

BOŻENA KLUSEK-WOJCISZKE

EMPATIA JAKO DETERMINANTA STYLÓW POSTĘPOWANIA W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH

EMPATIA

W literaturze dotyczącej empatii zjawisko to definiuje się najczęściej na dwa sposoby w odniesieniu do dwóch różniących się zasadniczo zjawisk, a mianowicie do procesu efektywnego reagowania na sytuację innych oraz do procesu poznania. Adam Smith – ekonomista i etyk, jako jeden z pierwszych wprowadził do osiemnastowiecznych systemów etycznych termin „współodczuwanie” (współcześnie często określane jako empatia), pod którym rozumiał uczucie, którego doświadczamy, obserwując stany emocjonalne innych ludzi. Owo doświadczanie stanu efektywnego, które odpowiada w znacznym stopniu stanowi osoby obserwowanej, wynika – jego zdaniem – z ludzkiej nieodpartej skłonności do doświadczania „pokrewieństwa uczuć”, możliwej wyłącznie dzięki sile wyobraźni¹. Określenie „empatia” pochodzi od terminu „Einfühlung”, użytego pierwotnie w niemieckiej estetyce dla oznaczenia skłonności obserwatora do utożsamiania się z obserwowanym przedmiotem. W kontekście psychologicznym termin ten pojawił się po raz pierwszy w badaniach nad złudzeniami optycznymi, a następnie nad procesami poznawania ludzi prowadzonymi przez Theodora Lippsa². Angielski termin „empathy” został wprowadzony do literatury przedmiotu przez Edwarda Bradforda

Dr BOŻENA KLUSEK-WOJCISZKE – Zakład Gospodarki Globalnej, Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Gdańskiego; adres do korespondencji: ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot.

¹ A. SMITH, *The theory of sentiments moral*. Oxford 1759/1976.

² T. LIPPS, *Das Wissen von fremden Ichen*, „Psychologische Untersuchungen” 1905, nr 4, s. 694-722, za: M.H. DAVIS, *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, tłum. J. Kubiak, Gdańsk 1999, s. 15.

Titchenera jako tłumaczenie zastosowanego przez Lippsa pojęcia „Einfühlung”³. Śledząc historię poglądów dotyczących współodczuwania i empatii można zauważyć, że zasadnicza różnica pomiędzy tymi pojęciami sprowadza się do oceny stopnia aktywności, jaką obserwator wkłada w odczuwanie tego, co czuje osoba obserwowana – o ile współodczuwanie charakteryzowane było w dużym stopniu jako pasywne, o tyle empatia zakładała aktywny, świadomie podejmowany intelektualny wysiłek wyjścia poza własny punkt widzenia.

W latach trzydziestych XX wieku pojawiają się dwie równoległe koncepcje empatii, a mianowicie koncepcja przyjmowania roli Georga Herberta Meada oraz koncepcja decentracji Jeana Piageta, którzy proponując poznawcze podejście do problematyki empatii zmieniają zasadniczo kierunek badań nad tą problematyką. Mead definiując empatię jako „zdolność do postawienia się w roli innej osoby i przyjęcia alternatywnych sposobów spostrzegania siebie”⁴, kładzie nacisk na indywidualne możliwości wejścia w rolę drugiego człowieka warunkujące efektywne funkcjonowanie we współczesnym świecie. Z kolei Piaget, prowadzący badania nad rozwojem dziecka, podkreśla zdolność dziecka do decentracji – przekraczania własnej egocentrycznej perspektywy na rzecz perspektywy społecznej, niezbędnej w kształtowaniu harmonijnych stosunków międzyludzkich⁵. Zapoczątkowane przez Meada i Piageta „przesunięcie poznawcze” w badaniach nad empatią, w latach pięćdziesiątych przynosi serię badań opartą na założeniu, że empatia polega na możliwości trafnego wyobrażania sobie cudzych punktów widzenia. Badacze skoncentrowani wokół poznawczego podejścia do empatii zgodnie podkreślają, że mówiąc o empatii, mają na myśli przede wszystkim zrozumienie sytuacji drugiej osoby i jej perspektywy widzenia.

Spśród współczesnych teoretyków empatii, którzy na nowo rozpatrują empatię w kategoriach reakcji afektywnych – z reguły używając tego pojęcia dla opisu reakcji emocjonalnych obserwującego, które przynajmniej w ogólnych zarysach przystają do reakcji emocjonalnych obserwowanego – na szczególną uwagę zasługują prace psychologa rozwojowego Martina Hoffmana. Definiując empatię, podobnie jak większość współczesnych teoretyków, opisuje ją jako „afektywną reakcję bardziej odpowiadającą cudzej niż własnej sytuacji”⁶, Hoffman podkreśla wieloaspektowość tego zjawiska. Empatia jest, jego zdaniem, efektem doboru

³ E. TITCHENER, *Elementary psychology of the thought processes*, New York 1909, za: M.H. DAVIS, *Empatia*.

⁴ N. EISENBERG, *Empatia i współczucie*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańsk 2005, s. 849.

⁵ J. PIAGET, *The moral judgment of the child*, London 1932.

