jak również potencjalnych

kosztów prawnych i odszkodowań (Delikowska, 2004; Bechowska-Gebhardt i Stalewski, 2004).

Inne oblicza mobbingu. Mobbing charakteryzuje się działaniami wrogimi, uporczywymi i nieetycznymi stosowanymi przeciwko ofierze. Kmiecik-Baran i Rybicki (2004) opisują te działania jako taktyki upokorzenia (takie jak rozpowszechnianie poniżających plotek, publiczne poniżanie, obraźliwe gesty), zastraszenia (w tym ustne groźby, straszenie zwolnieniem z pracy, krzyki i wyzwiska) oraz pomniejszenia kompetencji (na przykład obciążanie bezsensownymi lub niejasnymi zadaniami, nielogiczne odmawianie prośb, blokowanie dostępu do informacji). Zarówno w literaturze, jak i w mowie potocznej funkcjonuje wiele pojęć, które są związane z upokorzeniem i mobbingiem. Poniżej wymieniono kilka z nich.

Termin *bullying* pochodzi z Anglii i oznacza dręczenie, a osoba, która tyranizuje i brutalnie traktuje słabszych, określana jest jako *bully*. Początkowo termin ten dotyczył wyłącznie zachowań dzieci wobec rówieśników, jednak z czasem został rozszerzony na sytuacje w armii, klubach sportowych, środowisku pracy i rodzinie. W 1984 roku Lazarus i Folkman wprowadzili *bullying* do psychologii jako nową formę stresu społecznego. *Bullying*, w odróżnieniu od mobbingu, obejmuje również indywidualne aspekty przemocy, nie tylko te organizacyjne (Hirigoyen, 2003).

Pojęcie *harassment*, pochodzące ze Stanów Zjednoczonych, zostało wprowadzone w 1990 roku. Brodsky (1976), opisała to zjawisko jako uporczywe i powtarzające się ataki na drugą osobę, wywołujące niepokój, frustrację i rozdrażnienie, które mogą prowadzić do poważnych konsekwencji zdrowotnych (Hirigoyen, 2003). Molestowanie seksualne (*sexual harassment*) zostało uznane za jedną z najbardziej zaawansowanych form dyskryminacji płciowej.

Termin *whistle-blowers* (sygnaliści) odnosi się do osób zwracających uwagę na wykroczenia w przedsiębiorstwie i informujących o nich przełożonych lub zewnętrzne służby (Miceli i in., 2008). Tłumaczy się go jako informatora, donosiciela czy strażnika wartości. Sygnaliści ujawniają informacje o nieetycznych działaniach, często ukrywanych i ignorowanych ze względu na obawę pracowników przed konsekwencjami. Osoby te są chronione prawnie w wielu krajach, w tym w Nowej Zelandii, Anglii, Stanach Zjednoczonych, Afryce Południowej, Australii, Hongkongu i Kanadzie (Hirigoyen, 2003).

Ijime to termin z Japonii, odnoszący się do działań mających na celu integrację jednostek z grupą i podporządkowanie ich obowiązującym normom. *Ijime* wiąże się z upokorzeniami, których doświadczają dzieci, oraz presją grupową, mającą na celu

kształtowanie nowych pracowników i kontrolę nad tymi, którzy zakłócają porządek w firmie. Jest to narzędzie kontroli, uznawane za niezbędne w kształtowaniu psychiki nastolatków, mające na celu wyselekcjonowanie najlepszych uczniów i dopasowanie ich do odpowiednich kierunków studiów. W latach dziewięćdziesiątych system ten doprowadził do wystąpienia społecznej plagi iijime (Hirigoyen, 2003).

1.2.5. Ramy prawne upokorzenia.

Mobbing zajmuje swoje miejsce w systemie prawnym w Polsce, jednak kryteria uznania czynów krzywdzących w miejscu pracy za mobbing nie działają na korzyść osób poszkodowanych. Jeszcze trudniej wykazać doświadczenie upokorzenia przez pracownika, ponieważ taka kategoria nie została zawarta w kodeksie pracy. Deutsch (2006) prezentuje kompleksowe spojrzenie na opresyjno-upokarzające relacje, które występują na wszystkich poziomach społecznych, od relacji międzynarodowych, przez grupy religijne i etniczne, płeć, aż po różne instytucje, takie jak rodzina, szkoła, miejsce pracy, polityka czy opieka zdrowotna. Podkreśla on, że upokorzenie nie musi być zawsze ekstremalne, ani obejmować systemu prawnego czy przemocy, aby mieć znaczący wpływ (Deutsch, 2006).

W wymiarze międzynarodowym dostrzec można wyraźne potępienie aktów upokarzania jako naruszeń godności człowieka. Przykładowo Konwencje Genewskie z 1949 r. zakazują wobec osób chronionych wszelkich „zamachów na godność osobistą, w szczególności traktowania poniżającego i upokarzającego” (Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża; MKCK, 1949/2020). Podobnie, międzynarodowe prawo praw człowieka zabrania poniżającego traktowania – Europejska Konwencja Praw Człowieka w art. 3 zakazuje „niehumanitarnego lub poniżającego traktowania”, a praktyka jej organów uznaje za takie m.in. działania wywołujące u ofiary poczucie strachu, przygnębienia i niższości, zdolne ją upokorzyć (Europejski Trybunał Praw Człowieka; ETPC, 1978/2010). Również Konwencja ONZ przeciwko torturom (1984) oraz Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (1966) nakazują chronić osoby przed okrutnym czy poniżającym traktowaniem. Te akty wskazują, że upokarzanie jednostki stanowi naruszenie jej godności, którą należy chronić niezależnie od kontekstu, czy to w warunkach wojny, czy pokoju.

Na gruncie prawa polskiego i europejskiego ochrona przed upokorzeniem ma jednak charakter fragmentaryczny. Wprawdzie Konstytucja RP gwarantuje w art. 30 nienaruszalność godności człowieka i zobowiązuje władze do jej ochrony (Konstytucja RP, 1997), a Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2012) w art. 1 również proklamuje

godność jako prawo podstawowe, lecz przepisy te są ogólnymi deklaracjami. W praktyce brakuje szczegółowych regulacji prawnych, które wprost penalizowałyby lub zapobiegały czynom upokarzającym w codziennych relacjach społecznych. Istnieją co prawda przepisy dotyczące pokrewnych zjawisk: w Kodeksie pracy zdefiniowano mobbing (art. 94³), którego celem lub skutkiem jest m.in. poniżenie lub ośmieszenie pracownika (Kodeks pracy, 1974/2023), a przepisy antydyskryminacyjne zakazują molestowania naruszającego godność (tworzenia wrogiej lub upokarzającej atmosfery). W prawie karnym funkcjonuje przestępstwo zniewagi (art. 216 k.k.), penalizujące publiczne znieważenie innej osoby (Kodeks karny, 1997/2023), jednak odnosi się ono głównie do obraźliwych wypowiedzi i jest ścigane z oskarżenia prywatnego, co utrudnia skuteczne egzekwowanie. Ofiary upokorzeń mogą ewentualnie dochodzić ochrony na drodze cywilnej, powołując się na naruszenie dóbr osobistych (jak cześć lub godność osobista), lecz i tu próg dowodowy bywa wysoki, a prawo nie definiuje jasno kategorii *upokorzenia*. W prawie europejskim brak jest jednolitej definicji prawnej upokorzenia – kwestie te pojawiają się pośrednio w kontekście zakazu poniżającego traktowania (art. 3 EKPC) czy standardów równego traktowania (np. definicje molestowania w dyrektywach UE odwołujące się do poniżenia i upokorzenia), jednak brak odrębnych instrumentów prawnych przeciw upokarzaniu jako takiemu.

Kensra (2023) analizowała status prawny upokorzenia, identyfikując trzy kluczowe aspekty. Pierwszym z nich jest problematyka przepisów karzących za akty upokorzenia, które są krytykowane ze względu na ich słabą konstrukcję prawno-karną (niedostateczne określenie zakresu i kary) oraz nieskuteczne wdrażanie (niska liczba skazań). Drugim aspektem jest różnorodność systemów prawnych w kontekście definiowania upokarzania oraz standardów prawnych stosowanych w jego ściganiu, przy jednoczesnym uznaniu potrzeby wspierania niezbywalnego prawa każdej osoby i społeczności do ochrony przed upokorzeniem.

Przepisy dotyczące praw człowieka, jak podkreśla Adediran (2020), mają na celu ochronę osób szczególnie narażonych na akty upokorzenia, obejmujące różne formy naruszeń, takie jak cyberprzestępstwa, molestowanie seksualne w miejscu pracy, dyskryminacja na podstawie statusu (Jogdand 2022), tortury (Vorbruggen i Baer 2007) czy praca niewolnicza. Wyróżniającym się przykładem jest indyjska ustawa *Scheduled Castes/Scheduled Tribes (Prevention of Atrocities) Act* (1989), nakładająca kary za upokorzenie członka kasty (*Scheduled Caste*) lub ludności rdzennej (*Scheduled Tribe*) w miejscach publicznych (Kensra, 2023). Sąd Najwyższy Indii uznał, że ustawa ta została

uchwalona, aby karać sprawców za zniewagi, upokorzenia i prześladowania - szczególnie działania wyższej kasty wobec osób wrażliwych ze względu na ich przynależność do określonej społeczności. Przepisy te są postrzegane jako skuteczne narzędzie w walce z upokorzeniem, choć ich stosowanie i skuteczność są przedmiotem debat i krytyki. Istniejące przepisy chronią godność głównie w skrajnych lub specyficznych sytuacjach (np. tortury, mobbing, dyskryminacja ze względu na cechę prawnie chronioną), pozostawiając lukę w odniesieniu do wielu codziennych form upokarzania. Jak zauważa się w literaturze, brak adekwatnej reakcji prawnej na doświadczenie upokorzenia może prowadzić do podwójnej krzywdy. Nie tylko sam akt upokorzenia rani ofiarę, ale też poczucie, że sprawca pozostaje bezkarny, pogłębia jej cierpienie (Kensra, 2023). Coraz częściej podkreśla się zatem potrzebę rozwijania instrumentów prawnych zapobiegania upokorzeniu i ścigania sprawców tych czynów, tak aby prawo skuteczniej gwarantowało poszanowanie niezbywalnej godności każdej osoby.

1.2.6. Upokorzenie a emocje pokrewne.

Upokorzenie jest klasyfikowane jako emocja samoświadoma i bywa często mylona ze wstydem. Upokorzenie i wstyd mają wspólne cechy, ale upokorzenie kładzie większy nacisk na relacje interpersonalne, w których osoba upokarzana przyjmuje poniżoną (niższą) pozycję wobec kogoś, kto jest bardziej wpływowy społecznie (Cardoso i in., 2019). Natomiast wstyd jest reakcją na wewnętrzny proces negatywnej oceny samego siebie – w przeciwieństwie do upokorzenia osoba nie ma poczucia niesprawiedliwości (Collazzoni i in., 2015). Ponadto doświadczenie upokorzenia może skutkować stanami, które nie są powszechnie kojarzone z doświadczeniem wstydu. Są to takie stany jak depresja, samobójstwo, chęć zemsty, terroryzm czy strzelaniny w szkołach (Elshout i in., 2017). Emocje samoświadome uznaje się jako efekt i źródło władzy, oraz za systemową siłę, która oddziałuje na motywację i zaangażowanie w ramach danej instytucji (Gibson, 2016).

Mimo że w psychologii, upokorzenie początkowo konceptualizowano jako wariant lub podzbiór wstydu (Lewis, 1987; Stolorow, 2010), najnowsze badania potwierdzają, że upokorzenie jest czymś odrębnym (Collazzoni i in. 2014; Elison i Harter 2007; Hartling i Luchetta 1999; Klein 1991; Leask 2013; Otten i Jonas 2014). Upokorzenie przejawia się na niezliczone sposoby, na które duży wpływ ma kontekst kulturowy, w którym te doświadczenia występują.

Leask (2013) identyfikował akty upokorzenia jako szczególny i często traumatyczny sposób sprawowania władzy, z zestawem konsekwentnie występujących elementów i przewidywalnych, poważnych i długotrwałych konsekwencji, w tym utratą zdolności do ufania innym. Autor dokonał rozróżnienia między wstydem jako stanem umysłu a upokorzeniem jako czynem popełnionym wobec osoby lub grupy. Jego zdaniem odzyskanie przez pacjenta zdolności do wznowienia względnie normalnego życia jest bardziej prawdopodobne, jeśli terapeuta uzna specyfikę upokorzenia, niemożność odwrócenia upokarzającego aktu i znaczenie skupienia się na konsekwencjach upokorzenia.

Leask (2013) definiuje upokorzenie jako demonstracyjne wykonywanie władzy wobec jednej lub więcej osób, które konsekwentnie obejmuje szereg elementów: pozbawienie statusu; odrzucenie lub wykluczenie; nieprzewidywalność lub arbitralność; oraz osobiste poczucie niesprawiedliwości połączone z brakiem jakiegokolwiek zadośćuczynienia za doznaną niesprawiedliwość. Taka definicja ułatwia identyfikację, kiedy miało miejsce upokorzenie, zrozumienie uczuć wynikających z upokorzenia i odróżnienie upokorzenia od wstydu. Upokorzenie prowadzi do silnego poczucia, że ktoś został skrzywdzony, podczas gdy wstyd wiąże się z poczuciem, że ktoś zrobił źle i umniejszył się w oczach własnych lub innych. Ponadto, jak sugerują Hartling i Luchetta (1999), wstyd może pełnić odpowiednią funkcję adaptacyjną, hamując agresję lub chroniąc jednostkę przed niepotrzebną ekspozycją osobistą. Natomiast upokorzenie nie zostało zidentyfikowane jako pełniące funkcję adaptacyjną (Leask, 2013).

Fernandez i in., (2015) założyli, że upokorzenie ma wspólne cechy z gniewem, wstydem i zażenowaniem, ale także różni się od tych emocji w znaczący sposób. Przyjęte założenia badacze zweryfikowali w serii badań. W pierwszym badaniu uczestnicy czytali o profesorze, który poniżał pracę studenta. Manipulowano kluczowymi ocenami tego scenariusza i mierzono upokorzenie, wstyd, złość i zażenowanie, a także tendencje do zbliżania się i unikania. Wyniki wskazały, że upokorzenie wynika z akceptacji dewaluacji siebie, która jednocześnie jest oceniana jako niesprawiedliwa. Co więcej, upokorzenie wiąże się jednocześnie z tendencjami do zbliżania się i unikania. Wyniki powtórzono w badaniu drugim, w którym uczestnicy odnosili się do rzeczywistych doświadczeń życiowych, podczas których czuli się upokorzeni, zawstyżeni lub źli. Upokorzenie jest szczególnie awersyjną i intensywną emocją, która pojawia się, gdy osoba internalizuje niesprawiedliwą dewaluację, którą narzucają jej inni (Elshout i in., 2017; Fernández i in., 2015; McCauley, 2017; Otten i Jonas, 2014). W badaniach, Fernández

i współpracownicy (2015, 2018), zidentyfikowali dwie oceny poznawcze, które leżą u podstaw upokorzenia i pomagają odróżnić je od blisko powiązanych emocji wstydu i złości: (1) postrzeganie siebie jako celu niesprawiedliwego traktowania przez innych oraz (2) internalizacja dewaluacji siebie (tj. uznanie, że jest w osobie coś złego, co czyni ją pozbawioną godności). Osoby, które jednocześnie doświadczały tych dwóch ocen poznawczych, wielokrotnie czuły się bardziej upokorzone. Co więcej, okazało się, że upokorzenie różni się od wstydu w ocenie niesprawiedliwości: kiedy osoba internalizuje dewaluację siebie, którą ocenia jako sprawiedliwą (a nie niesprawiedliwą, jak ma to miejsce w przypadku upokorzenia), wstyd jest dominującą emocją. Gniew i upokorzenie różniły się w ocenie internalizacji: gdy osoba ocenia, że jest celem niesprawiedliwego traktowania, ale nie internalizuje dewaluacji, wówczas dominującą emocją jest gniew. Upokorzenie wiąże się zatem ze wstydem w ocenie internalizacji i złością w ocenie niesprawiedliwości.

Mann i współpracownicy (2017) przeprowadzili dwa badania scenariuszowe, w których zbadali dwa czynniki, które mogą przyczyniać się do intensywnego charakteru upokorzenia: niechcianą, negatywną ekspozycję publiczną oraz zagrożenie dla głównych aspektów tożsamości. W badaniu pierwszym ($N = 115$) oceniano reakcje emocjonalne na publiczną zniewagę, gdy publiczność reagowała śmiechem lub nie, oraz gdy ktoś z publiczności oferował wsparcie po zniewadze lub nie oferowano żadnego wsparcia. Wyniki pokazały, że intensywność upokorzenia wzrosła, gdy ludzie śmiali się po zniewadze, jednak wsparcie oferowane po zniewadze nie miało wpływu na zgłaszane upokorzenie. Badanie drugie ($N = 99$) koncentrowało się na zagrożeniach dla różnych wartości związanych z samym sobą i wykazało silniejsze doniesienia o upokorzeniu, gdy zagrożone były centralne wartości związane z samym sobą, niż gdy zagrożone były mniej centralne wartości związane z samym sobą. Badanie 2 również powtórzyło efekt publiczności z badania 1, ale tylko wtedy, gdy zagrożone były centralne wartości związane z samym sobą, a nie wtedy, gdy zagrożone były mniej centralne wartości związane z samym sobą. Rozróżnianie upokorzenia od wstydu, złości i zażenowania jest istotne, ponieważ każda z tych emocji opiera się na odmiennych mechanizmach poznawczych i wiąże się z różnymi reakcjami behawioralnymi, takimi jak unikanie, konfrontacja czy wewnętrzna dewaluacja siebie. Zrozumienie tych różnic pozwala trafniej identyfikować źródła cierpienia psychicznego oraz dobierać skuteczniejsze strategie interwencji w kontekście zdrowia psychicznego i relacji społecznych.

Rolę publiczności w kontekście wrogości poddano też analizie w badaniach Fernández i współpracowników (2021), którego wyniki wskazują, że epizody wywołujące upokorzenie i gniew są oceniane jako bardziej wrogie niż te wywołujące wstyd. Poziom postrzeganej wrogości nie różnił się istotnie między warunkami upokorzenia i gniewu. Istotnie wyższy poziom wymuszonej internalizacji zaobserwowano w warunkach upokorzenia w porównaniu zarówno z warunkami gniewu, jak i wstydu. W warunkach gniewu wymuszona internalizacja była również wyższa niż w warunkach wstydu. Wrogość odgrywa bardziej istotną rolę w determinowaniu upokorzenia niż obecność świadków. Dodatkowo, korelacje wskazują, że rozgłos wydarzeń i poziom postrzeganej wrogości istotnie korelują z internalizacją, szczególnie z wymuszoną internalizacją. Te wyniki potwierdzają, że świadkowie mogą zwiększać zagrożenie dla poczucia własnej wartości, co wpływa na internalizację negatywnych emocji, takich jak upokorzenie i wstyd. Bycie zdevaluowanym w obecności świadków odgrywa szczególnie ważną rolę w wyzwalaniu upokorzenia (tj. ważniejszą niż w przypadku wstydu lub gniewu) poprzez wzmocnienie tego emocjonalnego doświadczenia. W pierwszym eksperymencie, bycie zdevaluowanym w obecności publiczności (w porównaniu do bycia zdevaluowanym w otoczeniu niepublicznym) zwiększyło ocenę niesprawiedliwości ofiary, co z kolei znacząco wiązało się z upokorzeniem. Ta ścieżka od rozgłosu, przez poczucie niesprawiedliwości, do wywołania emocji, była wspólna dla upokorzenia i gniewu, ale nie dla wstydu. W eksperymencie drugim potwierdzono to odkrycie, a także wykazano, że obecność świadków współdziałała z wrogością, zwiększając inną podstawową ocenę upokorzenia (tj. internalizację), która z kolei była istotnie związana z upokorzeniem. Ta pośrednia ścieżka (od rozgłosu i wrogości, przez internalizację, do wywołania emocji) była szczególnie silna w przypadku upokorzenia i wstydu. Na tej podwójnej ścieżce obecność świadków wraz z wrogim tonem sprawcy pośrednio wzmacniała emocjonalne doświadczenie upokorzenia. Rozgłos również pośrednio wpływał na wstyd i gniew, ale jego wpływ na te dwie emocje był mniejszy, ponieważ był wywierany poprzez pojedynczą ocenę, którą każda z tych emocji dzieli z upokorzeniem (odpowiednio internalizacja i niesprawiedliwość).

Rzeczywiście, osoby mogą czuć się narażone w sytuacjach, w których nie ma świadków (na przykład w intymności osobistej relacji lub w interakcji z profesorem) i mogą doświadczyć zagrożenia dla siebie w okolicznościach, w których zostały niesprawiedliwie poniżeni bez wrogości (na przykład, gdy profesor dewaluje pracę z uprzejmością; Fernández i in., 2021). To, czy będą odczuwać upokorzenie, wstyd czy złość, będzie

zależać od tego, czy zagrożenie dla "ja" wpłynie na mechanizmy psychologiczne, które zwykle chronią samoocenę (ułatwiając tym samym internalizację dewaluacji *Ja*) oraz od tego, jak oceniona zostanie sytuacja pod względem sprawiedliwości.

Upokorzenie to intensywna, negatywna emocja, która pojawia się, gdy jednostka czuje się zmuszona do przyjęcia niesprawiedliwej oceny własnej wartości (Fernández i in., 2015, 2018, 2022). W serii trzech eksperymentów Fernández i in. (2022) zbadali, czy zwiększenie poczucia sprawczości u osób doświadczających potencjalnie upokarzających sytuacji może zmniejszyć intensywność odczuwanego upokorzenia. Sprawczość zdefiniowano jako możliwość aktywnego zareagowania na sprawcę — poprzez wyrażenie sprzeciwu lub obronę własnej wartości. W pierwszym eksperymencie uczestnicy czytali scenariusz, w którym otrzymywali negatywną ocenę akademicką, a następnie byli proszeni o wyobrażenie sobie reakcji (sprawczej lub biernej). W eksperymentach drugim i trzecim uczestnicy brali udział w symulacji, w której naprawdę otrzymywali negatywny feedback, a następnie mieli możliwość zareagowania lub milczenia. Dodatkowo wprowadzono manipulację tonem wypowiedzi osoby oceniającej (wrogi vs. neutralny), tworząc układ dwuczynnikowy: poziom sprawczości (wysoki vs. niski) oraz poziom wrogości (wysoki vs. niski). W każdej wersji badania mierzono dwie kluczowe oceny poznawcze związane z upokorzeniem – stopień internalizacji oraz poczucie niesprawiedliwości – a także poziomy doświadczanego upokorzenia, wstydu i gniewu. Wyniki wykazały, że sprawczość istotnie obniżała poziom upokorzenia, głównie poprzez redukcję internalizacji. Co ważne, efekt ten był specyficzny dla upokorzenia i nie występował w takim samym stopniu dla innych emocji, takich jak wstyd czy gniew.

Jedną z reakcji na niesprawiedliwość lub upokorzenie jest rozgoryczenie, które może utrudniać poszukiwanie funkcjonalnych rozwiązań problemów życiowych (Linden i Rotter, 2019). Na przykład bezrobocie może być doświadczane w różny sposób, w zależności od subiektywnej oceny przyczyny, sposobu, w jaki dana osoba została zwolniona, konsekwencji, a zwłaszcza poczucia niesprawiedliwości. W badaniach dotyczących rozgoryczenia ludzi bezrobotnych (Linden i Rotter, 2019) wykazano, że bezrobocie było postrzegane jako poważne lub bardzo poważne obciążenie przez 56% uczestników i oceniane jako niesprawiedliwe przez 40% uczestników. Ocena i czas trwania bezrobocia, poczucie niesprawiedliwości i wiek były związane z rozgoryczeniem, ale nie z cierpieniem psychicznym. Rozgoryczenie jest więc destrukcyjną emocją w reakcji na bezrobocie, która może upośledzać funkcjonalne radzenie sobie. Może to być związane z chęcią pokazania światu, jak źle zostali potraktowani. W związku z tym mogą odrzucać

nowe możliwości pracy, ponieważ może to sugerować, że powinni zapomnieć o tym, co się stało, zjawisko często obserwowane u osób z pourazowym rozgoryczeniem (PTED), zaburzeniem psychicznym w reakcji na poważne i pojedyncze doświadczenia niesprawiedliwości i upokorzenia, ale może również występować w innych formach reakcji rozgoryczenia, gdzie rozgoryczenie jest konsekwencją postrzeganej niesprawiedliwości, upokorzenia i naruszenia zaufania, palącą emocją, która zachęca do walki, zemsty, pokazania światu, co się stało, co może obejmować dysfunkcyjne zachowanie, aż do odrzucenia pomocy.

1.2.7. Klimat organizacyjny – dyskryminacja, molestowanie, ostracyzm.

Klimat organizacyjny kształtowany jest również przez subtelne formy złego traktowania, które mogą – lecz nie muszą – prowadzić do upokorzenia. Dyskryminacja opiera się na prawnie chronionych przesłankach (płeć, rasa, orientacja), a jej przeciwieństwem jest równość szans. Upokorzenie bywa jej emocjonalnym skutkiem, lecz samo nie wymaga naruszenia przepisów antydyskryminacyjnych (Cortina i Magley, 2003). Molestowanie seksualne to specyficzny typ molestowania o charakterze seksualnym, ściśle uregulowany prawnie; ofiara odczuwa cierpienie nie tylko z powodu naruszenia intymności, ale i publicznej degradacji statusu – komponent upokorzenia jest tu więc wtórny. Ostracyzm organizacyjny – celowe ignorowanie lub „karanie ciszą” – wymyka się tradycyjnej definicji mobbingu, bo trudno dowieść intencji, jednak badania pokazują, że jego niejednoznaczność wywołuje silny stres, depresję i poczucie dezorientacji (Williams, 1997).

Cortina i Magley (2003) rozróżniają ostracyzm społeczny (SRV) od wiktylizacji odwetowej związanej z pracą (WRV); oba warianty osłabiają dobrostan, lecz różnią się materialnością skutków – degradacja lub przeniesienie są udokumentowane, *ciche odrzucenie* pozostaje w szarej strefie. Każde z tych zjawisk może stać się wehikułem upokorzenia, ale nie przesądza o jego wystąpieniu: decyduje percepcja ofiary, jej interpretacja niesprawiedliwości i bezsilności. Zatem mobbing, molestowanie, ostracyzm czy wstyd tworzą konstelację zjawisk graniczących z upokorzeniem, lecz nie wyczerpują jego znaczenia. Upokorzenie pozostaje emocją i doświadczeniem relacyjnym, które może, ale nie musi, towarzyszyć systematycznemu nękanii, dyskryminacji czy publicznemu odrzuceniu. Różnica leży w wymiarze indywidualnego przeżycia i w braku konieczności spełnienia kryterium uporczywości. Zrozumienie tych subtelnych, lecz kluczowych granic jest niezbędne, aby w kolejnych częściach rozprawy precyzyjnie analizować, jak

upokorzenie wchodzi w interakcję z milczeniem organizacyjnym i wielkością organizacji, wpływając na zaangażowanie pracowników.

1.3. Upokorzenie w pracy w świetle istniejących badań

Badania empiryczne nad upokorzeniem w pracy są stosunkowo nieliczne, jednak coraz częściej podkreślają one znaczenie kontekstu organizacyjnego w generowaniu tego doświadczenia. Ženda i in. (2025) przeprowadzili badanie na próbie 672 pracowników, analizując powiązania między wymiarami klimatu organizacyjnego, doświadczeniem upokorzenia w pracy oraz samooceną jako czynnikiem moderującym. Wyniki wskazały, że szczególnie relacje ze współpracownikami oraz sposób organizacji pracy stanowią istotne predyktory poczucia upokorzenia. Co ważne, samoocena pracowników okazała się różnicować te związki – osoby o niskiej samoocenie były bardziej wrażliwe na krytykę przełożonych, podczas gdy osoby o wysokiej samoocenie silniej reagowały na niedostatki komunikacyjne. Wyniki potwierdzają, że upokorzenie w pracy nie jest zjawiskiem jednostkowym, lecz osadzonym w szerszym kontekście organizacyjnym i relacyjnym (Ženda i in., 2025).

Analiza autorów wskazuje również, że upokorzenie pełni rolę intensywnej emocji samoświadomej, powiązanej z doświadczeniami w relacjach społecznych i z percepcją sprawiedliwości organizacyjnej. Doświadczenie to, jeśli utrwała się w czasie, może prowadzić do niskiej samooceny, pogorszonego dobrostanu psychicznego, a nawet do chronicznego stresu pourazowego (Elshout i in., 2017; Salter i Hall, 2020). Badania Žendy i in. (2025) wpisują się tym samym w szerszy nurt analiz, które łączą klimat organizacyjny, zasoby osobiste i negatywne emocje w miejscu pracy, ujawniając, że ryzyko upokorzenia kształtowane jest przez kombinację czynników strukturalnych i indywidualnych. W dalszej części tego rozdziału przedstawiono badania dotyczące upokorzenia pracowników w konkretnych branżach.

1.3.1. Upokorzenie w pracy pracowników służby medycznej.

Poniżej zaprezentowane zostaną rezultaty badań, gdzie główną lub kluczową rolę pełniło upokorzenie w medycznym środowisku pracy. W badaniach przeprowadzonych wśród asystentów i zarejestrowanych pielęgniarek pracujących na oddziałach chirurgicznych w Szwecji, Jakobsson z zespołem (2023) wykazali, że najczęściej zgłaszanym rodzajem przemocy w miejscu pracy było upokarzanie (28,8%), a następnie przemoc fizyczna (24,2%), groźby (17,7%) i niepożądana uwaga seksualna (12,1%).

Pacjenci i osoby odwiedzające pacjentów byli zgłaszani jako główni sprawcy wszystkich rodzajów przemocy. Ponadto jedna trzecia respondentów doświadczyła upokorzenia ze strony współpracowników. Zarówno zagrożenia, jak i upokorzenia wykazywały negatywny związek z motywacją do pracy i zdrowiem. Respondenci sklasyfikowani jako pracujący w środowisku wysokiego lub umiarkowanego ryzyka byli częściej narażeni na zagrożenia i upokorzenia. Tymczasem połowa respondentów nie wiedziała o żadnych planach działania lub szkoleniach dotyczących przemocy w miejscu pracy.

Badacze (Appelbaum i in., 2022) przetestowali moderowany model mediacyjny, aby określić, w jaki sposób upokorzenie przewiduje samopoczucie stażystów, biorąc pod uwagę bezpieczeństwo psychiczne (mediator) i wsparcie organizacyjne (moderator). Wpływ upokorzenia na samopoczucie był łagodzony przez poczucie bezpieczeństwa psychicznego pracownika, które różniło się w zależności od poziomu postrzeganego wsparcia organizacyjnego. W środowiskach ocenionych o 1 *SD* poniżej średniej w zakresie postrzeganego wsparcia organizacyjnego relacja publicznego upokorzenia z bezpieczeństwem psychicznym była negatywna i silna. Wyniki wskazują, że upokorzenie jest powiązane z dobrostanem poprzez efekty poczucia bezpieczeństwa psychologicznego i jest kształtowane przez wsparcie organizacyjne.

Rolland i in. (2022) zbadali zdrowie psychiczne studentów medycyny we Francji. Częstość występowania upokorzeń, molestowania seksualnego i wykorzystywania seksualnego wynosiła odpowiednio 23%, 25% i 4,4% i wzrastała wraz z postęпами w nauce. Złe traktowanie studentów miało miejsce głównie w szpitalu (76%). Agresorami byli głównie mężczyźni (95%) i lekarze dyplomowani (60%), ale także rezydenci (13%), opiekunowie niebędący lekarzami (12%) i studenci medycyny (10%). Ofiary wśród studentów mówiły o swojej sytuacji głównie krewnym (51%), rzadziej organizacjom studenckim (14%). Mniej niż 10% podzieliło się informacjami z personelem szpitala/uczelni, a 18% nie rozmawiało z nikim o tych wydarzeniach. Ponadto, trudności finansowe oraz konfrontacja z upokorzeniem i przemocą seksualną wiązały się ze zwiększonym ryzykiem wystąpienia epizodu ciężkiej depresji.

Celem innego badania (Markman i in., 2019) było szersze zbadanie *publicznego upokorzenia* oraz zrozumienie jego podstaw i realiów w edukacji medycznej. W ciągu półtora roku przeprowadzono grupy fokusowe studentów medycyny na stażu klinicznym w University of Washington School of Medicine. Uczestnicy zdefiniowali termin "publiczne upokorzenie" jako negatywne, celowo wywołane zawstydzenie. Stwierdzono, że czynniki ryzyka doświadczenia publicznego upokorzenia w środowisku edukacyjnym

obejmują postrzegane intencje i ton nauczyciela, a także sytuacje publiczne dla pacjentów i mające miejsce podczas zabiegu medycznego lub chirurgicznego.

Husum z zespołem (2020) przeprowadzili badania kadry szpitala psychiatrycznego w Norwegii i wykazali, że większość uczestników ankiety internetowej miała szerokie doświadczenie z różnymi rodzajami upokorzeń i naruszeń podczas pracy. Między 70 a 80% pracowników służby zdrowia psychicznego w próbie, którzy odpowiedzieli na kwestionariusz w ilościowej części tego badania, zgłosiło doświadczenia upokorzenia i naruszenia godności podczas pracy (pod postacią odrzucenia, braku szacunku, protekcyjnego zachowania lub nękania słownego). Jest to niepokojąco wysoki odsetek, który sugeruje, że konflikty i agresja między użytkownikami usług a personelem są częścią codziennego życia w placówkach zdrowia psychicznego. Odsetek ten jest również zgodny z wcześniejszymi międzynarodowymi ustaleniami, które potwierdzają, że aż 50-85% pracowników służby zdrowia psychicznego doświadczyło naruszenia i upokorzenia podczas pracy (Anderson i West, 2011; Atawneh i in., 2003; Campbell i in., 2011; Soares, 2002). Pracownicy płci męskiej częściej padali ofiarą poważnej przemocy fizycznej (szorstkie traktowanie, przemoc fizyczna, popychanie, opluwanie i rzucanie w nich przedmiotami), a kobiety znacznie częściej były celem molestowania seksualnego (Hasum i in., 2020). Pielęgniarki, z którymi przeprowadzono wywiady, doświadczyły również naruszenia ich godności i upokorzeń podczas pracy. Personel pracujący na oddziałach doświadczył więcej wszelkiego rodzaju upokorzeń i przemocy niż personel pracujący w większej odległości w biurach, a psychologowie doświadczyli istotnie mniej wszystkich rodzajów wymienionych negatywnych zachowań. Pielęgniarki, z którymi przeprowadzono wywiady, stwierdziły, że doświadczyły werbalnego karcenia i odczuwały strach, będąc ofiarami przemocy, ale stwierdziły, że nie czuły się upokorzone takim zachowaniem. Uważały te doświadczenia za część pracy, którą trzeba tolerować i, jak powiedziała jedna z nich, jest to związane z terytorium pracy. Niektóre z pielęgniarek doświadczyły przemocy werbalnej, a mniejszość stwierdziła, że doświadczyła przemocy fizycznej. Jedna z uczestniczek stwierdziła, że doświadczyła napaści na tle seksualnym. Niektóre pielęgniarki doświadczyły gróźb, a mniejszość wspomniała, że ich rodzinie lub komuś, na kim im zależało, grożono lub poniżano. Ponadto niektórzy uczestnicy wspominali o poczuciu bezbronności w wyniku upokorzenia w pracy. Uczestnicy wspomnieli między innymi, że wszyscy pracownicy mają dobre i złe dni, kiedy są bardziej podatni na zagrożenia z powodu stresu lub zmęczenia. Bycie zmęczonym lub zestresowanym może pogorszyć doświadczenie upokorzenia. Uczestnicy wspomnieli, że nie sądzą, aby osoby te

upokarżały ich celowo lub celowo stosowały przemoc; uważają, że ich zachowanie jest częścią ich choroby psychicznej. Uczestnicy stwierdzili, że bycie narażonym na przemoc wpłynęło na ich poczucie własnej wartości. Stwierdzili, że w dłuższej perspektywie przemoc i upokorzenie mogą człowieka zmienić, jeśli nie z tym nie robi. Niektórzy z uczestników stwierdzili, że wcześniej byli bardziej wrażliwi niż teraz i to, co definiowali jako upokarzające lub przemocowe, uległo zmianie. To, co wcześniej postrzegali jako upokarzające lub brutalne, niekoniecznie było upokarzające i brutalne teraz, ponieważ słowa nie wywierały na nich takiego wpływu. Jako czynniki przyczyniające się do tego wymieniano większą pewność siebie oraz zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Jednak przyzwyczajenie się do upokorzeń zostało również wymienione jako możliwy czynnik ryzyka wypalenia zawodowego.

1.3.2. Pracownicy innych wyspecjalizowanych branż a upokorzenie.

Lindert i współpracownicy (2023) zauważyli, że zjawisko groźb i upokorzeń w miejscu pracy oraz ich potencjalne skutki dla zdrowia psychicznego stanowią istotny problem zdrowia publicznego i przeprowadzili badanie polegające na analizie związku między tymi zjawiskami a zdrowiem psychicznym naukowców. Badanie objęło członków lub byłych członków Międzynarodowego Towarzystwa Epidemiologii Środowiskowej (ISEE). W analizie uwzględniono 500 respondentów, którzy odpowiedzieli na pytania dotyczące groźb/upokorzeń. Spośród nich 15% zgłosiło zły stan zdrowia, 17% depresję, 24,7% lęk i 31,9% objawy stresu. Większość respondentów, zarówno kobiet (77,4%), jak i mężczyzn (68,9%), doświadczyła przynajmniej jednej sytuacji upokorzenia w miejscu pracy. Groźby były najczęstsze wśród kobiet, osób w wieku od 18 do 30 lat i niebędących profesorami, podczas gdy upokorzenia były najbardziej rozpowszechnione wśród kobiet. Narażenie na groźby i upokorzenia (np. wykluczenie z pracy) korelowało z gorszą samooceną zdrowia i większą liczbą objawów depresji, lęku i stresu w sposób istotny statystycznie. Zdaniem autorów badania groźby i upokorzenia w miejscu pracy są powszechne również wśród naukowców zajmujących się zdrowiem i związane są z problemami zdrowia psychicznego, a wyniki sugerują, że skuteczna polityka zapobiegania i interwencji może przyczynić się do poprawy zdrowia psychicznego pracowników naukowych.

Specyficzne procesy pracy i struktury zarządzania, które przyczyniają się do wysokich wskaźników chorób zawodowych i urazów w branżach rolniczych, nie zostały wystarczająco opisane w literaturze naukowej. Badacze (Kelley i in., 2020) przeprowadzili

częściowo ustrukturyzowane wywiady i grupy fokusowe z pracownikami z doświadczeniem pracy w amerykańskim przemyśle produkcji świeżych pomidorów. Dane te wskazują, że uczestnicy doświadczali niepewności dochodów i niebezpiecznych praktyk nadzorczych, w tym kradzieży płac, odwetu, zastraszania i upokarzania, które narażały ich na ryzyko chorób i urazów, którym można było zapobiec. Wsparcie ze strony organizacji pracowniczych i prozdrowotne praktyki nadzorcze pomogły złagodzić niektóre z tych zagrożeń zawodowych. Niekorzystne doświadczenia zawodowe uczestników można uznać za następstwa braku kontroli nad pracą i pozycji społeczno-ekonomicznej podatności strukturalnej.

1.3.3. Migranci a upokorzenie w pracy.

Miejsce pracy jest obecnie jednym z głównych miejsc dyskryminacji również dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji społecznej, takich jak pracownicy-imigranci, którzy często muszą podejmować wysoce stygmatyzowane, podrzędne prace pod kierownictwem przełożonych, którzy poddają ich codziennemu złemu traktowaniu i rasizmowi. Ortega-Jimenez i in. (2022) przeprowadzili wywiady z Ekwadorczykami pracującymi w Hiszpanii, w celu zbadania procesów dyskryminacji odczuwanych przez tych pracowników w ich codziennych miejscach pracy. Wyniki wskazują, że pracownicy-imigranci mogą być ofiarami codziennej dyskryminacji, o czym świadczy wyższy stopień kontroli i niższy poziom zaufania, jakiego doświadczają w porównaniu z ich hiszpańskimi odpowiednikami, a także brak zgodności z umowami kontraktowymi ze strony ich przełożonych. Ponieważ imigranci ci są zmuszeni do podejmowania pracy wymagającej niższych kwalifikacji, cierpią z powodu braku uznania i poczucia bycia niedocenianymi. Autorzy analizy zebrali również dowody na codzienne upokorzenia ze strony przełożonych - a czasem nawet kolegów z pracy - w postaci obelg na tle rasowym, obelg słownych i nierównego traktowania, przez co czują się bezsilni i bezradni. Większość respondentów znalazła się w sytuacji, z którą nie wie, jak się zmierzyć i której nie może zmienić, a wszystkie te czynniki prowadzą do poczucia upokorzenia i braku niezależności.

1.3.4. Pracownicy służby domowej a upokorzenie w pracy.

Na podkreślenie zasługuje też wyzysk ekonomiczny pracowników (Snyder, 2010; Varman i in., 2023). Ucisk wywołany praktykami upokarzania umożliwia relacje wyzysku ekonomicznego, które pozwalają na niskie płace, długie godziny pracy, okrutne warunki pracy i życia oraz autorytarne narzucanie brudnej i poniżającej pracy. Podczas gdy

niektórzy badacze uznają wyzysk za moralnie dopuszczalny, twierdząc, że w przypadku braku możliwości ekonomicznych pracownicy prawdopodobnie znajdą się w gorszej sytuacji (Powell i Zwolinski, 2012), inni wskazują na wyzysk jako niemoralne przestępstwo ze strony pracodawców wobec bezbronnych pracowników, którzy mają ograniczony wybór (Varman i in., 2023). Sytuacje intensywnego wyzysku mogą opierać się na praktykach upokarzania, które są ledwo widoczne dla osób z zewnątrz. Dlatego też etycznie nierozważne byłoby usprawiedliwianie wyzysku jako moralnie dopuszczalnego bez zbadania możliwych praktyk upokarzania w miejscu pracy (Varman i in., 2023).

W innych badaniach (Varman i in., 2023) nad pracownikami domowymi (służba domowa) i pracodawców w Kalkucie (Indie) zidentyfikowano praktyki symbolicznego, seksualnego i fizycznego upokarzania w miejscu pracy, które kształtują cielesność i podmiotowość w taki sposób, że pracownicy czują się gorsi, przestraszeni i podporządkowani. Ich zdaniem praktyki upokarzania w miejscu pracy służą jako przykład przemocy i groźba, stabilizując istniejące wypaczone relacje władzy między pracownikami a pracodawcami i sprawiając, że pracownicy podporządkowują się surowym wymogom wysoce wyzyskujących miejsc pracy. Uwypuklając upokorzenie jako kluczowy mechanizm organizacyjny, niniejsze badanie przyczynia się do lepszego zrozumienia upokorzenia w miejscu pracy, ucisku, kastowości i wyzysku w badaniach nad organizacjami. Varman i in. (2023) sugerują jednak, że pomimo życia w demokratycznym społeczeństwie z akceptowanymi normami praw człowieka i przepisami, które formalnie nie dyskryminują jednostek, osoby pracujące w gospodarstwach domowych doświadczają kilku praktyk upokarzania. Na przykład, w symbolicznym upokorzeniu polegającym na odmowie pracownikom picia wody z tej samej szklanki co pracodawcy, można dostrzec elementy upokorzeń wydalenia, relegacji i wzmocnienia, które są rodzajami upokorzeń omówionymi przez Smitha (2001). W upokorzeniach fizycznych i seksualnych osoby są świadkami upokorzenia podboju, dodatkowego elementu omówionego przez Smitha (2001).

Rozszerzając koncepcję Smitha (2001), która skupia się na dużych strukturach społecznych, takich jak niewolnictwo lub prawa człowieka, w odniesieniu do upokorzenia i klasyfikacji organizacji, Varman i in. (2023) podkreśla również, że organizacje są kształtowane przez mniejsze działania upokarzające. Zauważa on, że koncentracja na mniejszych praktykach upokarzania w pracy jest kluczowa, aby zrozumieć, jak różne formy dominacji mogą istnieć obok siebie, na przykład jak szeroko rozpowszechnione upokorzenia mogą sprawić, że miejsce pracy stanie się bardzo rygorystyczne i surowe, ale

jednocześnie opór pracowników wobec tych upokorzeń lub życzliwe podejście pracodawców może wprowadzić większą swobodę. Varman i in. (2023) w swoich badaniach wskazuje na złożoność upokorzenia w miejscu pracy, podkreślając, że obejmuje ono nie tylko aspekty symboliczne, ale także seksualne i fizyczne. Badacze ci zauważają, że pełne zrozumienie upokorzenia wymaga uwzględnienia zarówno jego cielesnych, jak i symbolicznych wymiarów. Taki kompleksowy pogląd pozwala lepiej zrozumieć, jak upokorzenia przyczyniają się do tworzenia głębokich ran egzystencjonalnych (głębokie, egzystencjalne zranienia tożsamości) i strachu, stając się kluczowymi elementami kontroli w miejscu pracy. Varman i in. uzupełniają także analizę Zulfiqara i Mubashara (2019), który skupia się na fizycznej przemocy, podkreślając, jak brud i obcość są wykorzystywane symbolicznie do kontroli nad pracownikami domowymi.

Varman i in. (2023) podkreślają, że praktyki upokarzania w miejscu pracy nie służą jedynie dyscyplinowaniu pracowników do wykonywania zadań lub narzucaniu modelu płacowego. Zamiast tego, praktyki te są wykorzystywane do podwyższenia statusu pracodawców przez naruszanie cielesności i podmiotowości pracowników. Badacz wskazuje, że opór wobec takich praktyk może prowadzić do destrukcji poczucia własnej wartości pracownika i uczynić go całkowicie zależnym od pracodawców. Dodatkowo, Varman i in. (2023) zauważają, że upokorzenie i dyskryminacja w miejscu pracy są często powiązane. Martí i Fernández (2013) z kolei zwracają uwagę na to, jak praktyki upokarzania mogą utrzymywać opresyjne struktury w organizacjach. Zdaniem Varman'a i in. (2023) dystans społeczny nie jest jedynie skutkiem formalnego nadawania władzy czy utrwalonych rutyn, lecz wiąże się także z praktykami upokarzania. Praktyki te prowadzą do głębokiego zranienia tożsamości (tzw. tożsamości ontologicznej), poczucia *zanieczyszczenia* i naruszenia integralności cielesnej pracowników. W ten sposób (re)produkują one uprzywilejowaną *pozycję czystości* pracodawców, jednocześnie spychając pracowników do niższych, społecznie zdystansowanych pozycji, naznaczonych degradacją. W efekcie pracownicy bywają traktowani jak osoby mniej wartościowe – postrzegane jako *brudne* czy niegodne szacunku. Z drugiej strony, pracodawcy czasami traktują ich jak członków rodziny lub dzieci, ale w sposób, który podkreśla ich zależność i niższy status. Ta sytuacja sprawia, że pracownicy domowi czują się zarówno wykluczeni, jak i włączeni w życie pracodawców, ale zawsze jako osoby mniej ważne. Badania pokazują, że taki podwójny sposób traktowania pracowników, zwany dialektycznym dystansem społecznym, przyczynia się do niesprawiedliwości i opresji w miejscu pracy, opierając się na różnych formach upokarzania.

1.4. Socjodemograficzne korelaty upokorzenia w pracy

Nowe badania podkreślają, że system kastowy wciąż ma wpływ na struktury organizacyjne, nawet w nowoczesnym kapitalistycznym społeczeństwie (Varman i in., 2023). Niedawne studia zwracają uwagę, że praktyki dyskryminacji kastowej, pierwotnie skierowane przeciwko marginalizowanym grupom, są teraz stosowane także do wyższych kast w celu ich eksploatacji. W kontekście kapitalizmu, klasa społeczna odgrywa kluczową rolę w organizacji pracy. Praktyki kastowe przyczyniają się do utrwalania nierówności, gdzie zarówno pracownicy z wyższych, jak i niższych kast mogą być wykorzystywani. Pracodawcy stosują te same upokarzające metody wobec wszystkich pracowników, niezależnie od ich pozycji kastowej, co utrudnia im opór wobec wyzysku. Przez poniżanie pracowników domowych, pracodawcy z wyższych kast uzyskują ekonomiczne korzyści, jednocześnie wzmacniając swoją tożsamość społeczną. Taka sytuacja pokazuje, że w organizacjach praktyki kastowe i relacje klasowe są ściśle powiązane, co powinno być przedmiotem dalszych badań, zwłaszcza w kontekście wyzysku i upokorzenia w miejscu pracy (Varman i in., 2023). Praktyki upokarzania mogą mieć charakter symboliczny lub rytualny, a pracownicy są traktowani jak niedotykalni i muszą wykonywać brudną pracę (Chrispal i in., 2021; Mahalingam i in., 2019). Praktyki upokarzania mogą mieć również charakter seksualny, gdzie szczególnie narażone są pracownice, które padają ofiarą molestowania seksualnego ze strony swoich kolegów i muszą wykonywać czynności seksualne dla mężczyzn z wyższych kast (Chrispal i in., 2021).

2. Zaangażowanie w pracę

Niniejszy rozdział przedstawia historię i definicje zaangażowania w pracę oraz sposoby jego pomiaru, korzyści i powiązane koncepty. Zaangażowanie jest jednym z ważniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i organizacyjnego (Harter i in., 2002), a także punktem wyjścia dla wielu modeli, m.in. modelu Wymagania-Zasoby Pracy (Schaufeli i Bakker, 2004a).

2.1. Historia i definicje pojęcia zaangażowaniem w pracę

Wczesne teorie zaangażowania pracowników opierały się na założeniu, że ludzie w pracy przyjmują określone role, a ich zaangażowanie jest stałe w czasie. Badacze skupiali się na tym, jak ludzie *wysyłają* i *odbierają* role, jak się socjalizują w ramach tych ról i jak kształtują się one nawzajem (Katz i Kahn, 1978). Mniej uwagi poświęcano temu, w jaki sposób ludzie angażują się w te role – jak bardzo są obecni psychologicznie podczas ich wykonywania. Te koncepcje sugerowały, że pracownicy są zaangażowani lub wycofani w pracy, traktując te stany jako trwałe postawy (Jones i in., 1975). Takie podejście przedstawiało ludzi jako statyczne obrazy, utrzymujące średnie poziomy zaangażowania w czasie. Chociaż dostarczyło to cennych informacji o różnicach indywidualnych, czynnikach sytuacyjnych i wpływie pracy na tożsamość i poczucie własnej wartości, nie uwzględniało ono zmiennego charakteru zaangażowania (Kahn, 1990).

Dopiero późniejsi badacze zaczęli analizować, jak ludzie angażują się w swoje role w różnym stopniu i jak wpływa to na ich zadowolenie z pracy. Zrozumiano, że im więcej "ja" ludzie wkładają w swoje role, tym bardziej są one angażujące i satysfakcjonujące (Kahn, 1990). To nowe podejście doprowadziło do bardziej dynamicznych modeli zaangażowania, uwzględniających zmienne czynniki psychologiczne i kontekstowe. Chociaż wczesne badania nad zaangażowaniem w pracę dostarczyły cennych informacji o czynnikach wpływających na postrzeganie siebie, pracy i relacji przez pracowników, ich ogólny charakter nie pozwalał na dogłębne zrozumienie indywidualnych doświadczeń i zachowań w konkretnych sytuacjach zawodowych (Kahn, 1990). Pomiary zaangażowania (Lodahl i Kejner, 1965), skupiały się na ogólnym poczuciu wartości pracy dla jednostki, nie uwzględniając zmienności w zależności od kontekstu i momentu. Podobnie, behawioralne miary absencji (Blau i Boal, 1987) traktowały zaangażowanie jako jednowymiarową cechę, pomijając bogactwo psychologicznych czynników wpływających na obecność pracownika w pracy.

Potrzeba było dogłębnego zbadania doświadczeń i sytuacji ludzi w różnych momentach ich życia zawodowego. Na przykład badania klinicznego, skupiającego się na reakcjach emocjonalnych ludzi na świadome i nieświadome zjawiska (Berg i Smith, 1985), czy badania organizacyjnego, analizującego obiektywne właściwości miejsc pracy, ról i kontekstów pracy (Lawler i Hall, 1970). Połączenie tych perspektyw, z uwzględnieniem specyfiki konkretnych momentów wykonywania zadań, pozwalało na lepsze zrozumienie zmiennego charakteru zaangażowania w pracę (Kahn, 1990). Tak też powstały pierwsze definicje osobistego zaangażowania i niezaangażowania Kahna (1990), gdzie osobiste zaangażowanie autor ten zdefiniował jako wykorzystanie członków organizacji w ich rolach zawodowych, ponieważ w zaangażowaniu ludzie wykorzystują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas pełnienia ról. Natomiast osobiste niezaangażowanie zdefiniował jako oddzielenie siebie od ról zawodowych, wycofanie i fizyczne, poznawcze lub emocjonalne defensywne pełnienie ról. Kahn (1990) założył, że ludzie mają pewne cechy (wymiary), które, w odpowiednich warunkach, wolą wykorzystywać i wyrażać w trakcie pełnienia ról. Wykorzystanie takich wymiarów oznacza skierowanie osobistej energii na pracę fizyczną, poznawczą i emocjonalną. Takie zatrudnienie samego siebie (org. *self-employment*) leży u podstaw tego, co badacze nazywają wysiłkiem (Hackman i Oldham, 1980), angażowaniem się (Lawler i Hall, 1970), przepływem (Csikszentmihalyi, 1982), uważnością (Langer, 1989) czy motywacją wewnętrzną (Deci, 1975). Co więcej Kahn (1990) stwierdził że, członkowie organizacji zdawali się nieświadomie zadawać sobie trzy pytania w każdej sytuacji oraz osobiście angażować się lub nie angażować w zależności od odpowiedzi. Pytania te brzmiały następująco: (1) Jakie znaczenie ma dla mnie udział w tym przedsięwzięciu? (2) Na ile jest to bezpieczne? i (3) Na ile jestem w stanie to zrobić?

Przegląd Maceya i Schneidera (2008) udokumentował mnożenie się różnych definicji zaangażowania. Autorzy ci próbowali uporządkować zamieszanie pojęciowe, proponując określenie *zaangażowanie pracowników* jako uniwersalny termin parasolowy, który zawiera różne rodzaje zaangażowania (tj. zaangażowanie jako cechę, zaangażowanie jako stan i zaangażowanie behawioralne), z których każdy pociąga za sobą różne konceptualizacje; np. proaktywna osobowość (cecha), oddanie (stan) i organizacyjne zachowania obywatelskie (OCB; zaangażowanie behawioralne; Bakker i in., 2008).

Na początku XXI wieku badacze zauważyli, że badania nad popularnym wtedy wypaleniem zawodowym zaczęły przesuwać się w kierunku jego przeciwieństwa: zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2002). Według Maslach i Leitera (1997)

zaangażowanie charakteryzuje się energią, oddaniem i skutecznością, które są bezpośrednimi przeciwieństwami trzech wymiarów wypalenia. Twierdzą oni, że w przypadku wypalenia energia zamienia się w wyczerpanie, oddanie w cynizm, a skuteczność w nieskuteczność. Z tego wynika, że zaangażowanie jest oceniane przez odwrotny wzorec wyników w trzech wymiarach Inwentarza Wypalenia Zawodowego Maslach (MBI; Maslach i in., 1996): niskie wyniki w zakresie wyczerpania i cynizmu oraz wysokie wyniki w zakresie skuteczności zawodowej. Stanowiło to niejako przełom w dyscyplinie psychologii organizacji, ponieważ zamiast patrzeć wyłącznie na negatywny biegun, badacze rozszerzyli swoje zainteresowanie na pozytywny biegun dobrostanu pracownika. Patrząc z tej perspektywy, wypalenie zawodowe zostało przeformułowane jako erozja zaangażowania w pracę (Schaufeli i in., 2002a, 2002b). Trend ten wpisuje się w szerszy nurt psychologii pozytywnej, która skupia się na mocnych stronach człowieka i optymalnym funkcjonowaniu, zamiast na słabościach i dysfunkcjach (Seligman i Csikszentmihalyi, 2000).

Tak rozumiane zaangażowanie w pracę definiuje się jako pozytywny, satysfakcjonujący i związany z pracą stan umysłu, charakteryzujący się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem (Schaufeli i in., 2002a). Wigor jest rozumiany jako wysoki poziom energii i wytrzymałości psychicznej podczas wykonywania pracy, chęć poświęcenia siebie i własnych zasobów pracy i wytrwałość nawet w przypadku napotkania trudności. Oddanie się pracy odnosi się do bycia silnie zaangażowanym w pracę, doświadczając poczucia ważności i sensu, entuzjazmu, inspiracji, dumy czy wyzwania. Zaabsorbowanie pracą charakteryzuje się stanem całkowitego skupienia i szczęśliwego przyjemnego pracą, kiedy czas szybko mija i trudno oderwać się od wykonywanych zadań (Schaufeli i Bakker, 2010). Zgodnie z tym, wigor i oddanie się pracy rozumiane są jako przeciwieństwa odpowiednio wyczerpania i cynizmu, które są dwoma osiowymi objawami wypalenia zawodowego (Schaufeli i Taris, 2005). Stanowi to wymiary energetyczny i identyfikacyjny, gdzie zaangażowanie jest rozumiane jako wysoki poziom energii i silna identyfikacja z pracą (Schaufeli i Bakker, 2010). Bazując na tym podziale, powstał trójskalowy kwestionariusz do pomiaru zaangażowania w pracę *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, Schaufeli i Bakker 2003), który przyczynił się do szerokiego zainteresowania tą zmienną. W pierwotnej wersji posiadał 17 itemów, ale dostępna jest również skrócona, 9-itemowa wersja (Schaufeli, 2013).

Opierając się na wcześniejszej pracy etnograficznej Kahna (1990), który określał zaangażowanie w pracę jako "zaprężenie jaźni członków organizacji do ich ról

zawodowych" (s. 694), May i in. (2004) wprowadzili trójwymiarową koncepcję zaangażowania podobną do opisanej wcześniej. Choć ich nazewnictwo różni się nieznacznie, ich operacjonalizacja jest wyraźnie podobna (Schaufeli i Salanova, 2007). May i in. (2004) rozróżnili komponent fizyczny (np. "Wkładam dużo energii w wykonywanie mojej pracy"), komponent emocjonalny (np. "Naprawdę wkładam serce w moją pracę") i komponent poznawczy (np. "Wykonywanie mojej pracy jest tak absorbujące, że zapominam o wszystkim innym"), które odpowiadają odpowiednio wymiarom wigoru, oddania i zaangażowania Schaufeliego i Bakker (2003).

