

Alfred Skorupka

Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji
e-mail: alfskor@onet.pl

Czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu?

STRESZCZENIE

W artykule omówiono, czym jest empatia, jej teorie według M. H. Davisa i M. L. Hoffmana oraz jej rolę w pracy. Autor odpowiada na pytanie, czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu i w tym celu wyróżnia: „empatję przekonania” i „empatję odpowiedzialności”, nawiązując do teorii niemieckiego socjologa Maxa Weбера.

Słowa kluczowe: empatia, zarządzanie, psychologia zarządzania, Max Weber.

Wstęp

Empatia odgrywa wielką rolę w życiu każdego człowieka: rozmawiając z kimś lub poznając kogoś – oczekujemy, że nas „zrozumie” i że potrafi „wczuć się” w naszą sytuację. Warto więc upowszechniać wiedzę na temat empatii, którą zgromadzili uczeni, czemu służyć ma między innymi także ta praca. Jednak celem tego artykułu jest również próba odpowiedzi na ważny problem – na ile empatia jest potrzebna/korzystna w pracy menedżera? Jest to więc praca z pogranicza psychologii menedżerskiej i filozofii zarządzania.

Warto już w tym *Wstępie* nadmienić, że w podejściu do empatii były dwa niezależne nurty – jeden dotyczący jej poznawczego charakteru (empatia jako zrozumienie drugiej osoby) oraz drugi – emocjonalny (empatia jako emocjonalne reagowanie na doświadczenia innych); dopiero z czasem zaczęto ją traktować bardziej komplementarnie poprzez wymiary postawy empatycznej¹.

Czym jest empatia?

Na empatię składają się trzy główne komponenty. Empatia emocjonalna, to podzielenie uczuć innej osoby i pasujących do nich stanów behawioralnych (np. odczuwanie strachu, gdy ktoś

¹ Więcej na ten temat, jak również na temat polskich badań nad empatią, zob. Z. Uchnast: *Empatia osobowa: metoda pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, tom 44, nr 2, s. 189–207.

inny idzie po linie) – jest biologiczną reakcją obserwowaną u wielu gatunków, która wyewoluowała w kontekście opieki rodzicielskiej i życia w grupie. Empatia poznawcza – nazwana również przyjmowaniem perspektywy lub teorią umysłu, to zdolność do myślenia o uczuciach innych i ich rozumienia. Wreszcie empatyczna troska, czyli współczucie – wzmacnia motywację, aby pomóc cierpiącej osobie. Te trzy komponenty są fundamentalnymi elementami naszego życia społecznego².

Rola empatii staje się najbardziej oczywista, kiedy kogoś z jej elementów zaczyna brakować. Osoba z zaburzeniami autyzmu ma bardzo niewielkie możliwości przyjmowania perspektywy kogoś innego. Psychopaci, przeciwnie, rozumieją to, co czują inni, ale cechuje ich brak empatycznej troski. Badania Jeana Decety'ego wykazały, że ludzie z wysokim poziomem psychopatii wykazują nieprawidłowe połączenia między neuronami i aktywność neuronalną w obszarach powiązanych z empatią³.

Badania pokazują też, że kiedy odczuwane emocje są stresujące lub bolesne, empatia jest również bolesna – dlatego czasami unikamy takich uczuć. Na przykład zamiast pomagać ludziom biednym, wyrażając w ten sposób wobec nich współczucie, można, co robi dużo ludzi, po prostu starać się o nich nie myśleć. W pewnych zawodach – takich jak medyczne lub związane z egzekwowaniem prawa – cierpienie może stale występować i ono przeszkadza w wykonywaniu pracy. Dlatego często lekarze cierpią z powodu nadmiernego wypalenia, a ryzyko śmierci z powodu samobójstwa jest u nich wyższe niż w innych profesjach⁴.

