

Ewa Wojtowicz

## „Odkryjemy miłość nieznaną...” – czyli co wiemy o romansie w pracy

W środowisku zawodowym coraz częściej nawiązywane są relacje nie tylko o charakterze służbowym, ale również prywatnym. Z uwagi na to, że administrowanie osobistymi relacjami w miejscu pracy staje się wyzwaniem dla profesjonalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, celem artykułu jest przedstawienie zjawiska romansu w pracy – jego przyczyn oraz pozytywnych i negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Artykuł dostarcza także wskazówek dotyczących budowania skutecznej polityki zarządzania intymnym życiem organizacji.

**Słowa kluczowe:** romans w pracy (*workplace romance*), zarządzanie romansem (*romance management*), relacje romantyczne w pracy (*romantic relationships at work*)

### Wstęp

Więzi romantyczne pomiędzy pracownikami coraz częściej są przedmiotem dociekań naukowców i profesjonalistów. W Polsce tematyka ta nie zajęła jak dotąd ważnego miejsca w analizie relacji międzyludzkich w miejscu pracy. W prasie popularnej ukazują się, co prawda, poradniki dla osób w romans zaangażowanych lub obserwatorów, jednak w naukowym dyskursie i praktyce niewiele miejsca poświęca się tej problematyce.

Wydaje się, że istnieją przynajmniej cztery determinanty ograniczające zainteresowanie teoretyków i praktyków. Po pierwsze, intymne życie organizacji to pole ukryte i wstydlive – niechętnie poddające się analizie i weryfikacji. Po drugie, granica pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym pozostaje niedookreślona, co sprzyja niepewności wobec możliwości ingerowania w sferę osobistą pracowników.

W ankiecie „Fortune” ponad trzy czwarte CEO uznało taką interwencję za niewłaściwą, nawet jeśli dostrzegali ryzyka natury prawnej i organizacyjnej (Fischer, 1994, s. 138–144). Po trzecie, wkraczanie w sferę intymną pracowników może generować nieporadność wśród profesjonalistów odpowiedzialnych za właściwe funkcjonowanie zespołów – nie istnieją bowiem szczególne programy szkoleniowe wspierające menedżerów w radzeniu sobie z sytuacją romansu (wg danych Society for Human Resource Management – SHRM z 2013 roku 81% organizacji nie oferuje – menedżerom ani pracownikom – treningów z tego zakresu). Po czwarte, romans z trudem poddaje się kontroli organizacyjnej. Dodatkowo, polskie prawo nie wprowadza regulacji wspierających pracodawców w poszukiwaniu rozwiązań tej sytuacji.

Jednocześnie zmieniająca się rzeczywistość społeczna będzie coraz częściej stawiać kadre kierowniczą przed wyzwaniem związanym z zarządzaniem romansami, a brak reakcji może dezorganizować pracę zespołów na gruncie społecznym i zadaniowym.

Separacja życia prywatnego od zawodowego nie jest możliwa i niemożliwe jest również pozostawianie ludzkiej natury i powiązanych z nią uczuć, czy potrzeb poza drzwiami przedsiębiorstwa. Różne dane wskazują, że od 24% do 80% pracowników było zaangażowanych w romans lub było jego obserwatorami (por. np.: Clarke, 2006; SHRM, 2013). Według respondentów polskiego badania wykonanego przez Centrum Badania Opinii Społecznej (2011) 34% romansów miało swój początek w miejscu pracy, a wśród użytkowników portalu praca.pl (2016) 25% pracowników „swoją drugą połówkę poznało w pracy”.

### **Definicja romansu w pracy i jego przyczyny**

W klasycznej publikacji Quinna (1997) romans w pracy określa się jako pragnienie pozostawania w bliskiej relacji między dwiema atrakcyjnymi dla siebie seksualnie i psychicznie osobami pracującymi w tej samej organizacji. Relacje intymne mogą być oceniane z poziomu sprawności pracowników lub moralności. Z perspektywy przedsiębiorstwa istotny wydaje się związek z efektywnością, jednak wśród obserwatorów obyczajność może być podstawą oceny znaczenia romansów dla organizacji (por. też Góralewska-Słońska, 2013).

Większość definicji podkreśla heteroseksualny charakter związków. Nie ulega jednak wątpliwości, że relacje jednopłciowe mogą również realizować się w środowisku zawodowym. Podlegają one większemu ostracyzmowi społecznemu i mogą być powodem dyskryminacji w miejscu zatrudnienia (Lancing, Cruser, 2009; Majka-Rostek, 2012).

