

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Dariusz Turek*

4.2

„Jak mnie traktujecie, tak się zachowuję”. Rola klimatu nieuprzejmości w pracy

Streszczenie

Klimat nieuprzejmości jest jednym z często występujących zjawisk w środowisku organizacyjnym. Polega on na tworzeniu wrogiej atmosfery w środowisku zawodowym przejawiającej się wykluczeniem pracowników, plotkowaniem i wyśmiewaniem innych osób. Celem rozdziału jest charakterystyka zjawiska nieuprzejmości w środowisku zawodowym oraz ukazanie behawioralnych konsekwencji tego rodzaju sytuacji. W opracowaniu przedstawiono także analizy 10 wywiadów pogłębionych z pracownikami doświadczającymi tego rodzaju sytuacji. Wyniki wskazują, że klimat nieuprzejmości prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania, a także zwiększa intencję odejścia z pracy.

Słowa kluczowe: klimat nieuprzejmości, postawy pracowników, zachowania pracowników, badania jakościowe

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-0084-3396

„How You Treat Me Is How I Behave”. The Role of Incivility Climate at Work

Abstract

The incivility climate is one of the common occurrences in the organisational environment. It consists in creating a hostile atmosphere in organisation manifested in the exclusion of employees, gossiping and ridiculing other people. The aim of the article is therefore to characterize the phenomenon of incivility in organisation and show the behavioural consequences of this type of situation. The article also presents analyzes of 10 in-depth interviews with employees experiencing this type of situation. The results indicate that the incivility leads to a decrease in motivation and engagement, and also increases the intention to leave the job.

Keywords: incivility climate, employee attitudes, employee behaviours, qualitative research

Wprowadzenie

Środowisko zawodowe jest miejscem, w którym występuje wiele różnych zjawisk o charakterze społecznym. Część z nich jest konstruktywna dla procesów wykonywania pracy i efektów organizacyjnych, obejmuje bowiem współpracę, dzielenie się wiedzą, wzajemne uczenie się czy otrzymywanie pomocy ze strony współpracowników. Zdarzają się jednak również sytuacje, które nie mają pozytywnego wpływu na zachowania i wyniki pracy jednostek, np. konflikty, brak wsparcia, przemoc, politykowanie organizacyjne itp.¹. Przykładem tego typu zjawisk jest także ostracyzm, nieuprzejmość i złe traktowanie ze strony przełożonych i współpracowników, które można nazwać klimatem nieuprzejmości (*incivility climate*), agresji (*aggression climate*), odspołecznienia (*social undermining*) czy najogólniej – klimatem złego traktowania (*mistreatment climate*)². Z badań prowadzonych w ciągu ostatnich kilkunastu lat przez C. Porath i C. Pearson wynika, że 98% pracowników doświadcza tego typu zjawisk w miejscu pracy, z czego połowa z nich spotyka się z taką sytuacją przynajmniej raz w tygodniu³. W efekcie tego 48% pracowników obniża swoje zaangażowanie w pracę, 47% redukuje czas spędzony

¹ D. Turek, *Destruktywny kontekst organizacji a wykonywania pracy*, WN PWN, Warszawa 2019.

² S.A. Andel, D.M. Hutchinson, P.E. Spector, *Safety Ant Work: Individual and Organizational Factors in Workplace Accidents and Mistreatment*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, M.R. Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbesleben (eds.), vol. 33, Emerald Group Publishing, UK, 2015, s. 235–277.

³ C. Pearson, C. Porath, *The Price of Incivility*, “Harvard Business Review” 2013, vol. 91, s. 115–121.

w organizacji do minimum, 38% obniża jakość czynności zawodowych, 12% ma silne pragnienie odejścia z pracy, a 25% wyładowuje swoją frustrację na klientach. Ponadto, prawie 80% ofiar złego traktowania w miejscu pracy obawia się ponownych incydentów, a 63% unika sprawców tego typu zachowań⁴. W efekcie wskazanego zjawiska pojawiają się negatywne konsekwencje dla samych organizacji. Jak pokazują bowiem J. Olson-Buchanan i W. Boswell, następuje spadek produktywności zatrudnionego personelu, zwiększa się ilość zniszczonych zasobów firmowych, wzrastają koszty związane z odejściami i rekrutacją nowych pracowników, a także następuje przyrost kosztów związanych z wypłacaniem dodatkowych świadczeń socjalnych⁵. Dobrą egzemplifikacją takiej sytuacji są analizy wskazujące, że finansowe koszty doświadczania przez jednostki złego traktowania w organizacji przekładają się na ok. 14 tys. USD rocznie na jednego pracownika⁶.

W ostatnich kilku latach naukowcy coraz więcej uwagi poświęcają zjawisku nieuprzejmości, choć dalej jest to raczej wczesny etap badań⁷. Wystarczy wskazać, że pierwsze opracowania wprowadzające do tej problematyki pojawiły się dopiero w 1999 r.⁸. Pomimo dość krótkiego czasu poświęconego na eksplorowanie tego fenomenu organizacyjnego autorzy starają się wyjaśnić zarówno przyczyny jego występowania, jednostkowe i organizacyjne konsekwencje tych sytuacji, jak również sposoby ograniczania i przeciwdziałania występowaniu nieuprzejmości i przemocy wśród zatrudnionej kadry⁹. I choć zgromadzono już dość bogaty ilościowy materiał empiryczny, to relatywnie mało jest pogłębionych badań jakościowych¹⁰ obrazujących opinie i odczucia osób dotkniętych taką sytuacją. W niniejszym opracowaniu jako cel przyjęto charakterystykę zjawiska nieuprzejmości organizacyjnej, a także analizę wypowiedzi pracowników doświadczających złego traktowania w środowisku zawodowym. Głównym pytaniem badawczym było: Jakie są przejawy nieuprzejmości w miejscu pracy i jakie są konsekwencje tego typu sytuacji dla procesów wykonywania pracy?

