

## **EMOCJE W KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA**

**MARTA MISZCZAK**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

### **Wstęp**

Emocje są nierozzerwalne z naturą człowieka, to poniekąd oczywiste stwierdzenie nie zawsze i nie w każdym obszarze działań człowieka znajdowało zrozumienie. Lata 60. XX wieku w psychologii zdominowane były imperializmem poznawczym, zgodnie z którym zachowanie człowieka można wyjaśnić, pomijając emocje. Również w organizacjach do końca XX wieku marginalizowano to zagadnienie, uznając, że przenoszenie emocji czy ich przeżywanie w organizacji jest dla sprawnego jej funkcjonowania szkodliwe. Opinia ta wynikała z koncentrowania się głównie na emocjach negatywnych, które utrudniały pracownikom efektywne wykonanie pracy<sup>1</sup>. Trudno jednak oddzielić człowieka od emocji, pomimo że niekontrolowane mogą prowadzić do niepożądanych skutków.

W latach 90. XX wieku wraz ze sformułowaniem przez P. Saloveya i J. Mayera pojęcia inteligencji emocjonalnej i wprowadzenia go do psychologii przez D. Golemana, zaczęto doceniać emocje jako składnik sukcesu zawodowego. Już nie tylko tzw. wiedza twarda, czyli fachowa, wystarczy, by być cenionym pracownikiem, ale także wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako zestaw kompetencji osobistych, na które składa się samoświadomość i samokontrola oraz kompetencje społeczne, które obejmują empatię i zarządzanie relacjami społecznymi<sup>2</sup>. Te obszary inteligencji emocjonalnej pełnią ważną funkcję w sprawnej komunikacji interpersonalnej.

Zamiast więc zastanawiać się, jak wyeliminować emocje z organizacji, lepiej zastanowić się, jak nimi zarządzać. Praca emocjonalna, jeszcze do niedawna typowa dla profesji usługowych<sup>3</sup>, współcześnie uznawana jest za konieczną w wykonywaniu każdego zawodu. Od pracownika oczekuje się, że w kontaktach interpersonalnych będzie okazywał emocje pożądane dla organizacji.

---

<sup>1</sup> Zob.: S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań 2001, s. 50-51.

<sup>2</sup> Zob.: D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wyd. Biznesowe J. Santorski, Wrocław – Warszawa 2002, s. 57-58.

<sup>3</sup> Zob.: A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami*, PWN, Warszawa 2009.

Ważnym elementem życia zawodowego jest więc umiejętność panowania nad emocjami i ich właściwa ekspresja za pomocą komunikatów werbalnych i niewerbalnych. Trudność tej sztuki wynika z systemów, które tworzą emocje: subiektywnego (to jak jednostka interpretuje sytuację lub bodziec wywołujący emocje), behawioralnego (który dotyczy jednostkowego zachowania werbalnego i niewerbalnego) oraz fizjologicznego (związanego z działaniem układu nerwowego i reakcjami fizjologicznymi organizmu). Zwłaszcza ostatni obszar może powodować trudności jednostki w układaniu relacji z otoczeniem, ponieważ reakcje pod wpływem autonomicznego układu nerwowego wymykają się spod kontroli.

Literatura podaje wskazówki, jak radzić sobie z trudnym klientem<sup>4</sup>, niewiele jest jednak pozycji poświęconych trudnym rozmowom wewnątrzorganizacyjnym<sup>5</sup>, stąd celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na problem, tym bardziej że wśród starających się o pracę absolwentów uczelni, poziom kompetencji komunikacyjnych jest niezadowolający<sup>6</sup>, a wśród zatrudnionych nie zawsze wysoki – zarówno na szczeblach menedżerskich, jak i wykonawczych. Zamierzeniem autorki jest również przedstawienie przykładowej struktury trudnej rozmowy i charakterystyka czynników ułatwiających skuteczną komunikację. Dla sprawnej komunikacji ważne jest również zrozumienie mechanizmu powstawania emocji.

## 1. Definicja emocji

Natura emocji intrygowała człowieka od dawna, poświęcono jej liczne publikacje i badania. Pojawia się jednak nadal wiele pytań, a odkrycia naukowców nie pozwalają przyjąć jednoznacznego stanowiska, nie tylko w kwestii definicji emocji.

W powszechnym użyciu pojęcie emocji niejednokrotnie utożsamiane jest z uczuciami i nastrojami. Warto jednak dokonać rozróżnienia pojęć **emocje**, **nastroje** i **afekt**. Afekt jest pojęciem szerszym i obejmuje doświadczane przez człowieka uczucia. „Mieszczą się w nim zarówno emocje, jak i nastroje. Emocje to

---

<sup>4</sup> Niektórzy twierdzą, że nie ma trudnych klientów, lecz są trudne sytuacje, w jakich znalazł się klient.

<sup>5</sup> Pod tym pojęciem mieści się komunikacja pionowa (przełożony-podwładny), pozioma (pracownik-pracownik) i rzadziej występująca diagonalna (poprzeczna), w której nie ma bezpośredniej zależności zawodowej, chociaż w relacje wchodzi pracownicy na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

<sup>6</sup> Zob.: Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy. Wyniki badania przeprowadzonego przez Szkołę Główną Handlową, Amerykańską Izbę Handlu w Polsce oraz Ernst & Young Warszawa, maj 2012. [http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczelniarne/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczelniarne/bwb/rada_konsultacyjna/RKPK_raport_2012.pdf). Według tych badań, w kompetencjach „idealnego” absolwenta szkoły wyższej spośród 13 wskazywanych przez respondentów-pracodawców kompetencji, efektywna komunikacja znajduje się na pierwszym miejscu.

silne uczucia ukierunkowane na kogoś lub na coś. Nastroje to zazwyczaj uczucia słabsze od emocji i pozbawione bodźca kontekstowego<sup>7</sup>.

