

# W objęciach czy szponach empatii

## Zalety i wady współodczuwania

*Literatura biznesowa opisująca sukcesy menedżerów wskazuje empatię jako jedną z kluczowych cech lub umiejętności lidera. Nazywana często ludzką twarzą przełożonego ma sprzyjać budowaniu autorytetu szefa, spajać grupę, wzbudzać motywację i podtrzymywać zaangażowanie członków zespołu. Czy rzeczywiście empatia jest tak ważna w pracy menedżera i ma same pozytywy?*

MAREK GLIWNY

**E**mpatia to zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób, umiejętność przyjęcia ich sposobu myślenia, spojrzenia z ich perspektywy na rzeczywistość. Pierwotnie empatia miała dwa główne znaczenia: właśnie „współodczuwanie” emocji drugiej osoby oraz „rozumienie” stanów emocjonalnych drugiego człowieka. Pierwszy stan to emocjonalne odczuwanie, a drugi poznawcze, „racjonalne” rozumienie tego, co dzieje się z emocjami drugiego człowieka. Współczesna definicja empatii zwraca uwagę na sekwencyjność i komplementarność tego procesu. Najpierw jako warunek podstawowy powinno wystąpić poznawcze rozpoznanie emocji drugiej osoby. Przesłankami do tego będzie wyraz twarzy, gesty, słowa czy sposób mówienia innego człowieka. Następnie od osoby empatycznej oczekuje się wystąpienia u niej adekwatnej reakcji emocjonalnej, za którą pójdzie konkretne dopasowane działanie. Zgodnie z ta-

kim modelem empatyczny szef przekazujący np. informację zwrotną potrafi trafnie zinterpretować ewentualne oznaki niepokoju czy zdenerwowania pracownika. Budzące się w nim współczucie i chęć złagodzenia dyskomfortu podwładnego powinny sprawić, że zmieni sposób przekazania feedbacku tak, aby poprawić komfort pracownika. Oznacza to, że nie ma empatii połowicznej. Ktoś potrafi zatem rozpoznać emocje czy nastrój drugiej osoby, ale w gruncie rzeczy nie ma to dla niego znaczenia i nie wpływa to na jego reakcję, nie jest empatyczny. Psychopata jest mistrzem w odczytywaniu pragnień i motywów innych ludzi, ale nie wzbudza to w nim emocji i nie skłania do adekwatnego do nich działania. Dlatego właśnie między innymi brakuje mu tak rozumianej empatii.

### SKĄD SIĘ BIERZE EMPATIA?

Tak naprawdę nie wiemy. Jest kilka hipotez, ale psychologowie nie są co do tego zgodni. Pierwszy trop to środowisko i wychowanie. Obserwacja przez dzieci świata, w którym żyją, naśladowanie reakcji opiekunów, grupa rówieśnicza i przyjmowane wzorce, a nawet prawidłowość rozwoju w okresie płodowym mają decydować o uczeniu się empatii. Tyle, że trudno tutaj o jednoznaczne wskazanie na silne korelacje i można znaleźć tyle samo głosów potwierdzających, co negujących takie jednoznaczne wyjaśnienie. Druga opcja wskazuje na rolę dziedziczenia. Do tej pory nie zidentyfikowano jednak genów empatii. Autorzy jednego z nowszych badań, mającego ustalić rolę genów w posiadaniu cechy empatii, zdefiniowali ją jako zdolność rozpoznawania i reagowania na stany emocjonalne innych osób. Uważają przy tym, że jest to ważny proces psychologiczny, który ułatwia nawigację w interakcjach społecznych i utrzymywanie relacji, które są ważne dla dobrego samopoczucia. Jednocześnie przyznali, że zaledwie jedną dziesiątą indywidualnych różnic w poziomie empatii w populacji można wyjaśnić genetycznie. Pozostaje więc ciągle 90 proc. czynników niegenetycznych, które nadal czekają na odkrycie i naukowe zbadanie<sup>1</sup>.

Kolejna hipoteza związana jest z odkryciem neuronów lustrzanych. Neurony lustrzane robią prawdziwą furorę w nurcie tzw. psychologii

”  
**Nie żyjemy w epoce rozumu,  
żyjemy w epoce empatii.**

Frans de Waal

<sup>1</sup> V. Warrier, R. Toro, B. Chakrabarti, A.D. Børglum, J. Grove, D.A. Hinds, S. Baron-Cohen, *Genome-wide analyses of self-reported empathy: correlations with autism, schizophrenia, and anorexia nervosa*, „Translational psychiatry”, 8(1), (2018), 35.