⁴ *Ibidem*.

⁵ J.B. Olson-Buchanan, W.R. Boswell, *Mistreatment in the Workplace. Prevention and Resolution for Managers and Organizations*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009, s. 3.

⁶ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research*, "Journal of Organizational Behavior" 2016, vol. 37, s. 58.

⁷ L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, V.J. Magley, K. Nelson, *Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2017, vol. 22, no. 3, s. 299–313.

⁸ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility ...*, *op.cit.*, s. 59.

⁹ Zob. P.L. Perrewé, J.R.B. Halbesleben, Ch.C. Rosen (eds.), *Mistreatment in Organizations*, "Research in Occupational Stress and WellBeing" 2015, vol. 13; J.B. Olson-Buchanan, W.R. Boswell, *Mistreatment in the Workplace ...*, *op.cit.*

¹⁰ Wśród nielicznych można wskazać np. R. Pattani, S. Ginsburg, A. Mascarenhas-Johnson, J.E. Moore, S. Jassemi, S.E. Straus, *Organizational Factors Contributing to Incivility at an Academic Medical Center and Systems-based Solutions: A Qualitative Study*, "Academic Medicine" 2018, vol. 93, s. 1569–1575; L.A. Marchiondo, L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side?*, "Applied Psychology. An International Review" 2018, vol. 67, no. 3, s. 369–400.

Klimat nieuprzejmości w środowisku zawodowym

Klimat nieuprzejmości jest specyficznym rodzajem klimatu organizacyjnego, mieszczącym się w tym, co badacze nazywają klimatem psychologicznym¹¹. Jest to zatem subiektywny i zrelatywizowany do indywidualnych ocen sposób postrzegania i odczuwania tego, co się dzieje w organizacji. Najczęściej jest on definiowany jako zachowania dewiacyjne innych osób o niskiej intensywności (niegrzeczne i nieuprzejme), które łamią normy obowiązujące w miejscu pracy oraz naruszają godność i szacunek danego pracownika lub grupy pracowników¹². Przykładem tego typu sytuacji jest przypisywanie sobie cudzych zasług, rozpowszechnianie plotek, ostracyzm, tendencyjna krytyka pracy innych lub pomijanie osób podczas przekazywania informacji czy osobistego witania się.

Wyróżniając klimat nieuprzejmości, warto wskazać na cztery elementy. Po pierwsze, wiąże się on z naruszaniem norm poprawności zachowań i szacunku w miejscu pracy. Reguły te są jednak zrelatywizowane zarówno do kontekstu historycznego, kulturowego, jak i organizacyjnego. Zachowania nieuprzejme w jednym czasie i miejscu nie muszą być tak samo oceniane w różnych kontekstach. Dlatego też ocena „niepoprawności” zachowań i relacji interpersonalnych jest warunkowana wrażliwością uczestników życia organizacyjnego. Stąd też podkreśla się tu subiektywność oceny tego rodzaju klimatu. K. Kane wraz z zespołem egzemplifikują taką sytuację przykładem rytuału przekazywania dokumentacji firmowej w Japonii i Europie. W tym azjatyckim kraju wręczenie dokumentów jedną ręką może zostać uznane za nieuprzejme czy wręcz poniżające, podczas gdy w kulturze europejskiej nikt na to nie zwróciłby uwagi. Badania tych autorów sugerują zatem, że różnica przestrzeganych norm i zasad może wpłynąć na próg tolerancji wobec różnych zachowań pracowniczych¹³.

Po drugie, nie jest jednoznacznie wyartykułowane, czy zachowania tego typu mają charakter intencjonalny, czy też są ekspresją niezadowolenia i frustracji. W niektórych przypadkach nieuprzejmość może być konsekwencją zazdrości lub negatywnej oceny poszczególnych osób¹⁴, podczas gdy w innych sytuacjach owo złe traktowanie wynika

¹¹ M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek, *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.

¹² Ch. Pearson, L.M. Andersson, Ch. Porath, *Workplace Incivility*, w: *Counterproductive Work Behavior*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington 2005, s. 179.

¹³ K. Kane, K. Montgomery, C. Vance, *Accounting for Differences in Norms of Respect: A Study of Assessments of Incivility through the Lenses of Race and Gender*, „Group & Organization Management” 2004, vol. 29, s. 248–268.

¹⁴ D. Turek, „Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” – rola schadenfreude w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 4(34), s. 31–43.

z odczuwania złości, gniewu czy innych negatywnych emocji, w szczególności, gdy pod uwagę bierzemy źródła tego typu zachowań. Przyjmuje się tu bowiem, że nieuprzejmość nie jest jedynie odnoszona do relacji interpersonalnych z innymi pracownikami czy kadrą kierowniczą, ale ich źródłem są również klienci czy inni zewnętrzni interesariusze organizacji¹⁵.

Niezależnie od tego, jakie jest źródło zachowań, wiążą się one z reakcjami samych pracowników, w wyniku których osoby te również są bardziej skłonne do przejawiania wrogości i nieuprzejmości w miejscu pracy. Można zatem powiedzieć, że występuje tu sprzężenie zwrotne. Doświadczana nieuprzejmość warunkuje tendencję do przejawiania nieuprzejmości odwetowej, której obiektem nie muszą być pierwotni sprawcy tego typu sytuacji. T. Vahle-Hinz wraz z zespołem przeprowadzili badanie, w którym wykazali, że doświadczana jednego dnia nieuprzejmość powoduje w kolejnym dniu ekspresję wrogości wobec współpracowników¹⁶, co w konsekwencji prowadzi do pojawiania się ogólnego negatywnego klimatu zawodowego.