Co ciekawe Gillet z zespołem (2019) przeprowadzili analizy, gdzie wyróżnili pięć różnych profili zaangażowania w pracę, które okazały się w pełni identyczne i wysoce stabilne w dwóch punktach czasowych. Profile te potwierdzają teoretyczną wartość przyjęcia bardziej szczegółowej reprezentacji zaangażowania w pracę, obejmującej zarówno globalną wielkość zaangażowania w pracę we wszystkich trzech komponentach, jak i specyfikę związaną z każdym wymiarem wykraczającym poza ten globalny poziom zaangażowania. Dokładniej, ich wyniki ujawniły pięć dobrze zróżnicowanych profili zaangażowania w pracę: (a) zaangażowany, ale zdystansowany (umiarkowanie wysoki poziom globalnego zaangażowania w pracę, wigoru i oddania oraz bardzo niski poziom zaangażowania); (b) normatywny (średni poziom globalnego zaangażowania w pracę, wigoru, oddania i zaangażowania); (c) energicznie zaangażowany (umiarkowanie niski poziom globalnego zaangażowania w pracę, średni poziom oddania i bardzo wysoki poziom wigoru i zaangażowania); (d) niezaangażowany - energiczny (umiarkowanie niski poziom globalnego zaangażowania w pracę i zaangażowania, niski poziom oddania i bardzo wysoki poziom wigoru); oraz (e) całkowicie niezaangażowany (bardzo niski poziom globalnego zaangażowania w pracę oraz niski lub bardzo niski poziom wigoru, oddania i zaangażowania). Identyfikacja znacznego (74,9%) udziału profilu normatywnego sugeruje, że dla większości próby, globalny poziom zaangażowania w pracę pozostaje zadowolający i zrównoważony z konkretnymi komponentami (wigor, oddanie i zaangażowanie). Wynik ten jest zgodny z wynikami Morin i in. (2016, 2017), którzy również zidentyfikowali obecność dominującego profilu normatywnego charakteryzującego się umiarkowanym poziomem dobrostanu (2017) lub zdrowia psychicznego (2016), któremu towarzyszą pomniejsze profile dodatkowe. Oprócz tego normatywnego profilu, warto zauważyć, że wszystkie inne profile charakteryzują się rozbieżnymi poziomami zaangażowania w pracę w różnych wymiarach, a w szczególności, że trzy z nich (profile 3, 4 i 5) opisują globalnie niezaangażowanych pracowników.

Aby lepiej zrozumieć znaczenie i procesy psychologiczne związane z tymi bardziej szczegółowymi profilami, warto rozważyć ich powiązania z różnymi wynikami uwzględnionymi w badaniu Gilleta (2019). W szczególności najbardziej pożądane poziomy wyników (wyższy poziom satysfakcji z pracy i zdrowia, a także niższy poziom stresu i zamiar odejścia z pracy) zaobserwowano w profilu zaangażowanym, ale zdystansowanym, a następnie normatywnym. Innymi słowy, dwa profile charakteryzujące się najwyższymi poziomami globalnego zaangażowania w pracę, niezależnie od ich poziomów w poszczególnych komponentach zaangażowania w pracę (wigor, oddanie i zaabsorbowanie), okazały się być związane z najbardziej pożądanymi wynikami. To sugeruje, że kluczowym czynnikiem determinującym pozytywne wyniki wydaje się być obecność wysokiego poziomu globalnego zaangażowania w pracę, a nie poziomy poszczególnych komponentów zaangażowania w pracę wykraczające poza ten globalny poziom. Wniosek ten wspiera propozycję Schaufeliego i Bakker (2004b) dotyczącą pozytywnych implikacji globalnego poziomu zaangażowania w pracę, a jednocześnie jest zgodny z wcześniejszymi wynikami pokazującymi, że globalny poziom zaangażowania w pracę był szczególnie korzystny zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy pod względem wyników (Siu i in., 2014).

2.1.1. Dynamika zaangażowania w pracę.

W przeciwieństwie do chwilowych i specyficznych stanów, zaangażowanie odnosi się do bardziej trwałego i wszechobecnego stanu afektywno-poznawczego, nie skupiającego się na żadnym konkretnym obiekcie, wydarzeniu, osobie czy zachowaniu. Stan pełnego zaangażowania wykracza poza zwykłe poczucie skuteczności i zbliża się do koncepcji przepływu, czyli stanu optymalnego doświadczenia charakteryzującego się skupioną uwagą, klarownością umysłu, jednością ciała i umysłu, bezwysiłkową koncentracją, pełną kontrolą, utratą samoświadomości, zniekształceniem czasu i wewnętrzną przyjemnością (Csikszentmihalyi, 1990). Przepływ odnosi się jednak zazwyczaj do konkretnych, krótkoterminowych szczytowych doświadczeń, a nie do bardziej wszechobecnego i trwałego stanu umysłu, jak w przypadku zaangażowania (Schaufeli i in., 2002).

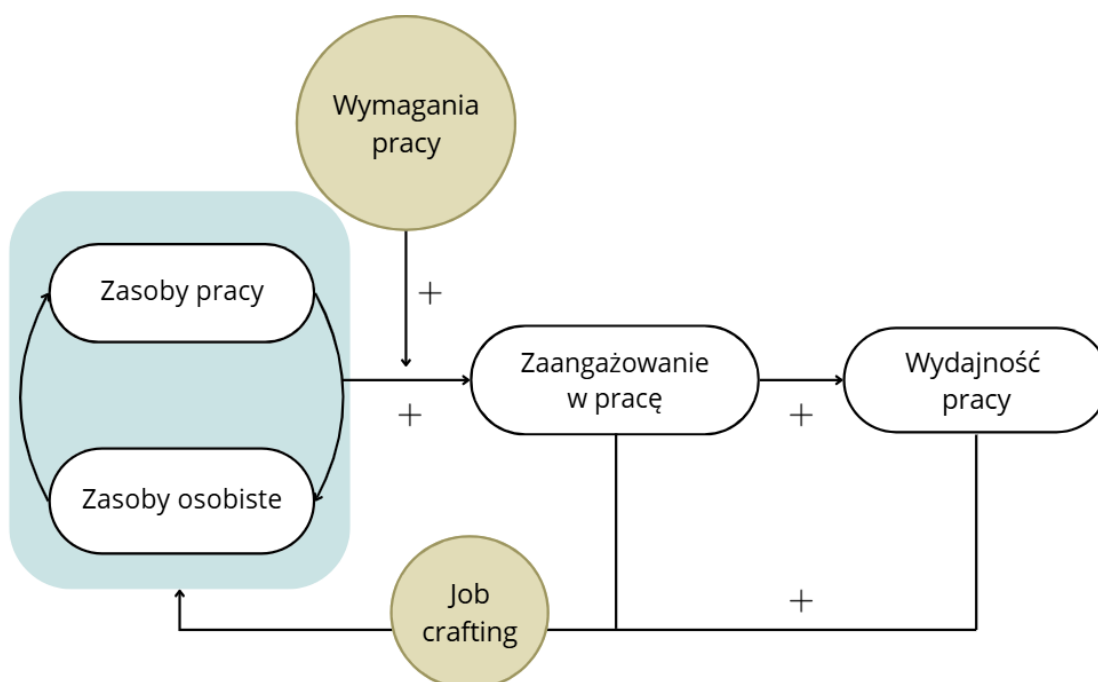
Zrozumienie dynamiki zaangażowania w pracę pomogło rzucić nowe światło na problem wypalenia zawodowego. Badając czynniki sprzyjające zaangażowaniu, możliwe jest zidentyfikowanie strategii zapobiegania wypaleniu i promowania zdrowia psychicznego pracowników. Pozwala to na holistyczne podejście do dobrostanu w pracy,

skupiające się nie tylko na eliminowaniu negatywnych doświadczeń, ale także na wzmacnianiu pozytywnych aspektów życia zawodowego (Schaufeli i in., 2002b). Co ważne, dynamika zaangażowania w pracę obejmuje również inne aspekty. Wcześniejsze badania traktowały zaangażowanie w pracę jako względnie stabilną cechę indywidualną (Jones i in. 1985). Badania sugerują jednak, że może ono wykazywać zmienność w czasie u danej osoby (Fisher, 2000). Oznacza to, że oprócz różnic międzyludzkich w poziomie zaangażowania, istnieje również zmienność wewnątrzsobnicza, tzn. poziom zaangażowania danej osoby może wahać się z dnia na dzień (Sonnentag, 2003). Oznacza to, że zaangażowane osoby mają również dni, w których czują się niezaangażowane i że aby być zaangażowanym, ważne jest, aby wszystkie organizacje, zespoły i poszczególni pracownicy stale optymalizowali warunki w miejscu pracy, które przyczyniają się do zaangażowania (Bakker, 2022). Zaangażowanie w pracę jest więc stanem bardziej trwałym niż przepływ, ale nie jest całkowicie utrwalone i niezmiennie.

2.1.2. Ogólny model zaangażowania w pracę.

Dowody dotyczące predyktorów i konsekwencji zaangażowania w pracę można uporządkować w ogólnym modelu zaangażowania w pracę (Bakker i Demerouti, 2008; patrz Rys. 1). Zasoby pracy to wszelkie fizyczne, społeczne lub organizacyjne aspekty środowiska pracy, które pomagają w osiągnięciu celów zawodowych, zmniejszają wymagania związane z pracą oraz stymulują rozwój osobisty i uczenie się (Bakker i Demerouti, 2008). Zgodnie z tym modelem, zasoby pracy, takie jak wsparcie społeczne ze strony kolegów i przełożonych, informacje zwrotne na temat wyników, różnorodność umiejętności i autonomia, uruchamiają proces motywacyjny, który prowadzi do większego zaangażowania w pracę, a w konsekwencji do wyższych wyników. Ponadto model ten postuluje, że zasoby pracy stają się bardziej istotne i zyskują swój potencjał motywacyjny, gdy pracownicy mają do czynienia z wysokimi wymaganiami pracy (np. obciążenie pracą, wymagania emocjonalne i wymagania psychiczne). Co więcej, Xanthopoulou i jej współpracownicy (2009) wykazali, że praca i zasoby osobiste są ze sobą wzajemnie powiązane, a zasoby osobiste mogą być niezależnymi predyktorami zaangażowania w pracę. Tak więc pracownicy, którzy uzyskują wysokie wyniki w zakresie optymizmu, poczucia własnej skuteczności, odporności i poczucia własnej wartości, są w stanie zmobilizować swoje zasoby zawodowe i ogólnie są bardziej zaangażowani w swoją pracę (Bakker, 2011).

Należy zauważyć, że zależności na Rysunku 1 odnoszą się nie tylko do różnic między osobami, ale także do różnic w obrębie osób w czasie. Oznacza to, że w dniach, w których dany pracownik korzysta ze wsparcia większej siły i liczby zasobów związanych z pracą (takich jak wsparcie ze strony współpracowników, informacje zwrotne od przełożonego i interesujące kontakty z klientami), powinien on doświadczać wyższego poziomu zaangażowania w pracę i w konsekwencji osiągać lepsze wyniki. Takie dni powinny również wywoływać więcej zachowań znanych jako projektowanie pracy (*job crafting*), które następnie skutkują wyższym poziomem zasobów zawodowych i osobistych (np. optymizmem, poczuciem własnej skuteczności) w tych konkretnych dniach (Bakker, 2011).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bakker (2011); Bakker i Demerouti (2007).

W dalszej części pracy zostanie szczegółowo omówione rozwinięcie tego modelu zaangażowania, które uwieńczyło stworzenie popularnego Modelu Wymagania-Zasoby *Job Demands-Resources* (model JD-R, Bakker i in. 2014), na którym to oparto główne założenia i cele badawcze niniejszej pracy.

2.2. Teoria Wymagania-Zasoby Pracy

Badania wykazały, że osoby są najbardziej zaangażowane w pracę, gdy mają do czynienia z wysokimi wyzwaniami zawodowymi w połączeniu z wysokimi zasobami pracy (Bakker i Demerouti, 2017). W takich warunkach ludzie wydają się najlepiej rozwijać i osiągać dobre wyniki. Jednak w trakcie kariery zawodowej wymagania i zasoby mogą podlegać znacznym wahaniom. W celu utrzymania dopasowania osoby do stanowiska i zaangażowania w pracę, niezbędne jest zatem ciągle dostosowywanie się do środowiska pracy (Savickas, 2005; Tims i Bakker, 2010).

Model JD-R (Bakker i Demerouti, 2008; Demerouti i in., 2001b) jest modelem heurystycznym, który określa, w jaki sposób dobrostan pracownika może być kształtowany przez dwa konkretne zestawy warunków pracy – wymagania i zasoby. Początkowo model ten opierał się na metaanalizie Lee i Ashforth (1996), w której osiem *wymagań pracy* i trzynaście *zasobów pracy* zostało zidentyfikowanych jako możliwe przyczyny wypalenia zawodowego, a także na "strukturalnym modelu wypalenia zawodowego", który został przedstawiony w teście Maslach Burnout Inventory (Maslach i in., 1996, s. 36). Trzy lata po wprowadzeniu modelu JD-R, Schaufeli i Bakker (2004b) przedstawili poprawioną wersję modelu. Model ten uwzględniał zaangażowanie w pracę jako dodatek do wypalenia zawodowego i uznawał wypalenie i zaangażowanie w pracę za mediatory relacji pomiędzy wymaganiami pracy i problemami zdrowotnymi oraz zasobami pracy i zamiarem rotacji. W ten sposób Schaufeli i Bakker (2004b) nadali modelowi JD-R pozytywno-psychologiczny charakter. Oznacza to, że zrewidowany model JD-R nie tylko pozwalał wyjaśnić negatywny stan psychologiczny (tj. wypalenie zawodowe), ale także jego pozytywny odpowiednik (zaangażowanie w pracę). Analogicznie do wczesnego modelu JD-R, zrewidowany model zakłada, że wypalenie wynika z wysokich wymagań pracy i słabych zasobów pracy, z tą różnicą, że teraz wypalenie jest traktowane jako jedno- a nie dwuwymiarowy konstrukt (Schaufeli i Taris, 2014). Obecnie mówi się już o teorii JD-R (Bakker i Demerouti, 2017).

Pierwszy zestaw warunków pracy w ramach teorii JD-R dotyczy wymagań związanych z pracą, które reprezentują cechy pracy potencjalnie wywołujące obciążenie,

w przypadku gdy przekraczają one zdolności adaptacyjne pracownika. Mówiąc dokładniej, wymagania związane z pracą to te fizyczne, społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które wymagają stałego wysiłku fizycznego i/lub psychicznego (tj. poznawczego lub emocjonalnego) ze strony pracownika, a zatem są związane z pewnymi kosztami fizjologicznymi i/lub psychologicznymi (np. wyczerpanie; Hockey, 1997). Chociaż wymagania pracy niekoniecznie są mają charakter negatywny, mogą przekształcić się w stresory zawodowe, gdy spełnienie tych wymagań wymaga dużego wysiłku, po którym pracownik nie jest w stanie odpowiednio się zregenerować (Meijman i Mulder, 1998). Jest to zgodne z przekonaniem Rudowa (1999), który argumentował, że obciążenie poznawcze i emocjonalne nauczycieli może wywoływać chroniczne zmęczenie, a ostatecznie wypalenie, które może prowadzić do zaburzeń psychosomatycznych i dolegliwości, a także ograniczeń w wydajności pedagogicznej. Rzeczywiście, Burke i in. (1996) wykazali, że nauczyciele, którzy mieli do czynienia z uciążliwymi uczniami, najczęściej zgłaszali objawy wypalenia zawodowego rok później. Ponadto Taris i in. (2004) wykazali, że brak wzajemności w relacjach nauczycieli z uczniami sprzyja wypaleniu zawodowemu. W relacjach z uczniami inwestycje nauczycieli mogą obejmować ich entuzjazm i wysiłek. Inwestycje te są odwzajemniane, gdy uczniowie reagują z wdzięcznością lub gdy w klasie panuje dobra atmosfera. Inwestycje nie są odwzajemniane, gdy uczniowie są nieuważni, lekceważący i znudzeni. Jeśli brak wzajemności przeradza się w chroniczny stan, w którym nauczyciele stale dają więcej niż otrzymują w zamian, może to ostatecznie wyczerpać zasoby emocjonalne nauczycieli, a tym samym sprzyjać rozwojowi zespołu wypalenia zawodowego i problemów ze zdrowiem fizycznym (Bakker i in., 2005).

Drugi zestaw warunków pracy dotyczy zakresu, w jakim praca oferuje zasoby poszczególnym pracownikom. Zasoby pracy to te fizyczne, psychologiczne, społeczne lub organizacyjne aspekty pracy, które zmniejszają wymagania pracy i związane z nimi koszty fizjologiczne i psychologiczne, są funkcjonalne w osiągnięciu celów pracy lub stymulują osobisty wzrost, uczenie się i rozwój (Demerouti i in., 2001a). W związku z tym zasoby są nie tylko niezbędne do radzenia sobie z wymaganiami pracy, ale są również ważne same w sobie (Hobfoll, 2002). Zasoby mogą być zlokalizowane na następujących poziomach: organizacja (np. wynagrodzenie, możliwości kariery), relacje interpersonalne i społeczne (np. wsparcie przełożonego i współpracowników), organizacja pracy (np. jasność roli, udział w podejmowaniu decyzji) oraz zadanie (np. informacje zwrotne na temat wyników, różnorodność umiejętności).

Ogólnie rzecz biorąc, wymagania pracy i zasoby są negatywnie powiązane, ponieważ wymagania pracy, takie jak wysoka presja pracy i wymagające emocjonalnie interakcje z innymi osobami, mogą wykluczać mobilizację zasobów pracy (Bakker i in., 2003a; Demerouti i in., 2001b). W podobnym duchu, wysokie zasoby pracy, takie jak wsparcie społeczne i informacje zwrotne, mogą zmniejszać wymagania związane z pracą.

Ważnym założeniem modelu JD-R jest to, że cechy pracy mogą wywoływać dwa psychologicznie różne procesy. W pierwszym procesie wymagające aspekty pracy (tj. przeciążenie pracą) prowadzą do ciągłego przeciążenia, a w dłuższej perspektywie do wyczerpania (np. Lee i Ashforth, 1996). Wyczerpanie z kolei może prowadzić do negatywnych konsekwencji dla organizacji, takich jak absencja (Bakker, i in., 2003) i upośledzona wydajność w roli (Bakker i in., 2004). W drugim procesie zaproponowanym w modelu JD-R, zasoby pracy prowadzą do zaangażowania i pozytywnych wyników (Schaufeli i Bakker, 2004a). Na przykład badanie Bakker i in. (2004) przeprowadzone na pracownikach służb społecznych (w tym nauczycielach) wykazało, że zasoby pracy prowadzą do poświęcenia i pozytywnych wyników poza rolą. Jest to zgodne z badaniami Leithwood i in. (1999), którzy zasugerowali, że szkoły mogą rozwijać zaangażowanie w zbiorowe cele organizacji, zapewniając nauczycielom możliwości stawania się coraz bardziej kompetentnymi i rozwijając możliwości wspólnego podejmowania decyzji (tj. zasoby pracy). Te zasoby pracy z kolei zachęcają do osobistego inwestowania w pracę i sukces organizacji szkolnej. Jednakże, gdy szkoły nie zapewniają lub nie nagradzają nauczycieli zasobami pracy, długoterminową konsekwencją jest wycofanie się z pracy oraz zmniejszona motywacja i zaangażowanie (Bakker i in., 2003b).

W odniesieniu do zaangażowania w pracę, negatywny związek między wymaganiami pracy a zaangażowaniem w pracę jest słabszy w przypadku osób cieszących się wysokimi zasobami pracy. Hipoteza ta jest zgodna z modelem Wymagań-Kontroli Pracy (JD-C; Karasek, 1979) i modelem nierównowagi wysiłku-nagrody (*Effort-Reward Imbalance Model*; ERI; Siegrist, 1996). Model JD-C zakłada, że kontrola nad pracą lub autonomia mogą buforować wpływ obciążenia pracą na napięcie, podczas gdy model ERI zakłada, że nagrody (w postaci wynagrodzenia, szacunku i bezpieczeństwa/możliwości kariery, tj. perspektywy awansu, bezpieczeństwa pracy i spójności statusu) mogą buforować wpływ wymagań związanych z wysiłkiem (zewnętrznych wymagań pracy i wewnętrznej motywacji do spełnienia tych wymagań) na napięcie. Model JD-R koncepcyjnie integruje i rozszerza te modele, twierdząc, że kilka różnych zasobów pracy może odgrywać rolę bufora dla kilku wymagających warunków pracy. To, które

wymagania i zasoby pracy odgrywają rolę w danej organizacji lub zawodzie, zależy od konkretnych cech pracy, które dominują. Podczas gdy, zgodnie z modelem JD-C, autonomia może buforować wpływ pracy i presji czasu na obciążenie pracą, model JD-R rozszerza ten pogląd i stwierdza, że wiele różnych rodzajów zasobów pracy może buforować niepożądany wpływ wymagań pracy, w tym destrukcyjne zachowania studentów (Bakker i in., 2005). Zaangażowanie w pracę jest kluczowym aspektem zachowań organizacyjnych i niezbędne jest zrozumienie jego związku z innymi czynnikami, takimi jak upokorzenie. Według Bakker i Demerouti (2007), model JD-R zapewnia kompleksowe ramy dla zrozumienia mocnych i słabych stron jednostek, grup roboczych, działów i organizacji. Model ten można wykorzystać do analizy wpływu zaangażowania w pracę na różne wyniki związane z pracą (Bakker i Demerouti, 2008).

Pomimo szeroko zakrojonych badań i wiedzy na temat szkodliwych skutków mobbingu w miejscu pracy, w tym długoterminowego negatywnego wpływu na zdrowie psychiczne, zwiększonego ryzyka przejścia na rentę inwalidzką i fluktuacji personelu, mniej wiadomo na temat jego możliwych czynników ryzyka (Baillien i in., 2009), a zwłaszcza w odniesieniu do możliwych czynników zapobiegawczych, które mogą wpływać na występowanie i wpływ tych czynników ryzyka na motywację, zdrowie i samopoczucie pracowników (Rai i Agarwal, 2018). Spośród zidentyfikowanych czynników ryzyka mobbingu w miejscu pracy, czynniki związane z obciążeniem pracą są najsilniejszymi predyktorami (Bowling i Beehr, 2006). Zgodnie z *hipotezą środowiska pracy* (Leymann, 1996), która głosi, że mobbing jest konsekwencją czynników związanych z pracą, wcześniejsze badania wykazały, że pracownicy, którzy mają sprzeczne oczekiwania i stosunkowo wysoki poziom wymagań zawodowych, częściej podlegają takim zachowaniom mobbingowym w pracy (Notelaers i in., 2010; Van den Brande i in., 2016). Zgodnie z tym autorzy teorii JD-R stwierdzają, że każdy zawód i każda praca ma określone wymagania i zasoby, które w sumie przyczyniają się do stresu lub motywacji związanej z pracą (Bakker i Demerouti, 2017).

Głównym założeniem teorii JD-R jest to, że z czasem wysokie wymagania zawodowe mogą prowadzić do napięcia i wyczerpania energii (Bakker i Demerouti, 2007). Napięcie w pracy może z kolei prowadzić do frustracji interpersonalnej i zachowań mobbingowych (Notelaers i in., 2013). Jednak innym głównym założeniem teorii JD-R jest to, że obecność wystarczających zasobów kontekstowych i osobistych może buforować wyczerpujące energie skutki, jakie potencjalnie mogą mieć wysokie wymagania zawodowe (Bakker i Demerouti, 2007). W związku z tym zasobami prewencyjnymi związanymi z pracą mogą

być m.in.: autonomia, różnorodność umiejętności i wsparcie ze strony współpracowników, lub mogą być związane z osobą, m.in.: odporność i poczucie własnej skuteczności. Zasoby mogą istnieć na różnych poziomach organizacji, a także mogą przybierać formę klimatu zarządzania konfliktem w konkretnym dziale.

2.3. Pomiar zaangażowania w pracę.

Istnieje kilka narzędzi, które można wykorzystać do oceny zaangażowania w pracę (Schaufeli i Bakker, 2009), ale niniejszy przegląd skupia się na tych narzędziach, które zostały poddane szerszej walidacji. Ci, którzy opierają się na podejściu Maslach i Leiter (1997, 2008), mogą wykorzystać MBI (Maslach i in., 1996) do oceny energii (niski wynik na wyczerpaniu), zaangażowania (niski wynik na skali cynizm) i skuteczności zawodowej (wysoki wynik na skali skuteczność). Alternatywnym narzędziem do oceny zaangażowania w pracę jest Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti i Bakker, 2008). Narzędzie to zostało pierwotnie opracowane w celu oceny wypalenia zawodowego, ale zawiera zarówno pozytywnie, jak i negatywnie sformułowane pozycje, a zatem może być również wykorzystywane do oceny zaangażowania w pracę (Gonzalez-Roma i in., 2006). Badacze zainteresowani oceną zaangażowania w pracę za pomocą OLBI mogą przekodować negatywnie sformułowane pozycje. OLBI obejmuje dwa wymiary: jeden od wyczerpania do wigoru, a drugi od cynizmu (braku zaangażowania) do poświęcenia. Rzetelność i trafność czynnikowa OLBI została potwierdzona w badaniach przeprowadzonych w Niemczech, Grecji, Holandii, USA i RPA (Demerouti i Bakker, 2008). Wyniki tych badań wyraźnie pokazały, że dwuczynnikowa struktura z energią i zaangażowaniem (określana jako wyczerpanie i brak zaangażowania w kilku z tych badań) jako czynniki bazowe lepiej pasowała do danych kilku grup zawodowych niż alternatywne struktury czynnikowe.

Najczęściej stosowanym narzędziem do pomiaru zaangażowania jest Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES; *Utrecht Work Engagement Scale*; Schaufeli i Bakker, 2009; Schaufeli i in., 2002b), która obejmuje trzy podskale: wigor, oddanie i zaabsorbowanie. UWES został zwalidowany w kilku krajach, w tym w Chinach, Finlandii, Grecji, Japonii, RPA, Hiszpanii, Polsce czy Holandii (Bakker i in., 2008). We wszystkich badaniach wykorzystano potwierdzające analizy czynnikowe i wykazano, że dopasowanie hipotetycznej struktury trójczynnikowej do danych było lepsze niż w przypadku alternatywnych modeli czynnikowych. Ponadto, spójność wewnętrzna trzech podskal okazała się wystarczająca w każdym badaniu. Należy jednak zauważyć,

że w niektórych badaniach nie udało się odtworzyć trójczynnikowej struktury zaangażowania w pracę (Bakker i in., 2008). Można to częściowo przypisać problemom z tłumaczeniem, jeśli chodzi o pozycje zawierające metafory (np. "Czas leci, kiedy pracuję"). Co więcej, Schaufeli i Bakker (2009) argumentowali, że ogólny wynik zaangażowania w pracę może być czasami bardziej przydatny w badaniach empirycznych niż wyniki w trzech oddzielnych wymiarach UWES. Schaufeli i in. (2006) opracowali 9-punktową wersję UWES i dostarczyli dowodów na jej międzynarodową trafność. Wykazali, że trzy wymiary zaangażowania są umiarkowanie silnie powiązane.

W 2017 roku autorzy zaproponowali ultrakrótką wersję tego narzędzia – UWES-3 (Schaufeli i in., 2017). W oparciu o trafność bezpośrednią, uzasadnienie teoretyczne i wcześniejsze informacje zwrotne od respondentów, wybrano trzy pozycje z UWES-9: (1) "W mojej pracy czuję się pełen energii" (wigor); (2) "Jestem entuzjastycznie nastawiony do mojej pracy" (oddanie); (3) "Jestem zanurzony w mojej pracy" (zaabsorbowanie). Pozycja 1 została wybrana, ponieważ najbardziej jednoznacznie odnosi się do poziomu energii pracownika, który jest uważany za cechę charakterystyczną wigtu. Pozycja 2 została wybrana, ponieważ entuzjazm jest wysoce pobudzającą i przyjemną emocją, która jest związana z zaangażowaniem w pracę (Bakker i Oerlemans, 2011). Wreszcie, pozycja 3 została wybrana, ponieważ pozostałe dwie pozycje absorpcji albo odnosiły się do szczęścia, albo zostały sformułowane w zbyt ekstremalny sposób (tj. dając się ponieść emocjom). 3-itemowa wersja Utrecht Work Engagement Scale (UWES) wydaje się być wiarygodnym i ważnym wskaźnikiem zaangażowania w pracę, który może być używany równie dobrze jak dłuższa 9-itemowa wersja. Zdaniem Schaufeliego i in. (2017) ta ultrakrótką wersja nie tylko skraca czas trwania badań zaangażowania w firmach, ale także otwiera możliwość uwzględnienia zaangażowania w pracę w krajowych i międzynarodowych badaniach epidemiologicznych dotyczących warunków pracy pracowników. Badania te, przeprowadzane przez organizacje pozarządowe, krajowe agencje rządowe lub organy międzynarodowe, są zazwyczaj bardzo kompleksowe i dlatego nie pozwalają na włączenie dłuższych skal, które są wykorzystywane w badaniach akademickich.

2.4. Inne pojęcia powiązane z zaangażowaniem w pracę.

Poniżej zaprezentowane i omówione zostaną zjawiska, które odegrały kluczową rolę w konceptualizowaniu zaangażowania w pracę. Są one tłem lub rozwinięciem wiedzy

o zaangażowaniu, zatem rozwinięcie ich może być istotne dla pełnego zrozumienia fenomenu zaangażowania.

Zachowania poza rolą. Chociaż powszechne jest definiowanie zaangażowania w kategoriach uznaniowego wysiłku, *dawania z siebie wszystkiego* lub *dokładania wszelkich starań*, ograniczające jest rozpatrywanie zaangażowania wyłącznie w kategoriach dodatkowego, dobrowolnego wysiłku. Po pierwsze, zaangażowani pracownicy wnoszą coś innego do pracy (np. kreatywne rozwiązywanie problemów), a nie tylko robią coś więcej (np. pracują dłużej). Po drugie, granice między zachowaniem w roli - oficjalnie wymaganym zachowaniem, które służy celom organizacji, a zachowaniem poza rolą, czyli zachowaniem uznaniowym, które wykracza poza zachowanie w roli, zwanym także organizacyjnym zachowaniem obywatelskim (Organ, 1997), są w najlepszym wypadku słabe. Ponieważ zaangażowani pracownicy mogą, ale nie muszą wykazywać zachowań poza rolą, nie należy ich uważać za element składowy zaangażowania w pracę.

Inicjatywa osobista. Według Frese i Fay (2001), osobista inicjatywa obejmuje samodzielne podejmowanie działań, proaktywność i wytrwałość. Jako specyficzny rodzaj zachowania, osobista inicjatywa wykracza poza to, co jest normalne, oczywiste lub zwyczajne w pracy. Zamiast odnosić się do ilości zachowań, osobista inicjatywa dotyczy jakości zachowania pracownika w pracy. Jako taka, jest związana z komponentem behawioralnym (energiją) szerszej koncepcji zaangażowania w pracę.

Włączenie się w pracę (*job involvement*; JI). Kanungo (1982) zdefiniował zaangażowanie jako "poznawczy lub przekonaniowy stan identyfikacji psychologicznej" (s. 342), natomiast Lodahl i Kejner (1965) definiują włączenie się w pracę jako: "stopień, w jakim dana osoba identyfikuje się psychologicznie ze swoją pracą lub znaczeniem pracy w jej całkowitym obrazie siebie" (s. 24). Oczywiście zaangażowanie w pracę, będące przeciwieństwem cynizmu, jest ściśle związane z konstruktem zaangażowania (*engagement*), ale nie jest z nim równoważne (Bakker i Schaufeli, 2010). Po pierwsze, JI jest konstruktem poznawczym (Kanungo, 1982) i w rezultacie może być uważane za aspekt zaangażowania, a nie utożsamianie z zaangażowaniem (Christian i in., 2011). Po drugie, odnosi się do stopnia, w jakim sytuacja zawodowa, szeroko zdefiniowana, ma kluczowe znaczenie dla tożsamości jednostki (Kanungo, 1982). W związku z tym nie odnosi się konkretnie do zadań zawodowych, ale raczej do aspektów pracy, w tym do tego, w jakim stopniu praca może zaspokoić potrzeby jednostki.

Zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*). Podobnie jak włączenie się w pracę, zaangażowanie organizacyjne jest psychologicznym stanem

przywiązania i identyfikacji, ale w przeciwieństwie do zaangażowania w pracę jest siłą wiążącą między jednostką a organizacją lub, jak ujęli to Mowday i in. (1979): "względna siła identyfikacji i uczestnictwa jednostki w konkretnej organizacji" (s. 226). W przeciwieństwie do tego, zaangażowanie w pracę, zgodnie z definicją akademicką, dotyczy bycia włączonym w rolę zawodową lub w samą pracę. Po pierwsze, zaangażowanie organizacyjne odnosi się do afektywnego przywiązania do wartości organizacji jako całości, podczas gdy zaangażowanie reprezentuje postrzeganie oparte na samej pracy. Po drugie, zaangażowanie jest szerszym konstruktem, ponieważ obejmuje holistyczną inwestycję całego siebie pod względem energii poznawczej, emocjonalnej i fizycznej (Christian i in., 2011).

Satysfakcja z pracy. Najczęściej cytowana definicja satysfakcji z pracy pochodzi od Locke'a (1976) jako "przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy" (s. 1300). W przeciwieństwie do zaangażowania, które dotyczy nastroju pracownika w pracy, satysfakcja z pracy dotyczy stosunku do pracy. Co więcej, zaangażowanie oznacza aktywację (entuzjizm, czujność, podekscytowanie, uniesienie), podczas gdy satysfakcja oznacza nasycenie (zadowolenie, spokój, pogodę ducha, relaks). Co więcej, satysfakcja z pracy jest zwykle ewaluacyjnym opisem warunków lub cech pracy (np. "Podoba mi się moja płaca"), co jest cechą postawy wobec pracy, podczas gdy zaangażowanie w pracę jest opisem doświadczeń jednostki wynikających z pracy (np. "Czuję się energiczny podczas pracy"; Christian i in., 2011).

Pozytywny afekt. Zaangażowanie w pracę można uznać za stan psychologiczny specyficzny dla danej sfery, który odpowiada pozytywnej emocjonalności, będącej bezkontekstową cechą dyspozycyjną. Na przykład markery pozytywnej afektywności w skali pozytywnej afektywności PANAS (Watson i in., 1988; s. 1064) obejmują między innymi uważność (zaabsorbowanie), czujność (zaabsorbowanie), entuzjizm (oddanie), inspirację (oddanie), dumę (oddanie), determinację (wigor), energię (wigor) i siłę (wigor). W związku z tym należy oczekiwać, że pracownicy o dyspozycyjnie bardziej pozytywnej afektywności będą bardziej skłonni do angażowania się w pracę niż inni (Bakker i Schaufeli, 2010).

Przepływ (flow). Według Csikszentmihalyiego (1990) przepływ to stan optymalnego doświadczenia, który charakteryzuje się skupioną uwagą, czystym umysłem, jednością umysłu i ciała, bezwysiłkową koncentracją, pełną kontrolą, utratą samoświadomości, zniekształceniem czasu i wewnętrzną przyjemnością. Najwyraźniej bycie w pełni pochłoniętym swoją pracą jest bliskie temu opisowi przepływu. Jednak

przepływ odnosi się raczej do konkretnych, krótkoterminowych *szczytowych* doświadczeń, również poza sferą pracy - podczas gdy zaabsorbowanie odnosi się do bardziej wszechobecnego i trwałego stanu umysłu. Co więcej, flow jest bardziej złożoną koncepcją, która może również obejmować określone czynniki, takie jak natychmiastowe informacje zwrotne (dotyczące wydajności).

Pracoholizm. Chociaż na pierwszy rzut oka mogą istnieć pewne podobieństwa między pracoholikami a zaangażowanymi pracownikami, badacze argumentowali, że zaangażowanym pracownikom brakuje kompulsywnego popędu, który jest typowy dla osób uzależnionych od pracy (Schaufeli i in., 2006). Zaangażowani pracownicy pracują ciężko, ponieważ praca jest dla nich wyzwaniem i przyjemnością, a nie dlatego, że kieruje nimi silna wewnętrzna potrzeba, której nie mogą się oprzeć. Dla nich praca jest zabawą, a nie uzależnieniem (Schaufeli i in., 2001). W przypadku pracoholików potrzeba pracy jest tak wyolbrzymiona, że zagraża ich zdrowiu, zmniejsza poczucie szczęścia i pogarsza relacje interpersonalne oraz funkcjonowanie społeczne (np. Bakker i in., 2009). Podobnego rozróżnienia dokonują Vallerand i in. (2003), którzy rozróżniają harmonijną pasję (zbliżoną do zaangażowania) i obsesyjną pasję (zbliżoną do pracoholizmu).

Chociaż obserwuje się częściowe pokrywanie się zaangażowania w pracę z osobistą inicjatywą, udziałem w pracy, pozytywną afektywnością i przepływem, pojęcia zaangażowania nie można zredukować do żadnego z nich. Co więcej, zaangażowanie w pracę jest koncepcyjnie odrębne od zachowań poza rolą, zaangażowania organizacyjnego, satysfakcji z pracy i pracoholizmu. W związku z tym stwierdza się, że zaangażowanie w pracę ma wartość dodaną ponad te powiązane koncepcje (Schaufeli i Bakker, 2010).

2.5. Korzyści z wysokiego zaangażowania w pracę.

Wysoki poziom zaangażowania w pracę wiąże się z wieloma korzyściami, zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Po pierwsze, zaangażowanie jest pozytywnym doświadczeniem samym w sobie (Schaufeli i in., 2002), prowadząc do większej satysfakcji i spełnienia z pracy (Demerouti i in., 2001b). Po drugie, wiąże się z lepszym zdrowiem fizycznym i psychicznym pracowników, a także z większą odpornością na stres. Po trzecie, zaangażowani pracownicy są bardziej produktywni, kreatywni i innowacyjni. Po czwarte, wykazują oni większe zaangażowanie organizacyjne i lojalność wobec firmy (Kahn, 1990; Demerouti i in., 2001b). Zaangażowani pracownicy czują się pełni energii i entuzjazmu, i często są całkowicie zanurzeni w swoich działaniach zawodowych (Schaufeli i Bakker,

2010). Zaangażowanie w pracę pozwala jednostkom inwestować znaczny wysiłek w swoją pracę i być bardzo skoncentrowanym (Hopstaken i in., 2015). Nie jest zatem zaskakujące, że zaangażowanie w pracę jest lepszym predyktorem wydajności pracy niż satysfakcja z pracy (Christian i in., 2011), co częściowo wyjaśnia rosnącą popularność koncepcji zaangażowania w pracę (Bakker, 2022). Co więcej, w metaanalizie, Ng i Feldman (2014) stwierdzili, że zaangażowanie w pracę było jednym z najważniejszych korelatów subiektywnego sukcesu zawodowego. Kiedy pracownicy czują się energiczni i entuzjastyczni podczas pracy, rozkwitają i stale się rozwijają (Bakker i Schaufeli, 2008), co przyczynia się do satysfakcji z kariery. W niedawnym badaniu Hakanen i in. (2021) wykazali, że zaangażowanie w pracę ma również istotny wpływ na obiektywny sukces zawodowy. Autorzy stwierdzili, że zaangażowanie w pracę pozytywnie wiązało się z przyszłymi wynagrodzeniami i prawdopodobieństwem awansu w rankingach zawodowych oraz negatywnie wiązało się z bezrobociem i rentami inwalidzkimi.

W szczególności zaangażowani pracownicy mają większą satysfakcję z pracy i przywiązanie (Humphrey i in., 2007; Harter i in., 2002), mniejsze zamiary rotacji (Schaufeli i Bakker, 2010), większą organizacyjną postawę obywatelską (Saks, 2006) i lepszy stan zdrowia (Halbesleben, 2010). Zaangażowanie wiąże się również ze zwiększoną wydajnością (Bakker i in., 2004) i wynikami finansowymi firmy (Xanthopoulou i in, 2009). Biorąc pod uwagę, że wykazano, iż zaangażowanie ma tak szeroki zakres pozytywnych wyników indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych, organizacje muszą zrozumieć, w jaki sposób mogą pewnie kultywować i utrzymywać zaangażowanie pracowników (Albrecht i in., 2021).

2.6. Relacja upokorzenia w pracy z zaangażowania w pracę

Schaufeli i in. (2006) podkreślają ujemną korelację między wymiarami wypalenia zawodowego a zaangażowaniem w pracę, wskazując, że zaangażowanie w pracę różni się od cynizmu i jest związane z pozytywnymi stanami związanymi z pracą, takimi jak wigor, poświęcenie i absorpcja. Dodatkowo Bakker i in. (2014) podkreślają, że chociaż zarówno wypalenie zawodowe, jak i zaangażowanie w pracę są związane z ważnymi wynikami związanymi z pracą, zaangażowanie w pracę jest silniej związane z wynikami motywacyjnymi, które mogą wpływać na reakcję jednostki na upokorzenie w miejscu pracy.

Badanie przeprowadzone przez Hakanen i in. (2018) sugeruje, że zaangażowanie w pracę jest korzystne dla wydajności pracowników i wyników organizacji, wskazując na

jego potencjalną rolę w łagodzeniu negatywnych skutków upokorzenia w miejscu pracy. Upokorzenie w miejscu pracy może mieć znaczący wpływ na zaangażowanie i wydajność pracowników. Varman i in. (2023) podkreślają szkodliwe skutki upokorzenia w miejscu pracy, podkreślając jego rolę jako kluczowego mechanizmu organizacyjnego, który może prowadzić do ucisku i wyczerpania. Sugeruje to, że doświadczenia upokorzenia w miejscu pracy mogą mieć wpływ na samopoczucie i zaangażowanie pracowników.

Metaanaliza Lee i Ashforth (1996) wykazała, że wymagania związane z pracą były ważniejszymi predyktorami wypalenia niż (brak) zasobów pracy. Wymagania zawodowe to aspekty pracy, które wymagają stałego wysiłku fizycznego, emocjonalnego lub poznawczego (Demerouti i in. 2001a). Nie jest zatem zaskakujące, że wymagania związane z pracą wiążą się z kosztami fizjologicznymi (podwyższone ciśnienie krwi, zwiększona aktywność hormonalna, zwiększone tętno) i psychologicznymi (np. zmęczenie, udaremnienie potrzeb psychologicznych). Po długotrwałym narażeniu na wysokie wymagania zawodowe, pracownicy mogą stać się chronicznie wyczerpani i zdystansować się psychicznie od swojej pracy. Innymi słowy, mogą zacząć doświadczać wypalenia zawodowego, które jest stanem przeciwnym do zaangażowania w pracę (Bakker i in., 2000). Najważniejszymi wymaganiami związanymi z pracą były niejednoznaczność ról, konflikt ról, stres związany z rolą, stresujące wydarzenia, obciążenie pracą i presja pracy. Chociaż ich metaanaliza ograniczała się do osób świadczących usługi dla ludzi (np. nauczycieli, pielęgniarek, doradców, policjantów i pracowników socjalnych), dane obejmowały również przełożonych i menedżerów usługodawców. Autorzy argumentowali, że wymagania związane z pracą są postrzegane jako straty, ponieważ "spełnienie takich wymagań wymaga zainwestowania cennych zasobów" (s. 129).

Metaanaliza przeprowadzona przez Alarcon (2011) potwierdziła kluczową rolę, jaką wymagania zawodowe odgrywają w przewidywaniu wypalenia zawodowego. Wykorzystując od 37 do 86 różnych prób ze wszystkich rodzajów zawodów (nie ograniczając się do usług społecznych), odkrył, że konflikt ról, obciążenie pracą i niejednoznaczność ról były ważnymi predyktorami wypalenia zawodowego, w szczególności wyczerpania i cynizmu. Podążając za tymi doniesieniami, upokorzenie w pracy może być rozumiane jako wymagania pracy, ponieważ obciąża zasoby mentalne, powoduje konflikty intra- i interpersonalne, a także stanowi stresujące obciążenie psychofizyczne (Ženda i in., 2021).

Co więcej, wymagania fizyczne (ilość wysiłku fizycznego niezbędnego do wykonywania pracy) i warunki pracy (zagrożenia dla zdrowia, temperatura i hałas)

to kontekstowe cechy pracy prawdopodobnie związane z zaangażowaniem (Christian i in., 2011). Prace Humphrey i współpracowników (2007) sugerują, że cechy kontekstowe powinny być koncepcyjnie zintegrowane z modelem cech pracy opracowanym przez Hackmana i Oldhama (1976), ponieważ reprezentują one klasę cech pracy, które koncentrują się na kontekstowych elementach pracy, a zatem nie są nadmiarowe w stosunku do cech motywacyjnych lub społecznych, które koncentrują się odpowiednio na poszczególnych elementach pracy i elementach interakcji. Co więcej, Kahn (1990) zasugerował, że ponieważ wymagania fizyczne i warunki pracy prowadzą pracowników do wykonywania zadań tak, jakby kierowali się zewnętrznymi wytycznymi, zamiast samodzielnie inwestować w swoją pracę, prawdopodobnie będą one negatywnie powiązane z zaangażowaniem. Wraz ze wzrostem wymagań fizycznych i stresujących warunków pracy, pracownicy odczuwają fizyczny dyskomfort (Campion, 1988), co prowadzi do bardziej negatywnych doświadczeń w pracy (Humphrey i in., 2007).

Negatywny afekt był dotychczas niesłusznie pomijany w badaniach nad zaangażowaniem w pracę i ograniczał się głównie do badania negatywnego dobrostanu zawodowego, takiego jak wypalenie zawodowe (Burić i Macuka, 2018). Sugeruje się jednak, że zaangażowani pracownicy charakteryzują się wysokim pozytywnym afektem i w nieco mniejszym stopniu niskim negatywnym afektem (Schaufeli i in. 2001). Co więcej, według Kahna (1990), aby zaangażować się w działanie, jednostki muszą mieć dostępność psychologiczną, która obejmuje zasoby emocjonalne, poznawcze i fizyczne. Negatywny afekt może zmniejszać dostępność psychologiczną, a tym samym zmniejszać zaangażowanie w pracę. Co więcej, negatywne emocje doświadczane w pracy mogą przyczyniać się do bardziej negatywnej ogólnej oceny pracy i stymulować zachowania unikające, co jest przeciwieństwem "systemu ułatwiania zachowań zorientowanych na podejście, który wytwarza wytrwałość i odporność charakteryzującą zaangażowanie" (Gorgievski i Hobfoll 2008, s. 3). Chociaż brakuje dowodów empirycznych dotyczących związku między emocjami a zaangażowaniem w pracę, istnieją badania, które wyraźnie wskazują, że negatywne emocje mają tendencję do wywierania niekorzystnego wpływu poprzez osłabianie zainteresowania nauką i motywacji wewnętrznej, zmniejszanie dostępnych zasobów poznawczych i ułatwianie polegania na zewnętrznych wskazówkach (Burić i Macuka, 2018; Pekrun, 2006). Ponadto zaproponowano, że te konstrukty motywacyjne i emocje związane z osiągnięciami uczniów są powiązane wzajemną przyczynowością w czasie, która może obejmować zarówno pozytywne, jak i negatywne pętle sprzężenia zwrotnego (Pekrun 2006). W odniesieniu do związku między emocjami

nauczycieli a ich zaangażowaniem w pracę, można założyć, że doświadczanie wyższego poziomu negatywnych emocji w pracy prawdopodobnie zmniejszyłoby ich zaangażowanie. Możliwy jest jednak również odwrotny kierunek przyczynowości. Ponieważ mniej zaangażowani nauczyciele mają również niższy poziom energii i odporności psychicznej, są mniej gotowi do inwestowania wysiłku i wytrwałości w obliczu trudności oraz rzadziej doświadczają poczucia znaczenia i entuzjazmu w stosunku do swojej pracy, prawdopodobnie doświadczaliby większego obciążenia i więcej negatywnych emocji (Burić i Macuka, 2018). Założenie to częściowo potwierdzają wcześniejsze badania, które koncentrowały się na związku między zaangażowaniem w pracę, wypaleniem zawodowym i objawami psychopatologicznymi (Hakanen i Schaufeli 2012).

W badaniu Burić i Macuki (2018) nauczyciele, którzy doświadczali więcej złości, zmęczenia i poczucia beznadziei w odniesieniu do swoich uczniów w pierwszym punkcie czasowym, zgłaszali mniejszy wigor, oddanie i zabsorbowanie w swojej pracy w kolejnym pomiarze - tj. byli mniej zaangażowani w swoją pracę jako nauczyciele. Jest to prawdą nawet po kontrolowaniu wcześniejszych poziomów negatywnych emocji. Wynik ten jest zgodny z hipotezą, że negatywne emocje stymulują zachowania polegające na unikaniu i wycofywaniu się, co jest sprzeczne z podstawową cechą motywacyjną zaangażowania w pracę. Nie jest zaskakujące, że nauczyciele, którzy są nieszczęśliwi podczas pracy, są również mniej skłonni do angażowania się w nią bardziej niż są do tego zobowiązani. Wydaje się jednak, że jest również odwrotnie: niskie zaangażowanie w pracę prowadzi do bardziej negatywnych emocji w pracy. Wynik ten można najlepiej wyjaśnić faktem, że mniej zaangażowane osoby mają również niższy poziom energii i odporności psychicznej oraz są mniej gotowe do inwestowania wysiłku i wytrwałości w obliczu trudności, co czyni je bardziej podatnymi na doświadczanie negatywnych emocji.

Wreszcie, według niektórych autorów (Gonzalez-Roma i in., 2006; Maslach i Leiter 1997;), zaangażowanie w pracę może być postrzegane jako przeciwieństwo konstruktu wypalenia, ponieważ wigor i poświęcenie są uważane za bezpośrednie przeciwieństwa odpowiednio wyczerpania i cynizmu, dwóch podstawowych wymiarów wypalenia. Wiele badań wykazało, że wypalenie ma negatywny wpływ na zdrowie psychiczne poprzez zwiększenie negatywnych doświadczeń afektywnych, takich jak lęk i depresja (Hakanen i Schaufeli 2012).

Rasool z zespołem (2021) wykazali bezpośredni związek między toksycznym środowiskiem pracy a zaangażowaniem pracowników, a to potwierdza, że jeśli pracownicy

pracują w toksycznym środowisku, będą rozprzestrzeniać negatywne uczucia wśród innych współpracowników. Uczucia związane z toksycznym środowiskiem pracy, tj. nękanie, zastraszanie i ostracyzm, mogą być szkodliwe i prowadzić do niepotrzebnego stresu, wypalenia zawodowego, depresji i niepokoju wśród pracowników (Rasool i in., 2021). Upokorzenie jest jedną z takich emocji (Ženda i in., 2021). Zdaniem badaczy, gdy organizacja działa na rzecz dobrego samopoczucia pracowników, zmniejsza toksyczność środowiska pracy i zapewnia zrównoważoną wydajność organizacji, a wsparcie organizacyjne zwiększa zaangażowanie pracowników zarówno w pracę, jak i w organizację (Rasool i in., 2021).

Badania Derbisa i Baki (2011) wykazały istotne związki między stresorami pracy takimi jak konflikt interpersonalny, ograniczenia organizacyjne i obciążenie pracą, które to mogą być powiązane z odczuwaniem upokorzenia w pracy. Co ciekawe konflikt interpersonalny ujemnie korelował z zaangażowaniem, ale ograniczenia organizacyjne i obciążenie pracą korelowało dodatnio. Analogicznie konflikt wiązał się dodatnio z wypaleniem zawodowym, ale pozostałe dwie zmienne również korelowały nieco silniej dodatnio z wypaleniem. Oznacza, to że potencjalne wymagania pracy czy też stresory niejednoznacznie oddziałują na ścieżkę energetyczną. Podobne dane uzyskano we wcześniejszych badaniach, w których wykazano krzywoliniową zależność między obciążeniem pracą i zaangażowaniem w grupie menedżerów. Najsilniej zaangażowani w pracę byli menedżerowie o średnim poziomie obciążenia pracą (Baka i Derbis, 2010). Jeden z ciekawszych wyników, jakie uzyskali badacze (Derbis i Baka, 2011), dotyczy pośredniczącej roli zaangażowania w pracę w relacji stresory w pracy – wypalenie. Trzy uwzględnione w badaniach stresory oddziałują na wypalenie poprzez zaangażowanie w pracę, jednakże w różny sposób. O ile konflikt interpersonalny oraz ograniczenia organizacyjne osłabiają zaangażowanie w pracę, a to z kolei skutkuje wzrostem wypalenia, o tyle obciążenie pracą prowadzi do wzrostu zaangażowania w pracę, a dalej do wypalenia. Wyniki te niosą ze sobą interesujące implikacje. Po pierwsze, wskazują, że efekt poszczególnych stresorów na zaangażowanie może być różny. Ponadto, wypalenie zawodowe może pojawiać się zarówno w sytuacji niskiego, jak i wysokiego zaangażowania w pracę. Przypuszczali tak Schaufeli i Bakker (2004a), w swoim przeglądowym artykule, pisząc, że stresujący może być niedobór, jak i nadmiar zaangażowania. Dodatkowo, odmienny wzór powiązań wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę z różnymi stresorami potwierdza tezę, że obie zmienne, chociaż dość wysoko skorelowane, stanowią odrębne wymiary funkcjonowania w pracy (Schaufeli i Salanova, 2008). W tym kontekście

teza, iż zaangażowania w pracę i wypalenie zawodowe są krańcami tego samego wymiaru (Maslach i in., 2001) wydaje się mniej uzasadniona niż teza, że są to wymiary komplementarne (Schaufelli i in., 2002; Derbis i Baka, 2011).

W ramach modelu JD-R (Bakker i in. 2014) zaangażowanie w pracę było analizowane przede wszystkim jako wynik postrzegania zasobów, a w mniejszym stopniu jako wynik wymagań. Jednak związek między wymaganiami a zaangażowaniem w pracę może się różnić w zależności od różnych rodzajów wymagań. Zróżnicowany model wymagań pracy i zasobów (model DJD-R) rozszerza oryginalny model JD-R poprzez rozróżnienie między wymaganiami stanowiącymi wyzwanie i utrudnienie (Crawford i in., 2010). Wymagania związane z wyzwaniami są związane z zaangażowaniem w pracę poprzez ich potencjał promowania mistrzostwa, rozwoju osobistego, wyzwiania pozytywnych emocji, takich jak podekscytowanie i zapał oraz aktywny styl rozwiązywania problemów, podczas gdy wymagania związane z przeszkodami są zwykle postrzegane jako potencjalne blokery rozwoju osobistego lub zysków, a w konsekwencji są związane z negatywnymi emocjami, takimi jak strach lub złość, ponieważ grożą udaremnieniem rozwoju osobistego, uczenia się i osiągania celów. W metaanalizie Crawford i współpracownicy (2010) stwierdzili systematyczną ujemną korelację między wymaganiami dotyczącymi przeszkód a zaangażowaniem w pracę. Znęcanie się kwalifikuje się jako przeszkoda ze względu na trudności w radzeniu sobie z nim i długotrwałe obciążenie psychiczne osoby nim dotkniętej. Zgodnie z konceptualizacją odrzucenia interpersonalnego Leary'ego (2001), Power i współpracownicy (2013) twierdzą, że mobbing wpływa na zaangażowanie w pracę, ponieważ sygnalizuje pracownikom, że nie są doceniani i szanowani. W związku z tym, w oparciu o model JD-R, można oczekiwać negatywnego związku między narażeniem na mobbing a zaangażowaniem w pracę. W związku z tym taki związek został empirycznie potwierdzony zarówno przez Rodríguez-Muñoz i in. (2009), jak i Law i in. (2011).

Badania Einarsena i zespołu (2018) wykazały, że mobbing jest związany ze zmniejszonym zaangażowaniem w pracę. Odkrycie to jest zgodne z modelem *The differentiated job demands-resources model* (DJD-R) opracowanym przez Crawforda i współpracowników (2010), w którym wymagania związane z przeszkodami zmniejszają zaangażowanie w pracę. Według Crawforda i współpracowników wymagania utrudniające teoretycznie mają taki efekt, ponieważ utrudniają osiągnięcie celu, a tym samym wywołują negatywne emocje. Takie wymagania są również często rozwiązywane przy użyciu pasywnych strategii radzenia sobie, które również negatywnie wpływają na zaangażowanie

w pracę (Crawford i in., 2010). Co więcej, narażenie na mobbing może być związane z obniżonym zaangażowaniem w pracę poprzez sygnalizowanie, że dana osoba nie jest ceniona i szanowana (Power i in., 2013).

Podsumowując, zaangażowanie w pracę jest wieloaspektową koncepcją, która obejmuje psychologiczne, emocjonalne i motywacyjne aspekty relacji jednostki z pracą. Zrozumienie wymiarów zaangażowania w pracę i jego związku z wypaleniem zawodowym, charakterystyką pracy i wynikami organizacyjnymi jest niezbędne do kompleksowego radzenia sobie z wpływem upokorzenia w miejscu pracy.

Tabela 1

Podsumowanie powiązań zaangażowania w pracę z upokorzeniem w pracy i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Zaangażowanie vs. wypalenie	Ujemna korelacja między wymiarami wypalenia a zaangażowaniem; zaangażowanie (wigor, poświęcenie, absorpcja) różni się od cynizmu i wiąże z pozytywnymi stanami pracy.	Schaufeli i in., 2006
Czy zaangażowanie to przeciwieństwo wypalenia?	Część autorów traktuje zaangażowanie jako przeciwieństwo wypalenia (wigor – wyczerpanie; poświęcenie – cynizm), ale coraz częściej wskazuje się na komplementarność wymiarów.	Gonzalez-Roma i in., 2006; Maslach i Leiter, 1997; Schaufeli i in., 2002; Schaufeli i Salanova, 2008; Derbis i Baka, 2011; Hakanen i Schaufeli, 2012; Maslach i in., 2001
Zaangażowanie a wyniki motywacyjne	Zaangażowanie silniej powiązane z wynikami motywacyjnymi niż wypalenie.	Bakker i in., 2014

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Zaangażowanie a efektywność	Wyższe zaangażowanie sprzyja wydajności pracowników i rezultatom organizacyjnym.	Hakanen i in., 2018
Upokorzenie a funkcjonowanie w pracy	Upokorzenie pełni rolę mechanizmu organizacyjnego sprzyjającego uciskowi i wyzyskowi; może obniżać samopoczucie i zaangażowanie.	Varman i in., 2023; Ženda i in., 2021
Wymagania pracy jako predyktory wypalenia	Wymagania przewidują wypalenie silniej niż brak zasobów; kluczowe: konflikt ról, niejednoznaczność ról, obciążenie i presja pracy.	Lee i Ashforth, 1996; Demerouti i in., 2001a; Alarcon, 2011
Upokorzenie jako wymaganie pracy	Upokorzenie obciąża zasoby mentalne, generuje konflikty i stres psychofizyczny – może działać jak wymaganie pracy.	Ženda i in., 2021
Kontekstowe cechy pracy	Wysiłek fizyczny i warunki (hałas, temperatura, zagrożenia) wiążą się z niższym zaangażowaniem; dyskomfort fizyczny sprzyja negatywnym doświadczeniom.	Christian i in., 2011; Humphrey i in., 2007; Campion, 1988; Hackman i Oldham, 1976; Kahn, 1990
Afekt a zaangażowanie	Zaangażowanie łączy się z wysokim afektem pozytywnym i niższym negatywnym; negatywny afekt obniża dostępność psychologiczną do angażowania się.	Schaufeli i in., 2001; Kahn, 1990; Gorgievski i Hobfoll, 2008

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Emocje i motywacja (dowody)	Negatywne emocje redukują uczenie i motywację wewnętrzną oraz zasoby poznawcze; możliwe sprzężenia zwrotne emocji i motywacji.	Burić i Macuka, 2018; Pekrun, 2006; Hakanen i Schaufeli, 2012
Dane podłużne – nauczyciele	Więcej złości/zmęczenia/bezradności obniża wigor, poświęcenie, absorpcja w czasie; możliwy również odwrotny kierunek (niższe zaangażowanie generuje więcej negatywnych emocji).	Burić i Macuka, 2018
Toksyczne środowisko pracy	Toksyczność (nękanie, zastraszanie, ostracyzm) wiąże się z niższym zaangażowaniem i problemami zdrowotnymi; wsparcie organizacyjne może to ograniczać.	Rasool i in., 2021; Ženda i in., 2021
Polskie dane o stresorach	Konflikt interpersonalny obniża zaangażowanie i podnosi wypalenie; ograniczenia organizacyjne i obciążenie pracą – wzory zróżnicowane, możliwe ścieżki do wypalenia także przez wysokie zaangażowanie.	Derbis i Baka, 2011; Baka i Derbis, 2010; Schaufeli i Bakker, 2004b; Schaufeli i Salanova, 2008
JD-R / DJD-R a mobbing	Wymagania typu <i>przeszkody</i> obniżają zaangażowanie; mobbing sygnalizuje brak szacunku i wartości pracownika, co obniża zaangażowanie; potwierdzenia empiryczne.	Crawford i in., 2010; Leary, 2001; Power i in., 2013; Rodríguez-Muñoz i in., 2009; Law i in., 2011; Einarsen i in., 2018

Źródło: opracowanie własne.

