

MARIA KAŻMIERCZAK

## EMPATIA W STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH

„Twój ból w moim sercu” – oto potoczna definicja empatii. Tę cechę osobowości utożsamia się z przeżywaniem emocji innych osób, a w konsekwencji z chęcią niesienia im pomocy, zwłaszcza gdy doświadczają one przykrości i cierpienia (Bonino, 1996). W języku psychologicznym empatia pozostaje skomplikowanym konstruktem, a znawcy tematu wciąż nie osiągnęli konsensusu co do sposobu jej definiowania i badania.

W przeszłości, w analizach dotyczących zagadnienia empatii można było dostrzec dwa niezależne nurty: akcentujący jej poznawczy aspekt oraz skoncentrowany na empatii emocjonalnej.

Autorzy ujmujący empatię kognitywnie podkreślali, iż obserwator empatyczny to taka osoba, która próbuje zrozumieć istotę doświadczeń i przeżyć drugiej osoby. Już Kohler (1929 – za: Davis, 1999) uważał, że empatia jest bardziej zrozumieniem niż prostym dzieleniem afektów. Natomiast Mead (1934 – za: Davis, 1999) podkreślał w swych pracach indywidualne możliwości wejścia w rolę drugiego człowieka. Według tego autora dzięki przyjęciu cudzej perspektywy można zrozumieć, jak ktoś postrzega świat. Także Piaget (1932 – za: Davis, 1999) prowadził badania nad rozwojem dziecka, kładąc nacisk na kluczową kompetencję poznawczą: zdolność decentracji (umiejętność porzucenia początkowej i egoistycznej perspektywy) będącą „naturalną” niejako częścią rozwoju społecznego.

Na podstawie przeglądu literatury Rembowski (1989) pisze, że do komponentów kognitywnych empatii najczęściej zalicza się uznanie punktu widzenia innych osób oraz przyjmowanie ich społecznej roli (dokładność percepcji społecznej).

Definicje empatii oparte na jej afektywnym aspekcie traktują tę cechę jako tendencję do emocjonalnego reagowania na obserwowane doświadczenia innych. Wśród teoretyków tego nurtu jest Stotland (1969 – za: Davis, 1999, s. 18), który zdefiniował empatię jako „reagowanie emocjonalne obserwatora spowodowane odczuciem, że ktoś inny doświadcza lub jest na drodze do doświadczenia jakiegoś rodzaju emocji”. Autor ten wyróżnia się wśród badaczy owego kierunku tym, że jego definicja nie zakłada, iż emocje obserwatora będą podobnej natury co stan emocjonalny obserwowanego („emocjonalne zarażanie się”). Wprowadza on nawet pojęcie „empatii kontrastowej” dla sytuacji, w których reakcje afektywne obserwującego nie przystają do emocji przeżywanych przez obserwatora, np. satysfakcja spowodowana cudzym cierpieniem zostanie również zakwalifikowana jako zjawisko empatii.

Wyróżnia się trzy podstawowe empatyczne reakcje emocjonalne (Rembowski, 1989; Reykowski, 1992): (1) wrażliwość na uczucia innych osób – wzrost poziomu pobudzenia, powstający pod wpływem zetknięcia się z przejawami cudzych emocji; (2) zdolność uczestniczenia w cudzych emocjach – „emocjonalne zarażanie się” (obserwator odczuwa taką samą emocję, jak osoba obserwowana); (3) czasowa identyfikacja ze statusem innych – współczucie (reakcje emocjonalne odnoszą się do stanu i sytuacji drugiej osoby – w tym wypadku reakcja jednostki nie zależy od treści emocji drugiej osoby, lecz od tego, co się z nią dzieje, np. smutek z powodu cudzego nieszczęścia czy zadowolenie, że się komuś powiodło).

Z biegiem lat badacze zaczęli rozumieć potrzebę bardziej komplementarnego ujęcia zjawiska empatii. Dlatego też w kolejnych modelach teoretycznych starano się zawierać zarówno emocjonalne, jak i kognitywne aspekty tego pojęcia. Uchnast (1996) proponuje, aby owe komponenty traktować jako wymiary postawy empatycznej. Tego rodzaju postawa charakterologiczna oznacza autentyczną otwartość i szacunek wobec innych ludzi oraz dążenie do zrozumienia cudzych doświadczeń w ich całym złożonym kontekście. Wrażliwość emocjonalna na przeżycia innych ludzi, chęć zrozumienia cudzego punktu widzenia, preferencji i poglądów prowadzi do aktywnego współuczestniczenia z drugą osobą w otaczającej rzeczywistości oraz umożliwia udzielanie jej wsparcia i zgodne współdziałanie (Uchnast, 1996, 2001).

