



*Katarzyna Kisielewska*

## **WSPÓLUZALEŻNIONY PRACODAWCA?**

### *Skutki dla podwładnych*

W słynnej komedii Stanisława Barei "Miś", nawet koń pije wódkę. Picie alkoholu przez kierowców czy robotników nikogo by przecież nie zdziwiło. Niestety wciąż w wielu firmach jest jak w "Misiu" - polscy pracownicy piją, czasami nawet za cichym przyzwoleniem szefa. Można myśleć, że picie w pracy to problem z przeszłości. (W XIX wieku w Londynie bagażowi wzmacniali się porterelem aby zwiększyć swoją siłę a poranna szklaneczka *aquardiente* przygotowywała hiszpańskich robotników do ciężkiego dnia pracy). Niestety, zjawisko to jest na tyle powszechne i widoczne, że w mediach aż roi się od różnych relacji na ten temat. Na przykład relacje radiowe „Radia Wrocław” doniosły, że jedna z ekip budowlanych pozostawiona na trzy dni pod opieką robotników, skonsumowała: siedemnaście 0,7-litrowych butelek wódki i skrzynkę wina. Jak podano w telewizji „TVN 24”, w Częstochowie zatrzymano motorniczego tramwaju, który pijąc alkohol prowadził tramwaj.

Piją również kierowcy samochodów ciężarowych. Wiedzą gdzie stoi Inspekcja Transportu Drogowego, a zwykła drogówka rzadko ich kontroluje, ponieważ radiowóz stoi w takim miejscu, w którym zatrzymanie dużej ciężarówki całkowicie zablokowałoby ruch. Jednak alkohol w pracy to nie tylko problem robotników czy kierowców. Sięgają po niego także ci, którzy pijanych kierowców mają łapać, czyli policjanci. Coraz częściej do butelki w czasie pracy zaglądną też menedżerowie, prezesi czy dyrektorzy firm. Alkohol trzymają

oficjalnie w swoich biurach. Często są nim podczas spotkań biznesowych i narad. Również pracownicy hoteli i zakładów gastronomicznych to środowisko, gdzie alkohol jest mile widziany i wszechobecny. Podawanie napojów alkoholowych jest częścią codziennej rutyny u wielu osób w usługach hotelarskich i gastronomicznych. W niektórych miejscach picie alkoholu z gośćmi jest nawet obowiązkiem pracowników.

Część przełożonych, traktuje pijące osoby po ojcowsku - surowo karze i wychowuje, prawi kazania, doradza, próbuje zrozumieć, współczuje „ciężkiego losu”, na własną rękę „terapeutyzuje”. Inni, najbardziej pryncypialni, rozgrywają „krótką piłkę”. Po pierwszym, drugim, kolejnym incydencie wysyłają do kadr po zwolnienie z paragrafu § 52 k.p. Jednak spora grupa pracodawców, szefów firm wchodzi w klasyczną relację „współzależnienia”. Podobnie tak, jak w rodzinie alkoholowej zaczyna się od unikania konfrontacji z realiami - „to niemożliwe”, „nie mogło zdarzyć się jemu/u nas” itd. Łatwiej zaprzeczyć faktom, zgrabnie je wytłumaczyć, szczególnie, jeśli dotyczy to osób znaczących lub w inny sposób cennych dla firmy. Na przykład jeden z pracodawców, szef firmy przewozowej, wie, że jego kierowcy piją w trakcie pracy. Wie o tym, że umawiają przez radio CB, na imprezy podczas trasy! Toleruje tę sytuację, gdyż nie ma innych ludzi, a poza tym uważa, że jak wypiją, to nawet „pewniej jeżdżą”.

Rozwojowi tego zjawiska w środowisku pracy, sprzyjają dwa rodzaje czynników. Pierwsze są bardziej uniwersalne i można do nich zaliczyć: brak wiedzy, stereotypy, obiegowe przekonania dotyczące problemu nadużywania alkoholu. Drugi rodzaj czynników to specyficzne zjawiska pojawiające się w pracy, np. pewien rodzaj solidarności, np. męskiej, działowej, firmowej, nakazującej do czasu ukrywać, ochraniać, wychowywać, a przede wszystkim przejmować kontrolę. Nawet kiedy sprawy przyjmują już wymiar ostatecznego rozstania, najczęściej kończy się zwolnieniem za porozumieniem stron i całkiem dobrymi referencjami. Takie szczęście miała jedna z pacjentek, która na skutek picia, dwa razy pobrała od klientów firmy niemałe opłaty za udział w targach wystawienniczych. Pracodawczyni pożegnała się z nią, wręczając umowę za porozumieniem stron.

