

ZARZĄDZANIE EMOCJAMI W RELACJACH ZAWODOWYCH – ROZMOWA OCENIAJĄCA

MARTA MISZCZAK

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Zarządzanie emocjami to tematyka, która cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. Ludzie starają się zrozumieć naturę emocji, a także poszukują sposobów radzenia sobie z emocjami stosownie do sytuacji społecznych oraz w zgodzie z własnym zdrowiem ogólnie pojmowanym. Taka motywacja towarzyszy również rozważaniom w niniejszym artykule. Przedstawiono w nim poglądy T.D. Kempera i A.R. Hochschild na temat emocji oraz zawężając problematykę do relacji przełożony – podwładny, przeprowadzono analizę algorytmu rozmowy oceniającej w ujęciu K. Blancharda. Posiłkując się koncepcją T.D. Kempera, przedstawiono schemat obrazujący emocje towarzyszące wzrostowi lub spadkowi władzy i/lub statusu. Schemat ten posłużył również ulokowaniu rozmowy oceniającej przebiegającej niepomysłnie dla jednej ze stron i pojawiających się w tej sytuacji emocji. Wskazano również techniki, które mogą być przydatne w zarządzaniu emocjami w relacjach zawodowych.

Słowa kluczowe: nauki o zarządzaniu, socjologia, zarządzanie emocjami, rozmowa oceniająca, agresja

Wstęp

Organizacja jest to miejsce, w którym pracownicy wchodzą w wyznaczone strukturą organizacyjną role, to również miejsce, gdzie odgrywany jest spektakl związany z asymetrią władzy. T.D. Kemper władzę i status uznaje za dwa wymiary, dzięki którym można opisywać relacje społeczne oraz interpretować znaczną część emocji. Ich przeżywanie i ekspresja determinowane są odpowiednim statusem oraz posiadaniem władzy. W organizacji zachowania pracownicze kształtowane są również przez kulturę organizacyjną (A.R. Hochschild), zgodnie z którą okazywanie emocji pożądanym dla harmonijnego współżycia i efektywnej realizacji ustalonych celów organizacyjnych jest nagradzane. W sytuacjach trudnych zawodowo (np. rozmowa kwalifikacyjna czy ocena pracownika) wymiar władzy oraz uregulowania kulturowe narzucają sposób ekspresji emocji, który czasami jest naruszany. Wobec tego pojawiają się wskazówki, jak takie rozmowy prowadzić oraz jak zarządzać emocjami (zarówno z perspektywy przełożonego, jak i podwładnego). Poddając analizie wytyczne co do prowadzenia rozmów trudnych zawodowo, zauważyć należy w nich pewną rytualność oraz zasady, które mają zapobiec wychodzeniu z roli. Wykorzystując poglądy wspomnianych Autorów służące wyjaśnieniu emocji, w artykule zostanie przedstawiona analiza algorytmu rozmowy oceniającej w ujęciu K. Blancharda oraz techniki, jakimi można się posłużyć w zarządzaniu emocjami (ze szczególnym zwróceniem uwagi na agresję).

1. Emocje w organizacji

Emocjonalność człowieka wpisana jest w jego życie i nawet gdybyśmy chcieli w niektórych sytuacjach oddzielić emocje od człowieka, nie jest to możliwe. Jeszcze do niedawna uważano, że emocje w pracy zawodowej przeszkadzają, dlatego należy unikać przenoszenia ich ze sfery osobistej na zawodową oraz szczerego przeżywania ich w organizacji. Należy jednak zauważyć, że włączenie emocji np. w szkolenie pracowników może sprawić, że łatwiej, szybciej i na dłużej przyswoją sobie wiedzę lub umiejętności. Również działania przywódcze podbudowane emocjami przynoszą lepsze efekty (przywództwo emocjonalne), a zawodowe sukcesy zależą nie tylko od tzw. umiejętności twardych, ale również od inteligencji emocjonalnej. Emocje sygnalizują, co dla człowieka jest ważne („emocje są dzieckiem potrzeb”), a to można wykorzystać w motywowaniu. Odpowiednia ekspresja emocji zwiększa efektywność pracownika i organizacji. Pojawia się więc w organizacjach pojęcie „zarządzanie emocjami”, czyli umiejętna, dostosowana do sytuacji i interlokutora ekspresja emocji.

Odpowiedzi na pytanie, jak odczytywać emocje i radzić sobie z nimi – zwłaszcza tymi, które są dla jednostki i/lub otoczenia niepożądane lub destrukcyjne – poszukują badacze reprezentujący różne dyscypliny naukowe. Pomimo intensywnych badań, wiele pytań pozostaje otwartych, a naukowcy nie we wszystkich ustaleniach są zgodni. Problem ten dotyczy m.in. definicji emocji. W jednej z nich odnaleźć można opis emocji 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” (Gerrig, Zimbardo, 2006, s. 386). O przeżywanych przez jednostkę emocjach otoczenie najczęściej dowiadyuje się, obserwując jej mowę niewerbalną, a także poprzez ekspresję werbalną. Rodzaj emocji wyrażany jest przede wszystkim za pomocą twarzy, natomiast jej intensywność i dynamika pokazywane są za pomocą innych części ciała, np. gestykulacji lub głosu. Te sygnały są informacją dla innych, co dla jednostki przeżywającej emocje jest ważne, czego można się spodziewać, jaką przyjąć reakcję zwrotną i jak ewentualnie emocjami pokierować. Najczęściej pożądanymi są te emocje, które określa się jako pozytywne (np. szczęście), natomiast unika się tych, które ocenia się jako negatywne (np. gniew, smutek, złość).

