

## **Część III**

# **PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ**



# KONCEPCJE PSYCHOLOGICZNE W ZARZĄDZANIU

KATARZYNA GURMIŃSKA

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## Wstęp

Wraz ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu, zaczęto używać określenia „kapitał” czy „potencjał społeczny”. W sytuacji zmian w zarządzaniu związanych z budowaniem społeczeństwa informatycznego i gospodarki cyfrowej nacisk położony został na zdobycze technologiczne, które są osiągnięciem człowieka i efektem pracy ludzkiego umysłu.

Psychologia zyskuje niewątpliwie coraz większe znaczenie w życiu człowieka ze względu na zmianę sposobu jego funkcjonowania oraz zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Można zauważyć duże zainteresowanie psychologią. Widać także, że na to zapotrzebowanie odpowiadają media. Wystarczy zajrzeć do księgarni, aby zobaczyć, że w ciągu kilku lat nastąpiła zmiana w ilości miejsca poświęcanego psychologii. Wiąże się to z rozwojem tej dziedziny, nowymi możliwościami badawczymi i z poszukiwaniem przez ludzi odpowiedzi na pytania, którymi psychologia się zajmuje.

Współcześnie psychologia to nauka zajmująca się przede wszystkim dwoma obszarami<sup>1</sup>. Kluczowe znaczenie dla psychologii mają:

- zachowanie jednostki, jej przystosowanie, działanie, które można obserwować w różnych warunkach,
- procesy psychiczne człowieka, które zachodzą w ukryciu, ponieważ stanowią jego wewnętrzne funkcjonowanie, jak myślenie, rozumowanie, marzenie itd.

## 1. Zastosowanie psychologii

Dzięki psychologii można opisywać, wyjaśniać, przewidywać ludzkie zachowanie i kierować nim. Wszystkie te funkcje mogą cieszyć się dużym zainteresowaniem, jako sposoby opisywania ludzi, rozpoznawania różnych mechanizmów w samym człowieku oraz w jego relacjach z innymi ludźmi. Oprócz psychologii naukowej, pojawiło się również wiele metod, które stanowią pseudopsychologię i rzucają

---

<sup>1</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009, s. 4.

cień na jej autentyczne dokonania. Tak jest w przypadku grafologii, jeszcze kilka lat temu wykorzystywanej w Polsce w rekrutacji pracowników, która tak naprawdę nie ma znaczenia<sup>2</sup>. Trudno przewidzieć efektywność pracownika na podstawie jego charakteru pisma. To podobna koncepcja do różnego rodzaju pomysłów znanych w historii psychologii. Jak ta, że od wielkości czaszki zależy inteligencja człowieka. Frenologia była o tyle popularną koncepcją, że odnosiła się do pomysłu, jak powiązać jakąś cechę fizyczną czy fizjologiczną z funkcjonowaniem, osobowością człowieka. Jednak większość twierdzeń frenologii nie może być podtrzymana przez psychologię naukową<sup>3</sup>. Chociaż frenologia jest inspiracją dla prowadzonych współcześnie badań mózgu, które dzięki nowoczesnym metodom mogą dawać prawdziwy obraz działania mózgu.

Połączenie cech czy tworzenie typów ze względu na jakąś cechę cały czas bywa wykorzystywane w psychologii. Przykładowo test MBTI stworzony przez Myers–Briggs korzysta z koncepcji Junga dotyczącej osobowości i tworzy kilka typów osobowości ze względu na pewne właściwości psychiczne, takie jak ekstrawersja – introwersja, myślenie – uczucia, poznanie – intuicja<sup>4</sup>. Ten test stosowany jest w trakcie rekrutacji. Jest on interesujący ze względu na możliwość uzyskania wyników dających obraz możliwości i ograniczeń człowieka. Łącznie z próbami przewidywania, w jakich zawodach dany typ osobowości sprawdzi się i jaki rodzaj kariery jest najlepszy dla każdej jednostki.

Psychologia jest dziedziną rozwijającą się. Jeżeli ktoś sięgnie do informacji psychologicznych sprzed 20-30 lat, to mogą się one okazać nietrafne w dzisiejszym świecie wobec współczesnego człowieka. Badania nad rozwojem mózgu pokazują naukowe podstawy wiedzy dotyczącej umysłu człowieka<sup>5</sup>. W związku z poszerzaniem tej wiedzy, niektóre dotychczasowe wiadomości o pracy mózgu ulegają przedawnieniu, natomiast inne informacje zostają potwierdzone lub są odkrywane nowe. Wraz z rozwojem możliwości badawczych i w lepszym stopniu rozumieniem działania umysłu zmienia się sposób widzenia człowieka, myślenia o nim oraz wyjaśniania jego zachowań. Na przykład, jedną z teorii powstałych w latach 80. XX wieku była teoria Howarda Gardnera dotycząca inteligencji wielorakich<sup>6</sup>. Gardner stwierdził, że człowiek posiada siedem rodzajów inteligencji, co bardzo poszerza sposób patrzenia na inteligencję człowieka. Wyróżnia on następujące typy inteligencji: językową, logiczno-matematyczną, przestrzenną, muzyczną, cielesno-kinestetyczną, interpersonalną oraz intrapersonalną. Później Gardner rozwinął swoją teorię i dodał inne rodzaje inteligencji<sup>7</sup>. Pokazuje to,

<sup>2</sup> S.O. Lilienfeld, S.J. Lynn, J. Ruscio, B.L. Beyerstein, *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Cis, Warszawa – Stare Groszki 2011, s. 285-291.

<sup>3</sup> A. Furnham, *50 teorii psychologii, które powinieneś znać*, PWN, Warszawa 2010, s. 237.

<sup>4</sup> [www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm](http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm) (14.09.2012).

<sup>5</sup> S. Schleim, *Siedem mitów neuronauki*, „Charaktery”, nr 4 (183), kwiecień 2012, s. 60-64.

<sup>6</sup> H. Gardner, *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.

<sup>7</sup> A. Furnham, *50 teorii psychologii...*, op. cit., s. 100-101.

w jaki sposób wiedza psychologiczna ulega zmianie. Ta koncepcja jest bardzo interesująca, ale o wiele bardziej nośna i wykorzystywana w zarządzaniu stała się koncepcja inteligencji emocjonalnej. Ona znalazła już swoje miejsce w książkach oraz szkoleniach dotyczących zarządzania ludźmi, gdyż jej wymiar nie jest jedynie edukacyjny, jak w przypadku teorii inteligencji wielorakich. Ma ona również znaczenie dla zarządzania, biorąc pod uwagę wykorzystanie tej koncepcji w celu zwiększenia efektywności przywódców i pracowników oraz polepszenia współpracy w pracy zespołowej. Umiejętność radzenia sobie z emocjami własnymi oraz innych osób wpływa na możliwości pracowników, co przekłada się na zyski firmy oraz zadowolenie pracowników. Jednak biorąc pod uwagę coraz większą liczbę publikacji dotyczących inteligencji emocjonalnej, widać w nich, że koncepcja, która początkowo była w miarę spójna, staje się coraz bardziej złożona. Pod względem terminologii, obszarów zainteresowań, ilości badaczy zajmujących się tą kwestią. Wiele z początkowych założeń tej koncepcji poddaje się w wątpliwość. Ale trzeba pamiętać, że jest to koncepcja w miarę świeża, gdyż jej początki przypadają na lata 90. XX wieku, więc badania nad nią cały czas trwają.

Popularność psychologii sprzyja często szerzeniu pseudowiedzy, która odpowiada na zapotrzebowanie ludzi w kwestii widzenia człowieka i jego zrozumienia. Ludzie zadają sobie pytania dotyczące zachowań własnych oraz innych osób. Szukają wyjaśnień. Jednak posługiwanie się pseudowiedzą może powodować wypaczony obraz człowieka, a działania podejmowane na podstawie takiej wiedzy stają się nieskuteczne. To tak jak z nieskutecznymi sposobami radzenia sobie w różnych sytuacjach. Trzeba umieć je dostosować do osoby i sytuacji.

Psychologia posiada własną mitologię<sup>8</sup>. Wiedza o człowieku oparta na mitach psychologicznych może powodować nieadekwatny obraz świata i ludzi oraz być przyczyną nieracjonalnych oczekiwań. Mając obraz ludzi zaczerpnięty z wielu książek typu poradnikowego, można mieć oczekiwania co do konkretnych ludzkich zachowań. Mogą one okazać się nietrafne, co może pobudzać frustrację, ale też prowadzić do nieporozumień i konfliktów międzyludzkich. Mitów psychologicznych jest bardzo wiele. Niektóre z nich mogą mieć szczególną siłę oddziaływania w zarządzaniu.

#### 1. Wykorzystywanie mózgu w 10%

Może skutkować pomysłami dotyczącymi tego, że człowiek jest w stanie wszystkiego się nauczyć. Jeżeli wykorzystuje swój mózg w tak małym stopniu, to stoją przed nim nieograniczone wręcz możliwości. Jednak powoduje to też przekonanie, że człowiek powinien i musi się uczyć. Oczywiście bywa tak, że nasz potencjał nie jest wykorzystywany, jednak możliwości człowieka napotyka pewne granice. W dzisiejszym świecie kładzie się nacisk na ciągłe uczenie się. Oczywiście, mózg

<sup>8</sup> S.O. Lilienfeld, S.J. Lynn, J. Ruscio, B.L. Beyerstein, *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, op. cit., s. 30.

człowieka jest plastyczny, ale nie wszystko jest możliwe. Zarządzając ludźmi, trzeba zdawać sobie sprawę z ograniczeń intelektualnych czy osobowościowych.

## 2. Podział mózgu

Popularne koncepcje dotyczące posługiwania się prawą i lewą półkulą mogłyby oznaczać, że jeżeli ktoś ma rozwiniętą półkulę lewą, czyli mowę, zdolności językowe, to już nie będzie zbyt twórczy. Twórcza półkula to półkula prawa. Na szczęście pomimo umiejscowienia funkcji umysłowych w różnych rejonach mózgu, połączenia, które człowiek posiada, pozwalają mu na całościowe funkcjonowanie.

## 3. Różnice między kobietami i mężczyznami

Bardzo interesujące są zawsze dla ludzi różnice między płciami. Temat jest niewątpliwie nośny i co jakiś czas ukazują się artykuły, książki oraz pojawiają się programy dotyczące tak ciekawej dla wszystkich ludzi kwestii. Okazuje się, jak wynika z aktualnych badań, że istnieją różnice między kobietami a mężczyznami, ale w różnych obszarach przejawiają się w mniejszym lub większym stopniu. Nie ma różnic, jeśli chodzi o płęć w przywództwie<sup>9</sup>. Kobiety, tak jak i mężczyźni, mogą być skutecznymi liderami. „Męska władza” jest mitem wynikającym z historyczno-kulturowych uwarunkowań.

## 4. Testy projekcyjne

W pewnym momencie, kilka lat temu bardzo popularne były w Polsce testy projekcyjne. Stosowane w trakcie rekrutacji miały dostarczać informacji o kandydacie. Szczególnie takich, których nie może on kontrolować. Bo cóż można powiedzieć o człowieku, jego osobowości na podstawie rysunku drzewa? Test drzewa był szczególnie popularny ze względu na łatwość wykonania. Dla wielu osób rekrutowanych odznaczał się on szczególną tajemniczością, gdyż nie wiedziały, jak można interpretować takie rysunki. Testy projekcyjne są narzędziem o tyle trudnym, że mają szerokie pole interpretacyjne i należałoby się zastanowić, na ile projektuje badacz swoją osobowość na interpretowane drzewo. Pracodawca nie powinien podejmować decyzji o przydatności rekrutowanego na podstawie testu projekcyjnego. Szczególnie jeżeli te testy używane są przez osoby, które nie posiadają szczególnej wiedzy na ich temat. Wtedy może prowadzić to do popełniania błędów w kwalifikowaniu ludzi. Nie charakteryzują się one wysoką trafnością<sup>10</sup>.

Można także odnaleźć wiele innych mitów indywidualnych lub zbiorowych wynikających z danej kultury, wychowania czy historii indywidualnej danego człowieka. Jak tworzenie mitów dotyczących innych ludzi wynikających z doświadczenia danej osoby. I późniejsze przekonanie o ich słuszności, gdyż kilka razy w życiu się sprawdziły. Przykładem może być przekonanie, że „rude to fałszywe bądź wredne”. Potwierdza je wiele osób, uważając ten pogląd za w dużym stopniu słuszny. Jednocześnie to tak jakby uznać, że mężczyźni noszący różowe koszule są wrażliwi, gdyż kolor różowy bardziej kojarzony jest z kobiecością, oczywiście

<sup>9</sup> B. Wojciszke, *Sprawczość i wspólnotowość, podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 252-255.

<sup>10</sup> P.D. Schultz, E.S. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 151.

podchodząc do kobiecości w sposób stereotypowy. Takie tworzone na podstawie doświadczeń osobistych teorie osobowości mogą utrzymywać się i kierować ludzkimi zachowaniami.

W przypadku szerokiego obszaru, jakim jest zarządzanie, psychomitologia może szerzyć się wyjątkowo szybko ze względu na zapotrzebowanie w tej dziedzinie na wiedzę o człowieku. Dlatego istotne jest posiadanie wiedzy psychologicznej przez zarządzających, ale opatrzone krytycznym spojrzeniem.

Psychologia podaje różnorodne zasady dotyczące ludzi, ale zawsze można znaleźć od nich wyjątek. Dlatego tak ważna staje się znajomość wiedzy z tego zakresu. Wraz z posiadaniem wiedzy psychologicznej równie istotna staje się umiejętność zastosowania tej wiedzy. Każdego człowieka kształtują indywidualna historia i doświadczenie. Wiedza psychologiczna może odpowiadać na pytania, co człowiek może zmienić, a co stanowi jednak jego ograniczenie, którego nie można pokonać. Czy osobowość da się całkowicie zmienić? Czy różne pożądane przez pracodawcę cechy są do wyuczenia u pracownika? Czy można pracownika nauczyć punktualności? Czy można go nauczyć pracowitości? Te i podobne pytania można rozważać przy użyciu wiedzy psychologicznej. W stosowaniu psychologii należy pamiętać o jej dwutorowości: zasadach ogólnych i podejściu indywidualnym.

## 2. Koncepcje psychologiczne w zarządzaniu

Zarządzanie to dziedzina, która zmienia się pod wpływem doświadczeń. Dlatego w zależności od uwarunkowań zarządzania przydatne mogą okazać się różne koncepcje psychologiczne. Jest wiele obszarów, w których można wykorzystać znajomość prawidłowości i mechanizmów psychologicznych. Biorąc pod uwagę różne książki traktujące o psychologii organizacji i zarządzania, można znaleźć w nich szeroką tematykę, która zawiera w mniejszym lub większym stopniu elementy psychologiczne:

- podejmowanie decyzji,
- dobór personelu,
- wprowadzenie do pracy, doskonalenie i szkolenia,
- ocenianie pracowników,
- zwalnianie pracowników,
- motywowanie pracowników,
- efektywność pracowników,
- kierowanie zmianą,
- zarządzanie kreatywnością i innowacjami,
- zachowania indywidualne i grupowe,
- kierowanie grupą i praca zespołowa,
- przywództwo,
- zarządzanie kryzysowe,
- komunikacja i umiejętności interpersonalne,

- rozwiązywanie konfliktów i negocjacje,
- stres, mobbing, wypalenie pracowników,
- kultura organizacyjna i wielokulturowość,
- wizerunek organizacji i marka przedsiębiorstwa.

We wszystkich powyższych obszarach można wyróżnić także dodatkowe umiejętności i zdolności potrzebne w dzisiejszym zarządzaniu. Wiedza psychologiczna zawiera informacje o osobowości człowieka, o jego zachowaniu oraz procesach psychicznych, takich jak myślenie, rozwiązywanie problemów czy emocje. Zarządzanie korzysta z psychologii i gotowych już teorii lub też dopasowuje je do tego, co wiadomo z praktyki zarządzania na temat pracy z ludźmi. Zastosowanie w zarządzaniu ma wiedza dotycząca stresu, warunkowania, osobowości, grup, motywacji, emocji, komunikacji. Również informacje z zakresu psychologii społecznej, psychologii zdrowia czy psychologii twórczości. Istotne znaczenie ma wiedza dotycząca zaangażowania pracowników. W zarządzaniu wykorzystywane są testy psychologiczne, różne techniki wpływania na ludzi, metody uczenia ludzi zachowań itd. Psychologia ma odniesienie do każdego aspektu związanego z człowiekiem.

Nie tylko wobec pracowników może być stosowana wiedza psychologiczna. Znajduje ona swoje zastosowanie również w kontakcie z klientem. Firma wprowadzająca zdobycze psychologii, liczy na zwiększenie efektywności pracowników oraz, co za tym idzie, zwiększenie zysków. W tej chwili przydatną wiedzą stają się wiadomości na temat emocji, które mają znaczenie w dokonywaniu wyborów, poznaniu, ocenianiu, a także w takich obszarach, jak stres czy kontakty interpersonalne.

We współczesnym zarządzaniu funkcjonują różne teorie psychologiczne, które mają znaczenie dla wizerunku człowieka oraz sposobu postępowania przyjmowanego wobec niego. Kilka z nich jest szczególnie nośnych w dzisiejszych czasach. Zarządzanie bierze z psychologii to, co może wpłynąć na zwiększenie efektywności pracowników, poprawę jakości pracy itd. Często są to te obszary wiedzy psychologicznej, które są efektowne i uwodzą zarządzających. Te teorie to np. wiedza z psychologii na temat kreatywności, która ma prowadzić do zwiększenia innowacyjności, czyli przekładać się na realne efekty. Korzystne dla firmy od strony kierowania czy też wprowadzania nowych towarów lub usług. Postacią, o której dużo się mówi w tym kontekście, jest Steve Jobs. Opisał on w swojej książce swój sposób na kreatywność<sup>11</sup>. Można też korzystać z niej, aby rozwijać wiedzę o kreatywności w zarządzaniu. To przykład indywidualnego przejawu kreatywności, w którym można odnaleźć zasady teorii twórczości z psychologii. Dzięki wiedzy psychologicznej na temat kreatywności można tworzyć w firmie warunki dla jej rozwoju i dla rozwoju pracowników.

Kolejną nośną koncepcją jest inteligencja emocjonalna. Ma ona znaczenie zarówno dla lepszego działania samego człowieka, jak i kierowania ludźmi czy

<sup>11</sup> *Ja, Steve: Steve Jobs własnymi słowami*, oprac. George Beahm, MT Biznes, Warszawa 2011.



współpracy. Powstanie jej było możliwe dzięki rozwojowi wiedzy dotyczącej emocji i mózgu.

Bywa też tak, że zarządzanie wyprzedza wiedzę psychologiczną. Wprowadzenie nowych technologii spowodowało zwiększenie pracy poprzez Internet, a także kontakt z klientem z wykorzystaniem nowych narzędzi. Ta zmiana spowodowała zainteresowanie psychologią nowym medium. I tak dotychczasowe badania na temat Internetu pokazują, że wiedza psychologiczna oparta o badania, prowadzona w realnej rzeczywistości, nie zawsze przystaje do rzeczywistości wirtualnej. W ten sposób istotne znaczenie mają badania dotyczące np. wirtualnych grup, co przekłada się na wirtualne zespoły robocze czy badania komunikacji w Internecie<sup>12</sup>.

Czasami też koncepcja stworzona jako koncepcja psychologiczna rozwija się i jest wykorzystywana w zarządzaniu w sposób dostosowany do zarządzania. Programowanie neurolingwistyczne, w skrócie zwane NLP, powstało jako forma psychoterapii działająca na podświadomość i dzięki temu powodująca zmiany w funkcjonowaniu. W tej chwili patrząc na przegląd szkoleń z zakresu NLP, można stwierdzić, że techniki z tego zakresu są wykorzystywane do uczenia ludzi oddziaływania na podświadomość innych oraz stosowanie wpływu psychologicznego w biznesie<sup>13</sup>. Techniki NLP reklamowane są jako stosowane w sprzedaży, marketingu, negocjacjach.

### 3. Ograniczenia w stosowaniu psychologii

Istnieje kilka obszarów problemowych dotyczących stosowania psychologii.