Quinn (1977, s. 35) podaje trzy główne motywy leżące u podłoża romansowania. Może być ono, po pierwsze, wynikiem chęci uzyskania benefitów płynących

z takiej relacji, np.: awansu, podwyżki, otrzymania łatwiejszych lub szczególnych zadań (*job motives*). Drugi powód związany jest z poszukiwaniem ekscytacji, przygody, zapotrzebowaniem na stymulację (*ego motives*). Kolejna motywacja to pragnienie miłości, towarzystwa i bliskiej relacji (*love motives*). Ze względu na różne okoliczności zaangażowanie w romans może mieć charakter krótkofalowy i impulsywny lub długofalowy związany z oczekiwaniem trwałego związku.

W atrybucji motywów widać silny wpływ stereotypów płci (Anderson, Fisher, 1991; Dillard, 1987; Dillard, Broetzmann, 1989). Motywy ego przypisywane są częściej mężczyznom, natomiast powodów romansowania kobiet upatruje się w poszukiwaniu miłości lub chęci uzyskania osobistych korzyści. Liderom przypisuje się najczęściej motywy ego. Jednak atrybucja przyczyn nawiązywania romansu w przypadku liderów-kobiet w stanie wolnym uwzględnia motywy miłosne (Jones, 1999).

Interakcje w pracy sprzyjają romansom, randkom, a nawet małżeństwom. Relacje tego typu mogą rozwijać się na wielu poziomach: pomiędzy współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi, a nawet na linii pracownik – kontrahent. Coraz dłuższe godziny pracy, nacisk na pracę zespołową, zwiększająca się liczba pracowników o nieuregulowanej sytuacji osobistej, dbałość o relacje z klientami, czy wreszcie wzrost zainteresowania powierzchownością – to niektóre aspekty sprzyjające budowaniu bliskich relacji w organizacjach.

Z jednej strony pracownicy dzięki romansom realizują swoje osobiste potrzeby i pragnienia, z drugiej zaś przedsiębiorstwa – bardziej lub mniej świadomie – mogą wpływać na budowanie klimatu organizacyjnego, zachęcającego do nawiązywania relacji o charakterze seksualnym lub romantycznym (np. wyjazdy integracyjne, praca zespołowa, nadgodziny, nieformalne relacje). Wykazano, że ze zjawiskiem romansów wiąże się kontekst pracy, np. seksualizacja środowiska, objawiająca się akceptacją flirtów czy rozmów o charakterze seksualnym (Salvaggio i wsp., 2011), sprzyja nawiązywaniu intymnych relacji. Klimat pozostaje pod wpływem kultury organizacyjnej, a „kultury konwencjonalne, tradycyjne, konserwatywne zniechęcają do romansów w pracy, podczas gdy szybkie tempo pracy, orientacja na działanie i dynamika liberalnych kultur zawiera w sobie atmosferę silnej presji i aktywności stymulującej podniecenie seksualne” (Pierce i wsp., 1996, s. 16).

## Kryteria oceny wpływu romansu na środowisko pracy i jego konsekwencje

W przedsiębiorstwach są powszechne dwie postawy pracowników wobec romansów (Pierce, 1998; Jones, 1999, Pierce, Aguinis, 2003; Doll, Rosopa, 2015). Negatywna – bazuje na rozdziale życia prywatnego i zawodowego, i pozytywna – uznaje

romans za nieodłączny przejaw życia organizacyjnego. Generalnie, znaczenie w przychylniej postawie wobec romansów mają poprzednie intymne doświadczenia pracowników w miejscu pracy, pragnienie jego przeżycia, brak restrykcyjnej polityki wobec romansów oraz niski poziom sumienności. Sytuacja romansu jest bardziej krytycznie oceniana przez kobiety i będących w bezpośrednim kontakcie z parą członków zespołu.

Podstawowe kryteria wykorzystywane przez obserwatorów romansu do oceny jego wpływu na środowisko pracy dotyczą płci, stanu cywilnego osób romansujących oraz ich miejsca w strukturze przedsiębiorstwa (romans pionowy, poziomy).