Oceny te jednak nie są tak oczywiste jak mogłoby się wydawać, ponieważ emocje, które są wskazywane jako negatywne ze względu na dyskomfort dla jednostki lub otoczenia, mają także trudno dostrzegalny, ale również dobroczynny skutek, np. stres funkcjonalny (eustres) każe mobilizować siły, strach pełni funkcję ostrzegawczą, agresja nakazuje walczyć albo uciekać, chroniąc życie ludzkie.

Gdyby jednak przyjąć podział emocji na pozytywne i negatywne, to wśród siedmiu podstawowych emocji badacze wyróżniają tylko jedną pozytywną (szczęście), jedną neutralną, ponieważ nie wiadomo, w którym kierunku – pozytywnym

czy negatywnym, rozwinie się sytuacja, a pozostałe pięć ewaluuje się negatywnie (zaskoczenie, gniew, strach, smutek, pogarda i odraza). Z tych siedmiu podstawowych emocji człowiek buduje całą „paletę” różnorodnych emocji.

2. Rola władzy i statusu w wyzwaniu emocji wg T.D. Kempera

T.D. Kemper jest przedstawicielem społecznego podejścia do emocji. Uznaje obszar, którym zajmuje się psychologia i fizjologia, bo niezaprzeczalnie to jednostka jest ośrodkiem emocji, ale podkreśla również podłoże społeczne determinujące, które emocje będą wyrażane, w jakim czasie i miejscu, na jakich podstawach i z jakiego powodu, w jakiej formie ekspresji i przez kogo.

Oczywiste dla T.D. Kempera jest powstawanie emocji na podstawie relacji społecznych, które można opisywać za pośrednictwem dwóch wymiarów: władzy i statusu. Ogromną liczbę ludzkich emocji można interpretować zdaniem T.D. Kempera jako reakcję na posiadaną władzę i/lub status (por. Kemper, 2005, s. 73).

Władza definiowana jest przez T.D. Kempera jako „potencjalny lub rzeczywisty stan w relacjach międzyludzkich, w których jeden aktor zmusza innego do zrobienia czegoś, na co tamten nie ma ochoty” (Kemper, 2005, s. 73). Osoba posiadająca władzę może sięgnąć po różnego rodzaju środki przymusu: groźbę lub rzeczywiste użycie siły, karę różnego rodzaju – cielesną lub psychiczną.

Najczęściej władzę łączy się z przyjemnością, rzadziej dostrzega się idącą z nią odpowiedzialność. Władza daje poczucie komfortu i względnego bezpieczeństwa, wynikającego z możliwości decydowania o losie własnym i innych. Postrzegana jest jako wartość, o którą należy walczyć, zabiegać, czasem sięgając po nieuczciwe rozwiązania.

Kolejny wymiar, poprzez który można opisywać relacje międzyludzkie, czyli status T.D. Kemper rozumie jako „stan w relacjach międzyludzkich, który dotyczy dobrowolnego zastosowania się do życzeń, interesów i pragnień innej osoby” (Kemper, 2005, s. 74). Status nadawany jest przez inną osobę poprzez akt uznania wyrażony troską, poważaniem, szacunkiem, przyjaźnią, a w swym najwyższym wymiarze miłością (por. Kemper, 2005, s. 74).

W jakiegokolwiek relacji międzyludzkiej interakcja powoduje wzrost, spadek lub brak zmiany we władzy i statusie każdego jej uczestnika. T.D. Kemper rozpatrując zmianę poziomu władzy i statusu zarówno własnej osoby (Ja), jak i innego człowieka (Inny), podaje cztery możliwe sytuacje:

1. **Władza Ja.** W tym przypadku możliwe są dwie konfiguracje: wzrost lub spadek władzy Ja. Wzrost władzy daje poczucie bezpieczeństwa. Ale wzrost władzy wiąże się nie tylko z pozytywnymi emocjami. Nadużycie władzy może wzbudzać poczucie winy ze względu na wyrządzoną innemu krzywdę lub lęk / strach przed ewentualną jego zemstą.
2. **Władza Innego.** Inny może też władzę stracić lub jego władza może wzrosnąć. Pojawiają się identyczne emocje jak w przypadku władzy Ja. Kiedy

władza Innego wzrasta, czuje się on bezpieczny, kiedy władza Innego spada, czuje on lęk / strach.

- 3. Status Ja.** Podobnie jak w przypadku władzy, możliwy jest wzrost statusu lub jego spadek, przy czym sprawcą zmiany statusu możemy być my sami lub inna osoba. W zależności od konfiguracji wspomnianych zmiennych, pojawiają się różne emocje. Kiedy pojawia się wzrost statusu, na który naszym zdaniem zasłużyliśmy, towarzyszy nam satysfakcja lub szczęście / zadowolenie. Jeśli sami przyczyniliśmy się do wzrostu statusu, to czujemy dumę, jeśli nasz status wzrósł dzięki innemu człowiekowi lub osobom trzecim, wówczas prawdopodobnie pojawi się uczucie wdzięczności. Wzrost statusu, który przekracza nasze oczekiwania, wywołuje radość z dumą, jeśli sami byliśmy sprawcami wzrostu naszego statusu lub radość z wdzięcznością, jeśli to inni przyczynili się do wzrostu naszego statusu.

Zaakceptowanie statusu wyższego niż na to zasługuję w moim przekonaniu prowadzi do wstydu / zażenowania. Spadek statusu wzbudza gniew, gdy sprawcą jest inny człowiek lub wstyd, jeśli sprawcą jesteśmy my sami. Uznanie sytuacji za nieodwracalną powoduje depresję.

