
MIRSKI ANDRZEJ
Dr., Krakow Akademcy
A.F. Modjevskiego,
Krakow, Polska

ZARZĄDZANIE ZAGROŻENIAMI BEHAWIORALNYMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE PRACOHOLIZMU CZYLI JAK NAŁÓG ZMIENIĆ W PASJĘ

Zagrozenie behawioralne występuje wtedy, gdy pewne zachowanie staje się niebezpieczne dla jednostki, innych osób lub całej organizacji, a dana osoba nie jest w stanie jej zaprzestać bądź kontrolować, ponieważ jest od niej uzależniona. Zagrożenia behawioralne są więc ściśle związane z istnieniem uzależnień behawioralnych, (czyli innych niż od substancji psychoaktywnych). Autor artykułu zalicza do nich: prokrastynację, pracoholizm, mobbing (który wg. autora często jest zachowaniem „uzależnionym”), odwrotną do mobbingu i często z nim współistniejącą wiktymizację, uzależnienie od Internetu czy gier komputerowych w miejscu pracy oraz seksoholizm mogący prowadzić do molestowania seksualnego w miejscu pracy. Tego typu zagrożenia behawioralne w pracy stają się coraz częstsze, w związku z tym (podobnie jak w przypadku „zarządzania stresem”) ważne jest zarządzanie zagrożeniem behawioralnym w postaci profilaktyki, diagnozy (zwłaszcza wczesnego rozpoznania zagrożenia) oraz podjęcia działań terapeutycznych i naprawczych. Istotne jest tak że i to, że w przypadku organizacji działania terapeutyczne i naprawcze często muszą obejmować także inne osoby, niż jednostka dotknięta uzależnieniem behawioralnym, które (na przykład w sytuacji mobbingu czy molestowania seksualnego) ponoszą także poważną szkodę. Szkodę ponosi również zwykle cała organizacja, w związku z tym można nawet mówić o „terapii organizacyjnej”. Szczególny charakter zaburzenia behawioralnego w miejscu pracy tworzy pracoholizm. Autor artykułu proponuje podział pracoholizmu na efektywny i nieefektywny, ten ostatni zaś dzieli na pracoholizm nietrafiony, neurotyczny, oraz pozorny. Każdy rodzaj pracoholizmu jest jednak dla organizacji niekorzystny, bo nawet przy efektywnej pracy prowadzi wcześniej czy później do wypalenia zawodowego i choroby

© Mirski A., 2014

pracownika, a więc do strat w cennym kapitale ludzkim. Dlatego bardzo ważne jest, aby miejsce pracoholizmu zajęła w organizacji autentyczna pasja. Autor proponuje dwa kryteria odróżniające pasję od pracoholizmu: współczynnik efektywności oraz współczynnik hedonistyczny. Na zakończenie autor przedstawił model zarządzania zagrożeniem behawioralnym w przedsiębiorstwie w przypadku pracoholizmu.

Słowa kluczowe: zagrożenie behawioralne, pracoholizm, pracoholizm efektywny, pracoholizm nieefektywny, zarządzanie zagrożeniem behawioralnym

Behavioral threat occurs when certain behavior becomes dangerous to the individual, to other people, or to the entire organization, and the person is unable to stop or control it, because is dependent. Such threats become increasingly common, therefore behavioral risk management is very important, in the form of prevention, diagnosis and therapeutic ("organizational therapy"). The special type of behavioral disorders in the workplace is workaholism. The author proposes a division of workaholism on effective and ineffective, which, in turn, author divides on workaholism missed, neurotic and fake. Each type of workaholism is, however, disadvantageous for the organization, because even with effective work leads sooner or later to burnout and employee's illness, and therefore the loss of valuable human capital. That is why it is very important to change workaholism into genuine and healthy passion of work. The author proposes two criteria for distinguishing the passion of workaholism: coefficient of performance and hedonistic factor. In conclusion, the author presents a model of behavioral risk management in the enterprise in the case of workaholism.

Key words: behavioral risk, workaholic, workaholism efficient, workaholism inefficient, behavioral risk management.

Поведінкова загроза виникає тоді, коли певна поведінка стає небезпечною для людини, для інших людей, або всієї організації, а також коли людина не в змозі зупинити або контролювати її, тому що залежить від багатьох факторів і моментів. Такі загрози стають все більш поширеними, тому поведінкове управління ризиками є дуже важливим, у вигляді профілактики, діагностики та терапевтичного впливу ("Організаційна терапія"). Особливий тип поведінкових розладів на робочому місці є трудовоголізм. Автор пропонує розподіляти трудовоголізм на ефективний та неефективний, які, в свою чергу, автор поділяє на трудовоголізм прихований, невротичний і уявний. Кожен тип трудовоголізму є однак, недоліком для організації, так як навіть ефективна робота рано чи пізно призводить до вигорання й хвороби працівника, і, отже, втрати цінного людського капіталу. Саме тому це дуже важливо перетворити трудовоголізм на природну й здорову пристрасть до роботи. Автор пропонує два критерії

розрізнення пристрасі й трудоголізму: коефіцієнт корисної дії і гедоністичний фактор. У висновку автор представляє модель поведінкового управління ризиками на підприємстві у разі трудоголізму.

Ключові слова: поведінковий ризик, трудоголік, трудоголізм ефективний, трудоголізм неефективний, поведінкове управління ризиками.

Поведенческая угроза возникает тогда, когда определенное поведение становится опасным для человек, других людей, или всей организации, а также когда человек не в состоянии остановить или контролировать ее, так как зависит от многих факторов. Такие угрозы становятся все более распространенным, поэтому поведенческое управления рисками есть очень важным, в виде профилактики, диагностики и терапевтического воздействия ("Организационная терапия"). Особый тип поведенческих расстройств на рабочем месте - это трудоголизм. Автор предлагает разделять трудоголизм на эффективный и неэффективный, которые, в свою очередь, автор разделяет на трудоголизм скрытый, невротический и воображаемый. Каждый тип трудоголизма есть, однако, недостатком для организации, так как даже эффективная работа рано или поздно приводит к выгоранию и болезни работника, и, следовательно, потере ценного человеческого капитала. Именно поэтому очень важно превратить трудоголизм на естественную и здоровую страсть к работе. Автор предлагает два критерия различения страсти и трудоголизма: коэффициент полезного действия и гедонистический фактор. В заключении автор представляет модель поведенческого управления рисками на предприятии в случае трудоголизма.

Ключевые слова: поведенческий риск, трудоголик, трудоголизм эффективный, трудоголизм неэффективный, поведенческое управления рисками.

1. Zagrożenie behawioralne a ryzykowne zachowania

Zagrożenie behawioralne występuje wtedy, gdy pewne zachowanie staje się niebezpieczne dla jednostki lub jej otoczenia. Pojęcie to, tłumaczone z angielskiego „risk behavior” określa przede wszystkim zachowania ryzykowne, takie jak używanie i nadużywanie narkotyków, picie dużej ilości alkoholu, zbyt szybka jazda samochodem, seks z wieloma partnerami, działania przestępcze. Pojęcie zagrożeń behawioralnych najczęściej kojarzy się w języku polskim z dosyć dobrze zdefiniowanym pojęciem uzależnień behawioralnych. Nie są to jednak pojęcia tożsame.

Według Mellibrudy o uzależnieniu behawioralnym mówimy, gdy silna potrzeba wykonywania jakiejś normalnej czynności - na przykład zakupów, seksu, jedzenia czy pracy - przynosi szkody, a wykonująca ją osoba nie potrafi powstrzymać się od wykonywania tej czynności, przestaje kontrolować sytuację [1]. Uzależnienia behawioralne są uzależnieniami innymi niż te od substancji psychoaktywnych, mogą jednak przyjąć formę uporczywego nałogu, podobnie jak to ma miejsce w przypadku alkoholizmu czy narkomanii. Wywodzą się jednak bardzo często ze zwykłych sytuacji życiowych i społecznych, związanych z pracą, zakupami, życiem seksualnym czy rozrywkami, przybierają jednak postać wynaturzoną, zarówno co do intensywności i częstotliwości i wiążą się z utratą kontroli przez jednostkę (podobnie jak to się dzieje w in-

nych nałogach).