Uczeni dowiedli, że empatia jest stronnicza. Ewolucja spowodowała, że więcej empatii mamy do członków naszej rodziny i przyjaciół niż dla innych ludzi – stwierdził jeden z badaczy. To ma taki sens, że życie w grupie chroni przed drapieżnikami, a jednostki z silnymi więzami społecznymi żyją dłużej i odnoszą większy sukces reprodukcyjny niż inne. Tym samym naturalnie garniemy się do krewnych i przyjaciół, a nie do obcych⁵.

Ponadto okazuje się, że kwestia grupy swojej i obcych odnosi się także do długotrwałych rywalizacji sportowych lub międzyuczelnianych: zapaleni fani jednej drużyny baseballowej są bardziej skłonni odczuwać przyjemność nie tylko wtedy, gdy ich własna drużyna dobrze gra, lecz także wtedy, gdy ich największy rywal przegrywa⁶.

C. Daniel Bateson i J. Darley, obaj z Princetown University, przeprowadzili w roku 1973 ciekawe badanie, mianowicie wyznaczyli paru studentów seminarium duchownego do wygłoszenia kazania o miłosiernym Samarytaninie oraz kilku innych do wygłoszenia kazań na tematy nie związane z altruizmem. Następnie zaaranżowali wszystko tak, że studenci w drodze na to kazanie musieli bardzo się spieszyć, przechodząc z jednego budynku do drugiego. Podczas drogi, każdy z nich mijał leżącego na chodniku jęczącego człowieka w bardzo złym stanie. Badania te pokazały, że bycie dobrze zaznajomionym z historią o miłosiernym Samarytaninie nie czyniło żadnej różnicy w prawdopodobieństwie zaproponowania pomocy, natomiast pośpiech znacznie zmniejszył chęć jej udzielenia. Kilka dekad później jednak C.D. Bateson ustalił, że ludzie, którzy współczują, pomagają częściej niż ci, którzy są przygnębieni z powodu cierpienia innych⁷.

² L. Denworth, *Czuję Twój ból*, „Scientific American”, polska edycja „Świat Nauki”, 2018, nr 4, s. 68.

³ Ibidem, s. 69.

⁴ Ibidem, s. 70.

⁵ Ibidem, s. 70.

⁶ Ibidem, s. 70.

⁷ Ibidem, s. 71.

Jak widać z powyższych rozważań – empatia jest fundamentem życia społecznego. Jej podłoże jest oparte na naszej biologii, tak więc – nie da się od niej „uciec”, gdyż jest konstytutywnym elementem *Homo sapiens*, a nawet obserwujemy jej przejawy u wielu zwierząt (np. u psa). Czasami człowiek ją jednak w sobie „zagłusza”, bo uważa, że obojętność na życie innych będzie kluczem do jego kariery. To jest błędna droga, ponieważ żyjemy zawsze w społeczeństwie, więc starając się żyć bez innych ludzi lub przeciw nim, musimy także działać wtedy na własną szkodę. Nie zmienia to faktu, że ludzie o skłonnościach psychopatycznych nieraz dochodzą do władzy w polityce poprzez manipulacje; ich kariery są wprawdzie powodem zazdrości, ale też często kończą się gwałtownie, gdy opinia publiczna dowiadyuje się o obojętności danego człowieka na zasady, prawo i na innych ludzi.

Badacze zgodnie podkreślają, że znacznie większą empatię przejawiamy wobec członków swoich rodzin i przyjaciół niż innych ludzi. Stąd wynika postulat, że rozwój emocjonalny, społeczny i moralny człowieka powinien przebiegać w kierunku umiejętności empatycznych także wobec nieznanymi mu osób. Szczególnie jest to ważne w pracy dyrektora czy kierownika, który stykając się ciągle ze swoimi podwładnymi, nagradzając i karząc ich za wykonywaną pracę, powinien jak najlepiej rozumieć ich emocje – właśnie poprzez kategorię empatii. Menedżer nie powinien być więc egocentrykiem skupionym tylko na własnej pracy i na własnej rodzinie, ale człowiekiem rozumiejącym swoich pracowników, aby tym lepiej mógł zarządzać ich pracą i stwarzać właściwą atmosferę w firmie.