Po trzecie, nieuprzejmość nie musi być traktowana jako trwała cecha środowiska zawodowego i relacji społecznych w organizacji, ale jako pojawiające się sytuacyjnie zjawisko. Prowadzone w ostatnim czasie badania ogniskują się na temporalnym charakterze nieuprzejmości i pokazują, że wraz ze zmianami nasilenia tego fenomenu zmienia się dynamika reakcji pracowników¹⁷. Przykładowo S. Tremmel i S. Sonnentag, prowadząc badania przez 10 kolejnych dni na grupie 113 pracowników, wykazały, że zaktywizowane negatywne emocje jednego dnia wynikające z doświadczania nieuprzejmości, wyzwalały w kolejnym dniu zły nastrój. Jednak w sytuacjach, gdy pracownicy ci nawiązywali bliskie relacje z innymi osobami poza miejscem pracy, a także otrzymywali wsparcie i pocieszenie – negatywne efekty emocjonalne i behawioralne nie były obserwowane¹⁸. Natomiast R. Matthews i K.-J. Ritter udokumentowali, że wraz z doświadczaniem nieuprzejmości (pomiar dokonywany był w trzech niezależnych momentach w okresie 3 miesięcy) pracownicy wykazywali się habituacją do sytuacji zawodowej, ich poczucie dobrostanu psychologicznego i przywiązanie afektywne nie obniżały się, a także nie zwiększały się wypalenie zawodowe oraz intencja odejścia z pracy. Innymi

¹⁵ J. Koopmann, M. Wang, Y. Liu, Y. Song, *Customer Mistreatment: A Review of Conceptualizations and a Multi-level Theoretical Model*, w: *Mistreatment in Organizations*, op.cit., s. 33–80.

¹⁶ T. Vahle-Hinz, A. Baethge, R. Van Dick, *Beyond One Work Day? A Daily Diary Study on Causal and Reverse Effects between Experienced Workplace Incivility and Behaving Rude towards Others*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2019, vol. 28, no. 2, s. 272–285.

¹⁷ S.G. Taylor, A.G. Bedeian, M.S. Cole, Z. Zhang, *Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change*, „Journal of Management” 2017, vol. 43, no. 3, s. 645–670.

¹⁸ S. Tremmel, S. Sonnentag, *A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking about Experienced Workplace Incivility and Next-morning Negative Affect*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2018, vol. 23, no. 4, s. 568–583.

słowy, zależność pomiędzy nieuprzejmością a badanymi efektami miała charakter krzywoliniowy¹⁹. W niektórych sytuacjach opisanych przez L. Marchiondo i zespół²⁰ obserwowano nawet przyrost zachowań obywatelskich. Pokazuje to, że w zależności od dynamiki nieuprzejmości i sposobów postrzegania tego zjawiska można oczekiwać odmiennych rezultatów.

Po czwarte, nieuprzejmość i złe traktowanie pracowników są zjawiskami o niskiej intensywności. Nie są zatem przykładem jawnej wrogości czy nękania osób charakterystycznych choćby dla mobbingu lub innych rodzajów przemocy psychicznej²¹. Dlatego też w wielu przypadkach trudno jest je diagnozować czy uznawać za przejaw naruszenia etyki zawodowej albo obowiązującego prawa.

Pomimo kulturowej i organizacyjnej kontekstowości ocen, trudnej do diagnozy intencji sprawców, niewielkiej intensywności przejawów zachowań nieuprzejmych czy ich temporalnej zmienności zjawisko to ma swoje istotne implikacje dla funkcjonowania jednostek i całych organizacji. Wiąże się ono bowiem z doświadczaniem przez ofiary niskiej satysfakcji zawodowej, poczucia wykluczenia społecznego, spadku zaangażowania czy osiąganych wyników pracy. Przegląd wybranych badań nad konsekwencjami klimatu nieuprzejmości zawarto w tabeli 4.2.1.

Tabela 4.2.1.

Przegląd wybranych badań nad konsekwencjami klimatu nieuprzejmości

Autor i rok	Wyniki
Cortina i in. (2001) ^a	Nieuprzejmość w miejscu pracy przekłada się na niskie: satysfakcję, dobrostan psychologiczny i poczucie rozwoju kariery zawodowej. Analizy pokazały także, że kobiety doświadczały nieuprzejmości w miejscu pracy częściej niż mężczyźni
Porath, Erez (2009) ^b	Doświadczanie klimatu nieuprzejmości negatywnie przekłada się na realizację zadań zawodowych, kreatywność i zachowania obywatelskie w miejscu pracy. Doznawana wrogość zwiększa też częstotliwość przeżywania negatywnych emocji przez pracowników
Sliter i in. (2010) ^c	Nieuprzejmość w miejscu pracy silnie przekłada się na dobrostan psychologiczny pracownika, w tym m.in. emocjonalne wyczerpanie
Totterdell i in. (2012) ^d	Klimat nieuprzejmości przekłada się na wyczerpanie emocjonalne w pracy
Ferguson (2012) ^e	Osoby doświadczające nieuprzejmości w miejscu pracy doświadczały większych konfliktów w wymiarze rodzinnym

¹⁹ R.A. Matthews, K-J. Ritter, *Applying Adaptation Theory to Understand Experienced Incivility Processes: Testing the Repeated Exposure Hypothesis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 270–285.