Emocje odnoszą się do konkretnego przedmiotu, nastroje natomiast nie są ukierunkowane na przedmiot. Emocje mogą przeradzać się w nastroje, kiedy traci się kontakt z ich kontekstem, np. kiedy pracownik kłóci się z innym pracownikiem, okazuje emocje (gniew) wobec konkretnego obiektu (innego pracownika), po kłótni, w ciągu dnia może być wytracony z równowagi czy nie mieć humoru, pomimo że nie ma już kontaktu z obiektem kłótni (ten stan afektu nazywa się humorem)<sup>8</sup>.

**Emocje** (ang. *emotions*) są definiowane przez psychologów jako: „złożony wzór zmian cielesnych i psychicznych, obejmujący pobudzenie fizjologiczne, uczucia, procesy poznawcze, widoczne sposoby ekspresji (w tym przez mimikę twarzy i postawę ciała) i specyficzne reakcje behawioralne, pojawiające się w odpowiedzi na sytuację postrzeganą jako ważna dla danej osoby”<sup>9</sup>.

C. Izard wymienia cztery systemy uruchamiania emocji:

1. **System neuronalny**, który aktywuje lub pobudza organizm do określonego wysiłku. Jest on podstawą mechanizmu wzbudzania emocji.
2. **System sensomotoryczny**, który wywołuje emocje przez informacje i czynności eferentne np. przez wypowiedane słowa, napięcie pewnych członków ciała, a w szczególności mięśni twarzy.
3. **System afektywny lub motywacyjny**, w którym emocje wywoływane są przez sygnał bólu, zapachu, smaku, a także przez inne emocje.
4. **System poznawczy**, odgrywa znaczącą rolę w ludzkiej emocjonalności, ponieważ od oceny poznawczej zależy pojawienie się emocji, jej znak i natężenie. Jeden i ten sam bodziec może być różnie oceniony przez jednostki w zależności od ich potrzeb, celów czy wartości. Emocje mogą pojawiać się w wyniku percepcji, przywołania z pamięci, informacji, przetworzenia informacji w procesach myślowych<sup>10</sup>.

Systemy wzbudzania emocji mają strukturę hierarchiczną w zależności od poziomu, na którym emocje zostaną wzbudzone. Systemy mogą wzbudzać emocje w powiązaniu ze sobą albo samodzielnie. Jednak niezależnie od tego, na którym poziomie została wzbudzona emocja, system neuronalny wzbudzany jest zawsze<sup>11</sup>.

Największe zainteresowanie budzą emocje uznawane za negatywne. To one wiążą się najczęściej z brakiem akceptacji ze strony społecznej oraz trudnościami, których doświadcza podmiot je przeżywający. Spośród siedmiu podstawowych emocji (szczęście, zaskoczenie, gniew, odraza, smutek, pogarda, strach), łatwo zauważyć, że tylko jedna jest oceniana jako pozytywna (szczęście), jedna jako neutralna,

<sup>7</sup> S.P. Robbins, op. cit., s. 51.

<sup>8</sup> Zob.: Ibidem.

<sup>9</sup> R.J. Gerrig, P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, wyd. III, PWN, Warszawa 2006, s. 386.

<sup>10</sup> Cyt za: K. Migdał, *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, wyd. II, Warszawa 2003, s. 320.

<sup>11</sup> Por.: Ibidem.

ponieważ nie wiadomo, w którym kierunku sytuacja się rozwinie (zaskoczenie), pozostałych pięć uznawane jest za emocje negatywne. Przewaga emocji negatywnych podyktowana jest biologią. W negatywnych emocjach człowiek jest bardziej czujny i reaguje szybciej, zwiększa to możliwość adaptacji. Pomimo że biologiczny mechanizm reakcji „walcz albo uciekaj” nie zmienił się, obecnie człowiek ma mniej możliwości, by w bezpośredni sposób uwolnić energię towarzyszącą silnym emocjom. Względy psychospołeczne, prawne, moralne i inne regulujące stosunki międzyludzkie nakazują odpowiednio przeżywać i okazywać emocje. Od człowieka dojrzałego oczekuje się kontroli emocji, zwłaszcza w sytuacjach oficjalnych i nie chodzi tu tylko o ekspresję emocji negatywnych.

Zdaniem R.W. Levensona „wzbudzona przez emocje aktywność AUN nie jest szkodliwa dla zdrowia, dopóki (1) pobudzenie autonomiczne nie przedłuża się i nie nabiera charakteru przewlekłego i/lub (2) pobudzenie autonomiczne nie przewyższa faktycznego zapotrzebowania metabolicznego organizmu”<sup>12</sup>. Jeżeli jednak skojarzone z różnymi emocjami programy motoryczne „tworzą pewien poziom wymagań metabolicznych odpowiedni do przeżywanego pobudzenia”, a człowiek nie działa adekwatnie do podwyższonego pobudzenia fizjologicznego, ze względu na sytuację, w której się znalazł, uwarunkowania charakterologiczne lub zamierzone tłumienie emocji, istnieje ryzyko pojawienia się dolegliwości zdrowotnych. R.W. Levenson zaznacza jednak, że powiązanie hamowania emocji ze skutkami zdrowotnymi nie jest tak oczywiste jak powszechnie się przyjmuje i wymaga dalszych badań. Jego zdaniem energia wzbudzona emocjami, nawet jeśli nie ma możliwości swobodnego uwolnienia się, znajduje wykorzystanie przy hamowaniu tych emocji. Warto jednak zauważyć, że R.W. Levenson prezentuje badania nad jedną emocją (wstrętem)<sup>13</sup>.