Empatia według Marka H. Davisa

Jedno z pierwszych i najlepszych opracowań na temat sympatii jest dziełem osiemnastowiecznego ekonomisty i etyka angielskiego Adama Smitha. Twierdził on, że jesteśmy przez naturę wyposażeni w nieodpartą skłonność do doświadczenia „pokrewieństwa uczuć”, kiedy obserwujemy kogoś będącego pod wpływem silnych emocji, np. litość w stosunku do odczuwających smutek, cierpienie wraz z udręczonymi, radość z tymi, którzy odnieśli sukces itd. A. Smith tego typu reakcje określa jako współodczuwanie⁸.

Z kolei określenie „empatia” pochodzi od terminu *Einfühlung*. Użyto go po raz pierwszy w niemieckiej estetyce i pierwotnie oznaczał skłonność obserwatora do utożsamiania się w jakimś stopniu z obserwowanym przedmiotem, głównie związanym z pięknem. Lipps przystosował ten termin do kontekstów psychologicznych. Natomiast angielski termin *empathy* został wynaleziony przez Titchenera w 1909 r. jako tłumaczenie zastosowanego przez Lippsa terminu *Einfühlung*. Zarówno Lipps jak i Titchener uważali, że mechanizm dzięki któremu mamy do czynienia zjawiskiem empatii, był wewnętrzną imitacją obserwowanej osoby lub obiektu. Rezultatem tego procesu jest powstanie u obserwatora podobnych, chociaż słabszych, reakcji⁹.

Najbardziej ambitnym i znaczącym wśród współczesnych teoretyków empatii jest Martin Hoffman, który zdefiniował empatię jako „afektywną reakcję bardziej odpowiadającą cudzej niż własnej sytuacji”. Twierdzi on, że dzieci w procesie rozwoju przechodzą od stadium, w którym nie mają żadnego poczucia różnicy „ja” – „nie ja” i reagują na cudze zmartwienia,

⁸ M. H. Davis, *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, przeł. J. Kubiak, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 13.

⁹ *Ibidem*, s. 15.

odczuwając je jako własne, do stadium bardziej zaawansowanego; w nim ukształtowany sens „ja” pozwala dziecku odczuwać zmartwienia związane z własną osobą, jak i bardziej zaawansowane formy cierpienia skierowane ku innym ludziom. W miarę jak rozwija się umiejętność przyjmowania ról, owo cierpienie coraz bardziej przybiera formę szczerego współczucia¹⁰.

Badania pokazują, że stany afektywne wywołane empatycznie mają rzeczywisty wpływ na zachowania pomocne i można wyraźnie oddzielić od siebie dwie drogi, w jakich ten proces zachodzi. Doświadczanie afektu analogicznego lub/i osobistej przykrości w stosunku do osoby potrzebującej może doprowadzić do udzielenia pomocy z powodów wysoce egocentrycznych. A doświadczanie empatycznej troski może doprowadzić do pomagania z pobudek prawdziwie altruistycznych. Jeśli zaś chodzi o przyjmowanie ról i sądów atrybucyjnych na pomaganie, to – ogólnie – prawdopodobieństwo zaproponowania pomocy obserwowanemu, który znalazł się w trudnej sytuacji, zmniejsza się, gdy obserwator zauważa, że sytuacja została spowodowana czynnikami pozostającymi pod jego kontrolą. Podobnie wydaje się, że sytuacyjne przyjmowanie ról (wywołane przez instrukcje wytwarzające nastawienia) jest powiązane z większym pomaganiem, chociaż wpływy te są często zapośredniczone przez empatycznie wytworzone emocje, które powstają na skutek działania instrukcji¹¹.