W miejscu pracy często w grę wchodzi relacje sił i władzy. Efektywny szef odpowiedzialny jest za końcowy rezultat pracy - wynik finansowy, zakończony w terminie projekt itd. Taka postawa wcale nie musi oznaczać racjonalnego pragmatyzmu w kierowaniu personelem. W każdym zespole w sposób naturalny ludzie rozgrywają swoje interesy, wchodzi w specyficzne role. Podobnie, choć trochę inaczej niż w rodzinie alkoholowej, bywają „bohaterowie działowi” i „kozły ofiarne”, ale też doskonale funkcjonujący „gwiazdorzy”, „wyczynowcy”, „woły robocze” oraz „pniaki” - często zmurszałe, nasiąknięte

alkoholem, jednak nie do ruszenia. Niekiedy lider czy zespół nie mają innego wyjścia, muszą kogoś wyręczyć lub zastąpić w nadziei, że to już ostatni raz.

Często pojawia się też przemoc, i to nie tylko ta najczęściej nagłaśniana jaką jest mobbing. Rozwijający się u pijącego pracownika, system obronny sprzyja zachowaniom manipulacyjnym. Rozpoczyna on wymyślne gry, intrygi wprowadza napięcie, powoduje konflikty w zespole. Z powodu silnej tendencji do rozdzielenia sfery pracy od spraw osobistych, narastające stopniowo problemy alkoholowe pracownika długo bywają traktowane jako sprawy absolutnie prywatne, co bywa wygodne dla obu stron. Z tego powodu problem nadużywania alkoholu czy innych substancji psychoaktywnych znajduje w przestrzeni pracy doskonały grunt dla rozwoju.

### **WSPÓLUZALEŻNIENIE W PRACY?**

Często przez całe lata toczy się specyficzna gra. Również z pracownikiem, podobnie jak z pijącym partnerem życiowym, trudno się rozstać. Często trudność ta ma charakter typowo ludzki. Pracodawca nie wyobraża sobie, jak można wyrzucić człowieka, który firmie oddał najlepsze lata? W rezultacie godzi się na nadużywanie alkoholu przez pracownika i co sprzyja wchodzeniu we współuzależnienie. Janet Woititz (1989) opisując cechy osoby współuzależnionej, stwierdziła, że osoba często przebywająca z alkoholikiem może stać się uzależniona od alkoholika. Do najbardziej charakterystycznych objawów współuzależnienia Woititz zaliczyła: opiekuńczość, pełną litości koncentrację na alkoholiku, zakłopotanie, unikanie okazji do picia, przesunięcie we wzajemnych kontaktach, poczucie winy, poczucie beznadziejności, poczucie krzywdy, rozpacz, obsesje, stałe zamartwianie się, niepokój, złość, kłamstwa, fałszywe nadzieje, rozczarowania.

Współuzależnienie można również analizować w kategoriach zaburzeń adaptacyjnych do trudnej sytuacji poprzez utrwalenie wzorca funkcjonowania, który rozwija się w okresie utrzymywania relacji z osobą uzależnioną. Gdy rozwija się współuzależnienie rozwijają się również patologiczne mechanizmy adaptacyjne, które służą utrzymaniu równowagi. W związku z tym można sądzić, że zjawisko współuzależnienia może pojawić się również w na innym polu niż rodzina, ale tam gdzie ludzie wchodzą ze sobą w dość zażyłe relacje. Takim polem może być środowisko pracy. Współuzależnieniu podlegają często pracodawcy, a pracownicy ponoszą koszty tego przystosowania. Codzienne bycie w relacji z osobą uzależnioną może naruszać zdolności przystosowawcze do tego stopnia, że utrudnia bądź uniemożliwia samorealizację poszczególnych pracowników.