Empatią, jako złożonym konstruktem, coraz bardziej interesuje się psychologia organizacji i zarządzania, uznając jej rolę w rozwoju zawodowym współczesnego pracownika. Celem tego artykułu jest dokonanie przeglądu literatury i badań dotyczących tej cechy osobowości oraz ustalenie jej znaczenia w obrębie różnych profesji i stanowisk pracy.

## I. EMPATIA I KOMPETENCJE EMOCJONALNE A ICH ZNACZENIE W MIEJSCU PRACY

W dobie rozwoju gospodarki rynkowej, gdzie podstawowym wyznacznikiem konkurencyjności firm jest ich wysoka efektywność, świat biznesu zaczyna coraz częściej upominać się o pracowników inteligentnych nie tylko w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, ale także uzdolnionych emocjonalnie. Opieram ten sąd na przeglądzie modeli kompetencji potrzebnych na 181 różnych stanowiskach w 121 przedsiębiorstwach i organizacjach z całego świata zatrudniających miliony pracowników, dokonany przez Golemana (1999). Okazało się bowiem, że 67%, a więc dwie trzecie umiejętności określanych jako kluczowe dla skutecznego wykonywania pracy, to kompetencje emocjonalne. Zatem zdolności emocjonalne były dwukrotnie bardziej cenione niż iloraz inteligencji czy wiedza fachowa. Odnosiło się to do wszystkich kategorii stanowisk w różnych rodzajach organizacji.

Powyższe wnioski mają ścisły związek z zagadnieniem empatii. Autorzy zajmujący się inteligencją emocjonalną wyróżniają bowiem w jej obrębie pięć głównych składników, w tym właśnie empatię. Goleman (1999, s. 46), pisząc o pojęciu kompetencji emocjonalnej – „wymiernej umiejętności wywodzącej się z inteligencji emocjonalnej, której wynikiem są wybitne osiągnięcia w pracy” – dokładnie definiuje jego komponenty. I tak, obok samoświadomości, samoregulacji i motywacji, podkreśla znaczenie umiejętności społecznych i empatii. Uważa on, iż na empatii nadbudowują się określone zdolności relewantne w środowisku pracy. Twierdzi nawet, że „empatia jest umiejętnością będącą fundamentem dla wszystkich kompetencji ważnych w pracy” (Goleman, 1999, s. 196). Autor ten wymienia następujące kompetencje:

(1) Rozumienie innych – umiejętność słuchania innych, wczuwania się w ich położenie i uczucia oraz zainteresowanie ich problemami.

(2) Doskonalenie innych – aktywne wspomaganie innych w ich zawodowym rozwoju. Motywowanie swoich współpracowników i doradzanie im.

(3) Nastawienie usługowe – umiejętność antycypowania, trafnego rozpoznawania, a także zaspokajania potrzeb innych osób (szczególnie przydatne w relacjach z klientami).

(4) Wspieranie różnorodności – umiejętność współpracy z ludźmi wywodzącymi się z różnych środowisk oraz tolerowanie odmiennych punktów widzenia czy stylów działania.

(5) Świadomość polityczna – rozumienie zasad oddziaływania na jednostkę stosunków społecznych, politycznych (układ władzy) czy emocjonalnych, które panują w grupie.

W literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania często mówi się o tzw. gwiazdach – najlepszych pracownikach osiągających znakomite wyniki nie tylko na miarę firmy, w której są zatrudnieni, ale również na tle całej swojej branży. McClelland (1998 – za: Goleman, 1999) uważa, że „gwiazdy” mają rozwinięte zdolności każdej z pięciu dziedzin wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej, w tym empatii. Popiera to stwierdzenie badaniem kadry kierowniczej dużej organizacji, jaką jest PepsiCo. Szefowie działów tej firmy, mający wysoko rozwinięte kompetencje emocjonalne (m.in. empatię, wpływowość i inicjatywność), pracowali o 15% do 20% powyżej oczekiwań, zaś ci, którym tych zdolności brakowało, o 20% gorzej. „Gwiazdy” stanowiły ponad 80% jednej trzeciej kierowników osiągających najlepsze wyniki.

Powyższe wnioski zachęciły mnie do poszukiwania w literaturze odpowiedzi na pytanie: czy empatia wpływa pozytywnie na wyższą jakość wykonywania pracy przez jednostkę oraz jej większą wydajność w obrębie różnych zawodów i stanowisk?

## II. ROLA EMPATII W PRACY PEDAGOGA I PSYCHOTERAPEUTY – DONIESIENIA Z BADAŃ

Z tej racji, że – trochę stereotypowo – pojęcie empatii kojarzone było z takimi zawodami, jak nauczyciel, lekarz czy psycholog, właśnie w obrębie pedagogiki, medycyny i psychologii prowadzono dotychczas najwięcej badań dotyczących tej cechy osobowości.