Pracownicy najbardziej nieprzychylni są romansom hierarchicznym, szczególnie gdy postrzegają romans jako utylitarny, a zaangażowane osoby nie mają statusu wolnych. Największą dezaprobatę wśród obserwatorów wywołują romanse kobiet-liderów z pracownikami niższego szczebla, szczególnie gdy przynajmniej dla jednej osoby jest to związek pozamałżeński (por. np.: Powell, Foley, 1998; Lickey i wsp., 2009; Jones, 1999; Brown, Allegeier, 1996; Barratt, Nordstrom, 2011; Pierce i wsp., 2000; Michelson i wsp., 2010; Małachowski i wsp., 2012). W tym przypadku łamane są silnie zakorzenione normy społeczne związane z rolami i stereotypami płci – percepcja wyższego statusu kobiet jest zwykle bardziej negatywna niż mężczyzn (Hettinger i wsp., 2014), a ingerencja w małżeństwo spotyka się z negatywnym odbiorem społecznym. Prawdopodobnie dlatego też respondenci badania Jones (1999), zwłaszcza kobiety, bardziej negatywnie oceniali mężatki zaangażowane w romans niż singielki, oczekując od tych pierwszych wyższych standardów moralnych. Romanse pozamałżeńskie zaniżają ocenę profesjonalizmu pary i niosą negatywne konsekwencje dla reputacji firmy. Dużo łagodniej pracownicy traktują romanse osób wolnych, którym przypisują motywację miłosną, co wiąże się z pozytywną reakcją.

Pracownicy traktują romans hierarchiczny jako najbardziej komplikujący życie organizacji i wpływający na ich osobiste interesy. Romanse wertykalne są także trudniejsze do zarządzania i generują znaczne problemy (np. zależność na poziomie delegowania zadań). Tworzą przestrzeń do nadużyć, a dla osoby niżej w hierarchii – dostęp do dóbr nieosiągalnych dla pozostałych pracowników, np.: podwyżek, dystrybucji specyficznych zadań czy informacji. Liderzy częściej są obwiniani za romans przez członków zespołu, szczególnie gdy są żonaci – co zdaniem Jones (1999) pokazuje, że istnieją społeczne wyższe standardy moralne dla liderów. Ze względu na wyjątkowo nierówną relację i możliwość nadużyć najgorzej postrzegane są romanse z praktykantami (Lickey i wsp., 2009).

Wyrozumiałe postawy zatrudnionych dotyczą zwykle romansu osób o podobnym statusie, szczególnie gdy nie wpływa on na zespoły robocze (Biggs i wsp., 2012), a jego powody można przypisać motywom miłosnym i dotyczy osób wol-

nych (Pierce i wsp., 1996). Negatywne oceny występują jedynie w przypadku epatowania nim przez parę lub ponoszenia negatywnych konsekwencji jego zakończenia przez współpracowników.

Literatura przedmiotu dostarcza różnorodnych danych, wskazujących zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty istnienia romansów w pracy.

Z poziomu organizacji kluczowa wydaje się zależność romans – produktywność. Tymczasem dowody empiryczne nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Romans może wpływać negatywnie, pozytywnie lub nie mieć wpływu na produktywność zarówno zaangażowanych pracowników, jak i postrzeganą przez współpracowników. Nierozstrzygnięte są także kwestie związane z ich wpływem na morale pracowników, motywację do pracy i zaangażowanie, choć wydaje się, że romanse hierarchiczne silniej destabilizują organizacje niż horyzontalne (por. Quinn, 1977; Boyd, 2010; Pierce i wsp., 1996; Powell, Foley, 1998; Dillard, 1987; Dillard i Broetzmann, 1989; Jones, 1999; Cole 2009; Lickey i wsp., 2009; Wilson, 2015; Caki, wsp., 2015).

Pozytywne oddziaływanie widoczne jest, gdy motywem związku jest miłość; obie strony odczuwają satysfakcję oraz na jego wstępnym etapie – z chęci zaimponowania partnerowi – entuzjazmu wynikającego ze wspólnej pracy lub strachu przed organizacyjnymi reperkusjami. Korzystny wpływ zauważalny jest również w związkach trwających dłużej niż rok – po fazie wzajemnej fascynacji, która może ujemnie wpływać na zaangażowanie zawodowe jednej lub obu osób w parze, energia może zostać powtórnie wydatkowana na pracę. Do pozytywnych konsekwencji romansów zalicza się także wyższą satysfakcję z pracy, której sprzyja zadowolenie ze związku (Pierce, Aguinis, 2003), więcej czasu pozostawianego organizacji do dyspozycji przez parę (Pierce, 1998) oraz wzrost kreatywności (Förster i wsp., 2009). Zaobserwowano również niższą fluktuację kadr – szczególnie gdy efektem romansu jest małżeństwo (ok. 55% kończy się małżeństwem – por. Wilson i wsp., 2003).