2.7. Zarażanie afektywne

Jednym z procesów społeczno-psychologicznych, dzięki któremu poszczególni pracownicy mogą angażować się w swoją pracę, jest zarażanie afektywne, czyli "tendencja

do automatycznego naśladowania i synchronizowania mimiki twarzy, wokalizacji, postaw i ruchów z ruchami innej osoby, a w konsekwencji do zbliżania się emocjonalnego" (Hatfield i in., 1994, s. 5). Kiedy jednostki odzwierciedlają ekspresję emocji innej osoby, zaczynają odczuwać podobne emocje i działać w podobny sposób. Zarażanie emocjonalne jest ważne dla relacji, ponieważ sprzyja synchronizacji interakcji. Kiedy ludzie czują to samo, ich komunikacja werbalna i niewerbalna staje się bardziej przewidywalna. Może to ułatwić podstawowe przetwarzanie informacji na poziomie indywidualnym i tworzenie więzi na poziomie diadycznym (Hoehl i in., 2021).

Istnieją dowody na zarażanie emocjonalne. McHugo i in. (1985) przeprowadzili eksperyment laboratoryjny, w którym osoby były filmowane i przesłuchiwane podczas oglądania przemówienia prezydenta Reagana. Wyniki pokazały, że zwolennicy republikanów dzielali jego poczucie szczęścia, gdy mówił coś radosnego i zgłaszali napięcie, gdy mówił coś przerażającego. Chociaż przeciwnicy Demokratów, czyli Republikanie, zgłaszali negatywne uczucia podczas całego przemówienia, ich mimika była zgodna z mimiką Reagana. Co więcej, analiza reakcji galwanicznych skóry zwolenników i przeciwników wykazała, że obie grupy były mniej zestresowane i bardziej zrelaksowane podczas radosnych wiadomości niż podczas niepokojących wiadomości.

Ponieważ zaangażowanie w pracę jest formą wysoce aktywowanego pozytywnego afektu (Bakker i Oerlemans, 2011), który może być łatwo zaobserwowany przez innych (Elfenbein, 2014; Grabovac i in., 2016), zaangażowanie w pracę jest zjawiskiem możliwym do zarażania afektywnego. Osoby bardzo zaangażowane w swoją pracę są oceniane przez innych jako bardziej komunikatywne, charyzmatyczne i kreatywne (Bakker i Xanthopoulou, 2013). Widok innej osoby naprawdę podekscytowanej i entuzjastycznie mówiącej o swojej pracy może sprawić, że jednostka poczuje się zaangażowana we własną pracę z powodu nieświadomego naśladowania energicznych działań drugiej osoby. Ponadto przyjęcie perspektywy energetyzującego i entuzjastycznego partnera interakcji może uświadomić osobie znaczenie własnej pracy i jej wpływu na innych (Bakker i in., 2011). Bakker i in. (2006) zbadali przenoszenie zaangażowania w pracę wśród ponad 2000 funkcjonariuszy żandarmerii wojskowej pracujących w 85 zespołach. Na podstawie teorii zarażania afektywnego sformułowali hipotezę i stwierdzili, że zaangażowanie w pracę na poziomie zespołu było związane z zaangażowaniem poszczególnych członków zespołu (wigor, oddanie i zaabsorbowanie). W związku z tym poszczególni funkcjonariusze policji byli bardziej zaangażowani w swoją pracę, gdy byli częścią zaangażowanych zespołów roboczych.

Punktem wyjścia organizacyjnego modelu zarażania afektywnego (Barsade i in., 2018) jest to, że istnieje bodziec afektywny (zwykle osoba lub grupa ludzi), który uruchamia proces zarażania emocjonalnego poprzez wyrażanie emocji, nastrojów lub cech afektu, które następnie wpływają na emocje lub nastroje innych osób, grup, organizacji i społeczeństw. Aby zbadać wynikający z tego proces zarażania afektywnego, naukowcy skupili się na czterech wymiarach: (1) składa się z dyskretnych emocji i uogólnionego nastroju; (2) odbywa się poprzez procesy podświadome i świadome; (3) występuje w diadach, grupach i organizacjach i może być inicjowany przez jedną lub więcej osób; oraz (4) jest rodzajem wpływu społecznego. Wpływ bodźca afektywnego na proces zarażania emocjonalnego jest również kształtowany przez różnice indywidualne (np. w cechach odbiorców i nadawców) oraz czynniki strukturalne/kontekstowe (np. cechy grupy, poziom współzależności oraz rodzaj platformy mediów społecznościowych i branży/zawodu), w których występuje zarażanie emocjonalne (Barsade i in. 2018).

Podczas, gdy badania nad zarażaniem afektywnym w dużej mierze koncentrowały się na tym, w jaki sposób ta sama emocja może zostać przejęta przez innych, istnieją badania nad zjawiskiem "kontr-zarażania", które pokazują odwrotny efekt, to znaczy, że emocje innych wywołują inną reakcję u obserwatorów. Heider (1958) zaproponował rozróżnienie między konwergencją afektywną lub zarażeniem emocjonalnym (np. odczuwanie radości z radości innej osoby) a rozbieżnością afektywną lub kontr-zarażeniem (np. odczuwanie radości ze smutku innej osoby). Zasugerował również, że postrzegane podobieństwo między jednostką ogniskową a obserwatorem (lub członkiem "grupy my") przewiduje, czy wystąpi konwergencja lub dywergencja emocjonalna (Heider, 1958). Inne klasyczne badania empirycznie wykazały, że doświadczenie oglądania cierpienia nie lubianej osoby może w rzeczywistości zmniejszyć negatywne emocje obserwatorów, a obserwowanie, jak ta osoba doświadcza euforii, może zwiększyć negatywne emocje u obserwatora (Bramel i in., 1968). Badania te posłużyły jako podstawa do bardziej zniuansowanej eksploracji przeciwprzeniesienia w późniejszych pracach, prowadząc do zintegrowanych modeli teoretycznych, które uwzględniają zarówno konwergencję emocjonalną, jak i rozbieżność (np. Elfenbein, 2014; Epstude i Mussweiler, 2009).

3. Milczenie organizacyjne

Cisza organizacyjna, czy też milczenie organizacyjne, to wieloaspektowe zjawisko, które wpływa na różne aspekty funkcjonowania organizacji i dobrostan pracowników. Definiuje się je jako niechęć pracowników do zabierania głosu, wyrażania swoich opinii lub dzielenia się informacjami na temat kwestii organizacyjnych (Jafary i in., 2018). Na zachowanie to mogą wpływać takie czynniki, jak wsparcie kierownictwa najwyższego szczebla, postawy przełożonych, możliwości komunikacji i wrogość w miejscu pracy (Rayan i in., 2020; Tutar i in., 2021). Kiedy znaczna liczba pracowników decyduje się milczeć, staje się to zbiorowym zjawiskiem znanym jako cisza organizacyjna (Ja'farian i in., 2019). Zrozumienie determinantów i konsekwencji ciszy organizacyjnej ma kluczowe znaczenie dla opracowania strategii łagodzenia jej negatywnych skutków i promowania bardziej otwartej i komunikatywnej kultury organizacyjnej.

3.1. Definicja milczenia organizacyjnego

Jednostki w organizacjach stoją przed wyborem, czy mówić głośno, czy milczeć na temat obaw, które mają w pracy. Jednostki dokonują tego wyboru w kontekście hierarchii organizacyjnej, w której szefowie, którzy nie chcą słyszeć o problemach, mogą karać ludzi za krytyczne mówienie o nich, a także w kontekście systemu społecznego, który zawiera ukryte normy dotyczące celowości mówienia o nich. Nic dziwnego, że decyzja o milczeniu na temat rozwijających się kwestii lub problemów jest dość powszechna (Milliken i in., 1991). Decyzja o niemówieniu o problemach jest ważna do zrozumienia nie tylko dlatego, że może potencjalnie osłabić zgłaszanie nieetycznych i nielegalnych praktyk oraz prawdopodobieństwo skutecznego uczenia się organizacji (Argyris i Schon, 1978; Beer i Eisenstat, 2000; Morrison i Milliken, 2000), ale także dlatego, że wpływa na życie osób podejmujących takie decyzje.

Od czasu ich wprowadzenia przez Hirschmana (1972), koncepcje głosu i milczenia jako odpowiedzi na niezadowolenie wzbudziły bardzo różne poziomy zainteresowania wśród badaczy organizacji (Pinder i Harlos, 2001). Definicja głosu Hirschmana (tj. "jakakolwiek próba zmiany, a nie ucieczki od budzącego zastrzeżenia stanu rzeczy", s. 30) obejmowała bezpośrednie petycje, protesty i apele do kierownictwa lub innych wyższych władz, w tym wysiłki na rzecz mobilizacji opinii publicznej. Od czasu opublikowania książki Hirschmana (1972) badania tradycyjnie koncentrowały się na głosie i odejściu z pracy jako dwóch podstawowych sposobach, w jakie pracownicy reagują na

niezadowolenie, w tym wywołane postrzeganym złym traktowaniem. Na przykład, gdy głos pracowników jest brany pod uwagę jako udział w podejmowaniu decyzji, znacząco wpływa na postrzeganie sprawiedliwości proceduralnej i organizacyjnej (Folger, 1977; Lind i in., 1990; Sheppard i in., 1992). Z kolei cisza na poziomie indywidualnym była przedmiotem niewielkiej uwagi badawczej, prawdopodobnie częściowo dlatego, że Hirschman (1972) poświęcił ciszy w swojej książce znacznie mniej uwagi niż odejściu z pracy i głosowi, nie decydując się nawet na jej formalne zdefiniowanie. Zamiast tego określił milczenie jako pasywną, ale konstruktywną reakcję równoznaczną z lojalnością. Według Hirschmana, chociaż niektórzy niezadowoleni, lojalni pracownicy wyrażają swoje skargi, inni pozostają i "cierpią w milczeniu, przekonani, że wkrótce będzie lepiej" (1972, s. 38).

Chociaż badacze zaczęli postrzegać głos pracowników jako wymagający, ale konstruktywny i skoncentrowany na zmianie, a ciszę jako brak głosu, istnieją wyjątki od tej konceptualizacji. W szczególności Maynes i Podsakoff (2014) zaproponowali znacznie szersze spojrzenie na głos, definiując go jako "dobrowolną i otwartą komunikację [...], która koncentruje się na wpływaniu na kontekst środowiska pracy" (s. 88). Maynes i Podsakoff zaproponowali ramy z czterema odrębnymi formami głosu, w tym *głos destrukcyjny* (*destructive voice*; np. złe mówienie o organizacji, obraźliwe komentarze, oferowanie krytyki, która jest bezpodstawna) i *głos obronny* (*defensive voice*; np. "uparte argumentowanie przeciwko zmianom, nawet jeśli zmiany byłyby najlepsze"). Pozostałe rodzaje głosu, to *głos wspierający* (*supportive voice*; np. obrona programów organizacyjnych, które są wartościowe, gdy inni niesprawiedliwie je krytykują) i *głos konstruktywny* (*constructive voice*; np. sugerowanie, jak robić rzeczy w nowy lub bardziej efektywny sposób w pracy; s. 96). Chociaż ramy te w istotny sposób odnoszą się do różnych form komunikacji pracowników, porzucają one główne cechy ogólnie przyjętej konceptualizacji głosu pracowników: że jest on wyzwaniem lub jest zorientowany na zmiany i ma charakter prospołeczny lub konstruktywny (Morrison, 2023).

Mówienie o problemach lub trudnych kwestiach nie jest pozbawione ryzyka, ale milczenie też wiąże się z własnym zestawem potencjalnie negatywnych konsekwencji dla jednostek. Z czasem poczucie niemożności wypowiedzenia się na temat problemów i obaw może skutkować poczuciem bezradności, a także zmniejszoną satysfakcją z pracy, rotacją i innymi długotrwałymi konsekwencjami osobistymi. W związku z tym, celem Millikena i Morrison (2003) była próba lepszego zrozumienia tego, w jaki sposób ludzie w organizacjach podejmują decyzję o mówieniu (lub milczeniu) o kwestiach lub

problemach, które dotyczą ich w pracy, jakie rodzaje kwestii pracownicy prawdopodobnie przemilczą, dlaczego milczą, jaki jest zakres sposobów, z których ludzie zgłaszają, aby podnieść kwestię oraz w jaki sposób organizacje mogą pomóc w tworzeniu warunków, które ułatwiają przekazywanie informacji o problemach lub kwestiach w górę hierarchii organizacyjnej.

Cohen (1990) był prawdopodobnie pierwszym, który odrzucił pogląd, że milczenie koniecznie w oczywisty sposób oznacza aprobatę i zbadał jego występowanie wśród osób niesprawiedliwie traktowanych lub obserwujących złe traktowanie. Twierdził on, że milczenie może nie tylko oznaczać sprzeciw i niezgodę, ale może również wynikać z braku informacji, braku możliwości zabrania głosu i przekonania, że wyrażenie głosu byłoby daremne lub niebezpieczne (Morrison i Milliken, 2000). Według Cohena organizacje mają interes w wyłącznej interpretacji milczenia jako poparcia; odnoszą korzyści, uzasadniając swoje twierdzenia o sprawiedliwości, nawet (a nawet szczególnie) wtedy, gdy twierdzenia o sprawiedliwości są nieprawdziwe. Zgodnie z konceptualizacją milczenia jako sprzeciwu, Parker i August (1997) zaproponowali, że niektórzy niezadowoleni pracownicy łączą milczenie z odejściem z pracy, aby odejść po cichu w ramach tego, co nazywają pryncypialną rotacją. Kilka relacji kanadyjskich żołnierzy opisuje tę koncepcję (Pinder i Harlos, 2001). Jensen (1973) zaproponował, że cisza pełni pięć dualistycznych funkcji: (1) zarówno zbliża, jak i oddala ludzi od siebie; (2) może zarówno szkodzić, jak i leczyć ludzi; (3) dostarcza i ukrywa informacje; (4) sygnalizuje głęboką myśl i/lub brak myśli; oraz (5) może przekazywać zarówno zgodę, jak i sprzeciw (Pinder i Harlos, 2001).

Motywacja do milczenia jest osadzona w relacjach społecznych w organizacji. Milczenie pracownika jest decyzją o tym, jak zachowywać się w określonym kontekście społecznym; jest to "powstrzymanie się od jakiejkolwiek formy autentycznej ekspresji na temat behawioralnych, poznawczych i/lub afektywnych ocen sytuacji organizacyjnej jednostki wobec osób, które są postrzegane jako zdolne do wprowadzenia zmian" (Pinder i Harlos, 2001, s. 334). Milczenie nie jest postrzegane wyłącznie jako proces związany z komunikacją w górę. Ukrywanie pomysłów i informacji może być również częścią szerszego kontekstu organizacyjnego. Dzielenie się wiedzą ze współpracownikami lub członkami zespołu w ramach kreatywności i innowacji jest ograniczone, gdy pracownicy doświadczają uogólnionych negatywnych stanów afektywnych, co ma miejsce w przypadku wysokich wymagań zawodowych, takich jak obciążenie pracą lub niejednoznaczność (Madrid i in., 2015). Znaczenie czynników afektywnych zostało

również podkreślone przez Perlowa i Williamsa (2003), którzy wykazali, że cisza generuje poczucie upokorzenia i gniewu, co ogranicza kreatywność i obniża produktywność.

3.1.1. Rodzaje strategii milczenia organizacyjnego.

Oprócz pełnienia wielu funkcji, milczenie ma wiele znaczeń. *Webster's Collegiate Dictionary* (1993) identyfikuje pięć różnych, ale powiązanych ze sobą znaczeń ciszy: (1) stan lub fakt milczenia; powstrzymywanie się od mówienia lub robienia hałasu; (2) brak jakiegokolwiek dźwięku lub hałasu; (3) wstrzymanie wiedzy lub pominięcie wzmianki; (4) brak komunikacji lub pisanie; oraz (5) zapomnienie lub niejasność.

Sobkowiak (1997) zaproponował użyteczne rozróżnienie, które uznaje ciszę za zjawisko akustyczne (tj. oparte na dźwięku) lub pragmatyczne (tj. związane z mową). Akustycznie cisza jest zakorzeniona w domenie fizycznej jako brak fal dźwiękowych. Cisza pragmatyczna jest jednak zakorzeniona w domenie ludzkiej i zwykle odzwierciedla brak mowy w celach instrumentalnych lub strategicznych. Na przykład, niektórzy ludzie celowo powstrzymują się od mówienia, gdy dostrzegają niebezpieczeństwo w wypowiedaniu się (Morrison i Milliken, 2000). Sobkowiak argumentował, że pierwsza z pięciu definicji ciszy ze słownika Webstera jest zarówno akustyczna, jak i pragmatyczna. Pozostałe definicje są albo wyłącznie akustyczne (tj. druga), albo pragmatyczne (tj. ostatnie trzy definicje; Pinder i Harlos, 2001). Co więcej, Bruneau (1973) nakreślił trzy formy pragmatycznej ciszy, które mogą komunikować zgodę lub sprzeciw: ciszę psycholingwistyczną, interaktywną i socjokulturową. Cisza psycholingwistyczna, zakorzeniona w semiotyce, obejmuje pauzy i szybkie, niezamierzone połączenia w mowie (np. użycie "yyy"). Cisza interakcyjna odnosi się do dłuższych przerw w rozmowie, które często zawierają wnioski, osądy i afekty. Natomiast cisza społeczno-kulturowa odzwierciedla pauzy na poziomie grupy i organizacji, które często są wysoce sformalizowane (Pinder i Harlos, 2001).

Jako forma pragmatycznej ciszy, interaktywna cisza ma często strategiczne i celowe znaczenie. Może pozwolić nam sprawować kontrolę nad innymi poprzez przykuwanie uwagi (np. gdy typowo rozmowni ludzie nagle milkną) lub poprzez tworzenie dwuznaczności w relacjach interpersonalnych, które zmuszają innych do kwestionowania ich wcześniejszych osądów i ewentualnej zmiany relacji (Bruneau, 1973). Interaktywna cisza może być konstruktywna lub destrukcyjna (por. Jensen, 1973). O jej dualistycznym charakterze świadczy ich zdolność do działania jako nagrody lub kary poprzez podnoszenie lub obniżanie statusu osoby dotkniętej ciszą (Watts, 1997). W tym sensie cisza

interakcyjna może oznaczać zarówno aprobatę, jak i niechęć. Wśród jego negatywnych możliwości, Bruneau (1973) uważa ciche zniewagi za jedną z najpotężniejszych kar nakładanych na podwładnych przez autorytety.

Chociaż istnieją badacze, którzy badają ciszę tak, jakby była jednolitym konstrukt, nie wszyscy zgadzają się z tym twierdzeniem (Milliken i in., 2003; Pinder i Harlos, 2001; Van Dyne i in., 2003). Argumenty za konceptualizacją ciszy jako wielowymiarowego konstrukt, a nie prostego przeciwieństwa głosu, są teoretyczne i oparte na badaniach. Istnieją niewielkie korelacje między ciszą a głosem (Madrid i in., 2015). Oba są uznawane za rodzaj proaktywnego zachowania (Parker i Collins, 2010). Istnieją różne rodzaje głosu (Maynes i Podsakoff, 2014) i różne motywy milczenia (Brinsfield, 2013). W opinii Knolla i van Dicka, badanie milczenia jako jednolitej koncepcji "jest przeszkodą w zrozumieniu, dlaczego i kiedy pracownicy wstrzymują swoje opinie, swoją wiedzę, a zwłaszcza swoje obawy" (Knoll i van Dick, 2013, s. 350). Istnieją co najmniej cztery powody, dla których pracownicy powstrzymują się od zabierania głosu: (1) negatywne postrzeganie możliwości zmian (milczenie sprzyjające), (2) obawa przed negatywnymi konsekwencjami dla siebie samego w przypadku zabrania głosu (milczenie obronne), (3) potrzeba utrzymania harmonijnych relacji z innymi (milczenie prospołeczne), (4) potrzeba ochrony i wzmocnienia własnych interesów (milczenie oportunistyczne).

Milczenie bywa pasywne i uogólnione (Van Dyne i in., 2003) oraz leży ono u podstaw koncepcji członkostwa w organizacji. Przekonanie, że osobiste wysiłki na rzecz poprawy sytuacji zarówno pod względem produktywności, jak i moralności są daremne, ponieważ nie ma nikogo, kto mógłby usłyszeć konstruktywny głos, mimowolnie prowadzi do utrzymania systemu (Pinder i Harlos, 2001). Bierna akceptacja statusu quo oznacza, że alternatywy nie są dostrzegane i nie ma woli zmiany sytuacji. Przekonanie, że zabieranie głosu jest bezcelowe, wynika z wcześniejszych wysiłków zmierzających do podniesienia bardziej istotnych kwestii, które spotkały się z głuchym odzewem. Ta forma milczenia, nazywana milczeniem przyzwalającym czy sprzyjającym, wymaga szerokiej pomocy, aby ją przełamać.

Obronne milczenie opiera się na obawie, że konsekwencje zabrania głosu będą osobiście kosztowne (Morrisson i Milliken, 2000; Pinder i Harlos, 2001). Ten rodzaj milczenia jest bardziej proaktywny niż milczenie przyzwalające i bardziej świadomie napędzany rozważaniami o negatywnych skutkach. Idea milczenia opartego na strachu jest rozwijana w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym, które jest krytycznym warunkiem wstępnym aby zabrać głos w kontekście pracy (Edmondson, 1999). Efekt

MUM jest podkreślany w opisie istoty milczenia (Van Dyne i in., 2003). Efekt ten pojawia się, gdy ludzie powstrzymują się od przekazywania złych wiadomości, aby uniknąć takich negatywnych konsekwencji, jak osobisty dyskomfort, który mógłby zostać wywołany przez negatywne reakcje odbiorców (Lee, 1993). Ciche milczenie może pojawić się automatycznie, gdy silny strach uruchamia odruch unikania, np. podczas kwestionowania przełożonych (Kish-Gephart i in., 2009).

Milczenie prospołeczne opiera się na altruizmie i motywach współpracy. Beneficjentami są inni ludzie lub cała organizacja. W swojej istocie, prospołeczne milczenie może być powiązane ze zjawiskiem organizacyjnego zachowania obywatelskiego (Bateman i Organ, 1983; Smith i in. 1983), które jest zachowaniem uznaniowym, bez nakazu ze strony organizacji. Prospołeczność innych pracowników może być oceniana za pomocą takich stwierdzeń jak: "Ten pracownik ukrywa poufne informacje, opierając się na współpracy", "Ten pracownik chroni zastrzeżone informacje, aby przynieść korzyści organizacji", "Ten pracownik wytrzymuje presję ze strony innych, aby zdradzić tajemnice organizacji" (Van Dyne i in., 2003). Milczenie prospołeczne jest celowe i proaktywne. Prospołeczne milczenie może być związane z prospołecznym łamaniem zasad, czyli świadomymi działaniami podejmowanymi w celu skutecznego wykonania zadania lub utrzymania pozytywnych relacji z klientami, gdy działanie nie jest zgodne z zasadami organizacyjnymi (Dahling i in., 2012; Morrison, 2006).

Czwarty rodzaj milczenia - milczenie oportunistyczne - został zaproponowany przez Knolla i van Dicka (2013), którzy definiują je jako celowe ukrywanie informacji w celu osiągnięcia egoistycznego zysku. Autorzy rozważają różne przejawy oportunizmu, w tym dostarczanie niekompletnych lub zniekształconych informacji. Celem tej praktyki jest zachowanie władzy i statusu, jeśli są one zagrożone przez przyszłe zmiany. Oportunistyczne milczenie może być również taktyką mającą na celu uniknięcie dodatkowego obciążenia pracą poprzez wprowadzanie w błąd lub dezorientację. Dlatego autorzy nazywają to dewiacyjnym milczeniem, zakładając, że pracownik jest świadomy szkody wyrządzonej innym.

3.1.2. Pomiar milczenia organizacyjnego.

Cisza została oceniona głównie poprzez badania jakościowe i studia przypadków (Milliken i in., 2003; Morrison i Milliken, 2000; Perlow i Repenning, 2009). Do pomiaru milczenia biernego i przyzwalającego Parker i in. (2009) zaproponowali 10-punktową skalę. W tym narzędziu w podskali przyzwalającego milczenia autorzy uwzględnili takie

pozycje jak „Mój pogląd nie zrobiłby różnicy” lub „Nikt nie zwróciłby uwagi na moje obawy”. W podskali biernego milczenia można znaleźć takie pozycje, jak „Nie chciałbym zaszkodzić mojej karierze” lub „Nie chciałbym zaszkodzić mojej pozycji w zespole”. Milczenie przyzwalające, milczenie obronne i milczenie prospołeczne można również zmierzyć za pomocą 15-punktowej skali opracowanej przez Van Dyne i in. (2003). Przykładowe pozycje obejmują: „Niechętnie wypowiadam się na temat sugestii zmian, ponieważ jestem niezaangażowany”, „Nie wypowiadam się i nie sugeruję pomysłów na zmiany, ponieważ się boję”. Brinsfield (2013) opracował 31-punktową skalę, która składa się z sześciu wymiarów motywów milczenia (nieskuteczne, relacyjne, defensywne, nieśmiałe, niezaangażowane i dewiacyjne).

Skala Liang i in. (2012) ocenia dwie formy głosu: promujący, który jest skoncentrowany na sugestiach i zakazujący, który jest skoncentrowany na problemach. Chociaż większość badań nadal nie rozróżnia tych dwóch form głosu, nastąpiła zauważalna zmiana w tym kierunku. Jest to pozytywna zmiana, ponieważ istnieją dowody na to, że głos promujący i zakazujący wykazują różne relacje z różnymi predyktorami i wynikami.

Do najczęściej stosowanych miar milczenia organizacyjnego należą te opracowane przez Tangirala i Ramanujam (2008), Detert i Edmondson (2011), Knoll i van Dick (2013) oraz Van Dyne i in. (2003). Dwie ostatnie mają oddzielne podskale odpowiadające różnym motywom leżącym u podstaw ciszy: rezygnacja (milczenie przyzwalające/sprzyjające), strach (milczenie obronne) i niechęć do zawstydzania innych (milczenie prospołeczne). Niepokojące jest jednak to, że motywy te niekoniecznie wykluczają się wzajemnie, co oznacza, że milczenie może nie zawsze pasować do jednej z tych kategorii. Większą wartość może mieć pomiar stopnia, w jakim pracownik wykazuje milczenie, w oderwaniu od motywów leżących u podstaw tego zachowania. Istnieją również problemy z próbą pomiaru ciszy w oparciu o raporty przełożonych (np. oryginalna skala Van Dyne i in., 2003), ponieważ cisza ze swej natury nie jest obserwowalna.

W niniejszej pracy wykorzystana została Skala Czterech Form Milczenia Pracowników (Four Forms of Employee Silence Scale), opracowana przez Knolla i van Dicka (2013) i zaadaptowana do warunków polskich przez Adamską i Jurka (2017). Narzędzie to pozwala na pomiar czterech odmiennych motywacji do zachowywania milczenia w miejscu pracy: milczenia sprzyjającego (*acquiescent silence*), wynikającego z poczucia bezsilności i przekonania, że wypowiedzenie się niczego nie zmieni; milczenia obronnego (*quiescent silence*), opartego na obawie przed negatywnymi konsekwencjami

dla jednostki; milczenia prospołecznego (*prosocial silence*), motywowanego troską o dobro innych osób lub organizacji; oraz milczenia oportunistycznego (*opportunistic silence*), polegającego na celowym ukrywaniu informacji w celu osiągnięcia osobistych korzyści. Polska wersja składa się z 12 pozycji ocenianych na siedmiopunktowej skali Likerta (od 1 – *nigdy* do 7 – *bardzo często*). Przykładowe itemy to m.in. „Pozostaję w milczeniu, ponieważ i tak nikt mnie nie wysłucha” (milczenie sprzyjające), „Pozostaję w milczeniu, ponieważ boję się przykrych konsekwencji” (milczenie obronne), „Pozostaję w milczeniu, bo nie chcę wprawić innych w zakłopotanie” (milczenie prospołeczne) czy „Pozostaję w milczeniu, aby nie doprowadzić do dodatkowego obciążenia pracą” (milczenie oportunistyczne; Adamska i Jurek, 2017).

3.1.3. Klimat ciszy.

Morrison i Milliken (2000) definiują klimat milczenia jako taki, który charakteryzuje się dwoma wspólnymi przekonaniem: (1) mówienie o problemach w organizacji nie jest warte wysiłku oraz (2) wyrażanie swoich opinii i obaw jest niebezpieczne. Autorzy (Morrison i Milliken, 2000) twierdzą, że klimat ciszy jest zakorzeniony nie tylko w obiektywnych cechach miejsca pracy, ale także w interakcjach społecznych, które przyczyniają się do subiektywnego procesu tworzenia wrażeń. Cechy strukturalne i praktyki menedżerskie omówione w poprzedniej sekcji są oczywiście krytyczne i mogą być postrzegane jako surowiec do rozwoju ciszy. Kiedy podejmowanie decyzji organizacyjnych jest wysoce scentralizowane i istnieje niewiele kanałów komunikacji w górę, zbiorową interpretacją, która może się pojawić, jest to, że menedżerowie nie uważają opinii pracowników za ważne (Ashford i in., 1998). Kiedy menedżerowie reagują na opinie pracowników oporem lub zaprzeczeniem, pracownicy najprawdopodobniej zgodzą się w interpretacji, że wypowiadanie się jest ryzykowne lub nie warte wysiłku (Saunders i in., 1992). Im bardziej rozpowszechnione są te struktury i zachowania menedżerów, tym bardziej będą one żywe i wyraźne oraz tym bardziej prawdopodobne będzie, że będą sprzyjać wspólnemu postrzeganiu, że zabieranie głosu nie jest mile widziane. Jednak prawdopodobieństwo, że te struktury i działania doprowadzą do klimatu milczenia, będzie większe, gdy kontekst zapewni pracownikom możliwości kształtowania wspólnych poglądów. Zakładając zatem, że istnieją czynniki strukturalne i kierownicze sprzyjające ciszy organizacyjnej (np. scentralizowane podejmowanie decyzji, brak mechanizmów informacji zwrotnej w górę, reakcje obronne na wkład pracowników), można się spodziewać, że podobieństwo, stabilność, współzależność przepływu pracy oraz

siła i gęstość więzi społecznych wśród pracowników średniego i niższego szczebla zwiększa prawdopodobieństwo rozwoju silnego klimatu ciszy (Morrison i Milliken, 2000).

Klimat milczenia jest tworzony przez struktury organizacyjne i politykę oraz ukryte przekonania kierownictwa. Knoll i van Dick (2013) opracowali miarę do odrębnej oceny czterech form milczenia organizacyjnego - milczenia przyzwalającego, milczącego, prospołecznego i oportunistycznego - i wykazali jej przydatność. Autorzy wykazali, że istnieje pozytywna korelacja między organizacyjnym klimatem ciszy a trzema formami ciszy pracowniczej, z wyłączeniem ciszy prospołecznej. Dostarczyli dowodów na to, że korelacje z klimatem milczenia były silniejsze w przypadku milczenia sprzyjającego w porównaniu z milczeniem obronnym i oportunistycznym. Autorzy zweryfikowali hipotezę o korelacji między identyfikacją organizacyjną a przyzwalającym milczeniem z wnioskiem, że milczenie nie musi być związane z negatywnymi postawami wobec organizacji. Stwierdzili również ujemne korelacje dla wszystkich form milczenia z satysfakcją z pracy i dobrostanem oraz dodatnie korelacje z obciążeniem. Wyniki dla pracowników, którzy zaangażowali się w oportunistyczne milczenie, były zaskoczeniem dla Knolla i van Dicka, ponieważ wbrew oczekiwaniom pracownicy ci zgłaszali najniższe wyniki w zakresie dobrego samopoczucia i doświadczali napięcia. Przekonało to autorów skali o konieczności przededefiniowania znaczenia oportunistycznego milczenia. Ostatecznie ustalili, że rotacja jest pozytywnie powiązana ze wszystkimi formami ciszy (Adamska i Jurek, 2017).

3.2. Milczenie organizacyjne w świetle badań

Milczenie w organizacji definiuje się jako zatajanie informacji, opinii i obaw dotyczących spraw związanych z organizacją. Milczenie jest jedną z głównych przeszkód dla innowacji i rozwoju organizacji (Morrison, 2014; Morrison i Milliken, 2000). Milliken, Morrison i Hewlin (2003) stwierdzili w badaniach jakościowych, że 85% menedżerów i specjalistów nie dzieliło się krytycznymi informacjami organizacyjnymi. Milczenie pracowników zostało powiązane z wieloma ważnymi skutkami indywidualnymi i organizacyjnymi: zmniejszoną innowacyjnością (Argyris i Schön, 1978; Morrison, 2011; Knoll i van Dick, 2013), brakiem reakcji na wykroczenia etyczne (Klammer i in., 2001; Rothwell i Baldwin, 2007), stresem i depresją (Cortina i Magley, 2003), niższą kreatywnością i produktywnością (Hays-Thomas, 2003) oraz wypadkami w lotnictwie (Bienefeld i Grote, 2012). Te negatywne konsekwencje ciszy w organizacji zmotywowały badaczy do zbadania czynników odpowiedzialnych za modyfikację ciszy. Skierowali oni

swoją uwagę na style zarządzania, osobowość menedżerów, klimat grupowy i organizacyjny (Donaghey i in., 2011; Morrison, 2014; Perlow i Repenning, 2009; Van Dyne i in. 2003) oraz osobowość pracownika (Tangirala i in., 2013).

Knoll i in. (2021) opracowali hipotezy dotyczące związku między czterema rodzajami milczenia a trzema konkretnymi wymiarami kulturowymi: dystansem władzy, asertywnością i kolektywizmem. Przetestowali te hipotezy w 33 krajach. Wyniki wskazują na pozytywny związek między dystansem władzy a milczeniem przyzwalającym i prospołecznym oraz negatywny związek między kolektywizmem instytucjonalnym a milczeniem przyzwalającym. Nie było związku między dystansem władzy a milczeniem opartym na strachu, ani między asertywnością lub kolektywizmem w grupie a milczeniem. Chociaż dane wykazały znaczne zróżnicowanie motywów milczenia między krajami, wyniki nie potwierdziły wielu stereotypowych założeń dotyczących kultury i milczenia.

Sherf i in. (2021) podważają jednak pogląd, że cisza i głos mają taki sam związek ze zmiennymi takimi jak bezpieczeństwo psychiczne. Twierdzą oni nie tylko, że głos i cisza są różne, ale także, że odzwierciedlają różne podstawowe systemy regulacyjne: Głos odzwierciedla system aktywacji behawioralnej (BAS), a cisza odzwierciedla system hamowania behawioralnego (BIS). Ponieważ systemy te są niezależne, różnice w zakresie, w jakim są one uruchamiane, będą prowadzić do różnych częstotliwości odpowiednio głosu i ciszy. Sherf i in. (2021) przeprowadzili metaanalizę i sześciomiesięczne badanie panelowe. Ich wyniki nie tylko potwierdzają, że głos i cisza są niezależne (przynajmniej tak, jak są tradycyjnie mierzone w literaturze), ale także pokazują, że postrzegany wpływ (poprzez aktywację BAS) ma silniejszy wpływ na głos, podczas gdy bezpieczeństwo psychologiczne (poprzez aktywację BIS) ma silniejszy wpływ na ciszę.

Badanie Kirrane'a i in. (2017) wykazało mniej ciszy w obecności gniewu (silnie aktywowanej negatywnej emocji). Stwierdzono to również w badaniu dzienniczkowym Madrid i in. (2015). Wykazało ono również pozytywny związek między nisko aktywowanymi negatywnymi emocjami (np. depresją, rozczarowaniem, przygnębieniem) a ciszą, przynajmniej gdy ruminacja poznawcza była wysoka. Innym czynnikiem na poziomie indywidualnym związanym z ciszą jest niska postrzegana władza. Morrison i in. (2015) wykazali, że ludzie częściej milczą, gdy czują brak władzy, ale rzadziej wtedy, gdy odbiorca ich opinii wydaje się otwarty na sugestie.. Inne badania dotyczące wpływu predyktorów na poziomie indywidualnym koncentrowały się na określonych populacjach. Na przykład An i Bramble (2018) zbadali czynniki na poziomie indywidualnym, które przewidują, czy pracownicy migrujący w Chinach milczą, gdy ich prawa są naruszane.

Opierając się na założeniu, że głównym motorem milczenia jest słaba pozycja negocjacyjna, stwierdzili, że cechy tworzące niekorzystną sytuację społeczno-demograficzną, takie jak bycie kobietą, niższe wykształcenie, posiadanie osób na utrzymaniu, niedawne bezrobocie i brak silnej sieci społecznej, przewidywały milczenie w ich próbie. Badanie przeprowadzone na funkcjonariuszach policji wykazało, że byli oni bardziej skłonni do milczenia w sprawie niewłaściwego zachowania kolegi, gdy doświadczali niskiej samokontroli, wysokiego cynizmu i wysokiego niezadowolenia z pracy (Donner i in. 2018).

Burris i in. (2017) przeprowadzili badanie treści komunikatów i ich implikacji dla reakcji menedżerów. Empirycznie zidentyfikowali trzy wymiary treści komunikatów głosowych – znaczenie inicjowania zmian, zasoby wymagane do wprowadzenia zmian oraz współzależności związane z ich wdrażaniem – i wykazali, że każdy z tych wymiarów wpływa na stopień, w jakim menedżerowie postrzegają komunikat głosowy jako wartościowy. Ponadto wykazali oni, że pracownicy, którzy silnie identyfikowali się ze swoją jednostką pracy (w przeciwieństwie do swojego zawodu), byli bardziej skłonni do zgłaszania pomysłów, które były możliwe do wdrożenia, co z kolei doprowadziło do wyższej oceny wartości komunikatu przez kierownictwo. Wreszcie, istnieje kilka badań, które zapewniają cenny wgląd w to, jak proces wyrażania opinii rozwija się w czasie. Co ciekawe, reakcje menedżerów na głos pracowników zależą w dużej mierze od ich emocjonalnego stanu wstydu (Wang i in., 2025). W badaniu eksperymentalnym z udziałem chińskich menedżerów liniowych wykazano, że głos pracowników może być odbierany jako zagrożenie dla *ego*, szczególnie wtedy, gdy menedżer doświadcza wysokiego poziomu wstydu. W takich warunkach menedżerowie oceniali pracowników zabierających głos jako mniej ciepłych i mniej kompetentnych, uznając ich zachowania za mniej właściwe i mniej konstruktywne. Wyniki sugerują, że wstyd sprzyja defensywnym reakcjom kadry kierowniczej i prowadzi do deprecjonowania pracowników wyrażających opinie.

Badanie „*The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation*” (Satterstrom i in., 2021) wzięło pod lupę długofalowy proces komunikacji idei pracowników w obiegu organizacyjnym. W wielomiesięcznej obserwacji interdyscyplinarnego zespołu w sektorze ochrony zdrowia autorzy zidentyfikowali mechanizm nazwany procesem kultywacji głosu (*voice cultivation process*). Okazało się, że choć większość zgłaszanych pomysłów pracowników (208) była odrzucana natychmiast, aż 49 z nich doczekało się wdrożenia dzięki wsparciu i podtrzymaniu przez kolegów. Badanie wyróżniło pięć kanałów, które umożliwiają

ożywienie głosu pracownika i przeprowadzenie go ku realizacji: Sojuszniczość (*Allyship*), Wytrwałość (*Persistence*), Współtworzenie (*Co-crafting*), Problematyzowanie (*Problematizing*) i Katalizowanie (*Catalyzing*). Wyciągnięte wnioski wskazują, że komunikacja w organizacji to proces zespołowy – nawet gdy oryginalny głos zniknie lub jego autor nie uczestniczy już w pracy nad pomysłem, wsparcie współpracowników może skutecznie przełożyć ideę na zmiany. Niemalże wszystkie kolejne komunikowania zasługują na uwagę, nie tylko ten jeden moment zgłoszenia. Natomiast Bain i in. (2021) wprowadzili konstrukt wzmocnienia głosu, w ramach którego pracownik publicznie popiera wkład współpracownika. Autorzy stwierdzili, że takie zachowanie poprawia status zarówno osoby wyrażającej opinię, jak i osoby wzmacniającej, a także prowadzi do wyższych ocen jakości pomysłów (Morrison, 2023).

3.3. Milczenie i upokorzenie w pracy

W pracy pracownicy mogą obserwować naruszenia norm osobistych, czy to ekonomicznych (np. nieefektywność), społecznych (np. nękanie), moralnych (np. dyskryminacja), czy prawnych (np. korupcja; Knoll i van Dick, 2013). Czasami pracownicy sami mogą być ofiarami takich naruszeń, innym razem mogą je po prostu obserwować, nie będąc bezpośrednio dotkniętymi (Thompson i Bunderson 2003). Oprócz zagrożeń dotyczących funkcjonowania i doskonalenia organizacji, milczenie pracowników może ukrywać naruszenia, które przez lata mogą prowadzić do pojawienia się ofiar wewnątrz

i na zewnątrz organizacji. Przykłady obejmują tortury i molestowanie seksualne w wojsku (Klammer i in., 2002), fizyczne i psychiczne znęcanie się w instytucjach edukacyjnych (Bogart i Stein, 1987), przemoc i korupcję w policji (Rothwell i Baldwin, 2007) lub niewłaściwą ocenę medyczną lekarzy (Gibson i Singh, 2004). Co więcej, cisza może mieć psychologiczny wpływ na pracowników, generując poczucie upokorzenia, złości, stresu i urazy, zanieczyszczając interakcje oraz osłabiając kreatywność i produktywność (Cortina i Magley, 2003; Perlow i Williams, 2003). Milczenie organizacyjne wiąże się z ostracyzmem w miejscu pracy, cynizmem organizacyjnym i przemocą w miejscu pracy, co może dodatkowo wpływać na samopoczucie i produktywność pracowników (Elhanafy i Ebrahim, 2022). Zgodnie z modelem wartości grupowej Lind i Tylera (1988), procedury, które pozwalają na głos pracowników są postrzegane pozytywnie, przynajmniej częściowo, ponieważ sygnalizują, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji. Model ten

sugeruje również, że pracownicy czują się niedoceniani, gdy postrzegają, że oni i inni nie mogą otwarcie wyrażać swoich punktów widzenia.

Praca Eisenbergera i zespołu (1990) wskazuje, że te odczucia będą miały wpływ na zaangażowanie organizacyjne i zaufanie. Jeśli pracownicy czują, że ich organizacja ich nie ceni, będzie mniej prawdopodobne, że będą ją cenić, identyfikować się z nią lub jej ufać. Rezultaty, które mogą wynikać ze zmniejszonego zaangażowania i zaufania, to niższa wewnętrzna motywacja i satysfakcja, psychologiczne wycofanie, a nawet rotacja (Mathieu i Zajac, 1990).

Badania nad sprawiedliwością proceduralną wskazują, że ważnym sposobem, w jaki pracownicy zyskują poczucie kontroli nad swoim otoczeniem, jest wyrażanie swoich opinii i preferencji (Lind i Tyler, 1988). Prace te wskazują ponadto, że potrzeba kontroli ze strony pracowników jest niezaspokojona, gdy odmawia się im możliwości wyrażenia opinii (Lind i Tyler, 1988). W związku z tym możemy oczekiwać, że gdy pracownicy są otoczeni wskazówkami społecznymi, które zniechęcają do zabierania głosu, będą czuć, że nie mają wystarczającej kontroli nad swoim środowiskiem pracy. Mechanizm ten dobrze wyjaśnia koncepcja tzw. ukrytych teorii głosu (*implicit voice theories*), które odnoszą się do nieuświadomionych przekonań jednostek na temat tego, czy i w jakich warunkach wypowiadanie opinii w organizacji jest bezpieczne oraz akceptowane (Adamska, 2016). Przykładowe *ukryte* przekonania to m.in. przekonanie, że nie należy podważać zdania przełożonego, że zgłaszanie problemów może zostać odebrane jako donosicielstwo oraz że lepiej milczeć, niż ryzykować pogorszenie relacji z zespołem (Adamska, 2016, za Detert i Edmondson, 2011). Tego rodzaju schematy poznawcze kształtują się już we wczesnych doświadczeniach społecznych i mogą skutecznie powstrzymywać pracowników od zabierania głosu, nawet jeśli organizacja formalnie promuje kulturę otwartości (Detert i Edmondson, 2011). Jak zauważa Adamska (2016), ukryte teorie głosu działają jak filtr percepcyjny, przez który pracownicy oceniają sytuacje w pracy. W konsekwencji, nawet w sprzyjających warunkach instytucjonalnych, pracownicy mogą wybierać milczenie, jeśli ich wewnętrzne przekonania podpowiadają im, że mówienie wiąże się z ryzykiem utraty relacji, konfliktu z przełożonym lub obniżenia własnego statusu.

Badania empiryczne potwierdzają rolę władzy i powiązanych zjawisk (tj. dominacji, autorytetu) w molestowaniu seksualnym (Stockdale, 1996) i niesprawiedliwości interakcyjnej (Harlos i Pinder, 1999). Istnieje jednak teoretyczne wsparcie dla poglądu, że postrzeganie przez ludzi nierównych relacji władzy wpływa na milczenie pracowników (Morrison i Milliken, 2000), co jest związane komplementarnie ze

zjawiskiem upokorzenia. Pinder i Harlos (2001) sugerują, że zależność władzy wynikająca z hierarchii poziomów zwiększa zarówno częstotliwość, jak i czas trwania ciszy wywołanej niesprawiedliwością. Członkowie organizacji mogą opierać się złemu traktowaniu interpersonalnemu przy użyciu różnych aktywnych strategii, w tym odejścia i głosu. Opuszczenie organizacji jako sposób radzenia sobie ze złym traktowaniem byłoby uważane za działanie destrukcyjne - z definicji zrywa związek z organizacją (Farrell, 1983; Rusbult i in., 1988). Odejście jest oczywiście trwałym środkiem podejmowanym przez ofiarę, gdy sytuacja staje się absolutnie nie do zniesienia. Badania skupiają się na strategiach głosowych, które poprzedzają lub zastępują odejście, a pracownicy *używają głosu*, gdy wyrażają swój sprzeciw lub niezadowolenie z praktyki organizacyjnej. Głos "może być stopniowany, od słabego narzekania do gwałtownego protestu; oznacza artykułowanie swoich krytycznych opinii" (Hirschman, 1972, s. 16). Głos funkcjonuje jako środek aktywnego oporu wobec złego traktowania, ale pochodzi od pracowników, którzy są członkami organizacji i starają się zachować ten status; w tym sensie głos jest uważany za działanie konstruktywne (Farrell, 1983; Rusbult i in., 1988). W niektórych przypadkach opór wobec złego traktowania interpersonalnego może wywołać wiktyzację odwetową (WRV). Gdy złe traktowanie kwalifikuje się jako nielegalna dyskryminacja oparta na statusie (np. nękanie ze względu na płeć, rasę, pochodzenie narodowe itp.), zastosowanie mają przepisy, które wyraźnie zakazują działań odwetowych (Crockett i Gilmore, 1999). Co ważne jednak, przepisy prawne nie wyznaczają zewnętrznych granic dla tych doświadczeń. Pracownicy mogą "czuć się" ofiarami w sensie psychologicznym, gdy postrzegają, że inny członek organizacji podejmuje negatywne działania przeciwko nim w bezpośrednim wyniku ich sprzeciwu wobec praktyki zatrudnienia (Cortina i Magley, 2003). Działania odwetowe można podzielić na dwie kategorie: związane z pracą i społeczne. Pierwsza z nich, którą nazywamy wiktyzacją odwetową w pracy (WRV), do tej pory była przedmiotem większości badań i orzecznictwa w zakresie działań odwetowych (Crockett i Gilmore, 1999). WRV obejmuje niekorzystne działania związane z pracą, które często są namacalne, formalne i udokumentowane w dokumentacji zatrudnienia. Przykłady obejmują zwolnienie, przymusowe przeniesienie, degradację, niską ocenę wyników i pozbawienie przywilejów lub możliwości pracy w godzinach nadliczbowych. WRV ma na celu lub skutkuje negatywną zmianą aspektów pracy danej osoby i zazwyczaj pochodzi od przełożonych, kierowników i innych pracowników upoważnionych do dokonywania takich zmian. Aby działania kwalifikowały się jako

wiktyalizacja odwetowa per se, inicjator musi mieć jasny zamiar lub cel musi postrzegać je jako odwet za celowe zachowanie, w tym wypadku za sygnalizowanie.

Drugi wariant odwetu wiąże się z mniej namacalnymi społecznymi działaniami odwetowymi; działania te nazywamy społeczną wiktyризacją odwetową (SRV). Odnosi się to do zachowań antyspołecznych, zarówno werbalnych, jak i niewerbalnych, które często pozostają nieudokumentowane - na przykład nękanie, obrzucanie wyzwiskami, ostracyzm, obwinianie, groźby lub "karanie ciszą". Każda z tych strategii ma potencjał, aby wywołać upokorzenie. SRV ma na celu lub skutkuje negatywną zmianą relacji interpersonalnych z innymi członkami organizacji. Może pochodzić od osób na każdym poziomie organizacji - współpracowników, przełożonych i podwładnych. Ponownie, wiktyalizacja odwetowa obejmuje jedynie działania zamierzone przez inicjatora lub postrzegane przez cel jako odwet za celowe zachowanie (sygnał; Cortina i Magley, 2003).

W organizacjach ofiary mogą przeciwstawić się złemu traktowaniu interpersonalnemu, wyrażając swoje niezadowolenie współpracownikom – szukając wsparcia społecznego. Mogą również komunikować swoje niezadowolenie bezpośrednio osobie, która dopuściła się złego traktowania, konfrontując ją z jej niewłaściwym zachowaniem. Co więcej, ofiary mogą zgłosić sytuację władzom organizacyjnym – *whistle-blowing*. Wszystkie te strategie reprezentują powiązane formy głosu i wszystkie są zachowaniami publicznymi, które mogą ostrzegać organizację o wewnętrznych wykroczeniach. Jednak tylko ostatnia z tych strategii doczekała się uwagi w badaniach nad odwetem. W szczególności Miceli i Near byli pionierami badań mających na celu zrozumienie doświadczeń sygnalistów związanych z odwetem (Miceli i Near, 1992; Cortina i Magley, 2003). Zdaniem badaczek (Cortina i Magley, 2003) oprócz informowania o nieprawidłowościach, poszukiwanie wsparcia społecznego i konfrontacja zasługują na naukową analizę. Pokrzywdzeni pracownicy sięgają po te dwie ostatnie strategie głosowe częściej niż po *whistle-blowing* w swoich reakcjach na złe traktowanie interpersonalne. Co więcej, różne rodzaje ekspresji głosu ofiary mogą wywoływać WRV i SRV ze strony sprawcy, ze względu na ich podobną funkcję oporu. Oznacza to, że konfrontacja wiąże się z wyraźnym, bezpośrednim sprzeciwem wobec krzywdziciela, potencjalnie wywołując u niego złość, agresję i mściwość. Poszukiwanie wsparcia społecznego może być bardziej pośrednim wyrazem oporu, ale mimo to ujawnia niewłaściwe postępowanie i komunikuje niezadowolenie. Ponownie, może to wywołać negatywną reakcję u sprawcy.

Nie tylko sprawca, ale także współpracownicy i inni członkowie organizacji mogą negatywnie reagować na ofiary, które szukają wsparcia lub - w szczególności - sygnalizują lub konfrontują się ze sprawcami. Lepore wraz z zespołem (1991) twierdzą, że negatywne reakcje społeczne są bardziej prawdopodobne w przypadku stresorów, które wiążą się z napiętnowaniem lub trudnościami interpersonalnymi, co z pewnością obejmuje złe traktowanie interpersonalne w miejscu pracy. Teorie emocji w organizacjach (Elfenbein, 2023; Mastenbroek, 2000) mogą wyjaśniać tę sprzeczną z intuicją reakcję społeczną, ponieważ wcześniej wspierający współpracownicy mogą obawiać się uwikłania w pełne emocji i konfliktów wymiany zdań między ofiarą a sprawcą. Może wystąpić u nich lęk przed upokorzeniem (Hartling i Luchetta, 1999). Co więcej, współpracownicy mogą zarządzać swoimi reakcjami afektywnymi na trudną sytuację ofiary, odwracając uwagę od sytuacji, ponownie oceniając sytuację jako mniej zagrażającą lub minimalizując lub ukrywając emocje. Takie reakcje współpracowników mogą łatwo wydawać się ofiarom chłodem, trywializacją trudnej sytuacji i odrzuceniem - czyli SRV - niezależnie od intencji i motywacji współpracowników.

Formy złego traktowania interpersonalnego wahają się od niewłaściwych (np. ogólne lekceważenie norm szacunku w miejscu pracy) do nieetycznych (np. dyskryminacja ze względu na płeć, która nie spełnia kryteriów prawnych) do nielegalnych (np. niekorzystne traktowanie chronionych klas pracowników). Ujawnienie złego traktowania, które jest formalnie zabronione przez politykę organizacyjną, może narazić sprawcę na sankcje nałożone przez kierownictwo. W przypadkach, gdy złe traktowanie narusza prawo, sędzia lub ława przysięgłych może uznać organizację za odpowiedzialną za naruszenie praw obywatelskich, a w konsekwencji nakazać jej wypłatę odszkodowania pieniężnego. Osoby popełniające wykroczenia w organizacji, liderzy i członkowie o słabszej pozycji ekonomicznej mogą podejmować działania odwetowe, aby zapobiec takim możliwościom (Cortina i Magley, 2003).

Ofiary prześladowań w miejscu pracy, niezależnie od tego, czy są to działania odwetowe (WRV) czy ostracyzm społeczny (SRV), doświadczają szeregu negatywnych konsekwencji. Dzieje się tak, ponieważ zarówno WRV, jak i SRV stanowią stresory w miejscu pracy, które stanowią wyzwanie lub zagrożenie dla dobrostanu ofiary (Lazarus i Folkman, 1984). Stres związany z odwetem może być podobny do stresu wywołanego innymi formami złego traktowania w pracy, jak np. mobbing upokorzenie czy molestowanie. Ofiary odwetu mogą jednak doświadczać dodatkowych negatywnych skutków, ponieważ postrzegają działania odwetowe jako niesprawiedliwe. Postrzegana

niesprawiedliwość proceduralna i dystrybucyjna może prowadzić do obniżenia wydajności, satysfakcji z pracy, a nawet do problemów ze zdrowiem psychicznym. Ostracyzm społeczny, choć mniej namacalny niż WRV, również może być szkodliwy dla zdrowia psychicznego pracowników, prowadząc do depresji, bezradności, niskiego poczucia własnej wartości i niepokoju (Williams, 1997). Niejednoznaczność ostracyzmu dodatkowo potęguje stres i utrudnia radzenie sobie z tą sytuacją. Teorie stresu i radzenia sobie, sprawiedliwości organizacyjnej i ostracyzmu społecznego dostarczają silnych argumentów na rzecz tezy, że zarówno WRV, jak i SRV negatywnie wpływają na dobrostan pracowników (Cortina i Magley, 2003).

Lebel (2016) odkrył, że strach wynikający ze źródeł zewnętrznych w stosunku do organizacji był pozytywnie powiązany z głosem, o ile pracownicy postrzegali, że ich przełożony był otwarty na ich sugestie, co sugeruje, że strach nie jest tylko czynnikiem hamującym głos. Wang i in. (2022) stwierdzili, że emocja winy, wynikająca z nieetycznego zachowania proorganizacyjnego, może motywować zarówno do głosu promującego, jak i zakazującego. Natomiast Heaphy i in. (2022) argumentowali, że gdy pracownicy doświadczają emocji prospołecznych, takich jak empatyczna troska, empatyczny gniew lub poczucie winy w odpowiedzi na cierpienie innej osoby, są bardziej skłonni do wyrażania opinii. Autorzy argumentowali, że emocje zorientowane na innych zwiększają prawdopodobieństwo, że pracownicy dostrzegą możliwość zabrania głosu, poczuć się wystarczająco zmotywowani, aby to zrobić i ocenią potencjalne korzyści z zabrania głosu jako większe niż możliwe koszty (Morrison, 2023).

Przeprowadzono również kilka badań dotyczących wpływu wyczerpania emocjonalnego i stresu na głos pracowników. Zgodnie z teorią zachowania zasobów (COR), Qin i in. (2014) stwierdzili negatywny związek między wyczerpaniem emocjonalnym a głosem zarówno promującym, jak i zakazującym, gdy brakowało zasobów indywidualnych i kontekstowych (tj. wysoka niepewność zatrudnienia i niska sprawiedliwość interakcyjna) oraz związek w kształcie litery U, gdy zasoby te były wysokie. Wee i Fehr (2021), podobnie opierając się na teorii COR, odkryli, że cierpienie emocjonalne podczas pandemii COVID-19 doprowadziło do zmniejszenia występowania zachowania głosowego, przy czym efekt ten został złagodzony przez współczucie zespołowe.

Ng i in. (2021) stwierdzili, że pracownicy, którzy wierzą, że są szanowani przez swoich współpracowników, doświadczają silniejszych przekonań dotyczących kontroli i pozytywnego nastroju, a tym samym są bardziej zmotywowani do wyrażania opinii, a Xie

i in. (2015) stwierdzili, że kiedy pracownicy otrzymują wsparcie od swoich kolegów, mają silniejsze poczucie obowiązku wprowadzenia konstruktywnej zmiany, co prowadzi do bardziej promującego (ang. *promotive*; sprzyjającego) głosu. Podobnie, Curcuruto i in. (2020) stwierdzili, że wsparcie zarówno ze strony przełożonych, jak i współpracowników przewidywało wyrażanie opinii na temat kwestii bezpieczeństwa. Subhakaran i Dyaram (2018) wykazali, że pracownicy są bardziej skłonni do doświadczania bezpieczeństwa psychicznego, a tym samym bardziej skłonni do wyrażania opinii, zarówno gdy ich przełożeni wykazują zachowania wspierające wyrażanie opinii, jak i gdy ich współpracownicy angażują się w wyrażanie opinii. Wspierając efekt zarażania głosem, Ng i in. (2021) stwierdzili, że bycie świadkiem, jak współpracownik angażuje się w głos, zwiększa skłonność pracownika do robienia tego również poprzez wpływ na postrzeganą skuteczność i instrumentalność zachowań głosowych.

