

Romuald DERBIS

Zaangażowanie zawodowe, pomoc czy przeszkoda w osiąganiu sukcesu

Wprowadzenie

Sukces można traktować jako pozytywny efekt konkurencji, w której jedna ze stron uzyskuje przewagę z punktu widzenia dążenia do określonego celu. Tyczy się to tak osób, jak i organizacji. Tym samym przyjmuje się ontologiczne założenie, że ludzie w drodze do realizacji swoich zamierzeń konkurują ze sobą, łącząc się zazwyczaj w strategiczne koalicje, by zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu. Zapewne tak jest, tyle że konkurowanie jest mocno energochłonne, stąd należy przewidywać, że istnieje taki psychologiczny moment, od którego dalsze angażowanie się w działanie nie sprzyja już wzrostowi przewagi konkurencyjnej, lecz ją osłabia. Takie przewidywania wynikają chociażby z praw Yerkesa-Dodsona, które należą do jednych z lepiej udokumentowanych w psychologii zależności między poziomem aktywacji i sprawnością działania, przyjmującej postać odwróconej litery U.

Człowiek jako organizm zdolny do przetwarzania informacji jest predestynowany do poszukiwania informacji, które mogą stanowić wzmocnienie. Jak wynika z klasycznych już badań Solomona prowadzonych pod koniec lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku nad deprivacją sensoryczną, brak stymulacji rodzi zaburzenia percepcji, myślenia, pamięci, halucynacje, lęk. Z psychologii ogólnej wiadomo, że zachowania eksploracyjne są uruchamiane przez takie cechy informacji, jak: nowość, zmiana, nietypowość, niezgodność, złożoność, wieloznaczność. Ogólnie – przez konflikt poznawczy i niepewność. Motywacja powstaje więc jako proces mający na celu usunięcie napięcia zrodzonego przez konflikt poznawczy i uzyskanie względnej równowagi poznawczej.

W proces motywacyjny uwikłane są emocje, które zapewniają szybkie reagowanie na zmiany w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizmu. Reakcje te zależą od pobudzenia emocjonalnego rozumianego jako chwilowy stan organizmu polegający na energetyzacji organizmu i zawężeniu pola świadomości, co regulowane jest przez układ siatkowaty i autonomiczny. Od pewnego momentu wzrost pobudzenia włącza „bezpieczniki” organizmu, które przez obniżenie aktywizacji (układ siatkowaty) funkcji psychicznych i fizycznych prowadzą do pogorszenia sprawności. Niewłączenie hamowania (selekcja informacji) mogłoby spowodować załamanie organizmu. W dłuższej perspektywie obniżenie sprawności jest więc adaptacyjne.

Jak zauważa Apter (1989) w swojej koncepcji zmiany ukierunkowania, można wyróżnić dwa rodzaje ukierunkowania – jeden na cel i drugi, na samą aktywność. Stąd

wymienia dwa różne poziomy pobudzenia optymalne dla danego funkcjonowania. Przy orientacji na cel, wg prawa Yerkesa-Dodsona, wzrost pobudzenia kiedyś zaczyna przeskadzać. Satysfakcja wynika tu z osiągnięcia celu lub zbliżania się do niego. Tę orientację Apter nazywa orientacją teliczną.

Przy orientacji na aktywność, czego krańcowym przykładem może długa praca twórcy bez snu i jedzenia, pobudzenie sprzyja poziomowi wykonania. Tę orientację Apter nazywa prototeliczną. W orientacji prototelicznej niskie pobudzenie implikuje nudę. Satysfakcja wynika tu z samej aktywności. Ludzie w stanie telicznym unikają pobudzenia, ponieważ duże pobudzenie rodzi lęk, a w stanie prototelicznym szukają go. Człowiek może angażować się silnie tak w motywację teliczną, jak i prototeliczną.

W tym opracowaniu rozważę skutki silnego zaangażowania zawodowego w zachowaniach zorientowanych telicznie. Tym samym uwzględnił będę tak pozytywne, jak i negatywne skutki zaangażowania, które w dłuższej perspektywie czasowej obniżają szanse osiągnięcia sukcesu.

