

# UPOKORZENIE W PRACY – KONCEPCJE TEORETYCZNE ORAZ ZNACZENIE DLA ZDROWIA PRACOWNIKÓW I FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

HUMILIATION AT WORK – THEORETICAL CONCEPTS AND IMPORTANCE  
FOR THE HEALTH OF WORKERS AND THE FUNCTIONING OF THE ORGANISATION

Aleksandra Żenda<sup>1</sup>, Barbara Kożusznik<sup>1,2</sup>, Mateusz Paliga<sup>1</sup>

Uniwersytet Śląski w Katowicach / University of Silesia in Katowice, Katowice, Polska

<sup>1</sup> Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych / Institute of Psychology, Faculty of Social Sciences

<sup>2</sup> Interdyscyplinarne Centrum Rozwoju Kadr Uniwersytetu Śląskiego / Interdisciplinary Centre for Staff Development of the University of Silesia

## STRESZCZENIE

Upokorzenie w pracy to zjawisko niebezpieczne, ale słabo poznane. Wiąże się z asymetrią władzy. U osoby upokorzonej skutkuje poczuciem mniejszej wartości i bycia gorszym. Przejawia się jako zdarzenie wewnętrzne (sądy i emocje), zewnętrzne (akt przemocy) lub systemowe warunki społeczne (bieda i dyskryminacja). Doświadczanie upokorzenia niesie negatywne konsekwencje, gdy jednostka staje się zarówno podmiotem upokarzającego zdarzenia, jak i jego świadkiem. Konsekwencje te dotyczą wielu obszarów życia jednostki i funkcjonowania w organizacji. Artykuł ten omawia związek upokorzenia na poziomie organizacyjnym z patologiami pracy, takimi jak mobbing, zastraszanie, znęcanie się czy molestowanie. Ich celem oraz skutkiem jest upokorzenie jednostki lub grupy osób, a ponieważ upokorzenie wiąże się z poczuciem niesprawiedliwości i chęcią zemsty, często trwale zaburza relacje pomiędzy stronami i obserwatorami takich zachowań. Zjawisko upokorzenia – mimo swej jednostkowej i społecznej istotności – nadal rzadko pojawia się w rozważaniach o zdrowym środowisku pracy i relacjach między osobami zatrudnionymi w organizacji. W literaturze polskiej, w przeciwieństwie do literatury zagranicznej, zjawisko upokorzenia nie jest opisywane często, choć zainteresowanie nim w ostatnich latach wzrosło. Autorzy artykułu proponują definicję tego zjawiska z 3 perspektyw badawczych, przedstawiają wybrane koncepcje dotyczące jego natury oraz doniesienia z badań nad konsekwencjami zachowań upokarzających w pracy z punktu widzenia jednostki i organizacji. Med. Pr. 2021;72(1):61–68

Słowa kluczowe: mobbing, upokorzenie, nadużycie władzy, patologie pracy, zaburzenia relacji, emocje w pracy

## ABSTRACT

Humiliation at work is a dangerous and, at the same time, poorly understood phenomenon. It is associated with an asymmetry of power, which induces in the humiliated person a feeling of having a lesser value and being inferior. It manifests itself as an internal event (judgment and emotions), an external event (an act of violence) or systemic social conditions (poverty and discrimination). Experiencing humiliation has negative consequences both when an individual becomes a subject and a witness of a humiliating event. These consequences concern many areas of an individual's life and functioning within an organization. The article discusses the relationship between humiliation at the organizational level and work pathologies such as mobbing, intimidation, bullying, or harassment. Their purpose and effect is to humiliate an individual or a group of people, and since humiliation is associated with a sense of injustice and a desire for revenge, it often permanently disrupts the relationship between the parties and observers of such behaviors. Despite its individual and social significance, the phenomenon of humiliation is still a gap in the consideration of a healthy working environment and the relationship between people employed in the organization. Unlike in foreign literature, the phenomenon of humiliation is not a frequent subject of consideration in Polish studies, although interest has increased in recent years. The article proposes definitions of this phenomenon from 3 research perspectives, along with presenting selected concepts concerning the nature of this phenomenon and reports from research on the consequences of humiliating behavior at work, from the point of view of both an individual and an organization. Med Pr. 2021;72(1):61–8

Key words: mobbing, humiliation, abuse of power, work pathologies, relationship disorders, emotions at work

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Aleksandra Żenda, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, ul. Grażyńskiego 53, 40-126 Katowice, e-mail: aleksandra.zenda@us.edu.pl  
Nadesłano: 16 czerwca 2020, zatwierdzono: 28 sierpnia 2020

## WSTĘP

Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników stanowią ważny element funkcjonowania przedsiębiorstw (organizacji). Organizacje podejmują wiele działań skoncentrowanych na monitorowaniu i poprawie dobrostanu pracowników ze względu na obecność w pracy fizycznych i psychologicznych czynników szkodliwych dla zdrowia [1].

Zjawiska takie jak mobbing, zastraszanie w miejscu pracy, znęcanie się czy molestowanie są szeroko badane i opisywane przez psychologów i psychiatrów [2–6]. Zachowania te łączy to, że są stosowane z zamiarem upokorzenia jednostki lub wywołują u niej uczucie upokorzenia [2,3,7]. Uczucie to pojawia się, gdy jednostka jest lekceważona, wyśmiewana, pogardzana, czyli dyskredytowana i pozbawiana możliwości zmiany sytuacji ze względu na stosunek podległości, w jakim się znajduje [8].