#### 1. Trafność koncepcji psychologicznych

Bywa że niektóre koncepcje psychologiczne nie mają potwierdzenia empirycznego. Natomiast mają wielką moc i stają się niewątpliwie bardzo popularne ze względu na dawane odpowiedzi i wyjaśnienia różnych, istotnych dla ludzi kwestii. Tak stało się z koncepcją motywacyjną Maslowa. Jego hierarchia potrzeb znalazła szybko swoje miejsce w podręcznikach z zakresu zarządzania. Uczyli się jej specjaliści od zarządzania, wiele pokoleń menedżerów. Abraham Maslow to przedstawiciel kierunku psychologii humanistycznej, powstałej jako odpowiedź na nurt psychoanalizy i behawioryzmu dominujący w widzeniu człowieka w połowie XX wieku. Jego praca *Motywacja i osobowość* opisująca człowieka od strony motywacji znalazła swoje miejsce w patrzeniu na człowieka w zarządzaniu<sup>14</sup>. Maslow przez ostatnie kilka lat swojego życia stał się teoretykiem zarządzania i na bazie swojej wiedzy na temat potrzeb człowieka wysnuł teorię Z jako rozwinięcie teorii X, Y.

#### 2. Dowody potwierdzające teorie psychologiczne

Jednym ze sposobów sprawdzenia zasadności teorii psychologicznych jest określenie źródeł jej powstania oraz posiadanie potwierdzeń tej teorii. Teorie

<sup>12</sup> P.M. Wallace, *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań, 2004, s. 77-119.

<sup>13</sup> [www.nlp.pl](http://www.nlp.pl) (25.05.2012).

<sup>14</sup> A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006, s. 365-366.

psychologiczne bywają oparte na intuicji, bywa ona słuszna, ale też wiele koncepcji tak tworzonych upada. Różne i wielokrotne badania dokonywane w różnych kulturach przez różnych badaczy dają upragnione potwierdzenie teorii. Jednak nie zawsze takie badania są proste do wykonania. Badacze zajmują się różnymi obszarami wiedzy. Mogą też pojawiać się informacje dotyczące fragmentu jakiejś teorii. Jedno badanie oparte o małą próbkę np. 100 osób nie może świadczyć o całej populacji.

3. Przyjmowane koncepcje psychologiczne zmieniają się pod wpływem prowadzonych badań

Psychologia jest nauką dynamiczną i rozwijającą się. Niektóre z teorii psychologicznych upadły, bo nie znalazły wspólnie potwierdzenia. W tej chwili istnieją lepsze i bardziej obiektywne metody badawcze w psychologii. Były też teorie badawcze atakowane i odrzucane, które w tej chwili zyskują potwierdzenie. Tak jest z psychoanalizą Freuda. Znany jest atak Hansa Eysencka na psychoanalizę<sup>15</sup>. Eysenck, jako przedstawiciel behawioryzmu uznawał jedynie terapię wywodzącą się z tego nurtu. Natomiast psychoanalizę traktował jako pseudonaukę, która nie ma żadnego poparcia w faktach. Jednocześnie są aktualnie prowadzone badania wykazujące jednak pewną trafność psychoanalizy, jako terapii<sup>16</sup>. Również w tej chwili prowadzone są badania przez Jarymowicz dowodzące słuszności teorii Freuda co do istnienia nieświadomości. Freud uważał, że większość życia psychicznego człowieka przebiega nieświadomie. Do wielu informacji kierujących jego myśleniem i zachowaniem nie ma on dostępu. Istnienie takiego nieświadomego funkcjonowania człowieka potwierdzają badacze, prowadząc badania nad nieświadomością<sup>17</sup>. Dzięki nowym technologiom potwierdzają się stare koncepcje, które kiedyś miały wartość hipotez. W związku z tym informacje takie jak ta o przebiegu wielu procesów psychicznych człowieka można wykorzystywać, aby lepiej rozumieć siebie i innych ludzi. Dlatego też, kiedy ludzie podają wyjaśnienia swojego zachowania, opierając się na świadomej wiedzy, należy wziąć pod uwagę, że część ich motywów może być nieświadoma.

Ta wiedza może mieć wielkie znaczenie również dla zarządzania, gdyż branie pod uwagę wielu procesów nieświadomych może mieć znaczenie dla kierowania ludźmi, oddziaływania na nich itd. Często wykorzystywana jest przy pracy z klientem, można też korzystać z niej w relacjach interpersonalnych w organizacji.

4. Kontrowersje wokół teorii

Często pojawiają się kontrowersje między samymi badaczami. Związane jest to z badaniami, które potwierdzają daną teorię i takimi, które jej zaprzeczają. Czasami pojawiają się również trudności terminologiczne. Różne użycie słów

<sup>15</sup> H. Eysenck, *Zmierzch i upadek imperium Freuda*, WiR Partner, Kraków 2002.

<sup>16</sup> B. Włodawiec, *Badania nad efektywnością terapii*, [www.psychoterapia.net.pl/badania.php](http://www.psychoterapia.net.pl/badania.php) (25.05.2012).

<sup>17</sup> M.R. Jarymowicz, R.K. Ohme (red.), *Automatyzmy w regulacji psychicznej: nowe perspektywy*, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2003, s. 9.

może wprowadzać trudności w interpretacji. Jak zmiana słowa „inteligencja” na „umiejętności”. W koncepcji inteligencji emocjonalnej niejasne jest, co stanowi składowe komponentów EI<sup>18</sup>. Różni autorzy podają odmienne składowe, łącząc je ze sobą w różny sposób.

#### 5. Dostosowanie teorii psychologicznych

Warto stosować podejście psychologiczne, biorąc jednak pod uwagę jego ograniczenia. Nie wszystko jeszcze zostało zbadane. Zmienia się środowisko człowieka, a wraz z nim wiedza aktualna może nie być wystarczająca. Ma to wpływ na pojawianie się nowych badań, nowych pomysłów co do obszarów badań. Dzieje się tak również w zarządzaniu. Nowe wyzwania, zmiany w funkcjonowaniu otoczenia organizacji i samej organizacji powodują, że niektóre koncepcje stają się bardziej popularne niż inne. Cały zakres wiedzy dotyczący psychologii konsumenta, kontaktu z klientem, technik wpływu, psychologii marketingu, reklamy, negocjacji odpowiada na duże zapotrzebowanie organizacji. Wraz ze wzrostem znaczenia usług zmieniają się priorytety. Teraz ważne staje się pytanie: co kieruje klientami przy kupnie określonych towarów? Zachowanie pracowników organizacji jest wyznaczone przez klienta i chęć jego zdobycia. Nie do każdego człowieka można zastosować taką samą metodę. Nawet techniki oddziaływania powinny być używane w aspekcie indywidualnym. Każdy z pracowników może zareagować na inną metodę.

## Podsumowanie

Dla współczesnych menedżerów ważna staje się wiedza psychologiczna, gdyż poszerza horyzonty i pozwala widzieć człowieka nie w sposób schematyczny, ale różnorodny. Również znajomość nowych koncepcji psychologicznych pozwala na wykorzystywanie ich w praktyce, nawet metodą prób i błędów, biorąc pod uwagę zarówno czynniki sytuacyjne, jak i samego człowieka. Znajomość różnych mechanizmów psychologicznych w połączeniu ze znajomością pracowników i wiedzą techniczną może pomagać w uzyskiwaniu lepszych wyników. W dzisiejszych czasach menedżer bez znajomości podstawowych zasad psychologicznych może pracować, ale ponieważ pracuje z ludźmi, taki aspekt wiedzy w zarządzaniu jest konieczny. Tak jak do zajmowania się informatyką konieczna jest wiedza informatyczna, tak do zarządzania ludźmi niezbędna jest wiedza psychologiczna. Czyli to, co współcześnie nauka wie o człowieku. Wiedza współczesna, która może wspomóc dziedzinę zarządzania, to prace dotyczące badań mózgu, informacje o tym, jak mózg funkcjonuje, na co reaguje. Między innymi aktualne badania, np. dotyczące tego, na jakie bodźce ludzie generalnie reagują, mogą wpływać na tworzenie filmów reklamowych<sup>19</sup>. Mogą pozwalać na większe oddziaływanie na ludzi. Skończyły się

<sup>18</sup> A. Furnham, *50 teorii psychologii, które powinieneś znać...*, op. cit., s. 73-74.

<sup>19</sup> [www.scientificamerican.com](http://www.scientificamerican.com) (20.09.2012).

lęki związane ze stosowaniem bodźców podprogowych, ale teraz będzie możliwe stosowanie takich bodźców, na które ludzie w określony sposób reagują. Może też taką wiedzę będzie można wykorzystać w nauczaniu i zarządzaniu ludźmi.

## PSYCHOLOGICAL CONCEPTIONS IN MANAGEMENT

**Summary:** This article describes general's principles of adaptation psychological ideas in management. It presents why psychology is very popular and how to use psychological conceptions. It also shows where we can use psychology in human resource management. Organizational psychology and psychology of management applies the principles of psychology into area of people's work. They use knowledge of psychology about personality, emotion, human behavior, groups, motivation, stress, etc. This article gives characteristics of a few pseudonym psychological conceptions like fable of men's and women's communication, fable of projective tests etc.

**Keywords:** psychological conceptions, human resource management, fables in psychology, organizational psychology, psychology of management.

### LITERATURA

- [1] ARMSTRONG M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [2] JARYMOWICZ M., OHME R.K. (red.), *Automatyzmy w regulacji psychicznej: nowe perspektywy*, Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa, 2003.
- [3] EYSENCK H., *Zmierzch i upadek imperium Freuda*, WiR Partner, Kraków 2002.
- [4] FURNHAM A., *50 teorii psychologii, które powinieneś znać*, PWN, Warszawa 2010.
- [5] GARDNER H., *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.
- [6] GOLEMAN D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- [7] *Ja, Steve: Steve Jobs własnymi słowami*, oprac. George Beahm, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [8] JANOWSKA Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- [9] LILJENFELD S.O., LYNN S.J. RUSCIO J., BEYERSTEIN B.L., *50 wielkich mitów psychologii popularnej*, Cis, Warszawa – Stare Groszki 2011.
- [10] MASŁOW A.H., *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2006.
- [11] ZAWADZKA A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2010.
- [12] SCHULTZ P.D., SCHULTZ E.S., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002.
- [13] SCHLEIM S., *Siedem mitów neuronauki*, „Charaktery”, nr 4 (183), kwiecień 2012.
- [14] ŚCIBOREK Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.
- [15] ŚMIEJA M., ORZECZOWSKI J., *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, PWN, Warszawa 2008.
- [16] WALLACE P.M., *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2004.
- [17] WITKOWSKI T., *Teoria i praktyka NLP w oczach psychologa społecznego*, „Nauka”, nr 4/2006.
- [18] WŁODAWIEC B., *Badania nad efektywnością terapii*, [www.psychoterapia.net.pl/badania.php](http://www.psychoterapia.net.pl/badania.php).

- 
- [19] WOJCISZKE B., *Sprawczość i wspólnotowość, podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010.
- [20] ZIMBARDO P.G., GERRIG R.J., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009.
- [21] ZIMBARDO P.G., JOHNSON R.L., MCCANN V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, PWN, Warszawa 2011.
- [22] [www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm](http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes1.htm)
- [23] [www.nlp.pl](http://www.nlp.pl)
- [24] [www.scientificamerican.com](http://www.scientificamerican.com)



## **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 sytuacje 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 niezadowalający<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/ogolnouncelniane/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnouncelniane/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 wytrącony 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 doświadczają 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 otrzymywanym z narządów zmysłowych. Szczególnym zainteresowaniem badaczy cieszą się ciała migdałowate (*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 migdałowate 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 migdałowatego 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 migdałowatego, 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 migdałowate, 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 „skróty” 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/ogolnouczelniarne/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPKRaport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczelniarne/bwb/rada_konsultacyjna/RKPKRaport_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. Jedną 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 odzwierciedlania, 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, wizualizację pozytywnych rozwiązań<sup>39</sup>.

Stres, który towarzyszy trudnym rozmowom zawodowym, może wyzwać 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., *Emocjonomika*, 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/ogolnouczelniane/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnouczelniane/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.



# **EMOCJE W RELACJACH INTERPERSONALNYCH A ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW**

**KATARZYNA GURMIŃSKA**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## **Wstęp**

Konflikty w zarządzaniu często opisywane są w aspekcie źródeł ich powstawania, metod rozwiązywania, charakteru przebiegu. Jednocześnie rzadziej zwraca się uwagę na kontekst emocjonalny konfliktu, który może mieć duże znaczenie dla sposobu, możliwości i ograniczeń związanych z jego rozwiązaniem. Konflikty, niezależnie od tego, czy powstają na tle procedur, komunikacji, osobowości uczestników konfliktu, czy innych czynników, zawsze budzą w ludziach emocje. Strajkujący pracownicy, konflikt przełożony – podwładny, poczucie niesprawiedliwości, trudności w pracy zespołowej pobudzają przeżycia emocjonalne, które mogą też mieć wpływ na postawę wobec konfliktów i sposób ich rozwiązywania.

## **1. Emocje w konfliktach**

Emocje należy rozpatrywać w aspekcie zachowania oraz ich oddziaływania na procesy poznawcze polegające na przetwarzaniu informacji, takie jak: uwaga, pamięć, spostrzeganie, myślenie<sup>1</sup>. W związku z tak szerokim wpływem emocji na człowieka w sytuacji konfliktu, gdy następuje pobudzenie, działanie emocji w wymienionych obszarach będzie zauważalne.

Podczas konfliktu zmiana może ulegać spostrzeganie. Dotyczy ono percepcji sytuacji konfliktowej, jej przyczyn, sposobów rozwiązania oraz widzenia drugiej strony konfliktu. Mogą pojawiać się różnego rodzaju deformacje spostrzegania. Odbývają się również nieświadome manipulacje pamięcią, związane z działaniem emocji w danej sytuacji. W sytuacji konfliktu mogą pojawiać się różne sposoby radzenia sobie z pobudzeniem emocjonalnym oraz z dyskomfortem związanym ze zmianą w relacji.

---

<sup>1</sup> M. Jarymowicz, K. Imbir, *O dynamice emocji wzbudzanych automatycznie bądź refleksyjnie*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 13.

### 1. Stereotypizacja

Obraz drugiej osoby może stać się bardziej schematyczny, gdyż łatwiej jest wtedy przypisać jej różne atrybuty pomocne w utrzymywaniu określonego obrazu konfliktu. Często następuje dychotomia w obrazie dwóch stron. Ta osoba, która akurat ocenia sytuację, widzi siebie jako dobrą, pokrzywdzoną, natomiast druga strona spostrzegana jest jako zła, jest agresorem, osobą, której przypisuje się różne negatywne intencje. Takie widzenie pozwala wybielić własny obraz, widząc jednocześnie w drugiej osobie przeszkodę na drodze do rozwiązania konfliktu. Utrudnia ono rozwiązanie konfliktu ze względu na chęć podtrzymania własnego dobrego obrazu. Banalne wydaje się stwierdzenie, że każdy z nas jest osobą posiadającą cechy pozytywne oraz negatywne. Potoczne rozumienie jest takie, że nie ma osób bez wad. W sytuacji konfliktu okazuje się, że ludzie „zapominają” o dobrych cechach drugiej osoby, widzą te negatywne. Kiedy w naturalnej sytuacji dobrych kontaktów przeważa dobry obraz partnera, podczas konfliktu ten wizerunek staje się negatywny. Konflikt jest w pewnym sensie odwróceniem sytuacji zakochania. Ludzie zakochując się, nie widzą realnie partnera, dostrzegają tylko jego pozytywne cechy, jego obraz jest idealny. Nawet dostrzegane cechy zachowania mogące uchodzić za nieprzyjemne, są lekceważone lub niedostrzegane. W konflikcie ta sytuacja ulega zmianie. Im więcej negatywnych uczuć wobec drugiej strony, tym bardziej negatywny staje się jej obraz.

I tak jednym z prostszych sposobów jest odwoływanie się do stereotypów. One pomagają w tworzeniu tych negatywnych, uproszczonych obrazów. Jednym z bardziej popularnych jest stereotyp męskości – kobiecości, do którego łatwo się odwołać w przypadku konfliktu z osobą odmiennej płci. Przykładowo: kobieta jest emocjonalna, nie można się z nią porozumieć, a mężczyzna jest niewrażliwy, nic nie rozumie. Tak samo jak w konflikcie podwładni – przełożeni. Przełożeni, zarząd firmy mogą być traktowani jako grupa obca, której przypisywane są różne negatywne cechy postrzegane u osób posiadających władzę: nie przejmują się pracownikami, myślą wyłącznie o własnych interesach, najważniejszy jest dla nich zysk. Ze strony przełożonych pracownicy mogą być postrzegani jako osoby roszczeniowe, które stawiają żądania, niewiele dając z siebie.

### 2. Tendencyjność

Pamięć zdarzeń, szczególnie emocjonalnych, często wynika z kolorytu emocjonalnego danego zdarzenia włożonego do schematu takich sytuacji<sup>2</sup>. Może powodować zmianę tego, co wydarzyło się w trakcie konfliktu. Człowiek pamięciowo niekoniecznie jest wtedy obiektywny. Przypomina sobie dany przypadek zgodnie ze swoją strukturą znaczeniową. W związku z tym przypominanie sobie różnych sytuacji kontaktu z uczestnikiem konfliktu lub jego zachowań może być tendencyjne. Staje się zgodne ze schematem sytuacyjnym.

<sup>2</sup> K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003, s. 267.

Ludzie zapamiętują emocje wraz z kontekstem ich powstania<sup>3</sup>. Potem informacje będą przetwarzane zgodnie z nastrojem. Dlatego w sytuacji konfliktu emocje mogą być interpretowane pod wpływem nastroju, w jakim człowiek przebywa.

### 3. Wybiórczość

Istnieje cecha osobowościowa odnosząca się do wyparcia<sup>4</sup>. Ludzie stosują je w celu radzenia sobie z zagrażającymi informacjami, szczególnie takimi, które mają możliwość podważenia ich obrazu siebie. Taka trudność może prowadzić do niechęci zobaczenia konfliktu również z drugiej strony. Wyparcie jako mechanizm obronny jest integralną częścią osobowości. Każdy człowiek stosuje ten mechanizm, różnice mogą dotyczyć tylko stopnia jego siły w sytuacjach emocjonalnych. Osoby z silną tendencją do wypierania będą miały kłopot z przyjęciem informacji o sobie, które mogłyby poważić ich obraz siebie. Dla nich mogą być one zagrażające ze względu na skutki w postaci obniżenia poczucia własnej wartości.

Duże znaczenie w konflikcie może mieć charakter emocji. Emocje mogą przebiegać automatycznie bądź refleksyjnie<sup>5</sup>. Pojawiające się w sposób automatyczny mają swoje źródła w braku kontroli nad ich powstawaniem. Z jednej strony mogą być nieświadome, z drugiej bywają też uświadomione, ale i tak wynikają z pierwotnej automatycznej emocji. Dlatego czasami trudno jest ludziom określić przyczyny pojawiających się emocji, chociaż potrafią je racjonalizować i szukać źródeł ich powstania. Umieją również je zauważyć i nazwać. Często takie emocje prowadzą do zalewania umysłu i utrudniają analizę i racjonalne myślenie. Przypisywanie przełożonemu czy współpracownikowi niechęci do własnej osoby może prowadzić do takiej reakcji automatycznej, jak lęk przed odrzuceniem. Następujące po takim sposobie odczuwania i spostrzegania działanie staje się tylko konsekwencją automatycznego mechanizmu, którego człowiek może sobie nie uświadamiać. Tak może być w przypadku ataku na drugą osobę, wybuchu agresji, która nie wiadomo skąd się pojawiła. Zdenerwowany klient często swoje niezadowolenie może wyrażać w zbyt emocjonalnej formie, co zamiast prowadzić do rozwiązania problemu, powoduje tylko zwiększenie pobudzenia emocjonalnego. Za tym mogą stać różne nieuświadomione myśli i uczucia lub też uświadomione, ale trudne do skontrolowania. Pracownik może poczuć się niesprawiedliwie potraktowany, to odczucie może być świadome, gniew wynikający z tego poczucia również, jednak trudność może polegać na niemożności skontrolowania własnych odczuć.