Zacznijmy od pedagogów – zawodu, którego istotą jest ukierunkowanie na drugiego człowieka. Aichorn (1983 – za: Rembowski, 1989, s. 96) uważa, że „nauczycielem nie można się stać na bazie każdej osobowości”. Stwierdzono (Morgan, 1984 – za: Nazar, 1990) silną dodatnią współzależność między pracą empatycznego nauczyciela a ogólnym wynikiem uczniów w szkole, jak również mocny związek z jego umiejętnościami interpersonalnymi, rozwojem zawodowym, zdolnościami kierowniczymi, orientacją (wiedzą teoretyczną), rozwojem osobowości czy zdolnościami dydaktycznymi. Także w zakresie takich cech osobowości, jak spontaniczność, akceptacja czy spostrzeganie innych jako nieskomplikowanych i łatwych do zrozumienia nauczyciele wysoko empatyczni uzyskiwali znacznie wyższe wyniki niż ich mniej empatyczni

koledzy. Wykazywali się ponadto niższą absencją oraz mniejszą liczbą konfliktów i nieporozumień ze współpracownikami (Dixon i in., 1961 – za: Rembowski, 1989). Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię, a mianowicie od pedagogów często oczekuje się nastawienia prospołecznego. Uważa się (Morse, 1969 – za: Rembowski, 1989), że empatyczni nauczyciele częściej występują w obronie praw i interesów dziecka. Ponadto mobilizują uczniów do zwiększonej aktywności nie tyle dyscypliną, ile stworzeniem w klasie odpowiedniej atmosfery. Życzliwa postawa pedagoga sprzyja bowiem otwartej komunikacji z dzieckiem i wzmacnia obopólne zaufanie (Schuerer, 1971 – za: Rembowski, 1989). Także w badaniach przyszłych nauczycieli – studentów pedagogiki specjalnej – wykryto istnienie pozytywnych związków pomiędzy poziomem empatii a postawami prospołecznymi. Wysoka empatia emocjonalna była dodatkowo skorelowana z sympatią wobec dzieci specjalnej troski i gotowością do udzielania im pomocy, negatywnie zaś – z odczuwaniem w stosunku do nich niechęci i odrazy (Kliś, Kossewska, 1996). Okazuje się zatem, że empatia to istotna, wręcz niezbędna, cecha każdego pedagoga.

Zawód nauczyciela nie jest jedynym, w którym docenia się empatyczną postawę pracowników. Empatia wywiera także korzystny wpływ na jakość wykonywanej pracy przez psychologa.

Już Rogers (1980 – za: Stebnicki, 2000, s. 23) podkreślał, że „idealny terapeuta to przede wszystkim terapeuta empatyczny”. Davis i jego współpracownicy (2000) przebadali 290 psychologów. Okazało się, że osoby specjalizujące się w klinicznej psychologii stosowanej (psychoterapię) osiągają istotnie wyższe wyniki w testach mierzących wczuwanie się w położenie drugiego człowieka i troskę o niego oraz niskie wyniki na skali szacującej „zarażanie się” cudzymi negatywnymi emocjami. Były też usatysfakcjonowane swoją terapeutyczną pracą, którą oceniały jako skuteczną. W przeciwieństwie do tej grupy psychologowie o orientacji akademickiej wykazywali większą skłonność do współodczuwania negatywnych emocji innych ludzi, co – jak sądzą autorzy – zniechęcało ich do angażowania się w prowadzenie psychoterapii.

Conway (1988 – za: Hall i in., 2000, s. 53) stwierdził, że „to, czym zajmują się psychologowie – prowadzą badania, zostają klinicystami itd. – zależy od tego, kim są”. Powyższe badania potwierdzają tę tezę na przykładzie empatii.

W przypadku terapeutów mówi się w literaturze o tzw. kulturowej empatii (Ridley, Lingle, 1996 – za: Constantine, 2000) jako o procesie, dzięki któremu psychologowie aktywnie angażują się w gromadzenie istotnych, specyficz-

nych dla różnych kultur, danych od swoich klientów/pacjentów w celu lepszego zrozumienia ich poglądów i doświadczeń.

Constantine (2000) stwierdziła, że empatia jest istotnym predyktorem świadomości i wiedzy na temat innych kultur wśród psychoterapeutów. Oznacza to, że ci psychologowie, którzy czują się bardziej sprawni pod względem „umiejętności empatyzowania” wobec zróżnicowanych kulturowo klientów, mogą postrzegać siebie jako mających podstawową wiedzę na temat problemów kulturowych w relacjach terapeutycznych i w związku z tym, jak sądzę, być efektywniejszymi w swej pracy. Taki terapeuta bowiem wie, do jakiego momentu i w jaki sposób może wnikać w prywatny świat swego rozmówcy bez urażenia go.

Empatia odgrywa zatem istotną rolę w przełamywaniu komunikacyjnych barier i pozbywaniu się stereotypowego myślenia. Owa umiejętność jest przydatna w każdym zawodzie, a szczególnie tam, gdzie jest niesiona pomoc. Taką dziedziną jest z pewnością służba zdrowia, której pracownicy na co dzień spotykają się z ludzkim cierpieniem. Jest to zagadnienie niezwykle istotne, dlatego też poświęcony mu będzie oddzielny podrozdział.