⁶ M.L. HOFFMAN, *Empatia i rozwój moralny*, tłum. O. Waśkiewicz, Gdańsk 2006, s. 38.

naturalnego, reakcją uruchamianą przez oznaki cierpienia pochodzące zarówno od ofiary, jak i od sytuacji, w jakiej się znajduje. Analizując mechanizmy powstawania empatii począwszy od okresu niemowlęctwa do dorosłości, Hoffman udowadnia, że rozwój uczuć empatycznych u dzieci wiąże się ściśle z kształtowaniem poznawczego poczucia odrębności. Na najwyższym poziomie złożoności emocjonalne reakcje empatyczne powstają dzięki umiejętności przyjmowania cudzej roli, są zatem konsekwencją kognitywnych procesów empatycznych. Połączenie obu komponentów – poznawczego oraz emocjonalnego, umożliwia jednostce adekwatne, a więc odpowiednie do danej sytuacji reagowanie na cierpienie drugiego człowieka, okazywanie mu współczucia i niesienie pomocy⁷. Choć w swoich zainteresowaniach autor koncentruje się głównie na empatii efektywnej, to wpływ procesów poznawczych na empatię pojawia się na każdym etapie jego rozważań – rozwój poznawczy, jak podkreśla: po pierwsze, umożliwia ludziom tworzenie obrazów, umysłowych reprezentacji ludzi i zdarzeń oraz wyobrażanie sobie siebie na miejscu innej osoby; po drugie, owe reprezentacje mogą wywoływać emocje, zatem dla wzbudzenia empatii w obserwatorze nie jest konieczna obecność ofiary⁸. Wieloaspektowe podejście do zjawiska empatii zapoczątkowane przez Hoffmana podziela większość współczesnych badaczy. Wśród wielu prób stworzenia wszechstronnego podejścia przewyciężającego zarówno ograniczenia poznawcze, jak i efektywne największą popularnością cieszy się niewątpliwie zaproponowany przez Marka H. Davisa model badawczy traktujący empatię jako konstrukt złożony (rys. 1).

Prezentowany przez Davisa schemat opiera się na definicji traktującej empatię jako: „zespół konstrukcji teoretycznych, które dotyczą reakcji pojedynczego człowieka na doświadczenia innych”⁹. Cztery powiązane ze sobą teoretyczne konstrukcje składają się na typowy epizod empatyczny: warunki poprzedzające związane z charakterystyką obserwatora, obserwowanego i sytuacji; procesy zachodzące u obserwatora (pozbawione aspektów poznawczych, proste procesy poznawcze, zaawansowane procesy poznawcze), dzięki którym wywoływane są skutki wewnątrzsobnicze (intrapersonalne) oraz skutki międzyludzkie (interpersonalne).¹⁰ Skutki intrapersonalne związane z poznawczymi i afektywnymi reakcjami zachodzącymi u obserwatora nie są, jak podkreśla Davis, jawnie manifestowane w działaniu nastawionym na obserwowanego, w przeciwieństwie do

⁷ M. KAŹMIERCZAK, M. PLOPA, S. RETOWSKI, *Skala wrażliwości empatycznej*, „Przegląd Psychologiczny” 2007, t. 50, nr 1, s. 9-24.

⁸ M.L. HOFFMAN, *Empatia i rozwój moralny*, s. 90.

⁹ M.H. DAVIS, *Empatia*, s. 23.

¹⁰ Tamże, s. 25.

skutków interpersonalnych – reakcji behawioralnych nastawionych na obserwowanego (pomaganie, agresja, zachowania społeczne).



Rys. 1. Empatia – schemat badawczy

Źródło: M.H. DAVIS, *Empatia*, s. 24.

W niniejszym artykule skupiono się na prześledzeniu wpływu empatii na różnorodne zachowania pojawiające się w różnych kontekstach powstawania i utrzymywania relacji z innymi ludźmi. Zachowania pomocne spotykają się nie-

wątpliwie z największym zainteresowaniem ze strony teoretyków empatii¹¹. W literaturze często pojawia się termin motywacji empatycznej – zdolności do spojrzenia na daną sytuację z cudzej perspektywy, a w konsekwencji do doświadczania odpowiednich emocji – kryjącej się za czynnościami mającymi na celu poprawę sytuacji innych ludzi¹². Uważa się, że przyjmowanie perspektywy człowieka znajdującą się w potrzebie wywołuje u obserwatora współczucie i czułość, które Dan Batson¹³, podobnie zresztą jak Hoffman, określa terminem „empatyczna troska” – im silniejsze współczucie w stosunku do obserwowanego, tym większa motywacja, aby złagodzić cudze cierpienie. Obserwatorzy doświadczający empatycznej troski podejmują działania w kierunku poprawy sytuacji obserwowanego, a nie własnej, zatem udzielana pomoc ma charakter altruistyczny. Hoffman w swoich rozważaniach wskazuje na bezpośredni związek empatii nie tylko z altruizmem, ale również z poszanowaniem godności człowieka, przestrzeganiem zasad sprawiedliwości społecznej, upatrując w empatii wręcz korzeni moralności¹⁴. Wpływ empatii na agresję również często jest przedmiotem rozważań wśród teoretyków zajmujących się tą problematyką. W serii badań dotyczących związku między empatią a agresją, wyniki pomiarów wrogości antagonistycznej przejawiającej się w takich działaniach, jak napastliwość czy agresja słowna, okazały się negatywnie powiązane z dyspozycją do przyjmowania cudzej perspektywy. Społeczne przyjmowanie perspektywy z reguły przyczynia się do powstrzymania agresji, ale efekt ten działa najskuteczniej przy niskich i średnich stanach pobudzenia, w przypadku pobudzenia o wysokim natężeniu wzrasta prawdopodobieństwo pojawienia się wyuczonych reakcji agresywnych¹⁵.

