

### **Kamila Madeja-Bień**

Uniwersytet Wrocławski  
e-mail: kamila.madeja-bien@uni.edu.pl

### **Małgorzata Gamian-Wilk**

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny  
e-mail: mgamian@swps.edu.pl

---

## **OSTRACYZM W MIEJSCU PRACY – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA, PRZEGLĄD WYBRANYCH BADAŃ NAD UWARUNKOWANIAM I I KONSEKWENCJAMI**

---

## **OSTRACISM IN THE WORKPLACE: CONSTRUCT CONCEPTUALIZATION AND RESEARCH REVIEW**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.13

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono przegląd dotychczasowej literatury dotyczącej zjawiska ostracyzmu społecznego w kontekście miejsca pracy. Wskazano na elementy różnicujące ostracyzm od innych negatywnych zachowań w miejscu pracy, jak zachowania dewiantyczne, agresja, zachowania antyspołeczne, dysfunkcyjne, kontrproduktywne lub mobbing. Następnie przedstawiono podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania zjawiska. Szczególny nacisk położono na opisanie negatywnych konsekwencji doświadczenia ostracyzmu na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, jak wzrost negatywnych emocji, obniżenie dobrostanu jednostki, zablokowanie możliwości realizacji podstawowych potrzeb, negatywne nastawienie do współpracowników i przełożonych, odczuwanie niższej satysfakcji z pracy czy też spadek zaangażowania w pracę. Ustalono wnioski sugerujące jego pozytywne skutki. W końcowych uwagach położono nacisk na sugestie dotyczące zapobiegania ostracyzmowi w miejscu pracy i przyszłych interwencji w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** ostracyzm w miejscu pracy, wykluczenie, konsekwencje wykluczenia.

**Summary:** The article presents an overview of the previous literature on the phenomenon of social ostracism in the context of the workplace. There were indicated elements differentiating ostracism from other negative behaviors in the workplace such as deviant behavior, aggression, anti-social behavior, dysfunctional, counterproductive or mobbing. Next, the subjective and organizational determinants of the phenomenon are presented. Particular emphasis was placed on describing the negative consequences of the ostracism experience at the individual and organizational level, such as increased negative emotions, lower individual well-being, frustration of basic needs, negative attitude towards colleagues and superiors, feeling lower

satisfaction from work, or lower commitment to work. Conclusions suggesting its positive effects were established. In the final remarks, the emphasis was put on suggestions regarding the prevention of ostracism in the workplace and future interventions in this area.

**Keywords:** ostracism in the workplace, exclusion, consequences of exclusion.

## 1. Wstęp

Ostracyzm w miejscu pracy uznawany jest za poważny problem w organizacjach. Niepokojące dane sugerują, że większość członków organizacji doświadczyła wykluczenia lub swoim postępowaniem wykluczała innych. Wyniki pokazują, że w ciągu sześciu miesięcy dotyczyło to około 13% badanych pracowników [Hitlan i in. 2006], a podczas dłuższego, pięcioletniego okresu, nawet 66% [Fox, Stallworth 2005]. W grupie osób, które deklarowały bycie wykluczonym, 29% przyznało, że zdarzyło się, iż współpracownicy opuścili pokój, gdy ci weszli, a 18% opisywało bycie przeniesionym do odizolowanego od innych pracowników pokoju [Fox, Stallworth 2005]. W Polsce wyniki analiz statystycznych pokazują, że incydenty izolowania i eliminowania z zespołu pracowniczego, które miały miejsce przynajmniej raz w ciągu ostatniego półrocza, dotyczyły aż 83% osób [Sedlak & Sedlak 2015]. Pomimo wagi problemu, ostracyzm w miejscu pracy jest stosunkowo nowym obszarem badawczym, pozostawiającym wiele pytań badawczych do rozwiązania. Fenomen ten niesie ze sobą wiele negatywnych konsekwencji występujących na poziomie zarówno indywidualnym (np. odczuwanie negatywnych emocji, zagrożenie potrzeby przynależności, poczucia własnej wartości i samooceny, kreatywności czy upośledzenie samoregulacji), jak i organizacyjnym (np. zmniejszenie wydajności pracy, zwiększona absencja, spadek zadowolenia z pracy, zaangażowania, produktywności). Ważne jest zatem dokonywanie analiz merytorycznych i empirycznych nad opisywanym zjawiskiem, które przyczynią się do przeciwdziałania występowaniu i radzenia sobie z negatywnymi konsekwencjami ostracyzmu w miejscu pracy.