O trudności wyjścia z roli zawodowej, która narzuca kontrolę emocji i jej skutkach pisze również A.R. Hochschild<sup>14</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że autorka koncentrowała się na badaniach w społeczeństwie amerykańskim.

## 2. Neurobiologiczny mechanizm powstawania emocji

W mózgu człowieka wyodrębnia się trzy obszary ogrywające istotną rolę w powstawaniu emocji: czuciowy, emocjonalny i racjonalny.

**Część czuciowa mózgu** (najstarsza), zwana jest również mózgiem gadzim, ponieważ mózg gadów zatrzymał się na tym etapie rozwoju. „U człowieka ten obszar mózgu odpowiada za rozpoznawanie i identyfikowanie wzorców oraz automatyczne kojarzenie nowych bodźców z dotychczasowymi doświadczeniami. Zdolność ta umożliwia nam ocenę sytuacji pod względem bezpieczeństwa i wygody”<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> R.W. Levenson, *Kontrola emocji: odmiany i konsekwencje*, [w:] *Natura emocji*, P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Wyd. GWP, Gdańsk 2012, s. 239.

<sup>13</sup> Por.: Ibidem, s. 233-239.

<sup>14</sup> Zob.: A.R. Hochschild, op.cit.

<sup>15</sup> D. Hill, *Emocjonika*, tłum. J. Środa, Rebis, Poznań 2010, s. 38.

Druga **emocjonalna** i młodsza część mózgu, zwana również układem limbicznym, jest miejscem przetwarzania postrzegania zmysłowego na reakcje emocjonalne i fizyczne. Układ limbiczny znajduje się pomiędzy mózgiem gadzim a mózgiem racjonalnym, łączy on więc czuciową i emocjonalną część mózgu z częścią racjonalną. Do głównych zadań układu limbicznego należy instynktowne przypisywanie wartości napotkanym sytuacjom. Układ limbiczny działa jak wrota dla emocji oraz filtr dla pamięci, nadając znaczenie informacjom otrzymany z narządów zmysłowych. Szczególnym zainteresowaniem badaczy cieszą się ciała migdałowe (*amygdala*) będące częścią układu limbicznego, „odgrywają one szczególną rolę w nadawaniu znaczenia doświadczeniom negatywnym. Na przykład kiedy ludzie oglądają obrazki z wyrazami twarzy przedstawiającymi strach, lewe ciało migdałowe wykazuje zwiększoną aktywność, coraz wyższą wraz ze zwiększeniem intensywności wyrażonej emocji. Z drugiej strony, mimika twarzy wyrażająca radość, wywołuje tym mniejszą aktywność w tej samej strukturze mózgu, im bardziej intensywną radość wyraża twarz”<sup>16</sup>.

W skład mózgu emocjonalnego wchodzi również hipokamp, który jest odpowiedzialny za pamięć. Współpraca hipokampa i ciała migdałowego umożliwia zapamiętywanie emocji towarzyszących określonym i powtarzanym często bodźcom (pamięć emocjonalna).

Trzecia, najmłodsza część mózgu – **racjonalna**, zwana też umysłem, jest ośrodkiem wykonawczym, który przetwarza złożone emocje. Nie należy jednak wyciągać mylnego wniosku, że jest to dominująca część mózgu. Człowiek nie jest tak racjonalny, jak mu się wydaje i jak chciałby być. Szczególnie w sytuacjach zagrożenia ośrodek racjonalny jest blokowany, natomiast tzw. stary mózg (mózg gadzi) wyzwala reakcje instynktowne (automatyczne) powodowane działaniem autonomicznego układu nerwowego. Dochodzi wówczas do tzw. uprowadzenia<sup>17</sup> emocjonalnego, które trwa ok. kilku sekund i jeśli nie zostanie opanowane, to w przypadku emocji negatywnych wyzwalane są zachowania niewerbalne i werbalne, których potem można żałować.

W mózgu funkcjonują dwa mechanizmy powstawania reakcji – droga niska i wysoka. W większości przypadków realizowana jest droga niska. Ponieważ impuls dociera bezpośrednio do ciała migdałowego, droga ta jest krótsza. Sytuacją obrazującą efekty tego mechanizmu jest np. zakup pod wpływem impulsu. Realizacja drogi wysokiej trwa dłużej, ale znamienne jest to, że uczestniczy w niej też ciało migdałowe, zatem racjonalne reakcje człowieka są zabarwione wpływem szybszych reakcji emocjonalnych<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> R.J. Gerrig, P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, wyd. III, PWN, Warszawa 2006, s. 392.

<sup>17</sup> Terminem oderwania emocjonalnego posługuje się P. Ekman. Zob.: P. Ekman, *Emocje ujawnione*, Helion, Gliwice 2012, s. 56. W literaturze stosowany jest też termin „porwanie emocjonalne”, np. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2007, s. 39.