Współzależnienie przejawia się w różny sposób i w wielu obszarach. Jego przejawy widoczne są w sferze fizjologicznej, emocjonalnej, behawioralnej, i społecznej. Współzależniony pracodawca doświadcza trudności w rozpoznawaniu i adekwatnym wyrażaniu uczuć i potrzeb. Żyjąc w przewlekłym stresie, doświadcza często przykrych emocji, z którymi nie radzi sobie w konstruktywny sposób, ponosząc duże koszty emocjonalne i somatyczne. Zmianie ulega również funkcjonowanie poznawcze, zmienia się spostrzeganie, myślenie, zapamiętywanie czyli procesy, które są podstawą do tworzenia przekonań na temat własnego funkcjonowania. Poszukiwanie znaczenia informacji, pozwala mu na rozumienie sytuacji i swojej w niej aktywnej świadomej roli. Wiedza o przyczynach zachowań zwiększa kontrolę i świadomy wpływ na styl życia. Rozwój współzależnienia zmienia samoocenę, destabilizuje system wartości oraz ukierunkowuje myślenie o swoich możliwościach działania. Na poziomie behawioralnym współzależnienie pracodawcy przejawia się w eksperymentowaniu z różnymi działaniami, u podłoża których znajduje się często potrzeba wywierania wpływu na uzależnionego pracownika. Ważnym kontekstem behawioralnego przejawu jest obszar porozumienia między nimi mogący powodować utrwalenie patologicznych mechanizmów adaptacji. Rozwój współzależnienia powoduje również dysfunkcje w zakresie pełnienia roli zawodowej. Pracownik bywa izolowany od innych pracowników, odsuwany od zajęć wymagających kontaktów zewnętrznych, nie jest zapraszany na imprezy firmowe. Taka izolacja społeczna uniemożliwia otrzymywanie wsparcia.

Pracodawca często odczuwa moralny obowiązek, aby pomóc cierpiącemu. Pomoc ta paradoksalnie powoduje, że pracownik ma zwiększony komfort picia. Charakterystyczne zachowania jakie przejawiają pracodawcy wobec uzależnionych pracowników są następujące:

- Pracodawca poddaje się rytmowi nałogu: niektórzy pracodawcy zmieniają godziny pracy uzależnionym pracownikom, zmieniają zakres obowiązków na taki, aby pracownik niczego nie zawalił, nie przyniósł wstydu na zewnątrz firmy, łagodnie obchodzą się ze skacowanym lub będącym pod wpływem alkoholu pracownikiem, cedują obowiązki na innych pracowników, pijącemu pracownikowi dają lżejsze, mniej odpowiedzialne prace.
- Pracodawca wykazuje zachowania nadopiekuńcze, które nieświadomie zapewniają komfort dalszego picia. Do częstych praktyk należy wyręczanie uzależnionego pracownika w obowiązkach, załatwianie za niego trudniejszych spraw zawodowych. Pracodawcy chętnie usprawiedliwiają nagłe nieobecności w pracy, wypisują urlop,

załatwiają nierzadko zwolnienia lekarskie u znajomego lekarza. Zdarza się i tak, że pracodawca czeka na swego pracownika, aż przestanie pić 11 miesięcy! Bardzo często pracodawcy opłacają leczenie detoksykacyjne, motywują i wożą na psychoterapię, spotykają się nawet z terapeutami pracownika, płacą długi pracownika. Zatrudnianie osoby uzależnionej powoduje, że pracodawca obraca się w podobnym cyklu, jak partner osoby uzależnionej: pracodawcy często wzywają na dywanik, udzielają reprimend, kar, po czym następują przeprosiny pracownika i tzw. miodowy miesiąc, czyli czas idealnie a nawet lepiej wykonywanej pracy przez jakiś czas. Daje to pracodawcy złudne poczucie, że to „dobry pracownik”, jak nie pije, to super pracuje, wszystko załatwi, wszystko zrobi. Gdzie ja takiego znajdę?

- Cechą współuzależnionego pracodawcy jest często godzenie się na okazywanie lekceważenia i pogardy, na manipulacje. Pracodawca przymyka oko na zawalanie terminów, niezrealizowanie zadań przez uzależnionego pracownika. Towarzyszy temu nieadekwatne poczucie winy ( „co za mnie za szef, nie umiem odpowiednio rozdzielić pracy”) i coraz niższej wartości.
- Bardzo częstym zachowaniem jest zaprzeczanie faktom, zwłaszcza temu, że pracownik jest uzależniony, pomimo istniejących oczywistych dowodów i doświadczeń. Pracodawcy kierując się zasadą: „nie kala się własnego gniazda”, nie dopuszczają do świadomości, że pracownik ma poważny problem z nadużywaniem alkoholu. Inni pracownicy przyjmują normę nierozmawiania na tematy związane z nałogiem i kierują się nakazem udawania, że wszystko jest w porządku.
- Pracodawcy również obsesyjnie kontrolują pracę uzależnionego pracownika, przeglądają pliki komputerowe, pocztę elektroniczną, podsłuchują też rozmowy telefoniczne, podpytują innych pracowników, o to co robi dany pracownik. Często praktyką jest wymuszanie obietnic poprawy, stosowanie szantażu: „Jak nie przestaniesz pić, wyrzucę cię z pracy” i brak konsekwencji we wcielaniu tego w czyn. Jeden z pracodawców kontrolował nawet godziny powrotu swego pracownika do domu. Gdy okazało się, że pracownik będący na leczeniu czekał na swoich kolegów pod hotelem, aż wyjdą z restauracji, zrobił wszystkim wielką awanturę i zakazał takich wypadów.