## 2. Ostracyzm w miejscu pracy – konceptualizacja pojęcia

Zagadnienie ostracyzmu w miejscu pracy było wcześniej badane w kontekście mobbingu (nękania, zastraszania, *workplace bullying*) w miejscu pracy, zachowań kontrproduktywnych (*counterproductive behaviour*) lub taktów wpływu społecznego (por. [Ferris i in. 2008; Robinson, Schabram 2017]). Jak zauważyli Robinson i Schabram [2017], ostracyzm był obecny w literaturze organizacyjnej od lat 70. XX wieku, jednak przez cały czas analizowany był w kontekście takich zjawisk, jak: zachowania dewiacyjne (*workplace deviance* [Bennett, Robinson 2000]), agresja (*aggression* [Neuman, Baron 1998]), zachowania antyspołeczne (*anti-social behaviour* [Giacalone, Greenberg 1997]), zachowania dysfunkcyjne (*dysfunctional*

*behaviour* [Griffin, O’Leary-Kelly, Collins 1998]), zachowania kontrproduktywne (*counterproductive behaviour* [Sackett, DeVore 2001]), niewłaściwe zachowania organizacyjne (*organisational misbehaviour* [Vardi, Weiner 1996]; *social undermining* [Duffy, Ganster, Pagon 2002]) lub mobbing w miejscu pracy (*workplace bullying* [Fox, Stallworth 2005]). Jednak istnieje coraz więcej dowodów sugerujących, że ostracyzm w miejscu pracy należy traktować jako całkowicie odrębny konstrukt [Edwards 2000].

Ostracyzm w miejscu pracy definiowany jest jako brak zaangażowania społecznego wobec danej osoby lub grupy osób wówczas, gdy byłoby to społecznie właściwe [Robinson, O’Reilly, Wang 2013], lub jako bycie ignorowanym lub wykluczonym przez innych [Ferris i in. 2008]. Robinson i Schabram [2017] wyróżniają dwie formy tego społecznego zaniechania: ostracyzm osobisty i ostracyzm zadaniowy. Osobisty ostracyzm występuje wówczas, gdy pracownik nie jest wikłany w interakcje o charakterze osobistym lub czysto społecznym, np. nie jest zapraszany do udziału w przerwach kawowych, lunchu lub innych imprezach towarzyskich, jest wykluczany z rozmów, nie otrzymuje wsparcia społecznego. Ostracyzm zadaniowy oznacza natomiast brak zaangażowania współpracownika w interakcje związane z zadaniami, np. niezapraszanie na spotkania w ramach projektu, wykluczanie z projektów, brak odpowiedzi na smsy czy e-maile (lub pomijanie osoby podczas wysyłania wiadomości).

### 3. Podmiotowe i organizacyjne uwarunkowania zjawiska

Robinson i Schabram [2017] wskazują na makroorganizacyjne i mikroorganizacyjne zmienne, które mogą być uważane za źródła ostracyzmu w miejscu pracy.

Wśród osób, które są bardziej narażone na ignorowanie lub odrzucanie, są pracownicy pochodzący z mniejszości, np. Afroamerykanie [Deitch i in. 2003], pracownicy, którzy posługują się różnymi od pozostałych językami [Hitlan i in. 2006], wykazujący niepełnosprawność, chorobę [Wynne, McAnaney 2009] lub paranoję [Marr i in. 2012]. Niektóre cechy osobowościowe także korelują z ostracyzmem i są to: niskie poczucie własnej wartości [Sommer i in. 2001], wysoki neurotyzm, niska ugodowość i niska ekstrawersja [Wu, Wei, Hui 2011].