Wychodzę z założenia, że wymiary pracy mają dualistyczny charakter, to znaczy mają dobre i złe strony (Bańka, 1966). Przykładowo w obszarze pracy doradcy zawodowego czy pracownika socjalnego zaangażowanie i empatyczna troska o klientów generalnie uważana jest za podstawowy czynnik efektywnego pomagania. Jednakże silne uwikłanie emocjonalne tych pracowników może spowodować, że proces pomocy staje się napięty lub ulega zahamowaniu. Zbyt zaangażowany doradca może być narażony na wypalenie, stan wyczerpania emocjonalnego, który może powstać w toku intensywnych interakcji z klientami. Wypalenie z kolei może udzielającemu pomocy profesjonalście pogarszać samopoczucie i satysfakcję z pracy. W ten sposób udzielenie porady i pomocy socjalnej może obejmować bezskuteczny proces, w którym nadmierne zaangażowanie przyspiesza wypalenie zawodowe, co z kolei powoduje takie ujemne konsekwencje, jak naruszenie praw klienta (poniżanie), uczucie porażki, osłabienie zdrowia psychicznego, niechętny stosunek do pracy, myśli o porzuceniu pracy i faktyczne jej porzucenie. Z drugiej strony niedopuszczalne jest, aby udzielający pomocy fachowcy chronili się przed groźbą nadmiernego zaangażowania, przybierając postawę nieczułą i cyniczną – chociaż są to możliwie ostateczne konsekwencje nadmiernego zaangażowania.

Wskaźniki zaangażowania

Dyskusja na temat skutków zaangażowania wymaga podjęcia próby określenia zakresu tego pojęcia oraz wspomnienia o wskaźnikach zaangażowania. Określenie operacji (czynności), jakie należy wykonać przy dokonywaniu pomiaru zmiennej znane jest w metodologii nauk społecznych jako definiowanie operacyjne. Zaangażowanie jest operacjonalizowane nakładem pracy lub wymogami pracy. Są to takie obiektywne wskaźniki rodzajów zachowania w pracy, jak: liczba zadań lub klientów w danym czasie, liczba godzin poświęconych zadaniu czy bezpośredniej opiece nad klientem, okres nieobecności w pracy, fluktuacja. Obiektywne wskaźniki jednak zawodzą w bezpośrednim odniesieniu do przypuszczalnych konsekwencji nadmiernego zaangażowania. Wysokie obciążenie pracą wydaje się być nieefektywnym i słabym wskaźnikiem nadmiernego zaangażowania i odnosi się ono jedynie do komponentu behawioralnego subtelnej

struktury zaangażowania. Ogniskuje się raczej na ekstensywności aniżeli intensywności w relacjach między udzielającym pomocy i klientem.

Zaangażowanie posiada elementy uczuciowe, poznawcze oraz behawioralne. Pracownik angażuje się emocjonalnie w role pełnione w organizacji i zarazem przejawia ekspresję własnego wnętrza. O zaangażowaniu można wnioskować wykorzystując niektóre lub wszystkie elementy. To znaczy można wnosić o zaangażowaniu z wyrażanych uczuć lub przekonań albo z zachowania. Wysokie zaangażowanie w pracę może mieć źródła w strukturach osobowości, wysokich wymaganiach pracy czy stresujących wydarzeniach tak zawodowych, jak i osobistych. Źródła te wchodzi z sobą w interakcje. W tym opracowaniu przedmiotem rozważań nie są jednak predyktory zaangażowania, lecz skutki nadmiernego zaabsorbowania pracą. Jak się wydaje o nadmiernym zaangażowaniu można wnioskować z różnych wskaźników inferencyjnych, lecz trudno jest je dokładnie określić. Najkrócej zaangażowanie w pracę można określić jako wielkość psychologicznej identyfikacji z pracą (Schultz, Schultz, 2002).

Do pomiaru zaangażowania podejmowane są próby tworzenia odpowiednich skal. Na przykład w badaniu tzw. zaangażowania organizacyjnego Meyer i współpracownicy (1993) zastosowali skalę, którą zmodyfikował Retowski (2003) wyróżniając cztery czynniki: a) zaangażowanie afektywne (*np. Naprawdę czuję, że problemy mojej firmy są moimi problemami*), b) zaangażowanie normatywne (*np. Mam duży dług wdzięczności do spłacenia wobec mojej firmy*), c) zaangażowanie inercyjne – brak alternatyw (*np. Czuję, że mam zbyt mało innych propozycji, aby rozważyć zmianę firmy*), d) zaangażowanie inercyjne – zbyt duże koszty (*np. Zbyt wiele zamieszania byłoby teraz w moim życiu, gdybym podjął decyzję o zmianie firm*). Zaangażowanie organizacyjne można rozumieć jako wielkość psychologicznej identyfikacji z organizacją lub przywiązania do niej.