Najlepiej udokumentowane wyniki badań wskazują, że nasi przodkowie pojawili się na drodze ewolucji jako polujące i żyjące w grupach ssaki naczelne w Afryce, mniej więcej dwa miliony lat temu. Trudne warunki środowiskowe, którym musieli stawić czoło, drapieżniki, głód, klęski żywiołowe – wszystko to stanowiło potężne siły kształtujące ewolucję zdolności i możliwości, składających się na konstrukcje teoretyczne, którym nadano miano empatii. W szczególności wysoki stopień pokrewieństwa pomiędzy członkami tej samej grupy wskazuje na to, że pomaganie członkom grupy stało się najprawdopodobniej przyczyną postępu ewolucyjnego ze względu na wkład w dopasowanie inkluzywne (wewnątrz danej grupy)¹².

Mark H. Davis pisze: „Empatia zajmuje strategiczną pozycję we współczesnej psychologii, znajdując się na granicy oddzielającej jednostkę od reszty jednostek, ego od alter. Zdolność wyzbycia się egocentrycznych zmartwień i przyjęcia cudzego punktu widzenia stwarza rodzaj pomostu, który umożliwia nawiązanie kontaktu pomiędzy osobami, które inaczej pozostawałyby odizolowane – umożliwiając odrębnym jednostkom, przynajmniej na chwilę, podzielnie się myślami, uczuciami i zamierzeniami. Taka wspólnota umożliwia podejmowanie niektórych spośród najlepszych ludzkich działań, takich, które zmieniają nasze motywacje z czysto egoistycznych na bezinteresowne i które od czasu do czasu stwarzają nam możliwość wykazania się szlachetnością dążeń. Posiadanie empatycznych zdolności nie zapewnia oczywiście takiej szlachetności, dowody tego są aż nazbyt przekonujące. Nasza zdolność myślenia i działania nastawionego na innych sprawia jednakże, że szlachetność staje się możliwa, i powoduje, że badania nad empatią i związane z nią zjawiska są najbardziej godnymi zainteresowania we współczesnej psychologii”¹³.

Ze słów M. H. Davisa wynika niezbicie, jak ważne jest współczucie dla innych w życiu społecznym. Człowiek w ogóle, patrząc szerzej, nie jest stworzony do życia samotniczego, lecz właśnie do życia we wspólnocie/społeczeństwie. Co więcej, nawet nie potrafilibyśmy

¹⁰ Ibidem, s. 19–20.

¹¹ Ibidem, s. 175.

¹² Ibidem, s. 227–227.

¹³ Ibidem, s. 248.

powiedzieć, kim jesteśmy, gdyby nie było obok nas innych ludzi. Pomaganie innym, które jest motywowane rozumieniem sytuacji drugiego człowieka – było i jest kluczowe w ewolucji naszego gatunku. Ponadto za naszą szlachetnością zawsze stoi empatia. Nie znaczy to oczywiście, że każdy z nas ma być od razu „doskonały” czy „święty”. Nie, empatia zapewnia nam jedynie to minimum człowieczeństwa, które jesteśmy zobowiązani okazać drugiemu człowiekowi. Ludzie o wielkich zdolnościach empatycznych są pewnymi idealami, ale niewielu z nas ma motywację do ich naśladowania. Na co dzień, wystarczy nam i innym, że zachowujemy się zwyczajnie „po ludzku”, a bez wyczucia sytuacji drugiej osoby poprzez kategorię empatii nie jesteśmy w stanie tego uczynić.

Empatia według Martina L. Hoffmana

Kiedy niemowlęta słyszą płacz innego niemowlęcia, same zaczynają płakać. Zjawisko to zaobserwowano w badaniach już u dwu- i trzydniowych niemowląt. M. L. Simner ustalił, że przyczyną reaktywnego płaczu nie jest głośność dźwięku, ponieważ noworodki nie płakały, słysząc sztucznie wygenerowane (za pomocą komputera) łkania o takim samym natężeniu. Reaktywny płacz ponadto to krzyk energiczny, silny i niemożliwy do odróżnienia od płaczu noworodka, który sam odczuwa dyskomfort. Najbardziej prawdopodobnym wyjaśnieniem jest takie, że reaktywny płacz noworodka jest wrodzoną, izomorficzną reakcją na płacz innego przedstawiciela tego samego gatunku, która przetrwała proces doboru naturalnego, i jest zachowaniem adaptacyjnym. Podstawowy mechanizm psychologiczny leżący u jej podłoża to zapewne forma mimikry, w której noworodek automatycznie naśladuje dźwięk płaczu innego noworodka. Z kolei jego własny płacz i zmiany w sposobie napięcia mięśni twarzy zapoczątkowują proces sprzężenia zwrotnego, który wywołuje pobudzenie i niepokój¹⁴.