Romans może być jednak kosztowny dla organizacji – zwłaszcza w sytuacji jawnego romansu hierarchicznego (gdy faworyzowany jest jeden z pracowników) i destrukcyjnego wpływu na funkcjonowanie grupy. Do niekorzystnych efektów romansów zalicza się poczucie niesprawiedliwości wśród współpracowników i odczucie zagrożenia osobistych interesów (Foley, Powell, 1999), ujawnianie poufnych informacji, wpływ na wizerunek organizacji (Lickey i wsp., 2009) oraz negatywne reakcje po zakończeniu romansu (np.: trudności w podejmowaniu decyzji, obniżenie nastroju, poczucie upokorzenia – zwłaszcza gdy partner związał się z osobą z tej samej organizacji), agresja wobec byłego partnera (Pierce, Aguinis, 2005; Verhoef, Terblanche, 2015), czy wreszcie oskarżenie o seksualne nadużycie. Różnica między romansem a molestowaniem wynika jedynie z pragnienia pozostawiania lub przymuszenia do relacji seksualnej (Pierce i wsp., 1996, s. 6). Trudnością jest jednak

udowodnienie dobrowolności kontaktów, szczególnie w przypadku romansów hierarchicznych.

Do nieoczywistych strat zaliczyć można również rezygnację z pracy (zwłaszcza w przypadku nieudanego romansu) oraz koszty związane z pozyskaniem i wdrożeniem nowego pracownika, czas menedżerów poświęcany na intuicyjne rozwiązywanie trudności generowanych przez romans wśród pracowników oraz obniżenie wydajności grup roboczych, spowodowane spędzaniem czasu na plotkach i rozmowach na jego temat (por. Lickey i wsp., 2009).

Romans może szkodzić również rozwojowi kariery (Liberman, Okimoto, 2008; Chan-Serafin i wsp., 2016). W przypadku angażowania się w romans hierarchiczny przez pracownika niższego szczebla (szczególnie mężczyznę, gdy przełożonym jest kobieta) ocena jego kompetencji może być zaniżana. Menedżerowie byli także gorzej oceniani pod względem skuteczności, jeśli angażowali się w relacje seksualne.

Z praktycznego punktu widzenia wprowadzenie polityki zarządzania romansem jest więc jak najbardziej uzasadnione. Unikanie szkodliwych skutków oraz świadomość pozytywnego wpływu na organizację może stać się elementem polityki personalnej w przedsiębiorstwach (por. np. Gautier, 2007; Ariani i wsp., 2011).

## Zarządzanie romansem w organizacji

Amerykańskie dane wskazują, że 27% firm ma uregulowania dotyczące romansów w pracy, a odsetek ten zwiększa się systematycznie (Powell, 2001; SHRM, 2013). Polskie dane zebrane przez portal praca.pl pokazują, że w 68% firm kwestie te nie podlegają regulacjom, a w 12% są niedozwolone. Wiele przedsiębiorstw – formalnie lub nieformalnie – zakazuje romansów swoim pracownikom. Najczęściej zabrania się romansów hierarchicznych (Boyd, 2010). Restrykcje rodzą jednak problemy natury prawnej – nie ma bowiem w polskim prawie możliwości nałożenia sankcji na pracownika, czy zwolnienia go za niestosowanie się do tego przepisu.

Oprócz strategii punitywnej (np. kary, ostrzeżenia, reprimendy, transfer pracowników) firmy stosują strategię permissywną lub w ogóle nie reagują na tę sytuację. Każdy sposób reakcji ma swoje mocne i słabe strony, a jego wybór powinna poprzedzać rzetelna analiza sytuacji organizacyjnej (Amaral, 2006; Boyd, 2010).