W badaniach stosowana jest też Kanungo 10-twierdzeniowa, pięciopunktowa skala zaangażowania (Riipinen, 1997) lub zadawane są pytania o stopień przystosowalności wymagań pracy do wartości pracownika. Zdarzają się podejścia realizowane za pomocą eksperymentu klinicznego lub naturalnego oraz bada się stopień aprobowania – dezakceptacji ról podejmowanych w pracy (za Ruda, 1998). Brak zaangażowania oznacza tu wyjście z roli, bycie w roli oznacza silne uwikłanie w działanie własnego *ego*.

O zaangażowaniu pozytywnie

Menedżerowie, a także psycholodzy, uważają często, że zaangażowanie w pracę sprzyja silnej motywacji do pracy, jej doskonaleniu i uczeniu się. Pracownicy zaangażowani poszukują pracy stymulującej, autonomicznej, złożonej i odpowiedzialnej z możliwością udziału w podejmowaniu decyzji. Zazwyczaj wzrostowi identyfikacji i zaangażowania odpowiada wzrost satysfakcji z pracy, ale niekoniecznie wzrost poziomu wykonania zadań (Schultz, Schultz, 2002). Dopiero zaangażowanie nadmierne, z punktu widzenia aktualnych możliwości podmiotu, jest dla niego szkodliwe więc w literaturze występują doniesienia nt. wyników badań, w których akcent kładziono na pozytywną stronę zaangażowania w pracę. Na przykład z badań Riipinena (1997) wynika, że skutki zaangażowania są zależne od jego podstaw. Otóż wg niego wymagania pracy, które implikują zaangażowanie w różnym stopniu mogą być zgodne z potrzebami pracownika. Riipinen zbadał 383 kobiety i 50 mężczyzn ze średnią wieku 39,4 lat. Oka-

zało się, że zaangażowanie w pracy oparte na zgodności potrzeb i wymagań pracy łączy się z wysokim poziomem dobrostanu. Chodzi o potrzebę spełniania wymagań pracy. Zaangażowanie w pracy nie oparte na takiej zgodności było niezależne od dobrostanu lub było z nim w negatywnym związku. Zaangażowanie oznacza tu stopień identyfikacji ze swoją aktualną pracą.

Dobrostan jest pojęciem wielowartościowym. Jego pierwotnym wskaźnikiem jest poziom uczuć szczęścia, satysfakcji, własnej godności i uczuć strapienia, na przykład lęku, depresji, poczucia beznadziejności. Zdaniem Riipinena wcześniejsze badania nad związkiem między zaangażowaniem a dobrostanem nie uwzględniały podstaw zaangażowania w pracę. Tymczasem zaangażowanie w pracę jest zależne od wielu osobistych i sytuacyjnych czynników, takich jak: wiek, protestancka etyka pracy oraz różne specyficzne czynniki pracy. Zaangażowanie zależy po części także od zgodności potrzeb człowieka i cech pracy, to znaczy od tego, jak dobrze praca zaspokaja potrzeby jednostki. Z drugiej strony, oprócz zaangażowania opartego na zaspokajaniu potrzeb, istnieje zaangażowanie zawodowe nie oparte na zaspokajaniu potrzeb. Wyróżnił potrzeby zawodowe wewnętrzne i zewnętrzne. Potrzeby wewnętrzne to potrzeba osiągnięć, potrzeba samoaktualizacji. Potrzeby zewnętrzne to potrzeba bezpieczeństwa i potrzeba nagród finansowych.

Na podstawie wyników uzyskanych przez Riipinena można przyjąć, że zaangażowanie w pracy koreluje istotnie dodatnio z satysfakcją zawodową, zwłaszcza u mężczyzn nauczycieli, sekretarek (część z nich także uczyla), słabiej u nauczycielek. Zaangażowanie zawodowe u nauczycielek i sekretarek koreluje dodatnio z pozytywnymi uczuciami. Brak jest korelacji zaangażowania z negatywnymi uczuciami.

Uczestników podzielono jednakże na typy zewnętrzne i wewnętrzne wg mediany dla pomiaru potrzeb zewnętrznych i wewnętrznych. Tzn. zewnętrznicy mieli wyższą medianę zewnętrznych potrzeb i niższą medianę potrzeb wewnętrznych i odwrotnie typy wewnętrzne.

Dla osób, których zaangażowanie w pracę oparte było na zgodności potrzeb, wykryto dodatnią korelację uczuć pozytywnych i ujemną uczuć negatywnych z zaangażowaniem zawodowym w obu podgrupach (typy zewnętrzne i wewnętrzne). Uczucia pozytywne, to np. zainteresowany, podekscytowany, silny. Negatywne, to np.: strapiiony, drażliwy, przestraszony.