Nie każde zachowanie ryzykowne jest zatem uzależnieniem behawioralnym. Z jednej strony nadmierne spożywanie alkoholu zaliczymy do uzależnień od substancji psychoaktywnych, z drugiej zaś strony takie zachowania ryzykowne, jak zbyt szybka jazda samochodem nie muszą w ogóle przyjmować jeszcze postaci nałogu - mogą być związane po prostu z niedojrzałością, nieostrożnością, mogą być skutkiem złego wychowania etc. Natomiast wszystkie przejawy uzależnień behawioralnych stanowią zachowania ryzykowne.

Dlatego autor niniejszego artykułu proponuje, aby pojęcie zagrożenia behawioralnego traktować jako podklasy (rodzaj) zachowania ryzykownego, które będzie związane z jakąś formą uzależnienia, ale nie od substancji psychoaktywnej. Innymi słowy zagrożenia behawioralne, to takie ryzykowne zachowania które mogą prowadzić do uzależnień behawioralnych lub są już ich przejawem.

2. Zagrożenia behawioralna a uzależnienia behawioralne

Możemy mówić o dwóch najważniejszych rodzajach uzależnień: o uzależnieniach od substancji psychoaktywnych oraz o uzależnieniach behawioralnych (czynnościowych) [2]. W przypadku pierwszych dominują czynniki fizjologiczne, w drugim czynniki psychologiczne.

Użycie słowa dominują ma tu specjalne znaczenie, albowiem w uzależnieniach od substancji odgrywają

także bardzo ważną (choć nie dominującą) rolę czynniki psychologiczne, a ostatnio także coraz lepiej poznajemy zmiany fizjologiczne pojawiające się w przypadku uzależnień behawioralnych – głównie (choć nie tylko) w obszarze tzw. układu nagrody. Opisuje to, na przykład, Griffiths, wskazując uwagę na to, że konsekwencje fizjologiczne uzależnienia behawioralnego łączą się ze zmianami poziomu neurotransmiterów, czyli są analogiczne do uzależnień fizjologicznych [3].

Do najważniejszych uzależnień behawioralnych należy omawiany w niniejszym artykule pracoholizm, a także zakupoholizm, seksoholizm, uzależnienie od jedzenia, czy ćwiczeń fizycznych. Istnieje szeroka grupa coraz częstszych uzależnień behawioralnych, którą autor niniejszego artykułu określa jako uzależnienia informatyczne, a więc nadmierne uzależnienie od programów telewizyjnych, od Internetu, portali społecznościowych, gier komputerowych, telefonów komórkowych etc.

Niektóre uzależnienia behawioralne mogą wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, zwykle w sposób negatywny. Do uzależnień behawioralnych mogących przejawiać się w organizacji autor artykułu zalicza także prokrastynację (czyli uporczywe odkładanie ważnych spraw czy zadań), mobbing, wiktyzację (uzależnienie od mobbera, czego skrajnym przejawem jest syndrom sztokholmski), oraz hazard pracowniczy (nadmierne uzależnienie od ryzyka w miejscu pracy).

Za podstawowe kryterium uzależnienia (zarówno „substancjalnego” czy behawioralnego) uznaje się utratę kontroli nad własnym zachowaniem, co jest równoważne z przymusem używania określonych substancji bądź powtarzania pewnych zachowań [4]. Zwykle stan ten łączy się z pojawieniem się nowej hierarchii wartości, dającej bezwzględny priorytet czynnościom uzależniającym [5].

Pojawiają się także inne cechy, charakterystyczne dla wszystkich uzależ-

nień, a mianowicie, wzrost tolerancji (dla uzyskania tego samego efektu potrzebne są coraz większe „dawki”) oraz sygnały odstawienia, czyli negatywne stany emocjonalne w przypadku braku tych czynności.

3. Zagrożenia behawioralne w organizacji

W niniejszym artykule omówione zostaną zagrożenia behawioralne w organizacji. Są to takie zagrożenia behawioralne, które występują w obrębie organizacji lub są w inny sposób z nią związane, oraz działają na nią niekorzystnie, przynajmniej w dłuższej perspektywie. Mogą to być zarówno zachowanie, które na teren organizacji wprowadza osoba już objęta wcześniej takim zachowaniem behawioralnym (co częste jest, na przykład, w przypadku prokrastynacji), lub też, przeciwnie, zachowanie to zostało „wyindukowane” w jednostce przez tą organizację, z powodu istniejącej w niej już wcześniej niewłaściwych stosunków i kultury organizacyjnej (nierzadko w przypadku pracoholizmu). Należy bowiem pamiętać, że jednostki i organizacje tworzą pewien złożony system, który zawiera dwie zmienne: całość i część, oraz tworzone pomiędzy nimi relacje, przy czym całość dominuje, zaś rola części jest drugorzędna, a integracja stanowi warunek powiązań wielu części w jedną całość [6]. Zagrożenia behawioralne są najczęściej skutkiem połączenia się pewnych predyspozycji czy skłonności do pewnych zachowań jednostki z odpowiednim klimatem w firmie, który sprzyja takim zachowaniom. Zaburzenie te mogą mieć charakter:

- a. pierwotny (istniejące już wcześniej zagrożenie behawioralne, które następnie objawia się w nowym miejscu pracy);
- b. wtórny (powstają u pracownika w miejscu pracy na skutek niewłaściwej kultury organizacyjnej, poddania się patologicznym wymogom, nabrania niewłaściwych nawyków;
- c. mieszany (istniejące wcześniej pre-

dyspozycje lub zachowania patologiczne rozkwitają w nowym miejscu pracy, gdyż znajdują tam bardzo podatny grunt.

W każdym jednak wypadku zaburzenie behawioralne w organizacji łączy sobie pewne określone cechy i zachowania jednostki z określonymi uwarunkowaniami organizacji. W szczególności łączy negatywne konsekwencje dla jednostki z dysfunkcjonalnymi skutkami dla organizacji. Można zatem powiedzieć, że zagrożenie behawioralne jest transakcją pomiędzy predyspozycjami, cechami, nawykami i zachowaniami jednostki, a uwarunkowaniami, wymaganiami i właściwościami kultury organizacyjnej organizacji, w wyniku której jednostka nabiera utrwalonej skłonności o własnościach nałogu do zachowań szkodliwych dla samej siebie i dla organizacji. Do najważniejszych formy zagrożeń behawioralnych, w organizacji autor zalicza pracoholizm, prokrastynację, mobbing (który jest często zachowaniem „uzależnionym”), wiktylizację, uzależnienie od Internetu czy gier komputerowych w miejscu pracy oraz seksoholizm mogący prowadzić do molestowania seksualnego w miejscu pracy.

4. Zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi

Tego typu zagrożenia behawioralne w pracy stają się coraz częstsze, w związku z tym (podobnie jak w przypadku „zarządzania stresem”) ważne jest zarządzanie zagrożeniem behawioralnym w postaci profilaktyki, diagnozy (zwłaszcza wczesnego rozpoznania zagrożenia) oraz podjęcia działań terapeutycznych i naprawczych. Zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi jest ważne z dwóch zasadniczych powodów.

Po pierwsze, zagrożenia behawioralne występują coraz częściej, przybierają coraz groźniejszą postać, a niebezpieczeństwo pojawiania się ich należy uznać za cechę wielu współczesnych przedsiębiorstw. W szczególności prawdopodobieństwo pojawienia się

przypadków pracoholizmu jest stosunkowo częste we współczesnym sektorze bankowym, finansowym, maklerskim, coraz w coraz bardziej dominującej kulturze korporacyjnej, co ma związek z procesem bardzo silnej globalnej konkurencji.

Po drugie, to co stanowi zagrożenie można zmienić na jego przeciwieństwo, na szansę, na sytuację dla jednostki i dla organizacji bardzo korzystną. Tak na przykład pracoholizm jest związany zwykle z ogromną ilością energii i zaangażowania, którą potencjalnie pracownik mógłby poświęcić swojej organizacji. Odpowiednie pokierowanie tym potencjałem mogłoby spowodować, że dana jednostka stałaby się znakomitą pracownikiem, zysk odniosła by zarówno ona, jak też i organizacja. Między pracoholizmem a zawodową pasją istnieje stosunkowo cienka granica, do której autor chciałby się odnieść w dalszej części artykułu.