Celem tego artykułu jest przedstawienie teoretycznych koncepcji zjawiska upokorzenia oraz jego znaczenia dla zdrowia, a także poczucia dobrostanu pracowników i funkcjonowania organizacji. O powszechności zjawiska świadczą liczby. Wpisanie hasła *humiliation* w wyszukiwarce Google Scholar daje 347 000 wyników, a „upokorzenie” – ok. 2930 wyników. W bazie Semantic Scholar znajduje się 193 000 wyników związanych ze słowem *humiliation*, w tym 61 000 z ostatnich 5 lat (stan na 1 czerwca 2020 r.). Świadczy to o niesłabnącym zainteresowaniu tematem wśród specjalistów na świecie. W polskiej literaturze naukowej nie ma jednak analiz pojęcia „upokorzenie”. Jest to istotna luka, ponieważ dzięki zrozumieniu fenomenu upokorzenia i zapoznaniu się z koncepcjami teoretycznymi można poznać naturę tego zjawiska, jego źródła i wrażliwe na upokorzenie elementy środowiska pracy. Doniesienia z badań na temat skutków upokorzenia świadczą o jego niezwyklej szkodliwości, a współczesny deficyt godności sprawia, że pokrzywdzony doświadcza negatywnych konsekwencji w postaci dolegliwości fizycznych, psychicznych i społecznych.

Upokorzenie jest „standardowym produktem ubocznym relacji władzy, uważanym za nieunikniony i godny pożałowania efekt nadużyć w relacjach niesymetrycznych” [9]. Dlatego właśnie należy skupić na nim uwagę – aby dzięki wspólnym działaniom badaczy i praktyków przeciwdziałać jego szkodliwości dla ludzi oraz organizacji.

### Definicja i znaczenie upokorzenia

Upokorzenie jest definiowane z różnych perspektyw: doświadczenia indywidualnego (przekonania, sądy,

emocje i uczucia), zdarzenia zewnętrznego (degradacja, przemoc, nękanie) oraz systemowych warunków społecznych (bieda, dyskryminacja, przymusowa dyslokacja) [10]. Możliwość zdefiniowania upokorzenia z 3 perspektyw ukazuje zasięg i głębię tego zjawiska, które łączy wiele koncepcji związanych z patologicznymi zjawiskami w życiu społecznym i zawodowym.

### Upokorzenie jako doświadczenie indywidualne

Z perspektywy indywidualnego doświadczania emocji i uczuć upokorzenie definiują Silver i wsp. [11], koncentrując się na jego afektywnej naturze. Nazywają je emocją, której można doświadczyć, nawet gdy jednostka wie, że nie zrobiła nic, aby na upokorzenie zasłużyć: prowadzi to do jej bierności, cierpienia i bezsilności. Podobnie Hartling i Lindner [12] zauważyły, że upokorzenie jest jednym z najsilniejszych stanów afektywnych, będącym pochodną dynamiki relacji międzyludzkich: dlatego powinno być wyjaśniane interakcyjnie. Na gruncie polskim Pachowicz [13] zdefiniowała upokorzenie jako jedno z najbardziej bolesnych i zaburzających wewnętrzną równowagę uczuć, które jest związane z naruszeniem ludzkiej godności czy poczuciem „utruty twarzy”, a także z innymi negatywnymi emocjami, takimi jak pogarda czy wstyd, nasilającymi się w obecności innych. Zdaniem Lindner [14] upokorzenie, zakłopotanie i wstyd oraz ich przeciwieństwa – duma i szacunek do siebie – należą do grupy emocji samoświadomych, wywoływanych przez autorefleksję i ocenę.

Wstyd i upokorzenie są szczególnie interesujące w psychologii stosowanej, np. w kontekście psychologicznych działań interwencyjnych, ponieważ są istotne dla zrozumienia przemocy. Powszechnie uznaje się, że postrzeganie zniewagi, poniżania lub lekceważenia może wywoływać silne emocje oraz wzbudzić agresję i przemoc [14]. Zgodnie z teorią McCauleya [15], który przeanalizował zachowania terrorystów i reakcje rządów na terroryzm, emocjonalne doświadczenie upokorzenia jest połączeniem gniewu i wstydu. Według tego autora gniew jest odpowiedzią na wymuszone, niesprawiedliwe poniżenie ofiary przez sprawcę, a wstyd – na nieudany opór ofiary lub niemożność odwetu. Rozważania nad upokorzeniem jako emocją pozwalają stwierdzić, że podmiot, który jej doświadcza, podlega również wtórnym zjawiskom, takim jak utrata godności i szacunku wobec siebie czy chęć odwetu. Doświadczenie upokorzenia, mimo że opisywane w kategorii zjawiska indywidualnego, ma zatem reperkusje nie tylko jednostkowe, ale także społeczne.

### Upokorzenie jako zdarzenie zewnętrzne

Elshout i wsp. [16] przeprowadzili badanie dotyczące prototypowej natury upokorzenia. Stwierdzili, że upokorzenie jest definiowane przez poczucie bezsilności oraz bycie w niskiej i gorszej pozycji w sytuacji, w której ktoś jest poniżany i obecna jest publiczność. Doprowadza to osobę do oceny sytuacji jako niesprawiedliwej oraz jednoczesnego odczuwania wielu emocji, przede wszystkim rozczarowania, gniewu i wstydu. Unikatowość doświadczania upokorzenia polega jednak na tym, że odczuwany wstyd jest przeżywany jako niezawiniony. Mimo że czasem upokorzenie ujmowane jest jako wstyd o bardzo dużej intensywności [10], to nie należy utożsamiać tych pojęć. Upokorzenie, jako interpersonalne zdarzenie zewnętrzne, jest bowiem zjawiskiem odrębnym od sytuacji, w których jednostki odczuwają negatywne emocje będące konsekwencją ich własnych działań podejmowanych w sposób autonomiczny.