Zaangażowanie w pracy nie oparte na zgodności potrzeb nie było ogólnie biorąc skorelowane z pozytywnymi uczuciami. Korelacja pozytywna odnosiła się wyłącznie do zadowolenia z pracy. Wyłączenie zadowolenia z pracy skutkuje słabą korelacją negatywną w każdej podgrupie.

Wyniki podtrzymują hipotezę, że wzajemne relacje między zaangażowaniem w pracy i dobrostanem zależą od podstawy zaangażowania. Jeśli zaangażowanie oparte było na spełnieniu potrzeb w pracy, to ich poziom dobrostanu był wyższy. Odpowiednio zaangażowanie nie oparte na spełnianiu potrzeb było niezależne lub ujemnie związane z dobrostanem.

Podmiot może się afektywnie związać z otoczeniem, które wzmacnia poczucie kontroli. Stąd środowisko, które odpowiada którymś potrzebom to takie, które umożliwia ich realizację poprzez odpowiednie, kontrolowane działanie. Tak więc angażowanie się w pracę może łączyć się z przywiązaniem emocjonalnym do środowiska pracy, co sprzyja sukcesom zawodowym.

Z drugiej strony zaangażowanie w pracy nie oparte na spełnianiu potrzeb pozbawione jest pozytywnego aspektu emocjonalnego, łatwiej staje się źródłem stresu a więc sprzyja doznawaniu porażek.

Nasuwa się tutaj ogólna uwaga, że zaangażowanie w aktywność mało efektywną lub nieefektywną jest bardziej wyczerpujące i szkodliwe niż w działalność efektywną, ponieważ ta ostatnia zaspokaja potrzebę sprawstwa i kontroli otoczenia. Działalność nieefektywna nie dość, że tych potrzeb nie zaspokaja, to jest dodatkowo źródłem frustracji z wszystkimi jej negatywnymi skutkami.

Inny, także pozytywny sposób patrzenia na zaangażowanie zawodowe łączy się z takim stosunkiem pracownika do organizacji, który w literaturze anglojęzycznej określany jest jako *Organizational Citizenship Behaviors* (Podsakoff i in., 2000). Chodzi o traktowanie swojej pracy jako czegoś więcej niż tylko wypełnianie umowy o pracę. W języku polskim dokładne tłumaczenie tworzy termin: *organizacyjne zachowania obywatelskie*, co brzmi nieco patetycznie i stąd zgodnie z sugestią prof. B. Wojciszke stosowany bywa termin: *zachowania etosowe* (Retowski i inni, 2003). Zachowania etosowe mogą mieć pozytywny związek z sukcesem organizacji. Jest tak dlatego, ponieważ są dobrowolne, nie łączą się z dodatkowym wynagrodzeniem, podwyższają produktywność innych pracowników poprzez udzielanie im wsparcia oraz podnoszą efektywność kadry kierowniczej poprzez ułatwienie koordynacji pracy i wyzwolenie dodatkowej energii do działania na rzecz instytucji. Zmieniające się warunki działania łatwiej są asimilowane przez organizacje o wysokim niż o niskim poziomie zachowań etosowych. Zachowania etosowe mogą być propracownicze lub proorganizacyjne. W przypadku zachowań propracowniczych chodzi na przykład o bezinteresowną pomoc i wsparcie udzielane innym pracownikom, co pośrednio przyczynia się pozytywnie do sukcesu organizacji. Zachowania proorganizacyjne łączą się z pracą jako taką i mogą polegać na wprowadzaniu innowacji czy wykorzystywaniu nieformalnych możliwości w celu podniesienia efektywności organizacji.

Niezależnie od tego, o jakie zachowania etosowe chodzi, do rozstrzygnięcia pozostają co najmniej dwa problemy. Jeden dotyczy wyznaczników zachowań etosowych. Przykładowo Retowski (2003) wymienia zaangażowanie organizacyjne, percepcje sprawiedliwości organizacyjnej i satysfakcję z pracy. Na zaangażowanie organizacyjne składa się akceptacja wartości i celów organizacji, gotowość ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji i silne pragnienie pozostania w organizacji. Z punktu widzenia tematu tego opracowania ważne jest zaangażowanie organizacyjne.

Tu powstaje drugie pytanie o indywidualne koszty zaangażowania organizacyjnego, które w ustalaniu wyznaczników sukcesu organizacji często bywa pomijane. Mnie szczególnie interesuje ten drugi problem – kosztów zaangażowania.