Trzecia z kategorii skutków wyodrębnionych w schemacie empatii przez Davisa to zachowania społeczne. Pogląd, że działania społeczne jednostki zależą w dużym stopniu od jej empatii, odnajdujemy już w poglądach Smitha, który podkreślał, że skłonność do współodczuwania ma doniosłe konsekwencje społeczne – powoduje, że działamy dla dobra innych, co poprawia jakość wzajemnych

¹¹ Syntetyczny przegląd badań nad związkami między empatią i altruizmem lub pomaganiem znajduje się między innymi w pracach: B. UNDERWOOD, B. MOORE, *Perspective – taking and altruism*, „Psychological Bulletin” 1982, vol. 91, s. 143-173, oraz N. EISENBERG, P.A. MILLER, *Empathy and prosocial behaviour*, „Psychological Bulletin” 1987, vol. 101, s. 91-119.

¹² M. KAŻMIERCZAK, M. PLOPA, S. RETOWSKI, *Skala wrażliwości empatycznej*, s. 9-24.

¹³ C.D. BATSON, *The altruism question: Toward a social - psychological answer*, Hillsdale, NJ, 1991.

¹⁴ M.L. Hoffman, *Development of prosocial motivations: Empathy and guilt*, [w:] *The development of prosocial behaviour*, ed. N. Eisenberg, New York 1982, s. 281-313.

¹⁵ M.H. DAVIS, *Empatia*, s. 178.

relacji. Znaczenie zdolności przekraczania własnej egocentrycznej perspektywy w kształtowaniu harmonijnych stosunków międzyludzkich podkreślają również w swoich pracach Piaget i Mead, twierdząc, że posiadanie takiej umiejętności przez wszystkich ludzi znacznie poprawiłoby klimat społeczny¹⁶. Pogląd ten dominuje również w pracach badaczy polskich, chociażby Janusza Reykowskiego i Józefa Rembowskiego¹⁷. Również wiele współczesnych badań dostarcza dowodów na istnienie związków pomiędzy relacjami społecznymi a empatią, i to w wielu kontekstach życia społecznego. Na przykład: Bill Underwood i Bert Moore¹⁸ wskazują na związek empatii z szeroko pojmowanym taktownym stylem bycia, na który składa się zarówno tolerancja w stosunku do innych, udzielanie wsparcia, jak i brak egocentryzmu; Melvin Feffer i Leonard Suchotlif¹⁹ wykazują wpływ empatii na skuteczność komunikowania się; badania Daniela Golemana, Petera Salovey, Davida Sluytera, Zenona Uchnasta podkreślają silne korelacje pomiędzy empatią a inteligencją emocjonalną mającą fundamentalne znaczenie w obcowaniu z ludźmi²⁰. Mniejszą skłonność do wywoływania konfliktów oraz tendencję do ich szybkiego i konstruktywnego rozwiązywania u osób z wysokim poziomem empatii wykazała seria badań przeprowadzonych przez Marka Davisa i Stephena Kraussa²¹. Podobne wyniki uzyskała Mirowska – wyższy poziom osobowości empatycznej sprzyjał podejmowaniu odpowiedzialnych zachowań, nasilając tendencję do współpracy.²²

Wielowymiarowe podejście do zjawiska empatii, jakie zaproponował Davis w przedstawionym powyżej schemacie badawczym, stanowiło punkt wyjścia do poszukiwania przez badacza skutecznej metody zmierzenia owych procesów i skutków empatycznych. Konsekwencją tych poszukiwań był Indeks Reaktywności Interpersonalnej (Interpersonal Reactivity Index – IRI)²³, przyjmujący jako

¹⁶ J. PIAGET, *The moral judgment*; G.H. Mead, *Mind, self, and society*, Chicago 1934.

¹⁷ J. REMBOWSKI, *Empatia*, Warszawa 1989; J. REYKOWSKI, *Procesy motywacyjne, motywacja, osobowość*, Warszawa 1992.

¹⁸ B. UNDERWOOD, B. MOORE, *Perspective*, s. 143-173.

¹⁹ M.H. FEFFER, L. SUCHOTLIFF, *Decentering implications of social interactions*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1966, vol. 4, s. 415-422.

²⁰ Zob. m.in. D. GOLEMAN, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1999, s. 159-180; P. SALOVEY, D.J. SLUYTER, *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Poznań 1999; Z. UCHNAST, *Empatia osobowa: metoda pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 44, s. 189-207.

²¹ M.H. DAVIS, L.A. KRAUS, *Dispositional empathy and social relationships*, [in:] *Advances in Personal Relationships*, eds. W.H. Jones, D. Perlman, London 1991.

²² M. MIROWSKA, *Znaczenie empatii dla zachowań odpowiedzialnych*, „Zeszyty Naukowe WSP w Opolu” 1994, s. 69-74.

²³ M. DAVIS, *Empatia*, s. 71.

punkt wyjścia założenie, że empatia składa się z wielu oddzielnych, ale wzajemnie powiązanych poznawczych i emocjonalnych konstruktów. IRI składa się z czterech siedmioelementowych podskal dotyczących odrębnych aspektów empatii, a mianowicie: *Skali przyjmowania perspektywy (PP)* – odzwierciedlającej umiejętność oraz skłonność do spontanicznego przyjmowania cudzego punktu widzenia w codziennych sytuacjach życiowych, *Skali empatycznej troski (ET)* – oceniającej skłonność do współczucia i współodczuwania w stosunku do ludzi dotkniętych niepowodzeniem, *Skali osobistej przykrości (OP)* – dotyczącej skłonności do odczuwania strachu, niepokoju, przykrości czy dyskomfortu w odpowiedzi na silne negatywne doświadczenia (cierpienie) innych ludzi, oraz *Skali fantazji* – mierzącej indywidualną skłonność do przenoszenia się w fikcyjne sytuacje.