Prace badające ciszę jako mediator dostarczają dodatkowych dowodów na jej dysfunkcyjne skutki na poziomie indywidualnym. Guo i in. (2018) odkryli, że strach i obronna cisza seryjnie pośredniczą w negatywnym związku między autorytarnym przywództwem a kreatywnością. Wyniki Wang i Hsieh (2014) sugerują, że przyzwalające milczenie pomaga wyjaśnić negatywny związek między naruszeniem kontraktu psychologicznego a satysfakcją z pracy. Ponadto Jahanzeb i Fatima (2018) umieścili obronne milczenie jako zmienną wyjaśniającą łączącą ostracyzm w miejscu pracy z wyczerpaniem emocjonalnym i dewiacją.

W kilku badaniach zbadano związek między stresorami kontekstowymi a głosem. Wpływ stresorów stanowiących wyzwanie (np. złożoność, obciążenie pracą, presja czasu) był niespójny, przy czym niektóre badania nie wykazały żadnego wpływu (Zhang i in. 2014), a inne wykazały pozytywny związek poprzez zmniejszone wyczerpanie ego (Xia i in. 2020). Wyniki były bardziej spójne w przypadku stresorów utrudniających (np. konflikt, polityka, biurokracja, niepewność zatrudnienia). Xia i in. (2020) stwierdzili negatywny wpływ poprzez wyczerpanie ego, a Zhang i in. (2014) stwierdzili negatywny wpływ poprzez postrzeganie sprawiedliwości.

Liu z zespołem (2020b) przeprowadzili badanie, które analizowało wpływ mobbingu w miejscu pracy na milczenie organizacyjne jako strategię radzenia sobie z nim, a także mediacyjną rolę bezpieczeństwa psychologicznego i zaangażowania afektywnego oraz moderującą rolę klimatu wybaczenia w tym procesie. Wyniki badania pokazują, że mobbing jest pozytywnie skorelowany z milczeniem organizacyjnym. Oznacza to, że im więcej mobbingu doświadczają pracownicy, tym częściej stosują milczenie jako strategię

radzenia sobie. Bezpieczeństwo psychologiczne i zaangażowanie afektywne pośredniczą w relacji między mobbingiem a milczeniem organizacyjnym. Oznacza to, że mobbing prowadzi do wyczerpania zasobów psychologicznych i obniżenia zaangażowania, co skłania pracowników do stosowania milczenia jako strategii radzenia sobie. Klimat wybaczenia moderuje łańcuchowy efekt pośredniczący. Silny klimat wybaczenia w organizacji może pomóc pracownikom w radzeniu sobie z mobbingiem i zmniejszyć skłonność do milczenia (Liu i in., 2020b). Co więcej, wyniki Elçi i zespołu (2014) wykazały, że w porównaniu z ciszą organizacyjną, mobbing ma większy wpływ na zamiar rotacji pracowników. Chociaż wyniki sugerują, że cisza organizacyjna i zamiar rotacji są ze sobą pozytywnie powiązane, w wielu przypadkach związek ten jest pośredni. W szczególności, gdy pod uwagę brane są tylko kobiety lub pracownicy sektora publicznego, mobbing odgrywa rolę mediatora w tej relacji. Gdy weźmiemy pod uwagę pracowników płci męskiej, mediacja ta jest tylko częściowa, a gdy weźmiemy pod uwagę tylko pracowników sektora prywatnego, nie ma żadnej mediacji.

Tabela 2

Podsumowanie powiązań milczenia organizacyjnego z upokorzeniem w pracy i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Milczenie organizacyjne a naruszenia norm	Ukrywa poważne naruszenia norm ekonomicznych, społecznych, moralnych i prawnych (mobbing, przemoc, korupcja).	Knoll i van Dick, 2013; Thompson i Bunderson, 2003
Wpływ na dobrostan pracowników	Prowadzi do poczucia upokorzenia, złości, stresu; obniża kreatywność i produktywność; sprzyja ostracyzmowi, cynizmowi i przemocy.	Cortina i Magley, 2003; Perlow i Williams, 2003; Elhanafy i Ebrahim, 2022
Skutki dla relacji z organizacją	Brak możliwości wyrażania opinii osłabia poczucie bycia cionym członkiem organizacji, zmniejsza zaufanie, zaangażowanie i wywołuje psychologiczne wycofanie.	Lind i Tyler, 1988; Eisenberger i in., 1990; Mathieu i Zajac, 1990

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Ukryte teorie głosu	Nieświadome przekonania, że mówienie jest ryzykowne (np. obawa przed konfliktem czy utratą relacji), powstrzymują pracowników od zabierania głosu nawet w kulturze formalnej otwartości.	Detert i Edmondson, 2011; Adamska, 2016
Nierówności władzy i działania odwetowe	Hierarchia wzmacnia ciszę; próby sprzeciwu (konfrontacja, whistle-blowing) mogą wywołać formalne (degradacja, gorsze oceny) lub społeczne (ostracyzm) formy odwetu, potęgując stres i upokorzenie.	Cortina i Magley, 2003
Rezygnacja z głosu i rotacja	Pracownicy często rezygnują z głosu lub odchodzą z organizacji, co utrwala kulturę milczenia i sprzyja mobbingowi.	Farrell, 1983; Rusbult i in., 1988
Mobbing a milczenie	Mobbing wywołuje milczenie jako strategię radzenia sobie poprzez osłabienie bezpieczeństwa psychologicznego i zaangażowania afektywnego; klimat wybaczenia może ten efekt łagodzić.	Liu i in., 2020b
Mobbing a zamiar odejścia	Mobbing silniej niż samo milczenie zwiększa zamiar odejścia z pracy; u kobiet i pracowników sektora publicznego pełni rolę mediatora w relacji między milczeniem a rotacją.	Elçi i in., 2014

Źródło: opracowanie własne.

3.4. Milczenie i zaangażowanie w pracę

Milczenie pracowników może być również powiązane z różnymi zjawiskami (postawami), takimi jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie w pracę i zamiar rotacji. W szczególności pracownicy zawsze milczą w pracy z powodu strachu lub zagrożenia. Kiedy czują się zagrożeni, jest mniej prawdopodobne, że będą zadowoleni lub zaangażowani w organizację ze względu na postrzeganie ryzyka (Dedahanov i Rhee, 2015). Brak możliwości wyrażenia swoich opinii może wywoływać negatywne emocje (np. złość, niepokój), które są silnie związane ze zmniejszoną satysfakcją z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym (Paillé i in., 2015). Dodatkowo, jeśli atmosfera pracy nie pozwala pracownikom na wypowiedzanie się, mogą być oni bardziej skłonni do rozważenia odejścia z obecnej pracy, co skutkuje zwiększonym poziomem zamiaru rotacji fluktuacji (Elçi i in., 2014). Ponadto pracownicy mają tendencję

do odrywania się od pracy, gdy ich sugestie nie są słuchane i doceniane, co osłabia zaangażowanie pracowników w pracę (Pirzada i in., 2020; Hao i in., 2022). Badanie Hao i zespołu (2022) wykazało umiarkowany ujemny związek między milczeniem organizacyjnym i zaangażowaniem w pracę ($r = -0,37$).

Jednym z ważnych wskaźników jakości relacji pracownik-organizacja jest stopień, w jakim pracownicy identyfikują się ze swoją organizacją - czyli ich postrzeganie jedności lub przynależności do organizacji jako kluczowego aspektu koncepcji siebie (Ashforth i Mael 1989; van Dick 2001, 2004). Pracownicy, którzy silnie identyfikują się ze swoją organizacją, mają tendencję do wyrażania siebie z większym zaangażowaniem poprzez większe osobiste zaangażowanie w pracę (Hao i in., 2022). Liu i in. (2010) stwierdzili, że pracownicy, którzy identyfikują się ze swoim przełożonym lub organizacją, są bardziej skłonni do angażowania się w zachowania głosowe (Knoll i van Dick, 2013). Umphress i Bingham (2011) zaproponowali, że wyższa identyfikacja może skutkować nie tylko pożądanymi zachowaniami, ale także nieetycznymi czynami, które są postrzegane jako korzystne dla organizacji jak i współpracowników. Przykładem takiego zachowania jest milczenie na temat wykroczeń współpracowników.

Warunkiem koniecznym do zabrania głosu lub milczenia jest to, że pracownik jest świadomy problemu lub ma pomysły lub informacje, którymi może się potencjalnie podzielić, tak że istnieje ukryta możliwość zabrania głosu (lub nie; Morrison, 2014). Jednakże pracownik musi być również zmotywowany do podzielenia się tymi informacjami. Zgodnie z tym założeniem, Tucker i Turner (2015) stwierdzili, że pracownicy, którzy mieli pomysły na poprawę bezpieczeństwa pracy, w połączeniu z wysokim zaangażowaniem afektywnym, zgłaszali najwięcej głosów związanych z bezpieczeństwem. Natomiast Shepherd i in. (2019) wykazali, że im więcej informacji członek zespołu projektowego miał na temat wad projektu, tym chętniej zgłaszał przełożonemu obawy dotyczące tego projektu, efekt ten był silniejszy w przypadku pracowników, którzy byli zmotywowani prospołecznie i postrzegali swojego przełożonego jako otwartego. I odwrotnie, Hussain i in. (2019) stwierdzili, że pracownicy są mniej skłonni do wyrażania opinii, jeśli wierzą, że posiadane przez nich informacje są udostępniane przez innych, ponieważ przekonanie to zmniejsza ich poczucie odpowiedzialności za zabranie głosu (Morrison, 2023).

W podobny sposób wykazano, że dostosowanie celów pracownika do organizacji przewiduje głos prospołeczny poprzez zwiększenie skuteczności (King i in. 2020), a postrzegany postęp w rozwoju kariery przewiduje głos poprzez zwiększenie

zaangażowania afektywnego (Wang i in. 2014). Wyniki te sugerują, że pracownicy są bardziej skłonni do wyrażania opinii, jeśli czują, że należą do organizacji i są z nią związani (Morrison, 2023).

Wraz z postępowaniem w rozumieniu tego, jak relacje ze współpracownikami i przełożonymi wpływają na głos, nastąpił postęp w rozumieniu wpływu struktur i praktyk organizacyjnych na zjawisko milczenia organizacyjnego. W szczególności badania wykazały, że głos jest silniejszy w kontekście zorientowanych na pracowników praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Hu i Jiang 2018), praktyk menedżerskich mających na celu zwiększenie umiejętności, motywacji lub zaangażowania pracowników (Chamberlin i in. 2018), partycypacyjnego podejmowania decyzji (Silla i in. 2020) oraz idiosynkratycznych umów (ustalenia dotyczące zatrudnienia dostosowane do osobistych potrzeb i preferencji pracowników; Ng i Feldman 2015). Wspólnym mechanizmem wyjaśniającym te efekty jest zaufanie. Zgodnie z koncepcją, że wyczerpanie zmniejsza osłabia głos (Lin i Johnson, 2015), Schmitt i in. (2017) wykazali, że głos był bardziej prawdopodobny, gdy pracownicy mieli wyższą jakość snu poprzedniej nocy, efekt pośredniczony przez codzienną witalność i wzmocniony przez wysokie poczucie własnej skuteczności.

Badanie Wang i in. (2020) analizuje związek między nadużyciami ze strony przełożonych a milczeniem pracowników, a także wpływ tego milczenia na zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Wyniki badania wskazują, że nadużycia ze strony przełożonych są pozytywnie powiązane z milczeniem pracowników. Oznacza to, że pracownicy, którzy doświadczają krzywdzącego traktowania ze strony przełożonych, częściej ukrywają informacje lub opinie na temat kwestii związanych z pracą. Autorzy tłumaczą to zjawiskiem ochrony zasobów. Pracownicy, którzy czują się zagrożeni, starają się zachować swoje pozostałe zasoby, takie jak energia i czas, unikając angażowania się w konflikty lub wyrażania sprzeciwu. Badanie pokazuje również, że milczenie pracowników pośredniczy w związku między nadużyciami ze strony przełożonych a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Oznacza to, że milczenie pracowników jest kluczowym mechanizmem, tłumaczącym, dlaczego nadużycia ze strony przełożonych prowadzą do obniżenia motywacji i zadowolenia z pracy. Im więcej milczą pracownicy, tym mniej prawdopodobne jest, że będą oni angażować się w swoje obowiązki i czerpać satysfakcję z pracy (Wang i in., 2020). Badanie Wanga i zespołu (2020) po pierwsze, identyfikuje milczenie pracowników jako ważną reakcję behawioralną na krzywdzące traktowanie ze strony przełożonych. Po drugie, łączy literaturę na temat nadużyć

w nadzorze z literaturą na temat milczenia pracowników, wyjaśniając mechanizmy, poprzez które nadużycia wpływają na motywację i postawy pracowników. Po trzecie, dostarcza empirycznych dowodów na to, że milczenie pracowników pośredniczy w związku między nadużyciami ze strony przełożonych a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Inne badanie (Pirzada i in., 2020) wykazało negatywny wpływ milczenia pracowników na zaangażowanie w pracę. Ponadto zaobserwowano, że sprawiedliwość organizacyjna jest mediatorem między milczeniem organizacyjnym a zaangażowaniem w pracę.

Co więcej, Sherf i in. (2021) wykazali, że częste milczenie generuje wypalenie. Na podstawie czterofalowego badania podłużnego Knoll i in. (2019) wykazali wzajemne oddziaływanie między ciszą a wypaleniem: Zarówno przyzwalające, jak i milczące milczenie? wiązało się ze zwiększonym poziomem późniejszego wypalenia, które z kolei wiązało się ze zwiększonym milczeniem. Inne badanie podłużne wykazało wzajemne oddziaływanie między niewłaściwym nadzorem, strachem i milczeniem (Kiewitz i in. 2016). Nadmierny nadzór zwiększał strach, co prowadziło do bardziej defensywnego milczenia, co z kolei prowadziło do bardziej nadużywanego nadzoru, przy czym efekty te nasilały się przy niskim poziomie asertywności i wysokim postrzeganiu klimatu strachu. Stwierdzono, że cisza organizacyjna ma negatywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne, wydajność pracy i procesy decyzyjne (Hozouri i in., 2018; Gençer i in., 2021; Panahi i in., 2012). Co więcej, cisza organizacyjna została powiązana ze stylami przywództwa, kulturą organizacyjną i atmosferą w miejscu pracy (Köse i Güçlü, 2017; Diab i Mohamed, 2020). Podkreślono również rolę ciszy w następstwie zmian organizacyjnych, takich jak fuzje, wskazując na jej znaczenie w kształtowaniu postaw pracowników w okresach przejściowych (Nikolaou i in., 2011).

Badania sugerują, że przynajmniej w Stanach Zjednoczonych i Europie wielu pracowników tłumi lub ukrywa szczere wypowiedzi związane z okolicznościami związanymi z pracą (Haskins i Freeman, 2015; Knoll i in., 2019). Jednak sukces obecnych podejść do zarządzania, takich jak wspólne przywództwo i upodmiotowienie, opiera się w dużej mierze na zaangażowaniu i inicjatywie pracowników (Fay i Sonnentag, 2012; Griffin i in., 2007).

Badanie Knolla i zespołu (2019) sugeruje, że wymuszone formy ciszy nie tylko ograniczają indywidualne i organizacyjne uczenie się oraz wykrywanie nieprawidłowego działania, jak ustalono wcześniej, ale także wiążą się z wyczerpaniem i depersonalizacją pracowników, czyli komponentami wypalenia zawodowego. Te czynniki są przeciwstawne

dla wigoru i oddania się pracy, czyli elementów zaangażowania w pracę. Dokładnie zachowania milczenia motywowane rezygnacją lub strachem znacząco przewidywały wyczerpanie emocjonalne i depersonalizację w następnym pomiarze. Nie przewidywały one jednak istotnie postrzegania zmniejszonego poczucia osobistych osiągnięć. Ani prospołeczna, ani oportunistyczna cisza nie przewidywały istotnie żadnego z komponentów wypalenia. W zbadanej próbie (Knoll i in., 2019) pracownicy, którzy zdecydowali się milczeć z powodów prospołecznych lub egoistycznych, zdawali się nie cierpieć z powodu wypalenia (przynajmniej w krótkim okresie) z powodu ukrywania swoich poglądów. Może to wynikać z faktu, że ich bierność w zabieraniu głosu jest bardziej dobrowolna w porównaniu z formami milczenia opartymi na strachu lub rezygnacji. Uznanie bardziej dobrowolnych form milczenia za inne i potencjalnie mniej szkodliwe niż mniej dobrowolne formy sugeruje, że ci, którzy milczą, nie są jedynie ofiarami, ale w niektórych przypadkach mogą być wzmocnionymi podmiotami, które wykorzystują milczenie do osiągnięcia osobistej lub społecznej korzyści (Donaghey i in., 2011; Kurzon, 2007). Wymuszone formy milczenia występują, gdy pracownicy uważają, że ich wybór lub kontrola nad głosem są ograniczone przez czynniki zewnętrzne (Kurzon, 2007). Narzucona cisza często wiąże się ze zmaganiem jednostek i zbiorowości z ograniczeniami kontekstowymi (Ashforth, 1989), co z kolei wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla dobrego samopoczucia i zdrowia. Mechanizmami odpowiedzialnymi za zaistnienie tej relacji mogą być procesy samoregulacji, które są związane z negatywnym systemem afektywnym i hamowaniem uczuć, myśli i zachowań, a także procesy takie jak zmniejszone osobiste zaangażowanie z powodu braku kontroli (Knoll i in., 2019).

Tabela 3

Podsumowanie powiązań milczenia organizacyjnego z zaangażowaniem w pracę i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Milczenie a satysfakcja i zaangażowanie	Strach i poczucie zagrożenia zmniejszają satysfakcję z pracy i zaangażowanie organizacyjne. Brak możliwości wyrażenia opinii wywołuje złość i niepokój, obniżając te postawy.	Dedahanov i Rhee, 2015; Paillé i in., 2015
Milczenie a zaangażowanie w pracę	Niesłuchanie sugestii pracowników osłabia ich zaangażowanie w pracę; stwierdzono umiarkowany ujemny związek milczenia z zaangażowaniem w pracę ($r = -0,37$).	Pirzada i in., 2020; Hao i in., 2022

Obszar / Zjawisko	Kluczowe ustalenia	Źródła
Identyfikacja z organizacją	Silna identyfikacja z organizacją zwiększa osobiste zaangażowanie w pracę oraz skłonność do głosu; może jednak sprzyjać także nieetycznemu milczeniu w obronie organizacji.	Ashforth i Mael, 1989; van Dick, 2001, 2004; Hao i in., 2022; Liu i in., 2010; Umphress i Bingham, 2011
Motywacja i warunki sprzyjające głosowi	Głos nasila się, gdy pracownicy mają pomysły, wysokie zaangażowanie afektywne, motywacje prospołeczne i postrzegają przełożonych jako otwartych.	Morrison, 2014, 2023; Tucker i Turner, 2015; Shepherd i in., 2019; Hussain i in., 2019
Praktyki organizacyjne sprzyjające głosowi	Zorientowane na pracowników HR, partycypacyjne decyzje, idiosynkratyczne umowy i zaufanie zwiększają prawdopodobieństwo głosu.	Hu i Jiang, 2018; Chamberlin i in., 2018; Silla i in., 2020; Ng i Feldman, 2015
Wpływ nadużyć przełożonych	Nadużycia przełożonych zwiększają milczenie; milczenie pośredniczy w negatywnym wpływie nadużyć na zaangażowanie i satysfakcję z pracy.	Wang i in., 2020
Cisza a wypalenie	Częste milczenie sprzyja wypaleniu; istnieje wzajemne wzmocnienie między milczeniem (zwłaszcza obronnym) a wyczerpaniem i depersonalizacją.	Sherf i in., 2021; Knoll i in., 2019
Milczenie a styl przywództwa i kultura	Milczenie powiązane jest z przywództwem, kulturą organizacyjną, atmosferą w pracy oraz reakcjami na zmiany (np. fuzje).	Köse i Güçlü, 2017; Diab i Mohamed, 2020; Nikolaou i in., 2011
Konsekwencje dla organizacji	Cisza obniża zaangażowanie organizacyjne, wydajność pracy i jakość procesów decyzyjnych.	Hozouri i in., 2018; Gençer i in., 2021; Panahi i in., 2012
Dobrowolne vs wymuszone milczenie	Wymuszone milczenie (narzucone z zewnątrz) wiąże się z negatywnymi skutkami dla dobrostanu; dobrowolne (np. prospołeczne) może być mniej szkodliwe, a nawet służyć celom jednostki.	Donaghey i in., 2011; Kurzon, 2007; Ashforth, 1989
Mechanizmy	Negatywne konsekwencje wymuszonej ciszy wyjaśniają procesy samoregulacji, stres i poczucie braku kontroli.	Knoll i in., 2019

Źródło: opracowanie własne.

4. Wielkość organizacji

Wielkość organizacji od ponad półwiecza należy do najczęściej włączanych zmiennych kontekstowych w badaniach psychologiczno-organizacyjnych, a równocześnie do najmniej jednoznacznie definiowanych. Już Kimberly (1976) określał ją mianem *teoretycznego pustkowia*, a Aldrich i Marsden (1988) pisali o *czarnej skrzynce* badacza, do której wrzuca się zbyt wiele odmiennych zjawisk pod wspólną nazwą. Brak jasności dotyczy zarówno znaczenia konstruktywnego (mowa o strukturze, zasobach, czy stopniu formalizacji), jak i wskaźników pomiarowych (liczba pracowników, obrót, wartość aktywów, powierzchnia produkcyjna itp.) — co prowadzi do rozbieżnych wyników i trudności kumulowania wiedzy. Z perspektywy praktyki gospodarczej waga problemu jest oczywista: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią 99,8 % wszystkich firm w Unii Europejskiej, z czego same mikroprzedsiębiorstwa (< 10 pracowników) odpowiadają za ~90 % podmiotów. Jednocześnie epidemiologia ryzyka psychospołecznego pokazuje, że to właśnie w MŚP kumuluje się większe zagrożenie wypadkami, urazami oraz niekorzystnymi warunkami ergonomicznymi, podczas gdy duże organizacje częściej dysponują formalnymi systemami BHP i HR. Różnice te przekładają się na nierówny rozkład stresu zawodowego: badania w Wielkiej Brytanii ujawniły odmienny profil stresorów w MŚP (m.in. przeciążenie ilościowe, niepewność zatrudnienia) oraz w dużych firmach (m.in. ograniczona autonomia, słabe wsparcie; Lai i in., 2020a).

W literaturze coraz mocniej akcentuje się, że kontekst organizacyjny kształtuje subiektywne doświadczenia pracowników. W strukturach płaskich, typowych dla mikroprzedsiębiorstw, relacje interpersonalne są bardziej intensywne, a behawioralne skutki upokorzenia (np. wycofanie się) mogą być szybciej zauważalne. Odwrotnie, w złożonej hierarchii dużej korporacji negatywne zdarzenia częściej ulegają rozproszeniu na poziomach zarządzania, co sprzyja organizacyjnemu milczeniu rozumianemu jako powstrzymywanie się od dzielenia się krytycznymi informacjami. Brak głosu ogranicza z kolei kluczowy zasób energetyczny, jakim jest zaangażowanie w pracę. Teoretycznie można więc oczekiwać, że ścieżka od upokorzenia przez milczenie do zaangażowania w pracę przyjmie inną dynamikę w mikro- i małych przedsiębiorstwach niż w przedsiębiorstwach średnich i dużych. Dodatkowego uzasadnienia dostarczają ustalenia, że wielkość organizacji wpływa na systemy wynagradzania i nierówności płacowe (Cobb i Lin, 2017; Kalleberg i Van Buren, 1994) oraz różnicuje skuteczność komunikacji i retencji pracowników (O'Regan i Ghobadian, 2004). W świetle modelu JD-R różnice te

oznaczają odmienne profile dostępnych zasobów i stresorów, które mogą wzmacniać bądź tłumić konsekwencje upokorzenia w pracy.

4.1. Definicje i pomiary wielkości organizacji

W badaniach naukowych i praktyce gospodarczej najbardziej rozpowszechnionym punktem odniesienia jest klasyfikacja przyjęta w Zaleceniu Komisji Europejskiej 2003/361/WE. Oparto ją na liczbie zatrudnionych oraz pomocniczo na progach finansowych (obróć roczny, suma bilansowa):

Tabela 4

Podział na mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa

Kategoria	Zatrudnienie	Roczny obrót (maks.)	Aktywa ogółem (maks.)
Mikro	< 10	2 mln €	2 mln €
Mała	10 – 49	10 mln €	10 mln €
Średnia	50 – 249	50 mln €	43 mln €
Duża	≥ 250	—	—

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Komisja Europejska (2003).

Choć ramy te miały ułatwić porównywalność statystyk i polityk wspierających MŚP, w literaturze psychologiczno-organizacyjnej przyjęły się przede wszystkim granice liczby zatrudnionych (< 10; 10–49; 50–249; ≥ 250), ponieważ lepiej niż wskaźniki finansowe odzwierciedlają skalę struktur interpersonalnych oraz potencjał formalizacji procedur HR. Mimo dominacji klasyfikacji UE, repertuar miar wielkości pozostaje zaskakująco szeroki. Przegląd literatury ukazuje, że badacze biorą pod uwagę: sięgają m.in. po:

- liczbę pracowników (najczęściej; por. Ali i Świercz, 1991; Kimberly, 1976);
- przychody lub sprzedaż brutto (Carpenter i Petersen, 2002; Karimi i Gupta, 1996);
- aktywa łączne (Colbert i Murray, 1999);
- wartość rynkową (Chung i Jo, 1996).

Ta mnogość wskaźników prowadzi do metodologicznego zamętu: teoretycznie identyczne hipotezy bywają testowane za pomocą odmiennych operacjonalizacji, co utrudnia kumulację wiedzy (Temtime, 2003). Dodatkowo nie wszystkie miary są równoważne psychologicznie – obrót czy aktywa odzwierciedlają raczej potencjał ekonomiczny, natomiast liczba pracowników determinuje intensywność relacji społecznych, liniowość hierarchii i zasięg kontroli. Metaanaliza Orlitzky'ego (2001) wskazuje, że różne operacjonalizacje wielkości są ze sobą dodatnio skorelowane, co sugeruje pomiar jednego bazowego konstruktów. Niemniej korelacja nie oznacza wymienności: np. start-up technologiczny może generować wysoki obrót przy niewielkim zatrudnieniu, a podmiot publiczny – odwrotnie. Kimberly (1976) proponuje zatem traktować liczbę pracowników jako miarę pierwszego wyboru, gdy bada się zjawiska związane z personelem, podkreślając zarazem użyteczność transformacji logarytmicznej dla uchwycenia nieliniowości efektów.

Mikroprzedsiębiorstwa (<10 pracowników). Mikrofirmy operują w oparciu o niemal całkowicie płaskie struktury, w których właściciel jest równocześnie bezpośrednim przełożonym i ogniwem komunikacyjnym. Taki układ podnosi widoczność zarówno wsparcia, jak i nadużyć interpersonalnych. Duńskie badania (Lagabrielle i in., 2022) pokazują, że rozmiar przedsiębiorstwa odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zarówno częstotliwości występowania mobbingu, jak i jego skutków zdrowotnych. Wprawdzie badanie oparte na danych z francuskiego badania SUMER wskazuje, że mobbing występuje rzadziej w mikroprzedsiębiorstwach (<10 pracowników) niż w większych firmach, jednak gdy już dochodzi do takich sytuacji, ich negatywne konsekwencje zdrowotne – takie jak epizody lękowo-depresyjne, gorsza samoocena zdrowia czy absencje chorobowe – są w tych najmniejszych firmach bardziej nasilone. Wyniki podkreślają, że bliskość relacji w małych zespołach może ograniczać częstość mobbingu, ale jednocześnie sprawia, że jego skutki stają się szczególnie dotkliwe. Brak formalnych procedur HR oznacza jednak, że ewentualne upokorzenie staje się natychmiast znane wszystkim, a obawa przed eskalacją może wzmacniać ciszę pracowników.

Małe przedsiębiorstwa (10 – 49 pracowników). W miarę rozrastania się do kilkudziesięciu osób pojawia się pierwszy szczebel kierowniczy, jednak relacje pozostają osobiste, a elastyczność strategiczna jest duża. Meta -analizy potwierdzają, że to właśnie w małych firmach proaktywność i innowacyjność osiągają najwyższe wartości i najsilniej przekładają się na wyniki finansowe (Anderson i Eshima, 2013; O'Regan i Ghobadian, 2004). Jednocześnie uboga infrastruktura kadrowa i niepewność zatrudnienia tworzą

specyficzny zestaw stresorów sprzyjających wycofaniu głosu, zwłaszcza gdy upokorzenie pochodzi od właściciela-założyciela.

Średnie przedsiębiorstwa (50–249 pracowników). Przekroczenie progu pięćdziesięciu zatrudnionych uruchamia proces wdrażania korporacjonizmu: powstają działy funkcjonalne, pierwsze regulaminy antymobbingowe i kanały dialogu społecznego. Mimo rosnącej formalizacji dystans władzy jest jeszcze relatywnie mały, a czynniki relacyjne – jakość wsparcia współpracowników czy klarowność ról – pozostają kluczowe dla retencji i zaangażowania (Wallace i Kay, 2012). Dzięki temu średnie firmy mogą równocześnie ograniczać formalne ryzyko upokorzeń i wzmacniać gotowość pracowników do zabierania głosu, dopóki biurokracja nie stłumi elastyczności.

Duże przedsiębiorstwa (≥ 250 pracowników). Korporacje dysponują rozbudowanymi systemami *compliance* (zarządzanie zgodnością prawną, zestaw procedur, zasad i narzędzi wewnętrznych w organizacji, które mają zapewniać przestrzeganie prawa, regulacji branżowych oraz standardów etycznych i wewnętrznych polityk firmy, np. przeciwdziałanie korupcji, mobbingowi, dyskryminacji) i benefitami, co formalnie redukuje ryzyko nadużyć. Wielopoziomowa hierarchia zwiększa jednak dystans psychologiczny, a procedury eskalacyjne bywają postrzegane jako biurokratyczne. Socjologiczne badania rynku pracy pokazują, że duże firmy charakteryzują się większą dyspersją płacową i wyższym poziomem formalizacji, co wiąże się z ograniczoną autonomią pracowników (Brown i Medoff, 1989). Anonimizacja relacji sprzyja *ukrytemu milczeniu* – pracownicy rzadziej zgłaszają upokorzenia, bo wątpią w skuteczność interwencji, co może podważać długofalowe zaangażowanie mimo atrakcyjnego pakietu wynagrodzeń.

W literaturze organizacyjnej wielkość firmy traktuje się jak soczewkę skupiającą kilka fundamentalnych procesów psychospołecznych. Po pierwsze, perspektywa zasobowa zakłada, że im większa organizacja, tym bogatszy portfel kapitału ludzkiego i finansowego, co umożliwia tworzenie formalnych programów HR i zarządzania zgodnością prawną (*compliance*) oraz oferowanie atrakcyjniejszych pakietów benefitów (Brown i Medoff, 1989; Evans i Leighton, 1989). Nadwyżka zasobów bywa buforem przeciw skutkom upokorzenia, ale zarazem zmniejsza widoczność jednostkowych incydentów, sprzyjając skrywaniu problemu.

Po drugie, logika formalizacji wskazuje, że struktury rozbudowują się rosą wraz z liczbą zatrudnionych: hierarchia wydłuża się, procedury stają się bardziej sztywne, a dystans władzy rośnie (Child, 1973; Kimberly, 1976). W dużych firmach standardowe

kanały skargowe mogą obniżać ryzyko otwartego upokorzenia, lecz złożoność biurokratyczna nierzadko osłabia poczucie sprawczości, co według teorii bezpieczeństwa psychologicznego tłumi głos i sprzyja milczeniu.

Trzecim wymiarem jest intensywność relacji interpersonalnych. W mikro- i małych podmiotach jedno- lub dwuszczeblowe struktury powodują, że negatywne zdarzenia są natychmiast widoczne dla całej załogi, a obustronne zależności tworzą sieć wzajemnych zobowiązań (Lagabriele i in., 2022). Bliskość ta może zwiększać intensywność doznawanego upokorzenia, ale jednocześnie ułatwia bezpośrednie naprawianie relacji, zanim przerodzą się one w chroniczne milczenie.

Z perspektywy teorii JD-R wielkość różnicuje profil obciążeń i zasobów: mikroprzedsiębiorstwa oferują wysoką autonomię kosztem ograniczonych zasobów instrumentalnych, podczas gdy korporacje zapewniają formalne wsparcie, lecz nakładają większe wymagania biurokratyczne. Empiryczne analizy warunków pracy w Danii i Wielkiej Brytanii potwierdzają, że zestaw stresorów psychologicznych zmienia się systematycznie wzdłuż osi skali przedsiębiorstwa (Lai i in., 2015; Schreibauer i in., 2020). W Wielkiej Brytanii stwierdzono, że poziom stresu zawodowego jest niższy w MSP niż w korporacjach, a profil stresorów zmienia się – w małych firmach dominuje przeciążenie ilościowe i niepewność zatrudnienia, podczas gdy w dużych większy ciężar mają ograniczona autonomia i słaba komunikacja (Lai i in., 2015).

Różna jest także architektura nagradzania i nierówności wynikających z systemu płacowego. Liczne badania stratygraficzne potwierdzają, że płace, benefity i ścieżki awansu rosną wraz z wielkością firmy rozmiarem pracodawcy (Brown i Medoff, 1989; Kalleberg i Van Buren, 1994), przy czym efekty skali tłumaczy częściowo selekcja bardziej wykwalifikowanych kadr do dużych firm. Jednocześnie duże organizacje wykazują większą rozpiętość płacową, co może obniżać poczucie sprawiedliwości i zagrażać zaangażowaniu (Kalleberg i Van Buren, 1994). W odniesieniu do innowacyjności i orientacji przedsiębiorczej, wyniki analiz wskazują na charakterystyczny, nieliniowy związek pomiędzy wielkością organizacji a poziomem aktywności przedsiębiorczej. W badaniach porównawczych wykazano, że intensywność działań przedsiębiorczych i innowacyjnych jest najwyższa w mikro i małych przedsiębiorstwach, które cechują się elastycznością, krótkimi ścieżkami decyzyjnymi i wysoką skłonnością do podejmowania ryzyka (Anderson i Eshima, 2013; Haider i in., 2017). Wraz ze wzrostem skali działalności, w segmencie firm średnich obserwuje się stopniowe osłabienie dynamiki innowacyjnej, co tłumaczone jest rosnącą złożonością struktur, biurokratyzacją procesów oraz spadkiem

indywidualnej odpowiedzialności za inicjatywy przedsiębiorcze. Jednak w największych organizacjach krzywa innowacyjności ponownie wznosi się, co badacze przypisują efektowi skali działalności badawczo-rozwojowej (*R&D scale*). Pojęcie to odnosi się do zdolności dużych przedsiębiorstw do rozpraszania wysokich, stałych kosztów badań i rozwoju na znacznie większy wolumen przychodów i produktów. Skala R&D umożliwia tworzenie wyspecjalizowanych laboratoriów, utrzymywanie zespołów naukowych oraz inwestowanie w długookresowe projekty o wysokim ryzyku, co dla mniejszych podmiotów byłoby finansowo nieosiągalne. W efekcie duże korporacje – mimo niższej zwinności organizacyjnej – mogą korzystać z ekonomii skali w innowacjach, osiągając przewagę technologiczną i ponownie podnosząc wskaźniki przedsiębiorczości (Anderson i Eshima, 2013; Haider i in., 2017).

W obszarze retencji i absencji Gelencsér i in. (2023) odnotowali, że czynnikiem wspólnym dla firm o różnej wielkości pozostaje charakter pracy i normatywne przywiązanie, lecz wpływ relacji z przełożonym w małych firmach ma mniejsze znaczenie, a w dużych jego znaczenie staje się kluczowe. Z kolei analizy niemieckiego rynku pracy pokazują, że absencja rośnie wraz z wielkością zakładu, co tłumaczy się łatwiejszą dywersyfikacją ryzyka i słabszą presją koleżeńską w dużych zespołach (Barmby i Stephen, 2000). Wreszcie, badania porównawcze wykazały, że społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest najrzadziej implementowana w mikroprzedsiębiorstwach, częściej występuje w małych i osiąga najwyższy poziom w średnich firmach, zanim ponownie ulega rozproszeniu w korporacjach, gdzie odpowiedzialność bywa delegowana do wyspecjalizowanych jednostek (Gavurová i in., 2022).

Zebrane dowody pokazują, że wielkość organizacji nie jest neutralnym tłem badań nad upokorzeniem, milczeniem i zaangażowaniem, lecz stałym źródłem zróżnicowania zasobów, wymagań oraz norm relacyjnych. Stąd w dalszych częściach dysertacji wielkość traktowana będzie jako kluczowy moderator, którego nieuwzględnienie grozi błędem kontekstowym i zniekształceniem wniosków praktycznych płynących z modelu. Powiązanie wielkości przedsiębiorstwa z upokorzeniem w pracy, milczeniem organizacyjnym i zaangażowaniem w pracę wymaga rozpoznania, w których ogniwach kontekst może wzmocnić lub osłabić relacje przyczynowe. Teoria wymiany społecznej, zapoczątkowana przez Homansa (1958) i rozwinięta m.in. przez Blau (1964), zakłada, że relacje międzyludzkie w organizacjach opierają się na systemie wzajemnych korzyści i kosztów. Według tego ujęcia jednostki podejmują interakcje, kiedy spodziewają się, że

bilans nagród (np. uznanie, wsparcie, informacje) przewyższy potencjalne koszty (np. wysiłek, ryzyko utraty reputacji). W mikro- i małych firmach, gdzie sieci relacji są gęste, a struktury formalne mniej rozbudowane, mechanizm wzajemności działa w sposób bezpośredni: reputacja każdego pracownika jest stale monitorowana przez współpracowników, a pozytywna opinia innych staje się kluczowym kapitałem społecznym. W takim kontekście doświadczenie upokorzenia, zwłaszcza publicznego, uderza nie tylko w osobiste poczucie godności, lecz także w pozycję jednostki w sieci nieformalnych zależności, co zgodnie z teorią wymiany społecznej wzmacnia jego potencjał do wywoływania emocjonalnego wycofania i ograniczania gotowości do dalszej współpracy. W dużych organizacjach zdarzenie upokorzenia nierzadko rozprasa się w hierarchii; pracownik doświadcza mniejszej społecznej widoczności incydentu, lecz równocześnie napotyka barierę formalną przy próbie jego zgłoszenia, co sprzyja powstaniu norm milczenia (Child, 1973).

Część empiryczna

5. Metodologia badań własnych

5.1. Problem i cele badawcze

Poczucie upokorzenia w miejscu pracy to zjawisko o poważnych konsekwencjach dla jednostek i organizacji. Upokorzenie bywa definiowane jako demonstracyjne nadużycie władzy nad jednostką, obejmujące m.in. pozbawienie jej statusu, wykluczenie czy arbitralne traktowanie, co prowadzi do głębokiego poczucia niesprawiedliwości i naruszenia godności. Jest to emocja wyjątkowo intensywna – badania EEG wykazały, że doświadczenie upokorzenia wywołuje silniejsze pobudzenie poznawczo-emocjonalne niż np. gniew czy radość (Otter i Jonas, 2014). Doświadczenie upokorzenia oznacza, że pracownik został postawiony w pozycji poniżenia i bezsilności wskutek czyjegoś nadużycia przewagi. Tak skrajnie negatywne przeżycie narusza fundamentalne wartości, jak szacunek dla jednostki, a jego skutki są długofalowe (Ženda i in., 2021). Liczne badania potwierdzają, że osoby upokarzane w pracy doświadczają poważnego stresu, obniżenia samooceny, zaburzeń emocjonalnych i zdrowotnych (np. objawów depresji czy traumy), a także spadku satysfakcji i motywacji do pracy (Antoine, 2018; Gulin, 2019; Hassankhani i in. 2017; Khalid i in., 2022; Lashinger i Nosko, 2015; Sharafizad i in., 2020; Tag-Eldeen i in., 2017; Trépanier i in., 2023; Waqas i in., 2021). W konsekwencji ucierpieć może funkcjonowanie całej organizacji – upokarzanie pracowników prowadzi do obniżenia ich zaangażowania w pracę, pogorszenia komunikacji i pracy zespołowej, wzrostu absencji oraz zwiększonej fluktuacji kadr (Leask, 2013; Torres i Bergner, 2012; Ženda i in., 2021).

Dostrzegając te negatywne skutki, niniejsze badanie koncentruje się na związku upokorzenia z kluczowym wskaźnikiem funkcjonowania zawodowego w postaci zaangażowania w pracę. Zaangażowanie w pracę definiowane jest jako pozytywny, spełniający stan umysłu związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem (Schaufeli i in., 2002a). Wigor oznacza wysoki poziom energii i wytrwałości podczas wykonywania pracy, oddanie się pracy odzwierciedla silne zaangażowanie połączone z poczuciem znaczenia i entuzjazmu, zaś zaabsorbowanie pracą to pełne skupienie na pracy i trudność oderwania się od zadań.

Kolejnym ważnym pojęciem w modelu badań własnych jest milczenie organizacyjne, rozumiane jako świadome powstrzymywanie się pracowników od

zabierania głosu – wyrażania opinii, zgłaszania problemów czy dzielenia się informacjami w sprawach dotyczących pracy (Adamska i Jurek, 2017). Zjawisko to, zwane też *ciszą organizacyjną*, uznaje się za poważną barierę dla efektywnej komunikacji i rozwoju firmy. Długotrwałe tłumienie głosu pracowników przekłada się też na ich zdrowie psychiczne – badania wiążą klimat milczenia ze zwiększonym stresem i objawami depresji (Cortina i Magley, 2003).

Ostatnim elementem modelu uwzględnionym w niniejszych badaniach jest wielkość organizacji, traktowana jako czynnik potencjalnie moderujący analizowane zależności. Wielkość przedsiębiorstwa (mikro, mała, średnia czy duża firma) przekłada się na strukturę organizacji, styl komunikacji i kulturę pracy, co może wpływać na nasilenie zjawisk takich jak upokorzenie czy milczenie. Kulturę organizacyjną i dominujące style komunikacji często kształtują czynniki związane z rozmiarem przedsiębiorstwa (np. Maurer i in., 2023; Pugh i in., 1969). W mniejszych firmach relacje są na ogół bliższe, hierarchia spłaszczona, a przepływ informacji – bardziej bezpośredni. Z jednej strony sprzyja to szybkiemu wychwyceniu i skorygowaniu negatywnych zachowań, z drugiej jednak – brak sformalizowanych procedur może utrudniać pracownikom dochodzenie swoich praw w razie nadużyć. W dużych organizacjach natomiast rozbudowana hierarchia i formalizacja mogą sprzyjać powstaniu klimatu milczenia – pracownicy czują się anonimowi i pozbawieni wpływu, a decyzje na wysokich szczeblach struktury organizacyjnej często zapadają bez uwzględnienia głosu niższych szczebli (Morrison i Milliken, 2000).

Mając na uwadze powyższe przesłanki teoretyczne, sformułowano trzy główne cele badawcze. **Pierwszym celem badania** jest analiza zależności między kluczowymi zmiennymi – upokorzeniem w pracy, milczeniem organizacyjnym oraz zaangażowaniem w pracę. W ramach tego celu sprawdzono przede wszystkim, czy nasilenie doświadczanego upokorzenia w pracy oraz lęku przed upokorzeniem (jako dwóch aspektów poczucia upokorzenia) wiąże się z poziomem zaangażowania pracownika – zarówno ogólnym, jak i rozpatrywanym w trzech wymiarach: wigoru, oddania i zaabsorbowania pracą. Jednocześnie zbadano, czy poczucie upokorzenia (zarówno doznane, jak i antycypowany lęk przed nim) ma związek z milczeniem organizacyjnym – z każdą z czterech wyróżnionych strategii milczenia (sprzyjającą, obronną, prospołeczną i oportunistyczną). Uzupełniając, w ramach pierwszego celu poddano analizie powiązania między samym milczeniem a zaangażowaniem – tj. czy nasilenie milczenia (w poszczególnych formach) koreluje z poziomem zaangażowania ogólnego oraz jego trzech komponentów.

Drugim celem badania jest ustalenie, czy milczenie organizacyjne pełni funkcję mediatora w relacji między upokorzeniem a zaangażowaniem w pracę. Innymi słowy, celem tym objęto weryfikację, czy relacja upokorzenia odczuwanego przez pracownika (zarówno doświadczenia upokorzenia, jak i lęku przed upokorzeniem) z jego zaangażowaniem w pracę (we wszystkich trzech wymiarach – wigor, zaabsorbowanie i oddanie) jest zapośredniczona poprzez wywoływanie określonych czterech strategii milczenia organizacyjnego. Badanie efektu mediacyjnego milczenia organizacyjnego pozwala określić, czy ograniczenie komunikowania problemów i obaw stanowi mechanizm wyjaśniający, dlaczego upokorzenie prowadzi do spadku zaangażowania pracowników. Analizie poddano zatem, czy każda z wyróżnionych form milczenia (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego) pośredniczy w związkach między doznany upokorzeniem oraz lękiem przed upokorzeniem a poszczególnymi aspektami zaangażowania (wigorem, oddaniem, zaabsorbowaniem).

Trzecim celem badania jest zbadanie moderującej roli wielkości organizacji dla opisanych zależności. W ramach tego celu sprawdzono, czy wielkość firmy (kategoria mikro, małej, średniej lub dużej organizacji) pośredniczy relacji między analizowanymi zmiennymi. Założono w szczególności, że zależności między upokorzeniem a zaangażowaniem mogą mieć różne nasilenie w organizacjach różnej wielkości. Przeanalizowano zatem, czy zaangażowanie (w trzech wymiarach) osób badanych jest można przewidywać przez upokorzenie w jednakowym stopniu we wszystkich typach przedsiębiorstw, czy też w pewnych warunkach (np. w dużych korporacjach) negatywny efekt upokorzenia jest silniejszy. Ponadto zbadano, czy wielkość organizacji moderuje postulowane efekty mediacyjne – tj. czy efekty pośrednie upokorzenia przez milczenie na zaangażowanie różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Uwzględnienie czterech kategorii firm (mikro, małych, średnich i dużych) pozwoliłoby zidentyfikować ewentualne różnice kontekstowe: czy np. mediacja poprzez milczenie jest bardziej wyraźna w dużych organizacjach niż w mniejszych, albo czy któreś wymiary zaangażowania są szczególnie wrażliwe na upokorzenie w określonych warunkach organizacyjnych. Realizacja tego celu dostarcza cennych informacji, w jakich typach organizacji zjawisko upokorzenia niesie najpoważniejsze skutki dla postaw pracowników oraz gdzie należy wdrażać silniejsze mechanizmy ochronne.

Omawiany temat jest nowatorski pod kilkoma względami. Po pierwsze, poczucie upokorzenia jako odrębny konstrukt w miejscu pracy pozostaje stosunkowo słabo zbadane. Istnieje zatem wyraźna luka badawcza w postaci braku ugruntowanych teorii

i danych empirycznych wyjaśniających, jakie są unikalne przyczyny oraz skutki upokorzenia pracowników. Proponowane badanie wypełnia tę lukę, skupiając się na konsekwencjach upokorzenia dla zaangażowania w pracę – obszaru dotąd niemal nietkniętego (większość prac koncentrowała się na skutkach upokorzenia dla zdrowia psychicznego lub zachowań kontrproduktywnych, pomijając aspekty motywacyjno-pozytywne takie jak zaangażowanie). Po drugie, integracja milczenia organizacyjnego z problematyką upokorzenia stanowi nowy krok w badaniach. Dotychczas każda z tych kwestii była najczęściej analizowana osobno: literatura o milczeniu skupiała się na klimacie organizacyjnym, barierach komunikacyjnych i stylach przywództwa (Morrison i Milliken, 2000; Pinder i Harlos, 2001), zaś literatura o upokorzeniu – na opisach tego doświadczenia i jego konsekwencjach psychologicznych (Klein, 1991; Torres i Bergner, 2010). Niewiele prac łączyło te dwa zjawiska. Nowe jest również postrzeganie milczenia nie tylko jako tła organizacyjnego, ale jako potencjalnego mechanizmu objaśniającego relację doświadczenia upokorzenia z obniżeniem zaangażowania w pracę.

Innymi słowy, przetestowane zostanie, czy cisza pracowników może być brakującym ogniwem tłumaczącym, czy osoby poniżane w pracy stają się mniej zaangażowane. Po trzecie, wprowadzenie do modelu wielkości organizacji jako moderatora czyni badanie bardziej złożonym i pionierskim. Dotąd zagadnienie to nie było analizowane w kontekście emocji pracowniczych – większość badań nad upokorzeniem czy milczeniem koncentrowała się na jednorodnych próbach (np. tylko duże korporacje albo tylko sektor publiczny). Porównanie różnych wielkości przedsiębiorstw dostarczy oryginalnych danych na temat tego, czy skalę problemu upokorzenia i jego skutków należy interpretować podobnie we wszystkich organizacjach, czy też zależy ona od specyfiki strukturalnej. Jeśli wyniki wykażą istotne różnice między mikro a dużymi firmami, będzie to nowa wiedza praktyczna i teoretyczna – wskazówka, że interwencje antymobbingowe czy programy budowania zaangażowania trzeba dostosować do kontekstu organizacyjnego.

5.2. Pytania badawcze

Aby zrealizować przedstawione cele badawcze, sformułowano trzy główne pytania badawcze. Pierwsze pytanie i jego szczegółowe rozwinięcie dotyczą bezpośrednich relacji między upokorzeniem w pracy oraz jego podskalami a czterema formami milczenia organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę (wraz z jego podskalami – wigor, zaabsorbowanie i oddanie; Rysunek 2). Pytanie drugie odnosi się do mediacyjnej

roli czterech form milczenia organizacyjnego w relacji między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem oraz lękiem) i trzema podskalami zaangażowania w pracę (wigor, zaabsorbowanie i oddanie). Ze względu na mnogość relacji zawartych w tym pytaniu nie rozwinięto go o pytania szczegółowe, a przedstawiono je na Rysunkach 3, 5 i 7. Pytanie trzecie dotyczy moderującej roli wielkości organizacji (mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) dla każdej z analizowanej uprzednio relacji, tj. podskal upokorzenia w pracy z podskalami zaangażowania w pracę, podskal upokorzenia w pracę z czterema formami milczenia organizacyjnego, cztery formy milczenia organizacyjnego z podskalami zaangażowania w pracę oraz relacji mediacyjnej zawartej w pytaniu czwartym (Rysunki 4, 6 i 8). Sformułowane pytania brzmią następująco:

1. Czy istnieją związki między poczuciem upokorzenia w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lękiem przed upokorzeniem w pracy), milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, prospołecznym, oportunistycznym i obronnym) i zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą i oddaniem się pracy)?
 - 1.1. Czy poczucie upokorzenia w pracy (doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęki przed upokorzeniem w pracy) pozostają w związku z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą oraz oddaniem się pracy)?
 - 1.2. Czy poczucie upokorzenia w pracy (doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęki przed upokorzeniem w pracy) pozostają w związku z milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, prospołecznym, oportunistycznym i obronnym)?
 - 1.3. Czy milczenie organizacyjne (sprzyjające, prospołeczne, oportunistyczne i obronne) pozostaje w związku z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą oraz oddaniem się pracy)?
2. Czy milczenie organizacyjne (sprzyjające, prospołeczne, oportunistyczne i obronne) pełni rolę mediacyjną w relacji upokorzenia w pracy (doświadczenia upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęku przed upokorzeniem w pracy) z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą oraz oddaniem się pracy)?
3. Czy wielkość organizacji moderuje efekty mediacyjne oraz relacje upokorzenia w pracy (doświadczenia upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęku przed upokorzeniem w pracy) z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą

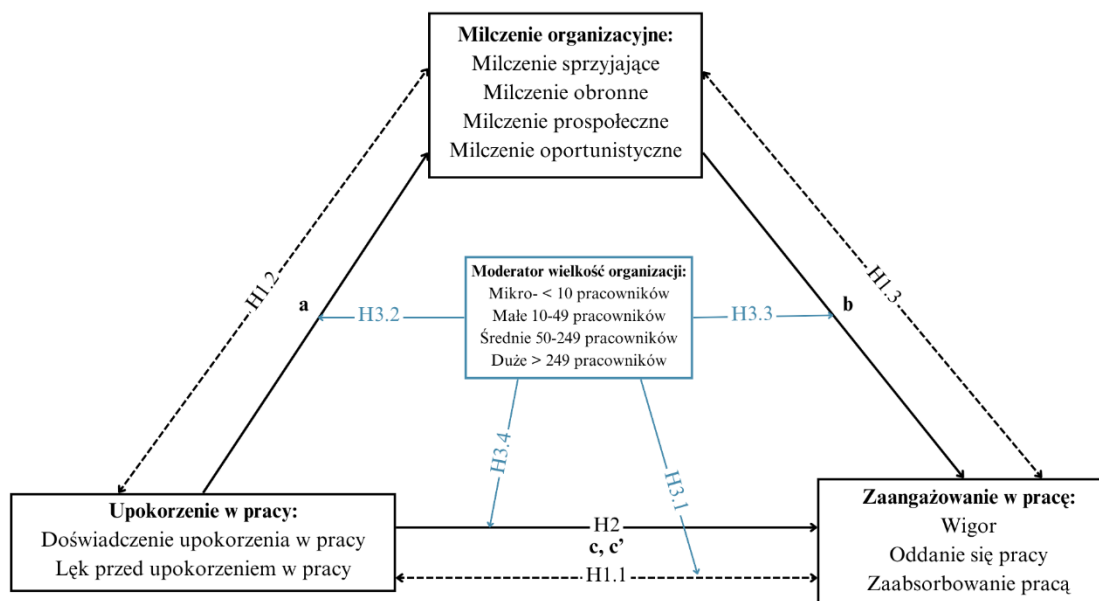
oraz oddaniem się pracy), podskal upokorzenia w pracę (doświadczenia upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęku przed upokorzeniem w pracy) z milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, prospołecznym, oportunistycznym i obronnym), a także milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, prospołecznego, oportunistycznego i obronnego) z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem pracą oraz oddaniem się pracy)?

- 3.1. Czy wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem)?
- 3.2. Czy wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym)?
- 3.3. Czy wielkość organizacji moderuje związek między milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem)?
- 3.4. Czy wielkość organizacji moderuje efekt mediacyjny milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego) w relacji między upokorzeniem (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem)?

5.3. Model badawczy

Rysunek 2

Model badawczy



Adnotacja: Czarne linie przerywane prezentują hipotezy dotyczące analiz korelacyjnych (H1.1, H1.2 i H1.3); czarne linie ciągłe reprezentują ścieżki mediacji (**a**, **b** i **c'** – H2; Hayes, 2018); niebieskie linie ciągłe reprezentują hipotezy dotyczące moderacji, gdzie H3.1 testuje relację upokorzenia w pracy z zaangażowaniem w pracę na czterech poziomach moderatora (ścieżka **c**), H3.2 testuje relację upokorzenia w pracy z milczeniem organizacyjnym na czterech poziomach moderatora (ścieżka **a**), H3.3 testuje relację milczenia organizacyjnego z zaangażowaniem w pracę na czterech poziomach moderatora (ścieżka **b**), a H 3.4 testuje relację upokorzenia w pracy z zaangażowaniem w pracę , ale z uwzględnieniem milczenia organizacyjnego jako mediatora tej relacji również na czterech poziomach moderatora (ścieżka **c'**; moderowana mediacja).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hayes (2018).

Dla lepszego zrozumienia opisanych relacji teoretyczną ramę odniesienia stanowi teoria JD-R (Bakker i in. 2014), która jest podejściem heurystycznym, zakładającym, że warunki pracy można podzielić na dwa zasadnicze wymiary: wymagania (obciążenia) oraz zasoby. Wymagania pracy to te aspekty (fizyczne, społeczne, organizacyjne lub psychologiczne), które wiążą się z wysiłkiem i kosztami psychofizycznymi – mogą prowadzić do stresu i wyczerpania, jeżeli przekraczają możliwości adaptacyjne pracownika. Zasoby pracy z kolei to wszelkie czynniki pomagające realizować cele, redukować koszty związane z wymaganiami i stymulować rozwój – obejmują wsparcie społeczne, autonomię, informacje zwrotne czy jasno określone role (Bakker i in. 2014). Kluczowym założeniem teorii JD-R jest istnienie dwóch procesów oddziałujących na dobrostan pracownika: (1) proces wyczerpania, w którym chronicznie wysokie wymagania

prowadzą do przeciążenia i w efekcie do negatywnych skutków (np. wypalenia zawodowego, problemów zdrowotnych), oraz (2) proces motywacyjny, w którym obfite zasoby sprzyjają zaangażowaniu w pracę i pozytywnym rezultatom (satysfakcji, lepszej efektywności). Co istotne, model przewiduje interakcję między wymaganiami a zasobami – zasoby mogą działać jako bufor, łagodząc szkodliwy wpływ wymagań na stres i wypalenie. Ponadto, oryginalny JD-R został rozszerzony o koncepcję wymagań będących wyzwaniem w kontrze do wymagań utrudniających (*hindrance demand*, Crawford i in., 2010), gdzie te pierwsze mogą niekiedy stymulować rozwój i nawet podnosić zaangażowanie, podczas gdy utrudniające (np. przeszkody biurokratyczne, konflikty) bezwzględnie hamują rozwój i obniżają zaangażowanie.

Wybór teorii JD-R jako podstawy teoretycznej niniejszej pracy podyktowany jest kilkoma względami. Przede wszystkim, teoria ta umożliwia jednocześnie uwzględnienie negatywnych i pozytywnych czynników wpływających na pracownika – w tym przypadku ekstremalnie negatywnego doświadczenia (upokorzenie) oraz pozytywnego stanu (zaangażowanie w pracę), a także czynników pośrednich jak milczenie (które można traktować zarówno jako przejaw braku zasobu – otwartej komunikacji, jak i efekt działania wymagania w postaci stresu interpersonalnego). Upokorzenie w miejscu pracy można zaklasyfikować jako specyficzne wymaganie o charakterze psychospołecznym. Jest ono silnym obciążeniem emocjonalnym wynikającym z wrogiego zachowania społecznego (ze strony przełożonego lub współpracowników). W terminologii JD-R upokorzenie stanowiłoby wręcz wymaganie utrudniające, gdyż nie niesie żadnej wartości rozwojowej dla pracownika, a jedynie stanowi przeszkodę odbierającą energię i chęci do pracy. Zgodnie z teorią JD-R chroniczne doświadczanie takich obciążeń prowadzi do wyczerpania i spadku zaangażowania (Bakker i in., 2014). Mobbing i upokorzenie można uznać za pokrewne zjawiska, będące przejawem poważnych patologii relacji w miejscu pracy; w obu dochodzi do naruszenia godności pracownika (Ženda i in., 2021). Zgodnie z JD-R, takie wymagania generują stres, który stopniowo wyczerpuje energię pracownika, tłumiąc jego wigor i oddanie w pracy. Niniejszy model zakłada podobny mechanizm w odniesieniu do upokorzenia – jest to stresor prowadzący do spadku zaangażowania.