Pogląd, jakoby upokorzenie było nie tylko emocją, lecz także zdarzeniem zewnętrznym, podzielają także inni autorzy [3,8,11,17]. Zdaniem Silvera i wsp. [11] upokorzenie można traktować jako akt społeczny, o czym świadczą przypadki, w których osoba nie czuje się upokorzona, ale obserwatorzy postrzegają to zdarzenie jako upokarzające. Klein [8] natomiast połączył upokorzenie z procesem sprawowania władzy i nazwał je nieuzasadnionym znęcaniem się, które narusza godność człowieka i zmniejsza poczucie własnej wartości. Jego zdaniem jednostki są upokarzane, lekceważone, wyśmiewane, pogardzane czy poniżane przez potężne siły lub osoby, skutkiem czego odczuwają niemoc ze względu na stosunek podległości, w jakim się znajdują. Można zatem stwierdzić, że upokorzenie jest wpisane w proces sprawowania władzy jednych ludzi nad drugimi, jeżeli w procesie tym pojawiają się nadużycia. Klein odniósł się do relacyjnej natury upokorzenia, którą opisał jako obejmującą interakcję poniżającego, ofiary i świadka. Taką naturę upokorzenia potwierdził Mann [17], którego zdaniem w nasilaniu lub zmniejszaniu poczucia upokorzenia rolę odgrywa szereg czynników społeczno-kontekstowych. Mann udowodnił, że upokorzenie jest odczuwane silniej, jeśli obecna jest publiczność, która śmieje się, gdy zachodzi zdarzenie upokarzające. Stwierdził także, że upokorzenie jest odczuwane silniej, kiedy ktoś jest poniżany sam na oczach innych osób w grupie, niż gdy jest poniżany razem z innymi członkami grupy.

Istnieją także zachowania mające na celu upokorzenie jednostki w miejscu pracy, takie jak moralne prze-

śladowanie [3] czy zastraszanie w miejscu pracy [2]. Prześladowanie definiowane jest jako zestaw przewrotnych i nieetycznych praktyk opartych na autorytaryzmie i asymetrii władzy, które występują wielokrotnie i systematycznie poprzez komunikację werbalną i niewerbalną. Praktyki te są stosowane celu umniejszenia i wyrządzenia szkody wizerunkowi oraz reputacji jednostki, powodując jej stygmatyzację i doprowadzając do wykluczenia z pracy [3]. Bezpośrednie strategie zastraszania w miejscu pracy obejmują emocjonalne znęcanie się, dyskredytację zawodową i dewaluację pracowników [2], a więc działania mające na celu upokorzenie jednostki.

### Upokorzenie jako skutek warunków społecznych

W najszerszej perspektywie upokorzenie definiuje się w kontekście systemowych warunków społecznych. Lindner [14] w odniesieniu do społecznej dynamiki upokorzenia uznała je za zjawisko zaburzające wszystkie relacje międzyludzkie i utrudniające konstruktywne zaangażowanie polityczne na szczeblu zarówno lokalnym, jak i globalnym. Interakcyjny charakter upokorzenia zauważył także Smith [18], twierdząc, że ci, którzy są świadkami i/lub uczestniczą w poniżaniu innych, sami podlegają systemowi wpływającemu na ich działania, utrzymując przekonanie, że ich pozycja jest tak samo niska. W związku z tym upokorzenie jest szczególnie zauważalne i krzywdzące w środowisku pracy ze względu na występowanie zależności władzy i hierarchii w organizacji.

Baillien i wsp. [7] przeprowadzili badanie dotyczące przyczyn znęcania się w miejscu pracy na poziomie organizacyjnym. Odkryli, że brak autonomii pracy oraz duże obciążenie pracą były istotnymi determinantami występowania zjawiska zastraszania w miejscu pracy. O istotności upokorzenia jako skutku warunków społecznych świadczy przekonanie Hartling i wsp. [10], że upokorzenie jest uniwersalnym ludzkim doświadczeniem, a specyfika tego doświadczenia może być rozumiana tylko w kontekście społecznym, kulturowym i historycznym, w którym ma ono miejsce.

Podsumowując zaprezentowane definicje, warto odwołać się do etymologii słowa upokorzenie, które ma cechę uniwersalną: we wszystkich językach obejmuje „orientację przestrzenną w dół”, w której „coś lub ktoś jest tam zepchnięty i mocno przytrzymany” [13]. Na podstawie przeglądu definicji można stwierdzić, że upokorzenie to nie tylko emocja, ale także poniżające zdarzenie czy dewaluujący system, w jakim mogą się znaleźć jednostki lub grupa. Nawet jednorazowa sytuacja

może być przyczyną upokorzenia i wywołać nieodwracalne konsekwencje dla pracowników i organizacji. Jeżeli upokorzona jednostka postrzega upokarzającą sytuację jako niesprawiedliwą, odczuwa bezsilność, gniew i niezawiniony wstyd, które wywołują w niej obniżenie szacunku do siebie i chęć zemsty na innych, dezorganizując jej zwyczajowe funkcjonowanie. Dlatego upokorzenie to podstawa, na której rozwijają się patologie zarządzania. Wystarczy jeden akt upokorzenia, aby sprowokować inne negatywne zachowania współpracowników [9].