Martin L. Hoffman pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku przedstawił opartą na empatii teorię interpersonalnego poczucia winy, definiowanego jako bolesne uczucie braku szacunku dla samego siebie, któremu najczęściej towarzyszy poczucie pilności sprawy, napięcia i żalu, a które wynika z uczucia empatii wobec osoby odczuwającej cierpienie, połączonego ze świadomością, że samemu jest się jego przyczyną. Aby uniknąć poczucia winy, jednostka może nie wyrządzać szkody innym, a jeśli już to zrobiła, może zaoferować ofierze zadośćuczynienie w nadziei, że naprawi uczynioną szkodę, a przez to osłabi swoje poczucie winy. W kolejnych latach liczne badania potwierdziły istnienie opartego na empatii poczucia winy¹⁵.

Empatyczne cierpienie samo w sobie może być silne i nieprzyjemne, dlatego może czasem odwracać uwagę obserwatorów od ofiary i kierować ją na ich własne, realne cierpienie. Takie „nadmierne pobudzenie empatyczne” można zdefiniować jako nieświadomy proces zachodzący wtedy, gdy empatyczne cierpienie obserwatora staje się tak silne i niemożliwe do zniesienia, że przekształca się w intensywne odczucie osobistego cierpienia, które może całkowicie wytrącić daną osobę z empatycznego trybu odczuwania. Z kolei na drugim końcu skali znajduje się empatyczne odczucie zbyt słabe, aby motywować do działań

¹⁴ M. L. Hoffman: *Empatia i rozwój moralny*, przeł. O. Waśkiewicz, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 67–68.

¹⁵ *Ibidem*, s. 110–111.

prospołecznych. Empatyczne pobudzenie może więc mieć różne natężenia, od zbyt słabego do nadmiernie silnego. Jedynie gdy odczucie empatyczne znajduje się w środku skali, wtedy motywuje jednostkę do konstruktywnego działania¹⁶.

Gdy trzeba dokonać wyboru między etyczną zasadą troski a zasadą sprawiedliwości, empatia może działać jako argument na rzecz każdej z tych zasad, ponieważ jest spójna z obiema, chociaż gdy chodzi o wydajność (co jest najczęstsze w naszym społeczeństwie) – rzadziej sprzyja sprawiedliwości¹⁷.

Więcej przesłańek wydaje się wskazywać na to, że moralność empatyczna jest uniwersalna niż na to, że jest inaczej. Moralność empatyczna bowiem promuje zachowania prospołeczne i zniechęca do agresji w kulturach opartych na zasadach troski i na przewadze zasad sprawiedliwości. Jednak wychowywanie dzieci oparte na podkreślaniu władzy może ją zniszczyć, a normy kulturowe ceniące wyżej rywalizację niż pomaganie innym mogą ją osłabiać. Moralność oparta na empatii jest podatna na błędy, które polegają na faworyzowaniu przyjaciół, krewnych oraz ludzi podobnych do nas. Błędy te mogą być szczególnie szkodliwe w dużych, wielokulturowych społecznościach, które charakteryzują się rywalizacją różnych grup etnicznych. Jednak skoro Holocaust wydarzył się naprawdę, znaczy to, że moralność empatyczna jest krucha¹⁸.

Niewątpliwie w rozważaniach M.L. Hoffmana znajdujemy wiele cennych uwag. Pisze on o możliwości nadmiernego pobudzenia empatycznego, co może być niebezpieczne dla skutecznej pracy menedżera. Ale czytamy też o odczuciu empatycznym zbyt słabym, które nie motywuje do prospołecznego działania i prowadzi do nierozumienia pracowników przez menedżera. Natomiast umiarkowane pobudzenie empatyczne (czyli nie za mocne i nie za słabe) motywuje do konstruktywnego działania i o tym każdy kierownik powinien pamiętać.