Podobnie, choć w mniejszym stopniu niż w przypadku pracoholizmu, może istnieć także pewien pozytywny potencjał w przypadku innych zaburzeń behawioralnych. U podłoża prokrastynacji może tkwić roztopna, ostrożna skrupulatność i skłonność do perfekcjonizmu, mobberami zostają czasem z kolei osoby decyzyjne, o silnym poczuciu odpowiedzialności i obowiązkowości, bardzo wymagające w stosunku do siebie i innych. Odpowiednie zarządzanie tym potencjałem, stworzenie właściwych warunków pracy u zarządzania, umożliwienie prawidłowej komunikacji i promowanie właściwej kultury organizacji może spowodować, że zostanie on odpowiednio wykorzystany i skierowany we właściwą stronę, a nie wyrodi się w zachowanie patologiczne.

W organizacji działania naprawcze często muszą obejmować także inne osoby, niż jednostka dotknięta uzależnieniem behawioralnym, które (na przykład w sytuacji mobbingu czy molestowania seksualnego) ponoszą także poważną szkodę. Wymierne straty ponosi również zwykle cała organizacja, w



Ryc. 1. Zarządzanie ryzykiem

związku z tym można nawet mówić o „terapii organizacyjnej”.

5. Zarządzanie zagrożeniem behawioralnym a zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie zagrożeniem behawioralnym można potraktować podobnie do zarządzania stresem. Podobieństwa są tutaj dosyć wyraźne, są też ewidentne obszary wspólne. Dawniej również koncentrowano się przede na zapobieganiu stresowi, obecnie jednak bardziej nowoczesne podejście kładzie nacisk właśnie na zarządzaniu stresem. Stres, jest po pierwsze zjawiskiem w zasadzie nieuniknionym, zwłaszcza we współczesnej organizacji. Po drugie stres może być pozytywny (tzw. eustress) i negatywny (distress). Można zatem koncentrować się na pozytywnych rodzajach i działaniach stresu, eliminując negatywne, te same zjawiska regulować i kontrolować tak, aby przynosiły efekt pozytywny, a nie negatywne. Podobne podejście obowiązuje obecnie w kwestii tzw. zarządzania konfliktami. Co najważniejsze, podobne podejście obowiązuje również w kwestii zarządzania ryzykiem. Właściwie wszystkie dotychczas omówione zagadnienia, a więc zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi, zarządzanie stresem i zarządzanie konfliktami można zawrzeć w jednym,

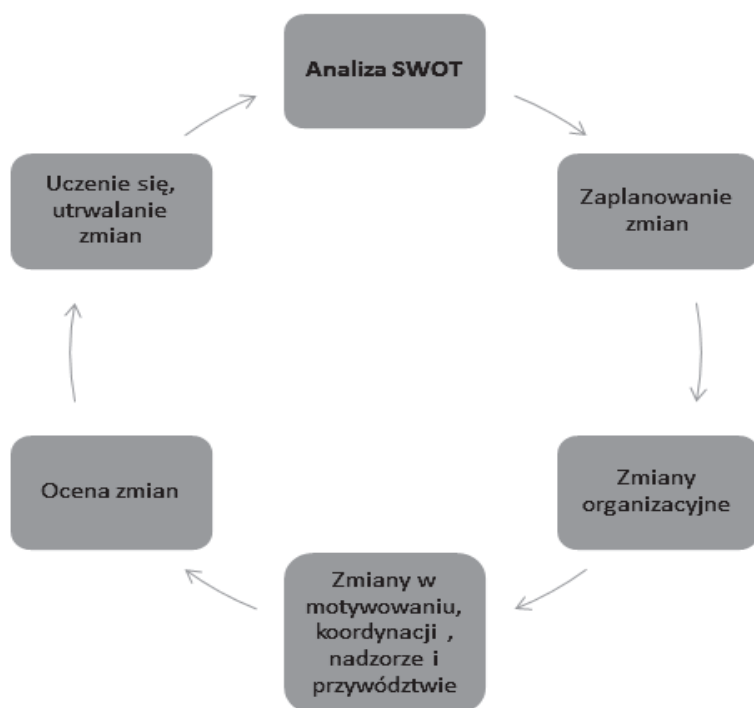
bardzo szerokim obszarze zarządzania ryzykiem (risk management).

W klasycznym ujęciu zarządzanie ryzykiem jest podejściem nastawionym na rozwiązywanie problemów związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem, które ma prowadzić do stałej poprawy pracy i jej warunków, a w ten sposób do zdrowia i sukcesu pracowników oraz organizacji. Zarządzanie ryzykiem obejmuje cykl pięciu działań:

1. analizę sytuacji i ocenę ryzyka;
2. zaproponowanie akcji dla zmniejszenia tego ryzyka;
3. wprowadzenie (implementacja) tego planu;
4. ocena (ewaluacja) skutków jego działania;
5. uczenie się i dalsze działania oparte na rezultatach oceny [7].

6. Autorski model zarządzania zagrożeniem behawioralnym

Według autora tego artykułu zarządzanie zagrożeniem behawioralnym powinno zasadniczo przebiegać zgodnie z modelem zarządzania ryzykiem, jako że, w zasadzie stanowi ono podprzypadek zagrożenia ryzykiem. Warto tu jednak dodać kilka istotnych uzupełnień. Zarządzania zagrożeniem behawioralnym nie można traktować tylko w kategoriach wprowadzaniego projektu rozwiązania problemu. Oczy-



Ryc. 2. Zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi – model autorski

wiście, to również jest ważne, taki projekt warto przygotować, implementować, oceniać i uczyć się na nim, ale to nie wystarczy. Cały proces zarządzania musi zostać zmodyfikowany w ten sposób, żeby energię, kompetencję i cechy pracowników, kierować we właściwą stronę, a tym samym zapobiegać pojawianiu się złych nawyków. Musi to być po prostu stałe kształtowanie organizacji, aby mogła ona funkcjonować w sposób optymalny. Stoner, Freman i Gilbert definiują właśnie zarządzanie jako praktykę świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji [8].

Inna klasyczna definicja zarządzania, Griffina, ujmuje zarządzanie jako „zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji” [9]. Jest to bardzo dobra operacyjna definicja zarządzania, wskazująca jego najważniej-

sze etapy. Po pierwsze jednak, w tej definicji brakuje elementu początkowego, a mianowicie diagnozy. Aby podjąć planowanie należy dokonać dokładnej analizy i diagnozy sytuacji istniejącej w firmie oraz sił i warunków zachodzących w otoczeniu firmy. Po drugie, warto tu dodać, że są zawsze dwa najważniejsze cele organizacji:

1. Produkt
2. Warunki i środki tworzenia produktu.

Produkt to jest to, co stanowi zasadniczą misję organizacji, to dostarczanie materialnych czy pozamaterialnych dóbr na rynek, dzięki czemu organizacja uzyskuje środki do dalszego funkcjonowania i rozwoju. Jednakże aby produkt odpowiedni dobry i konkurencyjny w globalnym środowisku mógł zostać wyprodukowany, organizacja musi posiadać odpowiednie warunki i środki, w tym przede wszystkim odpowiednie warunki pracy, aby móc przyciągnąć najlepszych pracowników i zapewnić

im możliwość najbardziej efektywnej aktywności.

W autorskim modelu zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi jest to kształtowanie właściwych warunków pracy, prowadząc do zdrowia, zadowolenia, efektywności i kreatywności pracowników oraz całej organizacji, poprzez właściwe ukierunkowywanie ich kompetencji, właściwości i energii, kształtując dobre nawyki i praktyki, eliminując złe i stale motywując do korzystnych dla nich i dla organizacji zachowań.

Zarządzanie zagrożeniami behawioralnymi obejmuje cykl pięciu działań:

1. dokładna analiza i diagnoza cech i warunków pracowników oraz kultury organizacji pod kątem możliwych szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron pracowników i organizacji (analiza SWOT);
2. zaplanowanie zmian w organizacji;
3. wprowadzenie zmian w dziedzinie organizacji: właściwa dystrybucja zadań i środków;
4. wprowadzenie zmian w dziedzinie motywowania pracowników, koordynacji i ich działań i efektywnego przywództwa;
5. ocena i stały monitoring wprowadzonych zmian.