Zainspirowani zarówno koncepcją Davisa, jak i jego narzędziem pomiarowym polscy badacze Maria Kaźmierczak, Mieczysław Płopa i Sylwiusz Retowski opracowali Skalę Wrażliwości Empatycznej, która została wykorzystana w części empirycznej niniejszego artykułu.

STYLE POSTĘPOWANIA W SYTUACJI KONFLIKTOWEJ

Z koncepcją stylów zachowań w sytuacji konfliktu spotykamy się po raz pierwszy w pracach Roberta R. Blake'a, Herberta A. Shepada i Janesa S. Mounton²⁴ oraz Jaya Halla²⁵. Badacze wyodrębnili pięć różnych stylów zachowania w sytuacjach konfliktowych. Klasyfikacja ta opiera się na dwóch niezależnych motywacjach leżących u podłoża zachowania w sytuacji konfliktu, a mianowicie²⁶:

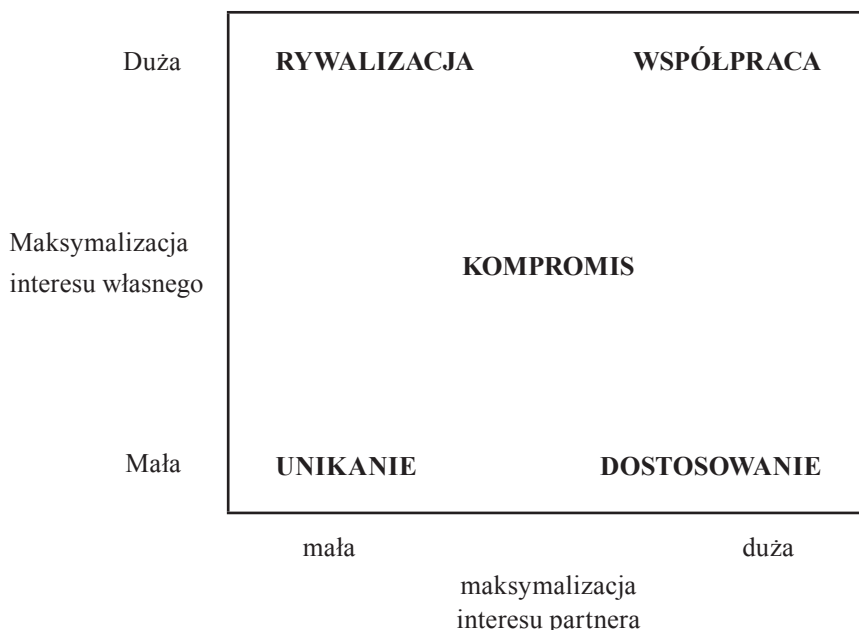
1) maksymalizacji interesu własnego (określanej przez różnych badaczy także jako asertywność, egoizm czy koncentracja na sobie), a więc troski o bieżący interes własny i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu;

2) maksymalizacji interesu partnera (określanej przez różnych badaczy także jako kooperatywność, altruizm czy koncentracja na partnerze), a więc troski o bieżący interes partnera i jego zaspokojenie w sytuacji konfliktu.

²⁴ R. BLAKE, H.A. SHEPARD, J. S. MOUNTON, *Managing intergroup conflict in industry*, Houston 1964.

²⁵ J. HALL, *Conflict Management Survey: A Survey On One's Characteristic Reaction To And Handling Of Conflict Between Himself And Others*, Conroe 1969.

²⁶ K.W. THOMAS, T.L. RUBLE, *Support for a two-dimensional model of conflict behavior*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1976, vol. 16; K.W. THOMAS, *Conflict and negotiation processes in organizations*, w: *Handbook of industrial and organizational psychology*, eds. M.D. Dunette, L.M. Hough, Palo Alto 1994.



Rys. 2. Schemat pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu jako funkcji maksymalizowania interesu własnego i interesu partnera

Źródło: R.J. LEWICKI, A. HIAM, K.W. OLANDER, *Pomyśl zanim powiesz. Wszystko o strategiach negocjacyjnych*, Warszawa 1998, s. 46.

Wymienione dwa wymiary (motywacje) pozwalają – co ilustruje powyższy rysunek – wyodrębnić pięć stylów zachowania w sytuacji konfliktowej, w zależności od tego, gdzie zachowanie lokuje się w przestrzeni rozpiętej na tych dwóch osiach, czyli jak dalece uwzględnia ono interes własny i partnera. Owe pięć stylów to:

1. **Rywalizacja** – maksymalizacja interesu własnego przy równoczesnej minimalizacji interesu partnera;
2. **Współpraca** – równoczesna maksymalizacja interesu własnego i partnera;
3. **Dostosowanie** – maksymalizacja interesu partnera przy równoczesnej minimalizacji interesu własnego;
4. **Unikanie** – minimalizacja interesu zarówno własnego, jak i partnera;
5. **Kompromis** – częściowe uwzględnianie (miarkowanie i godzenie) interesu zarówno własnego, jak i partnera.