### III. EMPATIA A EMOCJONALNE WYCZERPANIE PRACA

Grupę zawodową, o której zgoła najwięcej napisano w literaturze dotyczącej empatii, stanowią pielęgniarki – i to na ich przykładzie chcę ukazać znaczenie empatii w służbie zdrowia. Owa praca zasadza się na ciągłym kontakcie z ludźmi „wyjątkowymi”, albowiem chorymi. Z tego względu charakter tej interakcji również jest nietypowy. Z punktu widzenia dobra pacjenta empatia pielęgniarza powinna się przekładać na lepszą komunikację z chorym, a co za tym idzie – na efektywniejszą opiekę. W literaturze przedmiotu zatem panuje powszechna zgoda co do tego, iż ta cecha osobowości jest nieodzownym atrybutem skutecznego pracownika służby zdrowia. Na przykład Balint (1955 – za: Blasi i in., 2001) uważa, że nie tyle samo lekarstwo, ile sposób, w jaki zostaje ono podane oraz w jakiej atmosferze, wpływa na samopoczucie i zdrowie chorego. Wykazano, że u osób, które często były pacjentami szpitali i spotykały się z empatycznym podejściem pracowników tych placówek, częstotliwość takich wizyt malała, a ich satysfakcja z opieki rosła w porównaniu z chorymi, którzy nie byli traktowani w ten sposób (Blasi i in., 2001).

Warto jednak przeanalizować, w jaki sposób sztuka empatyzowania wpływa nie tyle na pacjenta, ile na samych pielęgniarzy. Morse (1992 – za: Ku-

nyk, Olson, 2001) podkreśla, że pielęgniarka wysoce empatyczna wkłada więcej energii w proces wczuwania się w położenie pacjenta niż ktoś, kto takiej skłonności nie ma. Rodzi to korzyści dla chorych, ale niekoniecznie dla wykonującego ową ciężką pracę. W literaturze bowiem coraz częściej mówi się o zjawisku określanym jako przygnębienie z empatii (Goleman, 1999), które dotyczy przede wszystkim personelu medycznego. Jest to stan „zarażenia się” negatywnymi uczuciami drugiej osoby. Taka osoba nie jest w stanie zatroszczyć się o kogoś pokrzywdzonego, bo sama czuje się bezradna i przerażona. Stebnicki (2000) traktuje „przygnębienie z empatii” jako formę emocjonalnego wypalenia zawodowego. Autor ten uważa, że osoby o wysokiej empatii częściej wybierają profesje umożliwiające im pomaganie innym, gdyż zaspokajają w ten sposób swoje emocjonalne potrzeby, jednak ich ogólnie wyższy potencjał empatyczny naraża je na wypalenie zawodowe. W swojej koncepcji wypalenia zawodowego Maslach (1993 – za: Syroka, 2003; Tucholska, 2001) ujmuje emocjonalne wyczerpanie jako najważniejszy, a zarazem pierwszy symptom wypalenia pracą. Źródłem takiego stanu jest długotrwały stres, który stanowi następstwo potrzeby angażowania się w interpersonalne relacje ukierunkowane na niesienie pomocy innym (Senejko, 2003). Powstaje tu zatem pewna sprzeczność: z jednej strony empatia prowadzi do zachowań prospołecznych, z drugiej zaś może rodzić określone indywidualne koszty dla osoby pomagającej. Ten problem próbuje rozwiązać Batson (1991 – za: Davis, 1999), który uważa, że obserwacja osób znajdujących się w potrzebie może rodzić dwie zupełnie odmienne reakcje emocjonalne: nieprzyjemny stan pobudzenia (osobistą przykrość i niepokój) lub – w wyniku przyjęcia cudzej perspektywy – współczucie i czułość (empatię – według Batsona będącą źródłem prawdziwie altruistycznych motywacji). W konsekwencji osoby o dużej skłonności do przeżywania lęku czy przerażenia w odpowiedzi na cierpienie innych (osobista przykrość) będą odczuwały mniejsze zadowolenie z pracy, której zasadniczym elementem jest troska o cierpiącego człowieka. Osoby o dużym potencjale empatycznej troski potrafią zaś regulować swoje emocje, a zatem – według przytaczanej już koncepcji Golemana – są „emocjonalnie inteligentne” – koncentrują się na cierpieniu innych osób, a nie na swoim psychicznym dyskomforcie. Potwierdzeniem tych tez mogą być badania wolontariuszy przeprowadzone przez Davisa i współpracowników (1999). Dowiedli oni, że wolontariusze cechują się wysoką empatyczną troską. Co więcej, mając dużą umiejętność współodczuwania i współczucia innym (empatyczna troska) doświadczali satysfakcji z wykonywanej pracy (w przeciwieństwie do osób o wysokiej osobistej przykrości). Można wywnioskować,



iż osoby o takiej osobowości świadomie kreują swoje środowisko, ochotniczo dążąc do zajęć, które umożliwią im wykonywanie zachowań prospołecznych. Podobnie Krysińska (2000) w swoich badaniach z udziałem lekarzy i pielęgniarek stwierdziła, iż empatyczna troska, w przeciwieństwie do osobistej przykrości, wpływała na gotowość do niesienia pomocy pacjentom po próbach samobójczych.