7, Pracoholizm

Pracoholizm jest behawioralnym uzależnieniem od pracy. Jako uzależnienie stanowi zagrożenie behawioralne, przede wszystkim dla samego pracownika, a w dłuższej perspektywie także dla organizacji. Samo pojęcie pracoholizmu zostało stworzone w 1971 roku przez Wayne'a Oatesa, amerykańskiego pastora i specjalistę w zakresie psychologii religii oraz psychologii pracy[10]. Wbrew pozorom Oates nie zaproponował tej nazwy (workaholizm) w dźwiękowej analogii do alkoholizmu, ale posługując się jak najbardziej świadomie etymologią: work – praca, holos – cały. Pracoholik ma być więc człowiekiem pochłoniętym całkowicie i bez reszty pracą [11].

Podstawą pracoholizmu jest zaburzenie równowagi między pracą, a innymi sferami życia, utrata kontroli nad własnym zachowaniem na skutek psychologicznego przymusu jej wykonywania. Pracoholizm spełnia zatem wszystkie cechy uzależnienia behawioralnego, włączając także pojawienie się zjawisk tolerancji oraz symptomów odstawienia [2]. Według Griffithsa [3] do rozpoznania pracoholizmu potrzebne jest spełnienie następujących kryteriów:

- wyrazistość (salience) – praca podporządkowuje sobie wszystkie inne wartości, aktywności oraz funkcje psychiczne (myślenie, motywację i uczucia);
- modyfikacja nastroju – praca staje się zasadniczym regulatorem emocji, sposobem radzenia sobie ze stresem i wewnętrznymi konfliktami;
- tolerancja – rosnące z czasem zapotrzebowanie na coraz większą ilość pracy, aby osiągnąć ten sam efekt, co poprzednio;
- wycofanie – wymuszona abstynencja od pracy daje typowe objawy „odstawienia”, czyli fatalne samopoczucie psychiczne a z czasem i fizyczne;
- konflikty – pojawiają się konflikty z innymi pracownikami (nadmierne, intruzywne pełnienie roli) oraz z rodziną (niewystarczające spełnianie roli);
- nawroty – czyli skłonność do ponownego popadania w uzależnienie, mimo wcześniejszych prób odzyskania kontroli.

Natomiast, według autora, ryzykowne jest określanie pracoholizmu według ilości godzin spędzanych w pracy - według Spence i Robbins jest to ponad 50 godzin tygodniowo [12] - gdyż nie uwzględnia się w tym wypadku różnic kulturowych i sytuacyjnych. W pewnych kulturach wymaga się pracy więcej, w innych mniej, ponadto zdarzają się też takie okresy specjalnych wymagań w pracy, które zmuszają do przepracowania większej ilości godzin.

8. Fazy pracoholizmu

Jak w przypadku znakomitej więk-

szości wszelkich uzależnień, rozwój pracoholizmu przebiega etapami. Diana Fassel wymienia trzy najważniejsze fazy pracoholizmu [13].

Faza I

Następuje tutaj zwiększanie ilości pracy, stopniowe podporządkowanie wszystkiego zadaniom zawodowym, narastająca potrzeba bycia stale zajętym. Towarzyszy temu nierealistyczna ocena swoich możliwości czasowych i branie na siebie tylu zobowiązań, że są one niemożliwe do wykonania. Pojawia się poczucie ścigania się z czasem, żal, że brakuje godzin w dobie, pojawia się niemożność przerwania pracy, a konsekwencji następuje narastające poczucie wyczerpania i zmęczenia, stany lękowe i depresyjne.

Faza II

W fazie tej pojawia się już silny przymus pracy i narastające objawy uzależnienia. Obserwuje się wyraźne pojawienie kłopotów rodzinnych oraz interpersonalnych. Otoczenie społeczne i rodzinne danej osoby czuje się lekceważone, opuszczone, zaniedbane. Nawet będąc w domu, czy na imprezie z przyjaciółmi, uzależniony myślami jest nadal w miejscu pracy. Przerwy w ciągu wykonywanych zajęć wywołują lęk. W wyniku nadmiernego pobudzenia emocjonalnego pojawiają się kłopoty ze snem oraz poczucie permanentnego zmęczenia.

Faza III

Na tym etapie już całe życie pracoholika skupione jest wokół pracy. Wzrasta wyraźne zaostrzenie symptomów emocjonalnych i fizjologicznych. Dotychczasowe czynnościowe zaburzenia somatyczne przeradzają się w zmiany stałe (nadciśnienie, zawał itp.). Uzależnienie przyjmuje postać utrwaloną [13].

Robinson wyróżnia trzy etapy w życiu człowieka, w których szczególnie może pojawić się niebezpieczeństwo pracoholizmu [14]:

1. okres szkolny (dzieciństwo). W tym

okresie rodzice, którzy oferują warunkową miłość tylko za wyniki w nauce, przy blokowaniu ekspresji emocjonalnej w ślepym kulcie perfekcji, mogą go zmusić daną osobę do „pracoholizmu szkolnego”;

2. okres młodości. W tym początkowym okresie kariery istnieje często silny nacisk na całkowite poświęcenie się pracy i karierze, przy depriwacji uznania i szacunku;
3. okres „przełomu życia” (około 40-50 lat). W tym okresie pracoholizm może stać się sposobem rekompensaty pogorszenia się zdrowia, poczucia własnej atrakcyjności, a także ostatnią szansą na realizację swoich marzeń.

9. Przyczyny pracoholizmu

Istnieje wiele przyczyn pracoholizmu. Większość badaczy zgadza się ze stanowiskiem, że jego źródła tkwią już w dzieciństwie. Pionier badań nad pracoholizmem, Wayne Oats, uważał, że przyczyny tego uzależnienia tkwią w doznanej w dzieciństwie derywacji w sferze ekonomicznej, kulturowej i emocjonalnej [11]. Wspomniany już Robinson wiąże to z otrzymywaniem od strony rodziców tylko miłości warunkowej, co w efekcie prowadzi do niestabilnego i łatwo ulegającego depriwacji poczucia własnej wartości [14]. Killinger również podkreśla efekt okazywanej tylko warunkowo miłości w dzieciństwie, jak również wskazuje na zaburzenia komunikacji pomiędzy członkami rodziny oraz uczenie dziecka ukrywania swoich uczuć i nie mówienia o swoich problemach [10]. Golińska z kolei podkreśla możliwy wpływ naśladowania zachowań rodziców [2], [16]. Wychowywanie się w środowisku hołdującym wyjątkowej pracowitości, rzetelności i odpowiedzialności powoduje, że dziecko przejmuje te wzorce, czasem nawet z nawiązką. Pracoholizm ma, wedle autora tego artykułu, bardzo silny związek z aspektami kulturowymi. Bardzo duży wpływ ma kultura danego narodu, grupy społecznej i zawodowej, kultura

organizacyjna, jak również swoista kultura rodzinna w której podmiot został wychowany.

Według koncepcji Seybolda i Salomone pracoholizm może być:

- niekontrolowanym uzależnieniem;
- pragnieniem ucieczki od problemów osobistych;
- potrzebą poczucia kontroli własnego życia;
- efektem wysoce kompulsywnej osobowości;
- efektem modelowania przez środowisko dorastania [15]

Z pewnością grupę ryzyka stanowią osoby stanu wolnego, które spędzają nadmiernie dużo czasu w miejscu pracy, co może redukować istniejące relacje towarzyskie i powodować trudności w nawiązywaniu nowych kontaktów pozazawodowych. Osoby w pełni zaangażowane wychowywaniem dzieci rzadziej są narażone na pracoholizm.

Według autora tego artykułu ważnym źródłem pracoholizmu jest to, że akt pracy pozwala człowiekowi jednostce niejako „przełączać” się na psychiczny moduł „pozycji i znaczenia”. Pracoholik jest bowiem na ogół człowiekiem o niskim poczuciu własnej wartości, o skłonnościach lękowych i depresyjnych, często samotnym. Praca pozwala mu na przedstawienie funkcjonowania psychiki na stan, w którym zaczyna siebie doceniać, widzi sens tego co robi i staje się pewniejszy siebie i bardziej zadowolony. Praca, nawet długotrwała i uciążliwa, spełnia dla niego funkcje koniecznej i niezastąpionej nagrody, co pogłębia klasyczny mechanizm uzależnienia.