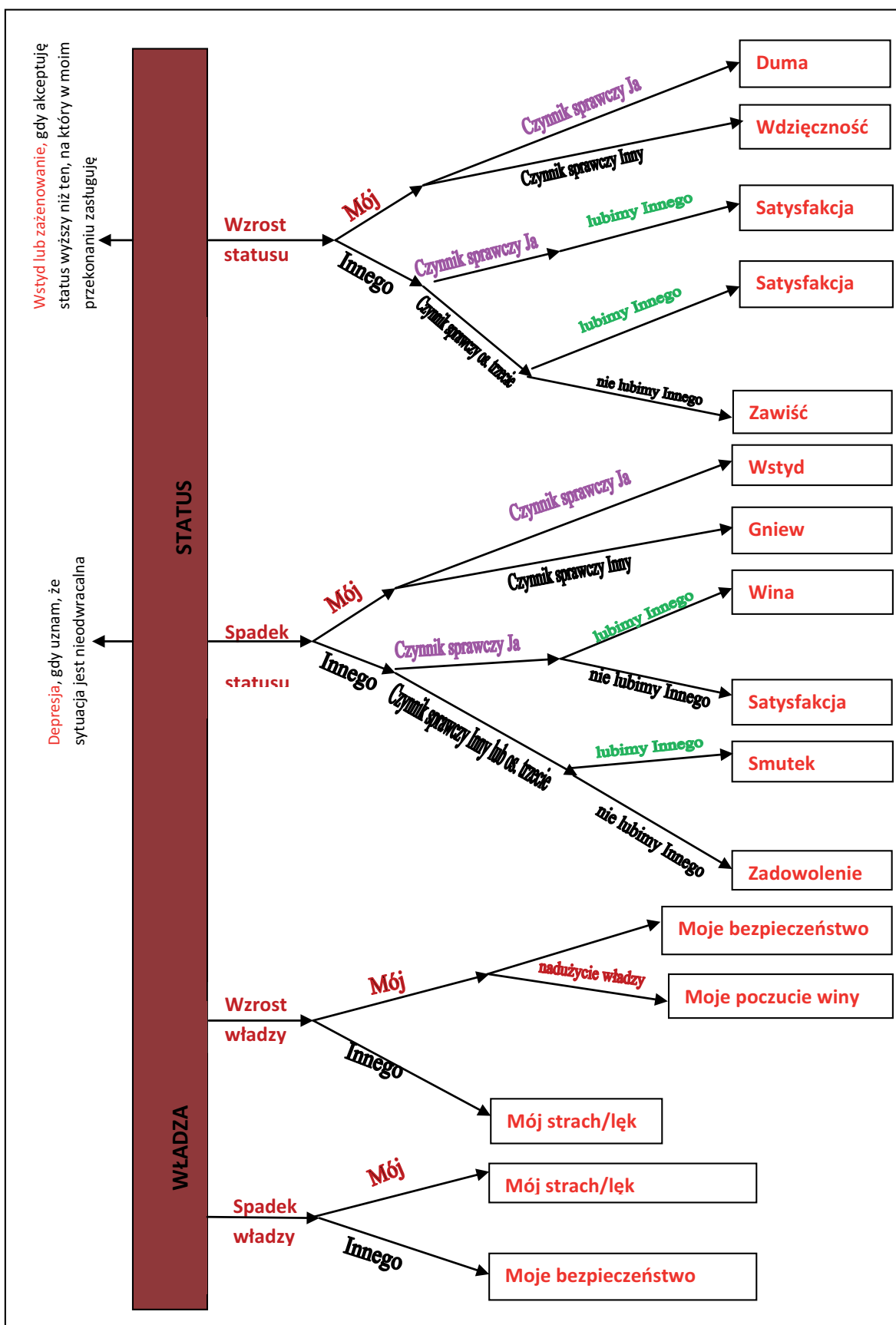
- 4. Status Innego.** Inny może osiągać wyższy status lub może status tracić z własnej przyczyny lub z przyczyny osób trzecich. Emocje, które w tych sytuacjach się pojawiają wobec Innego, zależą od tego, czy Innego lubimy czy nie.

Jeśli status Innego wzrasta, a my Innego lubimy, to bez względu na sprawcę wzrostu statusu, towarzyszy nam uczucie satysfakcji. Jeśli Innego nie lubimy, a jego status wzrasta dzięki działaniom osób trzecich, to w zależności od tego, czy Inny posiada coś, czego my pragniemy lub czy odebrał nam naszą władzę, pojawia się zazdrość lub zawiść.

Status Innego może ulec zmianie również za naszą sprawą. Gdy Innego lubimy, a jego status obniżył się z naszej przyczyny poprzez użycie władzy lub zaniechanie działania zgodnego z normami właściwymi naszemu poziomowi statusu, na jaki zasługujemy, to odczuwamy odpowiednio winę lub wstyd. Jeśli do spadku statusu Innego przyczynił się on sam lub osoby trzecie, to czujemy smutek lub litość, pod warunkiem że darzymy go sympatią.

Jeśli nie lubimy Innego i mamy wpływ na spadek jego statusu, to towarzyszy nam satysfakcja. Natomiast jeśli do spadku statusu Innego przyczyniły się osoby trzecie, towarzyszy nam zadowolenie z czyjejs porażki.

Koncepcja T.D. Kempera, wyrażająca się w postrzeganiu relacji interpersonalnych w wymiarze władzy i statusu znajduje przełożenie na różne obszary życia. Jednak jednym z miejsc, w których status i asymetria władzy są szczególnie wyraźne, są organizacje.



Schemat 1. Drzewo władzy i statusu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T.D. Kemper, Gdańsk 2005, s. 74-75

3. Zarządzanie emocjami w ujęciu A.R. Hochschild

A.R. Hochschild reprezentuje podejście kulturowe. W tworzeniu i wyrażaniu emocji dostrzega elementy poznawcze: kulturę, normy, zasady i ideologie. To one pomagają określić, co jest emocjonalnie stosowne lub nie oraz to one wskazują, czy należy podjąć pracę emocjonalną (por. Kemper, 2005, s. 81).