²⁰ L.A. Marchiondo, L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility ...*, *op.cit.*

²¹ D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

Autor i rok	Wyniki
Yang i in. (2014) ^f	Metaanalizy 36 różnych badań na populacji ponad 90 tys. pracowników pokazały, że klimat nieuprzejmości silnie rzutuje na spadek satysfakcji z pracy i przywiązanie organizacyjne. Zwiększa natomiast poczucie wyczerpania emocjonalnego i fizycznego, a także intencję odejścia z pracy
Lim i in. (2018) ^g	Doświadczenie nieuprzejmości w miejscu pracy przekłada się na wyższy poziom agresji i częstsze konflikty w relacjach małżeńskich
De Clercq i in. (2019) ^h	Nieuprzejmość w organizacji obniża gotowość pracowników do zachowań pomocowych poprzez mediacyjną rolę dyssatisfakcji z pracy. Posiadane jednak umiejętności polityczne niwelują (moderują) oddziaływanie nieuprzejmości zarówno na satysfakcję, jak i zachowania pomocowe
Demsky i in. (2019) ⁱ	Nieuprzejmość w miejscu pracy przekłada się na negatywne konsekwencje psychologiczne i fizjologiczne, w tym: ruminacje i zaburzenia snu u pracowników
Liu, Zhou, Che (2019) ^j	Nieuprzejmość w pracy wyzwała wypalenie zawodowe, które powoduje następnie spadek zachowań obywatelskich w środowisku pracy. Jednocześnie pracownicy, którzy są bardziej emocjonalnie przywiązani do organizacji, doświadczają wypalenia zawodowego silniej
Mao i in. (2019) ^k	Nieuprzejmość w miejscu pracy silnie negatywnie przekłada się na ogólne wykonywanie pracy (<i>job performance</i>) i zachowania obywatelskie w miejscu pracy, jak również pozytywnie – na zachowania kontrproduktywne. Jednocześnie nieuprzejmość wiąże się z tendencją do milczenia organizacyjnego
Turek (2019) ^l	Wysokie natężenie klimatu nieuprzejmości w organizacjach przekłada się na częstsze występowanie zachowań kontrproduktywnych
Zhou i in. (2019) ^m	Pielęgniarki doświadczające klimatu nieuprzejmości ze strony przełożonych, współpracowników i rodzin pacjentów częściej doświadczają wypalenia zawodowego, które przekładało się na rodzinne konflikty poza miejscem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

^a L.M. Cortina, R. Langhout, V. Magley, J. Williams, *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2001, vol. 6, no. 1, s. 64–80; ^b C. Porath, A. Erez, *Overlooked but Not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, vol. 109, s. 29–44; ^c M. Sliter, S. Jex, K. Wolford, J. McInnerney, *How Rude! Emotional Labor as a Mediator between Customer Incivility and Employee Outcomes*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2010, vol. 15, no. 4, s. 468–481; ^d P. Totterdell, S.M. Hershcovis, K. Niven, *Can Employees Be Emotionally Drained by Witnessing Unpleasant Interactions between Coworkers? A Diary Study of Induced Emotion Regulation*, "Work & Stress" 2012, vol. 26, s. 112–129; ^e M. Ferguson, *You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, vol. 33, s. 571–588; ^f L.-Q. Yang, D.E. Caughlin, M.W. Gazica, D.M. Truxillo, P.E. Spector, *Workplace Mistreatment Climate: A Review of Contextual Influence from the Target's Perspective*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2014, vol. 19, no. 3, s. 315–335; ^g S. Lim, R. Ilies, J. Koopman, P. Christoforou, R.D. Arvey, *Emotional Mechanisms Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-sampling Study*, "Journal of Management" 2018, vol. 44, no. 7, s. 2888–2908; ^h D. De Clercq, I. Ul-Haq, M.U. Azeem, H.N. Ahmad, *The Relationship between Workplace Incivility and Helping Behavior: Roles of Job Dissatisfaction and Political Skill*, "The Journal of Psychology" 2019, vol. 153, no. 5, s. 507–527; ⁱ C.A. Demsky, C. Fritz, L.B. Hammer, A.E. Black, *Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 228–240; ^j W. Liu, Z.E. Zhou, X.X. Che, *Effect of Workplace Incivility on OCB through Burnout: The Moderator Role of Affective Commitment*, "Journal of Business Psychology" 2019, vol. 34, no. 5, s. 657–669; ^k C. Mao, C.H. Chang, R.E. Johnson, J. Sun, *Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 213–227; ^l D. Turek, *When HRM Practices Malfunction, 'Evil Is Born': HRM Role in Explaining Counterproductive Behaviors*, "Organizacja i Kierowanie" 2019, nr 3(186), s. 39–55; ^m Z.E. Zhou, L.L. Meier, P.E. Spector, *The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-family Conflict: A Weekly Diary Design*, "Journal of Organizational Behavior" 2019, vol. 40, no. 9–10, s. 1000–1012.

Badacze starali się także wskazać nie tylko negatywne efekty nieuprzejmości, ale także przyczyny występowania tego typu zjawiska. Wykazano m.in., że:

- ofiarami są najczęściej osoby reprezentujące mniejszości w organizacji, ze względu na np. płeć, rasę czy wiek²²,
- ofiarami są osoby mające cechy charakterystyczne w wyglądzie lub zachowaniu, np. otyłe czy nadwrażliwe²³,
- osoby częściej deklarujące doświadczanie nieuprzejmości charakteryzują się mniejszą stabilnością emocjonalną, zewnętrznym umiejscowieniem kontroli i mniejszą tendencją do błędów atrybucji²⁴, a także mniejszą ugodowością, wyższym narcyzmem, sumiennością, agresywnością oraz wyższym poziomem neurotyzmu²⁵,
- złe traktowanie zatrudnionej kadry występuje także częściej w organizacjach wprowadzających zmiany, a także w środowiskach, w których pracownicy mają poczucie niestabilności zatrudnienia, wysokich wymagań zawodowych oraz niskiego wsparcia ze strony współpracowników²⁶,
- nieuprzejmości sprzyja „kultura milczenia”, brak interwencji ze strony liderów i występowanie podgrup w organizacji²⁷,
- nieuprzejmość wobec pracowników jest powiązana z destruktywnym przywództwem i politykowaniem wewnątrzorganizacyjnym²⁸,
- nieuprzejmości sprzyja nastawienie przedsiębiorstwa na wyniki związane z systemami wysoce efektywnej pracy²⁹.