Kolejnym elementem teoretycznym jest rola milczenia organizacyjnego w ramach JD-R. Milczenie można rozpatrywać na dwa sposoby: po pierwsze jako skutek działania wymagania (upokorzenia w pracy), po drugie jako brak zasobu (albo brak możliwości konstruktywnego wyrażenia siebie). W literaturze podkreśla się, że dostępność zasobu głosu, rozumianego jako poczucie, że można otwarcie mówić o problemach, jest ważnym

zasobem psychospołecznym chroniącym pracowników przed negatywnymi efektami stresu (Edmondson, 1999; Detert i Burris, 2007). Gdy ten zasób jest ograniczony (panuje klimat milczenia), wówczas pracownicy pozbawieni są mechanizmu redukcji napięcia i wpływu na otoczenie, co nasila efekty zmiennej wymagania (Morrison i Milliken, 2000). W niniejszym modelu zakłada się, że upokorzenie zwiększa skłonność pracowników do milczenia (co jest zgodne z wcześniejszymi rozważaniami – upokorzony pracownik boi się zabrać głos) oraz że taka reakcja milczenia przyczynia się do dalszego spadku ich zaangażowania. Ujęcie tego procesu w ramy JD-R pozwala wyjaśnić dlaczego tak się dzieje: upokorzenie to wymaganie drenujące zasoby (np. poczucie własnej wartości, bezpieczeństwa), a milczenie oznacza rezygnację z pozyskania dodatkowych zasobów (np. wsparcia kolegów, interwencji przełożonych, rozwiązań problemu). W efekcie pracownik pozostaje sam z negatywnym doświadczeniem, co potęguje wyczerpanie energetyczne i odbija się na jego motywacji. Brak głosu staje się więc mediatorem pogłębiającym wpływ wymagania na wynik (zaangażowanie; Rysunek 2). To szczególnie ważne z praktycznego punktu widzenia: jeśli okaże się, że np. w organizacjach o wysokiej kulturze zabierania głosu upokorzenie mniej szkodzi zaangażowaniu, będzie to argument na rzecz inwestowania w takie zasoby.

Wreszcie, wielkość organizacji również daje się uwzględnić w modelu JD-R jako element kontekstu organizacyjnego wpływający na dostępność zasobów i nasilenie wymagań. JD-R podkreśla, że to, które konkretnie wymagania i zasoby są kluczowe, zależy od charakteru organizacji i pracy. Wielkość przedsiębiorstwa można traktować jako czynnik kształtujący zarówno profil wymagań, jak i możliwości korzystania z zasobów (Cobb i Lin, 2017; Kalleberg i Van Buren, 1994; Lai i in., 2020a; O'Regan i Ghobadian, 2004). Przykładowo, w małej firmie wymagania społeczne (np. konflikty interpersonalne, ewentualne upokorzenia) mogą być bardzo widoczne i odczuwalne, ale za to zasoby wsparcia (bliskie relacje, elastyczność) mogą być łatwiej dostępne. W dużej firmie pewne wymagania mogą mieć większy zasięg (np. kultura korporacyjna tolerująca agresywne zachowania szerzej wpływa na wielu pracowników), a zasoby formalne (np. szkolenia, polityki HR) choć istnieją, mogą nie zawsze skutecznie docierać do jednostki ze względu na dystans hierarchiczny (O'Regan i Ghobadian, 2004).

Ujęcie moderacyjnej roli wielkości organizacji w modelu pozwoli sprawdzić, czy proces obniżenia zaangażowania przez upokorzenie i milczenie przebiega podobnie we wszystkich firmach, czy też np. w większych organizacjach jest silniejszy. Na podstawie wcześniejszych argumentów można oczekiwać, że w dużych,

zbiurokratyzowanych strukturach efekt ten będzie bardziej wyrazisty (silne wymaganie, słabsze odczuwalne wsparcie), podczas gdy w małych firmach pewne negatywne zdarzenia mogą być szybciej przechwycone i załagodzone (np. przez bezpośrednią interwencję właściciela), co osłabi ich wpływ na ogólne zaangażowanie personelu. Takie hipotezy mieszczą się w ramach teorii JD-R, która w najnowszych ujęciach zachęca do uwzględniania specyficznych uwarunkowań kontekstu pracy przy analizie dobrostanu pracowników (Bakker i in., 2014). Podsumowując, teoria JD-R oferuje odpowiednie narzędzia teoretyczne do analizy prezentowanego problemu badawczego. Pozwala traktować upokorzenie jako przejaw obciążenia (wymagania) w pracy, milczenie organizacyjne jako zjawisko wynikłe z braku zasobów (np. wsparcia i bezpieczeństwa) bądź jako mechanizm eskalujący działanie obciążenia, oraz zaangażowanie w pracę jako pozytywny wskaźnik dobrostanu, który jest zagrożony przez nadmierne wymagania i niedostatek zasobów. Włączenie do tego układu wielkości organizacji dodaje perspektywę kontekstową, zgodną z założeniem JD-R postulującym dostosowanie modelu do realiów danego środowiska pracy. Tak ugruntowany model teoretyczny pozwoli sformułować spójne założenia co do relacji między zmiennymi i przeprowadzić ich weryfikację empiryczną w dalszych częściach rozprawy.

Zgodnie z teorią JD-R, różnica w profilu zasobów powoduje, że ten sam poziom upokorzenia generuje wyższą percepcję zagrożenia zasobów w mikroprzedsiębiorstwach, gdzie brak procedur odwoławczych i specjalistycznego HR ogranicza możliwość kompensacji stresu. Oczekuje się więc, że wpływ upokorzenia na milczenie będzie tam silniejszy niż w korporacjach, w których pracownik formalnie dysponuje szeregiem kanałów umożliwiających skargę (Brown i Medoff, 1989). Z kolei relacja milczenia i zaangażowania w pracę może być najbardziej wyraźna w strukturach rozbudowanych: rozbudowana hierarchia i niska przejrzystość decyzji powiększają poczucie bezskuteczności głosu, co według teorii bezpieczeństwa psychologicznego obniża energię pracy ponad to, czego należałoby się spodziewać jedynie po doświadczeniu upokorzenia (Lai i in., 2020a). Rozważania te prowadzą do hipotezy, że wielkość organizacji moderuje każdą z trzech ścieżek w modelu, przy czym kierunek efektu nie musi być liniowy; przewiduje się raczej układ krzywoliniowy, zgodnie z którym średnie firmy łączą ochronny potencjał procedur z nadal relacyjną kulturą, co może amortyzować negatywne skutki zarówno upokorzenia, jak i milczenia.

Włączenie wielkości jako moderatora rodzi wymóg testowania inwariancji pomiaru, ponieważ skale upokorzenia, milczenia i zaangażowania mogą działać odmiennie

w strukturach płaskich i biurokratycznych. Henseler i in. (2009) wskazują, że w warunkach heterogenicznych grup wielkość próby w mniejszych kategoriach, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw, bywa krytyczna dla stabilności estymacji w SEM-PLS; konieczne jest więc stosowanie korekty parametrycznej i bootstrapu wielogrupowego. Przypisanie jednostek do kategorii wielkości powinno opierać się na bieżącej liczbie pracowników, a nie na wskaźnikach finansowych, by uniknąć mis-klasyfikacji wynikającej z cykliczności obrotów (Kimberly, 1976).

5.4. Hipotezy badawcze

I. Analizy korelacyjne

Pierwsza grupa hipotez dotyczy związku poczucia upokorzenia w miejscu pracy z poziomem zaangażowania pracowników oraz milczeniem organizacyjnym. Zaangażowanie w pracę to pozytywny stan charakteryzujący się wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem pracą (Schaufeli i in., 2002) – kluczowy wskaźnik efektywności organizacyjnej i dobrostanu pracowników. Doświadczenie upokorzenia, rozumiane jako wynik nadużycia władzy prowadzący do poniżenia i poczucia niesprawiedliwości (Ženda i in., 2021), narusza fundamentalne potrzeby szacunku i godności, co może obniżać motywację pracownika. Z perspektywy modelu wymagań-zasobów (JD-R) upokorzenie stanowi stresor (wymaganie) drenujący zasoby – obniża poczucie własnej wartości i bezpieczeństwa pracownika – przez co utrudnia podtrzymanie wysokiego poziomu energii i oddania w pracy (Demerouti i in., 2001b). Badania nad pokrewnymi zjawiskami wskazują, że przemoc psychiczna w pracy (np. mobbing) sygnalizuje brak szacunku, co osłabia zaangażowanie pracowników. Potwierdzono empirycznie negatywne powiązania narażenia na mobbing z zaangażowaniem, a upokorzenie – mimo iż rzadziej badane – również postrzegane jest jako czynnik mogący obniżać motywację i energię w pracy (Einarsen i in., 2011; Law i in., 2011; Rodríguez-Muñoz i in., 2009; Ženda i in., 2021). Silne negatywne emocje towarzyszące upokorzeniu (np. poczucie niesprawiedliwości, chęć rewanżu) oraz trwałe pogorszenie relacji w miejscu pracy mogą przekładać się na spadek poziomu zaangażowania (Einarsen i in., 2011). Osoba upokorzona często wycofuje się i ogranicza wysiłki w pracę – straty psychiczne utrudniają jej odczuwanie pasji czy dumy z wykonywanych zadań (Klein, 1990). Na tej podstawie sformułowano następującą hipotezę:

H1.1. Upokorzenie w pracy (w tym doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęk przed upokorzeniem w pracy) jest negatywnie związane z zaangażowaniem w pracę (wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem).

Pracownicy silniej odczuwający upokorzenie, zarówno ci, którzy doświadczyli upokarzających sytuacji w przeszłości, jak i ci odczuwający lęk przed upokorzeniem, przejawiają niższe ogólne zaangażowanie w pracę oraz niższy poziom wigoru, oddania i absorpcji. Empiryczne dane potwierdzają, że upokorzenie obniża satysfakcję z pracy i produktywność, a także koreluje z niższym zaangażowaniem organizacyjnym, poprzez erozję więzi pracownika z miejscem pracy (Torres i Bergner, 2012; Ženda i in., 2021). Wysoki poziom zaangażowania wiąże się z lepszymi wynikami pracy i dobrostanem pracowników (Bakker, 2022; Harter i in., 2002). Dotychczas jednak zjawiska takie jak upokorzenie rzadko były analizowane bezpośrednio w kontekście zaangażowania – większość badań skupiała się na bardziej rozpoznanych formach przemocy psychicznej (np. mobbingu) lub na klasycznych stresorach obniżających motywację (Ženda i in., 2021). Podjęcie tego tematu wypełnia zatem istotną lukę badawczą, poszerzając wiedzę o negatywnych determinantach zaangażowania pracowników.

Kolejna hipoteza koncentruje się na związku upokorzenia z tendencją pracowników do powstrzymywania się od zabierania głosu w organizacji. Milczenie organizacyjne definiowane jest jako świadome niewyrażanie przez pracowników opinii, informacji czy obaw dotyczących pracy (Adamska i Jurek, 2017). Zjawisko to bywa reakcją na poczucie zagrożenia – pracownicy nie zabierają głosu z obawy przed negatywnymi konsekwencjami, w tym przed byciem upokorzonym (Kish-Gephart i in., 2009; Morrison i Milliken, 2000). Doświadczenie upokorzenia tworzy klimat braku bezpieczeństwa psychologicznego: pracownik czuje się poniżony i bezsilny wobec nadużycia władzy (Edmondson, 1999; Ženda i in., 2021). W takich warunkach ujawnianie własnych opinii jawi się jako ryzykowne – ofiara upokorzenia może obawiać się ponownego zranienia lub odrzucenia (Detert i Edmondson, 2011; Morrison i Milliken, 2000). Badania Pindera i Harlosa (2001) wskazują, że nierównowaga sił wynikająca z hierarchii władzy zwiększa skłonność do milczenia wywołanego poczuciem niesprawiedliwości – co stanowi właśnie sedno sytuacji upokorzenia. Można zatem oczekiwać, że osoby doświadczające upokorzenia w pracy będą częściej przyjmować strategię milczenia oparte na strachu lub bezsilności.

H1.2. Upokorzenie w pracy (w tym doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęk przed upokorzeniem w pracy) pozytywnie wiąże się ze skłonnością

pracowników do milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego).

Pracownicy, którzy doznali upokorzenia w przeszłości lub silnie obawiają się bycia upokorzonym, częściej powstrzymują się od zabierania głosu w pracy na skutek poczucia bezradności bądź strachu. Lęk przed dalszym poniżeniem sprawia, że milczenie staje się dla nich strategią chroniącą przed kolejnymi negatywnymi doświadczeniami (mechanizm milczenia obronnego; Van Dyne i in., 2003). To sprzyja bierności komunikacyjnej i milczeniu sprzyjającemu (które stanowi rezultat rezygnacji). Wsparciem dla takiej hipotezy są badania dowodzące, iż obawa przed negatywną reakcją otoczenia istotnie tłumi skłonność do zabierania głosu. Na przykład Morrison i Milliken (2000) stwierdzili, że klimat strachu przed konsekwencjami (w tym upokorzeniem) prowadzi do powszechnego zjawiska ciszy organizacyjnej – pracownicy uznają, że wypowiadanie się jest zbyt niebezpieczne lub nie ma sensu. Morrison i Milliken (2000) opisali też mechanizm, w którym organizacje nieintencjonalnie tworzą klimat sprzyjający milczeniu – pracownicy nabierają przeświadczenia, że mówienie o problemach jest bezcelowe lub ryzykowne. Badania pokazują, że znaczny odsetek menedżerów (nawet ok. 85%) przyznaje się do przemilczania istotnych spraw w obawie przed negatywnymi konsekwencjami (Milliken i in., 2003). Podobnie Payne (1968) zauważył, że lęk przed byciem upokorzonym powstrzymuje ludzi przed podejmowaniem nowych wyzwań, co koresponduje z niechęcią do zabierania głosu. Podsumowując, upokorzenie w miejscu pracy tworzy psychologiczny kontekst sprzyjający milczeniu: pracownik czuje zagrożenie i brak wpływu, przez co unika konfrontacji i wycofuje się z komunikowania problemów. Można także przypuszczać, że upokorzenie może zwiększać udział milczenia oportunistycznego (egoistycznego) – np. skłonność do zatajania informacji w odwecie lub dla własnej korzyści – jednak głównymi formami milczenia wywoływanymi przez upokorzenie będą reakcje motywowane strachem i rezygnacją, jako najbardziej bezpośrednie konsekwencje tej emocji.

Następna hipoteza zakłada istnienie zależności między tendencją do milczenia w organizacji a poziomem zaangażowania pracowników w pracę. Brak możliwości swobodnego wypowiedzenia się może prowadzić do narastania negatywnych emocji, takich jak frustracja, złość czy lęk (Perlow i Williams, 2003). Emocje te, szczególnie gdy są tłumione, przekładają się na niższą satysfakcję z pracy oraz spadek zaangażowania organizacyjnego (Dedahanov i Rhee, 2015; Paillé i in., 2015). Pracownik, który czuje, że nie ma prawa głosu, zaczyna tracić psychologiczną więź z pracą – jego motywacja wewnętrzna słabnie, a energia wkładana w obowiązki ulega obniżeniu. Jeśli pomysły

i opinie pracownika nie są wysłuchiwanie ani doceniane, rodzi się u niego poczucie bezsensu wysiłków, co skutkuje odrywaniem się od pracy i zmniejszeniem zaangażowania (Hao i in., 2022; Ng i in., 2021). Pirzada i in. (2020) stwierdzili, że ignorowanie sugestii pracowników osłabia ich przywiązanie i entuzjazm do pracy, zaś Hao i in. (2022) odnotowali istotną, umiarkowaną ujemną korelację między poziomem milczenia a zaangażowaniem w pracę ($r = -0,37$). Milczenie utrudnia także budowanie identyfikacji z organizacją – brak głosu sprawia, że pracownik czuje się mniej wartościowym członkiem zespołu, co może dodatkowo obniżać jego motywację do angażowania się (Eisenberger i in., 1990; Lind i Tyler, 1988).

H1.3. Milczenie organizacyjne (sprzyjające, obronne, prospołeczne i oportunistyczne) jest negatywnie związane z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).

Pracownicy, którzy częściej powstrzymują się od zabierania głosu w pracy (bez względu na motyw – strach, rezygnację czy inne pobudki), osiągają niższy poziom wigoru, oddania i zaabsorbowania podczas wykonywania swoich obowiązków. Wyniki badań empirycznych potwierdzają tę zależność: osoby trwające w ciszy organizacyjnej zgłaszają niższe zaangażowanie i rozważają odejście z pracy częściej niż ci, którzy czują się wysłuchani (Elçi i in., 2014; Hao i in., 2022). Tym samym milczenie – będąc barierą dla konstruktywnej komunikacji – pozbawia pracowników istotnego źródła motywacji i energii, prowadząc do osłabienia ich więzi z pracą. Warto dodać, że negatywne skutki milczenia kumulują się z czasem: Sherf i in. (2021) wykazali, iż chroniczne milczenie sprzyja objawom wypalenia zawodowego, takim jak wyczerpanie i cynizm, które są przeciwieństwami wigoru i oddania pracy. Szczególnie milczenie wynikające z przymusu (strachu lub rezygnacji) okazało się silnie powiązane z późniejszym spadkiem energii i motywacji, podczas gdy bardziej dobrowolne formy milczenia (prospołeczna, oportunistyczna) wydają się mniej szkodliwe w krótkim okresie. Ogólnie jednak brak głosu odbiera pracownikom poczucie bycia docenianym członkiem organizacji, co – zgodnie z teorią sprawiedliwości grupowej Lindego i Tylera (1988) – prowadzi do obniżenia ich zaangażowania.

II. Analizy mediacyjne

Kolejna hipoteza badawcza, spoza uprzednio zaprezentowanej grupy hipotez badających związki, dotyczy mechanizmu, poprzez który upokorzenie oddziałuje na zaangażowanie – zakłada się, że pośrednikiem tej relacji może być właśnie milczenie

pracowników. Integracja milczenia organizacyjnego w modelu teoretycznym opiera się na założeniu, że upokorzenie może inicjować proces wycofania się pracownika, prowadzący ostatecznie do spadku jego energii i motywacji w pracy. Zgodnie z teorią JD-R, upokorzenie może stanowić wymaganie obniżające zasoby jednostki (Demerouti i in., 2001b), natomiast milczenie oznacza rezygnację z prób odzyskania tych zasobów (Knoll i van Dick, 2013). Pracownik, który doznał poniżenia, z jednej strony przeżywa silny stres i uszczerbek zasobów (np. utrata poczucia własnej wartości), z drugiej zaś, wybierając milczenie, pozbawia się możliwości otrzymania wsparcia, wyjaśnienia sytuacji czy wpłynięcia na zmianę warunków pracy. W efekcie pozostaje sam z negatywnym doświadczeniem, co potęguje jego wyczerpanie psychiczne i prowadzi do głębszego spadku zaangażowania. Brak głosu pełni tu rolę katalizatora eskalującego negatywny wpływ upokorzenia na postawy zawodowe pracownika.

H2. Milczenie organizacyjne (sprzyjające, obronne, prospołeczne i oportunistyczne) pełni rolę mediatora w relacji między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).

Innymi słowy, upokorzenie doświadczane przez pracownika obniża jego zaangażowanie pośrednio poprzez zwiększenie skłonności do milczenia, które to z kolei skutkuje spadkiem wigoru, oddania i zaabsorbowania w pracy. Przewidywanie to znajduje uzasadnienie w teorii i badaniach. Badania Wanga i in. (2020) dostarczyły bezpośrednich dowodów na taki proces: wykazano, że milczenie pracowników mediowało związek między nadużyciami przełożonych a spadkiem zaangażowania w pracę. Innymi słowy, to właśnie poprzez wywołane milczenie destrukcyjne zachowania kierownictwa obniżały motywację podwładnych. Podobnie Pirzada i in. (2020) stwierdzili, że milczenie ma negatywny wpływ na zaangażowanie, a Elçi i in. (2014) zauważyli, iż brak sprawiedliwej komunikacji mediował związek ciszy organizacyjnej z obniżeniem zaangażowania. W niniejszym ujęciu upokorzenie inicjuje łańcuch pośredni: poczucie upokorzenia prowadzi do wycofania głosu (z powodu lęku bądź poczucia bezcelowości), co następnie obniża każdy z aspektów zaangażowania pracownika. Tak opisany mechanizm jest spójny z wcześniejszymi ustaleniami – przykładowo Javed i in. (2023) pokazali, że ofiary mobbingu częściej milczą i jednocześnie wykazują niższy poziom zaangażowania. Można zatem wnioskować, że milczenie jest krytycznym ogniwem, które tłumaczy, dlaczego upokorzenie tak silnie ujemnie koreluje z zaangażowaniem. Identyfikacja tego mediatora ma duże znaczenie praktyczne: sugeruje, że przerwanie *spirali ciszy* (np. poprzez

stworzenie bezpiecznych kanałów zgłaszania problemów) może osłabić negatywny wpływ upokarzających doświadczeń na motywację pracowników.

III. Analizy moderacyjne

Ostatnia grupa hipotez odnosi się do tego, czy wielkość przedsiębiorstwa zmienia siłę powyższych zależności dwuwymiarowych (upokorzenie – zaangażowanie, upokorzenie – milczenie, milczenie – zaangażowanie). Wielkość organizacji wpływa na kontekst pracy, w tym strukturę władzy, formalizację procedur (Harlos i in., 2017) i dostępność zasobów wsparcia (O'Regan i Ghobadian, 2004), co może modyfikować zarówno oddziaływanie stresorów, jak i skuteczność mechanizmów ochronnych. Warto zaznaczyć, że aspekt wielkości przedsiębiorstwa był dotąd rzadko uwzględniany w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi o podłożu emocjonalnym. Jest to uzasadnione również faktem, że taka zmienna nosi znamiona niespecyficznej zmiennej zagregowanej (NZZ; Spindel, 2010, s. 76), której wartości są zestawem współwystępujących ze sobą określonych wartości zmiennych „pierwszego rzędu” (dwóch lub więcej), charakterystycznych dla członków pewnych populacji. Taki agregat bywa zazwyczaj nazwą jakiejś zmiennej socjodemograficznej, której wartości posłużyły właśnie do wyodrębnienia tych podpopulacji, w tym wypadku jest to wielkość organizacji. Aby zminimalizować ryzyko wyciągania błędnych wniosków z wykorzystaniem NZZ, po pierwsze w niniejszej pracy zastosowano przegląd i omówienie wartości tej zmiennej, a po drugie nie wykroczone w interpretacji wyników poza sam fakt istnienia ewentualnych różnic między organizacjami różnej wielkości.

Model JD-R zakłada, że znaczenie danego wymagania lub zasobu zależy od specyfiki kontekstu organizacyjnego. Mikro i małe firmy cechują się płaską strukturą, bliskimi relacjami i dużą elastycznością – negatywne zdarzenia interpersonalne (jak konflikty czy upokorzenia) są tam bardzo widoczne, ale jednocześnie łatwiej o szybkie wsparcie lub interwencję ze strony przełożonych/właściciela (De Kok, 2014; Lai i in., 2020b). W korporacjach i dużych przedsiębiorstwach występuje z kolei rozbudowana hierarchia i sformalizowane procedury – niepożądane zachowania mogą dotyczyć szerokiej grupy pracowników (np. tolerowana agresywna kultura oddziałuje na wiele osób), zaś dostępne zasoby (polityki HR, szkolenia) nie zawsze skutecznie docierają do jednostki z racji dystansu hierarchicznego (De Kok, 2014; Lai i in., 2020b). Te różnice sugerują, że ten sam czynnik może różnie wpływać na pracowników w organizacjach małych i dużych.

Poniżej przedstawiono hipotezy dotyczące moderacji wielkości organizacji w poszczególnych relacjach.

H3.1. Wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).

Negatywna relacja upokorzenia z zaangażowaniem pracowników jest przypuszczalnie silniejsza w dużych organizacjach o rozbudowanej, zbiurokratyzowanej strukturze, a relatywnie słabsza w małych firmach. W dużych przedsiębiorstwach upokarzające zachowania przełożonych mogą pozostać nieuregulowane systemowo i tworzyć klimat zagrożenia dla wielu podwładnych, podczas gdy dostępne formalnie zasoby wsparcia (np. procedury skargowe) bywają mało skuteczne w ochronie jednostki (Lai i in., 2020b). Innymi słowy, w kameralnym środowisku upokorzony pracownik ma większą szansę otrzymać empatyczne wsparcie i zrozumienie od współpracowników lub przełożonych, co może częściowo przywrócić jego poczucie godności i zapobiec spadkowi motywacji. W dużej organizacji natomiast poczucie anonimowości i brak szybkiej reakcji otoczenia sprzyjają utrwaleniu się negatywnych skutków upokorzenia, prowadząc do wyraźniejszego spadku wigoru, oddania i chęci do pracy (De Kok, 2014).

H3.2. Wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym).

Oczekuje się, że w mikro i małych firmach doświadczenie upokorzenia silniej przekłada się na przyjmowanie strategii milczenia przez pracowników niż w organizacjach dużych. W niewielkich przedsiębiorstwach brakuje rozbudowanych procedur odwoławczych i działów HR, co oznacza, że upokorzony pracownik nie widzi formalnych dróg rozwiązania problemu i tym chętniej ucieka w milczenie (Morrison i Milliken, 2000; Wilkinson i in., 2014). Równocześnie relacje interpersonalne w małej firmie są na tyle bliskie, że otwarte wyrażenie skargi mogłoby mocno zaburzyć atmosferę – ofiara upokorzenia może więc wybierać milczenie, aby nie eskalować napięcia w tak ciasnej strukturze. W dużych organizacjach natomiast istnieją formalne kanały komunikacji (jak anonimowe ankiety, skrzynki na skargi, działy compliance), które mogą nieco hamować automatyczne wycofanie głosu (Detert i Burris, 2007; Morrison i Milliken, 2000). W rezultacie związek między poczuciem upokorzenia a skłonnością do milczenia będzie słabszy w dużych firmach niż w bardzo małych jednostkach, gdzie pracownik zostaje w pojedynkę z doświadczeniem poniżenia i częściej decyduje się je przemilczeć. Tendencję

tę wspierają analizy teoretyczne – wskazuje się, że w mikroprzedsiębiorstwach ten sam poziom stresora generuje wyższą percepcję zagrożenia zasobów (brak formalnego wsparcia), więc upokorzenie częściej skutkuje tam rezygnacją z głosu (Morrison i Milliken, 2000). W korporacjach natomiast formalne kanały skarg stanowią pewien bufor, który może (choć nie zawsze skutecznie) zachęcić pracownika do zgłoszenia problemu zamiast milczenia (Brown i Medoff, 1989).

H3.3. Wielkość organizacji moderuje związek między milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).

Negatywny efekt milczenia na poziom zaangażowania pracowników przypuszczalnie nasili się w dużych organizacjach w porównaniu z mniejszymi. W rozbudowanych strukturach hierarchicznych brak głosu szczególnie silnie redukuje poczucie sprawczości pracownika – przy niskiej przejrzystości decyzji i dużym dystansie władzy jednostka milcząca czuje, że jej wysiłki są bezskuteczne i nieznaczące. Taka bezsilność przekłada się na głębszy spadek energii do pracy i entuzjazmu niż można by oczekiwać wyłącznie na podstawie działania stresorów (Lai i in., 2020a). Ponadto w kameralnym środowisku pracownik nawet milczący na forum może czuć się dostrzeżony przez przełożonych na innych płaszczyznach, co częściowo podtrzymuje jego motywację. Mówiąc inaczej, w małej firmie pracownik ma większą szansę zachować poczucie przynależności mimo unikania pewnych tematów, podczas gdy w dużej organizacji częste milczenie pogłębia anonimowość i izolację jednostki. W efekcie ujemna korelacja między milczeniem a zaangażowaniem powinna być wyraźniejsza w dużych przedsiębiorstwach niż w małych.

Ostatnia hipoteza badawcza dotyczy moderowanej mediacji – sprawdzenia, czy opisany wcześniej proces pośredniczący przebiega inaczej w zależności od wielkości organizacji. Innymi słowy, czy wielkość firmy wpływa na całościowy efekt upokorzenia na zaangażowanie poprzez milczenie. Ujęcie takiego potrójnego związku pozwala zbadać, w jakich warunkach upokorzenie najbardziej szkodzi zaangażowaniu i czy dzieje się to właśnie za pośrednictwem ciszy organizacyjnej.

H3.4. Wielkość organizacji moderuje efekt mediacyjny milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego) w relacji między upokorzeniem (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).

Oczekuje się, że pośredni efekt upokorzenia na zaangażowanie (poprzez nasilone milczenie pracownika) będzie zróżnicowany w zależności od wielkości firmy – prawdopodobnie najsilniejszy w dużych organizacjach, a słabszy w mniejszych. W przedsiębiorstwach o rozbudowanej strukturze zjawisko upokorzenia uruchamia sekwencję negatywnych konsekwencji: pracownik czuje się bezsilny i zagrożony, wycofuje głos, a z racji braku bliskiego wsparcia spada jego motywacja – stąd spadek zaangażowania jest wyraźny. W małych firmach natomiast pewne mechanizmy ochronne (np. szybka reakcja przełożonych, nieformalna rozmowa wyjaśniająca sytuację) mogą przerwać lub złagodzić ów łańcuch: pracownik albo nie zamilknie całkowicie, albo odzyska poczucie bezpieczeństwa na tyle, by podtrzymać zaangażowanie na wyższym poziomie. Innymi słowy, proces obniżenia zaangażowania przez upokorzenie i milczenie może przebiegać inaczej w różnych kontekstach – w wielkich korporacjach kumulacja stresora i braku głosu daje efekt szczególnie demotywujący, podczas gdy w małych firmach negatywne skutki upokorzenia są szybciej wychwytywane i neutralizowane. Nie wyklucza się przy tym, że zależność ta może mieć charakter nieliniowy – możliwe jest, że średniej wielkości organizacje łączą umiarkowaną formalizację procedur z relatywnie bliskimi relacjami, oferując optymalne warunki do łagodzenia skutków upokorzenia. Testowanie tej hipotezy dostarczy wglądu, czy wdrażanie polityki otwartej komunikacji i systemów wsparcia jest szczególnie istotne w dużych organizacjach, aby przeciwdziałać spadkowi zaangażowania u pracowników narażonych na upokorzenie. Weryfikacja moderowanej mediacji pokaże też, czy wielkość przedsiębiorstwa może łagodzić negatywne skutki upokorzenia (np. w MŚP), czy przeciwnie – potęgować je (w korporacjach), co ma istotne znaczenie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

5.5. Zmienne i ich operacjonalizacja

Na dwóch następnych stronach zaprezentowano tabelę (Tabela 5) zawierającą opis operacjonalizacji zmiennych zawartych w modelu badawczym, w tym szczegółowe definicje zmiennych, ich status w modelu badawczym, sposoby obliczenia lub pozyskania wskaźników zmiennych oraz narzędzia pomiarowe.

Tabela 5

Operacjonalizacja zmiennych

L.p.	Zmienna i jej definicja	Wskaźnik zmiennej	Narzędzie pomiarowe
1.	Upokorzenie w pracy – w tych badaniach odnosi się do wewnętrznego stanu upokorzenia z punktu widzenia ofiary. Jest to wewnętrzne doświadczenie upokorzenia, głębokie uczucie dysforyczne związane z byciem lub postrzeganiem siebie jako bytu niesprawiedliwie poniżanego, wyśmiewanego lub zdegradowanego (w szczególności tożsamość człowieka została poniżona lub zdevaluowana w warunkach zawodowych (Harling i Luchetta, 1999; Ženda i in 2021). Status zmiennej w modelu badawczym – zmienna wyjaśniająca, predyktor.	Średnia punktów uzyskanych w podskalach kwestionariusza: - doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości (pozycje testowe 1-12), - lęk przed upokorzeniem w pracy (pozycje testowe 13-32), oraz wynik ogólny kwestionariusza: - poczucie upokorzenia w pracy (pozycje testowe 1-32).	Kwestionariusz upokorzenia w pracy (Humiliation Inventory; Hartling i Luchetta, 1999; w adaptacji własnej na potrzeby innego projektu, niepublikowane).
2.	Milczenie organizacyjne – świadome powstrzymywanie się od zabierania głosu w sprawach dotyczących pracy (Adamska i Jurek, 2017). Składa się z czterech wymiarów: milczenia sprzyjającego, prospołecznego, oportunistycznego i obronnego. Status zmiennej w modelu badawczym – zmienna wyjaśniająca, mediator.	Średnia punktów uzyskanych w czterech wymiarach milczenia organizacyjnego: - milczenie sprzyjające (pozycje testowe 1-3), - milczenie prospołeczne (pozycje testowe 4-6), - milczenie oportunistyczne (pozycje testowe 7-9), - milczenie obronne (pozycje testowe 10-12).	Skala czterech form milczenia organizacyjnego (Four Forms of Employee Silence Scale; Van Dyne i in., 2003; adaptacja polska Anamska i Jurek, 2017).

3. Zaangażowanie w pracę – pozytywny, satysfakcjonujący stan umysłu charakteryzujący się wigorem, oddaniem się pracy i zaabsorbowaniem pracą (Schaufeli i in., 2006). Status zmiennej w modelu badawczym – zmienna wyjaśniana.	Średnia punktów uzyskanych w podskalach kwestionariusza: - wigor (pozycje testowe 1, 2 i 5), - oddanie się pracy (pozycje testowe 3, 4 i 7), - zaabsorbowanie pracą (pozycje testowe 6, 8 i 9), oraz wynik ogólny: - zaangażowanie w pracę (pozycje testowe 1-9)	Praca i samopoczucie (Utrecht Work Engagement Scale – UWES; Schaufeli i Bakker, 2003). Wersja 9-itemowa.
4. Wielkość przedsiębiorstwa – kategoria strukturalna określająca liczbę zatrudnionych pracowników. Podział na mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa zgodnie z definicją Komisji Europejskiej (2003). Status zmiennej w modelu badawczym – zmienna wyjaśniająca, moderator.	Osoba badana deklaruje zatrudnienia na podstawie umowy o pracę w jednym z czterech rodzajów przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę liczbę zatrudnianych pracowników: - mikro < 10 pracowników, - mała 10 – 49 pracowników, - średnia 50 – 249 pracowników, - duża $\geq$ 250 pracowników.	Pytanie metryczkowe: Wielkość firmy: a) Mikro 1-9 pracowników b) Mała 10-49 pracowników c) Średnia 50-249 pracowników d) Duża powyżej 250 pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

5.6. Narzędzia badawcze

Skala czterech form milczenia organizacyjnego (*Four Forms of Employee Silence Scale*), opisane przez Knolla i van Dicka (2013) oraz zaadaptowane do polskiego kontekstu przez Adamską i Jurka (2017), to model wyodrębniający: milczenie sprzyjające, obronne, prospołeczne i oportunistyczne. Milczenie sprzyjające wynika z przekonania o braku możliwości zmiany, np. „Pozostaję cicho, ponieważ i tak nikt mnie nie wysłucha”, obronne opiera się na strachu przed negatywnymi konsekwencjami wyrażania opinii, prospołeczne wynika z troski o dobro organizacji lub współpracowników, zaś oportunistyczne z egoistycznych pobudek, takich jak chęć zachowania przewagi wiedzy. Skala, oparta na 12 pozycjach ocenianych na siedmiostopniowej skali Likerta od 1 (*nigdy*) to 7 (*bardzo często*), charakteryzuje się dobrą rzetelnością ($\alpha = 0,75\text{--}0,85$) i trafnością, co potwierdzono w badaniu na 1044 pracownikach. W niniejszym badaniu podskale osiągnęły zadowalające wskaźniki rzetelności: milczenie sprzyjające $\alpha = 0,86$; prospołeczne $\alpha = 0,80$, oportunistyczne $\alpha = 0,80$ i obronne $\alpha = 0,88$. Narzędzie umożliwia diagnozowanie barier komunikacyjnych i dynamiki organizacyjnej, wspierając rozwój strategii otwartej komunikacji w organizacjach (Adamska i Jurek, 2017).

Samopoczucie i praca, czyli Utrecht Work Engagement Scale – 9 (UWES-9) to skrócona wersja skali opracowanej przez Schaufeliego i Bakker (2003) w ramach badań nad zaangażowaniem w pracy. Skala umożliwia ocenę trzech kluczowych wymiarów zaangażowania: wigoru, poświęcenia i absorpcji. Oryginalna wersja UWES obejmowała 17 pozycji, jednak w wyniku analiz psychometrycznych opracowano wersję skróconą składającą się z 9 pozycji. Skala ta jest szeroko stosowana w badaniach nad dobrostanem pracowników i znalazła zastosowanie zarówno w badaniach akademickich, jak i w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Respondenci oceniają stwierdzenia na siedmiostopniowej skali Likerta od 1 (*nigdy*) to 7 (*zawsze*). Badania Schaufeliego i Bakker (2003) oraz późniejsze replikacje potwierdziły wysoką rzetelność i trafność narzędzia w różnych populacjach zawodowych i kulturowych. Współczynniki alfa Cronbacha dla poszczególnych podskal mieściły się w przedziale od 0,80 do 0,90, co świadczy o wysokiej spójności wewnętrznej. W niniejszym badaniu osiągnięto wartości rzetelności: dla wigoru $\alpha = 0,85$; dla oddania się pracy $\alpha = 0,83$, dla zaabsorbowania pracą $\alpha = 0,67$ oraz dla wyniku ogólnego zaangażowania w pracę $\alpha = 0,92$. Trafność konfirmacyjna została potwierdzona

za pomocą analizy czynnikowej, która wykazała trzy odrębne, ale skorelowane wymiary zaangażowania (Schaufeli i in., 2006).

Kwestionariusz upokorzenia w pracy to polska adaptacja Humiliation Inventory (HI) autorstwa Hartling i Luchetta (1999). Konstrukcja upokorzenia zdefiniowana w tych badaniach odnosi się do wewnętrznego stanu upokorzenia z punktu widzenia ofiary. Mając to na uwadze, opracowano następującą definicję konstruktów, który pozwoli ocenić doświadczenie upokorzenia. Wewnętrzne doświadczenie upokorzenia to głębokie uczucie dysforyczne związane z byciem lub postrzeganiem siebie jako bytu niesprawiedliwie poniżanego, wyśmiewanego lub zdegradowanego (w szczególności tożsamość człowieka została poniżona lub zdevaluowana; Hartling, Luchetta, 1999) odczuwane na przestrzeni życia. Oryginalna skala składa się z 32 pozycji testowych i podzielona jest na trzy skale: podskala skumulowanego upokorzenia, a więc doświadczenia upokorzenia w przeszłości, podskala lęku przed upokorzeniem oraz trzecia, będąca sumą poprzednich dwóch, ogólna skala upokorzenia. Rzetelność HI jako całości wynosi między 0,94 a 0,96 (alfa Cronbacha). Ponieważ skala to w wyniku adaptacji odnosiła się do poczucia upokorzenia na przestrzeni całego życia, w pierwszej kolejności została wyłącznie zaadaptowana na grunt polski, a dalsze działania doprowadziły do stworzenia wariantu badającego upokorzenie w obecnym miejscu pracy.

Adaptację przeprowadzono zgodnie z procedurą translacji. Pracowało nad nią dwoje dwujęzycznych psychologów i autorka tej pracy doktorskiej. Wykonano procedurę back translation z pomocą tłumacza biegłego. Zachowano spójność treści i ogólnego wyglądu skali. W punktacji zastosowano skalę Likerta (1 - w *bardzo małym stopniu*; 2 - w *małym stopniu*; 3 - w *średnim stopniu*; 4 - w *dużym stopniu*; 5 - w *bardzo dużym stopniu*). Przeprowadzono badanie pilotażowe wśród studentów na próbie $N = 179$. Aby przeprowadzić adaptację sprawniej, oprócz oryginalnego kwestionariusza przeanalizowano także adaptację portugalską. Cardoso i in. (2019) przeprowadzili adaptację kulturową oryginalnego kwestionariusza na wersję portugalską. Zgodnie z ich artykułem, aby określić wewnętrzną strukturę skali, wykonano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) z rotacją oblimin, kryterium wyróżniania czynników uzależnione od wartości własnych >1 , z ładunkiem czynnikowym $>/.60$ i $</.20$ dla drugiego czynnika. W wyniku powyższej analizy wyodrębnili oni dwie podskale: Czynniki 1: itemy 1 do 12; Czynniki 2: itemy 13 do 32. Sprawdzono, że tłumaczenie polskie jest zgodne z kolejnymi pozycjami testowymi kwestionariusza Cardoso i in. (2019, s. 240). W naszej pierwszej

próbie zmieniono ładunki na ukrywanie $< .40$. Prawdopodobieństwo dla testu Bartletta (nieskorelowanie czynników) wyniosło $< 0,001$, co oznacza, że można odrzucić hipotezę 0 i uznać, że czynniki są skorelowane. Wartości K-M-O również sugerują skorelowanie, gdyż każdy posiada wartości $> 0,90$. Wyodrębniło to trzy czynniki. W drugiej próbie zmieniono metodę obliczania optymalnej liczby czynników na analizę równoległą. Mimo niezbyt licznej grupy ($N = 179$), nie wykazało to jednak różnic pomiędzy próbą 1 i 2. Zgodnie z wykresem osypiska trzy czynniki znalazły się powyżej linii. W próbie trzeciej, przy arbitralnym wyborze dwóch czynników, podążając za portugalską adaptacją Cardoso i in. (2019), wykazano, że itemy ładują czynniki tak samo jak w powyższych badaniach i wyjaśniają w sumie 63% wariancji. Wstępne badania rzetelności na tej samej próbie wykazały wartości od 0,92 do 0,96.), a w niniejszym badaniu były to wartości: doświadczenia upokorzenia w pracy $\alpha = 0,97$, lęk przed upokorzeniem w pracy $\alpha = 0,98$ i wynik ogólny poczucia upokorzenia w pracy $\alpha = 0,98$.

Zaadaptowana skala miała zadowalające wskaźniki psychometryczne, zatem zdecydowano się wdrożyć polską wersję skali na grunt psychologii organizacji. W tym celu w instrukcji podmieniono fragment oryginalnej skali z „Na przestrzeni życia...” na „W obecnym miejscu pracy” (obie wersje narzędzia zamieszczono w Aneksie).

5.7. Procedura badawcza oraz dobór próby

Badanie miało charakter przekrojowy i ilościowy, a do zbierania danych zastosowano technikę ankiety internetowej (*Computer-Assisted Web Interviewing*, CAWI). Realizację badania powierzono firmie badawczej SW Research, która przeprowadziła je na swoim panelu badawczym. Uczestnicy wypełniali kwestionariusz indywidualnie, w trybie online, na dowolnym urządzeniu z dostępem do Internetu. Procedura badawcza została zaprojektowana z zachowaniem zasad etyki badań naukowych. Uczestnicy zostali poinformowani o anonimowości udzielanych odpowiedzi oraz o możliwości rezygnacji z udziału na każdym etapie wypełniania kwestionariusza, bez podania przyczyny. Zostali także poinformowani o celu badania oraz jego ogólnym zakresie tematycznym. Badanie było prowadzone pod kontrolą Komisji Etyki, a realizacja procedury odpowiadała wymogom określonym w jej zaleceniach. Wykorzystana procedura badawcza oraz narzędzie do badania upokorzenia w pracy zostały pozytywnie ocenione przez komisję z numerem zgody KEUS 114/04.2021.

Kwestionariusz został przygotowany w języku polskim. Zastosowano w nim narzędzia o potwierdzonych właściwościach psychometrycznych, w tym istniejące

adaptacje dostępne w literaturze oraz autorską adaptację narzędzia do pomiaru upokorzenia, opracowaną przez autorkę niniejszej rozprawy (na potrzeby innego projektu badawczego). W celu uniknięcia efektów kolejności pytania w kwestionariuszu były prezentowane w losowej sekwencji. Rekrutacja uczestników przebiegała za pośrednictwem panelu badawczego SW Research, zgodnie z ustalonymi kryteriami doboru próby. W badaniu mogły uczestniczyć osoby w wieku od 18 do 65 lat, aktywne zawodowo i zatrudnione na podstawie umowy o pracę. Dodatkowym kryterium było zapewnienie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn oraz możliwie równomiernego rozkładu uczestników ze względu na wielkość organizacji, w której pracowali (mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa).

W badaniu wzięło udział 500 osób, które przeszły wstępną kontrolę jakości danych prowadzoną przez firmę badawczą. Po dodatkowej weryfikacji przeprowadzonej przez autorkę, obejmującej eliminację wyników skrajnych (odchylenia standardowe powyżej wartości bezwzględnej 3), ostateczna próba do analiz wyniosła 496 osób. Szczegółowa charakterystyka próby, obejmująca m.in. rozkład wieku, płci, wykształcenia, stażu pracy oraz wielkości organizacji, została przedstawiona w odrębnym podrozdziale. Jakość zbieranych danych była monitorowana na każdym etapie procedury. Firma badawcza SW Research stosowała standardowe procedury weryfikacyjne, obejmujące kontrolę spójności odpowiedzi, czasu udzielania odpowiedzi oraz ewentualnych braków danych. Dzięki temu uzyskano zbiór danych spełniający wysokie standardy rzetelności w badaniach ilościowych.

5.8. Charakterystyka próby

W badaniu wzięło udział 500 pracowników, obecnie pracujących na umowę o pracę, ale do dalszych analiz zostało zakwalifikowane 496 przypadków, ze względu na odchylenia standardowe powyżej |3|. Średnia wieku wyniosła 37,01 ($SD = 10,39$). Najmłodsza osoba miała 18 lat, a najstarsza 65 lat, co odzwierciedla przeciętną strukturę wieku wśród osób zatrudnionych w Polsce. Średni ogólny staż pracy wyniósł 13 lat ($SD = 9$), gdzie najkrócej osoba pracowała rok, a najdłużej 45 lat. Średni staż w obecnym miejscu pracy wyniósł 7 lat ($SD = 7$), gdzie najkrótszy staż nie przekroczył roku, a najdłuższy również wyniósł 45 lat pracy. Poniżej zaprezentowano częstości dotyczące zmiennych socjodemograficznych.

Tabela 6*Liczności zmiennych socjodemograficznych*

Zmienna	<i>n</i> (%)
Płeć	Kobieta: 247 (49,8%)
	Mężczyzna: 249 (50,2%)
Miejsce zamieszkania	Wieś: 90 (18,1%)
	Miasto do 20 tys,: 74 (14,9%)
	Miasto 20-100 tys,: 116 (23,4%)
	Miasto powyżej 100 tys,: 216 (43,5%)
Wykształcenie	Podstawowe: 3 (0,6%)
	Średnie: 185 (37,3%)
	Zawodowe: 38 (7,7%)
	Wyższe: 270 (54,4%)
Stanowisko	Kierownicze: 101 (20,4%)
	Niekierownicze: 395 (79,6%)
Charakter pracy	Fizyczny: 195 (39,3%)
	Umysłowy: 301 (60,7%)
Wielkość organizacji	Mikro 1-9 pracowników: 65 (13,1%)
	Mała 10-49 pracowników: 120 (24,2%)
	Średnia 50-249 pracowników: 135 (27,2%)
	Duża pow, 250 pracowników: 176 (35,5%)

*Źródło: Opracowanie własne.***5.9. Analizy danych**

W pierwszej kolejności przeprowadzono standardowe analizy opisowe i analizy korelacyjne w celu zbadania związków między zmiennymi, za pomocą programu SPSS 21. Następnie hipotetyczny model mediacyjny (Rysunek 3, 5 i 7) oraz moderowany model mediacyjny (Rysunek 4, 6 i 8) zostały przetestowane przy użyciu oprogramowania Process Makro v.4.2 by Andrew Hayes. Zastosowanie modelu mediacyjnego (model 4 w makrze PROCESS autorstwa Hayesa) było uzasadnione charakterem przyjętego modelu badawczego, który zakładał, że związek między upokorzeniem w pracy a zaangażowaniem

w pracę może być częściowo wyjaśniany poprzez procesy pośredniczące, takie jak różne formy milczenia organizacyjnego. Analiza mediacji pozwala na dekompozycję całkowitego efektu związku na komponent bezpośredni (między predyktorem a zmienną wyjaśnianą) oraz pośredni (zapośredniczony przez mediator). Tego rodzaju podejście jest rekomendowane w psychologii pracy i organizacji w sytuacjach, w których zakłada się istnienie mechanizmów procesualnych, a nie wyłącznie prostych współzależności między zmiennymi (Hayes, 2018). Takie podejście pozwoliło na ocenę znaczenia pośredniego oddziaływania upokorzenia w pracy (U; UPD – podskala doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – podskala lęk przed upokorzeniem w pracy) na zaangażowanie w pracę (Z; WIG – podskala wigor; ZAA – podskala zaabsorbowanie pracą; ODD – podskala oddanie się pracy) poprzez cztery typy milczenia organizacyjnego (M; M_SPR – milczenie sprzyjające/przyzwalające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne). Aby ocenić związek pośredniczący (U-M-Z) na różnych poziomach wielkości organizacji, analizy przeprowadzono na czterech określonych poziomach moderatora: mikro organizacje (1-9 pracowników), małe organizacje (10-49 pracowników), średnie organizacje (50-249 pracowników) oraz duże organizacje (powyżej 250 pracowników). W tym celu w badaniu wykorzystano model 59 w makrze PROCESS, czyli wariant moderowanej mediacji, który umożliwia testowanie moderacji na wszystkich ścieżkach mediacji (a, b, c i c'). Zastosowanie tego modelu było szczególnie uzasadnione ze względu na założenie, że siła związków między zmiennymi może być różnicowana przez wielkość organizacji, w której zatrudniony jest pracownik. Model 59 pozwala ocenić, czy efekt mediacji utrzymuje się i czy jego wielkość zmienia się w zależności od poziomu moderatora (Hayes, 2018). Takie podejście jest zgodne ze współczesnymi rekomendacjami w analizach procesów psychologicznych, które podkreślają, że testowanie pojedynczych efektów mediacyjnych bez uwzględniania potencjalnych moderatorów może prowadzić do uproszczonych wniosków (Preacher i in., 2007).

Warto podkreślić, że testowanie mediacji nie wymaga istnienia istotnej korelacji między predyktorem a zmienną wyjaśnianą. Klasyczne podejście (Baron i Kenny, 1986) postulowało istnienie takiej zależności jako warunku mediacji, jednak nowsze podejścia metodologiczne jednoznacznie wykazały, że wymóg ten nie jest konieczny. Jak wskazują Rucker i in. (2011), efekt pośredni może być istotny nawet wtedy, gdy efekt całkowity jest słaby lub nieistotny statystycznie, co ma miejsce m.in. w sytuacjach, gdy występują przeciwstawne procesy lub częściowe znoszenie się efektów. Dlatego też brak silnych

korelacji między upokorzeniem a zaangażowaniem nie dyskwalifikuje testowania mediacji – wręcz przeciwnie, analiza ta może ujawnić złożone mechanizmy wyjaśniające, które pozostają niewidoczne w prostych testach współzależności. Dodatkowo, interpretacja wyników mediacji i moderowanej mediacji została oparta na rekomendowanych praktykach metodologicznych, obejmujących m.in. wykorzystanie bootstrappingu z powtarzanymi próbami losowymi do szacowania przedziałów ufności dla efektów pośrednich, co minimalizuje ryzyko błędów I rodzaju i zapewnia większą precyzję oszacowań (Preacher i Hayes, 2008). Wielkość efektów mediacyjnych interpretowano przy użyciu całkowicie standaryzowanego efektu pośredniego (ab_{cs}), zgodnie z zaleceniami Preachera i Kelly’ego (2011). Podejście to umożliwia ocenę siły mediacji niezależnie od jednostek pomiaru, co zwiększa porównywalność wyników. Różnica w efektach pośrednich na czterech poziomach moderatora została wykorzystana do oceny obecności moderowanej mediacji, wskazując, czy siła efektu mediacji różniła się w zależności od wielkości organizacji w jakiej pracownik był obecnie zatrudniony. Nie wystąpiły braki danych. W niniejszej pracy przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$. Dokonano również kontroli trzech zmiennych potencjalnie zakłócających – wieku, stażu pracy ogólnie oraz stażu pracy w obecnej firmie. Analizy korelacyjne przedstawiono w tabeli 7. Umiarkowane i silne korelacje tych zmiennych ze zmiennymi zawartymi w modelu badawczym mogłyby stanowić istotne ograniczenie badania.

5.10. Wyniki badań własnych

Tabela 7

Statystyki opisowe i korelacje r Pearsona

	<i>M</i> (SD)	Wiek	Staż ogólny	Staż obecnie	UPD	UPL	M_SPR	M_PRO	M_OPO	M_OBR
UPD	1,70 (0,90)	−0,06	−0,11*	−0,04	—					
UPL	1,92 (0,99)	−0,08	−0,12**	−0,06	0,83***	—				
M_SPR	3,60 (1,51)	0,02	−0,02	0,05	0,51***	0,55***	—			
M_PRO	3,74 (1,34)	0,02	−0,04	0,02	0,39***	0,46***	0,65***	—		
M_OPO	3,48 (1,35)	−0,04	−0,09	−0,04	0,45***	0,47***	0,68***	0,71***	—	
M_OBR	3,61 (1,50)	−0,06	−0,11*	−0,03	0,49***	0,56***	0,78***	0,69***	0,75***	—
WIG	4,33 (1,28)	0,01	−0,01	−0,01	−0,06	−0,09	−0,16***	0,09*	0,06	−0,05
ZAA	4,47 (1,11)	−0,05	−0,06	−0,02	0,02	0,02	−0,05	0,13**	0,11*	0,01
ODD	4,54 (1,27)	−0,07	−0,07	−0,02	−0,13**	−0,10*	−0,17***	0,08	0,04	−0,11*

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; M_SPR – milczenie sprzyjające; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; M_OBR – milczenie obronne; WIG – wigor (zaangażowanie w pracę); ZAA – zaabsorbowanie pracą (zaangażowanie w pracę); ODD – oddanie się pracy (zaangażowanie w pracę)

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Relacje UPL i UPD z zaangażowaniem w pracę. Dokonano analiz korelacyjnych, aby zrealizować pierwszy cel badania (1.1). Doświadczenie upokorzenia (UPD) oraz lęk przed upokorzeniem (UPL) korelują z niższym zaangażowaniem w pracę. UPD jest negatywnie skorelowane z oddaniem się pracy ($r = -0,13, p < 0,01$), natomiast UPL wykazuje słabszą, lecz istotną negatywną korelację z tym samym wymiarem ($r = -0,10, p < 0,05$). Wyniki wskazują na zależności między przejawami upokorzenia w pracy a niższym poziomem emocjonalnego zaangażowania.

Relacje UPD i UPL z typami milczenia organizacyjnego. Dokonano analiz korelacyjnych, aby zrealizować pierwszy cel badania (1.2). Doświadczenie upokorzenia w pracy (UPD) oraz lęk przed upokorzeniem (UPL) wykazują istotne korelacje z typami milczenia. UPD jest silnie związane z milczeniem sprzyjającym ($r = 0,51, p < 0,001$), prospołecznym ($r = 0,39, p < 0,001$), oportunistycznym ($r = 0,45, p < 0,001$) i obronnym ($r = 0,49, p < 0,001$). UPL koreluje szczególnie silnie z milczeniem sprzyjającym ($r = 0,55, p < 0,001$) oraz obronnym ($r = 0,56, p < 0,001$). Istotne korelacje obserwuje się również między UPL a milczeniem prospołecznym ($r = 0,46, p < 0,001$) i oportunistycznym ($r = 0,47, p < 0,001$). Wyniki sugerują, że zarówno doświadczenie, jak i lęk przed upokorzeniem współwystępują z różnorodnymi strategiami milczenia organizacyjnego.

Relacje podskal zaangażowania z typami milczenia. Dokonano analiz korelacyjnych, aby zrealizować pierwszy cel badania (1.3). Podskale zaangażowania w pracę różnicują się pod względem korelacji z typami milczenia. Wigor (WIG) wykazuje negatywną korelację z milczeniem sprzyjającym ($r = -0,16, p < 0,001$) oraz z milczeniem prospołecznym ($r = -0,09; p < 0,05$), co wskazuje, że osoby bardziej energiczne rzadziej wybierają te strategie komunikacyjne. Zaabsorbowanie pracą (ZAA) jest słabo, ale istotnie skorelowane z milczeniem prospołecznym ($r = 0,13, p < 0,01$) i oportunistycznym ($r = 0,11, p < 0,05$), co może wiązać się z koncentracją na zadaniach. Oddanie się pracy (ODD) koreluje negatywnie z milczeniem sprzyjającym ($r = -0,17, p < 0,01$) oraz obronnym ($r = -0,11, p < 0,05$), co wskazuje na zależność między wysokim zaangażowaniem emocjonalnym a ograniczonym stosowaniem powściągliwości w komunikacji.

Zatem lęk przed upokorzeniem charakteryzuje się silniejszymi korelacjami z milczeniem sprzyjającym i obronnym, natomiast doświadczenie upokorzenia wiąże się z szerokim zakresem strategii milczenia. Wigor oraz oddanie się pracy korelują negatywnie z milczeniem obronnym, co może wskazywać na mniejsze skłonności do defensywnych strategii komunikacyjnych u osób bardziej zaangażowanych. Warto dodać, że wyniki

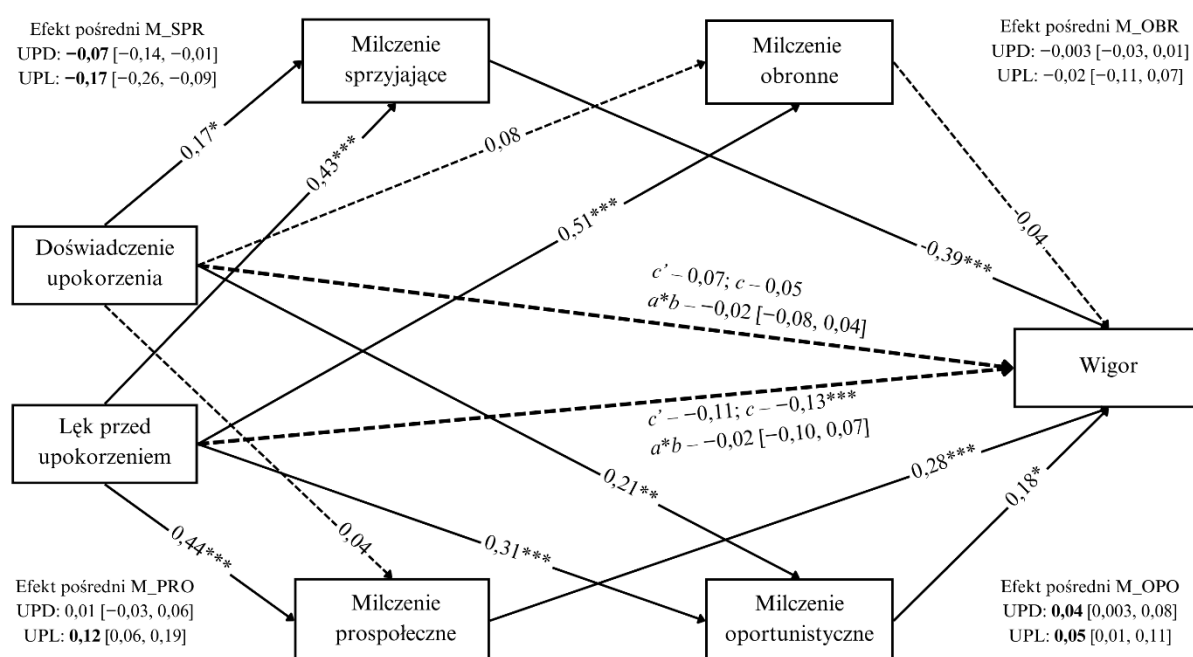
ujawniają także słabe, ale istotne zależności ogólnego stażu pracy z doświadczeniem upokorzenia (UPD), lękiem przed upokorzeniem (UPL) oraz milczeniem obronnym (M_OBR). Wskazuje to, że dłuższy staż pracy może współwystępować z większym nasileniem negatywnych doświadczeń w miejscu pracy oraz defensywnymi strategiami komunikacyjnymi.