Uniwersalność upokorzenia świadczy o tym, że konieczne jest przeciwdziałanie jego konsekwencjom, tym bardziej że nie jest ono zjawiskiem, które łatwo podlega karze, regulacji czy kontroli. Jego specyfika polega na tym, że upokorzeni, ze względu na odczuwany wstyd, pogardę, pragnienie rewanzu, tracą możliwość wypowiedzenia się i stają się bezbronni.

### Koncepcje i modele wyjaśniające upokorzenie

Zjawisko upokorzenia może wystąpić we wszystkich relacjach i środowiskach, w których istnieją hierarchia i zależność (środowisko rodzinne, miejsce pracy, krąg najbliższych znajomych).

Znanych jest kilka teorii przedstawiających źródła oraz mechanizmy upokorzenia z różnych perspektyw.

#### Perspektywa statusu

Torres i Bergner [19] przedstawili model upokorzenia, w którym wyjaśnili, dlaczego w konkretnych sytuacjach ludzie w różnym stopniu odczuwają upokorzenie. Zgodnie z tą perspektywą powinny wystąpić 4 elementy związane z pojęciem statusu: wystąpienie o status, jawne niepowodzenie wystąpienia, określone cechy odrzucającego prośbę o status oraz ochrona własnego statusu przez posiadającego władzę. W pierwszej kolejności podwładny występuje z roszczeniem o status, przedstawiając się jako prawowity posiadacz określonej pozycji w stosunku do innych osób lub prosi o przyznanie mu takiego statusu. Skutkuje to jawnym niepowodzeniem i w konsekwencji podwładny nie zdobywa statusu lub traci ten, który wcześniej posiadał. Co ważne, niepowodzenie ma charakter publiczny, którego świadkiem jest przynajmniej 1 osoba. Odrzucający roszczenie musi posiadać odpowiedni status i cechy. Uważany jest za prawowitego i ważnego nadawcę statusu, dzięki czemu może być uznawany za takiego, któremu wolno degradować innych. Ostatnim elementem jest odrzucenie statusu przez osobę posiadającą władzę w celu ochrony własnego statusu. Roszczenie/oferta podwładnego są nie tylko odrzucane – sposób przekazania odrzucenia wywołuje

w jednostce przekonanie, że nie zasługuje ona na status i nie ma prawa ubiegać się o niego w przyszłości [20].

Teoria Torresa i Bergnera [19] miała wyjaśnić, dlaczego podobne sytuacje nie upokarzają w jednakowy sposób różnych jednostek. Aby doszło do upokorzenia, wymagane jest wystąpienie 4 opisanych elementów, ale nie każda osoba ma cechy odpowiednie, aby upokorzyć innych, i nie każda sytuacja jest na tyle istotna, żeby wywołać uczucie upokorzenia. Różnice indywidualne osobowości, temperamentu i sposobów reagowania dodatkowo utrudniają klasyfikację i opracowanie uniwersalnego schematu mechanizmu upokorzenia, dlatego istotna jest próba zrozumienia każdego przypadku z indywidualnej perspektywy.

#### Perspektywa wrogości i statusu sprawcy

Fernández i wsp. [21] przedstawili upokorzenie z perspektywy statusu i wrogości sprawcy, korespondujące z koncepcją Torresa i Bergnera [19]. W swoich badaniach eksperymentalnych wykazali, że wrogość sprawcy była bardziej determinującą cechą upokarzających sytuacji niż jego wysoki status. Miała wpływ na poczucie niesprawiedliwości, upokorzenie i gniew, a wysoki status sprawcy wpływał na internalizację, upokorzenie i wstyd. Potwierdza to odczuwanie przez osoby upokorzone szczególnie wysokiej niesprawiedliwości, wyższej niż „w przypadku ofiar odczuwających” wstyd lub gniew. Poza tym sytuacje wywołujące upokorzenie zazwyczaj wiążą się z obecnością sprawcy, co stanowi istotną różnicę między upokorzeniem a wstydem. Co istotne, poczucie niesprawiedliwości może wywoływać chęć zemsty, prowadząc tym samym do negatywnego sprzężenia zwrotnego, w którym skutek zdarzenia upokarzającego staje się przyczyną kolejnych zdarzeń, czyniąc upokorzenie niebezpieczną i zagrażającą relacjom dynamiką.

#### Perspektywa niesprawiedliwości

Combs i wsp. [22] analizowali sytuacje publicznego potępienia przestępców, które mogą wywołać doświadczenie upokorzenia. Autorzy uzyskali wyniki świadczące o tym, że upokorzenie sprawców przestępstw może wzbudzić ich urazę i gniew, pomimo że zachowywali się niemoralnie. Zamiast promować moralne działania i zamiar naprawienia krzywdy, upokorzenie powoduje, że sprawcy przestępstw mogą czuć się atakowani, niesprawiedliwie traktowani i obrażani, co skutkuje chęcią zemsty. Uczucie niesprawiedliwości tak silnie oddziałuje na jednostkę, że może ona zacząć wątpić w sprawiedliwość osądzenia lub poddania się karze, mimo że dopuściła się przestępstwa.