Istnieją także czynniki organizacyjne sprzyjające pojawieniu się zjawiska wykluczenia. Biorąc pod uwagę cechy makroekonomiczne, Robinson i Schabram [2017] podkreślają strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną i różnorodność organizacyjną jako uwarunkowania ostracyzmu w pracy. Po pierwsze, wykluczanie w miejscu pracy może wynikać z takich aspektów struktury organizacyjnej, jak fizyczna lokalizacja pracowników (pracownicy pracują w osobnych pomieszczeniach i nie mają możliwości kontaktu) oraz niska współzależność psychologiczna lub współzależność realizowanych przez członków organizacji zadań. Rozpowszechnianie się wirtualnej komunikacji może być związane z ostracyzmem i, co potwierdzają wyniki, wiąże się z podwyższeniem poczucia wykluczenia i spadkiem potrzeby przyna-

leżności [Harpaz 2002, por. Williams 2009]. Po drugie, taki aspekt kultury organizacyjnej, jak konkurencyjność, może prowadzić do ostracyzmu. Chcąc zrealizować zadanie jak najlepiej, pracownicy mogą bowiem pomijać lub też eliminować swych potencjalnych rywali. Ponadto ignorowanie współpracowników może mieć charakter normatywny i może stać się częścią kultury organizacyjnej. Młodszy pracownicy uczą się bowiem pewnych sposobów komunikacji i zachowań organizacyjnych od swoich starszych stażem kolegów lub przełożonych. Ograniczony kontakt lub brak komunikacji między pracownikami może stanowić normę w niektórych organizacjach. Po trzecie, ostracyzm może wynikać z różnorodności osób pracujących w organizacji. Jak wspomniano wcześniej, pracownicy, którzy różnią się od innych, mogą czuć się wykluczeni (np. [Hitlan i in. 2006]).

Wśród aspektów mikroorganizacyjnych Robinson i Schabram [2017] zwracają uwagę na układ władzy, znaczenie pracy i jej wydajność. Po pierwsze, ostracyzm może być wykorzystywany jako narzędzie zdobywania władzy. Wykluczając współpracownika z sieci społecznościowej lub z posiadania cennych informacji, sprawca zyskuje kontrolę nad wykluczonym. Z drugiej strony, bycie ostracyzowanym oznacza bycie pozostawionym bez możliwości wpływania na innych. Po drugie, członkowie organizacji, którzy czują się bardziej zaangażowani w pracę i identyfikują się z miejscem pracy, mogą bardziej cierpieć, jeśli zostaną wykluczeni [Pratt, Rockmann, Kaufmann 2006]. Wreszcie pracownicy, którzy są postrzegani jako nieskuteczni, a zatem mało wydajni, mogą być z większym prawdopodobieństwem skazani na doświadczenie ostracyzmu.

#### **4. Konsekwencje doświadczania wykluczenia**

Jak wspomniano wcześniej, ostracyzm jest doświadczeniem awersyjnym. Negatywne konsekwencje ostracyzmu w miejscu pracy są zauważalne na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym. Bycie poddawany ostracyzmowi powoduje wzrost przeżywania negatywnych emocji, obniżenie ogólnego dobrostanu psychicznego i fizycznego, wzrost negatywnych postaw związanych z pracą i negatywnych reakcji behawioralnych. Po pierwsze, zgodnie z modelem Williamsa [2009], bycie wykluczonym w miejscu pracy generuje negatywne emocje i problemy z realizacją podstawowych potrzeb. Zignorowani lub odrzuceni pracownicy deklarują doświadczanie negatywnego nastroju [Ferris i in. 2008; Gamian-Wilk 2013], niepokoju [Ferris i in. 2008; Robinson, Schabram 2017], gniewu, zażenowania [Williams i in. 2000], wyczerpania emocjonalnego [Wu i in. 2012]. Doświadczanie ostracyzmu w miejscu pracy wywołuje również poczucie zagrożenia [Ferris i in. 2008], obniżenie poczucia własnej wartości [Sommer i in. 2001], sensu życia i przynależności [O'Reilly i in. 2015]. Ponadto bycie ostracyzowanym skutkuje zaburzeniami snu [Pereira, Meier, Elfering 2013], podatnością na paranoję [Williams i in. 2000], upośledza dobrostan psychiczny i fizyczny [Hitlan i in. 2006; O'Reilly i in. 2015]. Stres związany z tym doświadczeniem wpływa również na inne obszary funkcjonowania

jednostki, powodując między innymi konflikty na płaszczyźnie praca–rodzina [Liu i in. 2003].