10. Skutki pracoholizmu

Jak każde uzależnienie, pracoholizm może mieć bardzo negatywne skutki dla osoby w ten sposób uzależnionej. Wyrażnemu pogorszeniu ulegają relacje społeczne i rodzinne osoby dotkniętej tym zjawiskiem, ulega też istotnej deterioracji stan zdrowia psychicznego i fizycznego. Fassel wskazuje na znacznie wyższy wśród pracoholików, w porównaniu z normalnymi pracownikami,

poziom depresji i agresji, wyraźne poczucie niższości oraz wyjątkowy poziom lęku przed porażką i niepowodzeniem, co prowadzi do poważnych konsekwencji psychicznych i somatycznych [13]. Według tej autorki w skrajnych wypadkach pracoholizm może prowadzić nawet do śmierci, zwłaszcza z powodu ataku serca.

W literaturze japońskiej zjawisko to znane jest pod nazwą karoshi, czyli nagłej śmierci w wyniku przepracowania i stresu [17]. Pierwszy taki przypadek odnotowano w Japonii w 1969 r. Szacuje się, iż rocznie z przepracowania umiera nawet 30 tys. Japończyków, ludzi w pełnym zdrowiu, w okresie wielkiej aktywności. Zjawisko to jednak coraz częściej jest odnotowywane w Europie. Jako niepokojący przykład podaje się śmierć Moritza Erharda, 21-letniego niemieckiego stażysty w Bank of America Merrill Lynch, który zmarł w Londyńskim City po 72 godzinach nieprzerwanej pracy [18]. Podobne wypadki zaczynają zdarzać się również i w Polsce. Uważa się, że niedawne nagłe przypadki śmierci szefa marketingu jednego z koncernów chemicznych w Polsce oraz byłego prezesa Polskich Linii Lotniczych LOT były typowymi przypadkami karoshi. Zjawiska te tym bardziej w Polsce mogą przybierać na sile, gdyż statystyczny Polak pracuje już rocznie ponad 2000 godzin, w skali światowej ustępując tylko Koreańczykom, podczas gdy w takich krajach jak Holandia czy Niemcy (nota bene kraje o ogromnej produktywności), liczba ta wynosi 1400 godzin rocznie [19]. Zjawisko karoshi można wytłumaczyć fizjologicznie. Długotrwała praca w nadmiernym wymiarze, przy bardzo wysokim poziomie stresu i stanie chronicznego lęku [20], prowadzi do podwyższonego poziomu adrenaliny, zwiększa ciśnienie krwi, a to sprzyja zawałom i udarom mózgu [21]. Pracoholizm również sprzyja poważnym zaburzeniom równowagi psychicznej, prowadząc często ostatecznie do depresji a nawet psychoz [2].

Nawet jeżeli pracoholizm nie doprowadzi

Tabela 1. Typologia pracowników w modelu Spence i Robbins

Typ pracownika	Zaabsorbowanie pracą	Przymus pracy	Zadowolenie z pracy	Częstość
Entuzjasta pracy EP	Wysokie	Niski	Wysokie	14,4%
Pracownik uzależniony PU	Wysokie	Wysoki	Niskie	16,2%
Entuzjastyczny pracoholik EP	Wysokie	Wysoki	Wysokie	18,2%
Niezaangażowany pracownik NP.	Niskie	Niski	Niskie	22,6%
Zrelaksowany pracownik ZP	Niskie	Niski	Wysokie	12%
Rozczarowany pracownik RP	Niskie	Wysoki	Niskie	16%

wadzi do aż tak daleko idących konsekwencji, to na ogół i tak w istotny sposób obniża jakość życia dotkniętej nim osoby. Częstym skutkiem pracoholizmu jest anhedonia czyli niezdolność do odczuwania przyjemności [14].

Ponieważ pracoholizm przynosi tak szkodliwe konsekwencje dla pracowników, jest on także w dłuższym terminie zjawiskiem niekorzystnym dla organizacji. Z czasem realna efektywność pracoholików spada, nawet mimo coraz większej ilości wykonywanej pracy. Stają się oni coraz bardziej przemęczeni, nieuważni, spada ich kreatywność.

11. Rodzaje pracoholizmu

Pracoholizm przebiega w różny sposób i przybiera różne formy. Powstały w związku z tym różne typologie pracoholizmu. Janet Spence i Ann Robbins, prekursorki badań nad pracoholizmem, przedstawiły interesującą klasyfikację pracowników, opartą na trzech wymiarach: zaabsorbowania pracą, przymusie pracy oraz zadowolenia z pracy. Powstało w ten sposób sześć typów pracowników [12].

Z tych trzech wymienionych typów dwa należą już do pracoholizmu: pracownik uzależniony PU oraz entuzjastyczny pracoholik EP. Wedle badań autorek pracoholicy stanowią zatem

znaczną grupę pracowników, razem około 35%.

Bryan Robinson, w oparciu o kryterium sposobu rozpoczynania i kończenia pracy wymienił cztery typy pracoholików [14]:

1. Pracoholik nieugięty pracuje obsesyjnie niemal bez przerwy, pod silnym przymusem wewnętrznym, pracę zawsze i bezwzględnie kończy w terminie, jest niezwykle wymagający dla siebie i dla innych

2. Pracoholik bulimiczny rozpoczyna pracę z opóźnieniem, wykonuje ją z przerwami i często odkłada „na ostatnią chwilę”, a wtedy pracuje bardzo intensywnie, bez przerwy i w ogromnym napięciu emocjonalnym. Powodem odkładania rozpoczęcia pracy jest zwykle bardzo wysoki perfekcjonizm i lęk przed porażką.

3. Pracoholik z deficytem uwagi jest osobą z bardzo silną potrzebą stymulacji i szybko nudzącą się, co powoduje, że ma dużą trudność w utrzymaniu uwagi do końca realizacji zadania i często rozpoczyna nowe projekty, zanim dokończy stare.

4. Pracoholik „delektujący się pracą” wykazuje zwykle nadmierną drobiazgowość, perfekcjonizm, trudność z zakończeniem pracy, bo nigdy jej efekty nie są dosyć doskonałe. Sprawia przez to szcze-

gólne kłopoty w pracy zespołowej [14].

12. Pracoholizm efektywny i nieefektywny.

Autor niniejszego artykułu proponuje podział pracoholizmu na efektywny i nieefektywny.

W przypadku pracoholizmu efektywnego jednostka oraz organizacja w której pracuje otrzymuje jakieś realne korzyści i efekty z własnej pracy, chociaż w miarę rozwoju uzależnienia koszty te stają się coraz wyższe. Jednostka skutkiem własnej, efektywnej pracy zdobywa uznanie, pieniądze i kontaktami z najbliższymi. Organizacja na początku ma dużą korzyść z takiego pracownika, ale może go rychło utracić na skutek choroby czy wypalenia zawodowego. Także jakość jego pracy może ulec znacznemu obniżeniu (gospodarka rabunkowa).

W przypadku pracoholizmu nieefektywnego jednostka przeznaczając dużo czasu na pracę, ale jest to zwykle czas zmarnowany z powodu bardzo niskiej jakości pracy.

Pracoholizm nieefektywny autor proponuje podzielić na pracoholizm nietrafiony, pracoholizm neurotyczny i pracoholizm pozorowany.

W przypadku pracoholizmu nietrafionego dana osoba, pracuje wprowadzając bardzo dużo, ale wykazuje się brakiem kompetencji lub zdolności, w związku z czym wykonywana praca jest dla organizacji bezwartościowa lub nawet szkodliwa. Zdarza się to osobom, które wybrały zawód pod presją rodziny całkowicie niezgodnie ze swoimi zdolnościami, lecz mimo to prezentują typ osobowości pracoholika. Nie mając jednak odpowiednich zdolności osoby te jednak pracę tę wykonują po prostu słabo lub źle. Zdarza się to także w przypadku osób, które z różnych względów zostały awansowane na pozycję znacznie przekraczającą ich kompetencje. Może się też zdarzyć, że jest to po prostu osoba źle zorganizowana a jej gorączkowa działalność pogłębia tylko chaos.