## **DLACZEGO PRACODAWCY PODDAJĄ SIĘ WSPÓLUZALEŻNIENIU?**

U podłoża tego zjawiska, podobnie jak w rodzinie, stoi zmiana sposobu myślenia i zachowań – zaburzenia w sferze poznawczej. Gdy pracownik zaczyna pić alkohol, pracodawca nie uświadamia sobie, że to choroba pracownika. Zaczyna go kontrolować i stosować różne sposoby, aby pracownik nie pił, czy pił mniej. Przez pewien czas nie widzi że podejmowane działania są nieskuteczne. Nie rozwiązuje problemu, który posiada. Również pracodawców dotyczą mechanizmy obronne, które zniekształcają rzeczywistość. Bardzo często zaprzeczają oni oczywistym faktom: „On nie może być alkoholikiem”. W pewnej firmie, w której osobą uzależnioną był kierownik jednej z filii, pomimo, że firma staczała się na dno, razem z pracownikami, to zagraniczny właściciel filii, nie wierzył i nie reagował na doniesienia z zewnątrz, mówiące o nadużywaniu alkoholu przez kierownika filii.

Mechanizmy zaprzeczania i iluzji są podtrzymywane przez stereotypy na temat tego kim jest alkoholik: „Alkoholik pije codziennie”, „Alkoholik nie chodzi do pracy” itp. Bardzo częstym mechanizmem jest minimalizowanie rozmiarów picia pracownika i wynikających z tego konsekwencji: „Nic takiego się nie stało” mówił pracodawca o pracowniku, który pod wpływem alkoholu pracował na rusztowaniu. Pracodawcy podobnie jak rodzina usprawiedliwiają picia pracownika. Dokonują racjonalizacji sytuacji związanych z piciem: „Ma powód: sam pracuje, żona chora, mieszka w takiej dzielnicy gdzie piją”. Usprawiedliwiają i wyjaśniają również powody swoich zachowań. Bardzo częstym zjawiskiem jest pilnowanie pracownika w pracy, aby nie pił. Szef odwiedza swego podwładnego kilka razy w ciągu dnia, zleca mu jakieś błahostki, aby mieć powód do kontrolowania go. Jeden z pacjentów pomimo, że powinien pracować na trzy zmiany, pracował tylko na dziennej zmianie, ponieważ wtedy dyrektor mógł go sprawdzać w kwestii picia. Często również w kierując się obawą, aby pracownik nie przepił, pracodawcy godzą się na oddawanie pensji pracownika żonie, czy matce.

Istotnym mechanizmem jest również intelektualizowanie czyli traktowanie sytuacji ogólnikowo: „Na wszystkich budowach piją”, „We wszystkich zakładach pracy piją.” itp. Takie myślenie daje poczucie, że sytuacja jest normalna. Pracodawcy często również tuszują konsekwencje picia osoby uzależnionej. Przejawia się to w załatwianiu zwolnień lekarskich, dawaniu urlopów „do tyłu” czyli już po kilku dniach nieobecności pracownika, usprawiedliwianiu przed klientami firmy, organizowaniu pracy firmy tak, aby sprawnie radzić sobie ze skutkami picia pracownika. Dużo miejsca zajmuje także koloryzowanie wspomnień czyli przywoływanie przyjemnych zdarzeń z przeszłości na dowód na to, że pracownik nie jest taki zły: „Jak chce to potrafi”, „Jak trzeba to pracuje nawet 14 godzin” itp.