Aby być pielęgniarką, nie wystarczy wrażliwość na cudze cierpienie. Taka postawa musi jeszcze rodzić określone korzyści dla pacjentów przy jednoczesnym zachowaniu emocjonalnej równowagi pielęgniarza. Ochroną przed wyczerpaniem emocjonalnym jest więc zdolność zbalansowania reagowania empatycznego z emocjonalnym dystansem. Czy to możliwe? Należy oddać głos samym pielęgniarkom, których wypowiedzi analizowała w swych badaniach Henderson (2001). Autorka zauważa, iż przedmiotem ogromnej troski pielęgniarek była kwestia emocjonalnego zaangażowania się *versus* obojętności uczuciowej w procesie ich zawodowego rozwoju i osiągnięcia sukcesu. Dylemat trudny do rozwiązania. Lansuje się pogląd, iż pracownicy służby zdrowia, a zwłaszcza pielęgniarki, muszą się zdystansować uczuciowo w imię spodziewanych korzyści – stworzenia pacjentowi środowiska pełnego troski przy jednoczesnym braku wyczerpania emocjonalnego pracownika oraz niezależnie od jego samopoczucia. Tutaj jednak pojawia się kolejne niebezpieczeństwo – taka pielęgniarka może zatracić swoją naturalność w kontaktach z pacjentem. Tak bardzo skupi się na potrzebie zachowania obiektywności, iż jej zdolność empatyzowania zaniknie ze szkodą dla chorych (Smith, 1992 – za: Henderson, 2001). Z tej zapewne racji większość badanych przez Henderson pielęgniarek podkreślała przemożną rolę empatii wobec pacjenta, która powinna być stanem „zbalansowania emocji”, „bezstronną troską” o pacjenta, co można traktować jako współczucie przy zachowaniu obiektywności (Morse, 1994) – istotę empatii. Postawa zdystansowanej empatycznej troski ułatwia pielęgniarkom zachowanie podejścia zadaniowego w stosunku do trudnych i obciążających emocjonalnie obowiązków, jakie wykonują. W konsekwencji pielęgniarki charakteryzujące się wysoką empatycznością mają większą szansę uchronić się przed dramatycznym dla każdego pracownika stanem wypalenia zawodowego. Zagadnienie „zbalansowania emocji” wpisuje się więc w problematykę mechanizmów zaradczych wobec sytuacji stresowej, które działają przeciw emocjonalnemu wypaleniu zawodowemu. Należy nadmienić, że w literaturze wymienia się wiele takich technik uodparniających na wyczerpanie pracą. Na przykład Sęk (2000) stwierdziła, że ochroną przed wyczerpaniem zawodowym u pielęgniarek jest między innymi wzmacnianie własnego poczu-



cia skuteczności zawodowej, u podłoża którego leży pozytywna ocena sytuacji i kontrola pierwotna (otoczenia).

Przyjęcie prawidłowo rozumianej postawy empatycznej okazuje się tu zatem jednym z kluczowych mechanizmów chroniących przed wyczerpaniem pracą. Tym bardziej że Pines (2000 – za: Sęk, 2000) rozważa problematykę wypalenia zawodowego w perspektywie egzystencjalnej – jako następstwo szczególnego podejścia do swych obowiązków zawodowych. Autorka twierdzi, że „ludzie próbujący znaleźć sens egzystencjalny poprzez pracę częściej wypalają się niż ludzie, którzy sens istnienia czerpią z wiary religijnej” (Pines, 2000 – za: Sęk, 2000, s. 33). Podaje za przykład pielęgniarki, które chcąc pomóc pacjentom, ulżyć cierpieniom wszystkich chorych, nie potrafią sprostać swoim wygórowanym, idealistycznym ambicjom i praca przestaje być dla nich źródłem sensu istnienia, co naraża je na wyczerpanie zawodowe. Pines uważa, że taki człowiek nie widzi już granicy pomiędzy pracą jako określonym zadaniem do wykonania a swoim życiem emocjonalnym. Można wnioskować, iż taka osoba nie potrafi dłużej zachować postawy zdystansowanej empatycznej troski. Na taką utratę złudzeń co do swojej specjalnej misji narażone są szczególnie osoby wykonujące zawody, których istotą jest niesienie pomocy innym, uważane przez tych ludzi za powołanie (Pines, 2000 – za: Sęk, 2000).