<sup>18</sup> Zob.: D. Hill, op. cit., s. 43.



### 3. Funkcje emocji

Pomimo zdania niektórych (np. J.R. Averill<sup>19</sup>), że ogólna odpowiedź na pytanie o funkcje, jakie pełnią emocje jest niemożliwa, bo warunkowana specyfiką każdej emocji z osobna, to próby wskazania tych funkcji w literaturze są podejmowane (np. P. Zimbardo<sup>20</sup>, R.W. Levenson<sup>21</sup>).

R.W. Levenson podaje istotną funkcję emocji, jaką jest koordynacja systemów składających się na emocję (subiektywnego, behawioralnego i fizjologicznego). Umieszcza ją w **funkcjach intrapersonalnych emocji**, do których również zalicza: zmianę hierarchii reakcji (emocje mogą aktywizować zachowania, które normalnie znajdują się na dole hierarchii behawioralnych), wsparcie fizjologiczne (funkcją emocji jest wprowadzenie organizmu w stan, który optymalnie wspiera pożądaną reakcję) oraz „skrót” w przetwarzaniu informacji (jeśli sytuacja tego wymaga, dzięki emocjom możliwe jest działanie automatyczne). R.W. Levenson charakteryzuje również **funkcje interpersonalne emocji**, wśród których wymienia: przechowywanie wpływów ewolucji, uczenia się i kultury (kultura ma wpływ na sposób doświadczania, nazywania i wyrażania emocji oraz na ocenę poznawczą), ustalanie relacji z innymi (emocje popychają w kierunku jednych osób i odsuwają od innych), komunikacja i kontrola (wyrażanie emocji za pomocą mowy ciała informuje innych o stanach emocjonalnych oraz wpływa na reakcje otoczenia)<sup>22</sup>. P. Zimbardo funkcję tę określa jako społeczną, podając obok niej funkcję motywacyjną i determinującą poznanie<sup>23</sup>.

Podobne funkcje emocji opisuje G.J. Clore, a jako główną podaje dostarczanie informacji innym (poprzez ekspresję mimiczną i wokalną) oraz podmiotowi przeżywającemu emocje dzięki myślom i odczuciom<sup>24</sup>.

Z punktu widzenia relacji międzyludzkich podkreślić należy „zaraźliwość” emocji, tzn. ludzie wczuwają się w stany emocjonalne innych osób i ulegają emocjom im towarzyszącym. U podstaw takiego zachowania leżą **neurony lustrzane**, czyli komórki nerwowe (neurony), które uaktywniają się podczas wykonywania czynności lub obserwowania jej u innych oraz są odpowiedzialne za zdolność do rozpoznawania cudzych emocji i intencji wyrażanych niewerbalnie, czyli empatię. W kontaktach z innymi osobami dostrajamy się emocjonalnie – kiedy widzimy uśmiechnięte twarze, również się uśmiechamy, kiedy spotykamy smutne osoby, smutek się nam udziela. Neurony lustrzane „wysyłają sygnały do układu limbicz-

<sup>19</sup> Por.: J.R. Averill, *Doniosłość emocji*, [w:] P. Ekman, R.J. Davidson (red.), *Natura emocji*, Wyd. GWP, Gdańsk 2012, s. 90-94.

<sup>20</sup> Zob.: R.J. Gerrig, P. Zimbardo, op. cit., s. 395-398.

<sup>21</sup> Zob.: R.W. Levenson, *Funkcjonalne podejście do ludzkich emocji*, [w:] P. Ekman, R.J. Davidson (red.), *Natura emocji*, Wyd. GWP, Gdańsk 2012, s. 112-115.

<sup>22</sup> Zob.: Ibidem, s. 112-113.

<sup>23</sup> Por.: J. Gerrig, P. Zimbardo, op. cit., s. 396.

<sup>24</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy emocje?*, [w:] P. Ekman, R.J. Davidson (red.), *Natura emocji*, op. cit., s. 94.

nego, obszarów odpowiedzialnych za konkretne emocje i pomagają dostroić się do uczuć i zachowań innych ludzi”<sup>25</sup>. Są one również odpowiedzialne za mimowolne naśladowanie cudzego zachowania, np. kiedy dorosły pokaże język niemowlakowi, on prawdopodobnie zrobi to samo. W komunikacji interpersonalnej naśladowanie emocji, zachowania werbalnego i niewerbalnego rozmówcy, wykorzystuje ułatwiająca porozumiewanie nadawcy i odbiorcy, technika odzwierciedlania.

#### 4. Emocje w komunikacji zawodowej

Emocje najpełniej wyrażają się przez mowę ciała, choć słowem również można komunikować radość, wzburzenie czy niepewność. Mowa ciała, w porównaniu z mową werbalną, daje jednak więcej możliwości, chociażby dlatego, że jest wielokanałowa, tzn. w jednym czasie można przekazać informację za pomocą mimiki twarzy, gestu, postawy, tonu głosu czy wzroku oraz ze względu na jej mniejszą kontrolę ze strony świadomości – jeśli mowa ciała będzie sprzeczna z mową werbalną, najprawdopodobniej uwierzmy komunikatom niewerbalnym. Ludzie wyczuwają fałsz, ponieważ na podstawie reakcji niewerbalnych, na poziomie również nieświadomym, odbywa się odbieranie i interpretacja komunikatów. Gdy słowa nie są zgodne z komunikatem niewerbalnym, jesteśmy skłonni wierzyć bardziej temu, co widzimy niż słyszymy. Wynika to z budowy mózgu człowieka: jego część zwana mózgiem gadzim, najwcześniej ukształtowana w filogenezie człowieka, odpowiedzialna jest za reakcje automatyczne jednostki, mierzy to, co widzimy – jest to więc ośrodek wizualny, tu również impuls elektryczny dociera wcześniej niż w kolejno umiejscowionych i odpowiadających, również filogenetycznemu rozwojowi, częściach mózgu: układ limbiczny i kora nowa<sup>26</sup>.