Martin L. Hoffman stwierdza też, że empatia bardziej sprzyja trosce niż sprawiedliwości. Tu jest bez wątplenia „pułapka” dla menedżerów, ponieważ często właśnie muszą się oni kierować bardziej sprawiedliwością w zarządzaniu firmą niż nadmierną lub nawet „ślepa” troską.

Jeśli – jak podaje ten badacz i z czym trudno polemizować – moralność empatyczna jest uniwersalna, lecz także krucha (czego dowodem był Holocaust) to zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że menedżer może „zagłuszyć” w sobie „głos sumienia” czyli empatię i działać „wbrew pracownikom” a nawet nieetycznie lub niezgodnie z prawem. Takie zjawisko może wystąpić w sytuacji silnej rywalizacji, zwanej czasem „wyścigiem szczurów”, którą często obserwujemy w gospodarce kapitalistycznej, a która czyni nas obojętnymi na potrzeby i uczucia bliźnich. Trzeba jednak powiedzieć, że w sytuacji kryzysu gospodarczego lub poważnych problemów w firmie – menedżer musi działać zwykle nawet gwałtownie, podejmować trudne i niepopularne wśród pracowników decyzje, a więc nie może być wtedy „zbyt uczuciowy”.

Empatia w środowisku pracy

Maria Kaźmierczak pisze, że w dobie dzisiejszego biznesu pracodawcy upominają się coraz częściej nie tylko o pracowników inteligentnych w tradycyjnym sensie, ale także uzdolnionych emocjonalnie. Według Daniela Golemana – przegląd modeli kompetencji potrzebnych na 181 różnych stanowiskach w 121 przedsiębiorstwach i organizacjach z całego świata

¹⁶ Ibidem, s. 182.

¹⁷ Ibidem, s. 245.

¹⁸ Por. Ibidem, s. 257–258.

zatrudniających miliony pracowników wykazuje, że 67% umiejętności określanych jako kluczowe dla skutecznego wykonywania pracy to kompetencje emocjonalne. Powyższe wnioski mają ścisły związek z zagadnieniem empatii. W inteligencji emocjonalnej człowieka wyróżnia się bowiem empatię jako jeden z jej głównych składników. D. Goleman wyróżnia następujące cechy empatii¹⁹:

- rozumienie innych – umiejętność słuchania, wczuwania się w ich położenie i uczucia oraz zainteresowanie ich problemami;
- doskonalenie innych – aktywne wspomaganie innych w ich zawodowym rozwoju;
- nastawienie usługowe – umiejętność przewidywania, a także zaspokajania potrzeb innych osób (szczególnie przydatne w pracy z klientami);
- wspieranie różnorodności – umiejętność współpracy z ludźmi wywodzącymi się z różnych środowisk i z różnych kultur;
- akceptacja i tolerancja wobec innych punktów widzenia;
- świadomość polityczna – rozumienie zasad działania stosunków społecznych, politycznych (układ władzy) czy emocjonalnych, które panują w grupie.

W literaturze dotyczącej zarządzania często mówi się o tzw. „gwiazdach”, czyli ludziach osiągających ponadprzeciętne wyniki w swej pracy. Badacze uważają, że te „gwiazdy” mają bardzo dobrze rozwinięte wszystkie składniki inteligencji emocjonalnej, w tym empatię²⁰.

Ale nie tylko w wielkich firmach potrzebna jest empatia wśród pracowników. Cecha ta jest niezwykle przydatna w pracy nauczyciela, ponieważ stwierdzono zależność między empatyczną postawą nauczyciela a dobrymi wynikami uczniów. Tacy nauczyciele motywują uczniów nie tylko dyscypliną, lecz także tworzeniem przyjaznej atmosfery w klasie. Empatyczny nauczyciel buduje swoje relacje z uczniami w oparciu o zaufanie²¹.