Większość badaczy zajmujących się problematyką konfliktu wykorzystuje w swoich pracach zaprezentowaną klasyfikację jako niezmiernie użyteczne na-

rzędzie, dostarczające wspólnych ram pojęciowych²⁷. Klasyfikacja ta jest także podstawą dalszych rozważań w tym artykule. Charakterystykę stylów postępowania w sytuacji konfliktu zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Charakterystyka stylów postępowania w sytuacji konfliktowej

Nazwa	Charakterystyka	Najlepszy w sytuacji, gdy:
1. Współpraca	Strony uwikłane w konflikt biorą pod uwagę maksymalizację interesu zarówno własnego, jak i partnera, co oznacza, że obie strony stawiają relacje między sobą na równi z wynikiem. Założenia są długofalowe w postaci konkretnych wyników i wzajemnych relacji. Kontakty między stronami mają charakter ciągły i opierają się na wzajemnym zaufaniu. Strony przyjmują założenie „podwójnej wygranej”, decydując się na ustępstwa i modyfikację wcześniejszych założeń. Do minimum znosi się różnice, podkreślając podobieństwa.	<ul style="list-style-type: none"> • strony wyznaczają sobie cele długofalowe, • strony chcą lepiej zrozumieć punkt widzenia adwersarza, • dochodzi do zaangażowania w działanie wielu stron, • strony łączą wspólne interesy
2. Rywalizacja	Strony uwikłane w konflikt biorą pod uwagę maksymalizację interesu własnego, bez uwzględniania interesu strony przeciwnej. Celem jest zwycięstwo a relacje z innymi nie mają znaczenia. Każda ze stron realizuje swoje cele kosztem drugiej strony, przyjmując założenie zwycięzca – zwyciężony i zmuszając drugą stronę do ustępstw. Zaostwiają się różnice między stronami, pogłębiając przepaść między „my” i „oni”. Kontakty między stronami charakteryzują się całkowitym brakiem zaufania, informacje są pilnie strzeżone i przekazywane w zniekształconej wersji.	<ul style="list-style-type: none"> • cele są krótkofalowe lub niekompatybilne, • w danej sytuacji najważniejsze są cele materialne, • cele niematerialne (szacunek czy zasady moralne) nie mają znaczenia, • w sytuacjach nagłych gdy zachodzi potrzeba szybkiego działania, • przy wdrażaniu niepopularnych rozwiązań.

²⁷ Zob. np. R. BLAKE, H.A. SHEPARD, J.S. MOUNTON, *Managing intergroup conflict in industry*, Houston 1964; G. FULLER, *The negotiators handbook*, Englewood Cliffs 1991.

Nazwa	Charakterystyka	Najlepszy w sytuacji, gdy:
3. Dostosowanie	Strony uwikłane w konflikt biorą pod uwagę relacje z innymi ludźmi, a jednorazowy wynik nie ma znaczenia. Jedna ze stron ignoruje interes własny rezygnując ze „zwycięstwa” zwykle w celu utrzymania poprawnych relacji z drugą stroną, przyjmując założenie „poświęć wynik, aby utrzymać dobre stosunki”. Często rezygnacja na wymiarze maksymalizacji wyniku może oznaczać oczekiwanie na rewanż w przyszłości, teraz ustępujesz, aby osiągnąć więcej w przyszłości, „przegraj aby wygrać”.	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie poprawnych relacji z drugą stroną jest najważniejsze, • celem jest „stworzenie kredytu na później”, • celem jest jakiegokolwiek pokojowe rozwiązanie konfliktu, • w relacjach złożonych gdzie negocjacje mają charakter wielokrotny.
4. Kompromis	Dla stron uwikłanych w konflikt zarówno cele, jak i relacje między ludźmi są istotne do pewnego stopnia. Strategia ta zakłada, że każda ze stron uwikłana w konflikt musi zmodyfikować swoje priorytety zarówno w kwestii wzajemnych relacji, jak i preferowanych wyników. Podziału dokonuje się według obiektywnych kryteriów, co zwiększa szansę na sprawiedliwe porozumienie. W gruncie rzeczy strategia ta oznacza wymianę ustępstw: „zmniejsz różnicę” czy „podział wygranej”, czemu towarzyszy często poczucie zmarnowanej szansy.	<ul style="list-style-type: none"> • strony nie mają czasu ani środków niezbędnych do zastosowania strategii współpracy, • konieczne są początkowe ustalenia w skomplikowanych sprawach, • obie strony mają jednakowe możliwości, władzę i są zaangażowane w wykluczające się interesy.
5. Unikanie	Strony uwikłane w konflikt ignorują zarówno interes własny, jak i relacje z drugą stroną. Czynniki relacji międzyludzkich ani czynnik wyniku nie są na tyle ważne, aby strony angażowały się w konflikt. Odkładanie rozstrzygnięcia spraw na potem, zaprzeczanie, zwlekanie, wycofywanie się z nieprzyjemnej dla stron sytuacji, pozostawianie spraw losowi – to typowe sposoby postępowania w przypadku stosowania tej strategii. Aktywny wybór tej strategii nie musi być koniecznie przegraną ani w zakresie wzajemnych relacji, ani wyniku, zatem określenie „podwójna przegrana” nie wydaje się trafne.	<ul style="list-style-type: none"> • nie liczy się wynik rozmów ani relacje z przeciwnikiem, • szansa na wygranie jest niewielka, a koszty wysokie • inni mogą rozwiązać problem efektywniej, • przynajmniej jedna ze stron może rozwiązać problem bez udziału w negocjacjach, • rozmowy utknęły w martwym punkcie.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej style postępowania w sytuacji konfliktowej nie mają charakteru wartościującego, zatem żadna z prezentowanych strategii nie może być uznana za lepszą. Wszystkie odnoszą się do konkretnych okoliczności, każda ma swoje wady i zalety. Wybór strategii podyktowany będzie preferencjami stron w zakresie dwóch czynników: zarówno maksymalizacji interesu własnego, jak i partnera. Zazwyczaj nie ma jednej „najlepszej” dla danej sytuacji strategii postępowania w sytuacji konfliktowej – zmiana pozycji stron czy kontekstu sytuacji często wymusza skorygowanie, a nawet zmianę strategii w trakcie trwania procesu rozwiązywania konfliktu. Wydaje się, że ludzie wykazują wyraźne preferencje, najprawdopodobniej wykształcone przez doświadczenie, dotyczące wyboru stylu zachowania w sytuacji konfliktowej, które prowadzą do nawykowych zachowań. Im bardziej preferują konkretną strategię rozwiązywania konfliktu, tym częściej ją wybierają, uznając za skuteczną we wszystkich sytuacjach. Dlaczego ludzie wybierają tę, a nie inną strategię postępowania w sytuacji konfliktowej?; dlaczego jednym udaje się „wygrać” konflikt, a inni wychodzą z poczuciem przegranej?; dlaczego jedni spostrzegają sytuację tak, a inni inaczej? Zdając sobie sprawę ze złożoności ludzkiego zachowania, w niniejszym artykule podjęto próbę rozważenia wpływu empatii na wybór stylu postępowania w sytuacji konfliktowej.