Jeszcze bardziej niebezpieczny dla jednostki jest **pracoholizm neurotyczny**. W tym przypadku dana osoba może godzinami siedzieć w pracy czy przed komputerem, ale w istocie niczego pożytecznego nie zrobić, paraliżowana jest bowiem lękiem lub pogrążona w depresji. Może też cierpieć na silne zaburzenia uwagi, przez co w ogóle nie jest w stanie skoncentrować się na pracy. Pracoholizm polega tutaj na przeznaczaniu bardzo dużej ilości czasu na pracę, ale czas ten kompletnie nie jest wykorzystany.

Może się wreszcie zdarzyć **pracoholizm pozorowany**, w którym jednostka po prostu udaje, że intensywnie pracuje. Może to być bardziej forma manipulacji, niż prawdziwy pracoholizm, ale może takie zachowanie również przyjąć formę uzależnienia.

13. Pracoholizm a pasja zawodowa – ujęcie autorskie

W organizacji bardzo istotne jest odróżnienie pomiędzy pasją zawodową a pracoholizmem. Objawy mogą być bowiem bardzo podobne, ale skutki są diametralnie odmienne. Pasjonat może spędzać tyle samo czasu w pracy co pracoholik, często zaś efekty jego pracy są znacznie większe. Zasadniczą odmienną leży jednak w samej istocie różnicy pomiędzy człowiekiem zdrowym a uzależnionym. Pasjonat najzupełniej świadomie wybiera dany rodzaj zachowania i ma nim pełną kontrolę, posiada właściwe poczucie czasu, realistycznie spostrzega sytuację, potrafi zadbać o równowagę w stosunku do innych zobowiązań.

Autor niniejszego artykułu proponuje dwa współczynniki, które mogłyby posłużyć za kryteria odróżniające pracoholizm od zdrowej pasji czy też czasowego silnego obłożenia pracą: współczynnik efektywności i współczynnik hedonistyczny.

Współczynnik efektywności jest to iloraz zysków osiągniętych w stosunku do poniesionych kosztów w przeciągu odpowiednio długiego okresu czasu,

poprzez nie tylko samą jednostkę, ale także organizację w której pracuje, a także (co ważne) także zysków odniesionych przez jej rodzinę (podniesienie standardów życia, wykształcenie dzieci, wspólne atrakcyjne wakacje etc.).

$$IE = \frac{\text{Suma zysków odniesionych przez jednostkę, jej rodzinę i organizację}}{\text{Suma strat odniesionych przez jednostkę, jej rodzinę i organizację}}$$

Współczynnik hedonistyczny jest to iloraz przyjemności odczuwanej w wyniku wykonywanej pracy do dyskomfortu z powodu jej niewykonywania

$$IH = \frac{\text{Przyjemność odczuwana w wyniku wykonywanej pracy}}{\text{Dyskomfort z powodu niewykonywania pracy}}$$

Prawdziwy pasjonat kocha swoją pracę i wykonywanie niej sprawia mu zwykle ogromną przyjemność. Natomiast nie odczuwa cierpienia, jeżeli czasowo jej nie wykonuje i bez przeszkód cieszy się z uroków urlopu czy czasu spędzanego z rodziną.

Odwrotnie jest w przypadku pracoholika. Z samej już definicji uzależnienia niezwykle cierpi i odczuwa nieznośne napięcie z powodu braku pracy (zjawisko odstawienia), ale wcale to nie znaczy, że naprawdę potrafi się cieszyć pracą.

Badania Burka [22] wykazały, że pracoholicy doświadczają więcej emocji negatywnych niż pozytywnych w porównaniu do innych typów pracowników. Jest to swoisty „głód pracy bez radości z pracy” [23].

14. Kulturowe aspekty pracoholizmu

Pracoholizm musi zawsze być odniesiony do kultury danego kraju i specyfiki miejsca pracy. Są takie kraje, jak np. Japonia, Południowa Korea czy ostatnio coraz bardziej Chiny, w których oczekuje się znacznie większej pracowitości

niż w innych państwach. Koreańczyk, pracując czy studiując w innym kraju, np. w USA, może często niesłusznie być etykietowany jako pracoholik, podczas gdy zachowuje się tylko w z wyuczonym w danej kulturze wzorcem, co zresztą w nowym otoczeniu, mimo krytyki jego zachowania, przynosi mu często znacznie więcej sukcesów niż kłopotów.

Podobnie są zawody czy studia wymagające znacznie więcej pracowitości, jak zawód lekarza, inżyniera czy maklera giełdowego, niż w przypadku innych zawodów. Wzięcie pod uwagę tych norm środowiskowych musi być zawsze podstawą kategoryzacji określonego zjawiska jako patologiczne. Podręcznik DSMIV wyraźnie określa, że zachowanie patologiczne nie może być spodziewaną i kulturowo usankcjonowaną reakcją na określone wydarzenia, na przykład na wymagania dotyczące pracy w danym środowisku [24].

Klinicysta, który nie jest świadomy kulturowych aspektów i niuansów w których funkcjonuje dana osoba, może mylnie określać za patologiczne zachowanie, które w jego kulturze uchodzi za normalne. Z drugiej jednak strony, trzeba pamiętać o tym, że procesy globalizacji pociągają za sobą pewną uniwersalizację norm kulturowych, i powoduje to, że lokalne normy mogą zostać uznane za patologiczne. Zasada uniwersalizmu, choć bardzo okrojonej i ostrożnej formie (aby nie narazić się na zarzut etnocentryzmu), może prowadzić także do krytyki pewnych kultury przejawów kultury danego narodu, na przykład szeroko już w tej chwili przejawiana krytyka militarystyki pruskiej czy japońskiej w pewnym okresie historii tych krajów, podzielana zresztą obecnie także przez wielu Niemców czy Japończyków. Jak dotąd jednak nie określa się jednoznacznie kulturowych wymogów pracowitości u Japończyków czy Koreańczyków jako patologicznych (przeciwnie, czasami nawet podaje się je za wzór, zwłaszcza w okresie ekonomicznego kryzysu). Niemniej, oczywiście,

towarzyszy temu świadomość, że negatywne zdrowotne skutki pracoholizmu mogą być częstsze i bardziej dotkliwe (jak np. karoshi) w Japonii czy Korei Południowej, niż w innych krajach.

Podsumowując, kulturowe aspekty takich zjawisk jak pracoholizm czy inne zaburzenia behawioralne, muszą być zawsze brane pod uwagę. Zasada krytyki kultury z pozycji uniwersalizmu ma tym większe zastosowanie, im mniejsza jest dana grupa kulturowa. Ostrożnie krytykuje się kultury narodów, ale znacznie śmieiej kultury organizacyjne.

15. Pracoholizm a kultura organizacyjna

Najsilniejsza krytyka zatem może objąć poszczególne instytucje, którym można zarzucić patologiczną kulturę organizacyjną. W tym sensie określa organizacja może wyzwolić lub wręcz oczekiwać od pracownika zachowań, które obserwując obiektywnym okiem z zewnątrz tej organizacji, możemy określić jako przejawy pracoholizmu.

Oczywiście są organizacje wymagające znacznie więcej pracy od swoich członków, niż inne organizacje w danym kraju, oferując za to znacznie większe wynagrodzenie i możliwości awansu (przykładem tu będzie praca w instytucjach londyńskiego City w odróżnieniu do innych organizacji w Londynie). Ale jest także dużo organizacji, które wymagają od swoich pracowników zachowań na pograniczu pracoholizmu, bo mają charakter brutalnie eksploatacyjny albo po prostu są źle zarządzane. Trawestując powiedzenie, że źle kierowane narody wymagają bohaterów, można powiedzieć, że źle kierowane przedsiębiorstwa wymagają pracoholików.

Istnieją też takie kultury organizacyjne, które mogą często wyzwać zachowania pracoholiczne czy wręcz ich wymagać. Należy do nich na przykład kultura negatywna „biuropatologia”, którą, według Hodgsona, cechuje to, że znaczna liczba pracowników nie wie co, jak i dlaczego powinna robić a wysoko

wykwalikowani specjaliści i liderzy są odciągani od prac właściwych na rzecz prac biurowych [25]). Wedle Lidii Zbiegień-Maciąg kulturę negatywną charakteryzuje chłód emocjonalny, depersonalizacja relacji, nadmierna subordynacja, konserwatyzm, izolowanie się oraz wzajemna antypatia [26].