Pracę emocjonalną (zarządzanie emocjami) A.R. Hochschild definiuje jako wzbudzenie lub stłumienie uczucia przez jednostkę w celu utrzymania określonego wyrazu twarzy, który prowadzi do odpowiedniego stanu umysłu u innych osób (por. Hochschild, 2009, s. 7). Przy czym pojęcie „emocji” Autorka traktuje zamiennie z pojęciem „uczucia”, dodaje również, że praca emocjonalna znajduje uzewnętrznienie na twarzy, ale i w innych obszarach mowy ciała. Pracę emocjonalną można sprzedać, znajdując dla niej wartość wymienną.

Nietrudno więc tu odnaleźć konieczne elementy aktorstwa. Sama A.R. Hochschild chętnie sięga po terminologię E. Goffmana i pisze o aktorach wchodzących w rolę i uczestniczących w grze na scenie oraz kulisach sceny. Dla badanych przez nią stewardes i stewardów sceną jest pokład samolotu, na którym zgodnie z wymogami pracodawcy, bez względu na samopoczucie, własny humor czy reakcje pasażerów (aktorów współuczestniczących w spektaklu) należy być uprzejmym i szczerze uśmiechniętym. Kulisami jest część kuchenna samolotu (choć nie zawsze) oraz przestrzeń pomiędzy stewardesami / stewardami a nadzorcami (nadzorcy to osoby monitorujące pracę stewardes i stewardów, zajmują się również monitorowaniem ich pracy emocjonalnej, muszą sobie radzić z frustracjami tłumionymi przez pracowników w trakcie wykonywania obowiązków, ponieważ to na nich pracownicy często odreagowują). Z warsztatu aktorskiego A.R. Hochschild korzysta, odwołując się do wskazówek rosyjskiego reżysera K. Stanisławskiego (zob. Goleman, 2007, s. 188). Mówi ona zatem w zarządzaniu emocjami o **działaniu powierzchownym i głębokim**. W jednym i drugim działaniu narzędziem jest ciało. W działaniu powierzchownym nakłada się maskę, udając przeżywane emocje za pomocą postawy lub wyrazu mimicznego. Grane emocje nie są „częścią mnie”. W działaniu głębokim aktor wzbudza w sobie uczucie lub wykorzystuje wyćwiczoną wyobraźnię, a następnie daje wyraz mową niewerbalną prawdziwemu uczuciu. Ekspresja wynika w naturalny sposób z pracy nad uczuciem. W działaniu głębokim pojawia się świadoma praca umysłowa, np. wysiłek, by wyobrazić sobie odgrywaną scenę i towarzyszące jej emocje, nie dopuszczam jednak, by wzbudzone uczucie stało się „częścią mnie”.

Ekspresja emocji jest poddana **regułom odczuwania**, inaczej mentalnym skryptom lub postawom wobec uczucia. Przemowny wpływ na wyrażanie emocji ma kultura i składające się na nią wzorce postępowania, normy i wartości. To one podpowiadają, czy odczuwane uczucie jest właściwe ze względu na miejsce, jego siłę i czas. Zgodnie z ustalonymi skryptami, nie wypada na pogrzebie się śmiać, a na weselu nieustannie płakać. Odczuwane emocje i ich ekspresja powinny być

dostosowane do sytuacji, a pilnuje tego sama jednostka, gdy pojawia się w niej dyskomfort z racji odczuwania innej emocji niż wymaga tego społeczne przyzwolenie oraz inne osoby, które piętnują ekspresję emocji nieadekwatną do społecznie ustalonego / przyjętego wzoru. Sankcje stosowane przez społeczeństwo to: delikatne namawianie, ruganie, ignorowanie – często występują w formie naśmiewania się lub zachęty. Reguły odczuwania strzegą autorytety, np. rodzic uczy dziecko szacunku do osób starszych, w sklepie pracownik instruuje stażystę lub nowicjusza, jak witać i zegnać klienta. Każdy wchodzi w wyznaczone społecznie role społeczne rodzica, dziecka, pracownika, petenta, przełożonego, podwładnego. Rola wyznacza punkt odniesienia mówiący, jakie uczucia w danej sytuacji są stosowne. Wraz ze zmianą roli zmieniają się reguły informujące, co w danej sytuacji powinno się odczuwać (por. Hochschild, 2009, s. 61-83). W pracy zawodowej dochodzi do transmutacji emocji.

A.R. Hochschild podaje, że zawody, które wymagają pracy z emocjami, występują we wszystkich klasach społecznych, jednak prawdopodobnie mniej takich zawodów pojawia się wśród przedstawicieli klasy niższej i robotniczej. Większość osób, która wykonuje pracę emocjonalną, z racji zawodu przynależy do klasy średniej. Przy czym trzeba podkreślić, że pracę emocjonalną A.R. Hochschild rezerwuje dla tych zawodów, które wymagają osobistych kontaktów z klientami, wytwarzania w nich odpowiednich stanów emocjonalnych i monitorowania pracy emocjonalnej przez przełożonych (por. Hochschild, 2009, s. 162-163). Są to głównie profesje usługowe, w których pracuje więcej kobiet niż mężczyzn.