Analizy modeli mediacji i moderowanej mediacji. Zgodnie z zaleceniem Abrar i in. (2024) podano standaryzowane współczynniki regresji. Aby ocenić wielkość efektu mediacji, wykorzystano całkowicie standaryzowany efekt pośredni (ab_{cs} ; Preacher i Kelly, 2011). Natomiast zgodnie z zaleceniem Kenny'ego (2025) przyjęto, że wielkość efektu 0,01 wskazywałaby na mały efekt mediacji, 0,09 na średni, a 0,25 na duży efekt mediacji.

Zaangażowanie: wigor.

Rysunek 3

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z wigorem



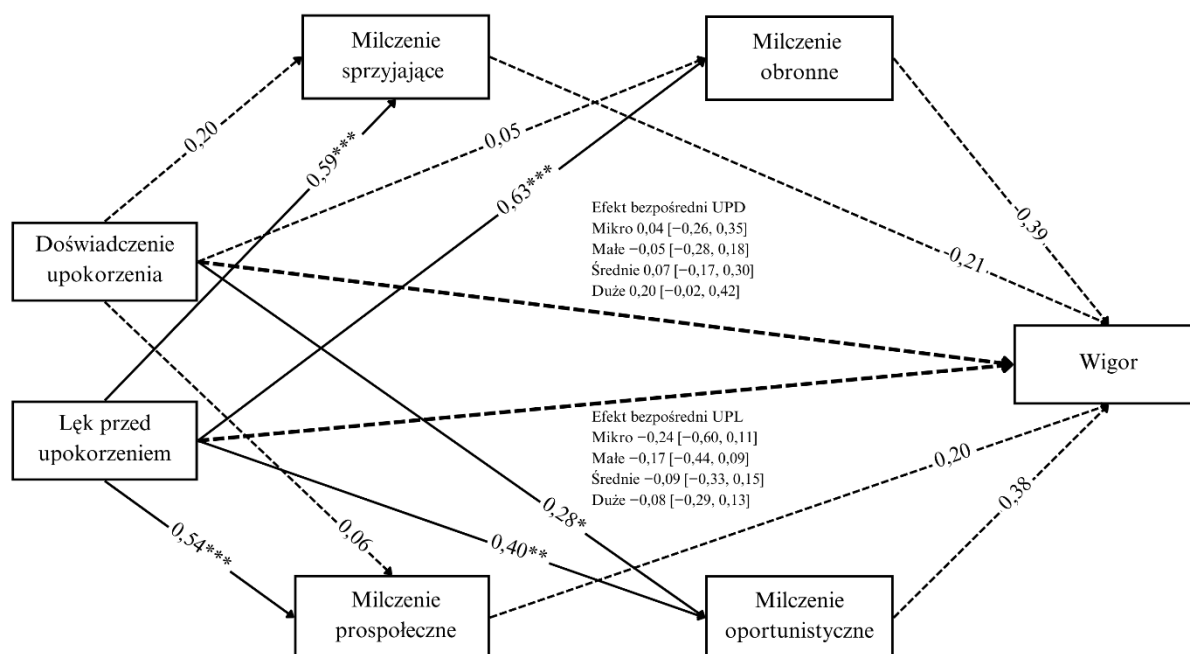
Adnotacja: c' – efekt bezpośredni; c – efekt całkowity; $a*b$ – efekt pośredni; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy ze składnikiem zaangażowania w pracę – wigorem został przetestowany za pomocą oprogramowania PROCESS macro v. 4.2 w ramach programu SPSS 29.0 (Hayes, 2018). Zastosowano model 4 z czterema mediatorami (Rys. 2). Zastosowano również dwie zmienne wyjaśniane – podskale upokorzenia w pracy oraz jedną zmienną wyjaśnianą – wigor. Model ($F(6; 489) = 9,47; p < 0,001$) wyjaśniał 10,4% wariancji wigoru. Wszystkie omawiane efekty wraz z przedziałami ufności znajdują się na Rysunku 2. Milczenie sprzyjające okazało się być istotnym mediatorem zarówno dla relacji doświadczenia upokorzenia w pracy ($ab_{cs} = -0,07$; efekt mały), jak i lęku przed upokorzeniem w pracy ($ab_{cs} = -0,17$; efekt średni). W obu przypadkach strategia milczenia sprzyjającego powstałego w wyniku upokorzeń w pracy obniżała poziom wigoru pracownika. Milczenie obronne nie pośredniczyło w relacji upokorzenia z wigorem. Milczenie prospołeczne było istotnym statystycznie mediatorem relacji lęku przed upokorzeniem w pracy z wigorem ($ab_{cs} = 0,12$; średni efekt mediacji), co może sugerować, że strategia milczenia prospołecznego wywołana lękiem przed upokorzeniem w pracy sprzyjała wysokiemu poziomowi wigoru. W przypadku milczenia oportunistycznego jest podobnie. Doświadczenie upokorzenia ($ab_{cs} = 0,04$; efekt mały) oraz lęk przed nim ($ab_{cs} = 0,05$; efekt mały) w relacji ze strategiami oportunistycznymi i wigorem były dodatnie. Oznacza to, że strategiczne milczenie oportunistyczne wywołane upokorzeniem nasilało wigor pracownika.

Rysunek 4

Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a wigorem z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje



Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β .

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

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 8

Efekty na ścieżkach *a* przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
UPD → M_SPR	Mikro	0,20	−0,04	0,43
	Małe	0,12	−0,06	0,30
	Średnie	0,15	−0,03	0,33
	Duże	0,21*	0,03	0,38
UPL → M_SPR	Mikro	0,59***	0,34	0,84
	Małe	0,40***	0,21	0,58
	Średnie	0,38***	0,19	0,57
	Duże	0,46***	0,30	0,21
UPD → M_PRO	Mikro	0,06	−0,19	0,31
	Małe	−0,01	−0,20	0,18
	Średnie	0,04	−0,16	0,23
	Duże	0,08	−0,10	0,27
UPL → M_PRO	Mikro	0,54***	0,27	0,81
	Małe	0,49***	0,29	0,69
	Średnie	0,40***	0,20	0,60
	Duże	0,42***	0,25	0,60
UPD → M_OBR	Mikro	0,05	−0,18	0,29
	Małe	0,16	−0,02	0,34
	Średnie	−0,01	−0,19	0,17
	Duże	0,05	−0,12	0,23
UPL → M_OBR	Mikro	0,63***	0,38	0,88
	Małe	0,61***	0,43	0,79
	Średnie	0,41***	0,23	0,60
	Duże	0,50***	0,34	0,66
UPD → M_OPO	Mikro	0,28*	0,03	0,53
	Małe	0,20*	0,01	0,39
	Średnie	0,15	−0,04	0,35
	Duże	0,23*	0,04	0,41
UPL → M_OPO	Mikro	0,40**	0,13	0,67
	Małe	0,31**	0,11	0,50
	Średnie	0,29**	0,10	0,49
	Duże	0,30***	0,13	0,46

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów.

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano model 59 (Hayes, 2018), który testuje moderację na wszystkich ścieżkach modelu mediacyjnego (Rys. 3). Wyżej opisaną mediację sprawdzono na czterech poziomach moderatora wielkość organizacji – w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. Model ($F(24; 471) = 3,10; p < 0,001$) wyjaśniał 13,7% wariancji wigoru. Poniżej znajdują się wyniki moderacji dla ścieżek **a** (Tabela 8), **b** (Tabela 9), **c** (Tabela 10), a wyniki moderowanej mediacji znajdują się w tabeli 12.

Bazując na Tabeli 10, można wyciągnąć wniosek, że lęk przed upokorzeniem istotnie przewidywał każdy typ milczenia organizacyjnego niezależnie od wielkości organizacji i były to efekty od średnich po duże ($ab_{cs} = 0,20-0,63$). W każdym z tych przypadków najsilniejsze efekty można zaobserwować w mikro organizacjach. Inaczej jest w przypadku predyktora doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości, bo ten nie przewidywał milczenia obronnego i prospołecznego niezależnie od wielkości organizacji. Interesujące różnice na ścieżkach **a** ujawniły się jednak w przypadku milczenia sprzyjającego i oportunistycznego. Strategia milczenia sprzyjającego powstała w wyniku doświadczenia upokorzenia ujawniła się wyłącznie w dużych organizacjach. Natomiast strategia milczenia oportunistycznego w reakcji na doświadczenie upokorzenia była widoczna w każdym z typów organizacji poza organizacjami średnimi.

W przypadku ścieżek **b** (Tabela 9) zauważono istotne przewidywanie obniżenia poziomu wigoru na podstawie wysokiego poziomu milczenia sprzyjającego na trzech poziomach moderatora – w małych, średnich i dużych organizacjach, a efekt był najsilniejszy w największych firmach. Poziom milczenia prospołecznego istotnie i dodatnio przewidywał poziom wigoru wyłącznie w małych i dużych organizacjach, choć analizując siłę efektów wyraźnie można zauważyć, że to średnie organizacje wyróżniają się na tle pozostałych. Prospołecznie strategie milczenia wzmacniają poziom wigoru. Milczenie obronne nie przewidywało poziomu wigoru, niezależnie od wartości moderatora, choć warto zauważyć silny i ujemny efekt ($ab_{cs} = -0,39; p > 0,05$) w mikro organizacjach, na tle pozostałych firm. Efekt jednak nie ujawnił się jako istotny, prawdopodobnie z powodu liczebności próby, choć mógłby sugerować, że strategie obronnego milczenia wiążą się z niższym wigorem w mikro-firmach. Przewidywanie wigoru na podstawie milczenia oportunistycznego było istotne statystycznie wyłącznie w średnich organizacjach, choć znów, bazując na wartościach efektów można zauważyć podobnie silny związek w mikro organizacjach, ale jest on nieistotny statystycznie

($ab_{cs} = 0,38$; $p > 0,05$). Dodatnie wartości efektów sugerują, że milczenie oportunistyczne wzmacnia poziom wigoru.

Tabela 9

Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
M_SPR → Wigor	Mikro	-0,21	-0,64	0,22
	Małe	-0,36*	-0,66	-0,05
	Średnie	-0,34*	-0,65	-0,02
	Duże	-0,46***	-0,68	-0,24
M_PRO → Wigor	Mikro	0,20	-0,11	0,50
	Małe	0,39**	0,13	0,65
	Średnie	0,03	-0,27	0,33
	Duże	0,35**	0,12	0,58
M_OBR → Wigor	Mikro	-0,39	-0,84	0,05
	Małe	-0,01	-0,34	0,33
	Średnie	0,04	-0,30	0,38
	Duże	-0,001	-0,26	0,26
M_OPO → Wigor	Mikro	0,38	-0,02	0,78
	Małe	0,02	-0,28	0,32
	Średnie	0,35*	0,08	0,62
	Duże	0,06	-0,18	0,31

Adnotacja: M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołecznie; M_OPO – milczenie oportunistyczne; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 10

Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
UPD → Wigor	Mikro	0,04	-0,26	0,35
	Małe	-0,05	-0,28	0,18
	Średnie	0,07	-0,17	0,30
	Duże	0,20	-0,02	0,42
UPL → Wigor	Mikro	-0,24	-0,60	0,11
	Małe	-0,17	-0,44	0,09
	Średnie	-0,09	-0,33	0,15
	Duże	-0,08	-0,29	0,13

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; podano wystandaryzowane wartości efektów.

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku ścieżek c (Tabela 10) relacje doświadczeń upokorzenia w pracy i lęku przed nim z wigorem były nieistotne statystycznie, niezależnie od poziomu moderatora. Najsilniejszy efekt zauważono jednak w przypadku relacji lęku z wigorem w mikro organizacjach ($ab_{cs} = -0,24$; $p > 0,05$).

W końcu, możliwe jest przyjrzenie się wynikom moderowanej mediacji, co dostarcza informacji, czy zaobserwowane poprzednio efekty mediacyjne (Rys. 3) różnią się w zależności od poziomu moderatora, czyli w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. W tabeli 11 przedstawiono kody moderatora, które ułatwią interpretację indeksu moderowanej mediacji (Tabela 12). Dzięki tej analizie możliwe jest przeanalizowanie poniższych relacji. Po pierwsze, milczenie sprzyjające powstałe w wyniku doświadczenia upokorzenia w pracy osłabia wigor, ale tylko w dużych organizacjach ($ab_{cs} = -0,10$; 95% $[-0,20; -0,01]$), natomiast ta sama strategia powstała w wyniku lęku istotnie osłabia wigor w małych, średnich i dużych organizacjach, w przeciwieństwie do mikro organizacji, gdzie ten efekt był najsłabszy i nieistotny (mikro: $ab_{cs} = -0,11$; 95% $[-0,38; 0,09]$). W przypadku pozostałych mediacji z doświadczeniem upokorzenia w pracy jako predyktorem efekty są nieistotne statystycznie, niezależnie od wielkości organizacji. Milczenie prospołeczne powstałe w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy z kolei wzmacnia poziom wigoru, ale tylko w małych i dużych organizacjach (małe: $ab_{cs} = 0,20$; 95% $[0,05; 0,41]$; duże: $ab_{cs} = 0,15$; 95% $[0,05; 0,26]$). Podobnie jest z milczeniem oportunistycznym, który istotnie wzmacnia poziom wigoru wyłącznie w średnich organizacjach, choć efekt ten jest słaby (średnie: $ab_{cs} = 0,10$; 95% $[0,01; 0,21]$). Strategia milczenia obronnego związana z lękiem przed upokorzeniem w pracy osłabia wigor, ale ten efekt okazał się być istotny statystycznie tylko w mikro organizacjach (mikro: $ab_{cs} = -0,24$; 95% $[-0,49; -0,01]$) i jest to najsilniejszy efekt.

Tabela 11

Kodowanie moderatora jakościowego: Wielkość organizacji

Wielkość organizacji	W1	W2	W3
Mikro (1)	0	0	0
Mała (2)	1	0	0
Średnia (3)	0	1	0
Duża (4)	0	0	1

Tabela 12

Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Wigor

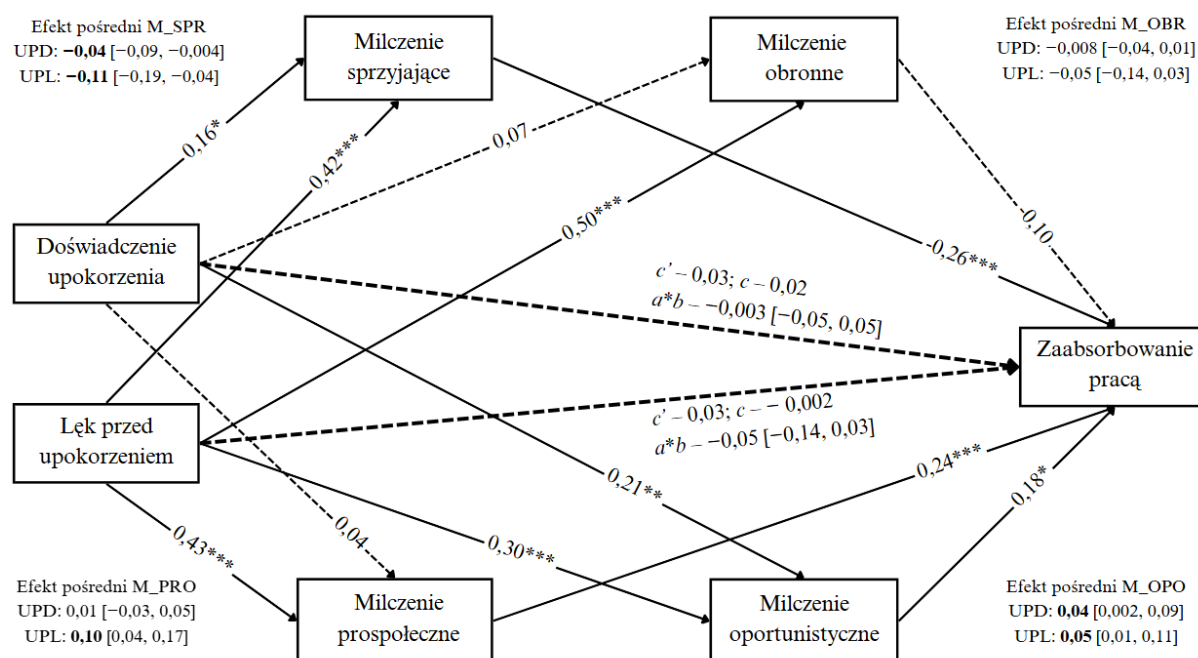
Mediator	Statystyka		UPD			UPL		
			Efekt	LLCI	ULCI	Efekt	LLCI	ULCI
Milczenie sprzyjające		Mikro	-0,04	-0,17	0,03	-0,11	-0,38	0,09
	Efekt	Małe	-0,04	-0,15	0,02	-0,15	-0,36	-0,02
	pośredni	Średnie	-0,05	-0,15	0,02	-0,14	-0,29	-0,001
		Duże	-0,10	-0,20	-0,01	-0,20	-0,35	-0,09
	Indeks	W1	-0,001	-0,12	0,13	-0,04	-0,33	0,25
	moderowanej	W2	-0,01	-0,12	0,13	-0,02	-0,28	0,26
	mediacji	W3	-0,05	-0,18	0,18	-0,09	-0,34	0,20
Milczenie prospołeczne		Mikro	0,01	-0,08	0,06	0,11	-0,16	0,26
	Efekt	Małe	-0,002	-0,08	0,10	0,20	0,05	0,41
	pośredni	Średnie	-0,001	-0,03	0,04	0,01	-0,13	0,13
		Duże	-0,03	-0,04	0,12	0,15	0,05	0,26
	Indeks	W1	-0,01	-0,09	0,11	0,09	-0,11	0,40
	moderowanej	W2	-0,01	-0,07	0,08	-0,10	-0,29	0,17
	mediacji	W3	-0,02	-0,05	0,13	0,03	-0,13	0,31
Milczenie oportunistyczne		Mikro	0,11	-0,03	0,33	0,15	-0,03	0,45
	Efekt	Małe	0,004	-0,07	0,08	0,004	-0,10	0,11
	pośredni	Średnie	0,05	-0,01	0,14	0,10	0,01	0,21
		Duże	0,01	-0,04	0,09	0,02	-0,06	0,10
	Indeks	W1	-0,10	-0,34	0,05	-0,15	-0,46	0,06
	moderowanej	W2	-0,05	-0,26	0,10	-0,05	-0,35	0,14
	mediacji	W3	-0,09	-0,32	0,06	-0,13	-0,44	0,06
Milczenie obronne		Mikro	-0,02	-0,15	0,09	-0,24	-0,49	-0,01
	Efekt	Małe	-0,001	-0,07	0,05	-0,03	-0,23	0,17
	pośredni	Średnie	-0,001	-0,04	0,4	0,02	-0,14	0,19
		Duże	0,00	-0,03	0,03	-0,002	-0,16	0,13
	Indeks	W1	0,02	-0,10	0,17	0,21	-0,09	0,52
	moderowanej	W2	0,02	-0,09	0,16	0,25	-0,02	0,56
	mediacji	W3	0,02	-0,09	0,16	0,23	-0,04	0,52

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; W1, W2 i W3 (Tabela 11); pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów.
Źródło: opr. własne.

Zaangażowanie: zaabsorbowanie pracą.

Rysunek 5

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z zaabsorbowaniem pracą



Adnotacja: c' – efekt bezpośredni; c – efekt całkowity; a*b – efekt pośredni; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β .

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

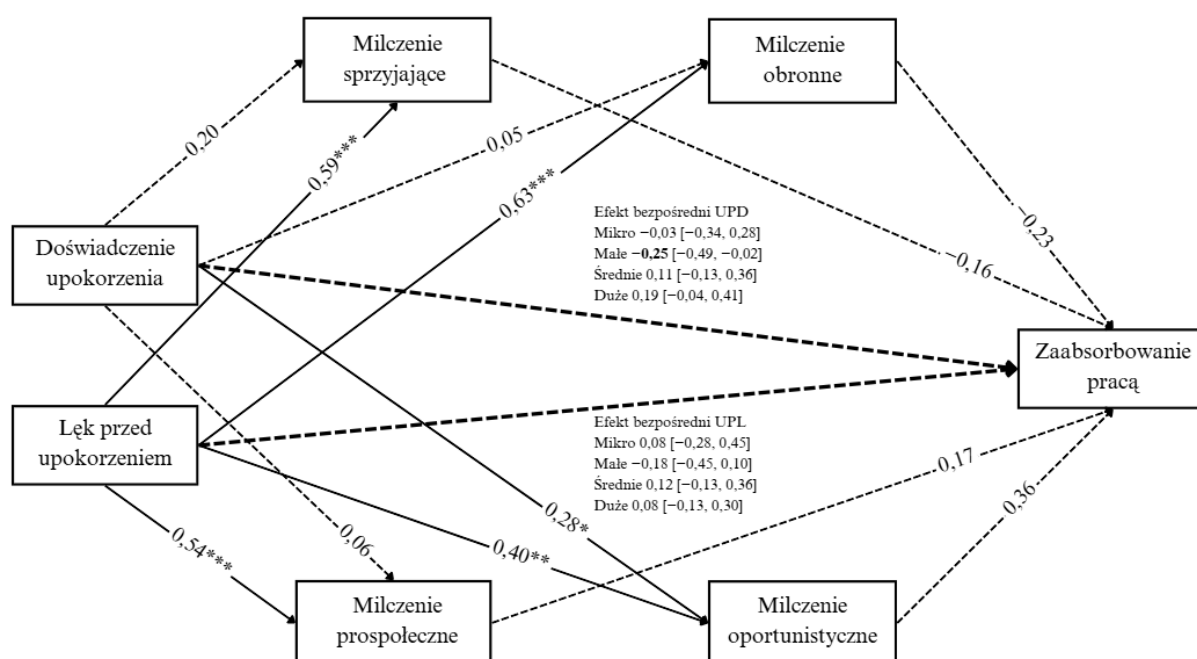
Źródło: Opracowanie własne.

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy ze składnikiem zaangażowania w pracę – zaabsorbowaniem pracą został przetestowany za pomocą oprogramowania PROCESS macro v. 4.2 w ramach programu SPSS 29.0 (Hayes, 2017). Zastosowano model 4 z czterema mediatorami (Rys. 5). Zastosowano również dwie zmienne wyjaśniane – podskale upokorzenia w pracy oraz jedną zmienną wyjaśnianą – zaabsorbowanie pracą. Model ($F(6; 489) = 5,63$; $p < 0,001$) wyjaśniał 6,5% wariancji zaabsorbowania pracą. Wszystkie omawiane efekty wraz z przedziałami ufności znajdują się na Rysunku 5. Milczenie sprzyjające okazało się być istotnym mediatorem zarówno dla relacji doświadczenia upokorzenia w pracy

($ab_{cs} = -0,04$; efekt mały), jak i lęku przed upokorzeniem w pracy ($ab_{cs} = -0,11$; efekt średni). W obu przypadkach strategia milczenia sprzyjającego powstałego w wyniku upokorzeń w pracy obniżała poziom zaangażowania w pracę. Milczenie obronne nie pośredniczyło w relacji upokorzenia z wigorem. Milczenie prospołeczne było istotnym statystycznie mediatorem relacji lęku przed upokorzeniem w pracy z zaangażowaniem w pracę ($ab_{cs} = 0,10$; średni efekt mediacji), co może sugerować, że strategia milczenia prospołecznego wywołana lękiem przed upokorzeniem w pracy sprzyjała wysokiemu poziomowi zaangażowania pracą. W przypadku milczenia oportunistycznego jest podobnie. Doświadczenie upokorzenia ($ab_{cs} = 0,04$; efekt mały) oraz lęk przed nim ($ab_{cs} = 0,05$; efekt mały) w relacji ze strategiami oportunistycznymi i zaangażowaniem pracą były dodatnie. Oznacza to, że strategiczne milczenie oportunistyczne wywołane upokorzeniem nasilało zaangażowanie pracownika.

Rysunek 6

Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a zaangażowaniem pracą, z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje



Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β .

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano model 59 (Hayes, 2018), który testuje moderację na wszystkich ścieżkach modelu mediacyjnego (Rys. 6). Wyżej opisaną mediację sprawdzono na czterech poziomach moderatora wielkość organizacji – w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. Model ($F(24; 471) = 2,29; p < 0,001$) wyjaśniał 10,4% wariancji zaabsorbowania pracą. Poniżej znajdują się wyniki moderacji dla ścieżek **b** (Tabela 13) oraz **c** (Tabela 14), a wyniki moderowanej mediacji znajdują się w Tabeli 15. Wyniki ścieżki **a** znajdują się w Tabeli 8, w miejscu, gdzie omawiany był pierwszy model (zmienna wyjaśniana – wigor), ponieważ wyniki te nie ulegają żadnym zmianom pomiędzy trzema modelami. Wynika to z tego, że modele różnią się wyłącznie zmiennymi wyjaśnianymi, zatem ścieżki między predyktorami (X) i mediatorami (M), pozostają bez zmian.

W przypadku ścieżek **b** (Tabela 13) zauważono istotne przewidywanie obniżenia poziomu zaabsorbowania pracą na podstawie wysokiego poziomu milczenia sprzyjającego na dwóch poziomach moderatora – w małych i dużych organizacjach, a efekt był najsilniejszy w największych firmach. Poziom milczenia prospołecznego istotnie i dodatnio przewidywał poziom zaabsorbowania pracą wyłącznie w dużych organizacjach. Prospołecznie strategie milczenia wzmacniają poziom zaabsorbowania pracą. Milczenie obronne nie przewidywało poziomu zaabsorbowania pracą, niezależnie od wartości moderatora, choć warto zauważyć silny i ujemny efekt w mikro ($ab_{cs} = -0,23; p > 0,05$) i w dużych ($ab_{cs} = -0,20; p > 0,05$) organizacjach, na tle pozostałych firm. Efekt jednak nie ujawnił się jako istotny, choć mogłoby sugerować, że strategie obronnego milczenia wiążą się z niższym zaabsorbowaniem pracą w mikro- i dużych przedsiębiorstwach. Przewidywanie zaabsorbowania pracą na podstawie milczenia oportunistycznego nie ujawniło istotnych efektów mediacyjnych, choć znów, bazując na wartościach efektów, można zauważyć podobnie silny związek w mikro organizacjach, ale jest on nieistotny statystycznie ($ab_{cs} = 0,37; p > 0,05$). Dodatkowo wartości efektów sugerować by mogły, że milczenie oportunistyczne wzmacnia poziom zaabsorbowania pracą, ale nie przekroczone granicy istotności.

Tabela 13

Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
M_SPR → Zaabsorbowanie	Mikro	-0,16	-0,60	0,28
	Małe	-0,31*	-0,62	-0,003
	Średnie	-0,23	-0,55	0,09
	Duże	-0,33***	-0,55	-0,10
M_PRO → Zaabsorbowanie	Mikro	0,17	-0,13	0,48
	Małe	0,21**	-0,05	0,48
	Średnie	0,08	-0,22	0,39
	Duże	0,34**	0,11	0,58
M_OBR → Zaabsorbowanie	Mikro	-0,23	-0,69	0,22
	Małe	0,03	-0,31	0,37
	Średnie	0,06	-0,28	0,41
	Duże	-0,20	-0,46	0,06
M_OPO → Zaabsorbowanie	Mikro	0,37	-0,04	0,78
	Małe	0,20	-0,10	0,51
	Średnie	0,09	-0,19	0,37
	Duże	0,14	-0,11	0,38

Adnotacja: M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołecznie; M_OPO – milczenie oportunistyczne; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 14

Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
UPD → Zaabsorbowanie	Mikro	-0,03	-0,34	0,28
	Małe	-0,25*	-0,48	-0,02
	Średnie	0,11	-0,13	0,36
	Duże	0,19	-0,04	0,41
UPL → Zaabsorbowanie	Mikro	0,08	-0,28	0,45
	Małe	-0,18	-0,45	0,10
	Średnie	0,12	-0,13	0,36
	Duże	0,08	-0,13	0,30

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; podano wystandaryzowane wartości efektów. Źródło: opracowanie własne.

W przypadku ścieżek **c** (Tabela 14) niemal wszystkie relacje doświadczeń upokorzenia w pracy i lęku przed nim z zaabsorbowaniem pracą były nieistotne statystycznie, poza jednym efektem, który zauważono w przypadku relacji doświadczenia upokorzenia z zaabsorbowaniem pracą w małych organizacjach ($ab_{cs} = -0,25 [-0,48, -0,02]$). Oznacza to, że w małych przedsiębiorstwach deklarowane doświadczenia upokorzenia przewidywały obniżenie poziomu zaabsorbowania pracą.

W związku z tym możliwe jest sprawdzenie czy zaobserwowane poprzednio efekty mediacyjne (Rys. 5) różnią się w zależności od poziomu moderatora, czyli w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. W tabeli 11 przedstawiono kody moderatora, które ułatwią interpretację indeksu moderowanej mediacji (Tabela 15). Dzięki tej analizie możliwe jest przeanalizowanie poniższych relacji. Po pierwsze, milczenie sprzyjające powstałe w wyniku doświadczenia upokorzenia w pracy osłabia zaabsorbowanie pracą, ale tylko w dużych organizacjach ($ab_{cs} = -0,07; 95\% [-0,17; -0,002]$), ta sama strategia powstała w wyniku lęku istotnie osłabia zaabsorbowanie pracą tylko dużych organizacjach ($ab_{cs} = -0,13; 95\% [-0,25; -0,01]$). W przypadku pozostałych mediacji z doświadczeniem upokorzenia w pracy jako predyktorem efekty są nieistotne statystycznie, niezależnie od wielkości organizacji. Milczenie prospołeczne powstałe w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy z kolei wzmacnia poziom zaabsorbowania pracą, ale tylko w małych i dużych organizacjach (małe: $ab_{cs} = 0,14; 95\% [0,02; 0,31]$; duże: $ab_{cs} = 0,14; 95\% [0,04; 0,28]$). Zarówno pośredniczenie przez strategię milczenia oportunistycznego, jak i obronnego nie wykazały żadnych istotnych efektów, niezależnie od poziomu moderatora.

Tabela 15

Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Zaabsorbowanie pracą

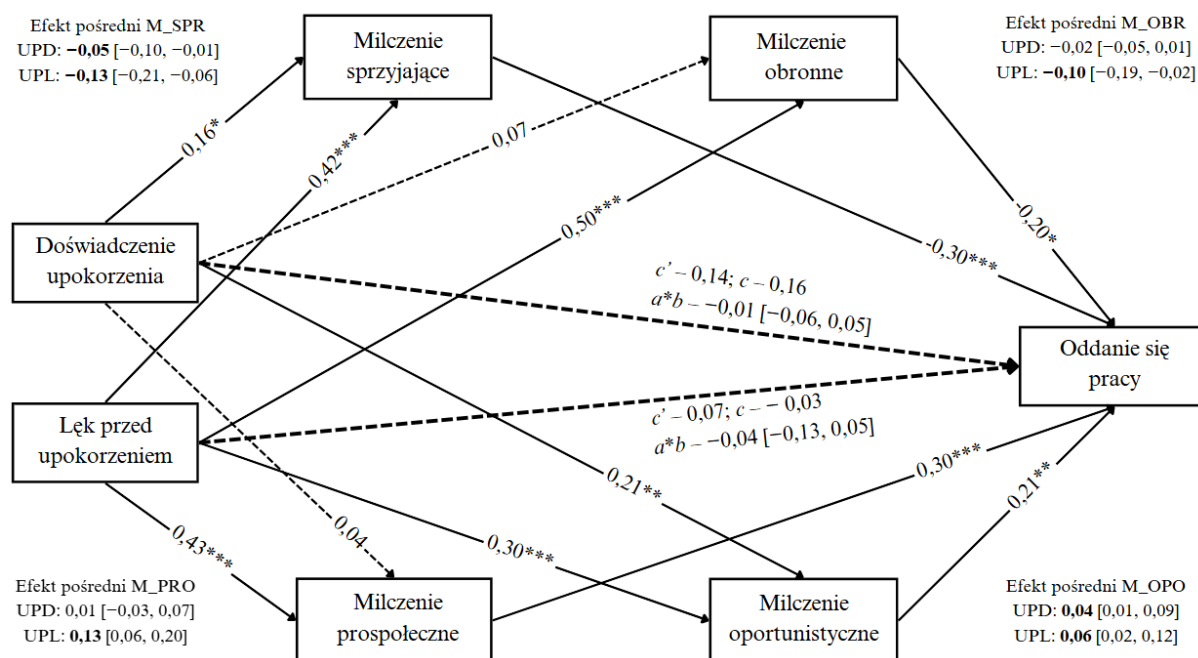
Mediator	Statystyka		UPD			UPL		
			Efekt	LLCI	ULCI	Efekt	LLCI	ULCI
Milczenie sprzyjające	Efekt pośredni	Mikro	-0,03	-0,18	0,08	-0,11	-0,41	0,16
		Małe	-0,04	-0,14	0,02	-0,13	-0,34	0,00
		Średnie	-0,03	-0,12	0,03	-0,08	-0,23	0,05
		Duże	-0,07	-0,17	-0,002	-0,13	-0,25	-0,01
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,01	-0,16	0,14	-0,03	-0,37	0,30
		W2	-0,003	-0,14	0,15	0,02	-0,28	0,35
		W3	-0,04	-0,19	0,11	-0,03	-0,31	0,31
Milczenie prospołeczne	Efekt pośredni	Mikro	0,01	-0,05	0,11	0,09	-0,09	0,35
		Małe	-0,001	-0,05	0,06	0,14	0,02	0,31
		Średnie	0,003	-0,03	0,05	0,03	-0,09	0,15
		Duże	0,03	-0,05	0,12	0,14	0,04	0,28
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,01	-0,11	0,06	0,05	-0,22	0,29
		W2	-0,01	-0,11	0,06	-0,06	-0,34	0,15
		W3	0,02	-0,09	0,11	0,05	-0,21	0,27
Milczenie oportunistyczne	Efekt pośredni	Mikro	0,10	-0,03	0,30	0,14	-0,01	0,42
		Małe	0,04	-0,02	0,12	0,05	-0,04	0,18
		Średnie	0,01	-0,03	0,08	0,03	-0,07	0,11
		Duże	0,03	-0,03	0,12	0,05	-0,04	0,15
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,06	-0,27	0,08	-0,09	-0,37	0,10
		W2	-0,09	-0,29	0,05	-0,12	-0,41	0,05
		W3	-0,07	-0,27	0,08	-0,09	-0,38	0,08
Milczenie obronne	Efekt pośredni	Mikro	-0,01	-0,13	0,06	-0,15	-0,46	0,06
		Małe	0,004	-0,06	0,07	-0,004	-0,22	0,21
		Średnie	-0,001	-0,04	0,04	0,02	-0,12	0,19
		Duże	-0,01	-0,07	0,03	-0,10	-0,28	0,03
	Indeks moderowanej mediacji	W1	0,02	-0,08	0,15	0,15	-0,14	0,52
		W2	0,01	-0,07	0,14	0,18	-0,07	0,53
		W3	0,002	-0,08	0,11	0,05	-0,22	0,37

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; W1, W2 i W3 (Tabela 11); pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów. *Źródło:* o. wł.

Zaangażowanie: oddanie się pracy.

Rysunek 7

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z oddaniem się pracy



Adnotacja: c' – efekt bezpośredni; c – efekt całkowity; $a*b$ – efekt pośredni; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β .

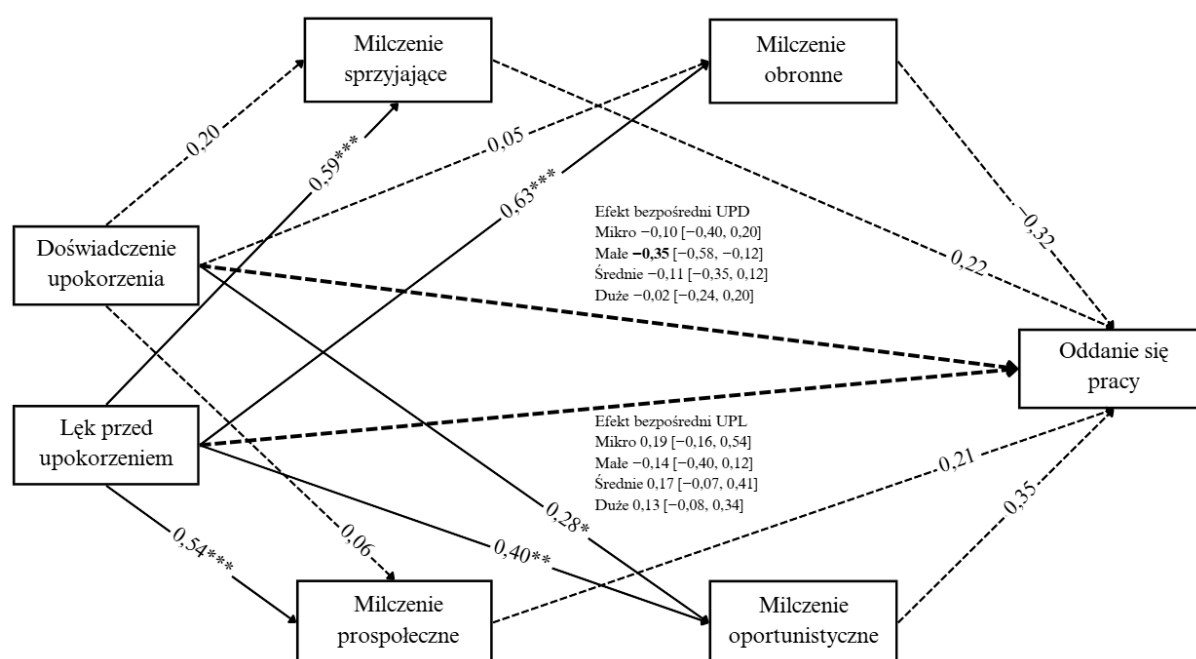
* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy ze składnikiem zaangażowania w pracę – oddanie się pracy został przetestowany za pomocą oprogramowania PROCESS macro v. 4.2 w ramach programu SPSS 29.0 (Hayes, 2017). Zastosowano model 4 z czterema mediatorami (Rys. 7). Zastosowano również dwie zmienne wyjaśniane – podskale upokorzenia w pracy oraz jedną zmienną wyjaśnianą – oddanie się pracy. Model ($F(6; 489) = 10,67$; $p < 0,001$) wyjaśniał 11,6% wariancji oddania się pracy. Wszystkie omawiane efekty wraz z przedziałami ufności znajdują się na Rysunku 7. Milczenie sprzyjające okazało się być istotnym mediatorem zarówno dla relacji doświadczenia upokorzenia w pracy ($ab_{cs} = -0,05$; efekt mały), jak i lęku przed upokorzeniem w pracy ($ab_{cs} = -0,13$; efekt

średni). W obu przypadkach strategia milczenia sprzyjającego powstałego w wyniku upokorzeń w pracy obniżała poziom oddania się pracy. Milczenie obronne pośredniczyło w relacji lęku przed upokorzeniem z oddaniem się pracy ($ab_{cs} = -0,01$; efekt średni), co może oznaczać, że strategia milczenia obronnego powstała w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy obniżała poziom oddania się pracy. Milczenie prospołeczne było istotnym statystycznie mediatorem relacji lęku przed upokorzeniem w pracy z oddaniem się pracy ($ab_{cs} = 0,13$; średni efekt mediacji), co może sugerować, że strategia milczenia prospołecznego wywołana lękiem przed upokorzeniem w pracy sprzyjała wysokiemu poziomowi oddania się pracy. W przypadku milczenia oportunistycznego zarówno doświadczenie upokorzenia ($ab_{cs} = 0,04$; efekt mały) oraz lęk przed nim ($ab_{cs} = 0,06$; efekt mały) w relacji z oddaniem się pracy były dodatnie. Oznacza to, że strategiczne milczenie oportunistyczne wywołane upokorzeniem nasilało oddanie się pracownika.

Rysunek 8

Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a oddaniem się pracy, z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje



Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; ciągłymi liniami oznaczono istotne statystycznie ścieżki; przerywanymi liniami oznaczono nieistotne statystycznie ścieżki; pogrubieniem oznaczono istotne efekty mediacyjne; wartości ścieżek prezentują wystandaryzowaną statystykę β .

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Następnie przeanalizowano model 59 (Hayes, 2018), który testuje moderację na wszystkich ścieżkach modelu mediacyjnego (Rys. 8). Wyżej opisaną mediację sprawdzono na czterech poziomach moderatora wielkość organizacji – w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. Model ($F(24; 471) = 3,86; p < 0,001$) wyjaśniał 16,4% wariancji. Poniżej znajdują się wyniki moderacji dla ścieżek **b** (Tabela 16) oraz **c** (Tabela 17), a wyniki moderowanej mediacji znajdują się w Tabeli 18. Wyniki ścieżki **a** znajdują się w Tabeli 8, w miejscu, gdzie omawiany był pierwszy model (zmienna wyjaśniana – wigor), ponieważ wyniki te nie ulegają żadnym zmianom pomiędzy trzema modelami. Wynika to z tego, że modele różnią się wyłącznie zmiennymi wyjaśnianymi, zatem ścieżki między predyktorami (X) i mediatorami (M), pozostają bez zmian.

W przypadku ścieżek **b** (Tabela 16) zauważono istotne przewidywanie obniżenia poziomu oddania się pracy na podstawie wysokiego poziomu milczenia sprzyjającego wyłącznie w dużych organizacjach ($ab_{cs} = -0,42$; efekt duży). Poziom milczenia prospołecznego istotnie i dodatnio przewidywał poziom oddania się pracy w małych ($ab_{cs} = 0,38$; efekt duży) i dużych ($ab_{cs} = 0,52$; efekt duży) organizacjach, co oznacza, że w tych przedsiębiorstwach częściej niż w pozostałych prospołecznie strategię milczenia wzmacniają poziom oddania się pracy. Milczenie obronne nie przewidywało poziomu oddania się pracy, niezależnie od wartości moderatora, choć warto zauważyć silny i ujemny efekt ($ab_{cs} = -0,34; p > 0,05$) w mikro i ($ab_{cs} = -0,29; p > 0,05$) w dużych organizacjach, na tle pozostałych firm. Efekt jednak nie ujawnił się jako istotny, choć mógłby sugerować, że strategię obronnego milczenia wiążą się z niższym oddaniem się pracy w mikro- i dużych przedsiębiorstwach. Przewidywanie oddania się pracy na podstawie milczenia oportunistycznego było istotne w średnich organizacjach ($ab_{cs} = 0,37$; efekt duży). Warto też zwrócić uwagę na efekt w mikro organizacjach, ale jest on nieistotny statystycznie ($ab_{cs} = 0,35; p > 0,05$). Dodatkowo wartości efektów sugerować by mogły, że milczenie oportunistyczne wzmacnia poziom oddania się pracy, ale nie przekroczone granicy istotności.

Tabela 16

Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
M_SPR → Zaabsorbowanie	Mikro	−0,24	−0,67	0,19
	Małe	−0,19	−0,49	0,11
	Średnie	−0,22	−0,52	0,09
	Duże	−0,42***	−0,64	−0,20
M_PRO → Zaabsorbowanie	Mikro	0,20	−0,10	0,50
	Małe	0,38**	0,12	0,64
	Średnie	−0,11	−0,41	0,19
	Duże	0,54***	0,31	0,77
M_OBR → Zaabsorbowanie	Mikro	−0,34	−0,79	0,10
	Małe	−0,19	−0,52	0,15
	Średnie	−0,07	−0,41	0,26
	Duże	−0,29	−0,49	0,03
M_OPO → Zaabsorbowanie	Mikro	0,35	−0,02	0,75
	Małe	0,05	−0,24	0,36
	Średnie	0,37**	0,09	0,63
	Duże	0,08	−0,16	0,32

Adnotacja: M_SPR – milczenie sprzyjające; M_OBR – milczenie obronne; M_PRO – milczenie prospołeczne; M_OPO – milczenie oportunistyczne; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów.

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 17

Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora

Ścieżka		Efekt	LLCI	ULCI
UPD → Zaabsorbowanie	Mikro	−0,10	−0,40	0,20
	Małe	−0,35**	−0,58	−0,12
	Średnie	−0,11	−0,35	0,12
	Duże	−0,02	−0,24	0,20
UPL → Zaabsorbowanie	Mikro	0,19	−0,16	0,54
	Małe	−0,14	−0,40	0,12
	Średnie	0,17	−0,07	0,41
	Duże	0,13	−0,07	0,34

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; podano wystandaryzowane wartości efektów.

* – $p < 0,05$; ** – $p < 0,01$; *** – $p < 0,001$; Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku ścieżek **c** (Tabela 17) niemal wszystkie relacje doświadczeń upokorzenia w pracy i lęku przed nim z zaabsorbowaniem pracą były nieistotne statystycznie, poza jednym efektem, który zauważono w przypadku relacji doświadczenia upokorzenia z oddaniem się pracy w małych organizacjach ($ab_{cs} = -0,35 [-0,58, -0,12]$), co również miało miejsce w przypadku zaabsorbowania pracą. Oznacza to, że w małych przedsiębiorstwach deklarowane doświadczenia upokorzenia przewidywały obniżenie poziomu oddania się pracy.

Następnie konieczne jest przyjrzenie się wynikom moderowanej mediacji, co dostarcza informacji, czy zaobserwowane poprzednio efekty mediacyjne (Rys. 7) różnią się w zależności od poziomu moderatora, czyli w mikro, małych, średnich i dużych organizacjach. W tabeli 11 przedstawiono kody moderatora, które ułatwią interpretację indeksu moderowanej mediacji. Dzięki tej analizie możliwe jest przeanalizowanie poniższych relacji. Po pierwsze, milczenie sprzyjające powstałe w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy osłabia oddanie się pracy, ale efekt ten wykazano wyłącznie w dużych organizacjach ($ab_{cs} = -0,019; 95\% [-0,31; -0,08]$). W przypadku pozostałych mediacji z doświadczeniem upokorzenia w pracy jako predyktorem efekty są nieistotne statystycznie, niezależnie od wielkości organizacji. Milczenie prospołeczne powstałe w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy z kolei wzmacnia poziom oddania się pracy, ale tylko w małych i dużych organizacjach (małe: $ab_{cs} = 0,18; 95\% [0,03; 0,39]$; duże: $ab_{cs} = 0,23; 95\% [0,10; 0,38]$). Strategia milczenia oportunistycznego, w przeciwieństwie do poprzednich modeli, pośredniczyła dodatnio w relacji lęku przed upokorzeniem w pracy i oddaniem się pracy, ale wyłącznie w średnich organizacjach ($ab_{cs} = 0,10; 95\% [0,01; 0,21]$). Może to oznaczać, że milczenie oportunistyczne powstałe w wyniku lęku przed upokorzeniem w pracy wzmacnia poziom oddania się pracy w średniej wielkości firmach. Strategie milczenia obronnego nie wykazały żadnych istotnych efektów, niezależnie od poziomu moderatora.

Tabela 18

Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Oddanie się pracy

			UPD			UPL		
Mediator	Statystyka		Efekt	LLCI	ULCI	Efekt	LLCI	ULCI
Milczenie sprzyjające	Efekt pośredni	Mikro	-0,02	-0,14	0,08	-0,14	-0,44	0,06
		Małe	-0,03	-0,13	0,02	-0,08	-0,25	0,05
		Średnie	0,001	-0,04	0,04	-0,08	-0,24	0,05
		Duże	-0,01	-0,07	0,03	-0,19	-0,31	-0,08
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,01	-0,14	0,12	0,07	-0,20	0,39
		W2	0,02	-0,08	0,14	0,06	-0,20	0,38
		W3	0,01	-0,09	0,13	-0,05	-0,29	0,26
Milczenie prospołeczne	Efekt pośredni	Mikro	0,01	-0,06	0,09	0,11	-0,10	0,26
		Małe	-0,001	-0,07	0,09	0,18	0,03	0,39
		Średnie	-0,004	-0,05	0,04	-0,04	-0,19	0,08
		Duże	0,05	-0,07	0,17	0,23	0,10	0,38
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,01	-0,09	0,09	0,08	-0,22	0,37
		W2	-0,02	-0,11	0,07	-0,15	-0,34	0,09
		W3	0,03	-0,08	0,16	0,12	-0,21	0,37
Milczenie oportunistyczne	Efekt pośredni	Mikro	0,10	-0,03	0,29	0,15	-0,01	0,40
		Małe	0,02	-0,05	0,10	0,02	-0,08	0,14
		Średnie	0,06	-0,02	0,16	0,10	0,01	0,21
		Duże	0,01	-0,04	0,08	0,02	-0,05	0,10
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,08	-0,27	0,07	-0,13	-0,40	0,07
		W2	-0,04	-0,23	0,11	-0,04	-0,30	0,14
		W3	-0,08	-0,28	0,05	-0,12	-0,38	0,05
Milczenie obronne	Efekt pośredni	Mikro	-0,01	-0,14	0,08	-0,22	-0,49	0,03
		Małe	-0,03	-0,13	0,02	-0,11	-0,36	0,09
		Średnie	0,001	-0,04	0,04	-0,03	-0,19	0,13
		Duże	-0,01	-0,07	0,03	-0,12	-0,27	0,004
	Indeks moderowanej mediacji	W1	-0,02	-0,14	0,12	0,10	-0,24	0,45
		W2	0,02	-0,08	0,14	0,19	-0,10	0,49
		W3	0,01	-0,09	0,13	0,10	-0,18	0,40

Adnotacja: UPD – doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości; UPL – lęk przed upokorzeniem w pracy; LLCI – dolna granica przedziału ufności; ULCI – górna granica przedziału ufności; W1, W2 i W3 (Tabela 11); pogrubieniem oznaczono efekty mediacyjne istotne statycznie; podano wystandaryzowane wartości efektów.

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

Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie i podsumowanie modeli badawczych. W celu dokonania porównawczej analizy wyników zbadano łącznie wyniki sześciu modeli – trzy modele mediacji oraz trzy modele moderowanej mediacji – dla każdego z trzech składników zaangażowania w pracę (wigor, zaangażowania i oddania się pracy). We wszystkich modelach mediacyjnych doświadczenie upokorzenia w pracy oraz lęk przed upokorzeniem pełniły rolę czynników negatywnie powiązanych z zaangażowaniem, przy czym ich efekt był postulowany jako zapośredniczony przez cztery strategie milczenia organizacyjnego. Innymi słowy, upokorzenie (zarówno realnie doświadczane, jak i antycypowane) przekładało się na obniżenie zaangażowania pracowników w dużej mierze poprzez wzrost tendencji do milczenia – co jest zgodne z wynikami wcześniejszych badań, wskazujących że obawa przed ukaraniem lub upokorzeniem powstrzymuje pracowników przed zabraniem głosu (People Matters Global, 2021). Modele moderowanej mediacji wykazały dodatkowo, że wielkość organizacji (mikro, mała, średnia, duża) w niektórych sytuacjach różnicowała siłę tych zależności. Milczenie przyzwalające (rezygnacyjne) okazało się być istotnym mediatorem wpływu upokorzenia na wszystkie trzy wymiary zaangażowania. We wszystkich modelach mediacyjnych odnotowano istotny, negatywny efekt pośredni: osoby doświadczające upokorzenia lub obawiające się go częściej wykazywały postawę przyzwalającego milczenia (tj. rezygnacji z zabierania głosu z poczucia bezcelowości), co z kolei wiązało się z niższym poziomem energii w pracy, mniejszym pochłonięciem obowiązkami oraz spadkiem oddania sprawom zawodowym. Siła tych efektów mediacyjnych była zbliżona dla wigor, zaangażowania i oddania – wyniki sugerują jednak, że milczenie przyzwalające szczególnie silnie obniża oddanie się pracy, czyli emocjonalny wymiar zaangażowania (efekt pośredni dla oddania był nieco silniejszy niż dla pozostałych wymiarów).

W modelach z moderatorem stwierdzono, że efekt upokorzenia na nasilenie milczenia przyzwalającego oraz dalszy spadek zaangażowania występował we wszystkich kategoriach wielkości firm, jednak jego intensywność nieznacznie różniła się w zależności od wielkości organizacji. W organizacjach dużych i średnich zależność ta była nieco silniejsza, co współgra z tym, że być może środowiska bardziej sformalizowane i biurokratyczne sprzyjają postawie rezygnacji i ugodowemu milczeniu (Ali i Jan, 2022). W mniejszych firmach również obserwowano istotny negatywny wpływ upokorzenia (poprzez milczenie przyzwalające) na zaangażowanie, jednak odnotowane efekty były odrobinę słabsze (Kenny, 2025). Ogólny kierunek zależności pozostał jednak taki sam bez

względem na wielkość organizacji – upokorzenie zwiększa skłonność do milczenia przyzwalającego, a to obniża wszystkie aspekty zaangażowania.

Milczenie obronne, czyli milczenie wynikające ze strachu przed negatywnymi następstwami, okazało się istotnym mediatorem we wszystkich trzech modelach. Zarówno dla wigoru, jak i zaabsorbowania oraz oddania się pracy stwierdzono istotne efekty mediacyjne o ujemnym kierunku. Innymi słowy, silniejszy lęk przed upokorzeniem lub częstsze doświadczenia upokorzenia prowadziły do wzrostu milczenia defensywnego – czyli intencjonalnego powstrzymywania się od wypowiedzi w obawie przed krytyką czy karą – a to przekładało się na istotny spadek zaangażowania pracownika. Efekt ten był szczególnie wyraźny w odniesieniu do wigoru oraz oddania: osoby tłumiące głos z lęku traciły przede wszystkim energię i entuzjazm do pracy, jak również poczucie więzi z pracą (oddanie się pracy). Spadek zaabsorbowania (poczucia pochłonięcia pracą) również występował, choć był względnie słabszy, co może wynikać z tego, że nawet wystraszony pracownik bywa w stanie mechanicznie wykonywać zadania, choć bez energii i poczucia sensu.

Moderowana mediacja wykazała, że wielkość organizacji wzmacnia lub osłabia ten negatywny mechanizm w dość przewidywalny sposób. W większych organizacjach zależność między upokorzeniem a obronnym milczeniem była nieco silniejsza (prawdopodobnie dlatego, że w rozbudowanych hierarchiach strach przed negatywną oceną jest większy), podobnie jak związek między tym milczeniem a obniżeniem się zaangażowania. Z kolei w mikroprzedsiębiorstwach i małych firmach efekty te były odrobinę słabsze – można przypuszczać, że w bardzo małych zespołach pracownicy czują się nieco bezpieczniej i rzadziej trwają w pełnej defensywie. Mimo tych moderowanych różnic w sile, efekt mediacyjny milczenia defensywnego pozostał istotny i negatywny we wszystkich warunkach. Potwierdza to, że strach przed upokorzeniem uniwersalnie prowadzi do wycofania się pracowników i tłumienia ich głosu (Ateş i in., 2025; People Matters Global, 2021), co ostatecznie odbija się na niższym poziomie ich energii, oddania oraz koncentracji na pracy.

Strategia powstrzymywania się od zabierania głosu motywowana chęcią ochrony innych lub dobra organizacji, czyli milczenie prospołeczne, nie odgrywała istotnej roli w badanych modelach. W przeciwieństwie do milczenia sprzyjającego i obronnego, milczenie prospołeczne nie mediowało istotnie związku między upokorzeniem a żadnym ze składników zaangażowania. Doświadczenie upokorzenia ani lęk przed nim nie były istotnie powiązane z tym typem milczenia, prawdopodobnie dlatego, że prospołeczne

nieujawnianie informacji może wynikać z altruistycznych pobudek, a nie z poczucia zagrożenia czy bezsilności. Co więcej, sam wpływ milczenia prospołecznego na poziom zaangażowania okazał się statystycznie nieistotny (po uwzględnieniu pozostałych mediatorów). Pracownicy, którzy milczą z lojalności lub w trosce o innych, nie doświadczają wyraźnego spadku energii, absorbującego zainteresowania pracą ani poczucia jej ważności – prawdopodobnie dlatego, że ich milczenie nie wiąże się z negatywnymi emocjami i frustracją. W efekcie w żadnym z trzech modeli mediacyjnych nie stwierdzono znaczących efektów pośrednich z udziałem milczenia prospołecznego.

Również analizy z uwzględnieniem moderatora (wielkości organizacji) nie zmieniły tego obrazu – w żadnej z badanych grup wielkościowych milczenie prospołeczne nie ujawniło się jako istotny mechanizm przekładający upokorzenie na zaangażowanie. Można zatem uznać, że ta strategia milczenia jest unikalna w takim sensie, iż nie odgrywa roli w omawianym procesie; jej efekty są odmienne od pozostałych form milczenia i pozostają niezależne od doświadczeń upokorzenia pracownika.

Czwarta strategia – milczenie oportunistyczne, a więc powstrzymywanie się od ujawniania informacji z pobudek egoistycznych (np. aby zyskać przewagę lub uniknąć dodatkowej pracy) – wykazała pośredniczący wpływ tylko w ograniczonym zakresie. Ogólnie rzecz biorąc, efekty mediacyjne związane z tym typem milczenia były słabsze i mniej spójne niż dla milczenia sprzyjającego czy obronnego. W modelu zaangażowania dedykacyjnego (oddania się pracy) zaobserwowano statystycznie istotny negatywny efekt pośredni: upokorzenie sprzyjało wzrostowi milczenia oportunistycznego, co w konsekwencji przekładało się na spadek oddania się pracy (mniejszą identyfikację z celem i poczucie sensu pracy). Można interpretować to tak, że poniżający klimat w pracy skłania niektórych pracowników do wycofania zaangażowania i świadomego *trzymania dla siebie* wysiłków lub pomysłów, co bezpośrednio podkopuje ich emocjonalną więź z pracą. Efekt taki pojawił się również – choć słabiej – dla zaabsorbowania pracą: w warunkach upokorzenia pracownicy wykazywali nieco większą skłonność do oportunistycznego milczenia (np. wstrzymywania się od dzielenia wiedzą), czemu towarzyszył niewielki spadek ich pochłonięcia zadaniami. Natomiast dla wigoru związek pośredni przez milczenie oportunistyczne nie był istotny statystycznie albo był śladowy. Innymi słowy, strategia milczenia ukierunkowana na korzyść własną nie okazała się kluczowa dla poziomu energii pracownika – spadek wigoru pod wpływem upokorzenia tłumaczyły raczej inne mechanizmy (np. wspomniane wcześniej milczenie z obawy i rezygnacji, albo bezpośredni efekt stresu).

Wprowadzenie moderatora potwierdziło, że milczenie oportunistyczne jest zjawiskiem bardziej zależnym od kontekstu organizacyjnego niż uniwersalnym. W większych organizacjach zaobserwowano silniejsze związki między upokorzeniem a tą formą milczenia oraz wyraźniejszy negatywny wpływ milczenia oportunistycznego na zaangażowanie. 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. W małych i mikro przedsiębiorstwach zależności te były słabsze lub nieistotne: w bardzo małych zespołach trudno „ukryć” informacje dla zysku, a relatywnie silniejsze więzi personalne mogą zniechęcać do takiego oportunistyzmu. Tym samym milczenie oportunistyczne można uznać za względnie unikalny mechanizm, który pojawia się tylko w określonych warunkach (wyraźniej w dużych organizacjach) i wpływa głównie na wybrane aspekty zaangażowania (przede wszystkim na oddanie się pracy).

Do efektów wspólnych dla wszystkich modeli należy zaliczyć dwa główne procesy mediacyjne: milczenie sprzyjające oraz milczenie obronne. Niezależnie od tego, czy badano wigor, zaabsorbowanie czy oddanie, obie te strategie milczenia odgrywały istotną rolę pośredniczącą i miały spójny, negatywny efekt. Innymi słowy, doświadczenie upokorzenia (lub silny lęk przed nim) konsekwentnie prowadziło do wycofania głosu z powodu bezsilności albo strachu, co następnie obniżało każdy aspekt zaangażowania pracowników. Jest to zbieżne z ustaleniami literatury, gdzie wykazano, że czynniki takie jak mobbing czy poniżające traktowanie zwiększają skłonność do przemilczania problemów i jednocześnie obniżają zaangażowanie w pracę (Javed i in., 2023; Alqarni i in., 2022).