Układ limbiczny to ośrodek emocji, odpowiedzialny za obserwację mimiki twarzy. Informacje są w nim, podobnie jak w mózgu gadzim, przetwarzane na poziomie nieświadomym. Kora nowa, czyli ośrodek racjonalny, odpowiedzialna jest za informacje zwerbalizowane. „Najnowsze badania mózgu dowodzą, że naturalne, niewystudiowane gesty, które N. Morgan nazywa „równoległą rozmową”, wyrażają emocje czy impulsy o ułamek sekundy szybciej niż procesy myślowe przekształcają je w słowa. Dlatego synchronizacja wystudiowanych gestów ze słowami nieznacznie rozmija się w czasie, co jednak nie umyka uwadze publiczności, która posiada wrodzoną zdolność odczytywania mowy ciała”<sup>27</sup>.

M. Gladwell<sup>28</sup> opisuje, jak obserwacja mimiki twarzy może pomóc w analizie dokonywanych przez człowieka wyborów. Dan Hill również wykorzystuje w praktyce obserwację mimiki twarzy do diagnozy emocji towarzyszących podejmowa-

<sup>25</sup> M. Lindstrom, *Zakupologia*, tłum. M. Zielińska, Znak, Kraków 2009, s. 65.

<sup>26</sup> Zob.: G. Hill, op. cit., s. 539.

<sup>27</sup> N. Morgan, *Bądź autentycznym mówcą*, „Harvard Business Review”, nr 85, marzec 2010, s. 155.

<sup>28</sup> Zob.: M. Gladwell, *Błysk! Potęga przeczucia*, Znak, Kraków 2009.

niu decyzji<sup>29</sup>. „Organizacje biznesowe, które potrafią je zidentyfikować (przyp. aut. emocje), zmierzyć i wykorzystać, by spowodować emocjonalne zakupy lub zdobyć akceptację konsumentów i pracowników, osiągną ogromną przewagę nad konkurencją”<sup>30</sup>. Obserwacja twarzy daje więc większą wiarygodność informacji niż tradycyjne metody badania zachowania, opierające się na tym, co werbalne, świadome i racjonalne, a więc czasem przesadnie kontrolowane przez ich autora, by dobrze wypaść. Bardzo szybkie, trwające od 1/25 do 1/5 sekundy, ruchy mimiczne (mikroekspresje<sup>31</sup>) stanowią niewerbalny przeciek emocji odczuwanych przez obserwowanego. Precyzję odczytu tych emocji zwiększa zastosowanie techniki EMG (elektromiografii mięśni mimicznych)<sup>32</sup>. Twarz jest miejscem, gdzie maluje się rodzaj emocji, pozostałe części ciała, które również warto obserwować, nadają im dynamiki.

Werbalny przekaz emocji opiera się przede wszystkim na odpowiednim doborze słów oraz odpowiedniej konstrukcji zdań. Pomijając komunikację pisemną, nierozzerwalnie związana jest z nim paralingwistyka (barwa, głośność, tonacja, rytm, barwa głosu, tempo mówienia, artykulacja itd.).

Umiejętność rozpoznawania emocji u siebie i innych pozwala na odpowiednią do sytuacji ekspresję komunikacyjną (hamowanie lub ujawnianie emocji).

Pomimo że kompetencje komunikacyjne sprzyjają sukcesom zawodowym, ich poziom wśród zatrudnionych nie zawsze jest wysoki – zarówno na szczeblach menedżerskich, jak i wykonawczych. Niewystarczające umiejętności komunikacyjne zdaniem pracodawców posiadają też starający się o pracę, zwłaszcza absolwenci uczelni. Luka kompetencyjna absolwentów uczelni w zakresie komunikacji (różnica między poziomem umiejętności w tym względzie oczekiwanym przez pracodawcę a poziomem reprezentowanym przez starającego się o zatrudnienie), według badań przeprowadzonych przez SGH<sup>33</sup> jest znaczna na niekorzyść absolwentów poszukujących pracy. Poziom tych umiejętności zwykle pogarsza się pod wpływem silnych emocji.

Zwykle jako te, które utrudniają przekaz, wymieniane są emocje negatywne, choć silne doznania emocjonalne o zabarwieniu pozytywnym również stanowią filtr w odbiorze informacji. Za bardziej kłopotliwe uznawane są jednak emocje negatywne, ponieważ to pod ich wpływem najczęściej dochodzi do działań de-

---

<sup>29</sup> Zob.: D. Hill, op. cit.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>31</sup> Wprowadzenie terminu „mikroekspresje” przypisywane jest P. Ekmanowi. Mikroekspresje jednak, jak zauważa P. Ekman, odkryte zostały już wcześniej przez E. Haggarda i K. Isaacs. V.P. Ekman, *Emocje...*, op. cit., s. 222.