Negatywne skutki ostracyzmu w miejscu pracy odczuwane przez jednostkę mają wpływ na efektywność pracy wykluczanego pracownika, a tym samym na organizację jako całość. Pracownicy ostracyzowani deklarują negatywne nastawienie do miejsca pracy, współpracowników i przełożonych, ale także odczuwanie napięcia w pracy [Wu i in. 2012], niższej satysfakcji z pracy [Hitlan i in. 2006], ponadto zgłaszają spadek zaangażowania w pracę [Ferris i in. 2008; O'Reilly i in. 2015]. Wykluczeni lub odrzuceni pracownicy nie tylko wykazują wycofanie [Sommer i in. 2001] i zamiar opuszczenia miejsca pracy [Zheng i in. 2016], deklarują chęć zmiany pracy [Ferris i in. 2008], ale także faktycznie ją zmieniają [O'Reilly in. 2014]. Ponadto ostracyzm lingwistyczny, czyli posługiwanie się przez grupę współpracowników odmiennym językiem w obecności osoby, która rozmowy tej nie rozumie, powoduje u niej nie tylko poczucie wykluczenia, wzrostu gniewu, ale również spadek kreatywności [Dotan-Eliasz, Sommer, Rubin 2009]. Takie negatywne skutki ostracyzmu w miejscu pracy, jak spadek kreatywności, zadowolenia z pracy, zaangażowania w pracę, a więc te dostrzegane na poziomie indywidualnym, muszą mieć poważny wpływ na klimat pracy i ogólną produktywność. Do kosztów organizacji dochodzą bowiem także te związane ze spadkiem produktywności pozostałych, czyli potencjalne koszty obserwatorów i współpracowników osoby wykluczonej, oraz np. te związane negatywnym oddźwiękiem i pogorszeniem się wizerunku organizacji [Caponecchia, Wyatt 2012; Hoel i in. 2011].

Wyniki danych eksperymentalnych na temat ostracyzmu sugerują, że narażenie na wykluczenie i odrzucenie w miejscu pracy może skutkować aktywizacją sprzecznych motywacji do działania: prowadzić do zachowania antyspołecznego lub prospołecznego. Z jednej strony, pracownicy po doświadczeniu ostracyzmu wykazują zachowania dewiacyjne lub kontrproduktywne [Fatima 2016; Hitlan, Noel 2009], zmniejszenie wydajności pracy [Leung i in. 2011; O'Reilly i in. 2015], niższy poziom zachowań obywatelskich w pracy [Ferris i in. 2008; Scott 2007, za: Scott, Thau 2013], wyższą tendencję do powstrzymywania się od pozytywnych zachowań interpersonalnych [Wu i in. 2016; Zhang, Ye, Ferreira-Meyers 2017] czy też większe zaangażowanie w zachowania szkodliwe wobec ludzi, takie jak oczernianie, obrażanie i niechęć do pomocy współpracownikom [Thau, Poortvliet, Aquino 2007]. Wykazano ponadto, że ograniczenia organizacyjne (np. brak wsparcia ze strony współpracowników, brak podstawowych materiałów do pracy) skutkują rezygnacją z wykonywania zadań dodatkowych i podejmowania zachowań obywatelskich [Jex i in. 2003]. Z drugiej strony, ostracyzm w miejscu pracy może przynieść pozytywne rezultaty, takie jak zachowania prospołeczne lub wzrost zaangażowania w ciężką pracę [Balliet, Ferris 2003; Xu 2012, za: Robinson, Schabram 2017]. Opierając się na multimotywacyjnym modelu reakcji na odrzucenie [Smart Richman, Leary 2009], założyć należy, że zachowania prospołeczne są bardziej prawdopodobne wówczas, gdy relacje w miejscu pracy są postrzegane jako wartościowe, możliwe do

naprawienia, koszty odrzucenia są wysokie, a zaangażowanie w pracę duże. Zgodnie z założeniami teoretycznymi wykazano, że negatywne skutki ostracyzmu są niższe, jeśli wykluczeni pracownicy odczuwali silny związek z organizacją [Xu 2012, za: Robinson, Schabram 2017]. Ponadto, zgodnie z sugestiami Scott i Thau [2013], spostrzeżenie wykluczenia w miejscu pracy jako mniej ostatecznego (tzn. pracownicy byli przygotowani do ponownego bycia włączonym) było pozytywnie powiązane z reakcjami prospołecznymi i negatywnie związane z działaniami negatywnymi. Natomiast pracownicy wykluczeni niemający perspektywy powrotu do grupy częściej podejmowali bardziej agresywne reakcje wobec współpracowników (tamże).