Liberalna postawa charakteryzuje się działaniami zmierzającymi do usankcjonowania romansów w ramach reguł i zasad organizacyjnych. Do działań permissywnych zalicza się na przykład: otwartą dyskusję, rozmowy z osobami zaangażowanymi, doradztwo w celu minimalizowania skutków romansu dla organizacji z poszanowaniem prawa pracowników do prywatności. Przykładem takiej reakcji jest *love contract* (Scheafer, Tudor, 2001), występujący w około 5% organizacji (SHRM, 2013).

To rodzaj dokumentu potwierdzającego zaangażowanie pracowników w romans i zmniejszającego odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego konsekwencje. Praktycy HR określają go jako nieskuteczny, choć może być podstawą do rozmów na temat zachowań w organizacji.

Kombinacja strategii reakcji wraz z oceną motywów romansu wpływa na pożądaną przez pracowników politykę organizacji. Prawie 90% pracowników biorących udział w badaniu SHRM (2013) czyni odpowiedzialnymi za podjęcie aktywności działu *human resource* – samodzielnie lub w porozumieniu z bezpośrednimi przełożonymi pary. Rezultaty badań pokazują, że pracownicy oczekiwali podjęcia działań znacząco częściej niż widzą taką potrzebę praktycy HR preferujący brak angażowania w rozwiązanie sytuacji (Cole, 2009; Michelson i wsp., 2010). Za zasadną, z perspektywy pracowników, uznawana jest reakcja pośrednia, najgorszy jest brak reakcji lub sankcje. Za wyjątkowo szkodliwy uznają brak reakcji w sytuacji romansu hierarchicznego, który dezorganizuje pracę zespołu (Cole, 2009; Foley, Powell, 1999).

Podstawowe pytania stojące przed organizacją chcącą tworzyć efektywną politykę „romansową” dotyczy tego, jak daleko może ona sięgać, aby zabezpieczać interesy wszystkich pracowników i organizacji.

Ze względu na brak polskich informacji na temat uwarunkowań romansu w organizacji o różnych rozmiarach, podejmowanych działań oraz wielu jego oblicz<sup>1</sup> trudno jest wskazać konkretne procedury zmierzające do uregulowania tego typu relacji. Na podstawie dostępnych w literaturze danych i wskazówek można jedynie wskazać obszary, których analiza może zapoczątkować wdrożenie efektywnej polityki w polskich przedsiębiorstwach:

- identyfikacja istniejących relacji (poziomych, pionowych, innych) i diagnoza ich wpływu na stabilność przedsiębiorstwa (skutków dla zaangażowanych osób, obserwatorów, organizacji);
- określenie, w jaki sposób klimat organizacyjny sprzyja budowaniu więzi o charakterze romantycznym i seksualnym (nie można wykluczyć pozytywnych następstw);
- zdefiniowanie zachowań niepożądanych przez organizację (np. molestowanie) i określenie procedur reakcji;
- analiza dotychczasowych – społecznych i prawnych – działań podejmowanych w sytuacji romansu, najczęściej przyjmowanej strategii reakcji (od ignorowania po karanie), ich przebiegu i efektywności oraz ocena zaangażowania kadry zarządzającej w ten proces;

1 Literatura światowa zawiera niewiele danych rozszerzających analizę romansu w sytuacji zawodowej o np.: postrzeganie romansu przez osoby w niego zaangażowane, romans z klientami, z więcej niż jednym pracownikiem w tym samym czasie, analizę związków jednopłciowych.

■ trening menedżerów odpowiadających za bezpieczeństwo i dobrostan pracowników w zakresie istoty romansu, preferowanych przez przedsiębiorstwo sposobów reakcji w zależności od jego specyfiki i innych uwarunkowań organizacyjnych (np. kodeksów etycznych);

■ określenie dróg wsparcia dla kadry zarządzającej oraz uwrażliwiania na nieakceptowane reakcje (np. częstszą dyskryminację kobiet w sytuacji romansu – por. Riach, Wilson, 2007).

Spoleczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji ulegają wciąż przeobrażeniom. Interakcje, których efektem będą romanse, na stałe wpiszą się w obraz przedsiębiorstw. Niemożliwe jest ich powstrzymanie lub penalizacja – dotyczą bowiem emocjonalnej natury człowieka. Nowym zadaniem staje się więc zarządzanie relacjami uczuciowymi bez naruszania praw pracowników do prywatności, a jednocześnie chroniące interesy przedsiębiorstwa. Wiąże się to z interwencjami w intymne życie organizacji. Jednak wypracowanie polityki wobec romansów może ochronić obie strony kontraktu przed ich negatywnymi konsekwencjami.