Efekty unikalne dotyczą natomiast strategii milczenia, które albo nie ujawniły wpływu (milczenie prospołeczne), albo działały tylko w specyficznych zakresach (milczenie oportunistyczne). Milczenie prospołeczne okazało się niezwiązane z badanym zjawiskiem – co odróżnia je od pozostałych strategii i wskazuje, że nie każdy rodzaj milczenia ma negatywne konsekwencje dla pracownika. Z kolei milczenie oportunistyczne, choć samo w sobie powiązane jest z niekorzystnymi postawami (egoizm, brak transparentności), mediowało wpływ upokorzenia jedynie na oddanie się pracy (i częściowo na zaabsorbowanie), a ponadto ujawniało się głównie w określonych warunkach organizacyjnych (większe firmy). Tym samym rola moderatora, jaką pełni wielkość organizacji, polegała przede wszystkim na modyfikowaniu siły omawianych zależności, a nie na ich całkowitej zmianie kierunku czy charakteru. We wszystkich

grupach wielkościowych ogólny schemat pozostał taki sam: upokorzenie osłabia zaangażowanie w pracy poprzez promowanie kultury milczenia. Jednakże w przedsiębiorstwach dużych efekty tego procesu były najsilniejsze (zwłaszcza dla milczenia przyzwalającego i defensywnego), co sugeruje, że formalizacja i rozmiar sprzyjają utrwalaniu się destrukcyjnych mechanizmów milczenia (Ali i Jan, 2022). W organizacjach mniejszych wpływ ten był nieco łagodniejszy, być może dzięki bliższym relacjom i większej elastyczności komunikacji, które częściowo amortyzują skutki upokarzających doświadczeń.

Wyniki te wskazują, które mechanizmy są stałe i powtarzalne we wszystkich modelach (milczenie z obawy i z rezygnacji jako główne kanały obniżenia zaangażowania), a które są specyficzne (brak efektu milczenia prospołecznego, selektywny wpływ milczenia oportunistycznego) oraz jak wielkość organizacji wzmacnia bądź osłabia te niekorzystne zjawiska. Powyższe ustalenia stanowią podstawę do dalszej dyskusji, m.in. nad tym, jak przeciwdziałać kulturze milczenia i chronić zaangażowanie pracowników w różnych kontekstach organizacyjnych.

Tabela 19

Podsumowanie wniosków z modeli mediacji i moderowanej mediacji

Strategia milczenia	Wigor (efekt mediacji)	Zaabsorbowanie (efekt mediacji)	Oddanie się pracy (efekt mediacji)	Wpływ moderatora (wielkości firmy)
Milczenie sprzyjające (rezygnacyjne)	Istotny efekt pośredni (-); znaczne obniżenie wigoru przy wysokim upokorzeniu.	Istotny efekt pośredni (-); spadek zaabsorbowania.	Istotny efekt pośredni (-); największy spadek oddania.	Obecne we wszystkich wielkościach; efekty nieco silniejsze w firmach dużych/średnich (środowisko biurokratyczne) niż w małych.
Milczenie obronne (z obawy)	Istotny efekt pośredni (-); silny spadek energii (wigoru).	Istotny efekt pośredni (-); umiarkowany spadek zaabsorbowania.	Istotny efekt pośredni (-); wyraźny spadek oddania.	Obecne we wszystkich wielkościach; nasilone w większych firmach (silniejszy strach przed konsekwencjami), nieco słabsze w mikro.
Milczenie prospołeczne	Brak istotnej mediacji.	Brak istotnej mediacji.	Brak istotnej mediacji.	Brak efektów bez względu na wielkość organizacji (strategia niezwiązana z upokorzeniem).
Milczenie oportunistyczne	Brak lub słaby efekt mediacyjny.	Słaby efekt mediacyjny (-); niewielki spadek zaabsorbowania.	Umiarkowany efekt mediacyjny (-); spadek oddania się pracy.	Silniejszy w dużych organizacjach (oportunizm częstszy przy poczuciu anonimowości); w mikro/małych firmach efekty słabsze lub nieistotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników modeli mediacji i moderowanej mediacji oraz literatury przedmiotu, z wykorzystaniem ChatGPT, model o3.

Tabela 20

Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych

Hipoteza	Status	Uzasadnienie
H1.1. Poczucie upokorzenia doświadczanego w pracy (w tym doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęk przed upokorzeniem w pracy) jest negatywnie związane z zaangażowaniem w pracę (wigorem, oddaniem i zaabsorbowaniem).	Częściowo potwierdzona	Stwierdzono istotną ujemną korelację między poczuciem upokorzenia a poziomem zaangażowania, wyłącznie w wymiarze oddania się pracy (np. $r = -0,10$ – $-0,13$). Pracownicy doświadczający silniejszego upokorzenia wykazywali niższe zaangażowanie emocjonalne, co potwierdza zakładaną zależność negatywną. Efekt ten nie objął jednak wyraźnie wszystkich aspektów zaangażowania (dla wigoru i absorpcji związek był nieistotny), stąd hipoteza znalazła tylko częściowe wsparcie.
H1.2. Poczucie upokorzenia w pracy (w tym doświadczenie upokorzenia w pracy w przeszłości oraz lęk przed upokorzeniem w pracy) pozytywnie wiąże się ze skłonnością pracowników do milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego).	Potwierdzona	Uzyskane wyniki wykazały istotny dodatni związek między intensywnością poczucia upokorzenia (zarówno doświadczonego, jak i antycypowanego) a wszystkimi czterema typami milczenia organizacyjnego. Innymi słowy, im silniejsze było poczucie upokorzenia, tym większa skłonność pracownika do powstrzymywania się od zabierania głosu we wszystkich wyróżnionych formach milczenia – zgodnie z przewidywaniami hipotezy.
H1.3. Milczenie organizacyjne (sprzyjające, obronne, prospołeczne i oportunistyczne) jest negatywnie związane z zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).	Częściowo potwierdzona	Wyniki częściowo wsparły tę hipotezę. Niektóre formy milczenia korelowały ujemnie z zaangażowaniem – np. milczenie sprzyjające wiązało się z niższym poziomem wigoru oraz oddania, a milczenie obronne z oddaniem się pracy – co jest zgodne z oczekiwaniami. Jednak inne zależności okazały się słabe lub nawet odwrotne: przykładowo milczenie oportunistyczne wykazywało dodatnią korelację z zaabsorbowaniem pracą ($r = 0,11$), a milczenie prospołeczne z wigorem i zaabsorbowaniem ($r = 0,09$ – $0,13$). To zróżnicowanie wyników wskazuje, że hipoteza znalazła jedynie częściowe potwierdzenie empiryczne.

Hipoteza	Status	Uzasadnienie
H2. Milczenie organizacyjne (sprzyjające, obronne, prospołeczne i oportunistyczne) pełni rolę mediatora w relacji między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).	Częściowo potwierdzona	Analizy mediacyjne częściowo potwierdziły powyższą hipotezę. Dwie strategie milczenia – sprzyjająca i obronna – okazały się istotnymi mediatorami: silniejsze poczucie upokorzenia zwiększało tendencję do tych form milczenia, co następnie przekładało się na obniżenie wszystkich wymiarów zaangażowania w pracę. Natomiast milczenie prospołeczne nie odgrywało istotnej roli w tym mechanizmie (upokorzenie nie miało na nie wpływu, ani ten rodzaj milczenia nie obniżał znacząco zaangażowania), a milczenie oportunistyczne pośredniczyło jedynie w ograniczonym zakresie – głównie dla komponentu oddania się pracy i to w specyficznych warunkach organizacyjnych.
H3.1. Wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).	Odrzucona	Nie stwierdzono istotnego wpływu wielkości organizacji na bezpośrednią relację między poczuciem upokorzenia a poziomem zaangażowania – efekt upokorzenia na zaangażowanie był obecny we wszystkich przedsiębiorstwach niezależnie od ich skali. Negatywna zależność (im silniejsze upokorzenie, tym niższe zaangażowanie) utrzymywała się w podobnym stopniu w małych, średnich i dużych firmach, zatem hipoteza o moderacji nie znalazła potwierdzenia.
H3.2. Wielkość organizacji moderuje związek między upokorzeniem w pracy (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym).	Częściowo potwierdzona	Zaobserwowano pewne zróżnicowanie siły badanej zależności w zależności od wielkości organizacji. Pozytywny związek między poziomem upokorzenia a skłonnością do milczenia wystąpił we wszystkich kategoriach wielkości przedsiębiorstw, jednak był najsilniejszy w najmniejszych firmach. W mikroprzedsiębiorstwach doświadczone upokorzenie prowadziło do szczególnie dużego nasilenia ciszy organizacyjnej – co sugeruje wpływ kontekstu (np. brak formalnych kanałów wsparcia) – choć ogólny kierunek zależności (upokorzenie sprzyja milczeniu) pozostawał taki sam we wszystkich warunkach.

Hipoteza	Status	Uzasadnienie
H3.3. Wielkość organizacji moderuje związek między milczeniem organizacyjnym (sprzyjającym, obronnym, prospołecznym i oportunistycznym) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).	Częściowo potwierdzona	Ujawniono umiarkowane efekty moderacji. Negatywny wpływ milczenia pracowników na ich zaangażowanie obserwowano we wszystkich wielkościach firm (uniwersalny schemat), jednak siła tego wpływu różniła się w zależności od rodzaju milczenia oraz kontekstu organizacyjnego. Przykładowo, milczenie oportunistyczne znacząco silniej obniżało poziom zaangażowania w dużych przedsiębiorstwach, podczas gdy w mikroprzedsiębiorstwach jego efekt był słabszy lub nieistotny. Z kolei milczenie sprzyjające i obronne redukowało zaangażowanie w każdym kontekście, przy czym nieco bardziej w organizacjach większych niż w mniejszych, co wskazuje na częściową moderację bez zmiany zasadniczego kierunku zależności.
H3.4. Wielkość organizacji moderuje efekt mediacyjny milczenia organizacyjnego (sprzyjającego, obronnego, prospołecznego i oportunistycznego) w relacji między upokorzeniem (doświadczeniem upokorzenia w pracy i lękiem przed upokorzeniem w pracy) a zaangażowaniem w pracę (wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem).	Odrzucona	Efekt tzw. moderowanej mediacji nie został potwierdzony statystycznie. Wielkość organizacji nie zmieniała w istotny sposób ogólnego pośredniego wpływu upokorzenia na zaangażowanie poprzez milczenie, a proces ten zachodził w podobny sposób we wszystkich analizowanych grupach (od mikro- po duże firmy). Innymi słowy, podstawowy mechanizm (upokorzenie – nasilenie milczenia – spadek zaangażowania) okazał się uniwersalny, a hipoteza o jego moderowaniu przez wielkość przedsiębiorstwa nie znalazła poparcia w wynikach.

Adnotacja. Potwierdzona – hipoteza w pełni potwierdzona przez wyniki badania; Częściowo potwierdzona – hipoteza uzyskała jedynie częściowe wsparcie empiryczne (potwierdziła się w ograniczonym zakresie lub nie dla wszystkich zmiennych); Odrzucona – hipoteza nie została potwierdzona w świetle zgromadzonych danych.

Źródło: opracowanie własne.

6. Dyskusja

6.1. Omówienie wyników korelacji upokorzenia w pracy z milczeniem organizacyjnym i zaangażowaniem w pracę

Pierwszym celem w badaniach było zweryfikowanie zależności między upokorzeniem w pracy, milczeniem organizacyjnym i zaangażowaniem w pracę. Uzyskane wyniki korelacyjne wskazują, że poczucie upokorzenia w miejscu pracy ściśle wiąże się z silniejszą tendencją pracowników do milczenia oraz ze spadkiem ich zaangażowania w pracę. Zgodnie z oczekiwaniami, upokorzenie korelowało dodatnio zwłaszcza z milczeniem przyzwalającym (rezygnacyjnym) i obronnym (motywowanym strachem). Oznacza to, że osoby doświadczające poniżenia częściej wybierają strategię nieujawniania swoich opinii – bądź to z poczucia bezsensowności takiego działania, bądź z obawy przed negatywnymi konsekwencjami. Taki wzorzec jest zbieżny z teorią i wcześniejszymi badaniami: pracownicy często milczą, gdy czują się niesprawiedliwie traktowani lub zagrożeni – przekonanie o braku wpływu na sytuację lub lęk przed reakcją przełożonych skutkuje powstrzymaniem się od zabierania głosu (Morrison i Milliken, 2000; Pinder i Harlos, 2001). Niniejsze wyniki dostarczają empirycznego potwierdzenia, że upokorzenie w pracy współwystępuje z klimatem ciszy – im silniej pracownik czuje się upokorzony, tym bardziej prawdopodobne, że będzie *cierpiał w milczeniu* zamiast otwarcie sygnalizować problem. Jest to zgodne z obserwacjami z badań nad mobbingiem i incydentami znęcania się: ofiary takich zachowań często wycofują się i przyjmują postawę milczenia zamiast szukać pomocy, co potwierdzono m.in. w badaniach nad nękaniami w miejscu pracy (Javed i in., 2023). Co więcej, zgodnie z klasycznymi typologiami głosu i ciszy, milczenie przyzwalające jest wyrazem rezygnacji (“mój głos nic nie zmieni”), a milczenie obronne wynika ze strachu (Van Dyne i in., 2003). Silny związek upokorzenia właśnie z tymi dwoma formami milczenia sugeruje, że upokorzeni pracownicy przejawiają oba mechanizmy – poczucie bezsilności i brak bezpieczeństwa psychologicznego, co skutkuje brakiem otwartej komunikacji w organizacji.

Warto zauważyć, że upokorzenie wykazało dodatnie związki nie tylko z milczeniem biernym (przyzwalającym i obronnym), ale również, choć nieco słabsze, z milczeniem prospołecznym i oportunistycznym. Sugeruje to, że silne poczucie upokorzenia może mieć znaczenie dla różnorodnych strategii komunikacyjnych pracowników. Być może osoby głęboko upokorzone decydują się czasem przemilczeć

pewne kwestie również z pobudek prospołecznych (np. aby nie obciążać innych swoimi problemami) lub nawet oportunistycznych (np. licząc, że cicha tolerancja sytuacji przyniesie im jakieś ukryte korzyści). Choć te korelacje były słabsze, są statystycznie istotne, co wskazuje, że emocja upokorzenia współwystępuje z wieloma zachowaniami pracownika. Potwierdzają to najnowsze propozycje taksonomiczne – Knoll i van Dick (2013) wyróżnili m.in. motywowane egoistycznie milczenie oportunistyczne wykazali, że może ono współwystępować z innymi formami ciszy. W niniejszym badaniu osoby upokorzone częściej deklarowały też milczenie oportunistyczne, co może oznaczać, iż poczucie bycia poniżonym skłania niektórych do wycofania się z komunikacji z pobudek kalkulacyjnych (np. żeby ochronić własną pozycję lub uniknąć dodatkowych szkód). 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.

Równocześnie, odczuwane upokorzenie okazało się istotnie, ale słabo, negatywnie skorelowane wyłącznie z oddaniem się pracy. Pozostałe elementy zaangażowania w pracę nie wykazały istotnych korelacji z doświadczeniem upokorzenia. Wyniki badań wskazujące na istotną, choć stosunkowo słabą, negatywną korelację między poczuciem upokorzenia a oddaniem się pracy sugerują, że doświadczanie upokarzających zachowań w miejscu pracy może w szczególny sposób podważać komponent wartościujący zaangażowania zawodowego. Oddanie, rozumiane jako poczucie sensu, duma i głębokie związanie się z pracą (Schaufeli i in., 2002), wydaje się szczególnie wrażliwe na naruszenia godności jednostki. Upokorzenie, jako emocja wiążąca się z poczuciem niesprawiedliwości i obniżeniem statusu (Hartling i Lindner, 2016; Klein, 1991), może podważać znaczenie pracy jako źródła pozytywnej tożsamości, co tłumaczy obserwowaną zależność. Brak istotnych powiązań z pozostałymi wymiarami zaangażowania, takimi jak wigor czy absorpcja, wskazuje natomiast, że negatywne konsekwencje upokorzenia nie muszą manifestować się w redukcji energii czy koncentracji na zadaniach, lecz raczej w osłabieniu emocjonalnego i wartościowego doświadczania pracy. Zbieżne wyniki przedstawiają badania nad mobbingiem, które również dowodzą, że doświadczenia naruszające godność częściej prowadzą do utraty poczucia sensu i wartości pracy niż do natychmiastowego spadku energii (Rodríguez-Muñoz i in., 2009; Law i in., 2011). Może to oznaczać, że upokorzenie działa głównie poprzez erozję pozytywnej identyfikacji z pracą, a nie poprzez obniżenie fizycznej czy poznawczej aktywacji. Można zatem powiedzieć, że prezentowane wyniki badań wpisują się w szerszy obraz: negatywne traktowanie

pracownika idzie w parze z jego psychicznym i emocjonalnym wycofaniem z pracy. Poczucie upokorzenia – będące konsekwencją nadużycia władzy i naruszenia godności (Klein, 1991; Fisk, 2001) – obniża u pracownika poczucie własnej wartości i sprawczości, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w przyjmowaniu postawy milczenia, jak i utracie entuzjazmu do pracy.

6.2. Omówienie mediacyjnej roli milczenia organizacyjnego

Drugim celem niniejszego badania było zweryfikowanie czy milczenie organizacyjne pełni mediacyjną rolę w zależności między upokorzeniem w pracy a zaangażowaniem w pracę. Innymi słowy, wydaje się, że samo poczucie upokorzenia nie ma bezpośredniego efektu na spadek zaangażowania – efekt ten przechodzi w dużej mierze przez to, jak pracownik zachowuje się po doświadczeniu upokorzenia, a konkretnie przez jego skłonność do zamilknięcia. Negatywne zjawiska w środowisku pracy, zwłaszcza o charakterze interpersonalnym, można traktować jako stresory zwiększające wymagania stawiane pracownikowi (Demerouti i in., 2014). Zgodnie z teorią JD-R, chronicznie podwyższone wymagania wywołują proces wyczerpywania zasobów energetycznych i psychicznych, co w dłuższej perspektywie prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania (Bakker i in., 2004). Upokorzenie doświadczone w pracy wpisuje się w kategorię obciążających wymagań – jest silnym stresorem psychospołecznym, który pochłania uwagę pracownika, nasila napięcie emocjonalne i podkopuje jego poczucie własnej wartości. Niniejsze analizy mediacji wskazują, iż milczenie organizacyjne może być mechanizmem tłumaczącym ten efekt. Gdy upokorzony pracownik wycofuje się w milczenie, traci wsparcie społeczne i możliwość konstruktywnego radzenia sobie z sytuacją – pozbawia się zasobów, które mogłyby złagodzić skutki stresora. Innymi słowy, milczenie pogłębia negatywny efekt upokorzenia na energetyczny i motywacyjny potencjał jednostki. Z perspektywy JD-R można powiedzieć, że upokorzenie uruchamia ścieżkę wyniszczenia zasobów: poczucie poniżenia zwiększa obciążenie pracownika, co prowadzi do wyczerpania i spadku zaangażowania, szczególnie gdy dzieje się to za pośrednictwem ograniczenia aktywności pracownika (braku głosu). Analizy wykazały, że po uwzględnieniu strategii milczenia związek między upokorzeniem a zaangażowaniem istotnie słabnie. Sugeruje to następujący mechanizm interpretacyjny: pracownik poniżony i dotknięty upokorzeniem wycofuje się i przestaje komunikować problemy (milczy), co w konsekwencji obniża jego energię i przywiązanie do pracy. Taki wniosek jest też zgodny z teorią społecznej wymiany (Szczepański i in., 2014) i z koncepcjami stresu

zawodowego. Upokorzona jednostka czuje, że organizacja ją zawiodła lub skrzywdziła, w efekcie czego traci motywację do inwestowania swoich sił w pracę (spada zaangażowanie) oraz rezygnuje z prób naprawy sytuacji (milczenie jako forma wycofania). W modelu zachowań organizacyjnych jest to zbieżne z tzw. reakcją wyjście-głos-lojalność (Hirschman, 1972) – upokorzony pracownik, nie mogąc fizycznie odejść z pracy, wybiera “psychologiczne wyjście”, czyli odwrócenie się od organizacji: przestaje się w nią angażować i nie podejmuje już prób naprawy sytuacji poprzez zgłaszanie swoich uwag (Pinder i Harlos, 2001).

Co więcej, teoretyczne modele upokorzenia sugerują, że doświadczenie upokorzenia wyzwała sprzeczne impulsy emocjonalne – z jednej strony pragnienie odwetu wynikające z poczucia niesprawiedliwości, z drugiej skłonność do wycofania się wskutek wstydu i lęku przed dalszym poniżeniem. Upokorzenie należy do tzw. emocji samoświadomych, silnie powiązanych z samooceną i godnością osobistą jednostki. Badania Fernández i in. (2015, 2018) wykazały, że upokorzenie definiują dwie kluczowe oceny poznawcze odróżniające je od pokrewnych stanów wstydu czy gniewu: (1) postrzeganie siebie jako ofiary niesprawiedliwego traktowania oraz (2) internalizacja dewaluacji siebie, prowadząca do globalnej negatywnej oceny Ja, interpretująca zdarzenie jako naruszenie godności. Taka konfiguracja ocen sprawia, że upokorzenie łączy w sobie cechy wstydu i gniewu – osoba upokorzona równocześnie czuje się gorsza i skrzywdzona. W konsekwencji pojawia się konflikt motywacyjny: upokorzony pracownik doświadcza impulsu do konfrontacji (chciałby bronić swojej godności lub szukać rewanżu) oraz impulsu do ucieczki (chce ukryć się z poczuciem wstydu). W realiach organizacyjnych reakcje odwetowe na upokorzenie (np. agresja wobec przełożonego) są zwykle tłumione ze względu na hierarchię i obawę przed konsekwencjami. Dlatego dominującą strategią staje się wycofanie, przejawiające się m.in. w powstrzymywaniu od zabierania głosu. Pracownik wybiera milczenie, by uniknąć ponownego upokorzenia i chronić resztki poczucia własnej wartości – co potwierdzają definicje wskazujące na lęk przed negatywnymi konsekwencjami jako istotę milczenia organizacyjnego (Morrison i Milliken, 2000). Niniejsze wyniki mediacji korespondują z tym mechanizmem: upokorzenie nasila skłonność do przyjmowania postawy milczenia (szczególnie milczenia sprzyjającego, opartego na poczuciu bezcelowości protestu), stanowiącej formę ucieczki i psychologicznej adaptacji do bolesnej sytuacji, a ta bierność w komunikacji przekłada się na niższe zaangażowanie w pracę.

Wyniki mediacji korespondują z wynikami innych badań, które również wskazują na pośrednie mechanizmy łączące negatywne doświadczenia pracownika z jego postawami i zachowaniami w pracy. Analizowane zjawisko można również osadzić w kontekście zarażania afektywnego w organizacji. Emocje pracowników są *zaraźliwe*, rozprzestrzeniając się w grupach poprzez mechanizmy społeczne naśladownictwa, empatii i współodczuwania (Hatfield i in., 1994). Jeżeli jedna osoba w zespole została jawnie upokorzona (np. skrytykowana przy innych w sposób poniżający), wpływ takiego incydentu może przenikać na obserwatorów (Klein, 1990). Podwładni, widząc upokarzające zachowania przełożonego, mogą odczuwać strach lub oburzenie w imieniu kolegi – co można określić mianem *zastępczego upokorzenia* (Vorster i in., 2021). Tego typu emocjonalna reakcja świadków nie tylko pogarsza ich własny dobrostan, ale też może skutkować spadkiem ich zaangażowania i chęci do wypowiedzania się. Przykładowo, w badaniu Rasoola i in. (2021) stwierdzono, że toksyczne środowisko pracy wpływa na obniżenie zaangażowania po części za pośrednictwem spadku poczucia wsparcia organizacyjnego i pogorszenia dobrostanu pracowników. Analogicznie, w modelu badawczym upokorzenie można traktować jako specyficzny czynnik toksyczny w środowisku pracy, który uaktywnia mechanizm psychologicznego wycofania (milczenia), prowadzący w rezultacie do słabszej więzi pracownika z pracą. W efekcie w grupie może ukształtować się klimat milczenia – normatywne przekonanie, że lepiej nie zabierać głosu (Morrison i Milliken, 2000). Pracownicy nawzajem utwierdzają się w powstrzymywaniu od wypowiedzi, a początkowa reakcja kilku osób rozszerza się na kolejne (efekt kaskady). Taki zespołowy wymiar milczenia mógł pośrednio przyczynić się do zaobserwowanych wyników mediacji. Innymi słowy, efekt upokorzenia na zaangażowanie poprzez milczenie nie musi ograniczać się do pojedynczej ofiary – powtarzające się akty upokarzania mogą generować szerszy klimat emocjonalnego wycofania, który odbija się na spadku zbiorowego zaangażowania w organizacji. Interesującym odniesieniem jest też koncepcja wypalenia zawodowego – liczne badania pokazują, że długotrwały stres i poczucie bezsilności w pracy rodzą cynizm i utratę zaangażowania (Maslach i Leiter, 2008; Schaufeli i Taris, 2014). Upokorzenie niewątpliwie generuje silny stres emocjonalny i poczucie bezsilności, co w prezentowanym badaniu przełożyło się na wzrost cynicznej bierności (milczenia) i poprzez ten kanał na przejawy wypalenia w postaci spadku zaangażowania.

Warto podkreślić, że sam fakt istotnej mediacji milczenia nie dowodzi jeszcze ścisłej przyczynowości, ale wzmacnia przypuszczenie o kierunku zależności zgodnym

z wybranym modelem teoretycznym. Innymi słowy, wyniki sugerują, że to poczucie upokorzenia prowadzi do nasilenia milczenia, które następnie skutkuje niższym zaangażowaniem – choć ze względu na przekrojowy charakter danych trzeba zachować ostrożność w mówieniu o wpływie w sensie ścisłym. Niemniej jednak, uzyskany model zgodny jest z intuicją praktyczną: pracownik, który czuje się upokorzony (np. publicznie skrytykowany, poniżony przy kolegach lub potraktowany niesprawiedliwie), prawdopodobnie traci chęć do wykazywania inicjatywy i angażowania się w pracę. Zamiast tego koncentruje się na unikaniu kolejnych upokorzeń – stąd obiera strategię milczenia i emocjonalnego dystansu. Konsekwencją jest spadek produktywnego zaangażowania w pracę, co jest niekorzystne zarówno dla samego pracownika (utrata satysfakcji, rozwoju), jak i dla organizacji (gorsze wyniki pracy zespołu). Niniejsze wyniki są zbieżne zatem z przestrogami formułowanymi przez badaczy: upokarzanie pracowników może mieć ukryty, pośredni koszt w postaci “cichych” strat – zdemotywowanego personelu, braku innowacyjnych głosów i ogólnego obniżenia efektywności działania organizacji (Svindseth i Crawford, 2019; Ženda i in., 2021).

Jednym z ciekawych spostrzeżeń z niniejszego modelu mediacyjnego jest również to, że różne rodzaje strategii milczenia mogą nieść niejednakowe konsekwencje dla zaangażowania. Ogólnie, milczenie sprzyjające i obronne – będące reakcjami na upokorzenie – wyraźnie wiązały się z niższym zaangażowaniem (oba rodzaje tej ciszy odcinały pracownika od poczucia sensu i energii w pracy). Natomiast milczenie oportunistyczne zachowywało się nieco odmiennie: zaobserwowano, że w pewnych warunkach (np. w mniejszych firmach) strategia przemilczania problemów z pobudek egoistycznych nie wiązała się z tak silnym spadkiem zaangażowania – a w niektórych analizach cząstkowych mogła nawet korelować z nieco wyższym wigorem czy zaabsorbowaniem pracą. Może to 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. To spostrzeżenie wskazuje, że nie każda forma milczenia jest równoznaczna z utratą zaangażowania, a kontekst i intencje mają znaczenie (Knoll i van Dick, 2013). W ujęciu praktycznym może to sugerować, że warto badać dalej niuanse różnych strategii milczenia pracowników, aby lepiej zrozumieć, w jakich okolicznościach milczenie staje się szczególnie szkodliwe dla organizacji, a kiedy może maskować inne postawy (np. chęć przeczekania problemu czy skupienia się na własnych celach). Niemniej, główny wniosek z tej części badania pozostaje jasny: to, jak pracownik reaguje na doznane upokorzenie,

w dużej mierze determinuje skutki tego doświadczenia. Jeśli reakcją jest wycofanie i cisza, skutki dla motywacji zawodowej są jednoznacznie negatywne.

6.3. Omówienie moderacyjnej roli wielkości organizacji

Trzecim i ostatnim celem niniejszej pracy było wykorzystanie wielkości organizacji jako moderatora relacji między zmiennymi i moderatora efektów mediacyjnych. Badanie przyniosło ważne wyniki dotyczące kontekstu organizacyjnego, mimo iż nie potwierdzono istotnego wpływu wielkości organizacji jako moderatora badanych zależności, to zauważono jakościowe różnice pomiędzy konkretnymi efektami. Wielkość organizacji w niektórych sytuacjach okazała się modyfikować siłę związków między upokorzeniem, milczeniem a zaangażowaniem, choć co ważne, nie zmieniała ona kierunku ani natury tych zależności. We wszystkich analizowanych grupach (mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) utrzymał się ten sam ogólny schemat: poczucie upokorzenia wiąże się ze skłonnością do milczenia, a milczenie z niższym zaangażowaniem w pracę. Oznacza to, że podstawowy mechanizm działania upokorzenia jest uniwersalny we wszystkich organizacjach, niezależnie od skali.

Interpretując te wyniki, można odwołać się do czynników wyróżniających małe i duże organizacje. W mikro- i małych przedsiębiorstwach relacje interpersonalne są zazwyczaj bliższe, struktura bardziej płaska, a zachowania pracowników – bardziej widoczne dla otoczenia. W takich warunkach incydent upokorzenia może mieć szczególnie silny oddźwięk. Po pierwsze, upokorzenie (zwłaszcza dokonane publicznie) narusza reputację ofiary w oczach całego niewielkiego zespołu – niemożliwe jest zatajenie przed współpracownikami, że dana osoba została poniżona. To sprawia, że emocjonalny ciężar takiego zdarzenia jest potęgowany przez wstyd i utratę twarzy przed znajomymi z pracy (Lagabrielle i in., 2022). W konsekwencji pracownik w małej firmie może silniej przeżywać upokorzenie i z większym prawdopodobieństwem wycofa się w milczenie, odczuwając bezradność i izolację. Co więcej, małe organizacje często nie dysponują rozbudowanymi procedurami skargowymi ani działami HR – ofiara upokorzenia może nie znaleźć miejsca lub osoby, gdzie mogłaby zgłosić problem ani odwołać się po sprawiedliwość. Jak zauważają badacze, w mikroprzedsiębiorstwach brak formalnych kanałów rozwiązywania konfliktów sprawia, że pracownik czuje się zdany wyłącznie na siebie, a to może potęgować jego poczucie bezsilności i sprzyjać biernemu znoszeniu upokorzenia (Brown i Medoff, 1989; Ženda i in., 2021). Otrzymane wyniki sugerują zatem, że w najmniejszych firmach związek między upokorzeniem a następczym milczeniem był

najsilniejszy – co zgadza się z tym obrazem: gdy brakuje formalnych zabezpieczeń, pracownicy reagują na upokorzenie głębokim wycofaniem.

W dużych organizacjach mechanizm jest nieco odmienny. Hierarchia i rozproszenie odpowiedzialności sprawiają, że pojedyncze incydenty upokorzenia mogą zostać zlekceważone przez mnogość tego typu relacji i interakcji – paradoksalnie świadomość bycia jedną z wielu osób w ogromnej strukturze może nieco zmniejszyć natężenie wstydu u ofiary, bo nie cała organizacja zwraca uwagę na jednostkowe zdarzenia (Child, 1973). Z drugiej strony jednak, duże korporacje często cechuje sformalizowana kultura, dystans między pracownikami różnych szczebli i skomplikowane procedury zgłaszania naruszeń. W takich warunkach pracownik upokorzony może poczuć, że choć wiele osób nie dostrzegło jego poniżenia, to równie trudno będzie komukolwiek jego krzywdę naprawić. Bariery formalne (konieczność przechodzenia przez złożone procedury, anonimowość w kontaktach z działem HR, brak osobistej relacji z decydentami) mogą zniechęcać do szukania sprawiedliwości i sprzyjać powstawaniu norm milczenia w dużych firmach. Wyniki badania wskazują, że w organizacjach dużych i korporacjach relacja między milczeniem a spadkiem zaangażowania była relatywnie najsilniejsza. Można to interpretować w ten sposób, że cisza w dużej firmie szczególnie negatywnie oddziałuje na motywację – kiedy pracownik czuje, że jego głos ginie w labiryncie korporacyjnej biurokracji, bardzo szybko traci energię i identyfikację z pracą (Lai i in., 2020a). Te rezultaty są spójne z koncepcją psychologicznego bezpieczeństwa: w rozbudowanych hierarchiach trudno o poczucie, że wyrażenie opinii jest bezpieczne i ma sens, co przekłada się na apatię i wycofywanie się pracowników z aktywnego udziału w życiu firmy (Detert i Edmondson, 2011). Innymi słowy, w dużych organizacjach może nie samo upokorzenie jest najbardziej dotkliwe (bo jest mniej widoczne), ale jego następstwa w postaci milczenia mają szczególnie negatywny wpływ na zaangażowanie – być może dlatego, że kultura korporacyjna częściej karze brak lojalności niż nagradza szczerość, przez co pracownicy wybierający milczenie popadają w marazm i wycofanie.

Najciekawszy obraz wyłania się dla organizacji średnich. Już na etapie formułowania hipotez zakładano efekt krzywoliniowy – że średnie firmy mogą łączyć pewne zalety obu skrajności, zmniejszając negatywne skutki upokorzenia i ciszy. Analizy moderacji częściowo to potwierdzają. W średnich przedsiębiorstwach zależności między zmiennymi były najsłabsze, co sugeruje, że umiarkowana skala organizacji może działać ochronnie. Średnie firmy często mają już podstawowe procedury i struktury (np. dział personalny, jasne regulaminy), które ograniczają arbitralność i brutalność potencjalnych

upokorzeń – a jednocześnie nadal zachowują relatywnie bliskie relacje międzyludzkie i bardziej przejrzystą komunikację niż wielkie korporacje (Anderson i Eshima, 2013; Haider i in., 2017). Można więc spekulować, że w średnich organizacjach pracownicy mają większe szanse na znalezienie wsparcia lub wysłuchanie, gdy doświadczą złego traktowania, a menedżerowie – dzięki mniej przeciążonej hierarchii – częściej reagują na problemy zanim przerodzą się one w eskalujące spirale upokorzenia i milczenia. Otrzymane wyniki moderacji są zgodne z tą intuicją: w średniej wielkości firmach upokorzenie rzadziej prowadziło do skrajnego wycofania, a ci pracownicy, którzy zdecydowali się milczeć, nie tracili aż tak bardzo motywacji jak w mikro czy dużych organizacjach. Oczywiście, są to różnice stopnia, a nie rodzaju – w każdej wielkości organizacji kierunek zjawisk pozostaje ten sam (upokorzenie szkodzi, milczenie szkodzi). Jednak fakt, że siła tych zjawisk zależy od kontekstu, ma duże znaczenie praktyczne: wrażliwość na upokorzenie i podatność na kulturę milczenia nie jest stała, lecz może być wzmacniana lub osłabiana przez strukturalne cechy organizacji (Ženda i in., 2021). Dla badaczy oznacza to potrzebę uwzględniania czynników kontekstowych w modelach teoretycznych (inaczej ryzykujemy błąd kontekstowy i pochopne uogólnienia), zaś dla praktyków – wskazówkę, że działania zapobiegające negatywnym skutkom upokorzenia powinny być profilowane w zależności od wielkości i struktury firmy.

Podsumowując, moderacyjna rola wielkości organizacji uwidacznia, że choć upokorzenie w pracy jest zjawiskiem uniwersalnym, to przebieg i konsekwencje tego procesu mogą wyglądać inaczej w różnych środowiskach. W mniejszych firmach trzeba szczególnie uważać na personalne konflikty i zapewnić pracownikom choć minimalne kanały zgłaszania skarg, bo inaczej pojedyncze incydenty mogą eskalować w poważne kryzysy motywacji całego zespołu. W korporacjach z kolei należy pracować nad kulturą otwartej komunikacji mimo rozbudowanej hierarchii – tak, aby pracownicy nie czuli się jak anonimowe “trybiki” zmuszone do milczenia. Średnie organizacje wydają się w najlepszej sytuacji wyjściowej, ale i one nie są wolne od ryzyka: nawet w nich upokorzenie może rodzić ciszę, a cisza – spadek zaangażowania, jeśli zabraknie świadomego przeciwdziałania.

6.4. Omówienie implikacji dla praktyki zawodowej

Uzyskane wyniki niosą ze sobą szereg istotnych implikacji praktycznych dla organizacji, menedżerów HR oraz wszystkich osób odpowiedzialnych za kształtowanie kultury miejsca pracy. Przede wszystkim zaprezentowane wyniki badania podkreślają

wagę zapobiegania sytuacjom upokorzenia pracowników. Poczucie bycia upokorzonym to nie tylko chwilowo przykra emocja – jak pokazano, wiąże się ono z całą kaskadą negatywnych konsekwencji. W praktyce oznacza to gorsze funkcjonowanie zespołów, mniejszą innowacyjność, a nawet potencjalnie większą fluktuację kadr (ponieważ wycofani, zdemotywowani pracownicy mogą z czasem szukać ucieczki z toksycznego środowiska). Organizacje powinny zatem aktywnie przeciwdziałać wszelkim formom poniżania i nadużyć wobec pracowników. Niezbędne są jednoznaczne regulaminy antymobbingowe i antidyskryminacyjne, ale też szersza edukacja kadry kierowniczej na temat godnego traktowania podwładnych. Menedżerowie liniowi powinni być szkoleni z zakresu wrażliwego przywództwa – tak, aby mieli świadomość, że nawet pozornie drobne akty publicznej krytyki czy sarkastyczne uwagi mogą zostać odebrane jako upokarzające i pociągnąć za sobą poważne skutki dla morale zespołu (Torres i Bergner, 2012). Warto tu przytoczyć sugestię Torresa i Bergnera (2012), iż kluczowe jest szybkie i otwarte reagowanie na incydenty potencjalnego upokorzenia: jasne nazwanie tego, co zaszło, jako nieakceptowalne zachowanie, wyjaśnienie sytuacji i oczekiwanych kolejnych kroków. Taka interwencja może przerwać błędne koło cierpienia ofiary i jej wycofywania się – stanowi pierwszy punkt pomocy, który „usuwa ogromną ilość zamieszania poprzez określenie dokładnej natury trudności, znaczenia doświadczenia, oraz wskazanie centralnego punktu, na który można skierować energię, by przezwyciężyć trudną sytuację” (Mellor i Holzer, 2018, s. 497). Innymi słowy, zamiast lekceważyć problem lub – co gorsza – obwiniać ofiarę, organizacja powinna jasno zakomunikować, że potępia zachowania upokarzające oraz zaoferować osobie poszkodowanej wsparcie i drogę rozwiązania problemu.

Kolejnym praktycznym wnioskiem płynącym z uzyskanych wyników jest konieczność promowania kultury otwartego głosu w miejscu pracy. Skoro milczenie okazało się istotnym ogniwem łączącym upokorzenie z obniżonym zaangażowaniem, to interwencje powinny koncentrować się na zachęcaniu pracowników do dzielenia się opiniami, sygnalizowania problemów i otwartego komunikowania obaw. Organizacje mogą wdrożyć liczne rozwiązania wspierające taką kulturę: regularne anonimowe ankiety satysfakcji, skrzynki na uwagi, procedury informowania o nadużyciach (*whistleblowing*) z gwarancją ochrony, a przede wszystkim – budowanie atmosfery psychologicznego bezpieczeństwa na co dzień. Liderzy zespołów powinni dawać przykład, przyjmując krytyczne uwagi bez negatywnych konsekwencji dla zgłaszających. Badania pokazują, że wsparcie przełożonych i przekonanie pracowników o tym, że ich głos jest mile widziany,

znacząco redukuje zjawisko milczenia (Jafary i in., 2018; Tutar i in., 2021). Przedstawione wyniki wyraźnie demonstrowają cenę, jaką organizacja płaci za brak takiego wsparcia: ciche, apatyczne zespoły pozbawione zaangażowania. Dlatego rekomenduje się, aby kierownictwo najwyższego szczebla aktywnie promowało politykę *otwartych drzwi* – zapewniało, że zgłaszanie problemów (także tych dotyczących złego traktowania) nie spowoduje na pracownika retorsji, lecz spotka się z reakcją rozwiązującą problem. Niezbędne jest również faktyczne egzekwowanie tej polityki w praktyce – reagowanie na sygnały o upokarzających zachowaniach, karanie sprawców nadużyć władzy, a nie zamiatanie spraw pod dywan. Tylko wtedy pracownicy uwierzą, że warto mówić głośno, a nie cierpieć w milczeniu.

Implikacje wyników różnią się nieco w zależności od wielkości organizacji. Dla małych firm kluczowe jest, by mimo mniej rozbudowanych struktur stworzyć choć minimalne mechanizmy rozwiązywania konfliktów. W warunkach bliskich relacji interpersonalnych łatwo o personalne urazy – właściciele i menedżerowie małych przedsiębiorstw powinni być świadomi, że pojedynczy akt upokorzenia (np. ostra krytyka przy całym zespole) może trwale zachwiać funkcjonowaniem ich niewielkiej firmy. Zalecane jest ustanowienie prostych procedur zgłaszania skarg (np. możliwość porozmawiania z przełożonym wyższego szczebla lub mediatorem) oraz szkolenia z komunikacji dla kadry kierującej. W dużych organizacjach natomiast wyzwaniem jest przebicie się przez formalizm i anonimowość. Pracownicy muszą mieć poczucie, że nie są tylko numerem w matrycy – temu służyć mogą programy mentoringowe, wewnętrzni rzecznicy pracowników lub specjalne kanały komunikacji z zarządem (np. okresowe spotkania, platformy feedbacku). Ważne jest również uproszczenie procedur zgłaszania poważnych incydentów – tak, by ofiara upokorzenia nie musiała miesiącami czekać na wynik formalnego dochodzenia lub pisać pism odbijających się echem. Duże firmy powinny też monitorować wskaźniki milczenia organizacyjnego (np. poprzez anonimowe badania kultury – wysoki odsetek pracowników przekonanych, że lepiej nic nie mówić, to sygnał alarmowy). Jeśli taki problem zostanie wykryty, konieczne są działania naprawcze w kulturze organizacyjnej, być może zmiany w stylu zarządzania na bardziej partycypacyjny.

Niniejsze badanie uwidacznia również pewną lukę w systemie formalnej ochrony pracownika. Jak zauważa Fisk (2001), obecne prawo pracy i regulacje antymobbingowe często nie wyłapują wszystkich sytuacji upokorzenia – dopóki nie dojdzie do dyskryminacji ze względu na chronioną cechę czy innych jednoznacznie nielegalnych

działań, pracownik może nie mieć podstaw prawnych do skargi. Oznacza to, że wiele przypadków “zwykłego” poniżania (np. publiczne ośmieszenie przez szefa) pozostaje formalnie bez konsekwencji. Implikacją dla praktyki jest tu apel do organizacji, by nie czekały na pozwы sądowe czy inspekcje, ale same definiowały i egzekwowały standardy godnego traktowania. Regulaminy wewnętrzne powinny rozszerzać ochronę także na sytuacje, które prawo być może pomija – jasno określając, że znieważanie, krzyk czy szyderstwo wobec podwładnych są nieakceptowalne i będą skutkować sankcjami służbowymi. W ten sposób organizacja nie tylko chroni pracowników przed upokorzeniem, ale i chroni samą siebie przed ukrytymi kosztami spadku zaangażowania i produktywności.

Zatem, wyniki te dostarczają mocnego argumentu biznesowego za inwestowaniem w pozytywną kulturę pracy opartej na szacunku. Dbłość o godność pracownika to nie tylko kwestia etyki, ale i wymiernych rezultatów – mniejszej absencji i rotacji, lepszej komunikacji (brak *wąskich gardeł informacyjnych* spowodowanych *zmową milczenia*) oraz wyższego poziomu energii i inicjatywy wśród personelu (Rasool i in., 2021). Innymi słowy, tworząc środowisko wolne od upokorzeń i otwarte na głos pracowników, organizacja zyskuje przewagę konkurencyjną w postaci bardziej zaangażowanego, twórczego i lojalnego zespołu.

6.5. Ograniczenia badania

Choć uzyskane wyniki wnoszą nowe informacje do literatury i rekomendacje dla praktyki organizacyjnej, należy je interpretować z uwzględnieniem pewnych ograniczeń badania. Po pierwsze, zastosowany układ korelacyjny i przekrojowy charakter danych nie pozwala na wyciąganie jednoznacznych wniosków o kierunku zależności przyczynowych. Wprawdzie przyjęte modelowanie mediacji oparto na przesłankach teoretycznych sugerujących kierunek od upokorzenia przez milczenie do niższego zaangażowania, jednak zebrane dane są migawką jednego momentu w czasie. Nie można więc całkowicie wykluczyć sytuacji odwrotnej – tj. że to np. niskie zaangażowanie lub istniejąca wcześniej kultura milczenia sprzyjają częstszemu odczuwaniu upokorzenia (np. pracownik mniej związany z pracą może bardziej negatywnie odbierać intencje przełożonych). Co prawda scenariusze takie wydają się mniej prawdopodobne, ale bez badań longitudinalnych lub eksperymentalnych należy zachować ostrożność i unikać kategorycznego stwierdzenia, że zauważono kauzację. W niniejszej pracy starano się tego przestrzegać, używając sformułowań o współwystępowaniu i sugerowanych mechanizmach, jednak to ważne zastrzeżenie metodologiczne warto jest ponownie podkreślić.

Kolejnym ograniczeniem jest poleganie na samoopisowych miarach ankietowych we wszystkich zmiennych. Wszystkie dane (poziom upokorzenia, tendencja do milczenia, zaangażowanie) pochodziły z deklaracji samych badanych w kwestionariuszu. Rodzi to ryzyko pewnych błędów systematycznych, takich jak efekt wspólnej metody (*common method bias*) – osoby o ogólnie negatywnym usposobieniu mogły ocenić zarówno swoje doświadczenia, jak i postawy gorzej, niezależnie od obiektywnej sytuacji. Starano się minimalizować ten efekt poprzez zapewnienie anonimowości i zachęcanie do szczerych odpowiedzi, niemniej nie da się go całkowicie wyeliminować w badaniu przekrojowym. W przyszłości warto byłoby rozważyć uzupełnienie danych o inne źródła – np. oceny zaangażowania pracownika dokonywane przez przełożonych lub wskaźniki obiektywne (absencja, wyniki pracy), a także niezależne pomiary klimatu organizacyjnego (np. odsetek zgłaszanych skarg, audyt komunikacji wewnętrznej). Pozwoliłoby to sprawdzić, na ile deklarowany przez pracowników poziom milczenia przekłada się na rzeczywiste zachowania w organizacji i twarde wyniki.

Kolejną kwestią jest operacjonalizacja zmiennych. Koncepcja upokorzenia w pracy jest złożona i trudna do zmierzenia. W niniejszym badaniu posłużono się skalą samooceny częstotliwości/intensywności odczuwania upokorzenia w środowisku zawodowym. Należy zauważyć, że różni respondenci mogą odmiennie interpretować pytania o upokorzenie – dla jednych próg poniżenia może być niższy, dla innych wyższy, zależnie od indywidualnej wrażliwości czy doświadczeń życiowych. Wykorzystana w tym badaniu miara pozwoliła na zbadanie tego aspektu emocji, co jest wartościowe, lecz przyszłe badania mogłyby uzupełnić ten obraz o bardziej behawioralne wskaźniki (np. pytając konkretnie o doświadczane sytuacje upokarzające w pracy). Podobnie, zaangażowanie w pracę mierzono skalą UWES bazującą na odczuciach wigoru, oddania i pochłonięcia – choć to uznana miara, to jednak zaangażowanie jest stanem dynamicznym, który może podlegać wahaniom nawet z dnia na dzień (Sonnentag, 2003). Nasze badanie uchwyciło ogólny poziom zaangażowania deklarowany przez pracowników, ale nie pokazuje krótkoterminowych fluktuacji. Możliwe, że np. wkrótce po incydencie upokorzenia następuje gwałtowny spadek zaangażowania, który z czasem może nieco się odbudować – tego typu procesy wymagałyby pomiarów dzienniczkowych lub panelowych, których nie przeprowadzono w ramach tego projektu.

Warto również wspomnieć o wielowymiarowości zjawiska milczenia. W analizach uwzględniono cztery rodzaje milczenia organizacyjnego, które potraktowano zbiorczo w modelu mediacyjnym (w postaci poszczególnych ścieżek a i b). Choć dało to ciekawy

obraz, samo złożenie tych efektów może pomijać interakcje między różnymi motywami ciszy. Na przykład, możliwe jest że pracownik początkowo milczy z obawy (milczenie obronne), a z czasem jego postawa przeradza się w cyniczne milczenie przyzwalające – w niniejszym badaniu traktowano te formy oddzielnie. Ograniczeniem jest więc pewne uproszczenie złożonego procesu psychologicznego, jakim jest przejście od doznania krzywdy do decyzji *nie powiem nic*. Dodatkowo, wspomniane wcześniej nietypowe wyniki dla milczenia oportunistycznego wskazują, że przyjęty model nie wyjaśnia w pełni wszystkich zależności – pojawienie się pozytywnego związku ciszy oportunistycznej z energią w pracy w niektórych grupach sugeruje istnienie innych moderatorów lub mechanizmów kompensacyjnych. Być może osoby o określonych cechach (np. wysokiej potrzebie osiągnięć) reagują na upokorzenie w odmienny sposób. Tego w niniejszym projekcie nie zbadano, a stanowi to ograniczenie, które warto adresować w przyszłych pracach.

Jeśli chodzi o próbę badawczą, choć była ona stosunkowo liczna i zróżnicowana pod względem wielkości organizacji, to jednak pochodziła z określonego kontekstu kulturowego (polskie organizacje). Upokorzenie ma silny komponent kulturowy i normy dotyczące honoru, wstydu czy hierarchii mogą wpływać na częstotliwość i sposób przejawiania się tego zjawiska (Chrispal i in., 2021; Zulfiqar, 2019). Wyniki należy więc ostrożnie uogólniać na inne kraje czy kręgi kulturowe. Przykładowo, w kulturach silnie kolektywistycznych pracownicy mogą rzadziej przyznawać się do odczuwania upokorzenia (ze względu na nacisk na *zachowanie twarzy*), co nie znaczy, że go nie doświadczają – może to jednak wpływać na wyniki badań ankietowych. Ograniczeniem jest więc potencjalna specyficzność kulturowa uzyskanych danych. Z drugiej strony, fakt że otrzymane obserwacje są spójne z badaniami zagranicznymi nad mobbingiem i zaangażowaniem (Javed i in., 2023; Liu i in., 2020a) sugeruje, iż przynajmniej kierunek zjawisk ma charakter uniwersalny.

Pewne uproszczenia były nieuniknione, a uzyskane efekty choć statystycznie istotne, wyjaśniają tylko część wariancji badanych zjawisk (modele regresyjne osiągały współczynniki determinacji rzędu 10–16%). Pozostaje zatem wiele czynników nieuchwyconych w przyjętym modelu, które wpływają na zaangażowanie pracowników. Zaliczają się do nich zapewne indywidualne zasoby pracowników (np. odporność psychiczna, poziom wsparcia społecznego poza pracą), inne doświadczenia w pracy (np. poczucie sensu pracy, relacje w zespole niezależne od przełożonego) czy czynniki sytuacyjne (np. ogólna kondycja firmy, stresory pozazawodowe). Świadomość tych

ograniczeń nie umniejsza jednak wartości uzyskanych wyników, a raczej wskazuje kierunki, w których należy kontynuować badania, aby lepiej zrozumieć i uzupełnić nasz model – o czym szerzej w kolejnym punkcie.

6.6. Propozycja dalszych badań

Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia oraz nowe pytania, które wyłoniły się z niniejszej analizy, można zaproponować kilka kierunków przyszłych badań nad omawianą tematyką. Po pierwsze, oczywistym krokiem będzie podjęcie badań podłużnych lub eksperymentalnych w celu potwierdzenia zależności przyczynowo-skutkowych. Badania longitudinalne mogłyby śledzić tę samą grupę pracowników w czasie – np. mierząc ich poczucie upokorzenia, zachowania komunikacyjne i zaangażowanie w różnych punktach (przed i po jakimś istotnym wydarzeniu w organizacji, lub co pewien stały okres). Pozwoliłoby to obserwować dynamikę zmian: czy np. pracownicy, którzy doświadczyli upokorzenia w danym miesiącu, odnotowują spadek zaangażowania w kolejnym i czy jest on przejściowy czy trwały. Badania dziennikowe (*daily studies*) mogłyby wręcz rejestrować krótkoterminowe epizody upokorzeń i bezpośrednio po nich – tego samego dnia – reakcje w postaci milczenia i nastroju w pracy. Takie projekty pozwoliłyby lepiej zrozumieć bezpośredni wpływ incydentu upokorzenia na zachowanie pracownika z pominięciem błędów pamięci i uogólnień, które są nieuchronne w retrospektywnych ocenach ankietowych. Z kolei badania eksperymentalne – choć trudniejsze do zrealizowania w naturalnym środowisku pracy – mogłyby polegać np. na symulacji określonych sytuacji (przy użyciu scenek, odgrywania ról lub scenariuszy tekstowych) i sprawdzeniu reakcji uczestników. Istnieją już eksperymentalne prace, w których odtwarzano w warunkach laboratoryjnych sytuacje publicznej krytyki czy niesprawiedliwego potraktowania, wywołując uczucie upokorzenia u uczestników (np. poprzez informację zwrotną od “przełożonego” krytykującą ich kompetencje) – i mierząc następnie ich emocje oraz chęć zabrania głosu (Fernández i in., 2021; Otten i Jonas, 2014). Takie eksperymenty mogłyby być rozwinięte o komponent zadaniowy, w którym mierzono by zaangażowanie uczestników w wykonywane zadanie po doświadczeniu upokarzającej uwagi. Wyniki mogłyby dostarczyć mocnych dowodów na przyczynową naturę zaobserwowanych zależności i pomóc odróżnić je od alternatywnych wyjaśnień (np. że osoby mniej zaangażowane wywołują swoją postawą więcej negatywnych reakcji otoczenia).

Kolejnym kierunkiem badawczym jest rozszerzenie modelu o dodatkowe zmienne pośredniczące i moderujące. Niniejszy model skoncentrował się na milczeniu organizacyjnym jako mediatorze, ale z pewnością nie jest to jedyny mechanizm, przez który upokorzenie oddziałuje na pracownika. Przyszłe badania mogłyby zbadać, czy np. pogorszenie stanu zdrowia psychicznego (wzrost objawów depresji, lęku) pełni rolę mediatora – co byłoby zgodne z doniesieniami, że upokorzenie może prowadzić do zaburzeń psychicznych i traumy (Hartling i Luchetta, 1999; Svindseth i Crawford, 2019). Z kolei w roli moderatorów warto rozważyć czynniki indywidualne, np. inteligencję emocjonalną, odporność psychiczną czy posiadane wsparcie społeczne. Można przypuszczać, że pracownicy o wysokiej odporności lub silnym wsparciu ze strony współpracowników/rodziny lepiej radzą sobie z doświadczeniem upokorzenia – będą mniej skłonni do długotrwałego milczenia i szybciej odzyskają równowagę, co zmniejszy u nich spadek zaangażowania. Zbadanie takich efektów moderacyjnych pozwoliłoby tworzyć profil osób szczególnie narażonych, którym należałoby poświęcić więcej uwagi (np. młodzi pracownicy bez doświadczenia czy wsparcia mogą bardziej przeżywać upokorzenie). Moderatorami mogą być też czynniki organizacyjne inne niż wielkość – np. branża, struktura własności (firma rodzinna vs korporacja), kultura narodowa, a nawet aktualna sytuacja gospodarcza (w czasach kryzysu ludzie mogą bardziej tolerować złe traktowanie z obawy przed utratą pracy, co wpłynie na ich reakcje). Każdy z tych aspektów stanowi pole do przyszłych badań, które pogłębią rozumienie kontekstu zjawiska.

Kolejnym obiecującym obszarem jest analiza perspektywy świadków upokorzenia. To badanie skupiło się na ofiarach (osobach, które same zadeklarowały doświadczone upokorzenie). Tymczasem literatura wskazuje, że również bycie świadkiem czy współpracownikiem osoby upokarzanej może wpływać na postawy – np. obserwowanie, że kolega jest poniżany przez szefa, może wywoływać lęk i zniechęcać do zabierania głosu (Bowling i in., 2010). Badania nad zjawiskiem *obserwatorów mobbingu* sugerują, że milczenie może rozprzestrzeniać się w zespole, gdy ludzie widzą, jak inni są źle traktowani (Nasir i in., 2021). Przyszłe projekty mogłyby uwzględnić pomiar klimatu upokorzenia w grupie – np. pytając pracowników, czy byli świadkami poniżania innych – i sprawdzić, czy to również koreluje z ich własnym milczeniem i zaangażowaniem. Być może okaże się, że nawet ci, którzy osobiście nie padli ofiarą upokorzenia, ale pracują w toksycznej atmosferze, zachowują się podobnie jak ofiary (na zasadzie *efektu zarażenia lękiem*).

Ważnym kierunkiem są także badania interwencyjne: skoro znane są już potencjalnie szkodliwy mechanizm (od upokorzenia, przez milczenie, po spadek zaangażowania), warto testować sposoby jego przerywania. Przyszli badacze mogliby zaprojektować i ocenić efektywność programów szkoleniowych lub polityk organizacyjnych ukierunkowanych na redukcję milczenia i tworzenie bezpiecznego środowiska. Na przykład, czy wdrożenie cyklicznych warsztatów z komunikacji asertywnej i zgłaszania uwag zmniejszy poziom odczuwanego milczenia w zespole? Czy powołanie bezstronnego rzecznika praw pracowniczych w firmie zmieni sposób reagowania ludzi na incydenty upokorzenia? Takie badania, o charakterze wdrożeniowym, byłyby cenne z perspektywy praktyki – pozwoliłyby identyfikować konkretne działania poprawiające klimat organizacyjny i dobrostan pracowników. Można by tu wykorzystać podejście quasi-eksperymentalne: np. porównać podobne jednostki organizacyjne, z których jedna przejdzie interwencję (szkolenie, nowe procedury), a druga nie, i po pewnym czasie ocenić różnice w zgłaszanym upokorzeniu, milczeniu, zaangażowaniu.