U podstaw uzależniania się pracodawców może leżeć zjawisko związane z niedopasowaniem pracownika. Pracownicy nieodpowiedni i niedopasowani czyli tacy, którzy wykonują niewłaściwą dla siebie pracę, nie rozdzierają szat gdy im się nie udaje; niedopasowany pracownik po prostu odchodzi i nie prowadzi na ogół do konfliktów. W przypadku pracowników odpowiednich i niedopasowanych sytuacja się nieco komplikuje. Dowody niedopasowania pracownika są odbierane przez niego w kategoriach personalnego ataku i najczęściej bywają odrzucane. Na ogół pracodawcy mają problem z wyjaśnieniem przyczyn niedopasowania osoby, która dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami.. Odrzucony pracownik nie widzi przed sobą żadnych możliwości. Jedyną strategią jaka mu pozostała, to energiczna samoobrona, która przeważnie przeradza się w kontratak. Próby zwolnienia osoby, która jest odpowiednia lecz niedopasowana, prowadzą najczęściej do wytworzenia nieprzyjemnej atmosfery. Ponieważ odpowiedni i niedopasowani stanowią tak trudny problem, dyrekcja najczęściej nie decyduje się na żadne kroki. Wynikiem takiego postępowania jest zazwyczaj fakt, że wszyscy pracownicy z wyjątkiem samego zainteresowanego, zdają sobie sprawę z błędu, jakim było jego zatrudnienie. W funkcjonowanie wielu firm wkrada się w ten sposób słabość, z którą nikt nie potrafi walczyć. Właśnie takim pracownikiem często jest pracownik uzależniony od środków psychoaktywnych. Posiada odpowiednie kompetencje, ale jest niedopasowany.

## **REAKCJE PRACOWNIKÓW**

Współuzależniony pracodawca przystosowuje swoje zachowania do nienormalnej sytuacji po to, by utrzymać jedność firmy. Podobnie jak życie alkoholika kręci się wokół butelki, tak jego funkcjonowanie sprowadza się wytrącania tej butelki z ręki alkoholika. Powoduje to szereg fizycznych, emocjonalnych i intelektualnych zmian, które prowadzą do stanu przypominającego uzależnienie. Próby dostosowania się do nienormalności zacierają umiejętność odróżniania złego i dobrego. Najczęściej cierpią na tym inni pracownicy. Traktowani często instrumentalnie też starają się dostosować do nienormalności. Podobnie jak dzieci w rodzinach alkoholowych przyjmują obronne wzorce funkcjonowania: Pracownicy we firmie przyjmują różne role, ale picie jednego z nich, powoduje, że role te usztywniają się i pracownicy ujawniają więcej słabości wynikających z pełnionych ról. Ze względu na pełnioną rolę, możemy podzielić pracowników na następujące typy:

- Lokomotywa to pracownik, który stawia przed zespołem wyzwania, jest dynamiczny, potrzebuje presji, jest odważny i zdeterminowany w pokonywaniu przeszkód. Jego mocną stroną stanowią osiągnięcia. Najczęściej awansuje i dąży na szczyt.
- Myśliciel jest twórczy z wyobraźnią, postępowy. Rozwiązuje trudne problemy. Łatwo mu jest znaleźć się poza nawiasem organizacji. Myśliciel wymaga wewnętrznej koordynacji musi mieć poplecznika, sprzymierzeńca.
- Specjalista – jest samodzielny, wyróżnia się inicjatywą. Potrafi wyznaczyć sobie jeden nadrzędny cel, skłonny do poświęceń. Posiada rzadko spotykaną wiedzę i umiejętności. Jest dumny ze swojej pracy oraz umiejętności panowania nad własną działalnością zawodową. Podstawowe znaczenie ma swoboda, jaką uzyskuje do szefa, potrzebuje takiego kierownika, który wierzy w jego profesjonalizm i go docenia.
- Krytyk Wartościujący – rzeczowy, wnikliwy, ma talent strategiczny. Dostrzega różnorodne opcje. Jest zdolny do obiektywnej oceny. Nie lubi rozgłosu. Wymaga wsparcia na wielu poziomach.
- Skrupulatny Wykonawca jest pracowity, sumienny, niespokojny. Szuka błędów i zaniedbań. Jest punktualny. Dąży do realizacji zadania, jest nieocenionym podwładnym szefa inicjatora, ceniącego efekty.
- Realizator – zdyscyplinowany, godny zaufania, konserwatywny i wydajny. Przekształca pomysły w działania. Wyróżniającą się cechą jest gotowość do zajmowania się danymi sytuacjami, systemami lub organizacjami od strony stawianych przez nie praktycznych wymagań, najlepiej pracują oni całymi zespołami, będąc zarówno ich szefami, jak i współpracownikami.
- Poszukiwacz Źródeł - ekstrawertywny, entuzjastyczny, komunikatywny. Bada możliwości, nawiązuje kontakty, towarzyski, na ogół tolerancyjny.
- Koordinator – dojrzały, pewny siebie, dobry przewodniczący. Określa cele, zachęca do podejmowania decyzji, trafnie przydziela zadania.
- Dusza Zespołu to pracownik współpracujący, łagodny, uważny, dyplomatyczny. Słucha, buduje, zapobiega tarciom, wprowadza spokój.