Wobec powyższych danych proces zarządzania w przedsiębiorstwie czy organizacji, gdzie pojawia się zjawisko wykluczenia pracowniczego, winien przybierać odpowiednią formę. Z pewnością zarządzanie powinno być w dużo większym stopniu nastawione na zachowanie etyki, moralności oraz zasad i norm efektywnego współżycia społecznego w organizacji. Szczególnie w tej sytuacji należy zadbać o poczucie bezpieczeństwa i komunikację opartą na zasadach współpracy oraz okazywanie troski, zainteresowania i wzmacnianie relacji międzypracowniczych (por. [Dowgiało, Nadworny 2005; Kobyliński 2005]). Występowanie zjawiska ostracyzmu w miejscu pracy jest bowiem w dużej mierze zależne od atmosfery, jaką stworzy zarządzający dla swoich pracowników. Wszelkie zakłócenia w komunikacji, wywoływanie niepewności wzmagają presję wśród pracowników. Podobne skutki przynosi wymuszona rywalizacja, gdzie kładzie się nacisk na konkurowanie między sobą, celowe zatrudnianie nowych pracowników – rywali. W takich przypadkach częściej sprzyja się tworzeniu wszelkich nieprawidłowych zachowań międzypracowniczych, bardziej niż w przedsiębiorstwach, w których polityka opiera się na otwartym informowaniu i podmiotowym ich traktowaniu (por. [Kamińska 2014]). Ważne w tym kontekście wydaje się także zarządzanie, w znacznym stopniu oparte na integracji potrzeb i oczekiwań pracowników z potrzebami i interesami samej organizacji, co może sprzyjać większemu zaangażowaniu w pracę i odczuwaniu silniejszego z nią związku [Xu 2012, za: Robinson, Schabram 2017].

## 5. Podsumowanie

Bycie członkiem organizacji zapewnia z pewnością wiele korzyści. Ze względu na to, że stajemy się pracownikami, zyskujemy poczucie własnej wartości [Crocker, Wolfe 2001; Pierce, Gardner 2004], otrzymujemy wsparcie społeczne [Beehr i in. 2000], w końcu mamy wpływ na odczuwane poczucie szczęścia [Buss 2000]. W związku z tym istotne wydaje się zwracanie szczególnej uwagi zarówno na działania praktyczne, jak i na badania empiryczne poszerzające wiedzę dotyczącą poprawy sieci relacji w miejscu pracy i działań mających na celu zapobieganie występowaniu ostracyzmu. Opierając się bowiem na modelach teoretycznych i wynikach badań dotyczących skutków ostracyzmu, profilaktykę należy ukierunkować przede wszystkim na tworzenie spójności zespołów, zwiększanie lojalności organizacyjnej

oraz sieci społecznych. Co bowiem najważniejsze, ostracyzm jest mniej prawdopodobny w spójnych i dobrze zarządzanych grupach. Ponadto, jeśli relacje w miejscu pracy są postrzegane przez pracowników jako wartościowe i możliwe do naprawienia [Smart Richman, Leary 2009], możemy spodziewać się bardziej prospołecznych reakcji wśród pracowników doświadczających wykluczenia.

Odpowiednie działania naprawcze powinny objąć nie tylko ofiary ostracyzmu czy też pracowników potencjalnie zagrożonych, ale też świadków i sprawców, których należy instruować i pomóc im, aby nie dopuścić do rozpowszechniania się tego negatywnego zjawiska. Postrzeganie sytuacji ostracyzmu z punktu widzenia sprawcy może być korzystne [Zadro i in. 2017], ponieważ może pomóc w zidentyfikowaniu źródeł krytycznej sytuacji. Ponadto w celu zapobiegania pojawianiu się ostracyzmu w miejscu pracy konieczna jest edukacja mająca na celu zwiększenie tolerancji dla różnorodności, akceptacji nowo przybyłych i aklimatyzujących się lub innych osób pod jakimkolwiek względem różniących się od pozostałych pracowników. Istotne wydają się więc włączenie w proces zarządzania zasobami ludzkimi **edukacji antydyskryminacyjnej, zorientowanej na rozwijanie fachowej wiedzy w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji, budowania praktycznych umiejętności oraz kształtowania równościowych postaw międzypracowniczych.**

Z pewnością należy przeprowadzać dalsze badania, które umożliwią identyfikację kolejnych czynników wywołujących ostracyzm w miejscu pracy, moderatorów i mediatorów tego zjawiska. Prowadzenie ekologicznie trafnych badań dotyczących ostracyzmu w kontekście organizacji jest z pewnością wyzwaniem empirycznym, ale jedynie rzetelna i trafna analiza przyczyn zjawiska daje szansę na tworzenie skutecznych działań profilaktycznych w tym zakresie.