**Niski wskaźnik empatii charakteryzuje egocentryków, ludzi skupionych wyłącznie na sobie, na własnym interesie, działaniu i celu. Niezważających na myśli i uczucia innych. Często wiąże się z zaburzeniami osobowości.**

popularnej, nazywanej również pop psychologią. Różni się ona od nauki psychologicznej m.in.: prostym i powszechnie zrozumiałym językiem, opieraniem się w podawanych gotowych receptach na wiedzy zdroworozsądkowej, niezwyfikowanej naukowymi metodami, uproszczonymi implikacjami rozciągającymi się na praktycznie wszystkie przejawy życia, zniekształcaniem i upraszczaniem wyników badań nurtu psychologii akademickiej.

Właśnie w tym duchu od mniej więcej dwudziestu lat grupa pop psychologów i coachów wyjaśnia praktycznie każde zjawisko w ramach życia społecznego istnieniem neuronów lustrzanych. Od zaraźliwego ziewania i uśmiechu, poprzez naśladownictwo w ubiorze członków poszczególnych grup, współodczuwanie bólu człowieka cierpiącego, aż po sukcesy w wywieraniu wpływu czy nawet uwodzeniu. Również empatia i odczuwanie tego, co myślą i czują inni, jest przez te grupy w taki sposób wyjaśniana.

**NEURONY LUSTRZANE – CO TO TAKIEGO?**

Wszystko zaczęło się w latach 90. ubiegłego wieku. Właśnie wtedy Giacomo Rizzolatti z Uniwersytetu w Parmie odkrył ciekawe zjawisko, badając mózgi i zachowania makaków królewskich. Otóż okazało się, że planowany przez małpę ruch łapy zmierzający do pochwycenia orzecha aktywizuje obszary w korze ruchowej mózgu, które poprzez impuls ruchowy wysłany do mięśni powodują wykonanie działania. Prawdziwym odkryciem było jednak to, że aktywizacja neuronów generujących impuls ruchowy następowała także, kiedy makak przyglądał się innej małpie lub człowiekowi, który sięgał po orzecha. Stąd neuronom tym nadano nazwę

neuronów lustrzanych, ponieważ mają niejako odzwierciedlać w naszych mózgach działania innych osobników.

Wydawało się, że mamy wreszcie biologiczne i trudne do podważenia wyjaśnienie empatii i rozumienia zachowania innych ludzi dzięki możliwości patrzenia na świat ich oczami. Jednak nie zadowoliło to psychologów akademickich, którzy zaczęli zadawać kolejne pytania. Okazuje się bowiem, że neurony lustrzane nie stanowią jakiegś specjalnie wydzielonej kategorii komórek nerwowych, których zadaniem jest odtwarzanie w naszych mózgach ruchów innych ludzi. To po prostu zwykłe neurony, które odpowiadają za wyzwalanie impulsów ruchu. Nie są więc z pewnością lusterkami, których zadaniem jest bezwolne odbijanie i naśladowanie tego, co się dzieje dookoła. Do ich aktywizacji konieczne jest uwzględnienie różnych źródeł informacji płynących z otoczenia, w tym odległości i kąta, pod którym patrzymy. Są one więc tylko częściami składowymi szerszego procesu rozpoznawania i podejmowania działania, w którym bierze udział cały mózg.

Kolejne uwagi zgłaszane przez psychologów naukowców to fakt, że nasza wiedza o neuronach lustrzanych opiera się w większości na doświadczeniach na mózgach małp. Badania komórek nerwowych u ludzi są trudne do wykonania metodą bezpośrednią, bo wymagałyby otwarcia czaszki człowieka. Czasem zdarza się, że podczas operacji chorych na padaczkę dokonuje się trepanacji, podczas której dodatkowo mierzy się bezpośrednią aktywność komórek. Podczas jednego z takich eksperymentów stwierdzono, że wybrane neurony uaktywniały się, zarówno kiedy pacjent się uśmiechał, jak i kiedy widział uśmiech na innej twarzy. Jednak zbadano wtedy

tylko około 1000 komórek nerwowych, a lustrzanymi właściwościami charakteryzowało się zaledwie 8 proc. z nich<sup>2</sup>.

Co więc ustalono? Dowiedziono, że neurony lustrzane istnieją, ale nadal ich rola pozostaje tylko sporną hipotezą. Do tej pory nie udało się w żadnym badaniu potwierdzić, że mamy w mózgu ośrodek empatii. Nawet w układzie limbicznym, odgrywającym ważną rolę w powstawaniu naszych uczuć, nie udało się jak do tej pory zidentyfikować wyspecjalizowanych neuronów lustrzanych, które aktywizują się, gdy wczuwamy się w sytuację innych ludzi.