Wszystkie te osoby potrzebują jednak sprawnego przywódcy, aby dążyć do wyznaczonego celu. Kompetentny szef musi czuwać nad umiejętnym kompletowaniem zespołu i przydzielać prace odpowiednim pracownikom. Jeżeli szef najwięcej czasu skupia na osobie pijącej, wtedy zespół nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości i ujawnia głównie słabości. I tak osoby będące Myślicielami zaczynają obstawać przy swoich indywidualnych

pomysłach, odrzucają współpracę z innymi, która mogłaby doprowadzić do lepszych rezultatów. Poszukiwacz Źródeł zaczyna zawodzić klientów, zapomina o dotrzymywaniu umów. Koordynator uważa, że jemu należą się pochwały za wysiłek całego zespołu, Lokomotywa nie umie ratować sytuacji dobrym humorem, ani przeprosinać. Krytyk Wartościujący popada w cynizm bez logicznego uzasadnienia. Dusza Zespołu unika sytuacji, które mogłyby wiązać się z wywieraniem presji. Realizator utrudnia zmiany. Skrupulatny Wykonawca ujawnia skłonność do obsesyjnych zachowań, Specjalista ignoruje czynniki spoza własnego obszaru specjalizacji. Lokomotywa pomimo, że lubi presję, gdy spotka się z drugą Lokomotywą to zaczynają szwankować relacje w zespole, gdyż te osoby chcą nadmiernie dominować. Największym ryzykiem dla Myśliciela jest napotkanie jako partnera Realizatora. Ich cele włości mają ze sobą niewiele wspólnego. Zaczynają pracować bez dogłębnie przemyślanego planu, istnieje mała szansa na rozwiązanie nieuniknionych w takim układzie problemów.

Spotkanie Specjalisty z Myślicielem przeradza się w konflikt. Dla Myśliciela każdy problem stanowi wyzwanie, nawet gdy dotyczy on terytorium Specjalisty, zetknięcie pomysłowości z doświadczeniem szybko przeradza się w konflikt, trudny do rozwiązania dla pracowników o tym samym statusie. Krytyk Wartościujący musi znajdować się w sporej odległości od innego Krytyka, gdyż doznaje on wtedy paraliżu decyzyjnego. Najgorzej współpracuje ze Skrupulatnymi Wykonawcami i innymi Krytykami Wartościującymi, którzy są zwolennikami długich narad, często prowadzących do opóźnień i wywołujących niepewność. Realizator ma najgorsze relacje z Poszukiwaczami Źródeł, którzy spostrzegają go jako osobę ograniczoną i robiącą dużo zamieszania. Realizatorzy często angażują się w dyskusje na granicy sporów z innymi Realizatorami, ścierają się z Myślicielami. Poszukiwacze Źródeł muszą unikać Skrupulatnych Wykonawców i Specjalistów. Podobnie też Skrupulatni Wykonawcy i Specjaliści nie należą do grona współpracowników zalecanych dla Poszukiwacza Źródeł. Problem polega na różnicy stylów i braku komplementarnych mechanizmów przystosowawczych. Najlepiej współpracują z Realizatorami i Duszami Zespołu, ich wzajemne układy nie opierają się na dominacji żadnej ze stron. Jedynie Dusze Zespołu mogą współpracować prawie z każdym. Najlepsze efekty uzyskują jednak współdziałając z innymi Duszami zespołu, udzielając sobie wzajemnego wsparcia i jak najlepiej wykorzystując procesy związane z pracą w zespole.