Jak pisałem wyżej zaangażowanie może być afektywne i inercyjne. Uwzględniając teorie emocji i motywacji należy się spodziewać, że zachowaniom etosowym bardziej sprzyja zaangażowanie afektywne niż inercyjne. Stąd psychologiczne koszty zaangażowania afektywnego mogą być duże, ponieważ wymaga ono wysokiego poziomu aktywacji, częstych analiz sytuacji i antycypacji zdarzeń w zakresie zjawisk społecznych, gospodarczych i indywidualnych reakcji współpracowników.

Z badań Retowskiego (2003) wynika, że zachowania etosowe proorganizacyjne zależą mocno od zaangażowania afektywnego, normatywnego i słabo od zaangażowania inercyjnego. Do proorganizacyjnych zachowań etosowych bardziej skłonni są pracowni-

cy na stanowiskach kierowniczych niż pracownicy szeregowi. Zachowań tych nie różniuje płeć. Zachowania etosowe każdego rodzaju nasilają się u pracowników starszych wiekiem lub stażem pracy.

Zachowania propracownicze w ogóle nie zależą od zaangażowania inercyjnego (przymus pracy w danym miejscu) i raczej trudno jest je wyjaśnić w świetle tych wyników badań. Wydaje się, że zależą pozytywnie od spostrzegania możliwości wpływu na problemy organizacji. Jeśli zważyć, że zachowania etosowe propracownicze zależą od indywidualnych relacji międzyludzkich związanych z lubieniem i nienubieniem, to ich predyktorów należy szukać w zmiennych osobowościowych. Stąd przypuszczam, że zaangażowanie propracownicze, oparte na empatii i zależne od osobowości jest bardziej obciążające psychicznie niż zaangażowanie proorganizacyjne oparte na znajomości realiów funkcjonowania firmy.

Schultz, Schultz (2002) informują o ciekawych wynikach badań Mathieu, wg których lepszym predyktorem satysfakcji z pracy jest zaangażowanie względem przełożonych niż ogólne zaangażowanie względem organizacji. Nadto satysfakcja z pracy zwrotnie wpływa pozytywnie na zaangażowanie.

Osobny problem, szeroko rozważany gdzie indziej (Derbis, 2000) dotyczy zaangażowania w działanie przez osoby bezrobotne. Poza nielicznymi doniesieniami o negatywnych skutkach powrotu do pracy, przejawiającymi się na przykład wzrostem depresji (za Czapiński, 1994), większość wyników badań wskazuje na pozytywny wpływ aktywności bezrobotnych na ich zdrowie psychiczne. Rzecz jasna nie chodzi tu o aktywność zawodową, lecz codzienną działalność wypełniającą czas wolny, zwłaszcza taką, która nie wymaga pieniędzy, ale zapewnia kontakty z ludźmi (Feather, 1989; Warr i Payne, 1983; Warr, 1987).

O zaangażowaniu negatywnie

Wiadomo, że wymiary pracy mają dualistyczny charakter, to znaczy mają dobre i złe strony (Bańka, 1976). Jeśli człowiek traktuje pracę jako wartość bardziej autonomiczną niż instrumentalną, to znajduje się tym samym w sytuacji sprzyjającej nadmiernemu zaangażowaniu.

Jak zauważa Kulczycki (1996) psychologowie praktycy notują coraz więcej osób skarżących się na swoje warunki pracy, będące skutkiem lansowania sylwetki pracownika zaangażowanego, co często zamiast podnosić jakość życia obniża ją. W dążeniu do maksymalnej efektywności zapomina się, że człowiek jest wielowymiarową całością i przebudowanie elementów związanych z pracą zaburza jego funkcjonowanie oraz sprzyja zaburzeniom zdrowia. Pracownik realizuje własną koncepcję życia, w której sens życia opiera się na doświadczeniach zbieranych przez całe lata w określonych warunkach. Każda gwałtowna ich zmiana, na przykład gwałtowny wzrost preferencji szefów co do strategii konkurencyjnych w miejsce dotychczasowych strategii współpracy, wzbudza poczucie zagrożenia, ponieważ w naturalny sposób rodzi kryzys zawodowy.