Wysoki poziom empatii jest także konieczny w pracy psychoterapeuty, o czym mówił chociażby wybitny psycholog Carl Rogers, który twierdził, że idealny terapeuta to przede wszystkim terapeuta empatyczny. Empatia odgrywa kluczową rolę w przełamywaniu komunikacyjnych barier i w pozbywaniu się stereotypowego myślenia; jest więc szczególnie przydatna w każdym zawodzie, w którym niesie się pomoc innym²².

Komentując te rozważania, napiszę, że nikt już dziś nie kwestionuje, że inteligencja emocjonalna – pojęcie wprowadzone przez D. Golemana – odgrywa niezwykle ważną rolę w pracy zawodowej. Empatia, która jest istotnym składnikiem inteligencji emocjonalnej, jest szczególnie potrzebna w pracy wymagającej częstych kontaktów z innymi ludźmi, jednak niewiele jest dziś zawodów, w których taki kontakt nie występuje. Współczesna gospodarka na świecie jest bowiem w dużej mierze oparta na usługach, a różne firmy świadczące nam usługi muszą się z nami wciąż kontaktować i skutecznie komunikować. Ponadto sukces w pracy wymaga współdziałania z innymi ludźmi, a żeby z nimi współdziałać, trzeba ich rozumieć, najlepszą zaś kategorią rozumienia drugiego człowieka jest empatia. Słowa bowiem nie zawsze mówią prawdę, a nierzadko służą do ukrycia naszych zamiarów. Empatia oczywiście nie rozwiąże wszystkich naszych problemów z innymi ludźmi, ale niewątpliwie jej brak uniemożliwia nam „wzucie się” w partnera interakcji. Wreszcie – jak widzieliśmy na przykładzie zawodu

¹⁹ M. Kaźmierczak, *Empatia w strukturach organizacyjnych*, „Roczniki Psychologiczne” 2004, tom VII, nr 2, s. 133–134.

²⁰ Ibidem, s. 134.

²¹ Ibidem, s. 135.

²² Ibidem, s. 135–136.

nauczyciela (a to zjawisko odnosi się także do innych zawodów) – empatia umożliwia nam budowanie relacji z innymi opartych na zaufaniu. Jest to szczególnie istotne w naszym kraju, ponieważ Polacy jako naród cechują się jednym z najniższych wskaźników zaufania społecznego. Kiedy zaś nie potrafimy drugiemu człowiekowi zaufać – nie sposób zbudować z nim trwałej i satysfakcjonującej więzi w rodzinie, w pracy czy w społeczeństwie.

Zakończenie: rozwiązanie według Maxa Webera

Na zakończenie tego artykułu wypada odpowiedzieć na pytanie postawione w jego tytule: Czy empatia jest potrzebna w zarządzaniu? Aby to uczynić możliwie klarownie, uważam, że warto przywołać rozważania Maxa Webera.

Max Weber (1864–1920) – jeden z twórców nowoczesnej socjologii, zastanawia się w jednej ze swoich prac²³, jaki jest stosunek między etyką a polityką. Zadaje pytanie: czy polityk może kierować się zasadami *Kazania na Górze*? Pisze, że w etyce religijnej przyjmuje się zasadę: „wszystko albo nic”, to znaczy – albo jest się świętym, albo grzesznikiem. Jeśli jednak w etyce religijnej obowiązuje zasada „nie przeciwstawiać się złu siłą”, to w polityce – wręcz przeciwnie – obowiązuje zasada: „powinieneś przeciwstawiać się złu przy użyciu każdej siły, bo inaczej będziesz odpowiedzialny za sytuację, w której zło weźmie górę”. Etyka religijna głosi też obowiązek mówienia prawdy, a odnosząc to do polityki, miałoby z tego wynikać, że trzeba publikować wszystkie dokumenty, także te obciążające własny kraj. Jednak taka sytuacja nie sprzyja prawdzie, lecz różnym nadużyciom i namiętnościom. Wobec tych okoliczności M. Weber formułuje dwa rodzaje etyki: „etykę przekonania” i „etykę odpowiedzialności”. Ta pierwsza głosi, że chrześcijanin stara się czynić dobrze, a rezultat pozostawia Bogu; natomiast w tej drugiej – polityk podejmuje odpowiedzialność za skutki swoich czynów. Etyka przekonania odrzuca wszelkie działania, za którymi stoją środki moralnie wątpliwe. Może to prowadzić do takich paradoksów, że człowiek pragnący „miłości przeciw przemocy” nawołuje do „ostatniej wojny, która ma zaradzić wszelkiej przemocy”. Tak więc nie jest możliwe pogodzenie etyki przekonania i etyki odpowiedzialności, gdyż nie można zadekretować, jaki cel ma uświęcać jakie środki.