<sup>32</sup> Zob.: J.T. Cacioppo, G.G. Berntson, J.T. Larsen, K.M. Poehlmann, T.A. Ito, *Psychofizjologia emocji*, [w:] M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, Wyd. GWP, Gdańsk 2005, s. 236-238.

<sup>33</sup> Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy [http://www.sgh.waw.pl/ogolnounczelniarne/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnounczelniarne/bwb/rada_konsultacyjna/RKPK_raport_2012.pdf)



strukcyjnych. W takich warunkach trudniej ocenić sytuację, opanować zachowania własne i cudze oraz przeprowadzić efektywną rozmowę. W organizacji trudne rozmowy, którymi mogą kierować emocje, pojawiają się niespodziewanie, ale są też rozmowy zaplanowane m.in.: rozmowa kwalifikacyjna, oceniająca, rozwiązująca umowę o pracę, degradująca, służąca rozwiązywaniu konfliktów.

Chociaż trudno w stu procentach przewidzieć reakcje rozmówcy oraz sposób radzenia sobie z emocjami, bo każda rozmowa, podobnie jak jej uczestnicy jest inna, to można nakreślić jej schemat, ułatwiający przeprowadzenie takiej rozmowy. Punktem wyjściowym jest przygotowanie, poszanowanie zasad rządzących relacjami interpersonalnymi oraz znajomość samego siebie (samoświadomość).

Samoświadomość definiowana jest jako umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych oraz świadomość źródeł tych stanów<sup>34</sup>. Refleksja nad sobą pozwala zrozumieć pewne mechanizmy zachowań i, jeśli zaistnieje taka potrzeba, korygować lub eliminować je.

Samoświadomość „wymaga pobudzenia kory mózgowej, szczególnie jej obszarów językowych, które nastawione są na odkrywanie i nazywanie wzbudzonych w nas emocji”<sup>35</sup>. Umiejętność nazwania emocji ułatwia zwerbalizowanie własnego stanu oraz określenie stanu emocjonalnego, w jakim znajduje się rozmówca. Ćwiczenia ze studentami pokazują, że znajomość słownictwa w tym względzie jest ograniczona. Proszeni o indywidualne wypisanie listy znanych emocji, najczęściej podają kilka (najdłuższa indywidualna lista to 16 pozycji).

Trudno skutecznie komunikować się z innymi bez znajomości samego siebie i słownictwa oddającego przeżywany stan emocjonalny. Jedna z zasad konstruowania informacji zwrotnych wręcz podkreśla, że niezagrażająca i skuteczna informacja zwrotna odwołuje się bardziej do opisu uczuć niż do sięgania po radę, zalecenie czy ocenę.

Wyrażając emocje werbalnie, należy unikać niedopowiedzeń i ich dewaluacji np. „Jestem trochę rozgniewana”, czy „Jestem w pewnym sensie smutna”<sup>36</sup>. Ponadto w wypowiedzi należy unikać generalizacji do całej relacji oraz formułować komunikat, posiłkując się pierwszą osobą liczby pojedynczej. Zamiast wypowiedzi „denerwujesz mnie” lepiej wskazać konkretną sytuację lub zachowanie, które wywołało złość i sformułować wypowiedź następująco „zdenerwowałam się, kiedy nie pojawiłaś się punktualnie na spotkaniu”. Należy również brać odpowiedzialność za swoje uczucia i nie obciążać innych, dlatego zamiast zwrotu „Rozzłościłaś mnie” lepiej posłużyć się zdaniem „Jestem zła”.

Informacji o tym, co dzieje się z organizmem w czasie pobudzenia emocjonalnego, dostarczają reakcje fizjologiczne, a ich obserwacja jest ważna, by w przyszłości rozpoznać symptomy zbliżającej się emocji. Autorefleksja może być podbudowana

<sup>34</sup> Zob.: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2007, s. 86.

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> Zob.: J.F. Manzoni, *Sztuka komentowania zachowań podwładnych*, „Harvard Business Review”, kwiecień 2010, s. 123.

zapisem tych reakcji. Odpowiednie zachowanie, zwłaszcza w sytuacjach nieprzewidywanych, powinna ułatwić wcześniejsza obserwacja i analiza sytuacji najczęściej wywołujących konkretne emocje. Po tzw. uprowadzeniu emocjonalnym będzie szansa, by właściwie ocenić sytuację.

Poszerzanie samoświadomości odbywa się również dzięki informacjom zwrotnym od innych. Posiłkując się schematem Johari Window<sup>37</sup>, łatwo zobrazować, że gdy wchodzi się w długotrwałe i bliższe relacje interpersonalne, poszerzany jest obszar wiedzy dostępny dla innych i dla siebie. Pojawia się więc tu obopólna korzyść dla rozmówców.

Empatia, czyli umiejętność współodczuwania, jest niezbędna dla efektywnej komunikacji, ale podczas trudnych rozmów zawodowych odgrywa kluczową rolę w budowaniu właściwej atmosfery. Pozwala dostroić się odpowiednio do rozmówcy i ułatwia zastosowanie techniki odzwierciedlenia, dzięki której możliwe jest dopasowanie słownictwa i mowy ciała do interlokutora. To współbrzmienie zachęca do dialogu i jest sygnałem zrozumienia. W związku z tym, że emocje i mowa ciała są „zaraźliwe” (neurony lustrzane), poprzez niewerbalne sygnały nadawca może wywołać u rozmówcy odpowiednie emocje, np. uśmiechem sprowokować uśmiech, a surową miną przywołać powagę sytuacji.