Rozpowszechnianiu się pracoholizmu może sprzyjać kultura twarda według modelu Deala-Kennedy’ego, której promuje bezwzględną gloryfikację sukcesu i dynamizmu, przy bezlitosnym obnażaniu i wyśmiewaniu najmniejszej porażki [27], lub też kultury, które w modelu Hofstede, charakteryzuje bardzo wysoki dystans władzy, wysoki indywidualizm i wysokie unikanie niepewności [28].

Autora tego artykułu proponuje wprowadzenie pojęcia **pracoholicznej kultury pracy**.

W organizacji, w której panuje taka kultura, wymaga się od pracowników wykonywania ogromnej ilości pracy, całkowitego zaabsorbowania i pochłonięcia pracą, kosztem ich osobistego rozwoju, komfortu pracy oraz relacji z rodziną. Zjawisko to szczególnie występuje w organizacjach, które traktują pracowników przedmiotowo, motywują przez strach i stres, żądają całkowitej dyspozycyjności oraz wprowadzają zimną, bezosobową atmosferę. To że, w rezultacie skutkiem tego jest wyraźny wzrost zjawiska pracoholizmu, potwierdzają badania Kassela i Schaffa, zreferowane w pracy Frąszczak [29].

16. Pracoholizm w przedsiębiorstwie

W efektywnym zarządzaniu bardzo ważna jest świadomość tego, że pracoholizm jest w ostatecznym rozrachunku dla organizacji zjawiskiem niekorzystnym. Pozornie pracoholik wydaje się dla firmy cennym nabytkiem [2]. Wykazuje ogromne zaangażowanie, cały czas poświęca pracy, wydaje się być absolutnie dyspozycyjny i oddany. Niektóre badania potwierdzają ten osąd. Doniesienia Machlowitz [30] czy Mudracka [31] zda-

ją się sugerować pozytywny wkład pracoholika w funkcjonowanie organizacji, choć nie przeczą, że samo zjawisko pracoholizmu ma charakter indywidualnej patologii (według Mudracka związanej głównie z osobowością obsesyjno-kompulsywną).

Większość jednak badaczy podkreśla negatywne konsekwencje pracoholizmu pracowników dla organizacji. Porter zauważa silną konfliktorodność działań pracoholika, zwłaszcza jeżeli pełni on stanowisko menedżerskie. Może mieć on bardzo poważne trudności z delegowaniem zadań i ma skłonności do przedmiotowego, bezosobowego traktowania podległych mu pracowników. Ponadto pracoholik, według Portera, preferuje najczęściej taki sposób rozwiązywania problemów, który pociąga za sobą więcej pracy (marnotrawstwo), dąży do nadmiernej kontroli z braku zaufania do innych, reaguje sztywno tak samo na sukces czy porażkę, proponując po prostu więcej pracy, sabotuje wysiłki mające na celu poprawienie relacji pomiędzy pracą i innymi działaniami [32]. Killinger uważa, że pracoholicy nie radzą sobie z podejmowaniem właściwych decyzji, gdyż są ich nadmierne napięcie zaburza ocenę sytuacji, a na dłuższą metę praca ich jest nieefektywna i prowadzi do chorób [10].

Według badań Paluchowskiego i Hornowskiej pracoholicy w ogóle nie doceniają znaczenia relacji społecznych i interpersonalnych oraz mają złudne poczucie samowystarczalności [33]. Oczywiście pewne różnice w ocenie skutków pracoholizmu zależą też od tego, jaki on ma charakter, czy ma on, wedle klasyfikacji autora artykułu, charakter bardziej efektywny czy nieefektywny. Ale niezależnie jaki jest, nawet gdy początkowo przynosi zyski organizacji, ostateczne jego konsekwencje są negatywne, co wiąże się przede wszystkim z jego ogromnymi kosztami psychologicznymi i zdrowotnymi. Prowadzi to wcześniej czy później do zwiększonej absencji, do wypalenia zawodowego, a przez to do poważnych strat w zakresie

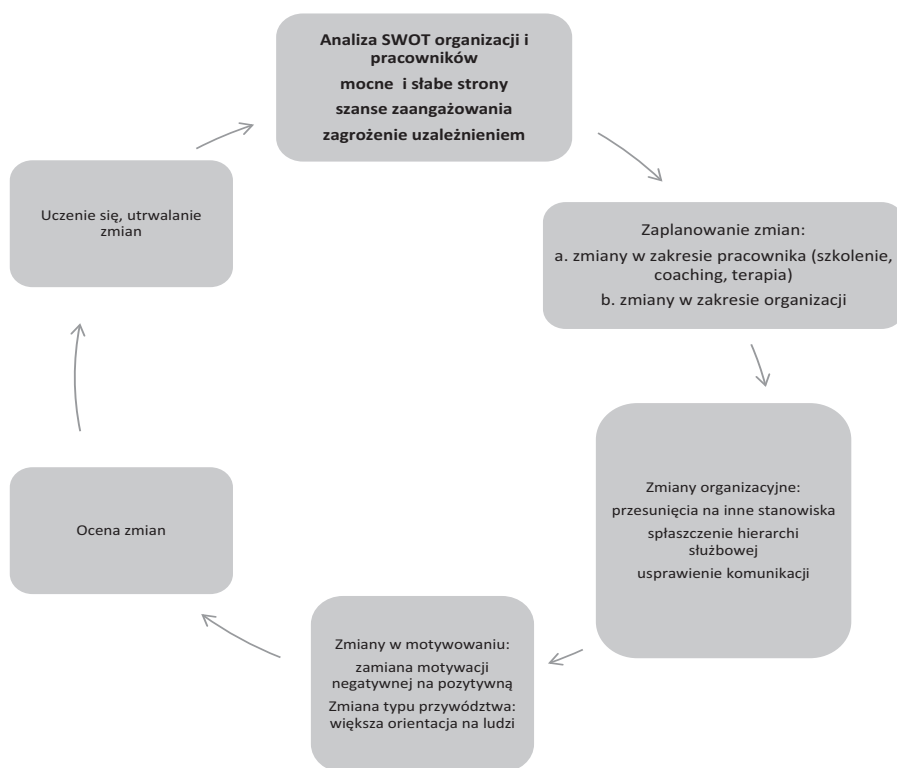
kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. W związku z tym Porter uważa, że współcześni menedżerowie powinni być zapatrzeni w odpowiednie instrukcje, pozwalające im identyfikować pracoholików, aby im pomóc.

Autor tego artykułu uważa, że powinni również identyfikować zagrożenia pracoholizmem tkwiące w samym przedsiębiorstwie.

17. Zarządzanie zagrożeniem behawioralnym w przedsiębiorstwie na przykładzie pracoholizmu

Zarządzanie zagrożeniem behawioralnym w organizacji w postaci pracoholizmu można ująć jako specyficzny przypadek zarządzania ryzykiem. Pracoholizm jednego lub kilku pracowników stanowi pewne zagrożenie, ale też szansę. Szansa przejawia się w tym, że zazwyczaj pracownik jest skłonny do poświęcenia swojemu miejscu pracy znacznej ilości czasu i energii. Oczywiście może to robić w sposób lepszy czy gorszy (pracoholizm efektywny i nieefektywny). W przypadku pracoholizmu nieefektywnego należy wpierw przesunąć go na inne stanowisko lub też wyposażyć w odpowiednie kompetencje, aby nie szkodził organizacji.

Ale nawet jeżeli reprezentuje on pracoholizm efektywny, jeżeli nawet przynosi wyraźne wartości dodane dla organizacji, to i zadbać o to, aby jego zaangażowanie pozbawić czynnika patologicznego przymusu, nadmiernego napięcia i osłabienia kontroli, gdyż może się to dawać skutki negatywne w postaci konfliktów i złego podejmowania decyzji, a w przyszłości może spowodować chorobę i odejście cennego pracownika. Można zatem powiedzieć, że celem jest zamiana ewentualnego pracoholizmu na autentyczną pasję i zaangażowanie. Należy jednak pamiętać i o tym, że problem wcale nie zawsze musi być po stronie pracowników, może on też leżeć po stronie samej organizacji, jej zarządu, struktury organizacyjnej, a przede wszystkim organizacyjnej kultury.