Wiadomo w psychologii klinicznej, że autokratyczne nastawienie do otoczenia sprzyja miażdżycy naczyń krwionośnych, a nadmierna odpowiedzialność sprzyja starzeniu się oraz obniża progi dla stresorów codziennych zdarzeń. Chciałbym podkreślić, że zaangażowanie wymuszone warunkami pracy, na przykład wysokim wynagrodzeniem

czy lękiem przed zwolnieniem to jest zaangażowanie, które polega bardziej na stereotypowym odrabianiu zadań niż na realizowaniu wielowymiarowych potrzeb pracownika z prawem do wyrażania własnych uczuć włącznie. Człowiek zaś potrzebuje aktywności w różnych obszarach a także różnorodności w każdym z nich. Warunkiem równowagi psychicznej nie jest bowiem tylko aktywność i maksymalne zaangażowanie, ale także pewien dystans do rzeczywistości, który pozwoli na wybiórcze zaangażowanie się w wybrane cele. Inaczej pracownik nie żyje własnym życiem, lecz wypełnia bardziej lub mniej sensowne polecenia przełożonych, co prowadzi do zaburzenia własnego systemu wartości. Paradoksalnie dla celów przełożonych będzie coraz mniej zaangażowany i bardziej zagubiony, dzisiaj mówi się często – wypalony. Coraz trudniej będzie mu podejmować decyzje i wysiłek. Będzie natomiast skłonny do irytacji i agresji.

W wynikach badań empirycznych można znaleźć poparcie dla tezy, że nadmierne zaangażowanie sprzyja wypaleniu. Koeske i Kelly (1995) zbadali grupę pracowników socjalnych pod kątem emocjonalnego wyczerpania, zaangażowania, satysfakcji z pracy i otrzymywanego społecznego wsparcia. Jak się okazuje nadmierne zaangażowanie jest pozytywnie związane z wypaleniem ($\beta = 0,38$; $p < 0,001$), a wypalenie jest powiązane z niskim zadowoleniem wewnętrznym ($\beta = -0,37$; $p < 0,001$).

Można powiedzieć, że negatywny wpływ zaangażowania zawodowego na satysfakcję zawodową odbywa się poprzez zmienną pośredniczącą, jaką jest wypalenie zawodowe. Bezpośredni wpływ nadmiernego zaangażowania na satysfakcję z pracy był, jak przewidywano, niski. Wyczerpanie emocjonalne najbardziej obniża satysfakcję na tych wymiarach pracy, które mają charakter wewnętrznych atrybutów pracy, np. satysfakcja organizacyjna i są szczególnie istotne dla morale pracownika. Nie obniża zadowolenia z wynagrodzenia i awansu.

Badanie efektów interakcyjnych zaangażowania i wsparcia oraz wypalenia i wsparcia w odniesieniu do satysfakcji z pracy wykazało, że negatywny wpływ nadmiernego zaangażowania lub wypalenia na wewnętrzną satysfakcję przydarza się głównie pracownikom z małym wsparciem społecznym. Bezpośredni negatywny skutek nadmiernego zaangażowania na wewnętrzną satysfakcję był ewidentny jedynie dla pracowników z małym wsparciem ($\beta = -0,22$, $p < 0,001$).

W analizach regresji, które pozwalają nadmiernemu zaangażowaniu współzawodniczyć z wielkim i różnorodnym zbiorem innych zmiennych podejrzanych o powodowanie wypalenia okazuje się ono prawie najważniejszym czynnikiem (obok konfliktów w pracy). Można przypuszczać, że narażenie na wypalenie występuje powszechnie u fachowców zajmujących się pracą z ludźmi, udzielaniem pomocy, u tych którzy prowadzą szeroki zakres doradztwa i pracowników służb klinicznych.

Podkreślić należy raz jeszcze, że obciążenie pracą nie wydaje się być połączone prostym związkiem z konsekwencjami pracy. Efekt obiektywnego obciążenia pracą zdaje się występować poprzez skomplikowany proces oceny oraz w interakcji z innymi czynnikami.

Kolejnym takim czynnikiem, obok wsparcia społecznego, jest rola społeczna. Na jej buforową funkcję wskazują wyniki badań K. Dean (1992) z Instytutu Medycyny Społecznej Uniwersytetu w Kopenhadze, przeprowadzonych na próbie 460 Dunek. Jak się okazało zadowolenie kobiet z życia paradoksalnie jest lepsze przy podwójnym obciążeniu pracą domową i zawodową, niż przy obciążeniu tylko pracą zawodową. Na doświadczanie stresu i symptomów choroby wpływają bowiem role i środowisko społecz-

ne, które są buforem między stresem obciążenia pracą i obowiązkami rodzinnymi a chorobą. Wewnętrzne relacje psychosocjalne w rodzinie, wsparcie, status małżeński i symptomy są całością. Role społeczne mogą przyczyniać się do stresu lub go osłabiać. Małżeństwo dla kobiet to nie tylko większe obciążenie ale i większe przychody, większa integracja społeczna, wsparcie na co dzień. Samotne kobiety z dziećmi tego nie mają, co ma implikacje nie tylko dla nich, ale i dla ich dzieci.