Trudno zgodzić się z próbą tłumaczenia tak złożonych stanów emocjonalnych, jak współczucie czy troska, aktywnością wybranych komórek w mózgu. Jedyne, co udało się stwierdzić ponad wszelką wątpliwość, jest to, że w mózgach makaków występują komórki nerwowe, które uaktywniają się zarówno podczas samodzielnego wykonywania ruchu przez małpę, jak i wtedy, kiedy małpa obserwuje ruch innego osobnika. I tyle. Nic więcej. Cała reszta to interpretacje i domysły na temat tego, jaką rolę odgrywają neurony lustrzane. Przenoszenie wyników badań na małpach wprost na ludzi jest znaczną nadinterpretacją. Stawianie tezy, że neurony lustrzane mają związek z empatią i naszą zdolnością do wczuwania się w emocje innych ludzi, jest z naukowego punktu widzenia bardzo kontrowersyjne.

**ILE EMPATII W NAS**

Ponieważ poziom empatii można mierzyć naukowymi metodami, wiemy, że w ujęciu ilościowym jej wartość w populacji jest zmienna i na wykresie przypomina krzywą w kształcie dzwonu, znaną jako rozkład normalny. Oznacza to, że mimo indywidualnych różnic około 70 proc. ludzi mieści się w średnim przedziale, około 15 proc. w niskim, a kolejne 15 proc. posiada wysoki poziom na kontinuum empatii. Niski wskaźnik empatii charakteryzuje egocentryków, ludzi skupionych wyłącznie na sobie, na własnym interesie, działaniu i celu. Niezważających na myśli i uczucia innych. Często wiąże się z zaburzeniami osobowości.

Przeciętny poziom empatii ma pomagać w nawiązywaniu i pielęgnowaniu relacji, sprzyjać unikaniu nieporozumień i poprawiać komunikację. Ułatwiać dostrzeganie nieujawnionych konfliktów interpersonalnych i rozwiązywanie ich w zarodku. Sprzyjać w identyfikacji ról grupowych, pozwalać wpływać na zachowania i postawy poprzez wykorzystanie interpersonalnych związków między ludźmi. Wysoki poziom empatii prowadzi do altruizmu. Skrajne skupianie się na innych wiąże się z ryzykiem zaniedbywania własnych potrzeb, niepodejmowaniem osobistych wyzwań, unikaniem rywalizacji i poświęcaniu własnych ambicji. Wbrew obiegowej opinii, że empatia jest dobrem absolutnym i nigdy jej dość, jej nadmiar może zaszkodzić jednostce.

Istnieją naukowe dowody na to, że elementy poznawcze empatii, a więc związane z rozpoznawaniem emocji u osób o przeciętnym poziomie empatii, można poprawiać<sup>3</sup>. Jednak ciągle nie ma dowodów na to, że daje się doprowadzić do średniego poziomu osoby mające niskie jej nasilenie.

**W CIENIU EMPATII**

Empatia przez większość uważana jest za wspólną cechą, jednak pojawiają się też głosy, że empatia, rozumiana jako umiejętność odczuwania cierpienia innych, przynosi więcej złego niż dobrego. Paul Bloom, profesor psychologii na Yale University, pisze: „Empatia jest na ogół złym doradcą moralnym. Uzasadnia nietrafione oceny, często motywuje do obojętności i okrucieństwa. Może prowadzić do irracjonalnych decyzji, niszczyć ważne relacje, może sprawić, że jesteśmy gorszymi przyjaciółmi, rodzicami, mężami i żonami”<sup>4</sup>.

Empatia bywa niesprawiedliwa. Podczas jednego z eksperymentów poproszono uczestników o podjęcie decyzji o przeniesieniu śmiertelnie chorej dziewczynki na początek kolejki oczekujących na terapię. Uczestnicy, którym przedstawiono sugestywny opis cierpienia i poproszono o wyobrażenie sobie tego, co czuje pacjentka, zgodzili się na przesunięcie chorej na liście. Ci zaś, którzy otrzymali lakoniczny opis przypadku, opowiedzieli się za utrzymaniem

<sup>2</sup> R. Mukamel, A.D. Ekstrom, J. Kaplan, M. Iacoboni, I. Fried, „Single-neuron responses in humans during execution and observation of actions”, „Current biology”, 20(8) 2010, 750-756.