W przypadku każdej rozmowy konieczne jest odpowiednie przygotowanie się. Etap ten często przez menedżerów<sup>38</sup>, jak i przez pracowników, jest bagatelizowany, chociaż w przypadku tych drugich bywa że jest on efektem braku wcześniejszych informacji o spotkaniu. Zapowiedź spotkania pozwoli nie tylko na zebranie potrzebnych danych do rozmowy, ale również na jej wizualizację, co może wpłynąć na siłę przeżywanych emocji i umiejętność radzenia sobie z nimi. Brak przygotowania obu stron może wynikać również z lęku przed porozumiewaniem się. Jak donoszą badania, wysoki lęk przed porozumiewaniem się powoduje unikanie myśli o czekającej rozmowie kwalifikacyjnej, a jeśli nawet jakieś się pojawiają, to o zabarwieniu negatywnym (np. na pewno nie powiedzie mi się). Taka komunikacja intrapersonalna występowała przed, w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, jak też i po niej. Negatywne myśli wywołują samospełniające się proroctwa i przynoszą złe wyniki. Inaczej do rozmowy podchodziły osoby z niskim poziomem lęku przed porozumiewaniem się. Im też towarzyszyły obawy, ale osoby te potrafiły je ukierunkować na działania produktywne: zbieranie informacji, przygotowanie się do rozmowy, próby, wizualizacje pozytywnych rozwiązań<sup>39</sup>.

Stres, który towarzyszy trudnym rozmowom zawodowym, może wyzwalać myślenie binarne (zero-jedynkowe) i prowadzenie rozmowy w takim kierunku,

<sup>37</sup> Zob.: W. Głodowski, *Komunikacja interpersonalna*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2001.

<sup>38</sup> Zob.: K. Kwiecień, *Złe wiadomości w biznesie nie muszą przerodzić się w kryzys*, „Harvard Business Review”, listopad 2010, s. 43; J. Stankiewicz, *Komunikacja w organizacji*, Wyd. Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra 1998, s. 20-23.

<sup>39</sup> Por.: R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2007, s. 237.

gdzie jedna osoba wygrywa kosztem drugiej. W silnym stresie reakcje człowieka są nieprzewidywalne, podświadomie dąży on do przejęcia kontroli nad sytuacją, by wygrać<sup>40</sup>. W dystresie, tak jak w przypadku innych negatywnych emocji, zawęża się pole widzenia różnych rozwiązań i różnych pobudek rozmówcy (najczęściej przypisuje się mu jedną, związaną z jego osobą, pomijając czynniki sytuacyjne tzw. błąd atrybucji). W emocjach pozytywnych zwiększa się otwartość i kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań. Warto więc w takiej rozmowie szukać poprzez pytania i parafrazę przyczyn zachowania i sytuacji, bez przypisywania rozmówcy motywów, zanim rozmowa się zacznie. W taki sposób można zbudować zaufanie wobec rozmówcy.

To, w jaki sposób trudna rozmowa będzie przebiegać, zależy też od działań prewencyjnych (profilaktycznych) menedżera. Sukcesywne prowadzenie rozmów przełożonego z podwładnymi daje pracownikowi orientację w sytuacji własnej i organizacji oraz pomaga zapobiec eskalacji emocji podczas rozmowy właściwej.

Podmiotowe traktowanie rozmówcy, zrozumienie sytuacji, w jakiej się znalazł, pozwolenie mu na „zachowanie twarzy” i podjęcie autonomicznej decyzji, to czynniki amortyzujące złe wiadomości. Daniel Shapiro podaje przykład dwóch rozmów rozwiązujących umowę o pracę (jedna przeprowadzona właściwie i druga niepoprawnie). W przypadku tej pierwszej pracownik otrzymywał informacje zwrotne na bieżąco, rozmowa prowadzona była etapami rozłożonymi w czasie (podczas pierwszego etapu zasygnalizowano kłopoty firmy i zwrócono się do pracownika o wsparcie swoimi pomysłami działań naprawczych, drugi etap związany był niestety z poinformowaniem pracownika o zwolnieniu). Podczas rozmów podkreślono wartość pracownika dla firmy, pozwolono na autonomiczną decyzję w sprawie sposobu rozstania z firmą (pracownik mógł zostać na pełnym etacie przez 1 miesiąc lub 2 miesiące, ale w niepełnym wymiarze godzin) oraz przedstawiono kilka kontaktów w sprawie nowej pracy i zapewniono, że gdy tylko sytuacja firmy poprawi się, będzie szansa na zatrudnienie tegoż pracownika<sup>41</sup>.

Trudne konwersacje można prowadzić metodą SPIKES opracowaną przez amerykańskich i kanadyjskich lekarzy. SPIKES to akronim od nazw poszczególnych etapów rozmowy, w której lekarz musi przekazać pacjentom złe wiadomości, często również o stanie śmiertelnym pacjenta.

S – to ustawienie miejsca i umiejętność słuchania;

P – to odbiór przez rozmówcę jego stanu i powagi sytuacji;

I – to gotowość i zgoda rozmówcy na otrzymanie informacji;

K – to wiedza i kontynuacja podawania faktów;

E – to emocje i empatia;

S – to Strategia i podsumowanie<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> Por.: J.F. Manzoni, op. cit., s. 125.