Wyniki dotychczasowych badań ilościowych były inspiracją do przeprowadzenia badań jakościowych, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć przyczyny, przejawy i skutki klimatu nieuprzejmości w miejscu pracy. Badania jakościowe dają bowiem głębszy wgląd w opinie, odczucia, sposoby interpretowania i różne perspektywy rozumienia świata organizacyjnego przez pracowników. W związku z tym zaprojektowano indywi-

²² L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, E.A. Leskinen, M. Huerta, V.J. Magley, *Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations Evidence and Impact*, "Journal of Management" 2013, vol. 39, s. 1579–1605.

²³ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility...*, *op.cit.*, s. 77.

²⁴ Z.E. Zhou, Y. Yan, X.X. Che, L.L. Meier, *Effect of Workplace Incivility on End-of-work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 1, s. 117–130.

²⁵ L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, V.J. Magley, K. Nelson, *Researching Rudeness ...*, *op.cit.*, s. 302.

²⁶ E. Torkelson, K. Holm, M. Bäckström, E. Schad, *Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others*, "Work & Stress" 2016, vol. 30, no. 2, s. 115–131.

²⁷ R. Pattani, S. Ginsburg, A. Mascarenhas-Johnson, J.E. Moore, S. Jassemi, S.E. Straus, *Organizational Factors Contributing to Incivility ...*, *op.cit.*

²⁸ D. Turek, *Destruktywny kontekst organizacji ...*, *op.cit.*

²⁹ S. Pichler, B.A. Livingston, E.N. Ruggs, A. Varma, *The Dark Side of High Performance Work Systems. Implications for Workplace Incivility, Work-family Conflict, and Abusive Supervision*, w: *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), Routledge, New York 2016, s. 231–251.

dualne wywiady pogłębione z pracownikami, których celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o przejawy i konsekwencje doświadczanej nieuprzejmości w środowisku zawodowym.

Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono za pomocą częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI (*Individual in-Depth Interview*). Były one realizowane jako jeden z etapów badawczych w ramach projektu finansowanego ze źródeł NCN pt. *Kontrproduktywne organizacje. Jak i kiedy firmy niszczą wydajność swoich pracowników?*. Poruszane w wywiadach zagadnienia obejmowały organizacyjne i społeczne bariery wykonywania pracy, a także indywidualne reakcje na destruktywne oddziaływanie kontekstu organizacyjnego. Przeprowadzono w sumie 10 wywiadów indywidualnych, których respondentami byli pracownicy korporacji doświadczający trudnych sytuacji zawodowych. Wszystkie osoby miały wykształcenie wyższe, dominowały kobiety (60% badanych).

Rekrutacja do badania miała charakter celowy i prowadzona była za pomocą metody kuli śnieżnej, co jest rutynową praktyką w badaniach jakościowych³⁰. Średni czas wywiadu wynosił 62 min, zaś łączny czas wszystkich wywiadów pogłębionych to 624 min. W wyniku realizacji IDI uzyskano materiał empiryczny liczący 140 stron transkrypcji, który następnie poddano kodowaniu i analizie. Kodowanie miało charakter teoretyczny³¹ i było prowadzone w programie NVivo wersja 11-Pro.

Rezultaty

Pierwszym analizowanym tematem była ocena **roli klimatu zawodowego** w pracy. Respondenci podkreślali, że wykonywanie obowiązków zawodowych w dużej mierze zależy od kompetencji. Klimat pracy jest *jak przyprawa do potrawy – nadaje smak (O3)*³².

Jednak pozytywny klimat organizacyjny pełni ważne funkcje psychologiczne. Daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, pozwala rozładować stres i uzyskać wsparcie od innych zatrudnionych osób – jest swego rodzaju zasobem organizacyjnym. W sytuacji przyjaznego klimatu zawodowego poszczególne osoby mają większą motywację

³⁰ N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Strategie badawcze*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009, s. 537.

³¹ G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2011.

³² Kursywą opisane są wypowiedzi respondentów. Numer przy literze „O” – oznacza zanonimizowanego respondenta wywiadu.

do przychodzenia do pracy, odczuwają większą przyjemność płynącą ze współpracy i częściej dzielą się wiedzą. *Jeżeli masz fajny klimat, spędzasz dużo czasu z tymi ludźmi w pracy, to więcej jesteś z nimi niż z rodziną de facto. Jeśli te osoby są fajne, masz fajny klimat, to to się przekłada na przyjaźnie, relacje poza pracą i też masz potem fajny klimat, możesz rozładować sobie te stresy, napięcia na prywatnych spotkaniach poza pracą z tymi osobami, z którymi pracujesz. Przede wszystkim jednak – pracuje się lepiej (O3).*

Klimat nieuprzejmości działa w sposób odwrotny. Zamyka pracowników na relacje interpersonalne, oddziela ich od otoczenia i izoluje. *W takich sytuacjach zakładam słuchawki i nie chcę z nikim rozmawiać. Najlepiej, aby tych ludzi nie było naokoło mnie (O4).*

Zdaniem respondentów klimat nieuprzejmości ma kilka charakterystycznych cech (tabela 4.2.2).

Tabela 4.2.2.