### Perspektywa anomii w społeczeństwie

Dzielenie społeczeństwa na klasy, kasty i inne warstwy sprzyja nasilaniu się upokorzenia. Natomiast społeczeństwo – nawet świadome tego, czym jest godność i z jakimi uczuciami wiąże się jej utrata – nie przestaje upokarzać. Kosewski [23] łączy zjawisko upokorzenia ze stanem anomii w jednostce i społeczeństwie. Zgodnie z jego interpretacją teorii socjologicznej Durkheima [24] anomia to brak spójności między działaniem a wartościami i podleganie karze za próby realizowania wartościowych celów. Analogicznie anomią jest stosowanie upokorzenia w celu zdobycia pożądanych zasobów pomimo uznawania go za zachowanie niezgodne z panującymi wartościami. A zatem, zgodnie z poglądami Kosewskiego, społeczeństwo może przyjmować to, że upokarzanie jest złe i niegodne, dopuszczając się równocześnie upokarzania. Istnienie tego socjologicznego fenomenu wyjaśnia, dlaczego upokorzenie może występować również w środowiskach, które jawnie uznają je za nieodpowiednie, a nie tylko w takich, w których zaniedbuje się relacje i dobrostan pracowników. Jako strategię zwalczania anomii i upokorzenia w miejscach pracy Kosewski [23] wskazuje konieczność wprowadzenia transparentności procedur, jasne określenie norm społecznych w organizacji, kształtowanie pozytywnego wizerunku kadry zarządzającej i budowanie etosu organizacyjnego sprzyjającego rozwojowi samokontroli, dyscypliny oraz jakości pracy.

Przedstawione modele to próba wyjaśnienia zjawiska upokorzenia poprzez koncentrację na jego sytuacyjnych determinantach. Perspektywa dyspozycyjna, rzadziej opisywana w modelach teoretycznych, dotyczy przede wszystkim sprawcy upokorzenia, a nie jego obiektu. Warto również zaznaczyć, że nie ma zgody dotyczącej znaczenia poszczególnych czynników sytuacyjnych, co sprawia, że decyzja o tym, który model jest najbardziej adekwatny do analizy zdarzenia upokarzającego, pozostaje w świadomej gestii badacza.

### Konsekwencje upokorzenia

#### dla zdrowia pracownika

#### i funkcjonowania organizacji

Niewiele jest raportów z badań na temat konsekwencji upokorzenia jako osobnego konstruktu. Jednocześnie, jak stwierdza Gilligan [25], najgłębszym aktem upokorzenia jest przemoc: werbalna, fizyczna, emocjonalna i seksualna. Przyjmując taką perspektywę, konkretne zachowania wywołujące uczucie upokorzenia mogą być związane z dyskryminacją, mobbingiem, ostracyzmem, zastraszaniem, znęcaniem czy molestowaniem

seksualnym. Ponieważ jednostka może doświadczyć upokorzenia w wyniku jednorazowego zdarzenia negatywnego, wskazywane akty przemocy, które mają znaczenie dla fizycznego, poznawczego, emocjonalnego, behawioralnego i społecznego funkcjonowania jednostek w organizacjach, stanowią również dowód dotkliwości upokorzenia.

Przedstawienie konsekwencji dobrze znanych w naukach o patologii organizacji i konsekwencji upokorzenia ukazuje uniwersalność i złożoność tego zjawiska, które – jak wskazują definicje – jest celem, mechanizmem lub skutkiem niewłaściwych zachowań w pracy i zasługuje na podkreślenie jego roli w większości zaburzeń, z jakimi zmagają się organizacje.

### Konsekwencje dla zdrowia pracownika

Problemy związane z funkcjonowaniem poznawczym osoby upokorzonej dotyczą pogorszenia pamięci i wydajności koncentracji. Rozwój zawodowy, osobisty i społeczny jest utrudniony, towarzyszy temu obniżenie zadowolenia z pracy, a w konsekwencji – zanik poczucia identyfikacji z organizacją [4]. Innymi skutkami przemocy w miejscu pracy mogą być brak zainteresowania pracą, wrogie interakcje z innymi i zakłócanie rutynowych czynności. Wszystko to skutkuje brakiem koncentracji w pracy, a więc większym prawdopodobieństwem popełnienia błędu [5]. Atmosfera nieufności i wzajemnych podejrzeń nie sprzyja kreatywności, wręcz przeciwnie – pogarsza ją oraz zachęca do podejmowania schematycznych, rutynowych działań [4]. Ostatecznie upokorzenie prowadzi do oceniania siebie jako osoby bezwartościowej i bezradnej, co wpływa na zaburzenia funkcjonowania w większości obszarów życia [19].

Co do konsekwencji emocjonalnych stwierdzono, że upokorzenie powoduje znaczne cierpienie emocjonalne, które dezorganizuje działania i wpływa na uszkodzenia tożsamości upokorzonej jednostki [19]. Generuje również złość, wściekłość czy gniew o dużym natężeniu, które są w stanie całkowicie przejąć kontrolę nad zachowaniami jednostki [19]. Lashinger i Nosko [26] informowali, że zastraszanie w miejscu pracy wiąże się ze znacznym wyczerpaniem psychologicznego systemu kapitałowego, odporności i systemu samowystarczalności jednostki oraz występowaniem objawów żalu doświadczanych przez upokarzane osoby [27].