Ryc. 3. Zarządzanie zagrożeniem behawioralnym w przedsiębiorstwie na przykładzie pracoholizmu

Dlatego w pierwszym rzędzie konieczne jest dokonanie analizy SWOT pod kątem potencjału pracowników: ich mocne i słabe strony, szansa entuzjastycznej pracy, zagrożenie pracoholizmem. Ważne jest również dokonanie pod tym względem analizy SWOT samej organizacji. Następnie konieczne jest zaplanowanie zmian obejmujących:

- a. zmiany w zakresie pracownika (szkolenie, coaching, terapia)
- b. zmiany w zakresie organizacji

Zmiany organizacyjne mogą objąć ewentualne przesunięcia na inne stanowiska (pamiętać należy o tym, że najbardziej szkodliwe są działania pracoholika, dopóki się nie wyleczy, jeżeli jest szefem zespołu), spłaszczenie hierarchii służbowej, usprawnienie komunikacji. Bardzo ważne są zmiany w motywowaniu, zwłaszcza zamiana motywacji ne-

gatywnej na pozytywną oraz zamiana typu przywództwa w sensie przyjęcia większej orientacji na ludzi. Następnie konieczne jest stałe monitorowanie skutków wprowadzanych zmian oraz proces stałego uczenia się organizacji.

Pokazuje to rycina 3.

18. Podsumowanie

Zjawisko pracoholizmu jest jeszcze stosunkowo słabo poznane. W dotychczasowej literaturze polskiej szczególnie są cenne pozycje L. Golińskiej, A. Frąszczak, L. Zbiegień-Maciąg, J. Melibrudy, W.J. Paluchowskiego i E. Hornowskiej, na które się autor powoływał. W niniejszym artykule autor proponuje kilka nowych ujęć problemu. Autor sugeruje, aby pojęcie zagrożenia behawioralnego traktować jako podklasę zachowania ryzykownego. Zaburzenie beha-

wioralne w organizacji artykułu może mieć charakter pierwotny (istniejący już wcześniej zagrożenie behawioralne, które następnie objawia się w nowym miejscu pracy), wtórny (powstają u pracownika w miejscu pracy na skutek niewłaściwej kultury organizacyjnej, poddania się patologicznym wymogom, nabrania niewłaściwych nawyków oraz mieszany (istniejące wcześniej predyspozycje lub zachowania patologiczne rozkwitają w nowym miejscu pracy, gdyż znajdują tam bardzo podatny grunt.

Szczególny charakter zaburzenia behawioralnego w miejscu pracy tworzy pracoholizm. Według autora tego artykułu ważnym źródłem pracoholizmu jest to, że akt pracy pozwala człowiek jednostce niejako „przełączać” się na psychiczny moduł „pozycji i znaczenia”. Pracoholik jest bowiem na ogół człowiekiem o niskim poczuciu własnej wartości, o skłonnościach lękowych i depresyjnych, często samotnym.

Autor artykułu proponuje podział pracoholizmu na efektywny i nieefektywny. W przypadku pracoholizmu efektywnego jednostka oraz organizacja w której pracuje otrzymuje jakieś realne korzyści i efekty z własnej pra-

cy, mimo że, w miarę rozwoju uzależnienia, koszty są coraz wyższe. Pracoholizm nieefektywny może mieć postać pracoholizmu nietrafionego, w którym zaangażowaniu pracownika nie towarzyszą odpowiednie kompetencje, postać pracoholizmu neurotycznego, w którym pracownik nie jest w stanie działać efektywnie (mimo poświęcania dużej ilości czasu) skutkiem zaburzeń emocjonalnych oraz pracoholizmu pozornego, w którym jednostka pozoruje intensywną pracę.

Każdy rodzaj pracoholizmu jest jednak dla organizacji niekorzystny, bo nawet przy efektywnej pracy prowadzi wcześniej czy później do wypalenia zawodowego i choroby pracownika, a więc do strat w cennym kapitale ludzkim. Dlatego bardzo ważne jest, aby miejsce pracoholizmu zajęła w organizacji autentyczna pasja. Autor proponuje dwa kryteria odróżniające pasję od pracoholizmu: współczynnik efektywności oraz współczynnik hedonistyczny.

Na zakończenie autor przedstawił model zarządzania zagrożeniem behawioralnym w przedsiębiorstwie w przypadku pracoholizmu.

BIBLIOGRAFIA:

1. Mellibruda, J. wystąpienie podczas konferencji prasowej zorganizowanej przez Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w Warszawie.
2. Golińska, L. (2008). *Pracoholizm, uzależnienie czy pasja*. Warszawa: Wydawnictwo Difin
3. Griffiths, M. (2005), *Workaholism is still useful construct*, *Addiction Research and Theory*, 13 (2), s. 76-88.
4. Baumeister, R.E., Heatherton, T.F., Tice, D.M. (2000), *Utrata kontroli*, Warszawa: Państwowa Agencja Rozwiązywanie problemów Alkoholowych.
5. Pomianowski, R. (1998), *Uzależnienie współczesna wersja „ucieczki od wolności”*, w: Miluska, J. (red.), *Psychologia rozwiązywania problemów społecznych*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora
6. Nowicka - Skowron, M., *Efektywność systemów logistycznych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2000, s. 11-12

7. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003), *Work Organization & Stress*, Geneva: World Health Organizations, s. 12.
8. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr. (1998). *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne s. 20.
9. Griffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 38.
10. Killinger, B., (2007). *Pracoholicy: Szkoła przetrwania*. Poznań: Rebis.
11. Oates, W. (1971), *Confessions of a Workaholic: the fact about work addiction*, New York: World.
12. Spence, J.T, Robbins, A.S. (1992), *Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results*, *Journal of Psychology Assessment*, 58 (1), s. 160-178.
13. Fassel, D. (1990), *Working ourselves: the high cost of workaholism and the reward of recovery*, New York: Harper Collins.
14. Robinson, B.E.(1998). *The workaholic family: A clinical perspective*, *The American Journal of Family Therapy*, 26, s. 65-75.
15. Seybold, K.C., Salamone, P.R. (1994). *Understanding workaholism: a review of causes and counselling approaches*, *Journal of Counselling & development*, t. 73, 9/10, s. 4-9.
17. Golińska, L. (1993), *Temperamentalne uwarunkowania percepcji społecznej*. Łódź: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego.
18. W: Marcin Bruczkowski: *Bezsensowność w Tokio*. Warszawa: Rosner & Wspólnicy, 2004, s. 380. ISBN 83-89217-51-1.
19. Ostrowski, M. (2013), *Plemię City*, *Polityka*, nr 48 (2935), 27.11-3.12. 2013, s. 120.
20. Molga, T. (2013), *Karoshi po Polsku*, *Wprost*, 50/2013 (1607).
21. Tylor, G.J. , Bagby, R.M., Parker, J.D. (1997), *Disorder of affect regulation. Alexithymia in medical and psychiatric illness*, Cambridge University Press.
22. Beuelens, M. (2002), *Addicted to work?*, *Personal Today Reed Business Information*, UK.
23. Burke, R.J. (1999), *It's not how hard you work but how you work hard: Evaluation workaholism components*, *International Journal of Stress Management*, 6, s. 225-240.
24. Burke, R.J., Matthiesen, S. (2004), *Short communication: wokaholism among Norwegian Journalists: antecedents and consequences*, *Stress and health*, 20, s. 301-308.
25. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, DSM-IV*, American Psychiatric Association, Washington, 1994.
26. Hodgson, R. (1979). *Organizational Bureaupathy and How to Cure it*, *The Business Quarterly*, Autumn.
27. Zbiegień - Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
28. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.
29. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations Software of Mind*, London.
30. Frąszczak, A. (2002), *Pracoholizm*, [w:] Strykowska M. (red.), *Współczesne organizacje wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*. Poznań, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 211-234.

31. Machlowitz, M. (1980), *Workaholics: Living with them, working with them*, New York: New American Library.
32. Mudrack P.E. (2004), *Job involvement, obsessive-compulsive personality traits and workaholic behavioural tendencies*, *Journal of Organizational Change Management*, 17, (5), s. 490-508.
33. Porter, G. (1996), *Organizational impact of workaholism: Suggestion for researching the negative outcomes of excessive work*, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, s. 70-84.
34. Paluchowski, W.J., Hornowska, E. (2003), *Pracoholizm a źródło wartości i uwarunkowania interpersonalne*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 297-321.