## Literatura

- Balliet D., Ferris D., 2013, *Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, no. 120, s. 298-308.
- Beehr T.A., Jex S.M., Stacy B.A., Murray M.A., 2000, *Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance*, *Journal of Organizational Behavior*, no. 21, s. 391-405.
- Bennett R.J., Robinson S.L., 2000, *Development of a measure of workplace deviance*, *Journal of Applied Psychology*, no. 85, s. 349-360.
- Buss D.M., 2000, *The Dangerous Passion: Why Jealousy Is as Necessary as Love and Sex*, New York, Free Press.
- Caponecchia C., Wyatt A., 2012, *Preventing Workplace Bullying: An Evidence-Based Guide for Managers and Employees*, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York.
- Crocker J., Wolfe C.T., 2001, *Contingencies of selfworth*, *Psychological Review*, no. 108, s. 593-623.
- Dotan-Eliaz O., Sommer K.L., Rubin Y.S., 2009, *Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger; coworker attraction, perceived team potency, and creative performance*, *Basic & Applied Social Psychology*, no. 31, s. 363-375.
- Dowgiałło Z., Nadworny W., 2005, *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Znicz, Szczecin.

- Duffy M.K., Ganster D.C., Pagon M., 2002, *Social undermining in the workplace*, Academy of Management Journal, no. 45, s. 331-351.
- Edwards J.R., 2000, *Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework*, Organizational Research Methods, no. 4, s. 144-192.
- Fatima A., 2016, *Impact of workplace ostracism on counter productive work behaviors: Mediating role of job satisfaction*, Abasyn Journal of Social Sciences, vol. 9, no. 2, s. 388-408.
- Ferris D.L., Brown D.J., Berry J.W., Lian H., 2008, *The development and validation of the workplace ostracism scale*, Journal of Applied Psychology, vol. 93, no. 6, s. 1348-1366.
- Fox S., Stallworth L.E., 2005, *Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the U.S. workplace*, Journal of Vocational Behavior, no. 66, s. 438-456.
- Gamian-Wilk M., 2013, *Does bullying increase compliance?* Social Influence, vol. 8, no. 2-3, s. 131-148.
- Giacalone R.A., Greenberg J., 1997, *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Griffin R.W., O'Leary-Kelly A.M., Collins J.M., 1998, *Dysfunctional work Behaviors in Organizations*, [w:] Cooper, C.L., Rousseau, D.M. (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, New York, Wiley, s. 65-82.
- Harpaz I., 2002, *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organisation and society*, Work Study, vol. 51, no. 2, s. 74-80.
- Hitlan R.T., Kelly K.M., Schepman S., Schneider K.T., Zarate M.A., 2006, *Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace*, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, vol. 10, no. 1, s. 56-70.
- Hitlan R.T., Noel J., 2009, *The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective*, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 18, no. 4, s. 477-502.
- Hoel H., Sheehan M. J., Cooper C. L., Einarsen S., 2011, *Organizational Effects of Workplace Bullying*, [w:] Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C.L. (eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*, Boca Raton, Taylor & Francis Press, London, New York, s. 129-148.
- Jex S.M., Adams G.A., Bachrach D.G., Sorenson S., 2003, *The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism*, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 8, no. 3, s. 171-180.
- Kamińska B., 2014, *Mobbing jako patologia w kierowaniu personelem*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, vol. 1, s. 91-99.
- Kobyliński W., 2005, *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze SWZPiZ, Łódź-Warszawa.
- Leung A.S.M., Wu L.Z., Chen Y., Young M.N., 2011, *The impact of workplace ostracism in service organizations*, International Journal of Hospitality Management, vol. 30, no. 4, s. 836-844.
- Liu J., Yang F., Yang X.P., Jankowski M., Pagano P.J., 2003, *NAD(P)H oxidase mediates angiotensin II-induced vascular macrophage infiltration and medial hypertrophy*, Arteriosclerosis Thrombosis and Vascular Biology, no. 23, s. 776-782
- Marr J.C., Thau S., Aquino K.F., Barclay L.J., 2012, *Do I want to know? How the motivation to acquire relationship-threatening information in groups contributes to paranoid thought, suspicion behavior, and social rejection*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, no. 111, s. 285-297.
- Neuman J.H., Baron R.A., 1998, *Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets*, Journal of Management, no. 24, s. 391-419.
- O'Reilly J., Robinson S., Banki S., Berdahl J.L., 2015, *Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work*, Organization Science, vol. 26, no. 3, s. 774-793.
- O'Reilly J., Robinson S.L., Berdahl J.L., Banki S., 2014, *Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work*. Organizational Science, s. 774-793.