Wreszcie, przyszłe badania mogłyby pogłębić jakościowo rozumienie zjawiska upokorzenia i milczenia. Badania ankietowe ujmują te konstrukty w dość ogólny sposób, warto więc uzupełnić je wywiadami z pracownikami. Jakościowa analiza narracji osób, które doświadczyły upokorzenia w pracy, mogłaby ujawnić subtelne czynniki wpływające na ich decyzję, czy zabrać głos czy zamilknąć. Być może np. wiele zależy od tego, kto jest sprawcą upokorzenia (bezpośredni przełożony vs współpracownik) lub jaki rodzaj upokorzenia nastąpił (publiczna reprimenda przy wszystkich vs utajone podkopywanie czyjejś pozycji). Wywiady mogłyby również pokazać, jakie są długofalowe następstwa – czy pracownicy po pewnym czasie odzyskują spokój psychiczny i zaangażowanie, czy też incydent upokorzenia ma trwały ślad w ich postawie wobec pracy (np. już zawsze są bardziej zdystansowani). Tego typu głębsze zrozumienie ludzkich przeżyć mogłoby zainspirować kolejne hipotezy i modele teoretyczne, integrujące np. proces przebaczenia lub żądzy rewanżu (czy pracownik przebaczył sprawcy czy żywi uraz – to może wpływać i na milczenie, i na zaangażowanie).

Niniejsze badanie pokazało pewien wycinek złożonego obrazu – że upokorzenie w pracy idzie w parze z milczeniem i obniżeniem zaangażowania, przy czym kontekst organizacyjny ma znaczenie. Warto w kolejnych pracach uzupełnić ten obraz i zbadać dynamikę w ruchu (w czasie) oraz przełożyć go na praktyczne rozwiązania. Szczególnie istotne wydaje się zbliżenie świata nauki i praktyki: 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. Mamy nadzieję, że przedstawione tu wyniki i refleksje staną się punktem wyjścia do takiej interdyscyplinarnej dyskusji i dalszych badań, które ostatecznie przyczynią się do tworzenia bardziej sprawiedliwych i przyjaznych miejsc pracy.

Bibliografia

- Abrar, M. N., Zhang, H., Jiang, Y. (2024). Suggested guidelines in reporting results from mediation analysis, standardized or unstandardized?. *Plos one*, 19(9), e0310429. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310429>
- Adamska, A. (2016). Milczenie i przełamywanie milczenia w organizacji. *Roczniki psychologiczne*, 19(1), 75-88. <http://dx.doi.org/10.18290/rpsych.2016.19.1-3pl>
- Adamska, K., Jurek, P. (2017). Adaptation of the four forms of employee silence scale in a Polish sample. *Current Issues in Personality Psychology*, 5(4), 303-312. <https://doi.org/10.5114/cipp.2017.68335>
- Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Aldrich, H. E., Marsden, P. V. (1988). Environments and organizations. *Handbook of sociology*, 1, 79-105.
- Ali, A., Jan, A. (2022). Examining the effects of despotic leadership on nurses in the face of emotional exhaustion, organizational silence, and revanchist behaviors. *Current Issues in Personality Psychology*, 10(4), 351–361. <https://doi.org/10.5114/cipp.2022.117395>
- Ali, A., Swiercz, P. M. (1991). Firm size and export behavior: lessons from the Midwest. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 71-78.
- Alqarni, A. A., Alsolami, A., Alsolami, M., Alqahtani, F., Alsolami, M. (2022). The effects of organizational silence on work engagement, intention to leave and job performance levels of nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4517–4526. <https://doi.org/10.1111/jonm.13847>
- Amoadu, M., Ansah, E.W. Sarfo, J.O. Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC Psychol*, 12, 195 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01675-z>

An, F., Bramble, T. (2018). Silence as a survival strategy: Will the silent be worse off? A study of Chinese migrant workers in Guangdong. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 915-940. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1328609>

Anderson, A., West, S. G. (2011). Violence against mental health professionals: when the treater becomes the victim. *Innovations in clinical neuroscience*, 8(3), 34.

Anderson, B. S., Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28(3), 413-429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>

Antoine, N. (2018). Consequences Of Workplace Bullying on Employees' Health and Organization. *Grace Peterson Nursing Research Colloquium*, 30.

Appelbaum, N. P., Santen, S. A., Perera, R. A., Rothstein, W., Hylton, J. B., Hemphill, R. R. (2022). Influence of Psychological Safety and Organizational Support on the Impact of Humiliation on Trainee Well-Being. *Journal of Patient Safety*, 18(4), 370–375. <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000927>

Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57. <https://doi.org/10.2307/2393590>

Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Ateş, M., Üngüren, E., Tekin, Ö. A., Kaya, Ş. D., Yıldız, B. (2025). Examining the effects of despotic leadership on nurses in the face of emotional exhaustion, organizational silence, and revanchist behaviors. *BMC Nursing*, 24, 426. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02929-w>

- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., Tenney, E. R. (2021). Amplifying voice in organizations. *Academy of Management Journal*, 64(4), 1288-1312. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0621>
- Baka, Ł., Derbis, R. (2010). Stres zaangażowania leaderów. W: T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu* (s. 131–142). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33. <https://doi.org/10.1037/a0013290>

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., Schaufeli, W. B. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)

Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

Bakker, A. B., Emmerik, H. V., Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.

Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. (2011). *Subjective well-being in organizations*. Oxford University Press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M., Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Bioscience trends*. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Barmby, T., Stephen, G. (2000). Worker absenteeism: why firm size may matter. *The Manchester School*, 68(5), 568-577.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V., Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>

Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>

Bechowska-Gebhardt, A., Stalewski, T. (2004). *Mobbing: patologia zarządzania personelem*. Difin.

Beer, M., Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.

Berg, D. N., Smith, K. K. (1985). *Exploring clinical methods for social research*. Sage Publications.

Bienefeld, N., Grote, G. (2012). Silence that may kill: When aircrew members don't speak up and why. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.1027/2192-0923/a000021>

Blau, G. J., Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12: 288–300. <https://doi.org/10.2307/258536>

Bogart, K., Stein, N. (1987). Breaking the silence: Sexual harassment in education. *Peabody Journal of Education*, 64(4), 146–163.

Bowling, N. A., Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 601–626. <https://doi.org/10.1348/096317909X454382>

Bramel, D., Taub, B., Blum, B. (1968). An observer's reaction to the suffering of his enemy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4p1), 384. <https://doi.org/10.1037/h0025588>

Brief, A. P., Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of organizational behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. D. C. Heath & Co.

Brown, C., Medoff, J. (1989). The employer size-wage effect. *Journal of political Economy*, 97(5), 1027–1059.

- Bruneau, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. *Journal of Communication*, 23(1), 17–46. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1973.tb00929.x>
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226217710.001.0001>
- Burić, I., Macuka, I. (2018). Self-Efficacy, Emotions and Work Engagement Among Teachers: A Two Wave Cross-Lagged Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 1917–1933. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9903-9>
- Burke, R. J., Greenglass, E. R., Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9, 261–275. <https://doi.org/10.1080/10615809608249406>
- Burris, E. R., Rockmann, K. W., Kimmons, Y. S. (2017). The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2099–2125. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0320>
- Campbell, J. C., Messing, J. T., Kub, J., Agnew, J., Fitzgerald, S., Fowler, B., Sheridan, D, Lindauer, C., Deaton, J., Bolyard, R. (2011). Workplace violence: prevalence and risk factors in the safe at work study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(1), 82-89. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182028d55>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.467>
- Cardoso, F. M., Ramos, A. C., Hartling, L. M. (2019). Humiliation inventory: Adaptation study for Portuguese population. *Análise Psicológica*, 37(2), 235-248. <https://doi.org/10.14417/AP.1460>
- Carpenter, R. E., Petersen, B. C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance?. *Review of Economics and statistics*, 84(2), 298-309. <http://www.jstor.org/stable/3211778>

Chamberlin, M., Newton, D. W., LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. <https://doi.org/10.1002/job.2295>

Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative science quarterly*, 168-185. <https://doi.org/10.2307/2392061>

Chrispal, S., Bapuji, H., Zietsma, C. 2021. Caste and organization studies: Our silence makes us complicit. *Organization Studies*, 42(9): 1501–1515. <https://doi.org/10.1177/01708406209640>

Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Chung, K. H., Jo, H. (1996). The impact of security analysts' monitoring and marketing functions on the market value of firms. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 31(4), 493-512. <https://ssrn.com/abstract=7931>

Cobb, J. A., Lin, K. H. (2017). Growing apart: The changing firm-size wage premium and its inequality consequences. *Organization Science*, 28(3), 429-446.

Cohen, R. L. (1990). Justice, voice, and silence. W: J. S. Carroll (red.), *Applied social psychology and organizational settings* (s. 165–183). Lawrence Erlbaum Associates.

Colbert, G., Murray, D. (1999). State accountancy regulations, audit firm size, and auditor quality: An empirical investigation. *Journal of regulatory economics*, 16(3), 267-286. <https://doi.org/10.1023/A:1008127022589>

Collazzoni, A., Capanna, C., Bustini, M., Marucci, C., Prescenzo, S., Ragusa, M., Tosone, A., Ubaldo, V. D., Stratta, P., Rossi, A. (2015). A Comparison of Humiliation Measurement in a Depressive Versus Non-clinical Sample: A Possible Clinical Utility. *Journal of Clinical Psychology*, 71(12), 1218-1224. <https://doi.org/10.1002/jclp.22212>

- Collazzoni, A., Capanna, C., Bustini, M., Stratta, P., Ragusa, M., Marino, A., Rossi, A. (2014). Humiliation and interpersonal sensitivity in depression. *Journal of Affective Disorders*, 167, 224–227. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2014.06.008>
- Cortina, L. M., Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247–265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Crockett, R. W., Gilmere, J. A. (1999). Retaliation: Agency theory and gaps in the law. *Public Personnel Management*, 28(1), 39–49. <https://doi.org/10.1177/009102609902800104>
- Crowley, M. (2014). Class, Control, and Relational Indignity: Labor Process Foundations for Workplace Humiliation, Conflict, and Shame. *American Behavioral Scientist*, 58(3), 416–434. <https://doi.org/10.1177/0002764213503335>
- Csikszentmihalyi, M. (1982). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper.
- Curcuruto, M., Strauss, K., Axtell, C., Griffin, M. A. (2020). Voicing for safety in the workplace: A proactive goal-regulation perspective. *Safety science*, 131, 104902. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104902>
- Czarniawska, B. (2008). Humiliation: A standard organizational product? *Critical Perspectives on Accounting*, 19(7), 1034–1053. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.01.004>
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 21–42. <https://doi.org/10.1002/job.730>
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

Dedahanov, A. T., Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>

Delikowska, K. (2004). Raport z badań na temat działań mobbingowych w miejscu pracy. *WRZOS. Społecznik*, 7, 5-31.

Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 27(4), 279–286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 –512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. W: J.R.B. Halbesleben (red.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Nova Science.

Derbis, R., Baka, Ł. (2011). Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 17(2), s. 277–287.

Detert, J. R., Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

Detert, J. R., Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>

Deutsch, M. (2006) Introduction. W: M. Deutsch, P. T. Coleman i E. C. Marcus, E.C. (red.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory & Practice*. Jossey-Bass.

Diab, G. M., Mohamed, S. (2020). Organizational justice and workplace spirituality: Their relation to organizational silence behavior among nurses. *Clinical Nursing Studies journal*, 8(4). <https://doi.org/10.5430/cns.v8n4p45>

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>

Donner, C. M., Maskaly, J., Thompson, K. N. (2018). Self-control and the police code of silence: Examining the unwillingness to report fellow officers' misbehavior among a multi-agency sample of police recruits. *Journal of Criminal Justice*, 56, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2017.10.002>

Durkheim, E. (2006). *Samobójstwo: studium z socjologii*. Oficyna Naukowa.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice* (3rd ed.) CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528>

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). Bullying and emotional abuse in the workplace. *International perspectives in research and practice*, 1, 439. <https://doi.org/10.1201/9780203164662>

Einarsen, S., Raknes, B. R. I., Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European journal of work and organizational psychology*, 4(4), 381-401. <https://doi.org/10.1080/13594329408410497>

Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549–570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>

Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.053>

Elfenbein, H. A. (2014). The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 326-362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>

Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 489-517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>

Elhanafy, E. Y., Ebrahim, R. M. R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221-245. <https://doi.org/10.21608/tsnj.2022.236057>

Elison, J., Harter, S. (2007). Humiliation: Causes, correlates, and consequences. W: J. L. Tracy, R. W. Robins i J. P. Tangney (red.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (s. 310–329). The Guilford Press.

Elshout, M., Nelissen, R. M. A., van Beest, I. (2017). Conceptualising humiliation. *Cognition & Emotion*, 31(8), 1581–1594. <https://doi.org/10.1080/02699931.2016.1249462>

Epstude, K., Mussweiler, T. (2009). What you feel is how you compare: How comparisons influence the social induction of affect. *Emotion*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1037/a0014148>

Europejski Trybunał Praw Człowieka. (2010). *Wyrok w sprawie Tyrer przeciwko Zjednoczonemu Królestwu (skarga nr 5856/72). Strasburg: ETPC. (Oryginał opublikowany w 1978 r.)*.

Evans, D. S., Leighton, L. S. (1989). Why do smaller firms pay less?. *Journal of Human Resources*, 299-318. <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/145858>

Fast, N. J., Burris, E. R., Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013–1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>

Fay, D., Sonnentag, S. (2012). Within-person fluctuations of proactive behavior: How affect and experienced competence regulate work behavior. *Human Performance*, 25(1), 72-93. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631647>

Fernández, S., Gaviria, E., Halperin, E., Agudo, R., Gonzalez del Puerto, J., Chas Villar, A., Saguy, T. (2022). The protective effect of agency on victims of humiliation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 102, 104375. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104375>

Fernández, S., Saguy, T., Gaviria, E., Agudo, R., Halperin, E. (2021). The Role of Witnesses in Humiliation: Why Does the Presence of an Audience Facilitate Humiliation Among Victims of Devaluation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(1), 32-47. <https://doi.org/10.1177/01461672211053078>

Fernández, S., Saguy, T., Halperin, E. (2015). The Paradox of Humiliation: The Acceptance of an Unjust Devaluation of the Self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(7), 976–988. <https://doi.org/10.1177/0146167215586195>

Fisk, C. L. (2001). Humiliation at work. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 8, 73. <https://scholarship.law.wm.edu/wmjowl/vol8/iss1/3>

Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108–119. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.2.108>

Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. W: B. M. Staw i R. M. Sutton (red.), *Research in organizational behavior* (s. 133–187). Elsevier.

Gamian-Wilk, M., Grzesiuk, L. (2016). Mobbing w miejscu pracy. Przegląd wyników badań związanych z przejawami mobbingu, genezą i konsekwencjami. *Psychologia Społeczna*, 11(3), 244-254.

Garcia-Lorenzo, L., Sell-Trujillo, L., Donnelly, P. (2022). Responding to stigmatization: How to resist and overcome the stigma of unemployment. *Organization Studies*, 43(10), 1629-1650. <https://doi.org/10.1177/01708406211053217>

Gavurová, B., Schönfeld, J., Bilan, Y., Dudaš, T. (2022). Study of the Differences in the Perception of the Use of the Principles of Corporate Social Responsibility in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in the V4 Countries. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 23–40. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.02>

Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>

Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>

Gibson, M. (2016). Constructing pride, shame, and humiliation as a mechanism of control: A case study of an English local authority child protection service. *Children and Youth Services Review*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2016.09.016>

Gibson, R., Singh, J. P. (2004). Wall of Silence, the Untold Story of the Medical Mistakes that Kill and Injure Millions of Americans. *The Journal for Healthcare Quality (JHQ)*, 26(2), 57-58.

Gillet, N., Caesens, G., Morin, A., Stinglhamber, F. (2019). Complementary variable- and person-centred approaches to the dimensionality of work engagement: A longitudinal investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1575364>

Gilligan, J. (2001). *Preventing violence*. Thames & Hudson.

Ginges, J., Atran, S. (2008). Humiliation and the inertia effect: Implications for understanding violence and compromise in intractable intergroup conflicts. *Journal of Cognition and Culture*, 8(3-4), 281-294. <https://doi.org/10.1163/156853708X358182>

Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>

- Gooty, J., Gavin, M., Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 833–838. <https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.619>
- Gorgievski, M. J., Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out and fire us up. W: J. R. B. Halbesleben (red.), *Handbook of stress and burnout in health care* (s. 7–22). Nova Science.
- Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Groenvynck, H., Dillen, L., Fontaine, J. (2011). Construction and validation of the self-conscious emotions at work scale. *Psychologica Belgica*, 51(3–4), 251–274. <https://doi.org/10.5334/pb-51-3-4-251>
- Gulin, W. B. (2010). Mobbing in the Workplace-Causes and Consequences. *21st Century Pedagogy*, 3(1), 14–19, <https://doi.org/10.2478/ped21-2019-0002>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Haider, S., Fernandez-Ortiz, A., de Pablos Heredero, C. (2017). Organizational citizenship behavior and implementation of evidence-based practice: Moderating role of senior management's support. *Health systems*, 6(3), 226–241. <https://doi.org/10.1057/s41306-017-0026-7>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ*

Business Research Quarterly, 27(3), 227-243. 23409444211012419.
<https://doi.org/10.1177/23409444211012419>

Hakanen, J. J., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. W: A. B. Bakker I M. P. Leiter (red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 102–117). Psychology Press.

Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37, 1039-1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hartling, L. M., Lindner, E. G. (2016). Toward an integrative theory of humiliation: Insights from social, clinical, and organizational psychology. *Journal of Social Issues*, 72(3), 442–458. <https://doi.org/10.1111/josi.12173>

Hartling, L. M., Lindner, E. G., Spalthoff, U., Britton, M. (2013). Humiliation: A nuclear bomb of emotions. *Psicología Política*, 46, 55–76.

Hartling, L. M., Luchetta, T. (1999). Humiliation: Assessing the impact of derision, degradation, and debasement. *Journal of Primary Prevention*, 19(4), 259–278. <https://doi.org/10.1023/A:1022622422521>

- Haskins, M. E., Freeman, R. E. (2015). What managers should never want to hear: silence. *Management Decision*, 53(6), 1300-1311. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0693>
- Hassankhani, H., Parizad, N., Gacki-Smith, J., Rahmani, A., Mohammadi, E. (2017). The consequences of violence against nurses working in the emergency department: A qualitative study. *International Emergency Nursing*, 39, 20–25, <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2017.07.007>
- Hatfield, E., Cacioppo, J., Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.)*. Guilford Press.
- Hays-Thomas, R. (2003). The last page: Learning by breaking the silence. *The Psychologist-Manager Journal*, 6(1), 120. <https://doi.org/10.1037/h0095922>
- Heaphy, E., Lilius, J., Feldman, E. (2022). Moved to speak up: How prosocial emotions influence the employee voice process. *Human Relations*, 75(6), 1113-1139. <https://doi.org/10.1177/00187267211007539>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. W: R. Sinkovics I P. Ghauri (red.), *New challenges to international marketing* (s. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hicks, D. (2011). *Dignity: Its essential role in resolving conflict*. Yale University Press.
- Hirigoyen M. F. (2003), *Molestowanie w pracy*. Wydawnictwo „W drodze”.
- Hirschman, A. O. (1972). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard university press.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Hobfoll, S. E. (2008). *Conservation of resources theory: Principles, definitions, and extensions*. Springer.

Hockey, G. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive–energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93. [https://doi.org/10.1016/S0301-0511\(96\)05223-4](https://doi.org/10.1016/S0301-0511(96)05223-4)

Hoehl, S., Fairhurst, M., Schirmer, A. (2021). Interactional synchrony: signals, mechanisms and benefits. *Social cognitive and affective neuroscience*, 16(1-2), 5-18. <https://doi.org/10.1093/scan/nsaa024>

Hopstaken, J. F., Van Der Linden, D., Bakker, A. B., Kompier, M. A. (2015). A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement. *Psychophysiology*, 52(3), 305-315. <https://doi.org/10.1111/psyp.12339>

Hozouri, M., Yaghmaei, M., Bordbar, H. (2018). Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.5.002>

Hu, X., Jiang, Z. (2018). Employee-oriented HRM and voice behavior: a moderated mediation model of moral identity and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 746-771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255986>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S., Ekkirala, S. (2019). The voice bystander effect: How information redundancy inhibits employee voice. *Academy of Management Journal*, 62(3), 828-849. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0245>

Husum, T. L., Thorvarsdottir, V., Aasland, O., Pedersen, R. (2020). ‘It comes with the territory’—Staff experience with violation and humiliation in mental health care—A mixed

method study. *International Journal of Law and Psychiatry*, 71, 101610. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2020.101610>

Islam, G., Zyphur, M. J. (2005). Power, voice, and hierarchy: Exploring the antecedents of speaking up in groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), 93–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.2.93>

Jafary, F., Farooqi, A. Y., Idris, F. (2018). Identification of factors affecting organizational silence from the perspective of middle managers. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 23(3), 195–201. <https://brieflands.com/articles/semj-80110>

Jahanzeb, S., Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9525-6>

Jakobsson, J., Örmon, K., Axelsson, M., Berthelsen, H. (2023). Exploring workplace violence on surgical wards in Sweden: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 22(1), 106. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01275-z>

Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>

Javed, I., Niazi, A., Nawaz, S., Ali, M., Hussain, M. (2023). Impact of workplace bullying on work engagement among early career employees. *PLOS ONE*, 18(10), e0285345. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285345>

Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249-257.

Jones, A. P., James, L. R., Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149. <https://doi.org/10.1037/h0076359>

Joo, B. K., Lim, D. H., Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership &*

Organization Development Journal, 37(8), 1117–1134. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>

Józwiak, A. (2013). *Potencjalne dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach hierarchicznych na przykładzie policji*. <http://hdl.handle.net/11089/10350>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Kalleberg, A. L., van Buren, M. E. (1994). The Structure of Organizational Earnings Inequality. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 930–947. <https://doi.org/10.1177/0002764294037007006>

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>

Karabağ Köse, E., Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.01.019>

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Karimi, J., Gupta, Y. P., Somers, T. M. (1996). Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 55–88. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518101>

Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej. (2012). *Dziennik Urzędowy UE*, C 364/1.

Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The socialpsychology of organizations (2d ed.)*. Wiley.

Kelley, R. I., Ivey, S. L., Silver, K., Holmes, S. M. (2020). “If we don’t produce, bring another:” Work organization and tomato worker health. *Journal of Agromedicine*, 25(3), 286–301. <https://doi.org/10.1080/1059924X.2020.1725698>

Kenny, D. A. (2025). *Mediation*. <https://davidakenny.net/cm/mediate.htm#>

Kensra, N. (2023). *Humiliation and the law: Status, challenges, and perspectives*. Sage.

Keys, H. M., Kaiser, B. N., Foster, J. W., Burgos Minaya, R. Y., Kohrt, B. A. (2015). Perceived discrimination, humiliation, and mental health: A mixed-methods study among Haitian migrants in the Dominican Republic. *Ethnicity & Health*, 20(3), 219–240. <https://doi.org/10.1080/13557858.2014.907389>

Khalid, A., Adamjee, R., Sattar, S., Hoodbhoy, Z. (2022). Maternal and child surveillance in peri-urban communities: perceptions of women and community health workers from Pakistan. *PLOS Global Public Health*, 2(4), e0000295. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0000295>

Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of applied psychology*, 101(5), 731. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>

Kimberly, J. R. (1976). Issues in the design of longitudinal organizational research. *Sociological Methods & Research*, 4(3), 321–348. <https://doi.org/10.1177/004912417600400303>

King, C., So, K. K. F., DiPietro, R. B., Grace, D. (2020). Enhancing employee voice to advance the hospitality organization's marketing capabilities: A multilevel perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102657. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102657>

Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A., Prout, J. (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 354–378. <https://doi.org/10.1111/joop.12175>

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

Klammer, J., Skarlicki, D. P., Barclay, L. (2002). Speaking up in the Canadian military: The roles of voice, being heard, and generation in predicting civic virtue. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(2), 122. <https://doi.org/10.1037/h0087162>

Klein, D. C. (1991). The humiliation dynamic: An overview. *Journal of Primary Prevention*, 12(2), 93–121. <https://doi.org/10.1007/BF02015214>

Kmiecik-Baran, K., Rybicki, J. M. (2004). *Mobbing-zagrozenie wspolczesnego miejsca pracy*. Pomorski Instytut Demokratyczny.

Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Cerne, M., Chui, S., Di Marco, D., Duden, G., Elsey, V., ... Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>

Knoll, M., Hall, R. J., Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572. <https://doi.org/10.1037/ocp0000143>

Knoll, M., van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Kodeks karny. (1997). *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553 z późn. zm.)*. Tekst jednolity: Dz.U. 2023 poz. 260. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970880553>

Kodeks pracy (1974). *Dziennik Ustaw [Dz.U.] Nr 24, poz. 141*. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-94-3>

Kodeks pracy. (1974). *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141 z późn. zm.)*. Tekst jednolity: Dz.U. 2023 poz. 1465. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf>

Kola, A. M. (2014). Upokorzenie (w) pracy socjalnej (na przykładzie ageizmu i przemocy wobec osób starszych). W: *Parezja. Forum Młodych Pedagogów Przy Komitecie Nauk Pedagogicznych PAN* (No. 2, s. 38-54). Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. <http://hdl.handle.net/11320/2825>

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. (1997). *Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483*. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19970780483>

Kosewski, M. (2012). *Triada współzależności: jakość – samokontrola – etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*. www.pracodawcyrp.pl/aktualnosci/art,980,anomia-pracownicza-to-problem-spoeczny.html

Kozusznik, B. (2017). Humiliation: Why We Deserve Respect at Work. W: N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (red.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch27>

Kurzon, D. (2007). Towards a typology of silence. *Journal of pragmatics*, 39(10), 1673-1688. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2007.07.003>

Lagabriele, C., Encrenaz, G., Debruyne, G., Rascle, N. (2022). Workplace bullying: is there a difference by enterprise size?. *International archives of occupational and environmental health*, 95(1), 187-198. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01756-1>

Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. (2015). Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different? *Stress and Health*, 31(3), 222–235. <https://doi.org/10.1002/smi.2549>

Lai, Y., Saridakis, G., Hand, C. (2020a). Using meta-analysis to develop entrepreneurship research and theory. W: G. Saridakis (red.), *Handbook of Quantitative Research Methods in Entrepreneurship* (s. 100-115). Edward Elgar Publishing.

Lai, Y., Saridakis, G., Johnstone, S. (2020b). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333–348. <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley.

Lashinger, K. H., Nosko, A. (2015). Exposure to workplace bullying and post-traumatic stress disorder symptomology: The role of protective psychological resources. *Journal of nursing management*, 23(2), 252–262, <https://doi.org/10.1111/jonm.12122>

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782–1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>

Lawler, E. E., Hall, D. T. (1970). Relationships of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54: 305-312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>

Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Leary, M. R. (2001). Toward a conceptualization of interpersonal rejection. W: M. R. Leary (red.), *Interpersonal rejection* (s. 3–20). Oxford University Press.

Leask, P. (2013). Losing Trust in the World: Humiliation and Its Consequences. *Psychodynamic Practice*, 19(2), 129–142. <https://doi.org/10.1080/14753634.2013.778485>

Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: How perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.001>

Lee, F. (1993). Being Polite and Keeping MUM: How Bad News is Communicated in Organizational Hierarchies 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1124-1149. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01025.x>

Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leithwood, K. A., Menzies, T., Jantzi, D., Leithwood, J. (1999). Teacher burnout: A critical challenge for leaders of restructuring schools. W: A. M. Huberman (red.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (s. 85–114). Cambridge University Press.

- Lepore, S. J., Evans, G. W., Schneider, M. L. (1991). Dynamic role of social support in the link between chronic stress and psychological distress. *Journal of personality and social psychology*, 61(6), 899. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.6.899>
- Lewis, H. B. (1987). Shame and the narcissistic personality. W: D. L. Nathanson (red.), *The many faces of shame* (s. 93–132). The Guilford Press.
- Lewis, M. (2000). Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt. W: M. Lewis i J. M. Haviland-Jones (red.), *Handbook of emotions* (2nd ed., s. 623–636). Guilford Press.
- Lewis, M. (2008). Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt. W: M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, i L. F. Barrett (red.), *Handbook of emotions* (3rd ed., s. 742–756). The Guilford Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Li, W. W., Heward, C., Merrick, A., Astridge, B., Leow, T. (2024). Prevalence of experiencing public humiliation and its effects on victims' mental health: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 18. <https://doi.org/10.1177/18344909241252325>
- Liang, J., Farh, C. I., Farh, J. L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lin, S. H. J., Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied psychology*, 100(5), 1381. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>
- Lind, E. A., Kanfer, R., Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952–959. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.952>

Lind, E. A., Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Linden, M., Rotter, M. (2019). Unemployment and embitterment in contrast to general psychological distress. *Work*, 62(1), 133-138. <https://doi.org/10.3233/WOR-182848>

Lindert, J., Sisenop, F., Agay-Shay, K., Etzel, R., Mollica, R., Baccarelli, A. A. (2023). Threats and humiliation in the workplace. *European Journal of Public Health*, 33(Supplement_2), ckad160.424. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad160.424>

Lindner, E. (2006). *Making enemies: Humiliation and international conflict*. Praeger.

Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>

Liu, X., Yang, S., Yao, Z. (2020). Silent counterattack: the impact of workplace bullying on employee silence. *Frontiers in Psychology*, 11, 572236. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572236>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. W: M. Dunette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297–1349). Rand-McNally

Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 246-252. <https://doi.org/10.1037/h0021692>

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Leiva, P. I. (2015). Negative core affect and employee silence: How differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1887. <https://doi.org/10.1037/a0039380>

Mahalingam, R., Jagannathan, S., Selvaraj, P. (2019). Decasticization, dignity, and ‘dirty work’ at the intersections of caste, memory, and disaster. *Business Ethics Quarterly*, 29(2), 213-239. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.34>

Mann, L., Feddes, A. R., Leiser, A., Doosje, B., Fischer, A. H. (2017). When Is Humiliation More Intense? The Role of Audience Laughter and Threats to the Self. *Frontiers in Psychology*, 8, 495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00495>

Margalit, A. (1996). *The decent society*. Harvard University Press.

Markman, J. D., Soeprono, T. M., Combs, H. L., Cosgrove, E. M. (2019). Medical student mistreatment: understanding ‘public humiliation’. *Medical Education Online*, 24(1), 1615367. <https://doi.org/10.1080/10872981.2019.1615367>

Martí, I., Fernández, P. (2013). The institutional work of oppression and resistance: Learning from the Holocaust. *Organization Studies*, 34(8), 1195-1223. <https://doi.org/10.1177/0170840613492078>

Maslach, C., Jackson, S.E. Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual*, 3rd ed. Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Maslach, C., Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Maslach, C., Schaufelli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. W: N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, i W. J. Zerbe (red.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (s. 19–35). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.

Mathieu John, E., Zajac Dennis, M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Maurer, M., Bach, N., Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organizations and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12, 83-98. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00143-z>

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of voice. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>

McCauley, C. (2017). Toward a psychology of humiliation in asymmetric conflict. *The American Psychologist*, 72(3), 255–265. <https://doi.org/10.1037/amp0000063>

McHugo, G. J., Lanzetta, J. T., Sullivan, D. G., Masters, R. D., Englis, B. G. (1985). Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of personality and social psychology*, 49(6), 1513. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.6.1513>

Meijman, T. F., Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. W: P. J. D. Drenth i H. Thierry (red.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2, s. 5–33). Psychology Press.

Mellor, S., Holzer, K. (2018). Humiliation at Work and Union Interest: An Empirical Analysis of Community Union Satisfaction as Related to Status Enhancement. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 30(2), 99–118. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9313-5>

Merriam-Webster, Inc. (1993). *Merriam-Webster's collegiate dictionary*. Merriam-Webster.

Miceli, M. P., Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.

Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża. (2020). *Konwencje Genewskie z 12 sierpnia 1949 r. (Oryginał opublikowany w 1949 r.)*. <https://biblioteka.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1949-tekst.html>

Milliken, F. J., Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00391>

Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., Madore, I., Desrumaux, P. (2016). Further reflections on disentangling shape and level effects in person-centered analyses: An illustration aimed at exploring the dimensionality of psychological health. *Structural Equation Modeling*, 23, 438-454. <https://doi.org/10.1080/10705511.2015.1116077>

Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to exploring the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32, 395-419. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9448-7>

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0149206305277790>

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>

Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

Morrison, E. W., See, K. E., Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547-580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nasir, N., Qureshi, M. A., Bashir, S. (2021). Workplace bullying and employee silence: The mediating role of emotional exhaustion and moderating role of affective commitment. *Personality and Individual Differences*, 179, 110912. <https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2023.21.3.3>

Nerka, A. (2013). Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy. *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, 16(1), 281-294. <https://doi.org/10.18778/1899-2226.16.20>

Ng, T. W., Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of vocational behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>

Ng, T. W., Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893-928. <https://doi.org/10.1177/0149206312457824>

Ng, T. W., Hsu, D. Y., Parker, S. K. (2021). Received respect and constructive voice: The roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*, 47(2), 399-429. <https://doi.org/10.1177/014920631983466>

Nikolaou, I., Vakola, M., Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes “the day after” a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741. <https://doi.org/10.1108/00483481111169652>

Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., Vermunt, J. K. (2010). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20(4), 289–302. <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>

Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., Einarsen, S. (2013). Measuring bullying at work with the short-Negative Acts Questionnaire: Identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 27(4), 324–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.846948>

O'Regan, N., Ghobadian, A. (2004). Testing the homogeneity of SMEs: The impact of size on managerial and organisational processes. *European business review*, 16(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/09555340410512411>

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10, 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Organizacja Narodów Zjednoczonych. (1966). *Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych*. <https://biblioteka.sejm.gov.pl/tek01/txt/onz/1966.html>

Organizacja Narodów Zjednoczonych. (1984). *Konwencja przeciwko torturom i innemu okrutnemu, niehumanicznemu lub poniżającemu traktowaniu albo karaniu*. https://www.amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Konwencja_w_Sprawie_Zakazu_Stosowania_Tortur.pdf

Orlitzky, M. (2001). Does firm size comfound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167–180. <https://www.jstor.org/stable/25074599>

Ortega-Jiménez, D., Alvarado, L., Trillo, A., Bretones, F. D. (2023). Processes of discrimination and humiliation experienced by Ecuadorian immigrant workers in Spain. *Social Inclusion*, 11(2), 48–58. <https://doi.org/10.17645/si.v11i2.6352>

Otten, M., Jonas, K. J. (2014). Humiliation as an intense emotional experience: Evidence from the electro-encephalogram. *Social Neuroscience*, 9(1), 23–35. <https://doi.org/10.1080/17470919.2013.855660>

Pachowicz, M. (2014). Utrata twarzy, czyli o upokorzeniu w aspekcie społecznym i jednostkowym. W: *Parezja. Forum Młodych Pedagogów Przy Komitecie Nauk*

Pedagogicznych PAN (No. 2, s. 9-24). Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
<http://hdl.handle.net/11320/2823>

Paillé, P., Grima, F., Dufour, M. È. (2015). Contribution to social exchange in public organizations: Examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 520-546.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.654809>

Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S., Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.01.007>

Parker, P., August, M. (1997). Silent dissent: The voice of the principled leaver. *Human Relations*, 50(11), 1263–1289. <https://doi.org/10.1177/001872679705001103>

Parker, S. K., Bindl, U. K., Van Dyne, L., Wong, S. F. (2009). Measuring motives for silence. In *annual meeting of the Academy of Management, Chicago, IL*.

Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
<https://doi.org/10.1177/0149206308321554>

Payne, J. (1968). *The Fear of Humiliation*. Mental health.

Pekrun, R. (2006). The control-value theory of achievement emotions: Assumptions, corollaries, and implications for educational research and practice. *Educational Psychology Review*, 18, 315–341. doi:10.1007/s10648-006-9029-9.

People Matters Global. (2021). *Employee silence: An alarming reality*. People Matters.
<https://www.peoplesmattersglobal.com/article/employee-relations/employee-silence-an-alarming-reality-30132>

Perlow, L. A., Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>

Perlow, L. A., Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52–58.

Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)

Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., Mahar, S. A. (2020). Study of employee silence, organizational justice and work engagement: Mediation analysis. *IJCSNS*, 20(1), 9-14.

Powell, B., Zwolinski, M. (2012). The ethical and economic case against sweatshop labor: A critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 449–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1058-8>

Power, J. L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., Chuang, A., Drnevich, D., Garzin-Vico, A., Leighton, C., Madero, S. M., Wai-ming, M., Mathew, R., Monserrat, S. I., Mujtaba, B. G., Olivas-Lujan, M. R., Polycroniou, P., Sprigg, C. A., Axtell, C., ... Nnedumm, A. U. O. (2013). Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents. *Journal of Business Research*, 66(3), 374–380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.018>

Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>

Preacher, K. J., Rucker, D. D., Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114. <https://doi.org/10.2307/2391366>

Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional

exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041. <https://doi.org/10.1002/job.1948>

Rai, A., Agarwal, U. A. (2017). Workplace bullying and employee silence. *Personnel Review*, 47, 226-256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

Rodríguez-Muñoz, A., Baillien, E., De Witte, H., Moreno-Jiménez, B., Pastor, J. C. (2009). Cross-lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: Two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3), 225–243. <https://doi.org/10.1080/02678370903227357>

Rolland, F., Hadouiri, N., Haas-Jordache, A., Gouy, E., Mathieu, L., Goulard, A., Morvan, Y., Frajerman, A. (2022). Mental health and working conditions among French medical students: A nationwide study. *Journal of affective disorders*, 306, 124-130. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.03.001>

Rothwell, G. R., Baldwin, J. N. (2007). Whistle-blowing and the code of silence in police agencies: Policy and structural predictors. *Crime & Delinquency*, 53(4), 605-632. <https://doi.org/10.1177/0011128706295048>

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>

Rudow, B. (1999). Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives. W: R. Vandenberghe i A. M. Huberman (red.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (s. 38 –58). Cambridge University Press.

Ryan, K. D., Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. Jossey-Bass.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salter, M., Hall, H. (2020). Reducing Shame, Promoting Dignity: A Model for the Primary Prevention of Complex Post-Traumatic Stress Disorder. *Trauma Violence & Abuse*, 23(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/1524838020979667>
- Satterstrom, P., Kerrissey, M., DiBenigno, J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380-425. <https://doi.org/10.1177/000183922096279>
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., Roth, J. (1992). Employee voice to supervisors. *Employee responsibilities and rights Journal*, 5(3), 241-259. <https://doi.org/10.1007/BF01385051>
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. W: S. D. Brown i R. W. Lent (red.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (s. 42–70). John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2002). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 425–451. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004b). Revisiting the Job Demands-Resources model: Implications for engagement and burnout. W: R. Burke i C. L. Cooper (red.), *The human advantage: Autonomy, engagement and productivity in the workplace* (s. 30–47). Elsevier. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2003). *Utrecht work engagement scale-9. Educational and Psychological Measurement*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002b). Burnout and Engagement in University Students A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5). <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>

Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress & coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002a). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., De Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. W: G. F. Bauer i O. Hämmig, (red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (s. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. W: R. Burke (red.), *Work hours and work addiction* (s. 193–252). Edward Elgar.

Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422–428.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2009). The conceptualization and measurement of work engagement: A review. W: A.B. Bakker i M.P. Leiter (red.), *Work engagement: Recent developments in theory and research*. Psychology Press.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2010), “Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept”, W: A. B. Bakker I M. P. Leiter, (red), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 10-24). Psychology Press.

Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2008). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 5, 135–177.

Schick, F. (1997). On Humiliation. *Social Research*, 64(1), 131–146. <http://www.jstor.org/stable/40971163>

Schmitt, A., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. (2017). Feeling vital after a good night’s sleep: the interplay of energetic resources and self-efficacy for daily proactivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 443. <https://doi.org/10.1037/ocp0000041>

Schreibauer, E. C., Hippler, M., Burgess, S., Rieger, M. A., Rind, E. (2020). Work-Related Psychosocial Stress in Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7446. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207446>

Seligman, M. E., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Sharafizad, J., Redmond, J., Morris, R. (2020). Leadership/management factors impact on employee engagement and discretionary effort. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(1), 43-64. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2018-0134>

Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., Wiklund, J. (2019). What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing, and contextualizing

entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159-196.
<https://doi.org/10.1177/0149206318799443>

Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., Minton, J. W. (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Lexington Books.

Sherf, E. N., Parke, M. R., Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>

Shultziner, D., Rabinovici, I. (2012). Human Dignity, Self-Worth and Humiliation: A Comparative Legal-Psychological Approach. *Psychology, Public Policy, and Law*, 18(1), 1-71. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1964371>

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

Silla, I., Gamero, N., Picazo, C. (2020). The cross-level relationship between organizational trust in leadership and job satisfaction. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1275-1283. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.12>

Silver, M., Conte, R., Miceli, M., Poggi, I. (1986). Humiliation: Feeling, Social Control and the Construction of Identity. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 16(3), 269–283. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1986.tb00080.x>

Siu, O. L., Bakker, A., Jiang, X. (2014). Psychological capital among university students: Relationships with study engagement and intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 15, 979-994. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9459-2>

Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Smith, D. (2001). Organizations and Humiliation: Looking beyond Elias. *Organization*, 8(3), 537–560. <https://doi.org/10.1177/135050840183005>

Snyder, J. (2010). Exploitation and sweatshop labor: Perspectives and issues. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 187–213. <https://doi.org/10.5840/beq201020215>

Soares, A. (2002). *Bullying: When work becomes indecent*. University of Quebec.

Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. W: A.Jaworski (red.), *Silence: interdisciplinary perspectives* (39-61). Mouton de Gruyter.

Sojka, W., Walczuk, K. (2015). Mobbing – socjologiczno-prawny zarys. *Rocznik Administracji Publicznej*, 1, 145–161.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

Spendel, Z. (2010). Czas jako zmienna w badaniach psychologicznych: metodologiczne pułapki psychologicznych badań nad czasem. W: K. Popiołek i A. Chudzicka-Czupała (red.), *Czas w życiu człowieka* (s. 69–85). Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Stockdale, M. S., Hulin, C. L., Fitzgerald, L. F., Drasgow, F. (1996). Organizational influences on sexual harassment. W: M. Stockdale, C. L. Hulin, L. F. Fitzgerald i F. Drasgow (red.), *Sexual harassment in the workplace: Perspectives, frontiers, and response strategies* (s. 127-150). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483327280.n7>

Stolorow, R. D. (2010). The shame family: An outline of the phenomenology of patterns of emotional experience that have shame at their core. *International journal of psychoanalytic Self Psychology*, 5(3), 367-368. <https://doi.org/10.1080/15551024.2010.485347>

Subhakaran, S. E., Dyaram, L. (2018). Interpersonal antecedents to employee upward voice: Mediating role of psychological safety. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1510-15. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0276>

Svindseth, M. F., Crawford, P. (2019). *Humiliation: Mental Health and Public Shame*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781838670986>

Szczepański M., Wojtkun J., i Śliz A. (2014). Teoria wymiany społecznej. W: M. Szczepański i A. Śliz (red.), *Współczesne teorie społeczne: w kręgu ujęć paradygmatycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.

Tag-Eldeen, A., Barakat, M., Dar, H. (2017). Investigating the impact of workplace bullying on employees' morale, performance and turnover intentions in five-star Egyptian hotel operations. *Tourism and Travelling*, 1(1), 4. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.1\(1\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/tt.1(1).2017.01)

Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., Parke, M. R. (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1040–1050. <https://doi.org/10.1037/a0033855>

Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189–1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>

Tangney, J. P., Dearing, R. L. (2002). *Shame and guilt*. Guilford Press.

Tangney, J. P., Stuewig, J., Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>

Tangney, J. P., Tracy, J. L. (2012). Self-conscious emotions. W: M. R. Leary i J. P. Tangney (red.), *Handbook of self and identity* (2nd ed., s. 446–478). Guilford Press.

Taris, T. W., Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Schreurs, P. J. G. (2004). Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model. *Anxiety, Stress, and Coping*, 17, 103–122. <https://doi.org/10.1080/1061580031000151620>

Temtime, Z. T. (2003). The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM magazine*, 15(1), 52–60. <https://doi.org/10.1108/09544780310454457>

Thompson, J. A., Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review*, 28(4), 571–586. <https://doi.org/10.2307/30040748>

Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), a841. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tonković Grabovac, M., Salkičević, S., Löw Stanić, A. (2016). Work engagement of dual-working couples: Dissimilarity and its relation to both partners' well-being. *Current psychology*, 35(4), 595-605. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9326-x>

Torres, W. J., Bergner, R. (2010). Humiliation: Its nature and consequences. *The journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 38(2), 195-204.

Torres, W. J., Bergner, R. M. (2012). Severe public humiliation: Its nature, consequences, and clinical treatment. *Psychotherapy (Chicago, Ill.)*, 49(4), 492–501. <https://doi.org/10.1037/a0029271>

Tracy, J. L., Robins, R. W. (2004). Putting the self into self-conscious emotions: A theoretical model. *Psychological Inquiry*, 15(2), 103–125. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1502_01

Trépanier, S. G., Peterson, C., Ménard, J., Notelaers, G. (2023). When does exposure to daily negative acts frustrate employees' psychological needs? A within-person approach. *Journal of occupational health psychology*, 28(2), 65. <https://doi.org/10.1037/ocp0000338>

Trumbull, D. (2008). Humiliation: The trauma of disrespect. *The Journal of the American Academy of Psychoanalysis and Dynamic Psychiatry*, 36(4), 643–660. <https://doi.org/10.1521/jaap.2008.36.4.643>

Tucker, S., Turner, N. (2015). Sometimes it hurts when supervisors don't listen: The antecedents and consequences of safety voice among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 72. <https://doi.org/10.1037/a0037756>

Tutar, H., Erdem, A. T., Çakır, H. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal*, 10(2), 810–817. <https://doi.org/10.18421/TEM102-11>

Umphress, E. E., Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization science*, 22(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

Van Amsterdam, N., Kjær, K. M., van Eck, D. (2022). Becoming With Barad: A Material-Discursive-Affective Conversation. W: C. Hunter I N. Kivinen (red.), *Affect in Organization and Management* (s 76-91). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003182887-6>

Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Elst, T. V., Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, 29, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004>

Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>

Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch6>

Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

Varman, R., Al-Amoudi, I., Skålén, P. (2023). Workplace humiliation and the organization of domestic work. *Organization Studies*, 44(11), 1853-1877. <https://doi.org/10.1177/017084062311570>

Vartia, M. (2003). Workplace bullying: A study on the work environment, well-being, and health. [rozprawa doktorska, Uniwersytet Helsiński]. People and Work Research Reports, 56. <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/194c6b6c-3b61-48f1-92c0-9d9767857f9e/download>

Vorster, A., Dumont, K., Waldzus, S. (2021). Just Hearing About It Makes Me Feel So Humiliated: Emotional and Motivational Responses to Vicarious Group-Based Humiliation. *International review of social psychology*, 34(10). <https://doi.org/10.5334/IRSP.458>

Wallace, J. E., Kay, F. M. (2012). Tokenism, organizational segregation, and coworker relations in law firms. *Social Problems*, 59(3), 389-410. <https://doi.org/10.1525/sp.2012.59.3.389>

Wang, C. C., Hsieh, H. H., Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel review*, 49(9), 1845-1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>

Wang, X., Cai, Y., Lin, X., Duan, J. (2025). Be cautious of your voice when boss is in shame: how manager shame shapes defensive reactions toward employee voice. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2023-0617>

Wang, Y. D., Hsieh, H. H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.04.003>

Wang, Y., Xiao, S., Ren, R. (2022). A moral cleansing process: How and when does unethical pro-organizational behavior increase prohibitive and promotive voice. *Journal of Business Ethics*, 176(1), 175-193. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04697-w>

Waqas, A., Akhtar, P., Afzaal, T., Meraj, H., Naveed, S. (2021). Social support interventions for healthcare workers. *Mental health in the workplace: Taking a scientific approach*. Wellcome Trust London.

Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>

Watts, R. J. (1997). Silence and the acquisition of status in verbal interaction. *Silence: interdisciplinary perspectives*, 87115.

Wee, E. X., Fehr, R. (2021). Compassion during difficult times: Team compassion behavior, suffering, supervisory dependence, and employee voice during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1805. <https://doi.org/10.1037/apl0001001>

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. W: A. Wilkinson, T. Dundon, J. Donaghey I R. Freeman (red.), *The handbook of research on employee voice* (s. 3-16). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9780857939272.00008>

Williams, K. D. (1997). Social ostracism. W: R. M. Kowalski (red.), *Aversive interpersonal behaviors* (s. 133-170). Springer US.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–44. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xia, Y., Schyns, B., Zhang, L. (2020). Why and when job stressors impact voice behaviour: An ego depletion perspective. *Journal of Business Research*, 109, 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.053>

Xie, X. Y., Ling, C. D., Mo, S. J., Luan, K. (2015). Linking colleague support to employees' promotive voice: A moderated mediation model. *PloS One*, 10(7), e0132123. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0132123>

Zhang, X., Hu, B., Qiu, M. (2014). Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1315-1323. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1315>

Zulfiqar, S. H., Mubashar, M. (2019). Campus Violence and Extremism: The Lynching of Mashal Khan—A Case Study. *SSRN Electronic Journal*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3754639

Żenda, A., Kożusznik, B., Paliga, M. (2021). Humiliation at work – theoretical concepts and importance for the health of workers and the functioning of the organisation. *Medycyna Pracy*, 72(1), 61–68. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01038>

Żenda, A., Kożusznik, B., Paliga, M., Blukacz, M. (2025). Moderacyjna rola samooceny w relacji klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy: Analiza wielogrupowego modelowania równań strukturalnych. *Przegląd Psychologiczny*, 68(1), 93–110. <https://doi.org/10.31648/przegldpsychologiczny.11561>

Aneks A

Kwestionariusz zaangażowania w pracę (UWES-9)

Poniższe stwierdzenia dotyczą twojego samopoczucia w pracy. Proszę uważnie przeczytać każde stwierdzenie i zdecydować, czy kiedykolwiek czułeś(aś) się w ten sposób w związku ze swoją pracą. Jeśli nigdy nie miałeś(aś) takiego odczucia, zaznacz cyfrę 0 (zero). Jeśli miałeś(aś) takie odczucie, wskaż jak często czułeś(aś) się w ten sposób. Zaznacz cyfrę od 1 do 6, wybierając tę, która w najlepszy sposób opisuje częstotliwość twoich odczuć, zgodnie z poniższą skalą:

0 - nigdy

1 - prawie nigdy (kilka razy w roku lub rzadziej)

2 - rzadko (raz w miesiącu lub rzadziej)

3 - czasami (kilka razy w miesiącu)

4 - często (raz w tygodniu)

5 - bardzo często (kilka razy w tygodniu)

6 - zawsze (każdego dnia)

1. W pracy czuję, że rozpiera mnie energia.
2. W pracy czuję się silny(a) i pełen(na) energii.
3. Jestem oddany(a) swojej pracy.
4. Moja praca jest dla mnie natchnieniem.
5. Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy.
6. Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję.
7. Jestem dumny(a) z pracy, którą wykonuję.
8. Jestem pochłonięty(a) swoją pracą.
9. Zapominam się kiedy pracuję.

Aneks B

Kwestionariusz milczenia organizacyjnego

Ten kwestionariusz powstał, aby podsumować Twoje odczucia wobec poniższych pytań. Proszę, abyś przeczytał/a uważnie każdą pozycję poniżej i zaznaczył/a odpowiedź, która najlepiej opisuje Twoje powody do milczenia w obecnym miejscu pracy zgodnie z poniższą skalą:

Skala: 1 (nigdy) – 7 (bardzo często)

W pracy milczałem/am...

1. ...ponieważ i tak nikt mnie nie wysłucha.
2. ...bo to i tak niczego nie zmieni
3. ...ponieważ moi przełożeni nie są otwarci na propozycje, rozmowy o wątpliwościach
4. ...bo nie chcę wprawić innych w zakłopotanie
5. ...bo nie chcę ranić uczuć współpracowników lub przełożonych
6. ...ponieważ nie chcę, żeby inni mieli kłopoty
7. ...aby nie doprowadzić do dodatkowego obciążenia pracą, której można uniknąć
8. ...ponieważ obawiam się, że pozostali mogliby wykorzystać moje pomysły
9. ...żeby nie stracić przewagi wynikającej z mojej wiedzy
10. ...ponieważ boję się przykrych konsekwencji
11. ...ponieważ nie chcę się narażać współpracownikom lub przełożonym
12. ...ponieważ boję się konsekwencji, wynikających z otwartego wypowiadania swoich opinii

Aneks C

Kwestionariusz odczuć (Humiliation Inventory)

Ten kwestionariusz powstał, aby podsumować Twoje odczucia wobec poniższych pytań. Proszę, abyś przeczytał/a uważnie każdą pozycję poniżej i zaznaczył/a odpowiedź, która najlepiej opisuje Twoje doświadczenia na przestrzeni Twojego życia, zgodnie z poniższą skalą:

- 1 - w bardzo małym stopniu
- 2 - w małym stopniu
- 3 - w średnim stopniu
- 4 - w dużym stopniu
- 5 - w bardzo dużym stopniu

Na przestrzeni Twojego życia, jak poważnie zostałeś/aś skrzywdzony/a poprzez bycie...

- 1. ...obiektem dokuczania?
- 2. ...gnębionym/ą?
- 3. ...pogardzanym/ą?
- 4. ...wykluczonym/ą?
- 5. ...wyśmiewanym/ą?
- 6. ...poniżanym/ą?
- 7. ...ośmieszanym/ą?
- 8. ...nękanym/ą?
- 9. ...lekceważonym/ą?
- 10. ...zawstydzanym/ą?
- 11. ...okrutnie krytykowanym/ą?
- 12. ...przezywanym/ą lub nazywanym/ą w obraźliwy sposób?

Na przestrzeni Twojego życia, jak bardzo boisz się bycia...

- 13. ...pogardzanym/ą?
- 14. ...prześladowanym/ą?
- 15. ...ośmieszanym/ą?
- 16. ...bezsilnym/ą?
- 17. ...nękanym/ą?
- 18. ...poniżanym/ą?
- 19. ...wykluczonym/ą?
- 20. ...wyśmiewanym/ą?

- 21. ...okrutnie krytykowanym/ą?
- 22. ...okrutnie dyscyplinowanym/ą?
- 23. ...odrzuconym/ą?

Na przestrzeni Twojego życia, jak bardzo martwisz się o bycie...

- 24. ...dręczonym/ą?
- 25. ...zawstydzanym/ą?
- 26. ...taktowanym/ą, jak ktoś niewidzialny?
- 27. ...lekceważonym/ą?
- 28. ...zmuszonym/ą do czucia się małym/ą lub nieistotnym/ą?
- 29. ...przezywanym/ą lub nazywanym/ą w obraźliwy sposób?
- 30. ...niesprawiedliwie pozbawionym/ą dostępu do jakichś aktywności, okazji lub usług?

Na przestrzeni Twojego życia, jak bardzo obawiasz się o bycie...

- 31. ...postrzeganym/ą jako ktoś nieudolny?
- 32. ...postrzeganym/ą jako ktoś niekompetentny?

Aneks D

Kwestionariusz odczuć w pracy (Humiliation Inventory)

Ten kwestionariusz powstał, aby podsumować Twoje odczucia wobec poniższych pytań. Proszę, abyś przeczytał/a uważnie każdą pozycję poniżej i zaznaczył/a odpowiedź, która najlepiej opisuje Twoje doświadczenia w obecnym miejscu pracy zgodnie z poniższą skalą:

- 1 - w bardzo małym stopniu
- 2 - w małym stopniu
- 3 - w średnim stopniu
- 4 - w dużym stopniu
- 5 - w bardzo dużym stopniu

W obecnym miejscu pracy, jak poważnie zostałeś/aś skrzywdzony/a poprzez bycie...

- 1. ...obiektem dokuczania?
- 2. ...gnębionym/ą?
- 3. ...pogardzanym/ą?
- 4. ...wykluczonym/ą?
- 5. ...wyśmiewanym/ą?
- 6. ...poniżanym/ą?
- 7. ...ośmieszanym/ą?
- 8. ...nękanym/ą?
- 9. ...lekceważonym/ą?
- 10. ...zawstydzanym/ą?
- 11. ...okrutnie krytykowanym/ą?
- 12. ...przezywanym/ą lub nazywanym/ą w obraźliwy sposób?

W obecnym miejscu pracy, jak bardzo boisz się bycia...

- 13. ...pogardzanym/ą?
- 14. ...prześladowanym/ą?
- 15. ...ośmieszanym/ą?
- 16. ...bezsilnym/ą?
- 17. ...nękanym/ą?
- 18. ...poniżanym/ą?
- 19. ...wykluczonym/ą?
- 20. ...wyśmiewanym/ą?

- 21. ...okrutnie krytykowanym/ą?
- 22. ...okrutnie dyscyplinowanym/ą?
- 23. ...odrzuconym/ą?

W obecnym miejscu pracy, jak bardzo martwisz się o bycie...

- 24. ...dręczonym/ą?
- 25. ...zawstydzanym/ą?
- 26. ...taktowanym/ą, jak ktoś niewidzialny?
- 27. ...lekceważonym/ą?
- 28. ...zmuszonym/ą do czucia się małym/ą lub nieistotnym/ą?
- 29. ...przezywanym/ą lub nazywanym/ą w obraźliwy sposób?
- 30. ...niesprawiedliwie pozbawionym/ą dostępu do jakichś aktywności, okazji lub usług?

W obecnym miejscu pracy, jak bardzo obawiasz się o bycie...

- 31. ...postrzeganym/ą jako ktoś nieudolny?
- 32. ...postrzeganym/ą jako ktoś niekompetentny?

Spis tabel

Tabela 1. Podsumowanie powiązań zaangażowania w pracę z upokorzeniem w pracy i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu.....	61
Tabela 2. Podsumowanie powiązań milczenia organizacyjnego z upokorzeniem w pracy i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu.....	84
Tabela 3. Podsumowanie powiązań milczenia organizacyjnego z zaangażowaniem w pracę i zjawiskami pokrewnymi w literaturze przedmiotu	89
Tabela 4. Podział na mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa	92
Tabela 5. Operacjonalizacja zmiennych	117
Tabela 6. Liczności zmiennych socjodemograficznych	123
Tabela 7. Statystyki opisowe i korelacje r Pearsona.....	126
Tabela 8. Efekty na ścieżkach a przy przypisanych wartościach moderatora	131
Tabela 9. Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora.....	133
Tabela 10. Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora	133
Tabela 11. Kodowanie moderatora jakościowego: Wielkość organizacji	134
Tabela 12. Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Wigor.....	135
Tabela 13. Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora.....	139
Tabela 14. Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora	139
Tabela 15. Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Zaabsorbowanie pracą.....	141
Tabela 16. Efekty na ścieżkach b przy przypisanych wartościach moderatora.....	145
Tabela 17. Efekty na ścieżkach c przy przypisanych wartościach moderatora	145
Tabela 18. Statystyki moderowanej mediacji Doświadczenia upokorzenia (UPD) i Lęku przed upokorzeniem (UPL) na Oddanie się pracy	147
Tabela 19. Podsumowanie wniosków z modeli moderowanej mediacji	153
Tabela 20. Podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych	154

Spis rysunków

Rysunek 1 Model zaangażowania w pracę	45
Rysunek 2 Model badawczy	104
Rysunek 3 Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z wigorem	128
Rysunek 4 Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a wigorem z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje	130
Rysunek 5 Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z zaabsorbowaniem pracą.....	136
Rysunek 6 Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a zaabsorbowaniem pracą, z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje	137
Rysunek 7 Model mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy z oddaniem się pracy	142
Rysunek 8 Model moderowanej mediacji podskal milczenia organizacyjnego między podskalami upokorzenia w pracy a oddaniem się pracy, z podziałem na cztery wielkości: mikro, małe, średnie i duże organizacje.....	143