Collazzoni i wsp. [28] zbadali, czy i jak upokorzenie było związane z czynnikami depresyjnymi i ochronnymi w populacjach ludzi chorujących na depresję i grupach nieklinicznych. Stwierdzili, że upokorzenie jest

silnie związane z depresją oraz stanowi najsilniejszy czynnik predykcyjny tej choroby spośród wcześniej testowanych czynników depresyjnych. Inne badania wykazały silny związek między samodzielnie rozpoznany mękaniami w miejscu pracy w ciągu ostatnich 6 miesięcy a występowaniem depresji 2 lata później wśród pracowników, którzy nie mieli depresji na początku badania [29]. Stwierdzono ponadto, że ryzyko depresji jest związane z nasileniem zastraszania, ponieważ ryzyko to było wyższe u uczestników, którzy zgłaszali cotygodniowe lub codzienne zastraszanie w porównaniu z uczestnikami mniej narażonymi na zastraszanie [29].

Verrocchio i wsp. [30] uznali ból psychiczny, czyli wstyd, winę, upokorzenie, samotność, lęk, niepokój i strach o intensywności nie do zniesienia, za główny aspekt zachowań samobójczych. Uczucie bycia upokorzonym należy do najtrudniejszych w kontekście umiejętności radzenia sobie z napięciem, jakie wywołuje w jednostce. Dezorganizuje ono także funkcjonowanie w obszarach, w których jednostka zwykle nie doświadcza upokorzenia – skutkuje to lękiem antycypacyjnym.

Salazar [2] wykazał behawioralne i społeczne konsekwencje zastraszania w miejscu pracy. Ofiary często doświadczają izolacji społecznej i stygmatyzacji, co negatywnie wpływa na ich relacje w miejscu pracy i możliwości rozwoju kariery. Osoby postronne i pracownicy zespołu mogą również zdystansować się wobec ofiar i prześladowców, aby uniknąć ewentualnego ryzyka związanego z prześladowaniem. Także partnerzy romantyczni i dzieci osób upokarzanych odczuwają negatywny wpływ emocjonalnego cierpienia ofiar. Doświadczenie ciągłych problemów dotyczących trudnej sytuacji w miejscu pracy zwiększa drażliwość i napięcie członków rodziny, a także zmienia sposób komunikacji [4]. Ponadto stosunki między ofiarami a prześladowcami pogarszają przyszły stosunek zawodowy ofiar z prześladowcami. Upokorzenie może także do tego stopnia zaabsorbować jednostkę, że traci ona zainteresowanie innymi czynnościami i w pełni oddaje się przeżywaniu trudnych stanów afektywnych [19].

Pracownicy narażeni na zastraszanie w pracy i molestowanie seksualne zgłaszali niekorzystne objawy fizyczne, w tym ból [27]. Badania wykazały również, że nawet po uwzględnieniu depresji, która może powodować ból, związek prześladowania w miejscu pracy i bólu pozostał znaczący [27]. U niektórych pracowników po narażeniu na zastraszanie w miejscu pracy wystąpiły objawy zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego (*musculoskeletal disorders* – MSD). Stres zawodowy jest

mediatorem między zastraszaniem a MSD. Oznacza to, że im bardziej pracownicy są narażeni na upokorzenia, tym częściej zgłaszają objawy MSD, w tym ból górnej i dolnej części pleców oraz szyi [6]. Pracownicy, którzy byli świadkami lub bezpośrednio doświadczali zastraszania, zgłaszali także problemy ze snem [5]. W wyniku doświadczania aktów przemocy występuje bowiem wzrost poziomu stresu i lęku, który może prowadzić do obniżenia odporności organizmu, powodując różne schorzenia. Pojawiają się zaburzenia psychosomatyczne z objawami takimi jak trwałe zmęczenie, bezsenność, bóle głowy i brzucha, które mogą się nasilać [4].

#### Konsekwencje dla funkcjonowania organizacji

Poza skutkami indywidualnymi istnieją bezpośrednie i pośrednie konsekwencje organizacyjne upokorzenia w miejscu pracy. Konsekwencje pośrednie obejmują: wypalenie zawodowe, nieobecność w pracy, słabe zaangażowanie organizacyjne, zmniejszoną produktywność i wysoką rotację pracowników. Organizacje, które tolerują występowanie zastraszania w miejscu pracy, stają się również podatne na utrzymywanie negatywnego klimatu pracy, który może być przyczyną ich słabych wyników [15]. Ponadto zgoda na mobbing wiąże się z obniżeniem morale oraz zaufania do kadry zarządzającej i współpracowników, stając się źródłem negatywnych emocji w zespole [4].

Istnieje także istotny i negatywny związek między zastraszaniem w miejscu pracy a wydajnością [27]. Kiedy zwiększa się liczba pracowników narażonych na upokorzenie, może to wpłynąć na ilość i jakość pracy, a zastraszanie w miejscu pracy dotyczy prześladowanych i świadków, czyli znaczną część siły roboczej. W konsekwencji niska wydajność pracowników może przełożyć się na niskie zyski i dochody dla organizacji. Doświadczenie upokorzenia w miejscu pracy może także uruchomić proces psychologiczny, który skłania pracowników do kontemplacji i skutkuje opuszczeniem organizacji, co jest kosztowne dla pracodawców z powodu potrzeby zastąpienia pracowników, którzy odeszli w wyniku prześladowania, i szkolenia nowych [27].

Upokorzenie pozbawia pracowników ich podstawowych praw jako obywateli organizacyjnych [31]. Z jednej strony wynika z nadużycia władzy, a z drugiej – samo w sobie jest źródłem kolejnych nadużyć, ponieważ ludzi upokorzonych publicznie łatwiej kontrolować i poddawać negatywnym praktykom. Rozpowszechnianie takich działań ułatwia sprawcom wykorzystywanie innych, co ma demoralizujący wpływ na organizację i panującą w niej kulturę [31].