Ciekawą interpretację zjawiska wyczerpania emocjonalnego u pielęgniarek podaje Alligood (1992 – za: Evans i in., 1998). Autorka uważa, że na bazie wrodzonej empatii nadbudowują się określone „wytrenowane” umiejętności empatyczne – a dzieje się to w trakcie zdobywania wiedzy oraz praktyki klinicznej. Nauczyciele mają za zadanie wykryć wrodzone zdolności empatyczne u swoich uczennic – przyszłych pielęgniarek – i wzmacniać je poprzez skuteczny trening obejmujący całą złożoność przyjmowania cudzej perspektywy i troski o pacjenta. Dzięki temu empatia wrodzona będzie bazą dla empatii terapeutycznej. Uświadomienie sobie na wczesnym etapie edukacji zawodowej swoich wrodzonych możliwości i ograniczeń da przyszłym pielęgniarkom, zdaniem Alligood i współpracowników, szansę bycia skutecznymi opiekunkami chorych. Autorzy sugerują również, że osoby o małym wrodzonym potencjale empatycznym powinny skoncentrować się raczej na podnoszeniu swych zdolności komunikacyjnych, zarzucając trening empatii terapeutycznej, który w ich przypadku nie będzie skuteczny. Koncepcja Alligood ukazuje znaczenie dopasowania zawodowego. Jest to niezwykle ważny czynnik chroniący przed wyczerpaniem z pracy. Niedostosowanie specyfiki pracy do cech osobowościowych i temperamentalnych osoby ją wykonującej ma bowiem ogromne nega-

tywne skutki. Jest mianowicie składową przeciążenia jakościowego pracą, jako że stanowi długotrwale oddziałujący stresor (Senejko, 2003).

Podsumowując, emocjonalna dojrzałość przejawiająca się w określonej postawie wobec własnej pracy („zbalansowanie emocji”), odpowiednie osobowościowe dopasowanie do specyfiki zawodu oraz stosowanie mechanizmów zaradczych w obliczu stresu – to podstawowe, choć z pewnością nie jedyne, czynniki chroniące przed przygnębieniem z empatii.

Na koniec tej części artykułu chciałabym przytoczyć wypowiedź pielęgniarek, które porównywały swoją pracę do „swoistego tańca” z chorym, podczas którego dwie osoby uczą się siebie nawzajem, a rolą opiekuna jest „odczytanie wskazówek dotyczących samopoczucia pacjenta” (Henderson, 2001).

#### IV. EMPATIA ZALETĄ WSPÓŁCZESNEGO PRACOWNIKA

Powyżej omówione zawody są w literaturze ujmowane jako „wysoko empatyczne w swej istocie”. Pomimo że nie zawsze sobie to uświadamiamy, świadczenie usług handlowych również wymaga znacznych kompetencji interpersonalnych, a zwłaszcza wysokiego poziomu empatii. Z ankiety przeprowadzonej wśród amerykańskich zaopatrzeniowców i detalistów wypływa ogólny wniosek, że empatia jest głównym atrybutem dobrego sprzedawcy – takie osoby rozumieją potrzeby i troski swych klientów (według Golemana mają **nastawienie usługowe**) (Barrick i in., 1993 – za: Goleman, 1999). Wniosek ten potwierdzają również badania naukowe.

Celem badań Bettencourta, Meutera i Gwinera (2001) było określenie roli empatii u sprzedawców i bibliotekarzy. W obydwu grupach cecha ta była pozytywnie skorelowana z „wyższą jakością usług” (niezawodność, uprzejmość, zaspokajanie potrzeb klientów i rozwiązywanie ich problemów), a także z „uczestnictwem w kontaktach z klientem” (np. przedstawianie propozycji ulepszenia relacji z klientem – czynności pozostające w tle bezpośrednich kontaktów z klientelą). U bibliotekarzy empatia związana była także z „lojalnością” – promowaniem pozytywnego wizerunku organizacji. Tobolski i Kerr (1952 – za: Rembowski, 1989) z kolei stwierdzili pozytywny związek pomiędzy empatią u sprzedawców samochodów a ich dobrymi wynikami w pracy (większą ilością sprzedanych aut).

Brak umiejętności empatyzowania u sprzedawców może oznaczać ogromne straty finansowe dla przedsiębiorstw, w których oni pracują. W jednej z firm ubezpieczeniowych w Stanach Zjednoczonych agenci odczuwający niedostatek

w zakresie kompetencji emocjonalnych, w tym empatii, sprzedawali o 60% mniej polis niż ich bardziej sprawni w tym względzie współpracownicy (Hay-McBer, 1997 – za: Goleman, 1999). Spośród cech pożądanых u agentów ubezpieczeniowych Fox i Markham (1990 – za: Parks, Waldo, 1999) wymieniają właśnie empatię i sugerują, iż może ona negatywnie korelować z rezygnacją z tej pracy.