<sup>41</sup> Por.: D. Shapiro, *Dlaczego tłumienie emocji jest szkodliwe dla firmy*, „Harvard Business Review”, nr 82-83, grudzień-styczeń 2009/2010, s. 192-193.

<sup>42</sup> Por.: A. Kudelka, *Jak przekazywać złe wiadomości*, „Harvard Business Review”, nr 93, listopad 2010, s. 38.

W rozmowach pomiędzy przełożonym a podwładnym nie muszą być odwzorowywane wszystkie etapy SPIKES, choć warto się im przyjrzeć, ponieważ zawierają istotne zasady komunikacji. W pierwszym etapie S konieczne jest zadbanie o odpowiednie miejsce i jego aranżację do przeprowadzenia rozmowy (metakomunikacja i forma proksemiczna komunikacji niewerbalnej). Niektórym menedżerom towarzyszy pokusa, by złe wiadomości przekazać jak najszybciej i rozstać się z podwładnym. W takiej sytuacji należy jednak zachować spokój, unikać pośpiechu, utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą, stosować technikę odzwierciedlania, być empatycznym wobec rozmówcy, ale i stanowczym wobec podjętych decyzji.

Etap P, I oraz K, porównując sytuację medyczną z innymi obszarami, jest odrobinę różny. Bywa że złą wiadomość pacjent otrzymuje niespodziewanie i dotyczy ona spraw nieodwracalnych i ostatecznych, ale stosowana na tym etapie delikatność, stopniowanie informacji i umiejętność empatycznego słuchania podczas przekazywania negatywnych wiadomości, na pewno jest pożądana również u menedżera.

Na etapie E pojawiają się różne emocje np.: agresja (z którą poradzić sobie można, sięgając do techniki asertywności „zamożenie gniewu głodem”), lęk, smutek, gniew. Słuchanie empatyczne wymaga nazwania emocji oraz podjęcia próby określenia jej przyczyny i źródła.

Ostatni etap S pozwala na ustalenie strategii działania, ewentualne wskazówki i pomoc wobec rozmówcy.

## Podsumowanie

Każda rozmowa, w której pojawiają się silne emocje negatywne, będzie trudna dla obu stron uczestniczących w niej – pracodawcy i pracownika. Jej skutki można jednak zminimalizować poprzez systematyczną informację zwrotną, odpowiednie przygotowanie, znajomość i respektowanie zasad skutecznej i etycznej komunikacji.

## EMOTIONS IN INTERPERSONAL COMMUNICATION – MANAGEMENT PERSPECTIVE

**Summary:** In this article the problem has been addressed in the communication of emotion, especially during the difficult trade talks. By defining emotions, to characterize the mechanisms of their formation and function as well as the characteristics of the selected areas of emotional intelligence and the principles of effective communication, attempts to show how the knowledge of interlocutors on this topic, may help professional talks saturated emotions.

**Keywords:** emotions, professional difficult talks, communication.

### LITERATURA

- [1] ADLER R.B., ROSENFELD L.B., PROCTOR II R.F., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Rebis, Poznań 2007.
- [2] EKMAN P., DAVIDSON R.J. (red.), *Natura emocji*, Wyd. GWP, Gdańsk 2012.

- [3] GERRIG R.J., ZIMBARDO P., *Psychologia i życie*, wyd. III, PWN, Warszawa 2006.
- [4] GLADWELL M., *Błysk! Potęga przeczucia*, Znak, Kraków 2009.
- [5] GŁODOWSKI W., *Komunikacja interpersonalna*, Wyd. Hansa Communication, Warszawa 2001.
- [6] GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wyd. Biznesowe J. Santorski, Wrocław – Warszawa 2002.
- [7] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2007.
- [8] HILL D., *Emocjonika*, tłum. J. Środa, Rebis, Poznań 2010.
- [9] HOCHSCHILD A.R., *Zarządzanie emocjami*, PWN, Warszawa 2009.
- [10] Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy. Wyniki badania przeprowadzonego przez Szkołę Główną Handlową, Amerykańską Izbę Handlu w Polsce oraz Ernst & Young Warszawa, maj 2012 [http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczeniiane/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczeniiane/bwb/rada_konsultacyjna/RKPK_raport_2012.pdf)
- [11] KUDELKA A., *Jak przekazywać złe wiadomości*, „Harvard Business Review”, nr 93, listopad 2010.
- [12] KWIECIEŃ K., *Złe wiadomości w biznesie nie muszą przerodzić się w kryzys*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2010.
- [13] LEWIS M., HAVILAND-JONES J.M. (red.), *Psychologia emocji*, Wyd. GWP, Gdańsk 2005.
- [14] LINDSTROM M., *Zakupologia*, tłum. M. Zielińska, Znak, Kraków 2009.
- [15] MANZONI J.F., *Sztuka komentowania zachowań podwładnych*, „Harvard Business Review”, kwiecień 2010.
- [16] MIGDAŁ K., *Psychologia w praktyce społecznej*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, wyd. II, Warszawa 2003.
- [17] MORGAN N., *Bądź autentycznym mówcą*, „Harvard Business Review”, nr 85, marzec 2010.
- [18] ROBBINS S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań 200.
- [19] SHAPIRO D., *Dlaczego tłumienie emocji jest szkodliwe dla firmy*, „Harvard Business Review”, nr 82-83, grudzień-styczeń 2009/2010.
- [20] STANKIEWICZ J., *Komunikacja w organizacji*, Wyd. Politechniki Zielonogórskiej, Zielona Góra 1998.