W sytuacji nadużywania alkoholu przez jednego ze współpracowników, poszczególni pracownicy zaczynają zachowywać się podobnie jak członkowie rodziny, w której jedno z rodziców pije. Cechy bohatera można odnaleźć w zachowaniach pracownika o cechach

Lokomotywy. Osoba przyjmująca taką rolę staje się tak, jak w rodzinie podporą, poświęca się dla firmy, nierzadko sprawuje kontrolę nad ważnymi sprawami we firmie. Jego zadaniem jest dostarczanie firmie poczucia wartości. Stąd nie sprawia żadnych kłopotów, dobrze wykonuje swoje obowiązki, w Jest nadmiernie obowiązkowy i odpowiedzialny. Często zaniedbuje własne potrzeby. Pracownik taki ma zwykle trudności z wypoczynkiem i odprężeniem się, czego następstwem mogą być schorzenia psychosomatyczne.

Cechy Wspomagacza widoczne są u pracownika przejawiającego cechy Skrupulatnego Wykonawcy. Taki pracownik opiekuje się osobą pijącą, chroni ją. Jego głównym zadaniem jest chronić uzależnionego współpracownika przed przykrymi skutkami picia, przez co nieświadomie sprzyja rozwojowi choroby a nie otrzeźwieniu człowieka. To on leczy jego kaca, przypomina mu o ważnych terminach, wykonuje za niego różne prace, budzi go, aby zdążył do pracy, kryje jego spóźnienia przed szefem. Angażuje się w poszukiwanie powodów picia i środków, które sprawią, że uzależniony kolega będzie pił mniej. Picie kolegi, angażuje wiele jego energii życiowej. Nie pozwala sobie na "bycie obok", co wobec osoby uzależnionej byłoby konstruktywną wersją życia. Następny typ pracownika Myśliciel, posiada cechy Wyrzutka. Myśliciel może być często odbiorcą agresji osoby pijącej i upokorzeń. Przez szefa może być traktowany jako zły pracownik. Nie jest on w stanie konkurować z osobą pijącą, jeśli nie ma popleczników czuje się odsunięty. Może też uważać, że skoro pracownikowi wolno pić to, jemu też wolno „być nie w porządku”. Specjalista to pracownik posiadający wiele cech „niewidocznego dziecka” – ucieka od trudnych sytuacji, wycofuje się w świat swoich spraw. Dusza Zespołu może wejść w rolę rodzinnej Maskotki. Najłatwiej bowiem temu pracownikowi rozładować napięcia we firmie. Jest w centrum uwagi i zainteresowania firmy. Aby przetrwać dostarcza tematów do zabawy oraz dba o to, aby jak najczęściej było w pracy wesoło. Zawsze wymyśli jakiś dobry kawał, co rozładuje napiętą atmosferę.

Pracownicy uważają, że pijący podważa prestiż firmy, tracą zaufanie do pijącego, mają większą ilość zadań do wykonania, zmienia się obciążenie pracą poszczególnych pracowników, pracownicy nie mogą liczyć na pijącego, osłabienie motywacji pracowników, powstaje przestrzeń do budowania kontaktów nieformalnych, tworzą się hierarchie osób: lepszych i gorszych, rodzi się syndrom frajera, następuje utrata ustalonych wartości, w miejsce etosu tworzy się anomia pracownicza, demoralizacja pracowników, którzy uważają, że im też wolno „być nie w porządku”, możliwość rozpicia innych pracowników, niezadowolenie z pracy prowadzące do odejścia z firmy;

## CO POWINIEN ZROBIĆ DOBRY SZEF?

Jeśli przyjrzymy się alkoholizmowi z punktu widzenia teorii Analizy Transakcyjnej, to alkoholik to widać, że tezą tej gry na poziomie społecznym są to racjonalnie prowadzone dialogi, między dwoma lub więcej Dorosłymi natomiast na poziomie psychologicznym są to transakcje między Dzieckiem, które poprzez swoje działania polegające na upijaniu się prowokuje Rodziców, ze swojego otoczenia do reagowania na własne zachowania. Teza w tego typu grze z punktu widzenia agensa brzmi: „*Przez swoje picie już tyle zła wyrządziłem, spróbuj mnie powstrzymać*”. Jeżeli pracodawca przyjmie rolę Oskarżyciela lub Wybawcy wkładą się w role rozpisane przez pijącego. Zachowaniem z pozycji oskarżyciela jest zwolnienie z pracy. Zwolniony pracownik, najczęściej w poczuciu krzywdy, nie robi nic ze swoim problemem i szuka nowej pracy, gdzie z powodzeniem zaczyna ponownie grać w swoją grę. Pracodawca po chwili ulgi płaci rachunki. Bywa, że dopiero taki bilans strat skłania zarządy firm do poszukiwania innych rozwiązań. Niestety, nadal większość pracodawców poświęca minimalną uwagę przeciwdziałaniu problemom. W regulaminach pracy powtarza się ustawowe zakazy, wprowadza procedury badania stanu trzeźwości pracowników. Nawet trudno się dziwić - pracodawca koncentruje się na przedmiocie swej działalności i tym, do czego zobowiązuje go prawo pracy.