BADANIA WŁASNE

Wpływ empatii na style postępowania w sytuacji konfliktowej

Celem przeprowadzonych badań była próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy empatia wywiera wpływ na wybór stylu postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Problemy badawcze

1. Czy istnieje związek pomiędzy empatią a pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktowej?
2. Które style postępowania w sytuacji konfliktowej są silnie, a które słabo uwarunkowane empatią?

Próba badana

W badaniu wzięły udział 124 osoby pracujące na stanowiskach menedżerskich w różnych branżach (w tym 67 kobiet i 57 mężczyzn). Ich średnia wieku wynosiła 31,29 roku (odchylenie standardowe 7,85).

Metoda

Uczestnicy badania wypełniali anonimowo dwa kwestionariusze: Kwestionariusz Stylów Rozwiązywania Konfliktów skonstruowany przez Bożenę Klusek-Wojciszke²⁸, mierzący pięć stylów zachowania w sytuacji konfliktowej (współpraca, rywalizacja, dostosowanie, unikanie i kompromis), oraz Skalę Wrażliwości Empatycznej, będącą polską adaptacją opracowanego przez Davisa Indeksu Reaktywności Interpersonalnej (IRI). Skala ta mierzy trzy wymiary empatii: empatyczną troskę (współbrzmienie emocjonalne), przyjmowanie cudzej perspektywy (poznawczy komponent empatii) i reagowanie własną przykrością na cudzą opresję (do ostatecznej wersji skali nie weszły twierdzenia, które w narzędziu Davisa tworzyły *Skalę fantazji*)²⁹.

Wyniki

Celem eksploracji problemu, czy empatia warunkuje style postępowania w sytuacjach konfliktowych, wykonano dwa rodzaje analiz. Pierwszy z nich to prostoliniowe korelacje parametryczne empatii z pięcioma stylami zachowania, wykonane za pomocą współczynnika r Pearsona. Jak wskazują dane z tabeli 2, empatia korelowała ujemnie z rywalizacją, zaś dodatnio – ze wszystkimi pozostałymi stylami zachowania, w szczególności z dostosowaniem. Ponieważ poszczególne style zachowania w konflikcie są ze sobą często skorelowane, proste korelacje mogą być zawodną drogą identyfikowania związków między empatią a stylami zachowania, ponieważ niektóre z tych korelacji mogą mieć charakter pozorny i wynikać ze wzajemnych związków między poszczególnymi stylami. Aby uniknąć problemu korelacji pozornych, przeprowadzono serię analiz regresji, w których empatia była predyktorem każdego pojedynczego stylu, zaś pozostałe style występowały w roli predyktorów dodatkowych. Wyniki tych analiz przedstawia druga kolumna tabeli 1 w postaci wartości współczynników beta. Jak wskazują te współczynniki, empatia była pozytywnym predyktorem dostosowania, a negatywnym – rywalizacji, zaś pozostałe trzy korelacje (ze współpracą, unikaniem i kompromisem okazały się pozorne (np. korelacja empatii ze współpracą okazała się związkiem pozornym, wynikającym ze skorelowania współpracy z dostosowaniem, $r = 0,30$).

²⁸ B. KLUSEK-WOJCISZKE, *Konstrukcja kwestionariusza Stylów Postępowania w sytuacji konfliktowej*, „Czasopismo Psychologiczne” lipiec 2009, s. 119-140.

²⁹ Konstrukcja i charakterystyka psychometryczna Skali Wrażliwości Empatycznej zob. M. KAŻMIERCZAK, M. PLOPA, S. RETOWSKI, *Skala wrażliwości empatycznej*, s. 9-24.