Emocje pojawiające się refleksyjnie też mają źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Przy czym tutaj emocje powstają pod wpływem sądów wartościujących, które prowadzą do oceny. Niezadowolenie z relacji, kontaktów może spowodować wtedy negatywną ocenę, narastającą frustrację i emocje z tym związane. Niezadowole-

<sup>3</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009, s. 397.

<sup>4</sup> J. Zinzuk, *Czy emocja może być nieświadoma?*, [w:] K. Kaliszewska, O. Sakson-Obada, M. Zielona-Jenek, J. Zinzuk (red. nauk.), *Emocja – subiektywne doświadczenie czy zdarzenie interpersonalne?*, Wyd. Naukowe Bogucki, Poznań 2004, s. 18-19.

<sup>5</sup> M. Jarymowicz, K. Imbir, *O dynamice emocji...*, op. cit., s. 18-19.

nie pracownika może wynikać z powtarzających się i frustrujących go kontaktów w pracy. Wtedy powstaje ocena negatywna, która może skutkować konfliktem, przedłużającą się frustracją, a nawet odejściem z pracy.

Emocje pojawiające się w konflikcie w sposób automatyczny lub refleksyjny mają różne podłoże. Przy emocjach przebiegających nieświadomie może być trudniej konflikt rozwiązać. W refleksyjnym przebiegu emocji osoba może zdawać sobie sprawę ze swoich oczekiwań, które nie są spełniane lub zachowań, które nie są akceptowane. Kierownik zachowujący się w sposób przekraczający granice, stosujący niepożądane zachowania w ocenie pracownika czy pracowników, podwładnych, wzbudzi emocje, co może prowadzić do konfliktów. Lecz wtedy wiadoma jest przyczyna niezadowolenia i negatywnych emocji. Jednak na linii przełożony – podwładny kierownik może zachować się w sposób, który pobudzi nieświadome emocje pracownika i może dojść do konfliktu. Przyczyna wtedy będzie racjonalizowana, ale prawdziwe źródło może nie być znane.

Dzięki temu też można tłumaczyć wielkie różnicowanie wśród ludzi dotyczące tego, co wzbudza ich emocje. Ma to związek z indywidualnymi doświadczeniami emocjonalnymi jednostki. Każdy może reagować na inne bodźce, co oznacza, że istnieje indywidualne różnicowanie sytuacji, zachowań, które mogą pobudzać emocjonalnie. Jedna osoba zareaguje na niesprawiedliwą, według niej, ocenę, inna na sposób traktowania, np. szorstki, chłodny, zdystansowany, a jeszcze inna na brak zainteresowania jej sprawami, pozostawienie bez nadzoru kierowniczego lub odwrotnie, na zbyt dużą kontrolę itd. Powody można wymieniać w nieskończoność, gdyż są one związane z historią życia każdego człowieka.

Trudność w interpretacji swojego stanu emocjonalnego może być związana z przebiegiem wartościowania<sup>6</sup>. Podmiot może w różnym stopniu mieć poczucie jawności, ale też wiele elementów tego procesu może być utajone. Dotyczy to przyczyny emocji, osoby, do której ona się odnosi, sposobu przebiegu oraz konsekwencji.

Takie utajone afekty mogą powodować negatywne nastawienie wobec drugiej osoby i postępowanie zgodne z tym myśleniem. Część sytuacji konfliktowej może być uświadamiana sobie przez uczestników interakcji, natomiast wiele jej aspektów może pozostawać nieświadomymi, chociaż wpływają na jej interpretację, a w konsekwencji na zachowania.

## **2. Różne style rozwiązywania konfliktów w kontekście oddziaływania emocjonalnego**

Konflikty w organizacjach mogą okazać się funkcjonalne bądź dysfunkcjonalne<sup>7</sup>. Ważną kwestią w tym rozróżnieniu stają się efekty konfliktu. Funkcjonalny

<sup>6</sup> D. Kobylińska, *Automatyczna kontrola nieświadomych emocji*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>7</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 179.



konflikt rozwiązany w sposób konstruktywny prowadzi do wzrostu efektywności, polepszenia współpracy. Dysfunkcyjny skutkuje spadkiem efektywności; to konflikt destrukcyjny może doprowadzić do rozpadu, rozejścia się stron konfliktu. Emocje mogą mieć wpływ na to, z jakim konfliktem mamy do czynienia. Przewaga emocji negatywnych, trudność w uzyskaniu dystansu emocjonalnego mogą sprzyjać dysfunkcyjności konfliktu. Emocje mogą prowadzić do destrukcji.

Destrukcyjność emocji będzie polegała na tak intensywnym i długotrwałym przeżywaniu emocji, że spowoduje ono zakłócenia w funkcjonowaniu<sup>8</sup>. „Zalanie” mózgu przez emocje może wypaczać ogląd sytuacji, trudność w spojrzeniu z drugiej strony, spostrzeganie rzeczywistości w sposób nieadekwatny i trwanie przy takim widzeniu, niemożność rozwiązania konfliktu w sposób konstruktywny. Emocje będą wtedy przeszkadzać w skutecznym rozwiązaniu. Silne emocje może wzbudzać ważna przyczyna zaistnienia konfliktu. Takie znaczenie dla człowieka mają jego wartości. Wartości dotyczące postaw religijnych, życiowych, postaw wobec pracy. Wtedy konflikt może być trudniejszy do rozwiązania, gdyż postawy są częścią składową osobowości i stanowią o tożsamości człowieka. Nie chce on ich zmieniać, gdyż są dla niego zbyt ważne. Stanowią o integralności jednostki.

Jednak biorąc pod uwagę relację i dotyczące jej emocje, długotrwałe pozytywne kontakty mogą owocować chęcią rozwiązania konfliktu w sposób konstruktywny. Jeżeli emocje negatywne równoważą się w pewien sposób z wcześniejszymi emocjami pozytywnymi wynikającymi z dobrej relacji, to mogą one pomóc w rozwiązaniu konfliktu, gdyż będą motywować chęć powrotu do wcześniejszych dobrych stosunków.

W zależności od podejścia do własnych potrzeb i potrzeb drugiej strony w sytuacji konfliktu, wyróżnia się 5 stylów rozwiązywania konfliktów<sup>9</sup>. Każdy z tych stylów powoduje różne doznania emocjonalne i zachowania uczestników konfliktu, które wynikają z tych przeżyć.

#### 1. Unikanie

Polega na wycofywaniu się z sytuacji konfliktowej. Osoba stosująca ten sposób przeżywa często wiele negatywnych emocji, kiedy dochodzi do konfliktu. Taka postawa może być związana z wcześniejszymi doświadczeniami. Sfrustrowane potrzeby takie pozostają, gdyż osoba preferująca unikanie nie chce kontaktować się z drugą stroną konfliktu, nie wyraża swoich potrzeb, nie potrafi się komunikować w takiej sytuacji. Przykładem jest konflikt z przełożonym i branie zwolnień lekarskich. Niechęć do kontaktu z przełożonym, niemożność porozmawiania z nim, wyjaśnienia sytuacji, prowadzi do braku motywacji do pracy. Zwolnienia lekarskie są sposobem na unikanie „trudnej” osoby i trudnej sytuacji. Może to prowadzić nawet do odejścia z pracy. Emocje narastają bez możliwości skonfrontowania ich z partnerem, który

<sup>8</sup> D. Goleman (red.), *Emocje destrukcyjne. Jak możemy je przewyciężyć?*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2007, s. 252.

<sup>9</sup> K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005, s. 212-213.

w konflikcie staje się przeciwnikiem. Narasta negatywne postrzeżenie drugiego, likwidowanie napięcia poprzez rozmowy z innymi ludźmi. Natomiast konflikt pozostaje nierozwiązany. Taka forma rozwiązywania konfliktów może prowadzić do narastania konfliktu lub do zerwania relacji interpersonalnej, ochłodzenia wzajemnych stosunków. Odczuwanie napięcia emocjonalnego jest tak silnie negatywnie przeżywane, że dana osoba nie decyduje się na inne rozwiązania. To wydaje się dla niej najbardziej bezpieczne. Zresztą na stosowanie unikania mogą decydować się też pracownicy, którzy obawiają się negatywnych konsekwencji związanych z wyjawieniem swoich oczekiwań czy potrzeb wobec przełożonego. Nie jest to sytuacja prosta, szczególnie w zależności służbowej. Dużo w związku z tym zależy również od postawy przełożonego, ale to już można traktować jako postulat wobec menedżerów, którzy też są ludźmi i niektóre kwestie mogą odbierać emocjonalnie jako skierowane przeciwko sobie. To może prowadzić do zaostrzenia konfliktu.

## 2. Dostosowanie się

Taki sposób rozwiązywania konfliktu może powodować różne doznania emocjonalne. Dostosowywanie się jest metodą, w której zewnętrznie osoba ulega drugiej stronie konfliktu. Jednocześnie radzi sobie z tym tak, że przyszłościowo obróci to na swoją korzyść, gdyż wyrze presję, aby druga osoba uległa w zamian za wcześniejsze ustępstwo. Tutaj może dochodzić do pewnej manipulacji emocjami i rezygnacji ze swoich potrzeb z myślą o przyszłości i przewidywanych zyskach. Zresztą bywa również tak, że nie ma innego wyjścia, tylko trzeba się dostosować, bo druga strona jest silniejsza. Przykładem mogą być strajkujący pracownicy, którzy mogą stracić pracę. Dostosowują się, rezygnują ze strajku, firma nie da im większych pensji, gdyż mogłaby splajtować.

## 3. Kompromis

Każda ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby, a jednocześnie pragnie porozumienia z drugą osobą. Emocje dotyczące trudności w kontakcie, a zarazem chęć ułożenia poprawnych stosunków jest tak silna, że prowadzi do rezygnacji z części swoich potrzeb. Pozytywne emocje wobec partnera interakcji i poczucie ważności związku powodują takie zachowania. Jednak jest też silna potrzeba, traktowana emocjonalnie, zaspokojenia własnych potrzeb. Są one równie ważne jak stosunki z drugą stroną. Jednocześnie taki konflikt bywa rozwiązany połowicznie. Część potrzeb zostaje zaspokojona i czyni się też krok w stronę drugiej osoby, zaspokajając również jej potrzeby. Zostaje podjęta współpraca, która w danym momencie jest ważna dla uczestniczących w sytuacji konfliktu osób. Jednak, jeżeli potrzeby niezaspokojone są ważne, to konflikt może powrócić.

## 4. Rywalizacja

W tej sytuacji jedna ze stron lub obydwie traktują konflikt jako teren walki. Konflikt staje się terenem działań wojennych. I tak też strony mogą się traktować. Zwycięzców na wojnie nikt nie pyta o racje, więc ten, kto wygrywa konflikt, miał rację, spełnia swoje potrzeby, nie zwracając uwagi na drugą osobę. Jednocześnie takie rozwiązanie może prowadzić do frustracji osoby, która w konflikcie ulega i do

jej negatywnych emocji, z czasem mogących narastać. Jeżeli przełożony rozwiąże konflikt w taki sposób, to budzi niezadowolenie pracowników, które w pewnym momencie może dać swój wyraz.

#### 5. Kooperacja

Obydwie strony pragną porozumienia i ułożenia dobrych stosunków. Są gotowe wycofać swoje negatywne emocje w celu uzyskania rozwiązania satysfakcjonującego osoby będące w konflikcie. Są gotowe spojrzeć na konflikt z perspektywy drugiej strony i zobaczyć jej potrzeby. W ten sposób rozwiązując konflikt, powodują zmniejszenie napięcia, potrafią na tyle radzić sobie ze swoimi emocjami, że gotowe są też do przyjęcia punktu widzenia partnera.

### 3. Sposoby tworzenia związków międzyludzkich i powstawania konfliktów

Emocje mają znaczenie dla ustanawiania relacji społecznych, bazując na dwóch wymiarach: władza – status<sup>10</sup>. W przypadku władzy jedni mają władzę nad innymi, którzy zmuszani są podporządkować się. Ma to związek z instytucjonalnymi formami kontaktów międzyludzkich, jak przełożeni – podwładni. Między osobami w interakcji odbywa się wymiana energii emocjonalnej. Każdy człowiek do kontaktu z innym przystępuje z pewnym zasobem energii. Przy czym w trakcie już samej interakcji część osób dostaje więcej, część mniej. Ci, którzy długo dostają mało, ich przełożony czy organizacja nie dbają o dostateczne zapewnienie dobrego samopoczucia emocjonalnego pracowników, w pewnym momencie mogą czuć się na tyle sfrustrowani i niezadowoleni, że może dochodzić do sytuacji konfliktu. Część osób odczuwa gniew w sytuacjach podporządkowania, gdy czują się niesłusznie traktowani lub nie otrzymują tego, co uważają, że im się należy. Inni odczuwają w takiej samej, powtarzającej się sytuacji podporządkowania więcej strachu, co też może prowadzić do przeżywania w relacji negatywnych emocji. Długotrwałe zastraszanie w pracy, nękanie pracownika, prowadzi do negatywnych skutków emocjonalnych.

Trzeba pamiętać, że emocje pomagają tworzyć związki z innymi ludźmi. Jednocześnie też emocje mogą odpowiadać za konflikty, wskazując na różnicowanie ludzi, ich odmienność.

Konflikty w relacjach interpersonalnych związane są z występowaniem kilku czynników<sup>11</sup>:

#### 1. Osobowość

Cechy osób biorących udział w konflikcie mają znaczenie dla jego powstania i przebiegu. Dodatkowo istotne jest także, jaki jest ich stosunek do innych ludzi i postawa wobec nich.

<sup>10</sup> M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 73-78.

<sup>11</sup> R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 79.

## 2. Zasady relacji

Każda relacja charakteryzuje się pewnymi zasadami. Przy czym ludzie mogą mieć różne zdania na temat tych reguł. Jedna ze stron może uważać, że we współpracy z innymi obowiązuje lojalność, ale druga osoba niekoniecznie ma takie samo zdanie na temat relacji w pracy. Kwestia dotyczy akceptacji lub nieakceptowania tych zasad.

## 3. Ocena sytuacji

Ludzie mają różnorodne założenia, oczekiwania wobec innych osób, które mogą wpływać na konflikt. Często dopiero w konflikcie komunikują sobie te różnice. Zresztą trudności w porozumieniu się, błędna interpretacja komunikatów również mogą oddziaływać na konflikt.

Podstawą konfliktów interpersonalnych mogą być same emocje, takie jak gniew, a potem wyrażana agresja, strach, pogarda czy wstręt<sup>12</sup>. Emocje te związane są ze współzawodnictwem i ustalaniem porządku społecznego. Przykładowo gniew jest emocją, która może prowadzić do konfliktu, ale wyjaśnienie sobie z drugą osobą niespełnionych oczekiwań, frustracji może prowadzić do polepszenia relacji. Jednak nieodpowiednio wyrażany gniew może być przyczyną zerwania tej relacji. Przeżywane emocje, ich rodzaj i intensywność mogą więc oddziaływać na powstanie, przebieg i rozwiązanie konfliktu.

W sytuacji pracy podstawowe rodzaje konfliktów interpersonalnych występują w relacjach:

- przełożony – podwładny,
- pracownik – pracownik.

Oczywiście należy wziąć też pod uwagę konflikty związane z klientami. Jednak wtedy te konflikty dotyczą danej osoby, jako przedstawiciela firmy.

## 4. Regulacja emocji podczas konfliktu

Człowiek nie jest istotą targaną przez emocje, nie mając możliwości wpływania na nie. Podmiotowa regulacja emocji pozwala na nie oddziaływać<sup>13</sup>. Sytuacja konfliktu będąc sytuacją emocjonalną, odwołuje się do dotychczasowych doświadczeń jednostki. Ludzie często korzystają ze znanych sobie mechanizmów i zachowań utrwalonych w przeszłości. Oddziaływanie człowieka na emocje może zaznaczać się w trzech obszarach.

### 1. Sytuacja wywołująca emocje

Najprostszym sposobem radzenia sobie z emocjami w różnych okolicznościach jest niedopuszczanie do wystąpienia takich warunków, w których mogą pojawić się emocje. Posiadając wiedzę na swój temat, można unikać sytuacji pobudzających. Jeżeli dla kogoś trudną emocjonalnie sytuacją jest pozostawanie w konflikcie z partnerem, to taka osoba będzie unikać konfliktu lub jeżeli on się pojawi – wycofywać się. Może to działać na poziomie świadomym lub nieświad-

<sup>12</sup> K. Oatley, J.M. Jenkins, *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003, s. 292-302.

<sup>13</sup> D. Doliński, *Regulacja emocji*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 34-35.

domym, gdy takie trudne sytuacje zostaną uwewnętrznione przez jednostkę. Nie będzie ona wchodzić i uczestniczyć w sytuacjach dla niej niekomfortowych emocjonalnie. Dobór pracy może być związany ze stwarzaniem sobie takich warunków pracy, w których można unikać sytuacji pobudzających emocjonalnie. Na przykład niechęć do podjęcia stanowiska przełożonego albo do pracy z dużą liczbą osób.

### 2. Mechanizmy stosowane podczas wystąpienia sytuacji emocjonalnej

Wiele z deformacji spostrzegania pomaga w radzeniu sobie z emocjami. Podczas konfliktu procesy poznawcze za pomocą emocji tak przebiegają, aby to było korzystne dla danej osoby, jej postrzegania siebie, utrzymania pozytywnego obrazu. Emocje regulują i wpływają na procesy przetwarzania informacji.

### 3. Kontrola ekspresji emocjonalnej

Oczywiste jest, że w toku wychowania, oddziaływania norm społecznych i kulturowych ludzie uczą się określonych zasad okazywania i kontrolowania emocji. Poznają reguły dotyczące ekspresji emocjonalnej, co jest dopuszczalne kulturowo, a co zakazane. Co do kwestii, co można powiedzieć lub zrobić, a czego nie podczas konfliktu, mogą istnieć różnice indywidualne. Zresztą na tym tle ludzie mogą mieć różne poczucie granic, jakie zachowania wyrażane pod wpływem emocji wybaczą i akceptują, a jakie nie. Dotyczy to zasad relacji, które identyfikują, jak widzi relację każda z osób.

Wraz z wiekiem następuje nabywanie różnorodnych umiejętności związanych z emocjami. Jedną z kompetencji na wyższym poziomie w rozwoju jest rozumienie, że własna ekspresja emocji może wpływać na innych<sup>14</sup>. Dlatego tak ważna staje się ta umiejętność w sytuacji konfliktowej. Pod wpływem własnych emocji, w trakcie konfliktu, można powiedzieć lub zrobić to, co bardzo zrani drugą osobę. Czasami po takich zachowaniach może nie być powrotu do poprawnych czy dobrych stosunków. Jeżeli będą one konieczne, tak jak podczas kontaktów w pracy, mogą być obciążone dotychczasowymi doświadczeniami. Mogą ulec zmniejszeniu, wycofaniu, ochłodzeniu. Ze względu na pracę będą utrzymywane relacje formalne. Ale mogą być obciążone brakiem zaufania wobec drugiej strony.

Otwartość w komunikowaniu emocji sprzyja tworzeniu więzi, zacieśnianiu relacji z drugim człowiekiem. W zależności od sytuacji możemy wybierać, w jakim stopniu chcemy być otwarci lub nie. Jednak miejsce pracy może sprzyjać specyficznej kontroli nad emocjami. Wiadomo, że podwładni będą ujawniać mniej informacji o swoich emocjach niż przełożeni, którzy mogą to czynić bardziej bezpośrednio. Mogą mieć mniej hamulców. Specyfika relacji w pracy może mieć wpływ później na powstające konflikty i satysfakcjonujące lub nie dla obu stron rozwiązanie. Nawet między pracownikami może istnieć różny poziom otwartości w zależności od tego, jak postrzegają zasady kierujące takimi relacjami w pracy.

<sup>14</sup> M. Białecka-Pikul, M. Stępień-Nycz, *Dynamika rozwoju emocjonalnego*, [w:] D. Doliński, W. Błaszczak (red.) *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011, s. 229.