Nawiązując do tych analiz, można powiedzieć, że należy wyróżnić dla potrzeb pracy menedżera dwa rodzaje empatii: „empatia przekonania” i „empatia odpowiedzialności”. Ta pierwsza powinna odgrywać ważną rolę w życiu nie tylko menedżera, lecz także każdego człowieka, ponieważ umożliwia nam rozumienie drugiej osoby i nawiązanie z nią głębokich więzi. Tego przecież oczekują od nas ludzie, których znamy – że będziemy „dzielić” ich radości i smutki. Ale kierownik czy dyrektor – z racji zajmowanego stanowiska – musi często myśleć w kategoriach swojej firmy, tego, co jest dobre dla firmy jako całości, a nie tylko tego, co zaspokaja emocjonalne potrzeby jego podwładnych. W takich sytuacjach powinien kierować się „empatia odpowiedzialności”, która każe mu „trzymać na wodzy” swoje emocje – tylko w tym celu, aby przez nadmierne pobudzenie emocjonalne czy nadmierne zaangażowanie w życie swych pracowników nie zaprzepaścił interesów przedsiębiorstwa, którym zarządza.

A więc tak: empatia jest potrzebna w zarządzaniu, ponieważ umożliwia głęboki kontakt między przełożonym a jego podwładnymi. Ale nadmierna empatia może „niszczyć”

²³ Por. M. Weber: *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1987, s. 31–33.

skuteczność zarządzania firmą, ponieważ wówczas kierownik bardziej kieruje się interesami poszczególnych pracowników niż interesem firmy jako całości. Trzeba tu niewątpliwie ciągle szukać Arystotelesowskiego „złotego środka” między nadmierną empatią a jej zupełnym brakiem. To nie jest na pewno łatwe, ale przecież nikt nigdy nie dowodził, że zarządzanie firmą należy do wyzwań łatwych.

Bibliografia

- Bauer J., *Empatia. Co potrafią lustrzane neurony?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Davis M.H., *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Denworth L., Czuję Twój ból, „Scientific American”, polska edycja „Świat Nauki” 2018, nr. 4, s. 66–71.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Hoffman M.L., *Empatia i rozwój moralny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Każmierczak M., *Empatia w strukturach organizacyjnych*, „Roczniki Psychologiczne” 2004, tom VII, nr 2, s. 131–144.
- Stach R., Stach-Borejko A., *Empatia i mózg*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Uchnast Z., *Empatia jako postawa egzystencjalna*, „Roczniki Filozoficzne” 1996, tom 44, nr 4, s. 37–52.
- Uchnast Z., *Empatia osobowa: metoda pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2001, tom 44, nr 2, s. 189–207.
- Weber M., *Polityka jako zawód i powołanie*, Niezależna Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1987.

SUMMARY

Alfred Skorupka

Is empathy necessary in management?

This paper discusses the notion of empathy, its theories according to M. H. Davis and M. L. Hoffman and its role in the workplace. The author provides an answer to the question whether empathy is necessary in the process of management – and he makes a distinction between “empathy of convictions” and “empathy of responsibility” – which is a reference to the theory by the German sociologist Max Weber.

Key words: empathy, management, psychology of management, Max Weber.

Data wpływu artykułu: 27.03.2019 r.

Data akceptacji artykułu: 18.06.2019 r.