Nie jest więc możliwe oszacowanie wpływu obciążenia pracą bez uwzględnienia zadowolenia z pracy i życia rodzinnego.

Jeszcze inny czynnik modyfikujący skutki obciążenia pracą to kontrola pracy. Daniels i Guppy (1994) badali, jak stresor wysokich wymagań pracy u księgowych w Anglii i Walii, traktowany jako wyznacznik zaangażowania w pracę, wpływa na dobrostan pracowników. Badacze uwzględnili także wpływ czynników osobowościowych i wsparcia społecznego. Wykorzystali model Karaska, który dotyczy kontroli pracy i stresu zawodowego. Według tego modelu przy wysokich wymaganiach pracy i niskiej kontroli pracy pojawi się efekt obniżenia dobrostanu i pogorszenie zdrowia. Przy wysokich wymaganiach i kontroli jednostka odczuwa podniesioną motywację do działania. Jak się okazało, stresory słabiej działają na dobrostan osób wewnątrzsterownych o wysokiej autonomii pracy niż na osoby z innymi uwarunkowaniami tych zmiennych (wewnątrzsterowni – niska autonomia pracy; zewnątrzsterowni – niska autonomia; zewnątrzsterowni – wysoka autonomia).

Podobny układ wyników daje analiza wsparcia społecznego. Osoby wewnątrzsterowne o dużym wsparciu społecznym rzadziej mają osłabiony dobrostan pod wpływem stresorów. Zewnątrzsterowni z małą autonomią i wsparciem społecznym mają słaby dobrostan psychologiczny w całym zakresie czynników mierzonych w czasie badania. Inaczej mówiąc, stresory nie sprawiają różnicy i tak niskiemu dobrostanowi tych osób. Wewnętrzna lokalizacja kontroli oraz możliwość jakiegokolwiek formy kontroli wyłumiają wpływ czynników stresujących na dobrostan. Zewnętrzna lokalizacja kontroli i trochę wsparcia/autonomii kojarzą się z niskim dobrostanem niezależnie od poziomu stresorów.

Interakcje czynników (stresory x lokalizacja kontroli x autonomia) wyjaśniają 4–5% wariancji dobrostanu więcej niż wpływy liniowe.

Wyniki autorzy interpretują w duchu Lazarusa koncepcji stresu, tzn. radzenia sobie poprzez nastawienie na problem (Folkman, Lazarus, 1980). Inaczej zmianę aspektów środowiska. Także wsparcie społeczne związane jest z przetrwaniem w obliczu problemu. W ten sposób można wyjaśnić buforowe interakcyjne oddziaływanie względem stresora wewnętrznej lokalizacji kontroli i kontroli pracy. Efektywne przystosowanie w sytuacji problemowej jest stosunkowo mocno prawdopodobne w sytuacji wewnętrznej lokalizacji kontroli i w sytuacji posiadania w jakiejś formie możliwości kontroli otoczenia.

Także poczucie odpowiedzialności może być zmienną, której związki ze zdrowiem mogą być podobne jak związki zdrowia z wysokim zaangażowaniem. Silne poczucie odpowiedzialności angażuje podmiot w działanie poprzez podtrzymywanie celu i kierunku działania. Na podstawie wyników badań Britta (1999) okazuje się, że zaangażowaniu żołnierzy amerykańskich sprzyja przejrzystość przepisów określających zadanie, poczucie kontroli nad nim i sytuacje, gdy reguły dotyczące zadania są przez nich praktycznie opanowane oraz akceptowane. Co jednak ważniejsze z punktu widzenia tematu prowadzonych rozważań, żołnierze zaangażowani w działanie charakteryzowali się

większą negatywną zależnością zdrowia psychicznego od wykonywanych zadań niż nie zaangażowani.