Z tej racji, że zawód sprzedawcy wymaga przyjmowania perspektywy klienta, sondowania jego uczuć i myśli czy też rozpoznawania klimatu emocjonalnego panującego w grupach ludzi (**wysoka świadomość polityczna** – według Golemana), gdy klient to organizacja, empatia jest nieodzowna.

Jak już wspominałam, jedną z kompetencji nadbudowujących się na empatii jest **wspieranie różnorodności** (Goleman, 1999), ważne szczególnie w tych miejscach pracy, gdzie często dochodzi do spotkań z ludźmi ze środowisk odmiennych kulturowo. Z takimi sytuacjami z pewnością mają do czynienia dyplomaci czy stewardesy. Okazało się, że są to wrażliwe społecznie osoby, mające wysokie kompetencje wynikające z empatii (Goleman, 1999).

W literaturze często pojawiają się stwierdzenia, że kompetencje interpersonalne są tym ważniejsze, im wyższe jest stanowisko w hierarchii organizacyjnej. Cole (1995) podkreśla, że empatia nie oznacza automatycznego zgadzania się ze zdaniem innych, ale jest to większa umiejętność – tolerowania odmiennych punktów widzenia. Z tej racji autor twierdzi, że właśnie ta cecha jest szczególnie ważna na stanowisku kierowniczym, przede wszystkim w takich sytuacjach, w których menedżer musi poradzić sobie z pracownikami lub klientami firmy sprawiającymi problemy. O znaczeniu empatii u osób pełniących funkcje kierownicze pisze także Livinstone (1971 – za: Stoner, Wankel, 1992), który uważa, że istnieją wrodzone cechy osobowości, których efektywny przełożony nie jest w stanie nabyć w trakcie nauki i pracy. Obok potrzeby kierowania i potrzeby władzy, Livinstone wymienia zdolność empatii, twierdząc, że „skuteczny kierownik rozumie i umie postępować z często nie ujawnianymi, emocjonalnymi reakcjami innych członków organizacji, co jest niezbędne do pozyskania współpracy” (Livinstone, 1971 – za: Stoner, Wankel, 1992, s. 42). Te wnioski są zgodne z wynikami wielu innych badań na ten temat.

Na podstawie oceny kompetencji potrzebnych dyrektorom w Azji, obu Amerykach i Europie, stwierdzono, że tym, co wyróżnia tych najlepszych, są – obok zalet intelektualnych – osobiste kompetencje emocjonalne i umiejętności społeczne, takie jak empatia i zdolności na niej nadbudowujące się (Spencer i in., 1993 – za: Goleman, 1999).

Z powyższymi wnioskami jest zgodny także „Model Szefa 2000”, opracowany przez Oggera (1994 – za: Cenin, 1998). Jest to ciekawa propozycja, oparta na wypowiedziach 1500 menedżerów, którzy definiowali pożądane atrybuty kierownika. Analizując te cechy, można wyciągnąć wniosek, że duża część z nich dotyczy kompetencji opartych na empatii. Według klasyfikacji Golemana dodawanie otuchy, rozwiązywanie konfliktów oraz częste komunikowanie się ze swoimi pracownikami, klientami i partnerami odpowiada **rozumieniu innych**; umiejętności doboru i rozwijania personelu – **doskonaleniu innych**. Taki kierownik stanie się zarówno mentorem, jak i inspiratorem dla swych podwładnych.

\*

Dzisiaj już nikt nie kwestionuje stwierdzenia, że „człowiek jest istotą społeczną”. Wszędzie tam, gdzie wchodzimy w interakcje z innymi ludźmi, empatia odgrywa zasadniczą rolę. Dotyczy to także środowiska pracy i wielu zawodów, począwszy od różnego rodzaju usług (handlowych czy doradczych) poprzez psychoterapię i medycynę, na stanowiskach menedżerskich kończąc. Dlatego powstają programy mające na celu naukę „empatycznego podejścia” – uwzględniania cudzych uczuć i punktu widzenia, w których biorą udział zarówno przywódcy wielkich organizacji, jak i bezrobotni.

W niniejszym artykule starano się ukazać praktyczne znaczenie empatii w środowisku pracy. Stanowi ona bowiem potencjał, który każdy człowiek powinien odpowiednio wykorzystać w swojej zawodowej karierze.

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, iż obecnie obserwujemy wzrost zainteresowania współczesnej psychologii empatią i jej wpływem na nasze życie. Wydaje się również, że wielu badaczy dostrzega potrzebę dokładnego zbadania znaczenia tej cechy osobowości w kontekście środowiska pracy, gdzie docenia się ją coraz bardziej.