## Literatura

Amaral H. P. (2006), Workplace romance and fraternization policies, *Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series*, dostęp 15 maja 2016, <[http://web.uri.edu/lrc/files/Amaral\\_Fraternization.pdf](http://web.uri.edu/lrc/files/Amaral_Fraternization.pdf)>.

Anderson C. J., Fisher C. (1991), Male-Female Relationships in the Workplace: Perceived Motivations in Office Romance, *Sex Roles*, nr 25.

Ariani M. G., Ebrahimi S. S., Saeedi A. (2011), *Managing workplace romance: a headache for Human Resource Leaders*, Materiały konferencyjne: 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR.

Barratt C. L., Nordstrom C. R. (2011), Cupid's cubicle: Co-workers' reactions to workplace romance characteristics, *Journal of Organizational Psychology*, vol. 11 (2).

Biggs D., Matthewman L., Fultz C. (2012), Romantic relationships in organisational settings: Attitudes on workplace romance in the UK and USA, *Gender in Management: An International Journal*, nr 27 (4).

Boyd C. (2010), The Debate Over the Prohibition of Romance in the Workplace, *Journal of Business Ethics*, nr 97.

Brown J. T., Allgeier E. R. (1996), The impact of participant characteristics, perceived motives, and job behaviors on co-workers' evaluations of workplace romances, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 26 (7).

Çakı N., Asfuroglu L., Erbas O. (2015), The Relationship Between The Level Of Attachment In Romantic Relations, Affective Commitment And Continuance



- Commitment Towards Organization: A Field Research, *Procedia Economics and Finance*, nr 26.
- Centrum Badania Opinii Społecznej, *Zdrady i romanse*, 2011, dostępny 20 maja 2016, <[http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_090\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_090_11.PDF)>.
- Chan-Serafin S., Teo L., Minbashian A., Cheng D., Wang L. (2016), The perils of dating your boss: the role of hierarchical workplace romance and sex on evaluators' career advancement decisions for lower status romance participants, *Journal of Social and Personal Relationships*, nr 3.
- Clarke L. (2006), Sexual relationships and sexual conduct in the workplace, *Legal Studies*, nr 26.
- Cole N. (2009), Workplace Romance: A Justice Analysis, *Journal of Business Psychology*, nr 24.
- Dillard J. (1987), Close Relationships at Work: Perceptions of the Motives and Performance of Relational Participants, *Journal of Social and Personal Relationships*, nr 4 (2).
- Dillard J., Broetzmann S. M. (1989), Romantic relationships at work: Perceived changes in job-related behaviors as a function of a participant's motive and gender, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 19 (2).
- Doll J. L., Rosopa P. J. (2015), Workplace romances: examining, attitude experiences, conscientiousness and police, *Journal of Managerial Psychology*, nr 30 (4).
- Fischer A. B. (1994), Getting comfortable with couples in the workplace, *Fortune*, nr 3.
- Foley S., Powell G. N. (1999), Not all is fair in love and work: co-workers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances, *Journal of Organisational Behaviour*, nr 20.
- Förster J., Epstude K., Özelsel A. (2009), Why Love Has Wings and Sex Has Not: How Reminders of Love and Sex Influence Creative and Analytic Thinking, *Personality and Social Psychology Bulletin*, nr 17.
- Gautier C. (2007), Managing Romance in the Workplace, *Journal of Employee Assistance*, nr 1.
- Góralewska-Słońska A. (2013), Od romansu do molestowania seksualnego w środowisku pracy, *Acta Universitatis Lodzianae. Folia Oeconomica*, nr 288.
- Hettinger V. E., Hutchinson D., Bosson J. K. (2014), Influence of professional status on perceptions of romantic relationship dynamics, *Psychology of Men & Masculinity*, nr 15.
- Jones G. E. (1999), Hierarchical workplace romance: an experimental examination of team member perceptions, *Journal of Organizational Behavior*, nr 20 (7).
- Lancing P., Cruser C. (2009), The Moral Responsibility of Business to Protect Homosexuals from Discrimination in the Workplace, *Employee Relations Law Journal*, nr 35 (1).
- Liberman B. E., Okimoto T. (2008), Informational regarding Social-Sexual Behavior as an Antecedent to Perceptions of Ineffectiveness in the Workplace, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 38 (11).