Uwagi końcowe

Sukces musi kosztować. Dla menedżerów, biznesmenów, kadry zarządzającej różnego szczebla wyzwaniem jest minimalizacja tych kosztów. Chodzi tak o ludzi im podległych, jaki i o nich samych. Jedną z dróg jest formowanie takiego zaangażowania w pracę i organizację, które będzie uwzględniało holistyczne pojmowanie człowieka jako istoty realizującej swój sens życia, a nie jedynie jako pracownika myślącego o sukcesie. Zapominanie o negatywnych skutkach zaangażowania prowadzi do ogromnych kosztów finansowych związanych z utratą potencjału zawodowego pracowników o dużych umiejętnościach, bezrobociem oraz ogromnymi kosztami leczenia zaburzeń psychosomatycznych, wypalenia zawodowego, nerwic. Koszty społeczne polegają także na poszerzaniu grupy osób bezrobotnych, wzroście skali różnych patologii społecznych, obniżaniu się etosu pracy i zachwianiu systemu wartości czy zaburzeniu realizacji funkcji rodziny. Lansowanie sylwetki zaangażowanego pracownika może być szczególnie zagrażające dla tych kobiet, które, realizując usilnie karierę zawodową wcześniej czy później doznają skutków słabego wypełniania ról związanych z rodziną i dziećmi. Skutki te dotyczą także społeczeństwa na zasadzie wchodzenia w dorosłe życie dzieci z rodzin, w których doznały one deprywacji emocjonalnej i doświadczyły sytuacji, gdzie każdy oczekiwał wsparcia ale nie za bardzo kto miał je udzielać. Dorosłych pochłania praca, dzieci mają zaspokojone potrzeby materialne, ale nie mają od kogo i kiedy uczyć się umiejętności społecznych, także udzielania wsparcia, które najlepiej chroni przed zgubnymi skutkami nadmiernej identyfikacji z organizacją i pracą.

Bibliografia

- Apter, M. (1989), *Reversal theory: Motivation, emotion, and personality*. London: Routledge.
- Bańka, A. (1996), *Psychopatologia pracy*. Poznań: Wydawnictwo Gemini.
- Britt, T. (1999), Engaging the self in the field: testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 6, 696–06.
- Czapiński, J. (1994), *Psychologia szczęścia*. Warszawa: PTP.
- Daniels, K., Guppy, A. (1994), Occupational Stress, Social Support, Job Control and Psychological Well-Being. *Human – Relations*, 47, 12, 1523–1543.
- Dean, K. (1992), Double burdens of work: the female work and health paradox, *Health promotion international*, 7, 1, 17–25.
- Derbis, R. (2000), *Doświadczenie codzienności. Poczucie jakości życia, swoboda działania, poczucie odpowiedzialności, wartości osób bezrobotnych*. Częstochowa: Wydawnictwo WSP w Częstochowie.
- Feather, N., T. (1989), Reported changes in behaviour after job loss in a sample of older unemployed Men, *Australian Journal of Psychology*, 41, 2, 175–185.
- Koeske, G.F., Kelly, T. (1995), The impact of overinvolvement on burnout and job satisfaction, *American Journal of Orthopsychiatric*, 65, 2, 282–292.

- Kulczycki, M. (1996), Nadmierne koszty psychiczne celowego działania człowieka. [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. S. Witkowski (Red.), *Prace Psychologiczne U Wr.*, 145–150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B., Bachrach, D.G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors; A Critical review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, 3, 513–526.
- Retowski, S., Bogdanowicz, A., Dolata, J., Kaźmierczak, M. (w druku), Zaangażowanie organizacyjne i percepcja sprawiedliwości organizacyjnej jako predyktory zachowań etosowych w organizacji.
- Riipinen, M. (1997), The relationship between job involvement and well-being. *The Journal of Psychology*, 1997, 131 (1), 81–89.
- Ruda, K. (1998), Psychologiczne wyznaczniki osobistego zaangażowania się lub jego brak w pracy wobec sytuacji zadaniowej. [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. S. Witkowski (Red.), *Prace Psychologiczne U Wr.*, 185–198.
- Schultz, D., Schultz, S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN.
- Warr, P. (1987), *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P., Payne, R. (1983), Social class and reported changes in behaviour after job loss. *Journal of Applied Social Psychology*, 13, 206–222.

Romuald DERRBIS

Occupational Commitment, Aid or Hindrance in Achieving Success

Summary

Positive and negative aspects of occupational commitment in terms of an employee's health and chances for success are discussed in the paper. Occupational and organizational commitment is usually treated as a desirable attitude of an employee. A committed employee usually performs more complicated tasks, has stronger motivation than a non-committed employee, learns faster, is seldom absent and is more satisfied with his work. On the other hand such an attitude can be quite harmful for an employee, especially when there is no social support for his or her commitment. The employee in question has lower feeling of the quality of life, he feels burnt out, and has problems with psycho-physical health and with contacts with other people.

The discussion is based on selected aspects of the theory of motivation and on results of psychological empirical investigation.

Key words: burnout, commitment, occupation, organizational, social support