Charakterystyka cech klimatu nieuprzejmości w opiniach pracowników

Kategoria	Cytat
Formalizacja relacji	<i>Traktowanie współpracowników jak obce osoby (O6)</i>
Oziębłość interpersonalna	<i>Nie rozmawiam z ludźmi z pracy. Większości nawet nie znam (O8)</i>
Plotkowanie	<i>Takie plotkowanie. To się odbiło tym, że zaczęły skarżyć się do szefa. Do przełożonego. I nie mówiąc o tym wszem i wobec (O7)</i>
Ostracyzm i odrzucenie	<i>Zostałam odepchnięta od koleżanek dwóch z pokoju, co bardzo mnie dotknęło – przez to, że obstałam za nową kierowniczką, podzieliłam jej zdanie, przyznałam jej rację. Naprawdę zostałam odepchnięta od towarzystwa. Bardzo byłam zdemotywowana, chciałam odejść z pracy. Na szczęście zatrzymano mnie i zostałam przeniesiona do innego pokoju. Ale doświadczyłam odepchnięcia przez to, że nie zsolidaryzowałam się z grupą w pokoju (O5)</i>
Pogarda wobec innych	<i>U mnie w firmie była taka sytuacja, że z jednego pracownika wszyscy się śmiali. Była plotka, że ma ona bliskie stosunki, no wiesz, z szefem. Generalnie wszyscy się z niej śmiali i nią gardzili (O9)</i>
Pomijanie w komunikacji	<i>Historia mojej koleżanki z pokoju – był czas, gdy mieliśmy nową szefową, która przychodziła, wchodziła do pokoju i nie patrzyła na nią. Jakby była powietrzem. Nie widziała jej zupełnie, tylko patrzyła na mnie, a rozmawiała z nią. Ja myślałam, że w ogóle ona nie istnieje dla niej. Takie pomijanie, ale nie wiem z czego to wynikało. Może tam była bariera z drugiej strony, że nie potrafi rozmawiać z ludźmi taki przełożony? Nie potrafi się komunikować. To jest chyba duży problem (O3)</i>
Politykowanie	<i>Ale też takie kablowanie, mówienie szefowi, co się dzieje w zespole, jakieś rozgrywanie swych gierek personalnych, na zasadzie ten to jest be, nie pasuje mi, a ten będzie fajny – to go wypromujemy. No są tacy podpowiadacze szefowi (O1)</i>
Przemoc i agresja w relacjach	<i>W moim zespole, wśród kolegów i koleżanek, jest tak, że pojawiają się nawet teksty o mobbingu. Ludzie idą na długotrwałe zwolnienia, nie odzywają się do siebie, siedząc w pokoju, zakładają słuchawki albo potrafią się wydrzeć na siebie. Zwłaszcza... może to nie ma znaczenia w tym zespole, który jest mi najbliższy, w którym ja pracuję, bo jest w nim sporo dziewczyn. One w takiej sytuacji, w kryzysowym, nerwowym środowisku, źle funkcjonują. Naprawdę źle (O2)</i>

Kategoria	Cytat
Wyśmiewanie się	<i>Żarciki odnośnie do swych podwładnych, takie dość seksistowskie. No są historie takie, gdzie ja mam taki wewnętrzny bunt i opór, że ja nie chcę dla tych ludzi palcem kiwnąć, bo na to nie zasługują. I są takie, w tym męskim środowisku, nadal stereotypowe, nie tylko w stosunku do kobiet, bo także w stosunku do chłopaków, którzy przychodzą do pracy – młodych, świeżych – potrafią paść różne sformułowania. Oczywiście nie do nich wprost, tylko na spotkaniach wewnętrznych. To jest często bardzo żenujące (O10)</i>

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazywali, że **nieuprzejmość jest w zasadzie normą organizacyjną**, w szczególności w dużych firmach i korporacjach. Jak zauważył jeden z respondentów – *firmy to takie księstwa i księżewka, tutaj każdy walczy o wpływ i pozycję (O1)*. Dobre relacje ma się z niewielką grupą osób, pozostałych pracowników traktuje się neutralnie, a części kadry się nienawidzi lub z nią walczy. Najlepszą strategią przetrwania i dalszego funkcjonowania w firmie – jeżeli nie ma się atrakcyjnej alternatywy zmiany pracy – jest metoda izolacji, którą jeden z respondentów barwnie określił mianem *otorbienia się*.

W sytuacji, gdy klimat nieuprzejmości jest rozpowszechniony w organizacji, pracownicy nie czują emocjonalnej więzi ze swoją firmą i innymi pracownikami. Przychodzą do pracy, aby realizować czynności zawodowe, a kontakt z innymi osobami ma wówczas charakter instrumentalny i polega przede wszystkim na wymianie niezbędnych informacji potrzebnych do wykonania zadań.

Destruktywny klimat zawodowy pociąga za sobą także formalizację stosunków zawodowych, która ogranicza inicjatywy pracownicze, zaangażowanie i gotowość do podejmowania nowych inicjatyw. Jak zauważyli respondenci:

Zniechęcenie, zaangażowania nie ma, tej inicjatywy się nie przejawia. W pewnym momencie już się ma dość, widać, że to nie ma sensu. Nawet jeśli są jakieś myśli, inicjatywy – że coś proponuję, chcę w czymś wziąć aktywnie udział – to już na autopoziomie jest bez sensu, szkoda się napinać, bo i tak nikt tego nie doceni, poza tym w każdej chwili może się pojawić ktoś, kto ci palcem powie, jak ma być (O8)

Wpływa na to, że mniej się staram. Nie staram się wprowadzać nowych pomysłów (O1)

Po jakimś czasie każdy przesiąka tym złem i przestaje być już tak zaangażowany, produktywny i zachwycony. I tak zmobilizowany i zmotywowany (O9)

Konsekwencje destruktywnego klimatu pracy przedkładają się także na **zdrowie i dobrostan psychologiczny** pracowników. Jeden z respondentów zauważył: *To są w kierunku depresyjnym, wypaleniowym, utrata poczucia sensu tego, co się robi. Co wydaje się być podstawą, w takiej działalności, jaką realizuje moja firma. Gdzie jakaś aktywność i inicjatywa są wskazane. Jakiś rozwój nawet higienicznie jest wskazany. No ale w tej chwili nie ma czegoś takiego (O8)*.

Osoby funkcjonujące w nieprzyjaznym środowisku zawodowym mają większą gotowość do zmiany pracodawcy, ale we wszystkich badanych przypadkach nie realizowali

tej możliwości. Wynika to z dwóch głównych wskazanych motywów: przeświadczenia, że w innych organizacjach jest podobnie i konieczności opłacania kredytów. Pozostałe osoby z ich organizacji podejmują jednak działania na rzecz zmiany pracodawcy i w wielu przypadkach jest to motywowane nieuprzejmym klimatem pracy.