W życiu prywatnym i zawodowym pracę emocjonalną wykonują zarówno kobiety, jak i mężczyźni, z tym że inaczej są do niej przygotowywani już podczas wychowania w rodzinach i grupach rówieśniczych. Od małych dziewczynek wymaga się bycia miłą, co wiąże się m.in. z częstym uśmiechem oraz tłumieniem gniewu i agresji. Małych chłopców przygotowuje się do bycia agresywnym wobec tych, którzy łamią reguły oraz do tłumienia strachu i pokonywania słabości. Zasady takiego zachowania przekładają się na późniejsze dorosłe życie prywatne i zawodowe. Kobiety zatem powszechnie uważa się za bardziej emocjonalne. Jednak gdyby lepiej się przyjrzeć, można zauważyć, że kobiety lepiej i częściej zarządzają emocjami, dostosowują się do potrzeb innych ludzi i w większym stopniu z nimi współpracują (por. Hochschild, 2009, s. 171-181).

Jednak status, jaki przypisuje się kobietom prywatnie i zawodowo powoduje, że np. wybuch gniewu u kobiety interpretuje się jako wyraz chwiejności emocjonalnej, ale kiedy mężczyzna sięgnie do podobnej ekspresji gniewu, zwykle uznaje się, że miał ku temu racjonalny powód. Otoczenie zwykle deprecjonuje emocje okazywane przez kobiety, argumentując ich zachowania niekontrolowaną emocjonalnością. A.R. Hochschild podkreśla związek płci ze statusem. Kobiety, jak wynika z badań i danych statystycznych, mają niższy status społeczny i zawodowy. Generalizując, mają mniejszy dostęp do pieniędzy, władzy czy statusu. Ich emocje zatem, podobnie jak innych osób o niższym statusie, traktuje się z mniejszym szacunkiem (por. Hochschild, 2009, s. 183).

A.R. Hochschild opisuje zarządzanie emocjami, odwołując się przede wszystkim do relacji pracownik – klient, ale trzeba zauważyć, że zarządzanie emocjami odbywa się również w relacji przełożony – podwładny. Tu również występuje asymetria władzy, o której wspomina zarówno A.R. Hochschild, jak i T.D. Kemper, a w związku z tym pojawia się także nierównomierna wymiana. Zwykle osoba, która ma niższy status, ofiarowuje więcej niż otrzymuje. „Co więcej, wyższy status upoważnia do oczekiwania wyższych korzyści, w tym emocjonalnych. Wiąże się również z większym dostępem do środków umożliwiających egzekwowanie roszczeń” (Hochschild, 2009, s. 93).

4. Zarządzanie emocjami podczas rozmowy oceniającej

W organizacji pojawia się wiele rodzajów trudnych rozmów zawodowych zarówno pomiędzy pracownikami, pracownikiem a klientem / petentem, przełożonym a podwładnym. Trudną rozmowę zawodową, posługując się koncepcją T.D. Kempera, można zdefiniować jako sytuację, w której dochodzi do obniżenia statusu lub władzy jednej ze stron w niej uczestniczących i której towarzyszą negatywne emocje, wpływające na sposób zachowania werbalnego i niewerbalnego. Rozmowa oceniająca, jeśli prowadzi do negatywnej oceny, może być zaliczona do takich trudnych sytuacji zawodowych.

Podczas formalnych rozmów przełożony – podwładny, nawet jeśli w firmie obowiązują relacje swobodne i zwracanie się do siebie po imieniu, nieuchronnie pojawia się dysproporcja władzy i różnice statusu wpisane w role przełożonego i podwładnego. Gdy rozmowa dotyczy trudnego tematu dla obu stron lub jednej z nich, pojawiają się silne emocje, czasem niekontrolowane. Kiedy rozmowa zmierza w pożądanym przez rozmówców kierunku – np. wysoka ocena pracownika, pojawiają się zazwyczaj emocje zaliczane do pozytywnych (szczęście, duma, satysfakcja). Emocje negatywne (strach, lęk, wstyd, gniew, smutek, zazdrość, zawiść) najczęściej towarzyszą rozmowom, w których jedna ze stron lub obie coś tracą, np. reputację. Podczas rozmów oceniających rozmówcy mają do czynienia z wieloma różnymi emocjami, w zależności od tego, w jakim kierunku rozwinię się rozmowa.

Podczas rozmowy oceniającej mamy do czynienia z zachowaniem statusu (w zależności od potrzeb ocenianego może pojawić się emocja pozytywna, np. zadowolenie lub negatywna, np. rozczarowanie), ze wzrostem statusu, jeśli ocena jest wysoce pozytywna lub spadkiem statusu, jeśli towarzyszy jej ocena negatywna. W takich rozmowach pojawia *status quo*, wzrost lub spadek władzy (władza w tym przypadku nie jest utożsamiana wyłącznie ze stanowiskiem służbowym). Emocje pozytywne pojawiają się częściej w przypadku wzrostu statusu (3 : 2), zob. schemat 1. Wdzięczność potraktowana jest jako emocja neutralna. Zaskakujące, że przy wzroście władzy stosunek emocji pozytywnych do negatywnych to 1 : 2. Z emocji negatywnych pod uwagę brane było poczucie winy oraz strach lub lęk. Kiedy mamy do czynienia ze spadkiem władzy, stosunek emocji pozytywnych do

negatywnych kształtuje się w proporcji 1 : 1. Najwięcej emocji negatywnych pojawia się przy spadku statusu (proporcja emocji pozytywnych do negatywnych wynosi 2 : 5, przy czym należy zauważyć, że emocje określone jako pozytywne – zadowolenie i satysfakcja – niestety w tym przypadku od strony moralnej zasługują na negatywną ocenę, bo czerpane są z czyjejś porażki). Posiłkując się definicją statusu T.D. Kempera, można stwierdzić, że osoba, której towarzyszy spadek statusu, traci w całości lub w części troskę ze strony innych, poważanie, szacunek, przyjaźń, a w swym najwyższym wymiarze miłość. Nietrudno się dziwić, że w takiej sytuacji pojawiają się emocje negatywne: wstyd, gniew, wina, smutek lub litość. Spośród tych emocji najbardziej inwazyjny w relacjach interpersonalnych wydaje się gniew, który może przerodzić się w agresję. Gniew według T.D. Kempera pojawia się wtedy, gdy dochodzi do spadku mojego statusu, a sprawcą tego jest inna osoba (podczas rozmowy oceniającej przyczyny spadku własnego statusu upatruje się w osobie prowadzącej rozmowę, czasami nawet, jeśli jest to zasłużona ocena negatywna, a oceniany w znacznej mierze przyczynił się do niej, winę nadal przypisuje osobie prowadzącej rozmowę lub czynnikom obiektywnym. Mamy tu do czynienia z mechanizmem psychologicznym zwanym tendencją do obrony ego).