## PODSUMOWANIE

Rozważając negatywne konsekwencje upokorzenia dla pracownika i organizacji, autorzy niniejszego artykułu pragną podkreślić, że konieczne jest analizowanie nie tylko emocji związanych z tym zjawiskiem, ale także upokarzających zdarzeń i elementów środowiska pracy. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny być ostrożne i świadome tego, jak łatwo jest upokorzyć pracownika, kiedy priorytetem jest wynik produkcyjny, czy w sytuacji, w której występują stres i pośpiech.

W 2013 r. Hartling i wsp. [10] nazwali upokorzenie przekroczeniem słusznego oczekiwania każdej jednostki, że przestrzegane będą podstawowe prawa człowieka, a to oznacza, że szacunek do drugiej osoby, bez względu na sytuację, stanowi wartość nadrzędną. Przytoczone konsekwencje nieprzestrzegania tych praw są wyraźnym sygnałem do konieczności wdrożenia działań zwalczających takie praktyki. Dlatego autorzy niniejszego artykułu przyjmują szeroką definicję upokorzenia, która wskazuje na jego uniwersalny charakter jako zdarzenia wewnętrznego, zewnętrznego oraz warunków społecznych wywołujących krzywdzące doświadczenia indywidualne. Tak rozumiane upokorzenie staje się kluczem do zrozumienia wielu nadużyć i patologii pracy, a co ważne – nawet pojedyncze doświadczenie upokorzenia może stać się przeżyciem traumatycznym.

Zdaniem klinicystów [27] upokorzenie występujące w codziennym życiu nieczęsto jest uważane za szkodliwe i bywa akceptowane przez ludzi jako swoista „metoda wychowawcza”, narzędzie kontroli społecznej. W rzeczywistości dostrzeżenie znaczenia upokorzenia może pomóc zrozumieć objawy i doświadczenia pracowników oraz usprawnić interwencje wśród członków organizacji doświadczających problemów klinicznych. W miarę rozwoju badań specjaliści powinni skupić większą uwagę na relacjach, aby rozumieć osoby doświadczające złożonych zaburzeń interpersonalnych, które w obliczu upokorzenia mogą reagować agresją lub rozpaczą, i być w stanie pracować z nimi. Pokrzywdzeni w wyniku zastraszania, degradacji i poniżenia potrzebują bezpiecznej przestrzeni relacyjnej, aby przekształcić ból upokorzenia w konstruktywne i twórcze działanie. Zapewniając tę przestrzeń, specjaliści mogą odkryć, że nie tylko ratują życie jednostki, ale także uzdrawiają społeczeństwo.

Pracodawcy, przełożeni, pracownicy, a także przedstawiciele służby zdrowia powinni być świadomi zjawiska upokorzenia, jego przyczyn, przejawów i skutków fizycznych, psychicznych oraz interpersonalnych. Dzięki temu reprezentanci organizacji i specjaliści zarządzania

zdrowiem pracowników będą w stanie sprawniej i skuteczniej zadbać o zdrowie, bezpieczeństwo oraz dobrostan członków organizacji. Zdaniem Czarniawskiej [9] upokorzeniu trzeba zapobiegać i je potępiać, ponieważ jest moralnie złe i szkodliwe dla organizacji. Polityka godności, polegająca na eliminacji okrucieństwa i upokorzenia oraz tworzeniu pozytywnego dobrobytu, powinna być widoczna i obecna w organizacjach. Dlatego należy znieść społeczną tolerancję negatywnych sposobów sprawowania władzy i uczynić szacunek, a nie upokorzenie, standardowym produktem organizacji [9].

Rozwój zdrowych relacji na wszystkich poziomach ludzkiego doświadczenia nie jest kaprysem, ale koniecznością. Wzajemnie korzystna współpraca, zamiast separacji i dominacji, jest bowiem gwarancją trwałego bezpieczeństwa [31].

## PIŚMIENNICTWO

1. Puchalski K., Korzeniowska E.: Promocja zdrowia w średnich i dużych firmach w Polsce w 2017 r. -Rozpowszechnienie, realizacja, Efekty i trudności. *Med. Pr.* 2019;70(3):275–294, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00802>
2. Salazar L.R.: Workplace Bullying in Digital Environments: Antecedents, Consequences, Prevention, and Future Directions. W: Christiansen B., Chandan H.C. [red.]. *Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce*. IGI Global 2017, ss. 132–154, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2250-8.ch007>
3. Guimaraes C.A., Cançado V.L., Lima R.D.: Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Rev. Adm.* 2016;51(2):151–164, <https://doi.org/10.5700/rausp1231>
4. Gulin W.B.: Mobbing in the Workplace-Causes and Consequences. *21st Century Pedagog.* 2019;3:14–19, <https://doi.org/10.2478/ped21-2019-0002>
5. Hassankhani H., Parizad N., Gacki-Smith J., Rahmani A., Mohammadi E.: The consequences of violence against nurses working in the emergency department: A qualitative study. *Int. Emerg. Nurs.* 2017;39:20–25, <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2017.07.007>
6. Vignoli M., Guglielmi D., Balducci C., Bonfiglioli R.: Workplace bullying as a risk factor or musculoskeletal disorders: The mediating role of job-related psychological strain. *Biomed. Res. Int.* 2015(2), <https://doi.org/10.1155/2015/712642>
7. Baillien E., De Cuyper N., De Witte H.: Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's job demand control model for targets and perpetrators. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2011;84(1):91–208, <https://doi.org/10.1348/096317910X508371>