Podsumowanie

Klimat nieuprzejmości, choć jest zjawiskiem o niskiej intensywności, to jednak ma istotne przełożenie na postawy i zachowania pracowników. Wiąże się on bowiem z deprawacją potrzeby afiliacji społecznej. Złe relacje interpersonalne, poczucie wykluczenia czy odtrącenia prowadzą też do wzrostu odczuwanego stresu i doświadczania negatywnych emocji. Już szkoła stosunków międzyludzkich, a obecnie badacze testujący hipotezę tzw. pozytywnych doświadczeń – produktywności (*happy-productive worker thesis*)³³ podkreślają, że zadowoleni pracownicy są bardziej produktywni niż pracownicy nieodczuwający satysfakcji. Analogicznie przedstawia się sytuacja, gdy pracownicy nie czują się szczęśliwi w miejscu pracy – im więcej stresu, barier doświadczają w swoim środowisku zawodowym i im mają gorsze relacje zawodowe, tym ich produktywność będzie mniejsza.

Nieuprzejmość organizacyjna wiąże się także z brakiem wsparcia społecznego i organizacyjnego, które pełni ważną funkcję psychologiczną w procesach wykonywania pracy³⁴. Przeciwdziała ono bowiem utracie cennych „zasobów” niezbędnych w radzeniu sobie w sytuacjach zawodowych i tym samym pozwala szybciej osiągać optymalny poziom realizacji zadań³⁵. Gdy pracownicy nie mogą liczyć na wsparcie i wciąż doświadczają nieuprzejmości, zaczynają ograniczać swoją aktywność zawodową i częściej przejawiać m.in. zachowania defensywne, unikać pracy czy wręcz zachowywać się kontrproduktywnie³⁶.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania ważne jest zatem przeciwdziałanie zjawisku nieuprzejmości. Powstaje jednak pytanie: jak? C. Porath i C. Pearson pokazują kilka metod, które mogą być użyteczne w tym względzie³⁷. Po pierwsze, menedżerowie

³³ T.A. Wright, R. Cropanzano, *The Happy/productive Worker Thesis Revisited*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, J.J. Martocchio (ed.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2007, s. 269–307.

³⁴ J.N. Kurtessis, R. Eisenberger, M.T. Ford, L.C. Buffardi, K.A. Stewart, C.S. Adis, *Perceived Organizational Support: A Meta-analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, „Journal of Management” 2017, vol. 43, no. 6, s. 1854–1884.

³⁵ S.E. Hobfoll, J. Halbesleben, J.-P. Neveu, M. Westman, *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2018, vol. 5, s. 103–128.

³⁶ *Ibidem*, s. 106.

³⁷ C. Pearson, C. Porath, *The Price of Incivility*, *op.cit.*

powinni pokazywać dobry przykład obywatelskiego postępowania i reagować krytycznie (informacjami zwrotnymi do pracowników) na przejawy nieuprzejmości. Po drugie, w procesach rekrutacji należy odrzucać pracowników, którzy destruktywnie oddziałują na środowisko zawodowe i przejawiają agresywne zachowania. Po trzecie, powinno się organizować uwrażliwiające szkolenia i warsztaty dla kadry pracowniczej, aby przeciwdziałać dyskryminacji i ostracyzmowi. Oddziaływania takie, jak pokazuje L. Cortina wraz z zespołem, pozwalają także na lepszą regulację emocji u pracowników, co prowadzi do bardziej konstruktywnych sposobów radzenia sobie ze stresem i obniżenia poziomu nieuprzejmości³⁸. Po czwarte, należy propagować wspólne normy grupowe, łączące wszystkich pracowników. Po piąte, penalizować dyskryminację i nieuprzejmość, a także wzmacniać pozytywne postawy i wzorce zachowań. Po szóste, warto uczyć pracowników strategii radzenia sobie ze stresem zorientowanych na rozwiązywanie problemów. S. Hershcovis wraz z zespołem wykazała, że najlepszą strategią przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom nieuprzejmości jest strategia zadaniowa – zorientowana na problem. Ona bowiem, w przeciwieństwie do strategii unikania, pozwala pracownikom utrzymać poziom dobrostanu psychologicznego i podtrzymać gotowość do wybaczenia innym³⁹. Niestety nie sprawia jednak, że osoby te są mniej narażone na negatywne zachowania ze strony współpracowników. Ale już sytuacja lepszego samopoczucia u pracowników jest warta propagowania w środowisku zawodowym.

Bibliografia

- Andel S.A., Hutchinson D.M., Spector P.E., *Safety Ant Work: Individual and Organizational Factors in Workplace Accidents and Mistreatment*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, M. R. Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbesleben (eds.), vol. 33, Emerald Group Publishing, UK, 2015, s. 235–277.
- Cortina L.M., Langhout R., Magley V., Williams J., *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2001, vol. 6, no. 1, s. 64–80.
- Cortina L.M., Kabat-Farr D., Leskinen E.A., Huerta M., Magley V.J., *Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations Evidence and Impact*, “Journal of Management” 2013, vol. 39, s. 1579–1605.
- Cortina L.M., Kabat-Farr D., Magley V.J., Nelson K., *Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2017, vol. 22, no. 3, s. 299–313.

³⁸ L.M. Cortina, V.C. Rabelo, K.J. Holland, *Beyond Blaming the Victim: Toward a More Progressive Understanding of Workplace Mistreatment*, “Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice” 2018, vol. 11, no. 1, s. 81–100.

³⁹ M.S. Hershcovis, A.F. Cameron, L. Gervais, J. Bozeman, *The Effects of Confrontation and Avoidance Coping in Response to Workplace Incivility*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2018, vol. 23, no. 2, s. 163–174.