Gniew rzadko utrzymuje się przez dłuższy czas w izolacji. Występuje on w towarzystwie innych negatywnych emocji: wstrętu, winy i wstydu oraz strachu, który gniew poprzedza lub następuje po nim (por. Ekman, 2012, s. 126). Strach lub lęk to główna emocja towarzysząca spadkowi i wzrostowi władzy w rozumieniu T.D. Kempera. Wzrost władzy Innego może rodzić we mnie strach lub lęk, podobnie spadek mojej władzy wywołuje we mnie strach lub lęk. Nadużycie mojej władzy może budzić we mnie poczucie winy, strach lub lęk przed odwetem ze strony skrzywdzonego. Wstyd lub zażenowanie pojawia się w przypadku akceptacji przeze mnie wyższego statusu niż ten, na który w moim przekonaniu zasłużyłem (np. wynikającego z wyższej oceny przez przełożonego mojej pracy i osoby od spodziewanej przeze mnie). Wstyd wywołuje również spadek statusu, jeśli sam do tego się przyczyniłem (np. niska ocena pracy). Wstyd towarzyszy mi również wtedy, gdy przyczynię się do spadku statusu Innego, pod warunkiem że darzę go sympatią.

P. Ekman uważa gniew za najbardziej niebezpieczną emocję, ponieważ może ona prowadzić do próby wyrządzenia krzywdy obiektowi naszego gniewu, w formie słownej lub fizycznej albo jednej i drugiej. Oczywiście w obszarze gniewnych emocji znajduje się całe ich spektrum – od lekkiego rozdrażnienia do wściekłości. Różnica między nimi dotyczy siły oraz rodzaju. P. Ekman wymienia oburzenie jako zadufany rodzaj gniewu, fochy jako pasywny gniew, irytację, która wynika z nadużycia naszej cierpliwości, krótką złość, zemstę jako wynik działania po pewnym okresie refleksji. Powiązane z gniewem są nienawiść i uraza.

Istnieje wiele źródeł gniewu, np. przeszkoda na drodze w realizacji naszego celu (osoba lub przedmiot), narzucenie nam woli przez inną osobę, odrzucenie przez inną osobę (wywołuje smutek, który może być połączony z gniewem), krzywda fizyczna, np. atak ze strony innej osoby (wywołuje w nas gniew, ale i strach), krzywda

psychologiczna, np. wyśmianie, bezpodstawne krytykowanie osiągnięć, obrażanie (wywołuje w nas gniew, ale i strach), gniew innej osoby, który jest „zaraźliwy” prowadzi do gniewu, rozczarowanie czyimś zachowaniem, zwłaszcza jeśli nam na tej osobie zależy. Gniew może być wywołany w nas również przez osoby, które popierają oburzające nas działania lub poglądy (por. Ekman, 2012, s. 123-124).

Literatura, a także zasady obowiązujące w organizacji przekazywane na szkoleniu, drogą nieformalną lub zawarte na piśmie, zalecają, jak rozmowy oceniające prowadzić oraz jak się zachowywać w sytuacjach nasyconych trudnymi emocjami. Wytyczne obowiązują zarówno przełożonego, jak i podwładnego. Niestety, niejednokrotnie można zauważyć odstępstwa od oczekiwanych wzorców, gdy rozmowa nie zmierza w pożądanym przez któregoś z rozmówców kierunku.

Wielu autorów, jako kluczowe w osiągnięciu sukcesu każdej rozmowy, wskazuje na przygotowanie się obu stron (zob. Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 188-196; Rzepa, 2006, s. 216-222; Blanchard, 2007, s. 102-119). Niezapowiedziana rozmowa albo nakreślona ogólnie, np. „musimy porozmawiać”, sprawia, że pracownik zazwyczaj spodziewa się nieprzyjemnego spotkania. Prowokuje to negatywne nastawienie, stres, lęk, które podczas rozmowy mogą rozwinąć się w gniew, złość, a nawet agresję. Trudno pracownikowi w takiej sytuacji skoncentrować się na swoich mocnych stronach i pozytywnych efektach pracy.

Przełożeni również niechętnie podchodzą do trudnych rozmów z pracownikami, czasem odkładając je, z ufnością, że finalnie nie będą potrzebne. Ustalone wcześniej jasne kryteria i systematyczność w organizowaniu tego typu rozmów to jeden ze sposobów, by rozmowa mogła być kontrolowana, nawet gdy towarzyszą jej silne emocje.

K. Blanchard podaje następujące etapy w prowadzeniu rozmowy przywracającej zaangażowanie pracownika:

1. Przygotowanie.
2. Wyznaczenie spotkania wraz z ustaleniem celu, spotkanie wg przyjętych zasad.
3. Wspólne ustalenia dotyczące problemu i przyczyny jego powstawania.
4. Współpraca dla wyników.