8. Klein D.C.: The humiliation dynamic: An overview. *J. Prim. Prev.* 1991;12(2):93–121, <https://doi.org/10.1007/BF02015214>
9. Czarniawska B.: Humiliation: A standard organizational product?. *Crit. Perspect. Acc.* 2008;19(7):1034–1053, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.01.004>
10. Hartling L.M., Lindner E.G., Spalthoff U., Britton M.: Humiliation: A Nuclear Bomb of emotions? *Psicol. Polit.* 2013;46:55–76
11. Silver M., Conte R., Miceli M., Poggi I.: Humiliation: Feeling, social control and the construction of identity. *J. Theory Soc. Behav.* 1986;16(3):269–283, <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1986.tb00080.x>
12. Hartling L.M., Lindner E.G.: Healing humiliation: From reaction to creative action. *J. Counseling Dev.* 2016; 94(4):83–390, <https://doi.org/10.1002/jcad.12096>
13. Pachowicz M.: Utrata twarzy, czyli o upokorzeniu w aspekcie społecznym i jednostkowym. In: *Parezja. Forum Młodych Pedagogów Przy Komitecie Nauk Pedagogicznych PAN* 2014;2:9–24, <https://doi.org/10.15290/parezja.2014.02.02>
14. Lindner E.: *Making enemies: Humiliation and international conflict.* Praeger Security International, Westport CT 2006
15. McCauley C.: Toward a psychology of humiliation in asymmetric conflict. *Am. Psychol.* 2017;72(3):255–265, <https://doi.org/10.1037/amp0000063>
16. Elshout M., Nelissen R.M., Beest I.V.: Conceptualising humiliation. *Cogn. Emotion.* 2017;31(8):1581–1594, <https://doi.org/10.1080/02699931.2016.1249462>
17. Mann L.: *On feeling humiliated: The experience of humiliation in interpersonal, intragroup, and intergroup contexts* [praca doktorska]. University of Amsterdam, Amsterdam 2017
18. Smith D.: Organizations and humiliation: Looking beyond Elias. *Organization* 2001;8(3):537–560, <https://doi.org/10.1177/135050840183005>
19. Torres W.J., Bergner R.M.: Severe public humiliation: Its nature, consequences, and clinical treatment. *Psychotherapy* 2012;49(4):492, <https://doi.org/10.1037/a0029271>
20. Torres W.J., Bergner R.M.: Humiliation: its nature and consequences. *J. Am. Acad. Psychiatr. Law* 2010;38:195–204
21. Fernández S., Halperin E., Gaviria E., Agudo R., Saguyb T.: Understanding the role of the perpetrator in triggering humiliation: The effects of hostility and status. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2017;76:1–11, <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.12.1>
22. Combs D.J.Y., Campbell G., Jackson M., Smith R.H.: Exploring the Consequences of Humiliating a Moral Transgressor. *Basic Appl. Soc. Psychol.* 2010;32(2):128–143, <https://doi.org/10.1080/01973531003738379>
23. Kosewski M.: *Zmierzch finansowych systemów motywacyjnych* [Internet]. Zarządzanie podmiotami w pracy i ich motywacją godnościową a zarządzanie zasobami ludzkimi [cytowany 12.02.2020]. Warszawa 2011. Adres: [http://www.systemy-motywacyjne.vizja.pl/pliki/materialy\\_konferencjne.pdf](http://www.systemy-motywacyjne.vizja.pl/pliki/materialy_konferencjne.pdf)
24. Durkheim E.: *Samobójstwo: studium z socjologii.* Oficyna Naukowa, Warszawa 2006
25. Gilligan J.: *Wstyd i przemoc: Refleksje nad śmiertelną epidemią.* Media Rodzina, Poznań 2001
26. Lashinger K.H., Nosko A.: Exposure to workplace bullying and post-traumatic stress disorder symptomology: The role of protective psychological resources. *J. Nurs. Manag.* 2015;23,252–262, <https://doi.org/10.1111/jonm.12122>
27. Antoine N.: *Consequences Of Workplace Bullying on Employees.* Health and Organization. Grace Peterson Nursing Research Colloquium 2018;30
28. Collazoni A., Capanna C., Bustini M., Marucci C., Prescenzo S., Ragusa M. i wsp.: A Comparison of Humiliation Measurement in a Depressive Versus Non-clinical Sample: A Possible Clinical Utility. *J. Clin. Psychol.* 2015;71(12):1218–1224, <https://doi.org/doi:10.1002/jclp.22212>
29. Gullander M., Hogh A., Hansen A.M., Persson R., Rugulies R., Kolstad H. i wsp.: Exposure to workplace bullying and risk of depression. *J. Occup. Environ. Med.* 2014;56(12):1258–1265, <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000339>
30. Verrocchio M.C., Carrozzino D., Marchetti D., Andreasson K., Fulcheri M., Bech P.: Mental Pain and Suicide: A Systematic Review of the Literature. *Front Psychiatr.* 2016;7:40–50, <https://doi.org/10.3389/fpsy.2016.00108>
31. Kożusznik B.: *Humiliation: Why We Deserve Respect at Work.* W: Chmiel N., Fraccaroli F., Sverke M. [red.]. *An Introduction to Work and Organizational Psychology. An International Perspective, Third Edition.* John Wiley & Sons, Ltd., 2017, ss. 498–505, <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch27>