Tabela 2. Związek empatii ogólnej z pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktu – proste korelacje r Pearsona oraz współczynniki beta z analizy regresji

	r Pearsona	beta
Współpraca	0,26**	-0,04
Dostosowanie	0,50***	0,36***
Unikanie	0,19*	0,01
Rywalizacja	-0,40***	-0,19*
Kompromis	0,38***	0,18

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Empatia mierzona użytym w obecnym badaniu kwestionariuszem ma trzy wymiary: empatyczna troska (współbrzmienie emocjonalne), przyjmowanie cudzej perspektywy (poznawczy komponent empatii) i reagowanie własną przykrością na cudzą opresję. Celem głębszego prześledzenia związku empatii ze stylami postępowania w sytuacji konfliktowej powyższe analizy powtórzono dla każdego ze składników empatii oddzielnie. Jak wskazują dane z tabeli 3, troska empatyczna wiązała się ze stylami postępowania w sytuacji konfliktu w identyczny sposób, jak empatia ogólna. Empatia była dodatnim predyktorem dostosowania, za to negatywnym predyktorem rywalizacji.

Tabela 3. Związek troski empatycznej z pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktu – proste korelacje r Pearsona oraz współczynniki beta z analizy regresji

	r Pearsona	beta
Współpraca	0,22*	0,02
Dostosowanie	0,34***	0,30***
Unikanie	0,03	-0,11
Rywalizacja	-0,33***	-0,19*
Kompromis	0,22*	0,18

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Analiza związków poznawczego aspektu empatii ze stylami postępowania w sytuacji konfliktu ujawniła nieco odmienny wzorzec zależności. Skłonność do przyjmowania cudzej perspektywy łączyła się dodatnio zarówno ze współpracą, jak i kompromisem (z którymi troska empatyczna łączyła się jedynie słabo bądź pozornie).

Tabela 4. Związek przyjmowania perspektywy innego człowieka z pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktu – proste korelacje r Pearsona oraz współczynniki beta z analiz regresji

	r Pearsona	beta
Współpraca	0,55***	0,35**
Dostosowanie	0,29***	0,12
Unikanie	-0,06	-0,10
Rywalizacja	-0,36***	-0,12
Kompromis	0,46***	0,18*

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

Wreszcie analiza związków skłonności do reagowania własną przykrością na cudzą opresję ze stylami postępowania w sytuacji konfliktu ujawniła jeszcze jeden interesujący wzorzec zależności. Skłonność do reagowania własną przykrością silnie hamowała współpracę, natomiast sprzyjała dostosowaniu i unikaniu.

Tabela 5. Związek reagowania własną przykrością na opresję innego człowieka z pięcioma stylami zachowania w sytuacji konfliktu – proste korelacje r Pearsona oraz współczynniki beta z analiz regresji

	r Pearsona	beta
Współpraca	-0,19*	-0,40***
Dostosowanie	0,35***	0,26*
Unikanie	0,39***	0,21*
Rywalizacja	-0,09	-0,09
Kompromis	0,08	0,17

*p < 0,05 **p < 0,01 ***p < 0,001

WNIOSKI

Konkludując, można stwierdzić, że główny aspekt empatii, jakim jest emocjonalne współbrzmienie z innym człowiekiem (czyli troska empatyczna), sprzyja przede wszystkim dostosowaniu, zaś hamuje rywalizację. Emocjonalny składnik empatii sprzyja więc uwzględnianiu cudzego interesu, natomiast porzucaniu interesu własnego w sytuacjach, kiedy interesy te pozostają w sprzeczności. Nieco inaczej działa poznawczy składnik empatii, jakim jest uwzględnianie cudzego

punktu widzenia – ta skłonność wyraźnie nasila współpracę i dążenie do kompromisu, czyli sprzyja konstruktywnemu podejściu do konfliktu – takiemu, które w pełni bądź przynajmniej częściowo uwzględnia interesy obu stron. Wreszcie reagowanie własną przykrością na cudzą opresję wydaje się najmniej konstruktywnie wpływać na postępowanie w sytuacji konfliktu, ponieważ silnie hamuje współpracę i lekko sprzyja unikaniu konfliktu i dostosowaniu, czyli takiemu reagowaniu na konflikty, aby jak najmniej się w nie angażować i czym prędzej z nich wyjść – wszakże bez zrealizowania celów zarówno własnych, jak i drugiej strony.

BIBLIOGRAFIA

- BATSON C.D.: *The altruism question: Toward a social – psychological answer*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates 1991.
- BLAKE R., SHEPARD H.A, MOUNTON J.S.: *Managing intergroup conflict in industry*, Houston: Gulf Publishing 1964.
- DAVIS M. H.: *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, tłum. J. Kubiak, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 1999.
- DAVIS M. H., KRAUS L. A.: *Dispositional empathy and social relationships*, [in:] *Advances in Personal Relationships*, eds. W.H. Jones, D. Perlman, London: Jessica Kingsley Publishers 1991.
- EISENBERG N.: *Empatia i współczucie*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2005.
- EISENBERG N., MILLER P.: *Empathy and prosocial behavior*, "Psychological Bulletin" 1987, vol. 101, pp. 91-119.
- GOLEMAN D.: *Inteligencja emocjonalna*, Poznań: Media Rodzina of Poznań 1999.
- FEFFER M.H, SUCHOTLIFF L.: *Decentering implications of social interactions*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1966, vol. 4, pp. 415-422.
- FULLER G.: *The negotiators handbook*, Englewood Cliffs: Prentice Hall 1991.
- HALL J.: *Conflict Management Survey: A Survey on One's Characteristic Reaction to and Handling of Conflict Between Himself and Others*, Conroe: Teleometrics 1969.
- HOFFMAN M.L.: *Development of prosocial motivations: Empathy and guilt*, [in:] *The development of prosocial behavior*, ed. N. Eisenberg, New York: Academic Press 1982.
- HOFFMAN M.L.: *Empatia i rozwój moralny*, tłum. O. Waśkiewicz, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2006.
- KĄŻMIERCZAK M., PŁOPA M., RETOWSKI S.: *Skala wrażliwości empatycznej*, „Przegląd Psychologiczny” 2007, t. 50, nr 1.
- KŁUSEK-WOJCISZKE B.: *Konstrukcja kwestionariusza Stylów Postępowania w sytuacji konfliktowej*, „Czasopismo Psychologiczne”, lipiec 2009.