W przygotowaniu do rozmowy oceniającej, rolą przełożonego jest zidentyfikowanie problemu, wybór konkretnego zachowania nastrożającego trudności (najlepiej nieodległego w czasie) oraz samodzielna, obiektywna i rzetelna analiza przyczyn problemu z uwzględnieniem potencjalnych jego źródeł w pracowniku, przełożonym i organizacji. Gdy występuje się w roli przełożonego, najtrudniejszy jest obiektywizm we własnej sprawie, a następnie organizacji. Najczęściej przyczyn trudności upatruje się w pracowniku. K. Blanchard podaje ze wskazanych trzech obszarów wiele pytań pomocnych w diagnozowaniu sytuacji, np.: Czy pracownik był poinformowany, jak wygląda dobrze wykonana praca? Czy nie był świadkiem nagradzania za źle wykonaną pracę? Czy przełożony zapewnił niezbędne środki i wiedzę do wykonania zadania?

Faza przygotowawcza to pierwszy moment dla przełożonego i podwładnego, by przygotować się od strony nie tylko merytorycznej, ale także emocjonalnej do rozmowy. Obie strony, pod warunkiem że są świadome siebie i swoich reakcji w trudnych sytuacjach, mogą sięgnąć do **wizualizacji**. Dzięki wyobrażeniu sobie różnych wersji rozmowy, redukuje się element niepewności i zaskoczenia, a przez to łatwiej zapanować nad swoimi emocjami i słowami. Pomimo że A.R. Hochschild rezerwuje pojęcie „zarządzanie emocjami” przede wszystkim do zawodów, których istotą jest kontakt z ludźmi i sprzedawanie usług, to niewątpliwie należy zauważyć, że podczas relacji zawodowych przełożony – podwładny i relacji międzypracowniczych pojawia się praca emocjonalna. Refleksja przed rozmową oceniającą pozwala sięgnąć i przygotować się do działania o charakterze **powierzchnym lub głębokim**. Wiele wskazówek, jak radzić sobie z emocjami prowadzi do **medytacji** (zob. Ekman, 2012). Każdy jednak powinien wypracować metodę skuteczną dla siebie.

Potrzeba rozwiązania problemu wymusza ustalenie celu i terminu spotkania z pracownikiem po uprzednim poinformowaniu go. Bezpośrednia rozmowa to „sprawdzian” z umiejętności zarządzania emocjami. Ponieważ percepcja zdarzeń zwykle jest różna, a pojawiające się przy kontrowersyjnych lub trudnych tematach mechanizmy psychologiczne zniekształcają odbiór komunikatów, dobrze jest wysłuchać obu stron. K. Blanchard w tej fazie rozmowy proponuje, by przełożony rozpoczął od nakreślenia scenariusza spotkania, który zakłada naprzemienną (przełożony – podwładny i podwładny – przełożony) wymianę informacji. Właściwa rozmowa zaczyna się więc od relacji przez przełożonego własnej wiedzy w sprawie, przy czym podwładny słucha bez przerywania, chociaż dopuszczalne są w tym czasie pytania doprecyzowujące. Po wysłuchaniu przełożonego podwładny parafrazuje to, co usłyszał, a następnie role się zmieniają – podwładny relacjonuje własny ogląd przedmiotu / sytuacji rozmowy, a przełożony w tym czasie nie przerywa i podobnie jak wcześniej podwładny, posiłkuje się pytaniami doprecyzowującymi. Kolejnym krokiem jest wykorzystanie przez przełożonego parafrazy, by ułatwić porozumienie. Podmiotowe relacje, w tej sytuacji wręcz partnerskie, ułatwiają osiągnięcie porozumienia i dają szansę na zredukowanie negatywnych emocji. Właściwa komunikacja, a w szczególności niezagrażająco przygotowana krytyka, pełni funkcję stabilizatora relacji oraz funkcję motywującą.

Używając terminologii E. Goffmana oraz A.R. Hochschild, miejsce prowadzenia rozmowy to scena, na której aktorzy (przełożony i podwładny) wchodzą w ustalone role i grają, przybierając odpowiednie do scenariusza zachowania werbalne i niewerbalne, zwykle wyznaczone kulturą organizacyjną. Scenariusz rozmowy i role kreślone są przez obu uczestników, jednak w rozmowie prowadzonej według obowiązujących w organizacji procedur tak naprawdę jego reżyserem jest organizujący spotkanie, chociażby ze względu na posiadaną władzę. Możliwe są jednak sytuacje, kiedy kontrolę przejmuje podwładny, manipulując emocjami np. przez płacz, krzyk lub uporczywe milczenie.