- Pereira D., Meier L.L., Elfering A., 2013, *Short-term effects of social exclusion at work and worries on sleep*, *Stress & Health*, vol. 29, no. 3, s. 240-252.
- Pratt M.G., Rockmann K.W., Kaufmann J.B., 2006, *Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents*, *Academy of Management Journal*, no. 49, s. 235-262.
- Robinson S., O'Reilly J., Wang W., 2013, *Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism*, *Journal of Management*, vol. 39, no.1, s. 203-231.
- Robinson S., Schabram K., 2017, *Workplace Ostracism*, [w:] Kipling K.D., Nida S.A. (eds.), *Ostracism, Exclusion, and Rejection*, Routledge, New York, s. 224-239.
- Sackett P.R., DeVore C.J., 2001, *Counterproductive Behaviors at Work*, [w:] Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Sage, London, s. 145-164.
- Scott K. L., Thau S., 2013, *Theory and research on social exclusion in work groups*, [w:] DeWall C.N. (eds.), *The Oxford handbook of social exclusion*, New York, NY, Oxford University Press, s. 65-73.
- Sedlak & Sedlak, 2015, *Komunikat z badań „Badanie społecznych warunków pracy”*, Kraków.
- Smart Richman L., Leary M.R., 2009, *Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model*, *Psychological Review*, no. 116, s. 365-383.
- Sommer K.L., Williams K.D., Ciarocco N.J., Baumeister R.F., 2001, *When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism*, *Basic and Applied Social Psychology*, 23, s. 225-243.
- Thau S., Poortvliet P., Aquino K., 2007, *Self-defeating behaviours in organizations: the relationship between thwarted belonging and interpersonal work behaviors*, *Journal of Applied Psychology*, no. 92, s. 840-847.
- Vardi Y., Weiner Y., 1996, *Misbehavior in organizations: A motivational framework*, *Organization Science*, no. 7, s. 151-165.
- Williams K.D., 2009, *Ostracism. A temporal reed – threat model*, *Advances in Experimental Social Psychology*, no. 41, s. 275-314.
- Williams K.D., Bernieri F., Faulkner S., Grahe J., Gada-Jain N., 2000, *The Scarlet Letter study: Five days of social ostracism*, *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, no. 5, s. 19-63.
- Wu C.H., Liu J., Kwan H.K., Lee C., 2016, *Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 101, no. 3, s. 362-378.
- Wu L., Wei L., Hui C., 2011, *Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination*, *Frontiers of Business Research in China*, vol. 5, no. 1, s. 23-44.
- Wu L.Z., Yim F.H.K., Kwan H.K., Zhang X., 2012, *Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress*, *Journal of Management Studies*, vol. 49, no. 1, s. 178-199.
- Wynne R., McAnaney D., 2009, *Preventing social exclusion through illness or disability: Models of good practice*, *Work*, vol. 32, no. 1, s. 94-103.
- Zadro L., Godwin A., Svetieva E., Sethi N., Iannuzzelli R., Gonsalkorale K., 2017, *Creating the Silence: Ostracism from the Perspective of the Source*, [w:] Williams K.D., Nida S.A. (red.), *Ostracism, Exclusion, and Rejection*, Routledge, New York, s. 130-145.
- Zhang R., Ye C., Ferreira-Meyers K., 2017, *Linking workplace ostracism to interpersonal citizenship behaviour: A moderated mediation model of work-to-family conflict and rumination*, *International Journal of Stress Management*, vol. 24, no. 3, s. 293-320.
- Zheng X., Yang Y., Ngo H.Y., Liu X.Y., Jiao W., 2016, *Workplace ostracism and its negative outcomes*, *Journal of Personnel Psychology*, vol. 15, no. 4, s. 143-151.