## BIBLIOGRAFIA

- Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., Gwinner, K. P. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 29-41.
- Blasi, Z. D., Harkness, E., Ernst, E., Georgiou, A., Kleijnen, J. (2001). Influence of context effects on health outcomes: A systematic review. *The Lancet*, 357, 757-62.
- Bonino, S. (1996). Rozwój empatii w kontekście zarażania się emocjami innych osób oraz tworzenia reprezentacji poznawczej. *Nowiny Psychologiczne*, 1, 13-27.
- Cenin, M. (1998). W poszukiwaniu wzorca osobowego szefa 2000. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. 4, s. 125-135). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Cole, G. A. (1995). *Organizational behavior*. London: DP Publications, Ltd.
- Constantine, M. G. (2000). Social desirability attitudes, sex, and affective and cognitive empathy as predictors of self-reported multicultural counseling competence. *The Counseling Psychologist*, 28, 6, 857-872.
- Davis, M. H. (1999). *Empatia. O umiejętności współodczuwania*. Gdańsk: GWP.
- Davis, M. H., Mitchell, K. V., Hall, J. A., Lothert, J., Snapp, T., Meyer, M. (1999). Empathy, expectations, and situational preferences: Personality influences on the decision to participate in volunteer helping behaviors. *Journal of Personality*, 67, 3, 469-501.
- Evans, G. W., Wilt, D. L., Alligood, M. R., O'Neil, M. (1998). Empathy: A study of two types. *Issues in Mental Health Nursing*, 19, 453-461.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Hall, J. A., Connelly, M., Davis, M. H. (2000). Dispositional empathy in scientist and practitioner psychologists: Group differences and relationship to self-reported professional effectiveness. *Psychotherapy*, 37, 1, 45-55.
- Henderson, A. (2001). Emotional labor and nursing: An under-appreciated aspect of caring work. *Nursing Inquiry*, 8, 2, 130-139.
- Kliś, M., Kossewska, J. (1996). Empatia a postawy prospołeczne studentów pedagogiki specjalnej. *Rocznik Naukowo-Dydaktyczny WSP w Krakowie. Prace Psychologiczne*, 5, 176, 165-182.
- Krysińska, K. (2000). Empatia pracowników służby zdrowia a ich gotowość do udzielania pomocy pozamedycznej pacjentom po próbach samobójczych. *Przegląd Psychologiczny*, 43, 3, 309-321.
- Kunyk, D., Olson, J. K. (2001). Clarification of conceptualizations of empathy. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 3, 317-325.
- Morse, E. S. (1994). "Empathy" enters the profession of medicine. W: E. S. Morse, M. A. Milligan (red.), *The empathic practitioner: Empathy, gender and medicine* (s. 19-39). New Brunswick: Rutgers University Press.
- Nazar, J. (1990). Empatia i jej związek z cechami osobowości nauczyciela. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego: Rozprawy i Monografie*, 151.
- Parks, C. A., Waldo, D. (1999). Assessing voluntary turnover likelihood using personality traits measured during pre-employment selection. *Current Research in Social Psychology. An Electronic Journal*, 4, 4, 135-145.

- Pines, A. M. (2000). Wypalenie – w perspektywie egzystencjalnej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 32-56). Warszawa: PWN.
- Rembowski, J. (1989). *Empatia*. Warszawa: PWN.
- Reykowski, J. (1992). *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*. Warszawa: PWN.
- Senejko, A. (2003). Podmiotowe czynniki wypalenia zawodowego. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. 4, s. 345-353). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Sęk, H. (2000). Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. W: H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (83-112). Warszawa: PWN.
- Stebnicki, M. A. (2000). Stress and grief reactions among rehabilitation professionals: Dealing effectively with empathy fatigue. *Journal of Rehabilitation*, 66, 1, 23-34.
- Stoner, J. A. F., Wankel, Ch. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Syroka, J. (2003). Wypalenie zawodowe – koszty indywidualne i społeczne. W: S. A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (t. 6, s. 355-370). Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Tucholska, S. (2001). Christiny Maslach koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju. *Przegląd Psychologiczny*, 44, 3, 301-317.
- Uchnast, Z. (1996). Empatia jako postawa egzystencjalna. *Roczniki Filozoficzne*, 44, 4, 37-52.
- Uchnast, Z. (2001). Empatia osobowa: metoda pomiaru. *Przegląd Psychologiczny*, 44, 2, 189-207.

## EMPATHY IN THE WORKING ENVIRONMENT

### S u m m a r y

Over the past few years we have observed an increasing number of theories concerning empathy and its positive influence on our everyday life. This article deals with the issue of empathy in the working environment. In a survey of studies the author attempts to prove that this dispositional trait is required in various professions at different ranks of an organizational hierarchy. Possible negative consequences of empathizing are considered as well. The author concludes that empathy, once neglected, nowadays is highly valued by psychology of organization and management.

**Słowa kluczowe:** empatia, środowisko pracy, współodczuwanie, satysfakcja z pracy.

**Key words:** empathy, working environment, empathizing, job satisfaction.