W związku z tym, pracodawca nie powinien pozostać obojętny na występujące w miejscu pracy problemy alkoholowe. Nowoczesna polityka personalna nie zajmuje się wyłącznie zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników, ale tworzy klimat, dzięki któremu ludzie chcą tu pracować, czują się dumni, identyfikują się z celami i zadaniami firmy. Zasadą powinno być zatem eliminowanie zjawiska nietrzeźwości w miejscu pracy, a nie - ludzi, w związku z tym najlepszą strategią dla zakładu pracy jest podjęcie kilkietapowego rozwiązania problemów alkoholowych:

1. Warto dokonać diagnozy problemów alkoholowych w środowisku pracy.
2. Wprowadzić zakaz dostępności alkoholu w miejscu pracy.
3. Realizować programy informacyjne, edukacyjne i treningowe, dotyczące bezpieczeństwa pracy i zdrowego stylu życia.
4. Dokonać identyfikacji i oceny problemów pracowniczych.
5. Uruchomić możliwość korzystania z poradnictwa i leczenia dla osób mających problemy związane z alkoholem.
6. Przeszkolić zakładową służbę zdrowia z profilaktyki alkoholowej (jeśli taka istnieje w zakładzie) lub kierować do wyznaczonych placówek leczenia odwykowego.

## **JAK PRZESTAĆ WSPIERAĆ CHORYCH PRACOWNIKÓW A ZACZAĆ ROZWIJAĆ FIRME?**

Najważniejsza, a zarazem najtrudniejsza dla współuzależnionego pracodawcy jest zmiana przekonań. Chodzi o to, aby uwagę i działania przenieść z problemu picia pracownika na siebie i współpracowników. Odpowiedzieć sobie na pytania: „Co się ze mną dzieje? Jak mogę sobie pomóc? Jak mogę pomóc mojej firmie?” Przekierowanie uwagi może być utrudnione przez szereg obiegowych, fałszywych przekonań, takich jak: „Lepszy taki pracownik niż jakiś nowy, niedoświadczony”, „ Jak go zwolnię, to zupełnie się stoczy”, „Będą o mnie źle mówić” itp. Można tu wykorzystać mądrość głoszona przez grupy wsparcia Al -Anon, która głosi aby oderwać się i uwolnić od niezdrowych, często bolesnych ingerencji w życie i obowiązki innej osoby oraz od problemów, których nie jesteśmy w stanie rozwiązać. Oderwanie to opiera się na następujących przesłankach: każdy odpowiada za siebie, nie potrafimy rozwiązać problemów innej osoby, zamartwianie się sprawami innych nie pomaga. Chodzi o to, aby pozwolić innym na bycie sobą, dawać im swobodę decydowania o sobie. Tę samą swobodę należy dać też sobie.

Na dalszym etapie chodzi też o to, aby nie pracodawca nie brał odpowiedzialności za picie pracownika. Warto, aby rozpoznawał fakty dotyczących uzależnienia i współuzależnienia. Ważne aby nie obwinał alkoholika za swoje życie, nie kontrolował go, nie usprawiedliwiał, nie straszył, nie pomagał; a zaczął pozwalać na cierpienie, zaczął mówić to, co myśli, i robić to, co mówi.

### **LITERATURA:**

1. Barbara Bętkowska, Jolanta Ryniak – „Współuzależnienie jako zaburzenie adaptacji” w *Terapia Uzależnienia i Współuzależnienia* Nr 6/2008.
2. Ireneusz Kaczmarczyk - „Wspólnota Anonimowych Alkoholików w Polsce. Alkoholowe dno i co to znaczy trzeźwieć”, ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury. Warszawa 2008.

3. Zofia Sobolewska - „Współzależnienie” w: Terapia uzależnienia i współzależnienia” nr 2/98.
4. Wanda Sztander - „Rodzina z problemem alkoholowym”, PARPA, 1995.
5. Wanda Sztander - „Pułapka współzależnienia”, PARPA 1995.
6. Wiadomości telewizyjne „TVN 24” z dnia 23.07.2008.
7. RAPORT ICAP 13, Lipiec 2003.