- LEWICKI R.J., HIAM A., OLEANDER K.W.: Pomyśl zanim powiesz. Wszystko o strategiach negocjacyjnych, Warszawa: Wydawnictwo Amber 1998
- MEAD G.H.: Mind, self, and society, Chicago: University of Chicago Press 1934
- MIROWSKA M.: Znaczenie empatii dla zachowań odpowiedzialnych, „Zeszyty Naukowe WSP w Opolu” 1994.
- PIAGET J.: The moral judgment of the child, London: Kegan Paul, Trench, Trubner 1932. [Wyd. polskie: J. Piaget, Rozwój ocen moralnych dziecka, tłum. T. Kołakowska, Warszawa: PWN 1967].
- REMBOWSKI J.: Empatia, Warszawa: PWN 1989.
- REYKOWSKI J.: Procesy motywacyjne, motywacja a osobowość, Warszawa: PWN 1992.
- RUBLE T.L., THOMAS K.W.: Support for a two-dimensional model of conflict behavior, “Organizational Behavior and Human Performance” 1976, vol. 16.
- SALOVEY P., SLUYTER D.J.: Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna, Poznań: Dom Wyd. Rebis 1999.
- SMITH A.: The theory of sentiments moral, Oxford: Clarendon Press 1759/1976.
- THOMAS K.W.: Conflict and negotiation processes in organizations, [in:] *Handbook of industrial and organizational psychology*, eds. M.D. Dunette, L.M. Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press 1994.
- UCHNAST Z.: Empatia osobowa: metoda pomiaru, „Przegląd Psychologiczny” 2001, nr 44.
- UNDERWOOD B., MOORE B.: Perspective – taking and altruism, “Psychological Bulletin” 1982, vol. 91, pp. 143-173.

EMPATIA JAKO DETERMINANTA STYLÓW POSTĘPOWANIA W SYTUACJACH KONFLIKTOWYCH

Streszczenie

Empatia to zjawisko wieloaspektowe będące przedmiotem zainteresowania zarówno psychologów, jak i antropologów, filozofów i teologów. W obliczu ciągle narastającego problemu braku efektywnej komunikacji i zrozumienia pomiędzy jednostkami i grupami, narastania stereotypów i uprzedzeń empatia – pozwalająca na zrozumienie uczuć innego człowieka, przyjmowanie jego punktu widzenia oraz poszanowanie różnic w podejściu do rzeczywistości – staje się kluczową umiejętnością społeczną. W rzeczywistości zagadnienie to fascynowało filozofów już co najmniej od czasów Arystotelesa, a niesłabnące zainteresowanie tym tematem wynika z jego oczywistego znaczenia dla organizacji społecznej. Wpływ empatii na lepsze funkcjonowanie społeczne ludzi, i to w wielu kontekstach życia społecznego, został wielokrotnie udowodniony. Wśród „dobroczynnych” skutków empatii wymienia się zarówno wzrost zachowań pomocowych, hamowanie agresji, większe umiejętności komunikowania się, taktowny styl bycia (tolerancja w stosunku do innych, udzielanie wsparcia, brak egocentryzmu), podejmowanie odpowiedzialnych zachowań, jak i mniejszą skłonność do wywoływania konfliktów oraz tendencję do szybkiego i konstruktywnego ich rozwiązywania.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę określenia wpływu empatii na wybór stylu postępowania w sytuacjach konfliktowych. Celem badań było stwierdzenie, czy istnieją i jaki przybierają charakter związki między empatią a stylami postępowania w sytuacjach konfliktowych.

Słowa kluczowe: empatia; konflikt; style postępowania w sytuacji konfliktowej; skala wrażliwości empatycznej.

EMPATHY AS A DETERMINANT OF CONFLICT BEHAVIOUR STYLES

S u m m a r y

Empathy is a multidimensional phenomenon and the subject of interest of psychologists, anthropologists, philosophers and theologians. In light of the increasing problem of lack of efficient communication and understanding between individuals and groups, intensifying stereotypes and prejudicial behaviour, empathy, which allows one to understand the feelings of another person, adopt his point of view and respect his attitudes toward the surrounding world, is becoming a crucial social skill. The concept has been the subject of philosophers' fascination since at least Aristotelian times and the continuous interest in it stems from its obvious importance for social organisations. The positive influence of empathy on social functioning of people in various social contexts has been proved numerous times. Among the „blessings” of empathy are not only an increase in helpful behaviours, the inhibition of aggression, improved communication skills and a tactful way of being (tolerance toward others, supportiveness and lack of egocentrism), but also responsible behaviours, a lower tendency to start conflicts and an ability to solve them promptly and in a constructive manner.

This articles is attempts to describe the influence of empathy on the choice of conflict behaviour styles. The aim of the research was to determine the relationship, if any, between empathy and conflict behaviour styles.

Key words: empathy; conflict; conflict behaviour styles; Empatic Sensitivity Scale.