## Podsumowanie

Współczesne badania nad emocjami pozwalają na nowe spojrzenie na konflikt. Rozróżnienie między emocjami przebiegającymi automatycznie bądź refleksyjnie pozwala zobaczyć sytuację konfliktu i sposoby jego rozwiązania z różnych perspektyw. Dzięki temu można brać pod uwagę w konflikcie czynniki, które niekoniecznie muszą być uświadamiane. Ważne, że za całą emocjonalną zasłoną zgłaszanych w trakcie konfliktów postulatów czy oczekiwań mogą kryć się też inne jego aspekty. Emocje mają wpływ na funkcjonowanie ludzi w takiej sytuacji, na ich postrzeganie oraz myślenie i inne procesy poznawcze. Dlatego w sytuacjach konfliktów bardzo emocjonalnych, gdzie intensywność jest wysoka, można zwrócić się o pomoc do osób trzecich. One popatrzą na konflikt bardziej obiektywnie, gdyż nie są uwikłane w całą sytuację emocjonalnie. Potrafią dostrzec też to, czego mogą nie widzieć strony konfliktu. Dotyczy to wzajemnego postrzegania się stron, źródeł konfliktu, jego przebiegu, a nawet sposobów jego rozwiązania.

## EMOTIONS IN PERSONAL RELATIONS AND CONFLICT RESOLUTION

**Summary:** The main aim of this article is to locate emotions in a situation of conflict. It presents how emotions affect peoples in conflicts, in areas such as perception, memory, attention, thinking. There are different methods of dealing with emotions in situation of conflict. People are conscious and unconscious in situation of conflict concerned sources of conflicts, subjects, process and resolutions.

**Keywords:** emotions, conflict, personal relations, conflict resolution.

### LITERATURA

- [1] DOLIŃSKI D., BŁASZCZAK W. (red.), *Dynamika emocji. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2011.
- [2] EDELMAN R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [3] GOLEMAN D. (red.), *Emocje destrukcyjne. Jak możemy je przezwyciężyć?*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2007.
- [4] KALISZEWSKA K., SAKSON-OBADA O., ZIELONA-JENEK M., ZINCZUK J. (red. nauk.), *Emocja – subiektywne doświadczenie, czy zdarzenie interpersonalne?*, Wyd. Naukowe Bogucki, Poznań 2004.
- [5] KOPYLIŃSKA D., *Automatyczna kontrola nieświadomych emocji*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- [6] LEWIS M., HAVILAND-JONES J.M. (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [7] OATLEY K., JENKINS J.M., *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa 2003.
- [8] PIOTRKOWSKI K., *Organizacja i zarządzanie*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2005.
- [9] ROBBINS S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2001.
- [10] ZIMBARDO P.G., GERRIG R.J., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PAN, Warszawa 2009.

# ZARZĄDZANIE EMOCJAMI PRZEZ ŻOŁNIERKI<sup>1</sup>

BEATA CZUBA

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## Wstęp

W ostatnich latach uwaga socjologów coraz częściej zwraca się w kierunku identyfikowania roli emocji w działaniach aktorów społecznych<sup>2</sup>. Emocje „napędzają” zachowanie lub powstrzymują przed określoną aktywnością. Jak trafnie zauważa Lech Nijakowski: „Przymus, jaki wywierają na jednostkę emocje, jawi się jej jako całkowicie wewnętrzny, jako wyraz jej osobowości. Dlatego łatwo manipulować jednostką na poziomie emocji – znacznie łatwiej niż na poziomie ideologicznym”<sup>3</sup>.

Emocje mają moc wywoływania konfliktów<sup>4</sup>, kształtowania światopoglądu, preferencji politycznych, postaw wobec ważnych problemów społecznych, w procesie powstawania uprzedzeń, dyskryminacji wobec „obcych”<sup>5</sup>. Ich rola dostrzegana jest w socjalizacji norm społecznych (poczucie winy, wstydu, strach, duma itd.), w procesie uczenia się (ciekawość, satysfakcja z osiągnięć, lęk przed porażką, ekscytacja towarzysząca rywalizacji itd.), w kształtowaniu postaw wobec ideologii politycznych (agresja, odraza wobec „obcych ideologicznie”, nieufność, wzbudzenie lęku i strachu przed posunięciami przeciwników politycznych itd.). Emocje odgrywają rolę spoiwa więzi społecznych lub odwrotnie – czynnika separującego ludzi wobec siebie. Można dostrzec znaczenie emocji podczas ważnych wydarzeń będących doświadczeniem dużych zbiorowości, jak np. smutek i żałoba wywołane śmiercią osób znaczących w świadomości społecznej (np. papież Jan Paweł II, pasażerowie prezydenckiego samolotu w katastrofie pod Smoleńskiem), czy zbiorowy entuzjazm i duma podczas organizacji „Euro 2012” itd.

Nie należy zatem dziwić się, iż kompetencje związane z zarządzaniem emocjami brane są pod uwagę przez nauczycieli, wychowawców, pracodawców.

<sup>1</sup> W artykule używam pojęcia „żołnierka” dla określenia kobiety wykonującej zawód żołnierza. Język ma znaczenie w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, zatem staram się dla określenia kobiet wykonujących „męski zawód”, używać ich żeńskich odpowiedników.

<sup>2</sup> J.H. Turner, J.E. Stets, *Socjologia emocji*, PWN, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> L. Nijakowski, *Niebezpieczne emocje*, „Academia”, nr 2(26)/2011, Wyd. PAN, Warszawa, s. 11.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 8-11.

<sup>5</sup> L.M. Nijakowski, *Grzeczni ludobójcy. Dobrze wychowani obywatele w służbie zbiorowej przemocy*, [w:] P. Kowalski (red.), *Tabu, etykieta, dobre obyczaje*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 257-278.

Kompetencje te są mimowolnie oceniane przez wyborców u polityków aspirujących do zajmowania pozycji w parlamencie, czy na innych eksponowanych stanowiskach. Wymagania dotyczące zarządzania sferą emocjonalną są częścią kultury organizacyjnej firm, w tym organizacji, jaką jest wojsko. Celem przedstawionego artykułu jest opis kompetencji emocjonalnych kobiet żołnierzy, które mają znaczenie – jak się wydaje – dla sposobu ich przystosowania do roli zawodowej. Dotychczas nie prowadzono badań obejmujących ten aspekt funkcjonowania kobiet w wojsku.

## 1. Emocje a gender

Badania inteligencji emocjonalnej wskazują na nieco wyższe zdolności kobiet niż mężczyzn w tym zakresie<sup>6</sup>. Należy pamiętać także o zróżnicowaniu genderowym w odczytywaniu emocji u kobiet i u mężczyzn. Wydaje się, że ze względu na istnienie podwójnych standardów oceny obowiązujących płęć męską i żeńską, kobiety występujące w rolach „publicznych” nie mogą sobie pozwolić na okazywanie stereotypowo przypisywanej im emocjonalności. Zasada ta znajduje szczególną egzemplifikację w grupach dyspozycyjnych społeczeństwa, m.in. w wojsku, w którym obowiązuje bardzo silny stereotyp „prawdziwego” żołnierza, bliski stereotypowej „męskości”. „Męskość” jest zadaniowa, asertywna, nieemocjonalna lub ukrywająca emocje, nieprzyznająca się do dezorganizacji, przeżywanego stresu. Jak zauważa Arlie Hochschild, kobiety, jako osoby o niższym statusie, nie mogą swobodnie okazywać uczuć w sytuacjach ich publicznej ekspozycji. Wyższy status mężczyzn, związany ze sprawowaniem władzy sprawia, iż mogą oni w tych samych sytuacjach pozwalać sobie na więcej. Autorka opisuje różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami wykonującymi „pracę emocjonalną” w życiu publicznym: „Kiedy mężczyzna okazuje gniew, uznaje się to uczucie za „racjonalne” lub zrozumiałe, wskazujące nie na słabość charakteru, ale na wyraz głębokiego przekonania. Kiedy kobieta okazuje równie silny gniew, interpretuje się go częściej jako oznakę chwiejności emocjonalnej. Kobiety uważa się za bardziej emocjonalne i to przekonanie wykorzystuje się do deprecjonowania ich uczuć. Uczucia kobiet uznaje się nie tyle za reakcję na rzeczywiste wydarzenia, ale za przejaw naturalnej dla nich «emocjonalności»”<sup>7</sup>.

Zmienia się także podejście do dyskredytowanej zwykle dotychczas emocjonalności kobiet. Jak podkreśla Edwin Bendyk: „Kształtowany przez setki lat stereotyp kobiety posługującej się w działaniu emocjami, a nie rozumem – ustępuje przed odwrotną opowieścią: kryzys spowodowali napakowani testosteronem faccy trzymający w rękach sektor finansowy. Wolne od takich porywów kobiety nie do-

<sup>6</sup> M. Śmieja, S. Orzechowski, *Inteligencja emocjonalna*, PWN, Warszawa 2008, s. 43.

<sup>7</sup> A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami*, PWN, Warszawa 2009, s. 183.



prowadziłyby do takiej katastrofy. Przemiana stereotypów nie jest wcale wyrazem chwilowej mody (...). Odkrycie, że emocje są nie mniej ważne niż racjonalna organizacja pracy spowodowało, że «kobiety» dyskurs emocjonalny zyskał prawo bytu w przestrzeni publicznej, a nie tylko w zaciszu prywatności<sup>8</sup>».

## 2. Kompetencje emocjonalne kobiet żołnierzy

Dla celów tego artykułu stosuje się definicję inteligencji emocjonalnej jako: „zdolność do rozumienia własnych i cudzych uczuć oraz do wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu”<sup>9</sup>. Przedstawiona definicja jest konsekwencją przyjęcia w niniejszej pracy koncepcji inteligencji emocjonalnej w rozumieniu Mayera, Petera Saloveya i Caruso. Koncepcja opisuje inteligencję emocjonalną w czterech wymiarach: **1) percepcja i wyrażanie emocji**, **2) asymilacja emocji** – czyli wpływ uczuć na procesy myślenia, co ma znaczenie dla rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, **3) rozumienie emocji** i **4) zarządzanie emocjami**, czyli zdolność modyfikowania emocji własnych oraz innych ludzi<sup>10</sup>. Zaburzenia w sferze emocjonalnej żołnierzy wskazywane są jako jedno z poważniejszych źródeł problemów w przystosowaniu do warunków życia wojskowego: „(...) z jednej strony emocje w określonych warunkach pełnią funkcję adaptacyjną, przygotowując organizm do energicznego działania, zaś w niekorzystnych warunkach skutecznie ten proces blokują. Zaburzenia przystosowania mają podłoże emocjonalne, bazują na niekontrolowanych i nadmiernie pobudzonych emocjach, przysparzając w efekcie osobie problemy w kontaktach między ludźmi”<sup>11</sup>.

B. Panasiuk zwraca uwagę na obszar kompetencji emocjonalnych dowódcy jako jeden z ważniejszych czynników warunkujących powodzenie zawodowe: „Nauczyciel, pedagog, psycholog, dowódca – wychowawca, kierownik, szef i każdy inny przełożony aspirujący do miana przywódcy, intelektualisty i humanisty powinien posiadać nie tylko wiedzę ogólną i zawodową oraz zdolności umysłowe i fachowe, ale też mieć należycie wykształconą i uformowaną emocjonalną inteligencję (*emotional intelligence*)”<sup>12</sup>, w skrócie EI.

Jaki jest zatem poziom inteligencji emocjonalnej żołnierek? Czy kobiety w wojsku wykazują wysoki poziom tej kompetencji? Czy postawy, które prezentują w sferze zarządzania emocjami pozostają w zgodzie, czy w opozycji do tradycyjnych

<sup>8</sup> E. Bendyk, *Fala kobiet*, [w:] A. Czerwińska, Z. Łapniewska, J. Piotrowska, *Kobiety na „zielonej wyspie”*. Kryzys w Polsce z perspektywy gender, Wyd. Fundacja Feminoteka, Warszawa 2010, s. 143-144.

<sup>9</sup> M. Śmieja, S. Orzechowski, *Inteligencja emocjonalna*, op. cit., s. 20.

<sup>10</sup> M.A. Brackett, P. Salovey, *Pomiar inteligencji emocjonalnej skalą Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, [w:] M. Śmieja, S. Orzechowski, *Inteligencja emocjonalna*, op. cit., s. 114-116.

<sup>11</sup> A. Drogosz, *Adaptacja do służby wojskowej*, „Myśl Wojskowa”, nr 4/2005, s. 203.

<sup>12</sup> B. Panasiuk, *Emocjonalna inteligencja jako istotny wskaźnik przydatności zawodowej przywódcy wojskowego*, [w:] M. Kaliński (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2001, s. 121.

definicji genderowych, dotyczących sposobu zarządzania emocjami przez kobiety? Badania, które stały się podstawą do napisania tego artykułu, są częścią projektu realizowanego w ramach przygotowywania dysertacji doktorskiej pt. „Adaptacja zawodowa kobiet żołnierzy” i prowadzone były na próbie 420 kobiet żołnierzy w latach 2010-2011 w jednostkach wojskowych na terenie Polski. Tabela 1 zawiera dane na temat struktury badanej próby pod względem kryterium zajmowanego stanowiska służbowego przez żołnierki.

Tabela 1. Stanowisko służbowe

Rodzaj stanowiska służbowego	Częstość	Procent
Dowódcze	129	30,7%
Sztabowe	46	11,0%
Logistyczne	56	13,3%
Wychowawcze	11	2,6%
Administracyjne	22	5,2%
Dydaktyczne	9	2,1%
Inne	99	23,6%
Brak danych	48	11,4%
Ogółem	420	100,0%

Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Największą grupę stanowią kobiety zajmujące stanowiska dowódcze, najmniej liczną – żołnierki na stanowiskach dydaktycznych.

Strukturę grupy badawczej ze względu na kryterium stopnia wojskowego ilustrują dane zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Przynależność żołnerek do korpusu kadry

Korpus kadry	Częstość	Procent
Oficer starszy	14	3,3%
Oficer młodszy	157	37,4%
Podoficer	145	34,5%
Szeregowy	81	19,3%
Brak danych	23	5,5%
Ogółem	420	100,0%

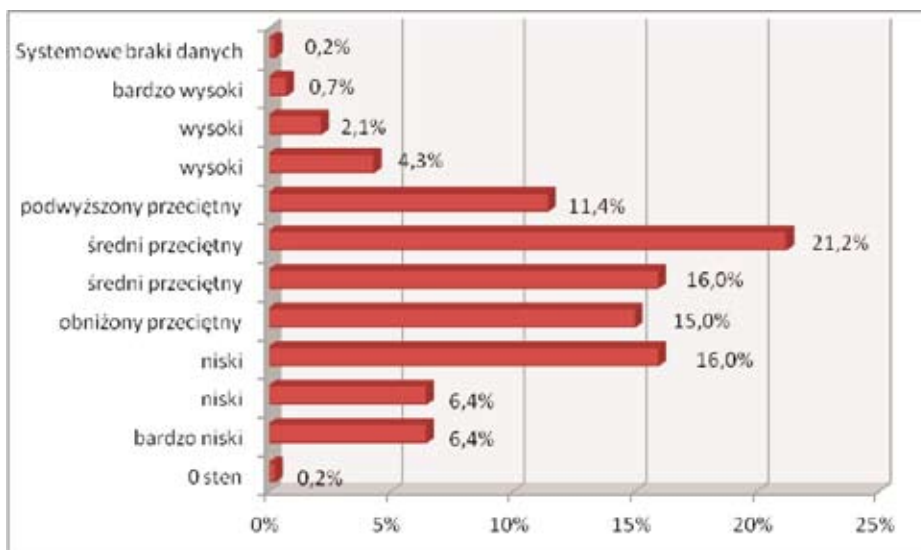
Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Najbardziej liczną grupę respondentek reprezentują kobiety w stopniach oficerskich, następnie kobiety podoficerowie oraz kobiety szeregowi.

Badanie inteligencji emocjonalnej kobiet żołnierzy przeprowadzono, prosząc respondentki o ustosunkowanie się do 33 twierdzeń (patrz: załącznik), wyrażających postawy osób badanych do różnych aspektów zarządzania emocjami<sup>13</sup>.

Wyniki uzyskane w badaniu ogólnego poziomu inteligencji emocjonalnej ilustruje wykres 1.

Wykres 1. Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej



Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Największa grupa respondentek oceniła swoje kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej jako przeciętne – 37,2% (poziom „średni przeciętny”, co odpowiada 5-6 stenowi). Drugą co do liczebności grupą były respondentki oceniające swoje zdolności w tym zakresie na poziomie niskim – 16,0% (co odpowiada 3 stenowi). Przeważały odpowiedzi, które oceniały kompetencje emocjonalne na poziomie przeciętnym i wyżej od przeciętnej (w sumie 55,7%).

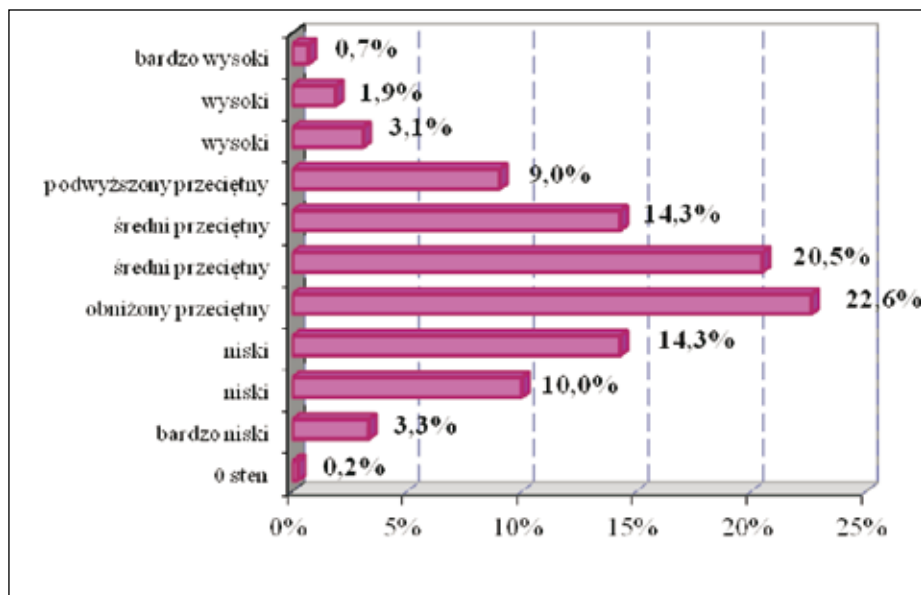
Wykres 2 zawiera wskazania respondentek dotyczące drugiego badanego obszaru: kompetencji żołnierki w zakresie wykorzystania wiedzy o emocjach w myśleniu i w działaniu.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentki pozwala stwierdzić, że największą grupę stanowią osoby, które osiągnęły wynik przeciętny (5 i 6 sten, co na rysunku oznacza „średni przeciętny” i stanowi w sumie 34,8% odpowiedzi). Porównując częstość odpowiedzi respondentek lokujących się poniżej poziomu

<sup>13</sup> Kwestionariusz opracowany na podstawie koncepcji inteligencji emocjonalnej Mayera, Saloveya i Caruso, przez: A. Jaworowską i A. Matczak, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2008.

średniego i powyżej średniej, zwraca uwagę fakt, iż ponad 50,0% odpowiedzi plasuje się poniżej 5 stena wyznaczającego średni poziom badanych kompetencji. Większość badanych osób ocenia zatem swoje kompetencje w zakresie wykorzystania wiedzy o własnych i cudzych emocjach, poniżej średniej.