<sup>3</sup> O. Golan, S. Baron-Cohen, „Systemizing empathy: Teaching adults with Asperger syndrome or high-functioning autism to recognize complex emotions using interactive multimedia”, „Development and psychopathology”, 18(2) 2006, 591-617. C. Ashwin, E. Chapman, L. Colle, S. Baron-Cohen (2006). Impaired recognition of negative basic emotions in autism: A test of the amygdala theory, Social neuroscience, 1(3-4) 2006, 349-363. G. Owens, Y. Granader, A. Humphrey, S. Baron-Cohen, (2008). LEGO® therapy and the social use of language programme: An evaluation of two social skills interventions for children with high functioning autism and Asperger syndrome, „Journal of autism and developmental disorders”, 38(10) 1944.

<sup>4</sup> P. Bloom, *Against empathy: The case for rational compassion*, Random House, Nowy Jork 2017.



## **Wysoki poziom empatii prowadzi do altruizmu. Skrajne skupianie się na innych wiąże się z ryzykiem zaniedbywania własnych potrzeb, niepodjęciem osobistych wyzwań, unikaniem rywalizacji i poświęcaniu własnych ambicji.**

<sup>5</sup> C.D. Batson, T.R. Klein, L. Highberger, L.L. Shaw, „Immortality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict”, „Journal of personality and social psychology”, 68(6), 1042, 1995

listy oczekujących bez zmian. Empatia okazała się więc silniejsza od poczucia sprawiedliwości, uczciwości i moralności<sup>5</sup>.

Empatia wymaga koncentracji i uwagi. Absorbuje i wyczerpuje nasze zasoby emocjonalne; pojawiło się nawet określenie „zmęczenie współczuciem”. Sprzyja także wypaleniu zawodowemu. Czasami przyczynia się do łamania norm etycznych. Na przykład współczucie ofiarom terrorystów wpływa na skłonność do akceptacji torturowania przestępców. Na gruncie zawodowym solidarność ze swoją pokrzywdzoną grupą może sprzyjać ukrywaniu niewłaściwych zachowań, nadużyć na szkodę pracodawcy, oszustw itp.

Kolejną wadą empatii jest to, że wolimy podobnych do nas. Oznacza to, że cierpienie ludzi nam bliskich, podobnych do nas lub z jakiegoś względu atrakcyjnych odbieramy silniej niż obcych nam. Dlatego empatia zniekształca nasze oceny, podobnie jak stereotypy czy uprzedzenia. Empatia jest stronnicza. Odczuwana wobec jakiejś osoby może sprawić, że będziemy ją faworyzować w stosunku do reszty zespołu. Powoduje również, że inaczej odnosimy się do tych, z którymi współpracujemy, a inaczej wobec tych, z którymi rywalizujemy. Wszystko zależy od kontekstu. Inaczej odczuwamy empatię dla osób, które są wobec nas uczciwe, a inaczej w stosunku do tych, którzy nas oszukali. Zazdrość

względem osób, które odniosły ogromny sukces, albo takich, o których sądzimy, że są same sobie winne pociżenia, w jakim się znalazły, może zablokować empatię i skłonić do złośliwości.

Empatia bywa krótkoterminowa. Wynikająca z nadmiernej empatii nadopiekuńczość i troskliwość wobec pracowników (podobnie jak rodziców wobec dzieci) może się przyczynić do braku samodzielności, zaniżenia ich samooceny, utrudniać rozwój i radzenie sobie z nowymi wyzwaniami w przyszłości.

### **JAK ZACHOWAĆ OBIEKTYWIZM?**

W sprawiedliwym i uczciwym ocenianiu podwładnych może wspierać menedżerów stosowanie reguł i zasad. Obiektywne kryteria, procedury oparte na anonimowości oceny i włączaniu bezstronnych osób mogą pomóc w podejmowaniu uczciwych decyzji o tym, kogo zatrudnić, komu przyznać premię, jaką informację zwrotną przekazać pracownikowi itd. Wystarczy być empatycznie przeciętnym (w psychologii to optymalny poziom), podobnie jak większość populacji. Życzliwość wobec drugiego człowieka, okazywany szacunek, uwaga, troska i tolerancja mogą, przy zachowaniu zdrowego poziomu emocjonalnego dystansu, przynieść więcej korzyści wszystkim stronom niż silna empatia menedżera. ●



#### **MAREK GLIWNY**

*Partner zarządzający Talents Development. Psycholog i praktyk biznesu z 20-letnim doświadczeniem zawodowym. Wykładowca i mentor. Posiada tytuł MBA US i Manchester Metropolitan University.*

*[marek.gliwny@talentsdevelopment.pl](mailto:marek.gliwny@talentsdevelopment.pl)*