- Cortina L.M., Rabelo V.C., Holland K.J., *Beyond Blaming the Victim: Toward a More Progressive Understanding of Workplace Mistreatment*, "Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice" 2018, vol. 11, no. 1, s. 81–100.
- De Clercq D., Ul Haq I., Azeem M.U., Ahmad H.N., *The Relationship between Workplace Incivility and Helping Behavior: Roles of Job Dissatisfaction and Political Skill*, "The Journal of Psychology" 2019, vol. 153, no. 5, s. 507–527.
- Demsky C.A., Fritz C., Hammer L.B., Black A.E., *Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 228–240.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Strategie badawcze, w: Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009.
- Ferguson M., *You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, vol. 33, s. 571–588.
- Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Hershcovis M.S., Cameron A.F., Gervais L., Bozeman J., *The Effects of Confrontation and Avoidance Coping in Response to Workplace Incivility*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 2, s. 163–174.
- Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J-P., Westman M., *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and their Consequences*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2018, vol. 5, s. 103–128.
- Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D., *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.
- Kane K., Montgomery K., Vance C., *Accounting for Differences in Norms of Respect: A Study of Assessments of Incivility through the Lenses of Race and Gender*, "Group & Organization Management" 2004, vol. 29, s. 248–268.
- Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.S., *Perceived Organizational Support: A Meta-analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, "Journal of Management" 2017, vol. 43, no. 6, s. 1854–1884.
- Lim S., Ilies R., Koopman J., Christoforou P., Arvey R.D., *Emotional Mechanisms Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-sampling Study*, "Journal of Management" 2018, vol. 44, no. 7, s. 2888–2908.
- Liu W., Zhou Z.E., Che X.X., *Effect of Workplace Incivility on OCB through Burnout: The Moderating Role of Affective Commitment*, "Journal of Business Psychology" 2019, vol. 34, no. 5, s. 657–669.
- Mao C., Chang C.H., Johnson R.E., Sun J., *Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 213–227.
- Marchiondo L.A., Cortina L.M., Kabat-Farr D., *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side?*, "Applied Psychology. An International Review" 2018, vol. 67, no. 3, s. 369–400.
- Matthews R.A., Ritter K-J., *Applying Adaptation Theory to Understand Experienced Incivility Processes: Testing the Repeated Exposure Hypothesis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 270–285.
- Olson-Buchanan J.B., Boswell W.R., *Mistreatment in the Workplace. Prevention and Resolution for Managers and Organizations*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009.

- Pattani R., Ginsburg S., Mascarenhas-Johnson A., Moore J.E., Jassemi S., Straus S.E., *Organizational Factors Contributing to Incivility at an Academic Medical Center and Systems-based Solutions: A Qualitative Study*, "Academic Medicine" 2018, vol. 93, s. 1569–1575.
- Pearson C., Porath C., *The Price of Incivility*, "Harvard Business Review" 2013, vol. 91, s. 115–121.
- Pearson Ch., Andersson L.M., Porath Ch., *Workplace Incivility*, w: *Counterproductive Work Behavior*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington 2005, s. 177–200.
- Pichler S., Livingston B.A., Ruggs E.N., Varma A., *The Dark Side of High Performance Work Systems. Implications for Workplace Incivility, Work-family Conflict, and Abusive Supervision*, w: *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), Routledge, New York 2016, s. 231–251.
- Porath C., Erez A., *Overlooked but Not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, vol. 109, s. 29–44.
- Schilpzand P., De Pater I.E., Erez A., *Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research*, "Journal of Organizational Behavior" 2016, vol. 37, s. 57–88.
- Sliter M., Jex S., Wolford K., McInerney J., *How Rude! Emotional Labor as a Mediator between Customer Incivility and Employee Outcomes*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2010, vol. 15, no. 4, s. 468–481.
- Taylor S.G., Bedeian A.G., Cole M.S., Zhang Z., *Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change*, "Journal of Management" 2017, vol. 43, no. 3, s. 645–670.
- Torkelson E., Holm K., Bäckström M., Schad E., *Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others*, "Work & Stress" 2016, vol. 30, no. 2, s. 115–131.
- Totterdell P., Hershcovis S.M., Niven K., *Can Employees be Emotionally Drained by Witnessing Unpleasant Interactions between Coworkers? A Diary Study of Induced Emotion Regulation*, "Work & Stress" 2012, vol. 26, s. 112–129.
- Tremmel S., Sonntag S., *A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking about Experienced Workplace Incivility and Next-morning Negative Affect*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 4, s. 568–583.
- Turek D., *Destruktywny kontekst organizacji a wykonywanie pracy*, WN PWN, Warszawa 2019.
- Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
- Turek D., „Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” – rola schadenfreude w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2014, nr 4(34), s. 31–43.
- Turek D., *When HRM Practices Malfunction, 'Evil is Born': HRM Role in Explaining Counterproductive Behaviors*, "Organizacja i Kierowanie" 2019, nr 3(186), s. 39–55.
- Vahle-Hinz T., Baethge A., Van Dick, R., *Beyond One Work Day? A Daily Diary Study on Causal and Reverse Effects between Experienced Workplace Incivility and Behaving Rude towards Others*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2019, vol. 28, no. 2, s. 272–285.
- Wright T.A., Cropanzano R., *The Happy/productive Worker Thesis Revisited*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, J.J. Martocchio (ed.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2007, s. 269–307.
- Yang L.-Q., Caughlin D.E., Gazica M.W., Truxillo D.M., Spector P.E., *Workplace Mistreatment Climate: A Review of Contextual Influence from the Target's Perspective*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2014, vol. 19, no. 3, s. 315–335.

- Zhou Z.E., Yan Y., Che X.X., Meier L.L., *Effect of Workplace Incivility on End-of-work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 1, s. 117–130.
- Zhou Z.E., Meier L.L., Spector P.E., *The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-family Conflict: A Weekly Diary Design*, "Journal of Organizational Behavior" 2019, vol. 40, no. 9–10, s. 1000–1012.