Wykres 2. Kompetencje w zakresie wykorzystania wiedzy emocjonalnej w myśleniu i w działaniu



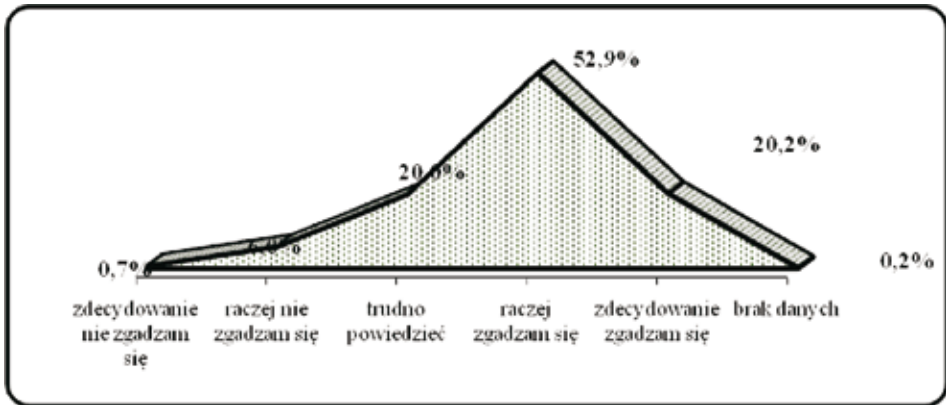
Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Człowiek posiadający zdolności wykorzystywania emocji w myśleniu i działaniu potrafi przyjmować różne punkty widzenia na sprawę, ma bowiem świadomość, że sposób decydowania o problemach, dokonywania oceny sytuacji, zmienia się w zależności od aktualnie przeżywanych emocji. Różne emocje wywołują odmienne sposoby przetwarzania informacji. Pogodny nastrój pobudza nastawienie przydatne w trakcie rozwiązywania twórczych zadań. Nastrój smutny sprzyja rozwiązywaniu zadań, przy których wymagane jest poświęcenie uwagi szczegółom. Ludzie inteligentni emocjonalnie potrafią także wykorzystywać emocje do wzbudzania określonej motywacji, np. ktoś przed napisaniem wypracowania przypomina sobie własne sukcesy, czy mocne strony i wywołuje w ten sposób wytrwałość w dążeniu do celu<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> P. Salovey, B.T. Bedell, J.B. Detweiler, J.D. Mayer, *Aktualne kierunki w badaniach nad inteligencją emocjonalną*, [w:] M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 637-638.

Wykres 3 ilustruje odpowiedzi będące wskaźnikiem zdolności zaliczanej do opisywanego wyżej obszaru kompetencji.

Wykres 3. Stosunek respondentek do stwierdzenia „Gdy napotykam przeszkody, przypominam sobie wcześniejsze sytuacje, w których udało mi się pokonać podobne trudności”

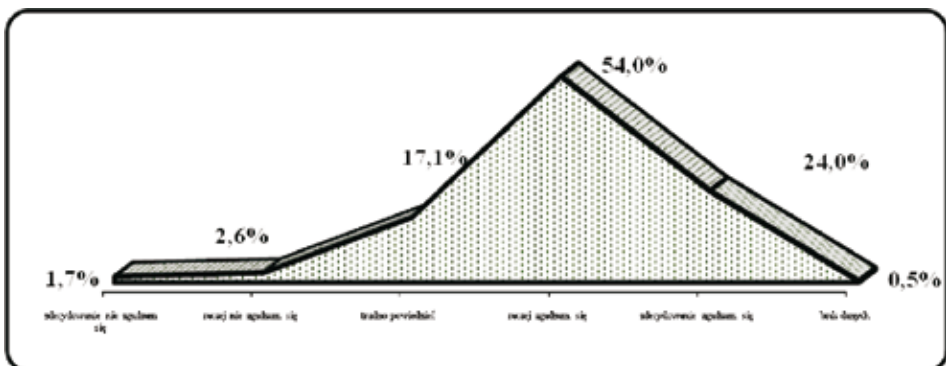


Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Zdecydowana większość żołnierek potwierdziła, że w sytuacjach związanych z barierami w realizacji celów, przywołują pamięć wcześniejszych doświadczeń, co jest wyrazem wykorzystania emocji do wspomagania myślenia, procesów podejmowania decyzji.

Podobna tendencja została wyrażona w stosunku do stwierdzenia na temat oczekiwanej przyszłości. Wykres 4 pozwala ocenić odpowiedzi żołnierek w tej kwestii.

Wykres 4. Stosunek do stwierdzenia „W życiu spodziewam się pomyślnego biegu zdarzeń”

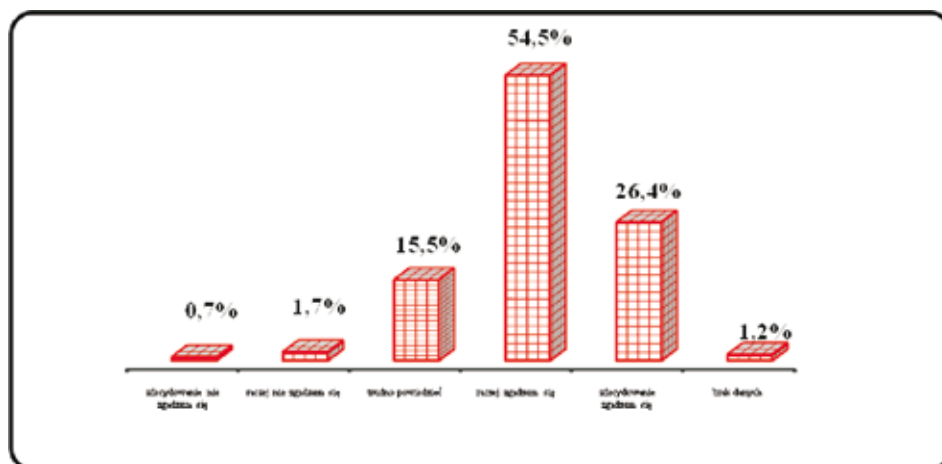


Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

W badanej grupie zdecydowana większość opinii (78,0%) dotyczyła oczekiwania przez żołnierki optymistycznego przebiegu przyszłych zdarzeń.

Wskaźnikiem posiadania zdolności wykorzystywania wiedzy o emocjach do wspomagania myślenia i działania jest także umiejętność podejmowania działania w sprzyjającym mu stanie emocjonalnym. Wykres 5 pozwala ocenić frekwencję wskazań respondentek w tej sprawie.

Wykres 5. Stosunek do stwierdzenia „Gdy jestem w dobrym nastroju, z łatwością przychodzi mi rozwiązywanie problemów”



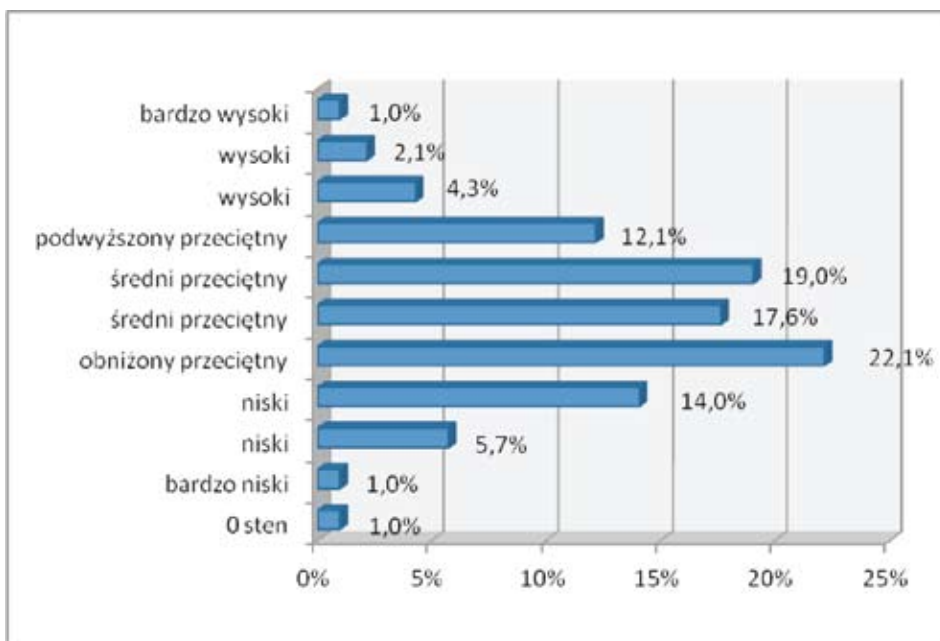
Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Ponad 80,0% opinii respondentek to deklaracje potwierdzające wpływ dobrego nastroju na rozwiązywanie problemów, co wskazuje na regulacyjny względem procesu myślenia wpływ emocji. To tylko wybrane przykłady odpowiedzi będących wskaźnikiem kompetencji w zakresie wykorzystania wiedzy emocjonalnej w myśleniu i działaniu.

Wykres 6 zawiera ilustrację wyników uzyskanych przez żołnierki w badaniu drugiego obszaru kompetencji składających się na inteligencję emocjonalną: umiejętności rozpoznawania i rozumienia emocji u siebie oraz u innych ludzi.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondenci pozwala stwierdzić, że największą grupę stanowią osoby, które oceniły swoje umiejętności w zakresie rozpoznawania emocji własnych i cudzych na poziomie przeciętnym – 46,6% (na wykresie – poziom „średni przeciętny”, co odpowiada 5-6 stenowi). Drugą co do liczebności grupą były respondenci, które swoje kompetencje oceniły jako niższe od przeciętnych – 22,1% (obniżony przeciętny, co odpowiada 4 stenowi). Porównując odpowiedzi respondentek, które oceniły swoje kompetencje wyżej od przeciętnej i poniżej średniej, większa frekwencja wskazań dotyczy ocen wyższych niż średnie (w sumie – 66,1%).

Wykres 6. Umiejętność rozpoznawania własnych i cudzych emocji



Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

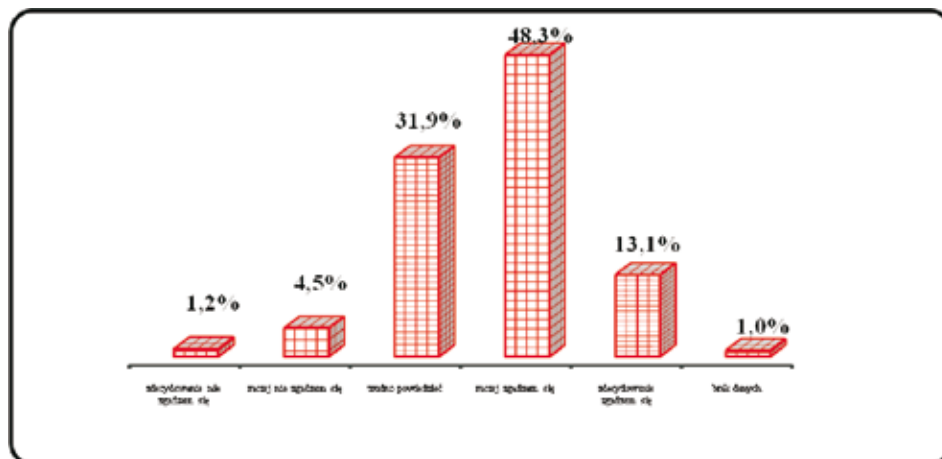
Zdolności należące do obszaru spostrzegania emocji umożliwiają jednostce trafne odczytywanie sygnałów emocjonalnych płynących zarówno z własnego organizmu, jak i z mimiki, tonu głosu, ekspresji ruchowej innych ludzi<sup>15</sup>. W ten sposób człowiek zdobywa istotne informacje, które może wykorzystać jako wskazówkę w działaniu, jak również w postępowaniu z innymi ludźmi. Ludzie, którzy szybko i trafnie potrafią ocenić i wyrazić własne emocje oraz emocje partnerów interakcji, lepiej reagują na otoczenie oraz innych ludzi, rzadziej popadają w depresję, potrafią dawać wsparcie. Analizując szczegółowo odpowiedzi respondentek pod względem pozostawania w zgodzie bądź w opozycji do dominujących wzorów definiujących gender, warto przytoczyć wskazania odnoszące się do samoświadomości żołnierki na temat sposobu odczytywania ich zachowania przez innych ludzi.

Dominują odpowiedzi potwierdzające samoświadomość wpływu, jaki kobiety wywierają na innych ludzi, jednak co trzecia osoba badana nie ma zdania na ten temat. Wydaje się zatem, że uzyskany wynik niezupełnie jest zgodny ze społecznym oczekiwaniem na temat stosownych dla kobiet właściwości. Socjalizacja kobiet przygotowuje je bardziej niż socjalizacja mężczyzn do funkcjonowania w relacjach

<sup>15</sup> M.A. Brackett, P. Salovey, *Pomiar inteligencji emocjonalnej skalą Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*, [w:] M. Śmieja, S. Orzechowski, *Inteligencja emocjonalna*, op. cit., s. 114-115.

międzyludzkich, rozpoznawania znaczenia emocji u siebie i u innych ludzi oraz wywierania wpływu na innych, poprzez posiadanie odpowiednich instrumentów w postaci uczuć i emocji<sup>16</sup>.

Wykres 7. Stosunek do stwierdzenia „Zdaję sobie sprawę z tego, co mówię innym bez pomocy słów”



Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Podobny rezultat został uzyskany w badaniu opinii kobiet żołnierzy na temat rozpoznawania emocji, gdy obserwują twarze innych osób.

Wprawdzie 66,9% opinii zgadza się co do tego, iż rozpoznaje uczucia osób, z którymi stykają się osoby badane, niemniej jednak prawie 1/3 respondentek udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Uzyskany wynik nie wskazuje na to, że respondentki – jak należałoby się spodziewać biorąc pod uwagę scenariusz kulturowy dotyczący stereotypowej kobiecości – bardzo dobrze radzą sobie z rozpoznawaniem uczuć u innych ludzi.

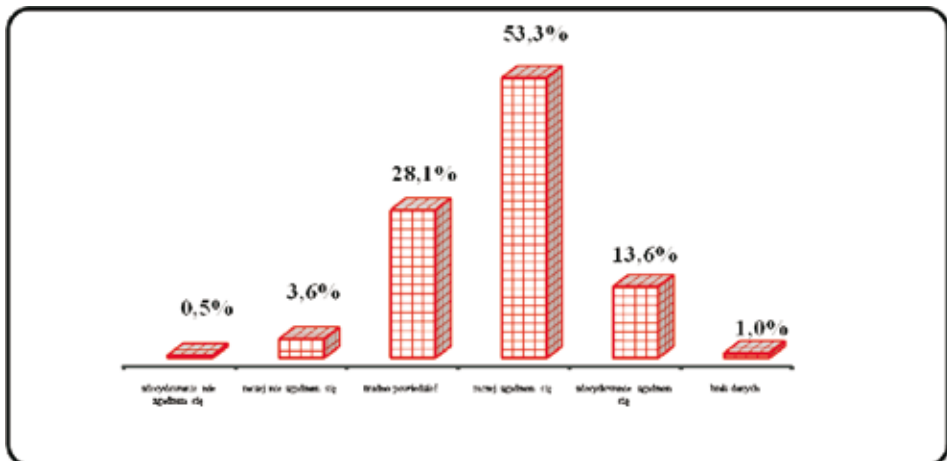
Podobny sceptycyzm w ocenie swoich kompetencji dotyczących percepcji emocji żołnierki prezentują, odnosząc się do stwierdzenia: „Wystarczy mi popatrzeć na człowieka, by wiedzieć, co czuje” (wykres 9).

Zwraca uwagę duża liczba odpowiedzi „trudno powiedzieć” – 40,2%, co może wskazywać na dużą niepewność respondentek w kwestii rozpoznawania uczuć innych ludzi, na podstawie wskazówek dostrzegalnych w ich zewnętrznym wyglądzie. Powściągliwość żołnerek w tej sprawie raczej nie pozostaje w zgodzie ze skryptem kulturowym dotyczącym zdolności kobiet jako ekspertek w rozpoznawaniu znaczenia zachowań ludzi, na podstawie wskazówek niewerbalnych.

<sup>16</sup> C.M. Renzetti, D.J. Curran, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2005, s. 124.

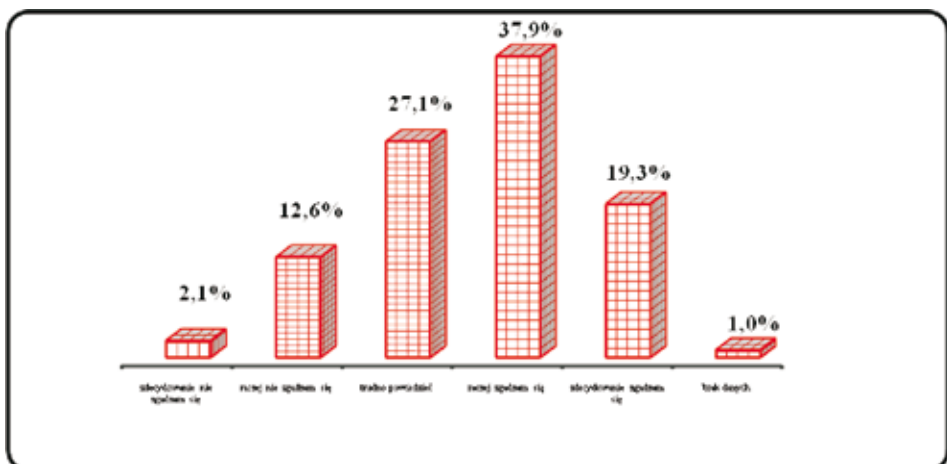


Wykres 8. Stosunek do stwierdzenia „Patrząc na twarze ludzi, rozpoznaję uczucia, których doznaję”



Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

Wykres 9. Stosunek do stwierdzenia „Wystarczy mi popatrzeć na człowieka, by wiedzieć, co czuje”



Źródło: badania własne, jednostki wojskowe 2010-2011

## Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych na próbie kobiet żołnierki pozostają, jak się wydaje, raczej w opozycji do wyobrażenia na temat kulturowej kobiecości (gender), jako wyposażonej w wysokie kompetencje rozpoznawania własnych

i cudzych emocji oraz wykorzystania wiedzy emocjonalnej w myśleniu i działaniu. Ogólny poziom inteligencji emocjonalnej kobiet w wojsku wskazuje na dominację wyników przeciętnych.

W badaniu szczegółowych zdolności w zakresie wykorzystania wiedzy emocjonalnej przeważają wyniki niższe od średniej. Jedynie w badaniu percepcji emocji respondentki uzyskały niewielką przewagę w zakresie wyników wyższych niż średnia.

Uzyskane wyniki nie potwierdzają zatem założenia o wysokich kompetencjach kobiet w zakresie zarządzania emocjami, lecz raczej wskazują na umiarkowane nasilenie tych kompetencji. Być może jest to związane z osobliwością pracy kobiet w tzw. „męskich” zawodach, do których mogą trafiać kobiety „nietypowe” pod względem kompetencji emocjonalnych, raczej androgyniczne, posiadające więcej atrybutów przypisywanych mężczyznom, jak np. nastawienie zadaniowe, rywalizacyjne, asertywność. Jest możliwe, iż kultura organizacji charakterystyczna dla wojska kształtuje określony typ nastawienia zadaniowego, a nie skoncentrowanego na relacjach, do czego dopasowują się kobiety w procesie adaptacji zawodowej. Być może zatem w sferze mitów należy umieścić przekonania o większej emocjonalności kobiet, dla których emocje stanowią przeszkodę w wykonywaniu funkcji publicznych. Rozstrzygnięcie tych problemów wymaga jednak kolejnych, pogłębionych badań na temat sposobu zarządzania emocjami przez kobiety w grupach dyspocyjnych społeczeństwa.

## MANAGING EMOTIONS BY WOMEN SOLDIERS

**Summary:** The article refers to the study of emotional intelligence in women performing military career in Poland. Sociological and psychological research is increasingly pointing to an important role of emotions in the operation of social actors. Emotional competences are considered to be an important resource entity exercising “emotional work” to meet the needs of the current culture of emotions. Nowadays, it also changes the approach to the emotionality of women, which is considered to be an important resource for the proper functioning of a complex social environment.

**Keywords:** emotional intelligence, emotional work, women soldiers.

### LITERATURA

- [1] CZERWIŃSKA A., ŁAPNIEWSKA Z., PIOTROWSKA J., *Kobiety na „zielonej wyspie”*. Kryzys w Polsce z perspektywy gender, Wyd. Fundacja Feminoteka, Warszawa 2010.
- [2] DROGOSZ A., *Adaptacja do służby wojskowej*, „Myśl Wojskowa”, nr 4/2005.
- [3] HOCHSCHILD A.R., *Zarządzanie emocjami*, PWN, Warszawa 2009.
- [4] JAWOROWSKA A., MATCZAK A., *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2008.
- [5] KALIŃSKI M. (red.), *Vademecum dydaktyczno-wychowawcze*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Społeczno-Wychowawczy, Warszawa 2001.
- [6] KOWALSKI P. (red.), *Tabu, etykieta, dobre obyczaje*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- [7] LEWIS M., HAVILAND-JONES J.M. (red.), *Psychologia emocji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

- [8] NIJAKOWSKI L., *Niebezpieczne emocje*, „Academia”, nr 2(26)/2011, Wyd. PAN, Warszawa.
- [9] KOWALSKI P. (red.), *Tabu, etykieta, dobre obyczaje*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- [10] RENZETTI C.M., CURRAN D.J., *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2005.
- [11] ŚMIEJA M., ORZECZOWSKI S., *Inteligencja emocjonalna*, PWN, Warszawa 2008.
- [12] TURNER J.H., STETS J.E., *Socjologia emocji*, PWN, Warszawa 2009.

### Załącznik 1. Kwestionariusz INTE (Inteligencji Emocjonalnej)<sup>17</sup>

Poniżej znajduje się wiele twierdzeń opisujących różne zachowania. Przy każdym twierdzeniu proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadza się Pani, że opisuje ono Panią. Cyfrę oznaczającą wybraną odpowiedź proszę otoczyć kółkiem:

- 1 – zdecydowanie nie zgadzam się  
 2 – raczej nie zgadzam się  
 3 – trudno powiedzieć  
 4 – raczej zgadzam się  
 5 – zdecydowanie zgadzam się

1.	Wiem, kiedy mogę mówić innym o swoich osobistych kłopotach.	1	2	3	4	5
2.	Gdy napotykam przeszkody, przypominam sobie wcześniejsze sytuacje, w których udało mi się pokonać podobne trudności.	1	2	3	4	5
3.	Oczekuję, że uda mi się większość rzeczy, które próbuję robić.	1	2	3	4	5
4.	Inni ludzie łatwo obdarzają mnie zaufaniem.	1	2	3	4	5
5.	Trudno mi zrozumieć to, co ludzie chcą wyrazić bez słów.	1	2	3	4	5
6.	Niektóre ważne wydarzenia w moim życiu potrafią skłonić mnie do zmiany poglądów na to, co jest naprawdę istotne, a co nie.	1	2	3	4	5
7.	Kiedy zmienia się mój nastrój, dostrzegam przed sobą nowe perspektywy.	1	2	3	4	5
8.	Uczucia są najważniejszą rzeczą w życiu.	1	2	3	4	5
9.	Gdy przeżywam jakieś uczucia, uświadamiam je sobie.	1	2	3	4	5
10.	W życiu spodziewam się pomyślnego biegu zdarzeń.	1	2	3	4	5
11.	Lubię dzielić moje uczucia z innymi ludźmi.	1	2	3	4	5
12.	Gdy przeżywam pozytywne uczucia, wiem jak sprawić, by długo trwały.	1	2	3	4	5

<sup>17</sup> A. Jaworowska, A. Matczak, *Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE. Podręcznik*, Wyd. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2008.

13.	Stwarzam sytuacje, które sprawiają innym radość.	1	2	3	4	5
14.	Biorę się za takie zajęcia, które dają mi zadowolenie.	1	2	3	4	5
15.	Zdaję sobie sprawę z tego, co mówię innym bez pomocy słów.	1	2	3	4	5
16.	Sposób, w jaki się prezentuję, wywiera na innych dobre wrażenie.	1	2	3	4	5
17.	Gdy jestem w dobrym nastroju, z łatwością przychodzi mi rozwiązywanie problemów.	1	2	3	4	5
18.	Patrząc na twarze ludzi, rozpoznaję uczucia, których doznają.	1	2	3	4	5
19.	Wiem, dlaczego zmieniają się moje nastroje.	1	2	3	4	5
20.	Gdy jestem w dobrym humorze, potrafię wpadać na nowe pomysły.	1	2	3	4	5
21.	Pracuję nad swoimi uczuciami.	1	2	3	4	5
22.	Łatwo rozpoznaję uczucia, które przeżywam.	1	2	3	4	5
23.	Mobilizuję się do działania, wyobrażając sobie jego pozytywne rezultaty.	1	2	3	4	5
24.	Gratuluję innym, gdy zrobią coś dobrze.	1	2	3	4	5
25.	Zdaję sobie sprawę z tego, co mówią inni bez słów.	1	2	3	4	5
26.	Gdy ktoś opowiada mi o ważnym wydarzeniu ze swojego życia, czuję się prawie tak, jak gdyby spotkało ono mnie.	1	2	3	4	5
27.	Gdy moje uczucia zmieniają się, zwykle przychodzą mi do głowy nowe pomysły.	1	2	3	4	5
28.	Gdy stoję wobec jakiegoś trudnego zadania, poddaję się, ponieważ sądzę, że poniosę porażkę	1	2	3	4	5
29.	Wystarczy mi popatrzeć na człowieka, by wiedzieć, co czuje.	1	2	3	4	5
30.	Pomagam innym ludziom poczuć się lepiej, gdy są przygnębieni.	1	2	3	4	5
31.	Wykorzystuję swój dobry nastrój, by pomóc sobie w uporaniu się z przeszkodami.	1	2	3	4	5
32.	Wysłuchując się w czyjś ton głosu, potrafię powiedzieć, co ten ktoś czuje.	1	2	3	4	5
33.	Trudno mi zrozumieć uczucia innych ludzi.	1	2	3	4	5

# FUNKCJE WSPÓŁCZESNEJ TEORII ARGUMENTACJI

JOANNA K. SKULSKA

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## Wstęp

Niniejszy artykuł jest krytycznym przeglądem podstawowych zagadnień związanych z teorią argumentacji oraz ukazuje, poprzez użycie pewnych przykładów, miejsce schematów argumentacji we współczesnej teorii argumentacji. Jednocześnie zamieszczone są w nim prezentacje podstawowych narzędzi argumentacji, takich jak diagramy argumentacji, które są integralną częścią badań nad argumentacją. Nadto wydobywam także software'owe narzędzie wspomagające analizę argumentacji, nazywane Araucaria. W tym krytycznym przeglądzie odwołuję się do krótkiego przeglądu literatury, w tym prac: Hamblina (1970), Johnsona i Blaira (1987), Waltona, Reed i Macagno (2008), co pozwala ukazać teorię argumentacji w szerszym kontekście i jej ewaluację, jest niezbędne w studiowaniu współczesnej teorii argumentacji. Powołując się na kanon literatury dotyczącej badań nad schematami argumentacji (Hastings, Perelman i Olbrechts-Tyteca, van Emmeren i Grootendorst, Kienpointner oraz Walton), staram się wydobyć istotne cechy niepewnych (ang. *defeasible*) rozumowań. Podstawę dla ukazania i charakterystyki modelu schematów argumentacji stanowić będzie propozycja przedstawiona w pracach badawczych D. Waltona.

## 1. Geneza i rozwój teorii argumentacji

Początki teorii argumentacji odnajdziemy już w starożytnej Grecji w V wieku p.n.e. Ogromny wpływ na rozwój retoryki, bo tak nazywano wówczas sztukę przekonywania, miała demokracja ateńska. Podstawową zasadą tego ustroju było równe prawo obywateli do przemawiania publicznego, znaczącą rolę odegrały również procesy sądowe, na których wygłaszano mowy obrończe czy oskarżycielskie<sup>1</sup>. Udział w popularyzacji sztuki przekonywania mieli głównie sofisci, a zwłaszcza Protagoras, Demostenes, Gorgiasz i Izokrates. Innymi ważnymi postaciami byli Sokrates i Platon. Jednak dopiero Arystoteles (384-322 p.n.e.) jest uważany za

---

<sup>1</sup> Por. F.H. van Emmeren, R. Grootendorst, F.S. Henkemans i inni, *Fundamentals of Argumentation Theory. A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*, Mahwah, Erlbaum, New York 1996.

najbardziej wpływowego badacza argumentacji tych czasów. Jego prace stanowią punkt zwrotny w dotychczasowych badaniach nad argumentacją i znacząco różnią się od prac poprzedników. Właściwy przedmiot teorii przekonywania Arystoteles upatrywał w entymemacie, podczas gdy jego poprzednicy zajmowali się, jak to określał Arystoteles: „(...) wyłącznie rzeczami zewnętrznymi dla przedmiotu sztuki retorycznej, gdy określają np. zawartość wstępu, przedstawienia sprawy lub każdej innej części mowy (...) interesuje ich jedynie to, jak wpłynąć na postawę sędziego, nie mówią natomiast w ogóle o właściwych dla sztuki retorycznej sposobach uwierzytelniania”<sup>2</sup>.

Współcześnie ożywienie badań nad problemami argumentacji i przekonywania zaczęło się pod koniec lat 50. XX wieku za sprawą dwóch przełomowych prac: *Logika prawnicza. Nowa Retoryka* autorstwa Chaima Perelmana i Lucie Olbrechts-Tyteca oraz *The Uses of Argument* Stephena Toulmina<sup>3</sup>. Prace tych autorów znacząco przyczyniły się do ponownego zainteresowania retoryką, a także wyznaczyły kierunek oraz określiły charakter współczesnych badań nad nią. Odstąpiono od dotychczasowego przekonania, iż logika dedukcyjna odgrywa kluczową rolę w badaniach nad argumentacją, gdyż jak zauważyli wymienieni autorzy, ustalenie formalnej struktury rozumowań nie wystarczy do ich satysfakcjonującego scharakteryzowania.

Kolejnym etapem, który zrewolucjonizował badania nad teorią argumentacji, było radykalne podejście przyjęte przez Hamblina<sup>4</sup>. Podstawą tego podejścia była propozycja, aby o argumentacji myśleć nie tylko jako o arbitralnie wyznaczonym zestawie twierdzeń, ale jak o ruchach stron w dialogu. Wypowiedź jednej ze stron sprawia, że w dialogu oferowane są przesłanki, które mogą być zaakceptowane przez drugą stronę, która wątpi w konkluzję argumentu. Owo hamblinowskie podejście widoczne jest nadal w jednej z najbardziej obecnie rozpowszechnionych teorii argumentacji, jaką jest pragmadialektyka. Inaczej określana jest ona jako „szkoła amsterdamska”, od miejsca, w którym powstała i nadal najintensywniej jest rozwijana. Jej twórcami byli F.H. van Eemeren i R. Grootendorst<sup>5</sup>. Według tej teorii, argumentacja jest narzędziem i środkiem do rozwiązywania konfliktów, likwidowania niezgodności opinii. Niezbędne jest tu ustalanie zasad, według których powinna przebiegać dyskusja, aby doprowadzić do uzgodnienia stanowiska przez strony konfliktu. Innym bardzo ważnym nurtem we współczesnych badaniach nad argumentacją stała się tzw. logika nieformalna (ang. *informal logic*). Wśród jej czołowych przedstawicieli należy wymienić takich uczonych, jak J.A. Blair,

<sup>2</sup> Arystoteles, *Retoryka* (Ret. I.1, 1354b), [w:] Tenże, *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, tłum. H. Podbielski, PWN, Warszawa 2004, s. 45-46.

<sup>3</sup> Ch. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *Traité de l'argumentation – la nouvelle rhétorique*, P.U.F., Paris 1958; S. Toulmin, *The Uses of Argument*, Cambridge University Press, Cambridge 1958.

<sup>4</sup> Ch. Hamblin, *Fallacies*, Methuen, London 1970.

<sup>5</sup> Zob.: F.H. van Eemeren, R. Grootendorst, *A systematic theory of argumentation. The pragma-dialectical approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

R.H. Johnson czy D. Walton<sup>6</sup>. Motywacją do stworzenia tej koncepcji była chęć zaangażowania narzędzi logiki do zastosowań takich jak analiza i ocena argumentacji prowadzonych w życiu codziennym, w reklamie, politycznych debatach, prawnych sporach czy społecznych komentarzach charakterystycznych dla gazet, telewizji, Internetu. Nurt logiki nieformalnej często łączony jest z Ruchem Krytycznego Myślenia (ang. *Critical Thinking Movement*) ze względu na silnie akcentowaną i wspólną im perspektywę wykorzystania prowadzonych badań nad argumentacją do celów edukacyjnych. Obecnie teoria argumentacji cieszy się bardzo dużą popularnością wśród badaczy, co owocuje szybkim jej rozwojem. Aktualnie, między innymi prowadzone są badania nad adaptacją technik i modeli argumentacji do sztucznej inteligencji. Dzięki tym badaniom powstały systemy wieloagentowe (ang. *multi-agent*) i sztuczna inteligencja dla rozumowania prawniczego.

## 2. Funkcje teorii argumentacji

Dla lepszego zrozumienia samej struktury teorii argumentacji niezbędne jest zaprezentowanie podstawowych pojęć i metod teorii argumentacji, jakie rozwinęły się do obecnej chwili. W literaturze wyróżnione są cztery zadania podejmowane przez teorię argumentacji: identyfikacja, analiza, ocena i inwencja (ang. *invention*)<sup>7</sup>. Historycznie rzecz biorąc, najnowsze prace są głównie skierowane do pierwszych trzech zadań, ale występują także próby rozwiązania zadania czwartego, głównie w oparciu o tradycję arystotelesowskich toposów<sup>8</sup>.

Nazwa „argument” będzie używana (jak to ma miejsce w literaturze przedmiotu) w dwóch różnych znaczeniach: 1) „argument” to tyle co jedna z racji podawanych w argumentacji. Typowy kontekst: argument i kontrargument – czyli pojedyncze racje podawane w argumentacji; 2) „argument” to tyle co cała struktura argumentacyjna. Kontekst użycia określa w tekście, o które znaczenie chodzi.

### 2.1. Identyfikacja

Zadanie identyfikacji polega na zidentyfikowaniu w tekście dyskursu przesłanek i wniosku argumentu. Z argumentem (łac. *argumentum*) mamy do czynienia, gdy „(...) jako uzasadnienie poglądu T przedstawione są jakieś zdania P1, P2, ..., Pn; zdania te nazywa się przesłankami, zaś zdanie T – konkluzją argumentu”<sup>9</sup>. Z reguły prezentowany jest w ramach szerszej wypowiedzi, nazywanej wypowiedzią argumentacyjną.

<sup>6</sup> Zob.: R.H. Johnson, T. Blair, *Logical Self-Defence*, Toronto 1977; D. Walton, *Informal Logic: A Handbook for Critical Argumentation*, Cambridge University Press, New York 1989.

<sup>7</sup> I. Rahwan, G. Simari (ed.), *Argumentation Theory: A Very Short Introduction, Argumentation in Artificial Intelligence*, Springer, Berlin 2009, s. 1-24.

<sup>8</sup> D. Walton, Ch. Reed, F. Macagno, *Argumentation Schemes*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.

<sup>9</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*, PWN, Warszawa 2004.

O rozpoznaniu wypowiedzi jako wypowiedzi argumentacyjnej decydują własności jej kontekstu, cechy jej struktury, a także dostrzegalny związek pomiędzy stwierdzeniami w niej zawartymi. Częścią tego zadania jest także określenie, czy dany argument znaleziony w tekście odpowiada jednej z typowych form argumentacji określanych mianem schematów argumentacji (więcej o schematach poniżej).

W literaturze z zakresu teorii argumentacji istnieją rozbieżności na temat definiowania argumentu. Niektóre definicje są minimalistyczne, inne zaś są bardziej rozbudowane. Według definicji minimalistycznej „argument” jest zbiorem wypowiedzi (twierdzeń), złożonych z trzech części: wniosku, zestawu przesłanek i wnioskowania z przesłanek do wniosku (inferencji)<sup>10</sup>. Takie podejście jest często nazywane monotonicznym. W przeciwieństwie podejścia do argumentacji nazywanego dialogicznym (lub dialektycznym), ponieważ patrzy ono z dwóch stron argumentacji, pro i contra – za i przeciw<sup>11</sup>. Ogólnym celem użycia argumentacji w dialogu jest rozstrzygnięcie jakiejś spornej kwestii między dwoma stronami. Dialogiczne podejście wymaga uzupełnienia definicji o pewne pragmatyczne elementy. Należy, jak sugeruje Walton, wskazać, jak argumenty są używane w dialogu pomiędzy dwiema stronami (w najprostszym przypadku)<sup>12</sup>. Taka dialogiczna struktura argumentacji może być bardzo skomplikowana.

## 2.2. Analiza

Kolejnym zadaniem teorii argumentacji jest analiza. Jej celem jest standaryzacja, czyli wyodrębnienie w wypowiedzi argumentacyjnej zawartych w niej przesłanek oraz wniosku argumentu. „Wynikiem standaryzacji jest zwarte, jasne, neutralne emocjonalnie a jednocześnie treściowo pełne i zgodne z intencjami twórcy argumentu przedstawienie przesłanek i konkluzji argumentu”<sup>13</sup>. Aby dokonać prawidłowej standaryzacji, niezbędne jest dokonanie szczegółowej analizy struktury argumentu. Podstawowe rozróżnienie w strukturze tekstu argumentacyjnego dotyczy liczby „kroków dowodowych”<sup>14</sup>. Wyróżnia się dwa typy argumentacji<sup>15</sup>:

- 1) argumentacje proste, w których występuje jeden krok dowodowy, tzn. żaden z wniosków nie został użyty do wyprowadzenia innych (kolejnych) wniosków;
- 2) argumentacje złożone (seryjne, ang. *serial argument*), w których występuje więcej niż jeden krok dowodowy, tzn. co najmniej jeden wniosek tej argumentacji stanowi przesłankę dla innego wniosku. W drugim przypadku,

<sup>10</sup> D. Walton, *Argumentation Theory: A Very Short Introduction, Argumentation in Artificial Intelligence*, op. cit.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik...*, op. cit., s. 40.

<sup>14</sup> Termin „kroki dowodowe” dotyczy różnych rodzajów uzasadniania (nie tylko dowodzenia).

<sup>15</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik...*, op. cit., s. 41-42.



w strukturze argumentacji wyróżnić można podargumentację pośrednią, czyli taką, w której pewne przesłanki są wykorzystane do uzasadnienia innych.

Kolejnym ważnym rozróżnieniem w strukturze argumentacji jest sposób, w jaki przesłanki wspierają konkluzję. Wyróżnia się dwa podstawowe typy przesłanek:

- 1) przesłanki, które zespołowo uzasadniają wniosek, tzn. usunięcie którejkolwiek z nich całkowicie pozbawia argumentację mocy uzasadniającej,
- 2) przesłanki, które niezależnie uzasadniają wniosek, tzn. usunięcie którejkolwiek z nich jedynie osłabia uzasadniającą siłę argumentacji. W teorii argumentacji rozróżnienie to zostało wyeksponowane przez J. Freemana<sup>16</sup>, chociaż było ono już sygnalizowane przez wcześniejszych badaczy<sup>17</sup>. Pierwszy typ przesłanek określa się jako *linked arguments*, a drugi jako *convergent arguments*. W polskiej literaturze zdobyły one kilka alternatywnych nazw: pierwszy typ określa się jako przesłanki łączne<sup>18</sup>, zespołowe<sup>19</sup> czy szeregowe<sup>20</sup>, natomiast drugi – jako rozłączne<sup>21</sup>, rozdzielne, niezależne<sup>22</sup> czy równoległe<sup>23</sup>.

Następnym istotnym pojęciem w strukturze argumentacji jest pojęcie entymematu. W codziennej komunikacji niektóre fragmenty argumentacji pozostają niewypowiedzane ze względu np. na ich oczywistość. Znalezienie ukrytych przesłanek i wniosków w argumentacji, które muszą być wyraźnie zaznaczone, jest niezbędne, aby właściwie ocenić argument. Argumenty tego typu, jakie znajdują się w tekstach języka naturalnego dyskursu, mają tendencję do opuszczania kilku przesłanek, a w niektórych przypadkach także wniosek może być niejawnym. W przypadku gdy w argumentacji któraś z przesłanek pozostaje ukryta, mówimy o przesłance entymematycznej (ang. *enthymeme*) czy przesłance ukrytej, domyślnej (ang. *missing premise*).

Kolejnym zagadnieniem, jakie możemy napotkać w literaturze, jest pojęcie argumentacji rozbieżnej (ang. *divergent argument*). Jest to argumentacja, w której z danej grupy przesłanek wyprowadzony zostaje więcej niż jeden wniosek.

Ostatnie pojęcie, na które chcemy zwrócić uwagę przy analizie struktury argumentacji, ma charakter dialektyczny, tzn. związane jest z budowaniem złożonych struktur argumentacyjnych, w których uczestnicy dialogu nie tylko uzasadniają jakieś twierdzenie, ale również je atakują. Podstawowe pojęcie

<sup>16</sup> J. Freeman, *Dialectics and the Macrostructure of Arguments*, Foris, Berlin 1991.

<sup>17</sup> M. Beardsley, *Practical Logic*, Prentice-Hall, New York 1950.

<sup>18</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik...*, op. cit., s. 41.

<sup>19</sup> K. Szymanek, K. Wiczorek i A. Wójcik, *Sztuka argumentacji. Ćwiczenia w badaniu argumentów*, PWN, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>20</sup> M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady w teorii komunikacji*, GWP, Gdańsk 2006, s. 137.

<sup>21</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik...*, op. cit., s. 41.

<sup>22</sup> K. Szymanek, K. Wiczorek i A. Wójcik, *Sztuka argumentacji. Ćwiczenia w...*, op. cit., s. 22.

<sup>23</sup> M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady w...*, op. cit., s. 137.

w takiej strukturze stanowi refutacja, czyli stwierdzenie będące w opozycji do jakiegoś innego stwierdzenia. W formalnych systemach taka opozycja sprowadza się do logicznej sprzeczności (zdania i jego negacji), natomiast w praktyce komunikacyjnej może ona przybierać bardziej zróżnicowane formy (stąd określenie refutacja, zamiast np. negacja).

### 2.3. Ocena

Kolejnym wymienianym w literaturze, trzecim zadaniem podejmowanym przez teorię argumentacji jest ocena. Funkcją oceny jest ustalenie, czy argument jest słaby czy silny, poprzez ogólnie stosowane kryteria. Ogólnym celem użycia argumentacji w dialogu jest rozstrzygnięcie jakiejś spornej kwestii między dwoma stronami. Zgodnie z tym podejściem, zadaniem oceny jest zbadanie, jakie są najsilniejsze argumenty za i przeciw, w szczególności – jak twierdzenia sporne współdziałają ze sobą. Poprzez ten dialogowy proces analizy jednego argumentu przeciw drugiemu, wykrywane są zawarte w każdym argumentcie słabości i okazuje się, który z tych dwóch argumentów jest silniejszy. Argument może być wspierany poprzez inne argumenty lub może zostać zaatakowany przez nie. Jednym ze sposobów ataku na argument jest zadanie odpowiedniego krytycznego pytania, służy to wzbudzeniu wątpliwości co do akceptowalności argumentu. Innym sposobem na atak argumentacji jest kwestionowanie jednej z przesłanek. Trzecim sposobem ataku jest przedstawienie kontrargumentu, który wymierzony jest przeciw pierwotnemu argumentowi, co oznacza, że wniosek opozycyjnej argumentacji jest przeciwieństwem (negacją) wniosku pierwotnego argumentu. Istnieją także inne sposoby ataku argumentacji<sup>24</sup>, na przykład można przyjąć, że przesłanki nie są istotne dla wniosku lub że argument nie jest istotny w odniesieniu do kwestii, która podobno jest przedmiotem dyskusji. Można też argumentować, że pierwotny argument popełnia logiczny błąd (np. *petitio principii*).

Jednym z najważniejszych narzędzi aktualnie wykorzystywanych do wspierania zadania analizy i oceny argumentów jest diagram argumentacji. Metoda diagramów polega na wizualnej reprezentacji struktury oraz schematów argumentacji. Współcześnie, badania nad argumentacją i ich wizualną reprezentacją stanowią jeden z ważniejszych nurtów teorii argumentacji<sup>25</sup>. Modele struktury argumentacji były rozwijane przede wszystkim przez takich

<sup>24</sup> C. Erik., W. Krabbe, *Nothing But Objections, Reason Reclaimed*, ed. Hans V. Hansen and Robert C. Pinto, Newport News, Virginia, Vale Press, Virginia 2007, s. 51-64.

<sup>25</sup> K. Budzyńska, *Wizualna reprezentacja struktury kontrargumentacji*, [w:] M. Załęska (red.), *Retoryka krytyki w dyskursie akademickim: konflikty, polemiki, kontrowersje*, Wyd. UW, Warszawa 2011.

badaczy, jak S. Toulmin<sup>26</sup>, M. Scriven<sup>27</sup>, J. Freeman<sup>28</sup> czy J. Pollock<sup>29</sup>. Natomiast istotne miejsce w rozwoju modeli schematów argumentacji zajmują D. Walton<sup>30</sup>, J. Katzav i C. Reed<sup>31</sup>, W. Grennan<sup>32</sup>, Ch. Perelman<sup>33</sup> oraz J. Pollock<sup>34</sup>. W ostatnich latach metoda diagramów zysała popularność w dziedzinie informatyki i sztucznej inteligencji. Wykorzystuje się ją do reprezentacji wiedzy i rozumowań czy wspierania automatycznego wnioskowania. Na przykładzie software'owego narzędzia Araucaria oraz jego polskiej wersji Araucaria-PL<sup>35</sup> pokazane zostanie, w jaki sposób metodę diagramów można wykorzystywać do badania argumentów oraz w jaki sposób taka analiza może być wspomagana przez technologie informatyczne<sup>36</sup>.

Jak widać na rysunku 1, reprezentacja struktury argumentacji dotyczy jej komponentów (przesłanek i wniosku) oraz zależności między nimi. Reprezentacja schematów argumentacji pozwala wskazać związek inferencyjny, który w danym przypadku został użyty do wyprowadzenia wniosku z danych przesłanek. W literaturze polskiej odnaleźć można następującą charakterystykę diagramów: „diagram argumentu to graficzne odwzorowanie relacji uzasadniania zachodzącej pomiędzy przesłankami a konkluzją argumentu, a także między samymi przesłankami”<sup>37</sup>. Metoda diagramów pozwala opisać strukturę argumentacji, czyli komponenty argumentacji i zależności między nimi oraz schematy argumentacji, czyli klasyfikację argumentacji pod względem budowy.

<sup>26</sup> S. Toulmin, *The Uses of Argument*, Cambridge University Press, Cambridge 1958.

<sup>27</sup> M. Scriven, *Reasoning*, Point Reyes: Edgepress, 1976.

<sup>28</sup> J. Freeman, *Dialectics and the Macrostructure of Arguments*, op. cit.

<sup>29</sup> J. Pollock, *Cognitive Carpentry*, MIT Press, Cambridge 1995; J. Pollock, *Defeasible reasoning with variable degrees of justification*, *Artificial Intelligence*, 2002, s. 233-282.

<sup>30</sup> D. Walton, *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*, op. cit.

<sup>31</sup> J. Katzav, Ch. Reed, *On argumentation schemes and the natural classification of arguments*, [w:] „Argumentation”, vol. 18(2)/2004, s. 239-259.

<sup>32</sup> W. Grennan, *Informal Logic*, McGill-Queens U. Press, 1997.

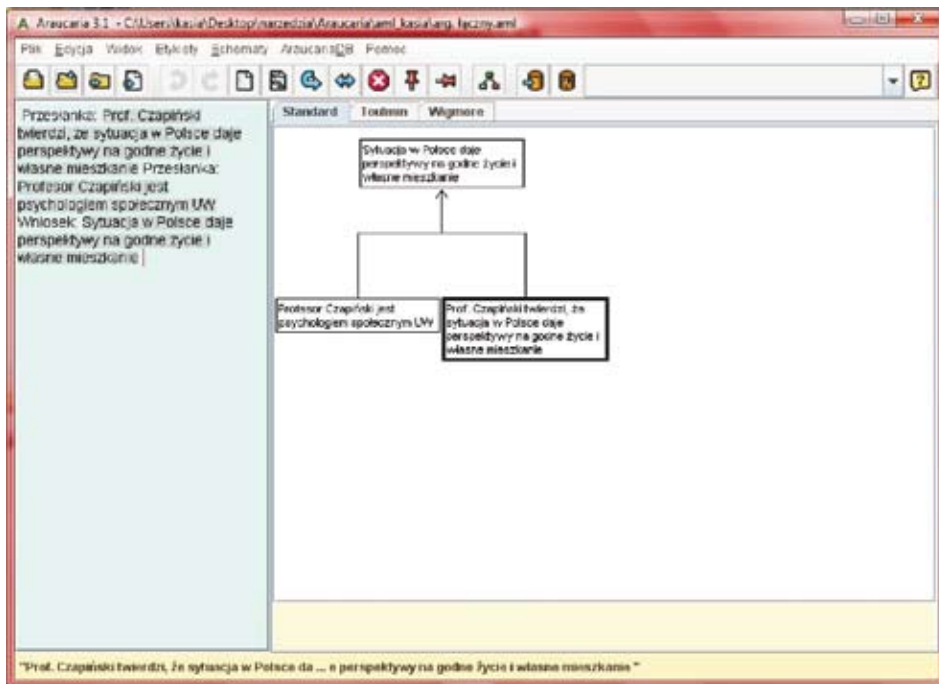
<sup>33</sup> Ch. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *The New Rhetoric*, Notre Dame Press, 1969.

<sup>34</sup> J. Pollock, *Cognitive Carpentry*, MIT Press, Cambridge 1995.

<sup>35</sup> K. Budzyńska, A. Nowacki, J. Skulska, *Argumenty, diagramy i Araucaria-PL*, [w:] „Forum Artis Rhetoricae”, nr 1-2/2010.

<sup>36</sup> Przykładem software'owego narzędzia (jedynym dostępnym w języku polskim) wspierającego analizę argumentacji jest Araucaria-PL. Narzędzie to jest rozbudowaną o aspekt perswazyjny polską wersją programu Araucaria opracowaną przez zespół: Budzyńska, Nowacki, Skulska, Yaskorska, we współpracy z prof. Reedem (University of Dundee, Wielka Brytania) w ramach projektu finansowanego przez MNiSW. Podstawową przewagą programu Araucaria i Araucaria-PL nad innymi tego typu narzędziami jest ich bogate zaplecze teoretyczne (np. możliwa jest reprezentacja struktury argumentacji według wielu różnych modeli argumentacji). \footnote{Przykładem innych narzędzi wspierających analizę argumentacji są: Argunet (<http://www.argunet.org/debates/>), Argumentative (<http://sourceforge.net/projects/argumentative/>), Debategraph (<http://debategraph.org/>), Rationale (<http://rationale.austhink.com/>), czy TruthMapping (<http://truthmapping.com/>).} [10.09.2012].

<sup>37</sup> K. Szymanek, *Sztuka argumentacji. Słownik...*, op. cit., s. 41.



Rys. 1. Główne okno programu Araucaria-PL

Źródło: K. Budzyńska, A. Nowacki, J. Skulska, *Argumenty, diagramy i Araucaria-PL*, „Forum Artis Rhetoricae”, nr 1-2/2010, s. 73-95

## 2.4. Inwencja

Ostatnim i zarazem najmniej rozwiniętym zadaniem teorii argumentacji, na jakie wskazuje literatura, jest zadanie inwencji. Polegać ono ma na budowaniu nowych argumentów, które mogą być wykorzystane do uzasadnienia konkretnego wniosku. W historii występowały nieliczne próby rozwiązania tego zadania i głównie opierały się one o tradycję arystotelesowskich toposów.

Jak już wspomniano, istnieją cztery zadania podejmowane przez teorię argumentacji: identyfikacja, analiza, ocena i inwencja. Teoria schematów argumentacji zbudowana głównie w oparciu o tradycję arystotelesowskich toposów jest odpowiedzią na zadanie czwarte (inwencji)<sup>38</sup>. Zadaniem inwencji jest budowanie nowych argumentów, które mogą być wykorzystane do uzasadnienia konkretnego wniosku.

Schematy argumentacji są rozumowaniami opartymi na toposach, czyli funkcjach zdaniowych uznawanych za powszechnie ważne<sup>39</sup> oraz współczesnym

<sup>38</sup> W. Douglas, Ch. Reed, F. Macagno, *Argumentation Schemes*, op. cit.

<sup>39</sup> Arystoteles, *Retoryka*, op. cit.

pojęciu rozumowań niepewnych (ang. *nonmonotonic, defeasible, presumptive*)<sup>40</sup>. Schematy pod pewnym względem stanowią zatem odpowiednik reguł inferencji monotonicznych systemów dedukcyjnych, z jedną jednak różnicą. Wniosek wyprowadzony w oparciu o schematy argumentacji nie jest przyjęty z całkowitą pewnością. Rozszerzenie zbioru przesłanek o jakieś nowe informacje zobowiązuje (ang. *commit*) nas do wycofania poprzedniego wniosku i przyjęcia nowego. Przykładowym argumentem tego typu jest rozumowanie: „Ptaki latają; Tweety jest ptakiem, dlatego Tweety umie latać”, gdzie wyjątki, jak „Tweety ma złamane skrzydła” nie są z góry znane i nie można ich przewidzieć statystycznie<sup>41</sup>.

Schematy argumentacji zatem, podobnie jak większość sylogizmów retorycznych, opierają się nie na przesłankach koniecznych, ale na przesłankach prawdopodobnych. Przesłankach, które opisują najczęściej (zazwyczaj) występującą sytuację, przesłanki te są więc zazwyczaj (choć nie zawsze) prawdziwe. Walton – podążając za zdaniem Arystotelesa – uważa, że punktem wyjścia argumentacji zazwyczaj jest doksa (mniemanie). Należy zatem w roli przesłanek dobierać zdania, które są zgodne z powszechnymi opiniami.

Schematy argumentacji obejmują dedukcyjne formy rozumowania, jak *modus ponens* i indukcyjne formy, jak argument ze zgromadzonych zbiorów danych do statystycznego wniosku wynikającego z tych danych. Takie rozumowanie jest przypuszczalne i podważalne. Ten rodzaj rozumowania jest tylko prawdopodobny i często odnosi się do warunków niepewności i braku wiedzy. Domniemane rozumowanie wspiera wnioskowanie w warunkach niekompletności, poprzez umożliwienie domyslenia się niewiadomych danych. Rozumowanie to jest podważalne w tym sensie, że wniosek może zostać wycofany lub zmieniony w przypadku, gdy znane (ale niepewne) dane okażą się fałszywe<sup>42</sup>.

Krótki przegląd literatury zawierający kluczowe prace Hastingsa<sup>43</sup>, Perelman i Olbrechts-Tyteca<sup>44</sup>, van Eemeren i Grootendorst<sup>45</sup>, Kienpointner<sup>46</sup> oraz Waltona, pozwoli ukazać teorię schematów argumentacji w szerszym kontekście oraz zapoznać się z ich ewaluacją. Arthur Hastings w tezach doktoratu (1963) zaprezentował

<sup>40</sup> H. Prakken, G. Vreeswijk, *Logics for Defeasible Argumentation, Handbook of Philosophical Logic*, tom 4, wyd. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2002, s. 219-318.

<sup>41</sup> D. Walton, *Argumentation Theory: A Very Short Introduction, Argumentation in Artificial Intelligence*, Springer, Berlin 2009, s. 1-24.

<sup>42</sup> J. Fox, Das S. Subrata, *Safe and Sound: Artificial Intelligence in Hazardous Applications*, Cambridge Mass MIT Press, Cambridge 2000.

<sup>43</sup> A.C. Hastings, *A Reformulation of the Modes of Reasoning in Argumentation*, Ph.D. Dissertation, Northwestern University, Evanston, Ill, 1963.

<sup>44</sup> Ch. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *The New Rhetoric*, op. cit.

<sup>45</sup> F.H. van Eemeren, R. Grootendorst, F. Snoeck Henkemans, et al., *Fundamentals of Argumentation Theory. A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*, op. cit.

<sup>46</sup> M. Kienpointner, *Alltagslogik: Struktur und Funktion von Argumentationsmustern*, Frommann-Holzboog, Stuttgart, s. 992.

systematyczną analizę wielu najpopularniejszych schematów<sup>47</sup>. Sam schemat, w podejściu Hastingsa, jest określony poprzez wskazanie formy przesłanek i wniosków w każdym rodzaju argumentach. Hastings wyróżnia jedną szczególną przesłankę w każdym schemacie (zgodnie z wskazaniem Toumlina<sup>48</sup>), która mogłaby być postrzegana jako uogólnienie lub zasada, prowadząca inne założenie lub przesłanki do wniosku. Taki nakaz jest zazwyczaj niepewnym uogólnieniem i podlega weryfikacji. Dlatego też do każdego schematu Hastings podaje odpowiedni zestaw krytycznych pytań. W nieco innym stylu niż Hastings, Perelman i Olbrechts-Tyteca w *Nowej retoryce* (1969)<sup>49</sup>, zidentyfikowali wiele z typów niepewnych argumentów wykorzystywanych do przeprowadzania dowodów w dialogu. Także niektóre schematy argumentacji przedstawione zostały przez van Eemeren i Grootendorst<sup>50</sup>, w pracy o krytycznych dyskusjach i błędach argumentacji. Kienpointer<sup>51</sup> opracował kompleksową listę schematów argumentacji, która oprócz niepewnych form argumentacji zawiera dedukcyjne i indukcyjne formy. Walton<sup>52</sup> zidentyfikował około trzydziestu jeden (w zależności od sposobu ich liczenia) schematów argumentacji dla typowych niepewnych rozumowań. Podążając za modelem Hastingsa, Walton do schematów dołączył zestaw krytycznych pytań, którego zadaniem jest dopasowanie i testowanie struktury schematu argumentu. Zadawanie krytycznych pytań oraz udzielanie na nie odpowiedzi jest formą określania rodzaju struktury w każdej z obu stron współdziałających ze sobą. Jeśli argument przedstawiony przez zwolennika spełnia wymagania systemu, a przesłanki są do zaakceptowania przez respondentą, to respondent jest zobowiązany do zaakceptowania wniosku. Taka akceptacja lub zobowiązanie, jak to jest często nazywane, są w dialogu tymczasowe. Jeśli respondent zada jedno z krytycznych pytań pasujących do schematu, a orędownik nie oferuje odpowiedniej odpowiedzi, argument jest podważalny. Widać zatem, że podważalność jest związana ze strukturą dialogu.

Te dwa elementy razem – schemat argumentacji i odpowiadające mu krytyczne pytania – są używane do oceny danego argumentu w konkretnym przypadku (w odniesieniu do kontekstu dialogu, w którym argument jest zastosowany). Przytaczany argument jest oceniany przez ocenę ciężaru dowodów z obu stron (pro i contra) w danym momencie, w którym argument został użyty. Wszystkie przesłanki są obarczone jakimś ciężarem dowodu. Następnie, waga jest przesuwana w kierunku akceptacji wniosku, z zastrzeżeniem obalenia go przez zadawanie odpowiednich krytycznych pytań. Według standardowego podejścia nieformalnej logiki do oce-

<sup>47</sup> A.C. Hastings, *A Reformulation of the Modes of Reasoning in Argumentation*, op. cit.

<sup>48</sup> S. Toulmin, *The Uses of Argument*, op. cit.

<sup>49</sup> Ch. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *The New Rhetoric*, op. cit.

<sup>50</sup> F.H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Speech Acts in Argumentative Discussions*, Dordrechts-Holland: Foris, 1984; F.H. van Eemeren, R. Grootendorst, *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.

<sup>51</sup> M. Kienpointer, *Alltagslogik: Struktur und Funktion von Argumentationsmustern*, Frommann-Holzboog, Stuttgart 1992.

<sup>52</sup> D. Walton, *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*, LEA, New York 1996.

ny argumentu, podany argument musi być oceniany w świetle trzech czynników – akceptowalności przesłanki, znaczenia przesłanek dla wniosku oraz oceny, czy przesłanki zapewniają wystarczający powód do przyjęcia wniosku.

Idea schematów argumentacji zostanie opisana na przykładzie dwóch schematów: schematu utworzonego dla argumentu ze znaku oraz schematu argumentu z opinii eksperta.

### **Schemat argumentu ze znaku<sup>53</sup>**

Przesłanka: A jest prawdziwe w danej sytuacji.

Przesłanka: W tym typie sytuacji, zdarzenie opisywane przez B zachodzi zwykle, gdy zajdzie jego oznaka opisywana przez A.

Wniosek: B jest prawdziwe w tej sytuacji.

Walton opisuje następującą sytuację będącą ilustracją tego schematu<sup>54</sup>: Helen i Bob wędrują w Banffi, Bob wskazuje w niektórych miejscach wzdłuż ścieżki ślady, mówiąc: „Wyglądają one, jak ślady niedźwiedzia, więc niedźwiedź musiał przechodzić wzdłuż tej ścieżki”.

W schemacie argumentacji przedstawionym powyżej jedna z przesłanek funkcjonuje jako uogólnienie. Główna przesłanka jest okresem warunkowym stwierdzającym, że jeśli A jest prawdą, to na ogół, ale z zastrzeżeniem wyjątków, B jest prawdziwe. To uogólnienie jest podważalne. Ślady mogły zostać zostawione na ścieżce przez oszustów. Jednak w przypadku braku dowodu jakiegoś oszustwa, rozsądne jest, aby tymczasowo wyciągnąć wniosek, że niedźwiedź przeszedł wzdłuż ścieżki. Argument ze znaku jest ściśle związany z wnioskowaniem abdukcyjnym (ang. *abductive*) określanym również jako „wnioskowanie do najlepszego wyjaśnienia”, ponieważ najlepszym wyjaśnieniem obserwowanych śladów jest hipoteza, że niedźwiedź szedł wzdłuż ścieżki, zostawiając ślady. Może istnieć inne wyjaśnienie, ale z braku dodatkowego dowodu, hipoteza o niedźwiedziu może być wiarygodna jako podstawa do wysunięcia tymczasowego wniosku.

### **Schemat argumentacji z opinii eksperta<sup>55</sup>**

Przesłanka: Źródło x jest ekspertem w dziedzinie D zawierającej zdanie A.

Przesłanka: x stwierdza, że A (w dziedzinie D) jest prawdziwe (fałszywe).

Wniosek: A może z pewnym prawdopodobieństwem (ang. *plausibly*) zostać uznane za prawdziwe (fałszywe).

Rozpatrzmy przykładową sytuację argumentacyjną, jaką stanowić będzie fragment debaty z udziałem Donalda Tuska i Jarosława Kaczyńskiego w czasie kampanii 2007:

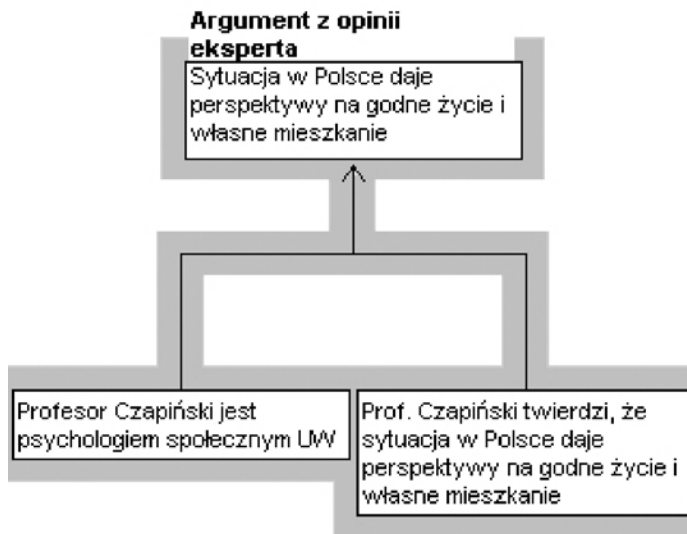
<sup>53</sup> D. Walton, C. Reed, F. Macagno, *Argumentation Schemes*, op. cit., s. 10.

<sup>54</sup> Ibidem, s. 9.

<sup>55</sup> Ibidem, s. 310.

Joanna Wrześniewska-Zygier: Połowa Polaków żyje poniżej minimum socjalnego, co zrobić żeby ludzie nie musieli emigrować, a praca w kraju dawała im perspektywy na godne życie i własne mieszkanie? Pan premier Kaczyński.

Jarosław Kaczyński: Proszę państwa, jeśli chodzi o obecną sytuację, to oczywiście możemy dyskutować, czy jest tak, bo na przykład badania prof. Czapińskiego twierdzą, że jest inaczej, ale my przyjmujemy ten wariant najczarniejszy, bo tak powinna czynić władza.



Rys. 2. Argumentacja podpadająca pod schemat z opinii eksperta

Źródło: K. Budzyńska, A. Nowacki, J. Skulska, *Argumenty, diagramy i Araucaria-PL*, „Forum Artis Rhetoricae”, nr 1-2/2010, s. 73-95

W powyższym tekście można wyróżnić następującą argumentację:

Przesłanka: Prof. Czapiński twierdzi, że sytuacja w Polsce daje perspektywy na godne życie i własne mieszkanie.

Przesłanka: Profesor Czapiński jest psychologiem społecznym na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego.

Wniosek: Sytuacja w Polsce daje perspektywy na godne życie i własne mieszkanie.

Argumentację przedstawioną przez Kaczyńskiego otrzymamy poprzez zastąpienie w schemacie zmiennych x, D oraz A konkretnymi stałymi, do których odnosi się Kaczyński, czyli w miejsce zmiennej x należy wstawić „prof. Czapiński”, w miejsce D – dziedzinę dotyczącą sytuacji życiowej w Polsce, a zmienną A należy zastąpić przez zdanie „Sytuacja w Polsce daje perspektywy na godne życie i własne mieszkanie”.

Walton wymienia sześć krytycznych pytań (KP) testujących poprawność użycia argumentacji z opinii eksperta:



- (KP1) Pytanie dotyczące wiedzy specjalistycznej (ang. *Expertise critical question*): Na ile x jest wiarygodny jako źródło wiedzy eksperckiej?
- (KP2) Pytanie dotyczące dziedziny (ang. *Field critical question*): Czy x jest ekspertem w dziedzinie, w której znajduje się A?
- (KP3) Pytanie dotyczące opinii (ang. *Opinion critical question*): Co stwierdził ekspert x, co by implikowało A?
- (KP4) Pytanie dotyczące wiarygodności (ang. *Trustworthiness critical question*): Czy x jest godny zaufania jako źródło?
- (KP5) Pytanie dotyczące zgodności (ang. *consistency critical question*): Czy A jest zgodne z tym, co inni eksperci twierdzą?
- (KP6) Pytanie dotyczące uzasadnienia (ang. *backup evidence critical question*): Czy twierdzenie x jest oparte na dowodzie/na jakimś uzasadnieniu? Czy dla twierdzenia x istnieje jakieś inne dodatkowe uzasadnienie?

Pierwsze pytanie krytyczne wymaga, aby osoba, na której zdaniu polegamy, była faktycznym ekspertem w danej dziedzinie (tzn. posiadała odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie itd.), a nie jedynie była np. osobą popularną czy sławną. W przypadku prof. Czapińskiego, jego kompetencje może weryfikować fakt, że jest on profesorem UW, dr. hab. w katedrze psychologii społecznej, a nie przypadkową osobą.

Drugie pytanie zaleca ostrożność co do możliwości popełnienia błędu ekstrapolacji autorytetu, tzn. rozciągnięcia zakresu czyichś kompetencji na dziedzinę, w których ta osoba już kompetencji nie posiada. Wątpliwość mógłby zatem budzić fakt, czy dziedzina, w której prof. Czapiński jest ekspertem (psychologia społeczna) jest adekwatna do poruszanych treści (oceny sytuacji życia w Polsce). Zauważmy, że decyzja co do tego, jaka będzie odpowiedź na to pytanie (jak również na inne pytania), zależy będzie od subiektywnej oceny osoby analizującej. Nie jest to jednak specyficzna własność metody krytycznych pytań – subiektywność wyboru jest nieunikniona wszędzie tam, gdzie analizowane są teksty z realnych sytuacji komunikacyjnych, a nie abstrakcyjne obiekty, takie jak np. formuły logiczne posiadające z góry ustalone wartościowanie.

Trzecie pytanie sugeruje, że faktyczny sens słów eksperta mógł być przeinaczony. W przypadku prof. Czapińskiego można rozważać, czy jego wypowiedź została dokładnie zacytowana.

Czwarte pytanie wyraża wątpliwość, czy ekspert jest godny zaufania jako źródło informacji. Na przykład, podstawę do kwestionowania wiarygodności prof. Czapińskiego mielibyśmy, gdyby był on stronniczy, czyli gdyby osobiście coś zyskał przez forsowanie powyższego twierdzenia.

Piąte pytanie wiąże się z opiniami „indywidualistów”, szczególnie w zagadnieniach, w których eksperci się nie zgadzają. Pytanie zgodności stawiamy zatem przez porównywanie z innymi znanymi opiniami (i, szczególnie, z jakimiś ekspertami z dziedziny D, głoszącymi inne opinie niż wypowiedź A). W celu przetestowania przykładu wnioskowania z opinii prof. Czapińskiego powinniśmy zatem przesłedzić opinię np. jakichś innych profesorów psychologii społecznej

i sprawdzić, czy zgadzają się oni ze stwierdzeniem, że sytuacja w Polsce daje perspektywy na lepsze życie.

Ostatnie pytanie wymaga, aby ekspert był w stanie poprzeć swoją opinię obiektywnym dowodem. Zażądalibyśmy zatem od prof. Czapińskiego wyników badań, testów, jakie przeprowadzał, analizując poruszane kwestie.

## Podsumowanie

Schematy argumentacji w ostatnim czasie przyciągają rosnące zainteresowanie z kilku powodów. Pierwszym jest ich wkład w teorię błędu (ang. *fallacies*). Jak Walton wskazał w serii monografii, argumenty, które pasują do tradycyjnych kategorii błędów, wydają się (we właściwych warunkach) możliwe do zaakceptowania i przekonujące. Walton (1996)<sup>56</sup> zakłada, że schematy oferują jeden ze sposobów radzenia sobie z tą pozorną sprzecznością. Schematy argumentacji są również bardzo atrakcyjne na płaszczyźnie pedagogicznej. Schematy mogą być stosowane w celu zaoferowania uczniom dodatkowej struktury i analitycznych narzędzi służących do analiz argumentacji wyrażonej w języku naturalnym i ich krytycznej oceny. Schematy również posiadają duży potencjał do walki z różnego rodzaju problemami w sztucznej inteligencji (AI). Język naturalny stanowi ogromne wyzwanie dla sztucznych agentów. Nawet jeśli skupimy się tylko na możliwości rozumowania i pozostawi się z boku fizyczne aspekty interakcji ze światem, agent musi poradzić sobie z dwoma podstawowymi problemami: niepewności i niekompletności. Ostatnie prace wykazały, że argumentacja oferuje potężne środki do rozwiązania tych problemów poprzez odejście od czysto dedukcyjnych podejść monotonicznych do rozumowania i ku przypuszczalnym, podważalnym technikom<sup>57</sup>. Takie rozumowanie musi także być przedstawione w formie dialogicznej, która jest odpowiednia do używanej przez ludzi. Po raz kolejny wykazano, że oparta na dialogu teoria argumentacji oferuje elastyczne, realistyczne, a co najważniejsze – możliwe do wdrożenia techniki. W logice dedukcyjnej jesteśmy przyzwyczajeni do pracy z formami argumentacji. Dedukcyjne prawidłowe formy argumentu, jak *modus ponens* i sylogizm rozłączny są wykorzystywane jako formalne struktury analizy i oceny argumentu. W podobny sposób, także różnego rodzaju indukcyjne formy argumentacji mogą być stosowane do modelowania probabilistycznych argumentacji. Narzędziem do tego potrzebnym jest zestaw schematów argumentacji (formy argumentów), który można wykorzystać do modelowania różnego rodzaju probabilistycznych (domniemych i podważalnych) argumentów.

<sup>56</sup> D. Walton, *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*, op. cit.

<sup>57</sup> Zob.: D. Carbogim, D. Robertson, J. Lee, *Argument-based Applications to Knowledge Engineering*, „Knowledge Engineering Review”, vol. 15 (2)/2000, s. 119-149.

Lista schematów argumentacji podanych przez Waltona (1996)<sup>58</sup> nie jest kompletna, ale identyfikuje wiele z najbardziej powszechnych form podważalnej argumentacji, która powinna być przedmiotem badań. Wśród niepewnych schematów argumentacji przedstawione i przeanalizowane przez Waltona (1996)<sup>59</sup> są takie znane rodzaje argumentacji, jak: argument ze znaku; argument z przykładu; argument z werbalnej klasyfikacji; argument od dowodu do hipotezy; argument z falsyfikacji hipotezy; argument od korelacji do związku przyczynowego; argument od przyczyny do skutku; argument z konsekwencji; argument z analogii; argument ze straty; argument z ustalonej reguły; argument z wyjątkowego przypadku; argument z precedensu; argument ze stopniowości; argument przyczynowej równi pochyłej; argument precedensowej równi pochyłej; argument nieostrości werbalnej klasyfikacji; argument arbitralnej werbalnej klasyfikacji; argument werbalnej klasyfikacji; argument werbalnej równi pochyłej; argument radykalnej równi pochyłej; dedukcyjny argument z niewiedzy; argument ze zobowiązania; okolicznościowy argument przeciwko osobie; argument z pozycji posiadania wiedzy; argument z opinii eksperta; argument z powszechnej opinii; argument z powszechnej praktyki; argument z ethosu; argument ze stroniczości.

## FEATURES THEORY OF ARGUMENTATION

**Summary:** This text is a critical review of basic concepts related to the theory of argumentation, and shows, by using some examples, the place of diagrams of arguments in the modern theory of argumentation. At the same time they are accommodated in the presentation of the basic tools of argument, such as argumentation diagrams, which are an integral part of research into the argument. Moreover, also brings out software analysis tool supporting argument, called *Araucaria*. In this critical review I refer to a brief review of the literature, including the works by Hamblin (1970), Johnson and Blair (1987), Walton, Reed and Macagno, allowing you to show the theory of argumentation in a broader context and its evaluation is essential in the study of the modern theory of argumentation. Referring to the canon of literature on research on patterns of reasoning (Hastings, Perelman and Olbrechts-Tyteca, van Eemeren and Grootendorst, Kienpointner and Walton) trying to get the essential characteristics of precarious (called defeasible) reasoning. The basis for the model year and characterization of patterns of argument will be a proposal made in research D. Waltona.

**Keywords:** identification, analysis, evaluation, invention, diagrams of arguments, defeasible reasoning, argumentation schemes.

## LITERATURA

- [1] ARYSTOTELES, *Retoryka*, [w:] *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, tłum. Henryk Podbielski, PWN, Warszawa 2004.
- [2] BEARDSLEY M., *Practical Logic*, Prentice-Hall, New York 1950.
- [3] BUDZYŃSKA K., NOWACKI A., SKULSKA J., *Argumenty, diagramy i Araucaria-PL*, „Forum Artis Rhetoricae”, nr 1-2/2010.
- [4] BUDZYŃSKA K., *Wizualna reprezentacja struktury kontrargumentacji*, [w:] M. Załęska

<sup>58</sup> D. Walton, *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*, op. cit.

<sup>59</sup> Ibidem.

- (red.), *Retoryka krytyki w dyskursie akademickim: konflikty, polemiki, kontrowersje*, Wyd. UW, Warszawa 2011.
- [5] CARBOGIM D., ROBERTSON D. and LEE J., *Argument-based Applications to Knowledge Engineering*, „Knowledge Engineering Review”, vol. 15 (2)/2000.
- [6] HAMBLIN CH., *Fallacies*, Methuen, London 1970.
- [7] KRABBE E., *Nothing But Objections*, Reason Reclaimed, oraz HANSEN H.V., PINTO R.C., Newport News, Vale Press, Virginia 2007.
- [8] FOX J., DAS S., *Subrata, Safe and Sound: Artificial Intelligence in Hazardous Applications*, Cambridge, Mass.: MIT Press, Cambridge 2000.
- [9] FREEMAN J., *Dialectics and the Macrostructure of Arguments*, Foris, Berlin 1991.
- [10] GRENNAN W., *Informal Logic*, McGill-Queens U. Press, 1997.
- [11] HAMBLIN CH., *Fallacies*, Methuen, London 1970.
- [12] HASTINGS A., *A Reformulation of the Modes of Reasoning in Argumentation*, Ph.D. Dissertation, Northwestern University, Evanston, III, 1963.
- [13] HASTINGS A.C., *A Reformulation of the Modes of Reasoning in Argumentation*, Ph.D. Dissertation, Northwestern University, Evanston, III, 1963.
- [14] <http://debategraph.org/>), Rationale
- [15] <http://rationale.austhink.com/>), czy TruthMapping \
- [16] <http://sourceforge.net/projects/argumentative/>), Debategraph
- [17] <http://truthmapping.com/>)}.
- [18] <http://www.argunet.org/debates/>), Argumentative
- [19] <http://www.platforma.org/pl/aktualnosci/newsy/art80,-tusk-kaczynski-zapis-debaty.html> z dn. 17.04.2010.
- [20] JOHNSON R.H., BLAIR T., *Logical Self-Defence*, Toronto 1977.
- [21] KATZAV J., REED CH., *On argumentation schemes and the natural classification of arguments*, „Argumentation”, vol. 18(2)/2004.
- [22] KIENPOINTER M., *Alltagslogik: Struktur und Funktion von Argumentationsmustern*, Fromman-Holzboog, Stuttgart 1992.
- [23] PERELMAN CH., OLBRECHTS-TYTECA L., *The New Rhetoric*, Notre Dame Press, 1969.
- [24] PERELMAN H., OLBRECHTS-TYTECA L., *Traité de l'argumentation – la nouvelle rhétorique*, P.U.F., Paris 1958.
- [25] POLLOCK J., *Cognitive Carpentry*, Cambridge, MIT Press 1995.
- [26] POLLOCK J., *Defeasible reasoning with variable degrees of justification*, Artificial Intelligence, 2002.
- [27] POLLOCK J., *Cognitive Carpentry*, MIT Press, Cambridge 1995.
- [28] PRAKKEN H., VREESWIJK G., *Logics for Defeasible Argumentation*, Handbook of Philosophical Logic, tom 4, wyd. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 2002.
- [28] RAHWAN I., SIMARI G. (ed.), *Argumentation Theory: A Very Short Introduction*, Argumentation in Artificial Intelligence, Springer, Berlin 2009.
- [29] SCRIVEN M., *Reasoning*, Point Reyes: Edgepress, 1976.
- [30] SZYMANEK K., *Sztuka argumentacji*. Słownik terminologiczny, PWN, Warszawa 2004.
- [31] SZYMANEK K., WIECZOREK K., WÓJCIK A., *Sztuka argumentacji. Ćwiczenia w badaniu argumentów*, PWN, Warszawa 2005.
- [32] TOKARZ M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady w teorii komunikacji*, GWP, Gdański 2006.

- 
- [33] TOULMIN S., *The Uses of Argument*, Cambridge University Press, Cambridge 1958.
- [34] VAN EEMEREN F.H., GROOTENDORST R., *A systematic theory of argumentation. The pragma-dialectical approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- [35] VAN EEMEREN F.H., GROOTENDORST R., SNOECK HENKEMANS F., et al, *Fundamentals of Argumentation Theory. A Handbook of Historical Backgrounds and Contemporary Developments*, Mahwah, Erlbaum, New York 1996.
- [36] VAN EEMEREN F.H., GROOTENDORST R., *Speech Acts in Argumentative Discussions*, Foris, Dordrechts 1984.
- [37] VAN EEMEREN F.H., GROOTENDORST R., *Argumentation, Communication, and Fallacies: a Pragma-Dialectical Perspective*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, New York 1992.
- [38] WALTON D., *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*, LEA, New York 1996.
- [39] WALTON D., *Argumentation Theory: A Very Short Introduction*, Argumentation in Artificial Intelligence, ed. Iyad Rahwan and Guillermo Simari, Berlin, Springer, 2009.
- [40] WALTON D., *Informal Logic: A Handbook for Critical Argumentation*, Cambridge University Press, New York 1989.
- [41] WALTON D., REED CH., MACAGNO F., *Argumentation Schemes*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.