- Lickey N. C., Berry G. R., Whelan-Berry K. S. (2009), Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach, *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, nr 8 (1).
- Majka-Rostek D. (2013), Orientacja seksualna w miejscu pracy, *Humanizacja Pracy*, nr 15 (1–2).
- Malachowski C. C., Chory R. M., Claus C. J. (2012), Mixing Pleasure with Work: Employee Perceptions of and Responses to Workplace Romance, *Western Journal of Communication*, nr 76 (4),
- Michalson G., Hurvy R., Grünauer C. (2010), Workplace romances and HRM: a private matter or organisational concern? *International Journal of Employment Studies*, nr 18 (2)
- Pierce C. A (1998), Factors Associated With Participating in a Romantic Relationship in a Work Environment, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 28 (18).
- Pierce C. A., Aguinis H. (2003), Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors, *Management Research*, nr 1 (2).
- Pierce C. A., Aguinis H. (2005), Legal standards, ethical standards, and responses to social-sexual conduct at work, *Journal of Organizational Behavior*, nr 26.
- Pierce C. A., Aguinis H., Adams S. K. R. (2000), Effects of a dissolved workplace romance and rater characteristics on responses to a sexual harassment accusation, *Academy of Management Journal*, nr 43.
- Pierce C. A., Byrne D., Aguinis H. (1996), Attraction in organizations: A model of workplace romance, *Journal of Organizational Behavior*, nr 1.
- Powell G. N. (2001), Workplace Romances between Senior- Level Executives and Lower-Level Employees: An Issue of Work Disruption and Gender, *Human Relations*, nr 54 (11).
- Powell G. N., Foley S. (1998), Something to talk about: romantic relationships in organizational settings, *Journal of Management*, nr 24 (3).
- Praca.pl (2016), *Romans w regulaminie pracy – 12% firm w Polsce zakazuje związków w pracy*, dostęp 20 czerwca 2016, <[http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/romans-w-regulaminie-pracy-12-firm-w-polsce-zakazuje-zwiazkow-w-pracy\\_cp-1306.html](http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/romans-w-regulaminie-pracy-12-firm-w-polsce-zakazuje-zwiazkow-w-pracy_cp-1306.html)>.
- Riach K., Wilson F. (2007), Don't screw the crew: exploring the rules of engagement in organizational romance, *British Journal of Management*, nr 18 (1).
- Quinn R. (1977), Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations, *Administrative Science Quarterly*, nr 22.
- Salvaggio A. N., Streich M., Hopper J. E., Pierce C. (2011), Why Do Fools Fall in Love (at Work)? Factors associated with the incidence of workplace romance, *Journal of Applied Social Psychology*, nr 41 (4).
- Schaefer C. M., Tudor T. R. (2001), Managing Workplace Romances, *Advanced Management Journal*, nr 66 (3).

Society for Human Resource Management (2013), *Workplace Romance*, dostęp 6 czerwca 2015, <<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/shrm-workplace-romance-findings.aspx>>.

Verhoef H., Terblanche L. (2015), The effect of dissolved workplace romances on the psychosocial functioning and productivity of the employees involved, *Social Work*, nr 2 (8).

Wilson R. J., Filosa Ch., Fennel A. (2003), Romantic relationships at work: does privacy trump the dating police? *Defense Counsel Journal*, nr 70 (1).

Wilson F. (2015), Romantic relationships at work: why love can hurt, *International Journal of Management Reviews*, nr 17.

**“We’ll Discover Uncharted Love...”  
or What We Know About Office Romance**

Summary

Relationships in a professional environment are no longer exclusively formal, but also personal with increasing frequency. As managing personal relations in the workplace is becoming a challenge for human resource management professionals, the goal of the article is to present the phenomenon of the office affair, its causes, and its positive and negative consequences for the functioning of the company. The paper also provides guidelines on how to build effective policies for managing the intimate life of an organization.

---

Ewa Wojtowicz – doktor nauk humanistycznych w dziedzinie psychologii, trener, psycholog, coach ICC. Wykładowca akademicki współpracujący z wieloma uczelniami w obszarze rozwoju kompetencji społecznych i osobistych, zastosowań psychologii w biznesie i edukacji. Zainteresowania naukowe i praktyczne: psychologia w biznesie, kompetencje menedżerskie, relacje interpersonalne w środowisku pracy, rozwój zawodowy.