Trzymanie się roli zakłada umiejętność zarządzania swoimi emocjami oraz odpowiednią reakcją na emocje innych. Służą temu zachowania z repertuaru zachowań asertywnych, takie jak **procedura zamorzenia gniewu głodem**, która może być wspomagana technikami wymuszenia kontaktu (poprzez dotyk, zbliżenie twarzy i kontakt wzrokowy wraz ze słowami „Czy ty mnie słyszysz?”) oraz asertywnego przerywania (dopasowanie energetyczne, w którym zatrzymujemy energię atakującego własną energią, czyli reagujemy na atak partnera z podobnego pułapu energetycznego. Jeśli atakujący mówi głośno i jest ekspresyjny, reagujący również odpowiada głośno i ekspresyjnie, jeśli atakujący używa dosadnych stwierdzeń agresywnych, np. wulgaryzmów, reagujący używa dosadnych stwierdzeń nieagresywnych, np. „dość tego”) (zob. Król-Fijewska, Fijewski, 2000, s. 76-79). Skutecznym zachowaniem wobec agresywnej osoby może być milczące słuchanie oraz korzystanie z pytań refleksyjnych (zob. Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 193) (które wykorzystywane są również w konstrukcji informacji zwrotnych i słuchaniu empatycznym (zob. np. Rosenberg, 2009). Zidentyfikowanie, nazwanie i głośne wypowiedzenie towarzyszących emocji również wpływa na ich redukcję. Posiłkować można się także zasadą spowolnienia reakcji („jestem słoniem”) (zob. Król-Fijewska, Fijewski, 2000, s. 69-70) lub czteroetapową procedurą obronną (informowanie, informowanie zakończone wyrażeniem złości, przywołanie asertywnego zaplecza, spełnienie zapowiedzi z asertywnego zaplecza) (zob. Król-Fijewska, Fijewski, 2000, s. 81-86). Zdystansowanie się do sytuacji, czyli w terminologii W. Urego „pójście na galerię” (Ury, 1997, s. 29-33) pozwala inaczej spojrzeć na sytuację i wyciszyć emocje. A. Hochschild proponuje w takich sytuacjach działanie powierzchowne lub głębokie, a także świadome przeobrażanie wyglądu fizycznego w celu zmiany uświadamianego uczucia, np. uśmiech może wpłynąć na poprawę nastroju, rozluźnienie pięści może złagodzić agresję (por. Hochschild, 2009, s. 42). Ponieważ interlokutor na poziomie nieświadomym może naśladować mowę niewerbalną swojego rozmówcy, dobrze również operować mową niewerbalną w taki sposób, by zjednać przychyłność rozmówcy i spowodować zmiany w jego zachowaniu.

Propozycję schematu przebiegu rozmowy przywracającej zaangażowanie pracownika w ujęciu K. Blancharda należy ściśle wiązać z przywództwem sytuacyjnym wyższego stopnia SLII® (zob. Blanchard, 2007). Podstawą sprawowania przywództwa w takim rozumieniu jest podmiotowość, odpowiedzialność, zaufanie i *empowerment*. Dlatego kolejny etap rozmowy powinien opierać się na wspólnym szukaniu rozwiązania problemu i działaniu według sinusoidy związanej z czterema stylami sprawowania władzy oraz odpowiedzialności. Sposób prowadzenia rozmowy oceniającej od autorytarnego do w pełni demokratycznego zależy od zebranych informacji, ale także dojrzałości pracownika / zespołu, związanej m.in. z umiejętnościami wymaganymi przy wykonywaniu zadań i motywacji, by zainicjować zmianę (zob. Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 190). Niezbędne jest zaproponowanie pracownikowi pierwszeństwa w przedstawieniu swojego pomysłu na poprawę zachowania lub poprawę efektywności działań. W większym stopniu

gwarantuje to zaakceptowanie i wykonawstwo rozwiązania, niż gdyby zostało ono narzucone przez osobę trzecią. Takie postępowanie zabezpiecza również przed wyzwoleniem negatywnych emocji – daje bowiem możliwość decydowania i „zachowania twarzy”. Konieczne jest przy ustaleniach zaproponowanie takich działań, które będą mierzalne, możliwe do wykonania i określone czasowo (zob. Rzepa, 2006).

Ostatnim etapem jest współpraca dla wyników, polegająca na udzieleniu pracownikowi przez menedżera pomocy, jeśli jest to niezbędne i monitorowaniu efektów działania. Przy braku chęci współpracy ze strony pracownika rozwiązania są mu narzucane i egzekwowane.

Podsumowanie

Społeczne mechanizmy wyzwalania emocji opisane przez T.D. Kempera i A.R. ochschild pomagają w pewnym stopniu przewidzieć i zrozumieć reakcje osób uczestniczących w trudnych rozmowach zawodowych, a także zaplanować przebieg takich rozmów. Świadomość, że niepożądane emocje są wynikiem uniemożliwienia lub utrudnienia realizacji potrzeb jednostki związanych z władzą i/lub statusem, prowadzi do aranżowania rozmów tak, by druga osoba była współuczestniczącą. W tej konkretnej sytuacji prowadzi to do zrównoważenia władzy i daje szansę na uniknięcie lub zminimalizowanie niepożądanych emocji. Obie strony rozmowy mogą posiłkować się różnymi technikami radzenia sobie z emocjami, tak by były one zgodne z tym, czego oczekuje od nich otoczenie. Scenariusz takich rozmów i sposób ekspresji emocji piszą i reżyserują w stopniu najwyższym organizacje.

MANAGING EMOTIONS IN PROFESSIONAL RELATIONSHIPS – EVALUATION INTERVIEW

Summary: Managing emotions is a subject which enjoys unflagging interest. People are trying to understand the nature of emotions and also looking for ways to cope with emotions according to the social situation and in accordance with their own health generally-understood. This motivation is also accompanied by considerations in this article. It presents the views of T.D. Kemper and A.R. Hochschild about the emotions and the analysis of the algorithm in terms of the evaluation interview K. Blanchard. It also indicated the techniques that may be useful in the management of emotions.

Keywords: management science, sociology, management of emotions, evaluation interview, aggression

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLANCHARD K., 2007, *Przywódcztwo wyższego stopnia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] EKMAN P., 2012, *Emocje ujawnione*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [3] GERRIG R.J., ZIMBARDO P., 2006, *Psychologia i życie*, wyd. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] GOLEMAN D., 2007, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań.
- [5] HOCHSCHILD A.R., 2009, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- [6] KEMPER T.D., 2005, *Modele społeczne w wyjaśnianiu emocji*, (w:) M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [7] KRÓL-FIJEWSKA M., FIJEWSKI P., 2000, *Asertywność menedżera*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [8] MAKIN P., COOPER C., COX Ch., 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] ROSENBERG M.B., 2009, *Porozumienie bez przemocy*, Wyd. Czarna Owca Sp. z o.o., Warszawa.
- [10] RZEPA T., 2006, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [11] URY W., 1997, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa.