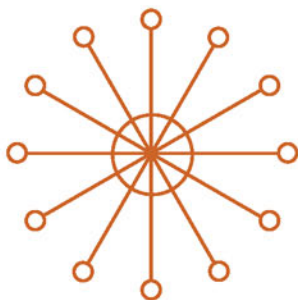


# EMPATIA

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Empathy. HBR Emotional Intelligence Series

Tłumaczenie: Joanna Sugiero

ISBN: 978-83-283-4125-8

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Translation copyright © 2018 Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/empain>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

**1. Czym jest empatia? 13**

*I dlaczego jest ważna?*

Daniel Goleman

**2. Dlaczego współczucie jest lepszą taktyką menedżerską niż bezwzględność? 23**

*Negatywna reakcja podkopuje lojalność i zaufanie.*

Emma Seppälä

**3. Co tak naprawdę robią wspaniali słuchacze? 35**

*Zrozumienie emocji drugiej osoby.*

Jack Zenger i Joseph Folkman

- 4. Empatia jest kluczem do przeprowadzenia doskonałego zebrania** **47**  
*Rozwiązywanie konfliktów w grupie.*  
Annie McKee
- 5. Trudniej jest okazywać empatię innym, jeśli przeżyłeś to, co oni** **57**  
*Musisz bardziej się postarać, żeby skupić się na ich potrzebach.*  
Rachel Ruttan, Mary-Hunter McDonnell i Loran Nordgren
- 6. Im większą masz władzę, tym mniejsze masz pokłady empatii** **65**  
*Proś o opinie, żeby zachować trzeźwe spojrzenie.*  
Lou Solomon
- 7. Proces empatycznego projektowania produktów** **73**  
*Skup się na ludziach.*  
Jon Kolko
- 8. Jak Facebook wykorzystuje empatię do zabezpieczania danych użytkowników?** **87**  
*Zrozumienie ludzi, których chronisz.*  
Melissa Luu-Van

**9. Granice empatii** **97**

*To wyczerpujące.*

Adam Waytz

**10. Czego Dalajlama nauczył Daniela Golemana na temat inteligencji emocjonalnej?** **115**

*Poza empatię.*

Wywiad z Danielem Golemanem  
przeprowadzony przez Andreę Ovans



# 5

**Trudniej jest okazywać  
empatię innym,  
jeśli przeżyłeś to, co oni**

Rachel Ruttan, Mary-Hunter McDonnell  
i Loran Nordgren





**W**yobraź sobie, że właśnie zostałeś rodzicem. Jesteś przytłoczony i wyczerpany nowymi obowiązkami, przez co Twoja wydajność w pracy spada. Bardzo Ci zależy na tym, żeby przenieść część pracy do domu, dzięki czemu będziesz mieć więcej czasu dla rodziny. Jedna z Twoich przełożonych ma małe dzieci, które urodziła w czasie, gdy wspinała się po korporacyjnej drabinie, a druga nie. Jak myślisz, która z nich chętniej przychyli się do Twojej prośby?

Większość ludzi doradzałaby, aby udać się do tej, która ma dzieci, intuicyjnie sądząc, że wspólne doświadczenia wywołują empatię. W końcu ona „przeżyła to”, dlatego doskonale rozumie Twoją sytuację.

Nasze najnowsze badania dowodzą jednak, że to instynktowe myślenie często jest błędne<sup>25</sup>.

W serii eksperymentów odkryliśmy, że ludzie, którzy w przeszłości zmagali się z przeciwnościami (na przykład przeżyli rozwód albo zostali pominięci podczas decyzji o awansach), są mniej skłonni do okazywania współczucia komuś, kto ma podobne problemy, w porównaniu z osobami, które nigdy nie znalazły się w takiej sytuacji.

W pierwszym eksperymencie przeprowadziliśmy ankietę wśród osób uczestniczących w wydarzeniu o nazwie „polarny nurek” polegającym na wykonaniu skoku do lodowatej wody w jeziorze Michigan w marcu. Wszyscy uczestnicy przeczytali historię o mężczyźnie o imieniu Pat, który chciał wykonać skok, ale stchórzył i w ostatniej minucie się wycofał. Należy przy tym dodać, że część uczestników czytała tę historię przed wykonaniem skoku, a część tydzień po skoku. Odkryliśmy, że polarni nurkowie, którzy wykonali skok do wody, mieli mniej współczucia dla Pata i oceniali go z większą pogardą niż ci, którzy byli jeszcze przed wykonaniem skoku.

W innym badaniu analizowaliśmy współczucie do osoby, która nie może znaleźć pracy. Ponad 200 badanych przeczytało historię o mężczyźnie, który mimo największych starań nie znajduje zatrudnienia. Z trudem wiążąc koniec z końcem, w ostateczności zniża się do sprzedawania narkotyków po to, by zarobić pieniądze. Odkryliśmy, że osoby, które

same też kiedyś były na bezrobociu, miały mniej współczucia dla tego mężczyzny i chętniej go krytykowały niż te, które w momencie czytania historii były bezrobotne bądź też nigdy nie zmagaly się z tym problemem.

W trzecim badaniu sprawdzaliśmy współczucie okazywane nastolatkowi, nad którym znęcali się starsi koledzy. Niektórym uczestnikom badania powiedzieliśmy, że chłopak zdołał zamknąć ten rozdział w swoim życiu, a pozostałym, że bohater naszej historii z czasem sam zaczął przejawiać agresję w stosunku do słabszych. W porównaniu z uczestnikami, którzy nigdy nie padli ofiarą przemocy, ci, nad którymi znęcano się w przeszłości, okazywali więcej współczucia nastolatkowi, który zdołał uporać się z tym problemem. Ale uczestnicy z drugiej grupy — podobnie jak w poprzednich naszych badaniach — mieli *najmniej* współczucia dla nastolatka, który sam zamienił się w agresora.

Wszystkie te wyniki wskazują jednoznacznie, że ludzie, którzy doświadczyli w życiu trudności, szczególnie chętnie krytykują osoby zmagające się z podobnym problemem.

Dlaczego jednak tak się dzieje? Naszym zdaniem źródłem tego zjawiska są dwie psychologiczne prawdy.

Po pierwsze, ludzie rzadko potrafią sobie przypomnieć z pełną dokładnością, jak trudna była jakaś

przykra sytuacja z przeszłości. Chociaż pamiętamy, że dane przeżycie było bolesne, stresujące albo wyczerpujące emocjonalnie, zazwyczaj zapominamy, jak ciężko nam było w tamtym momencie. To zjawisko nosi nazwę „luki empatycznej”<sup>26</sup>.

Po drugie ludzie, którzy zdołali pokonać określone przeszkody, pamiętają, że odnieśli sukces, dlatego czują się bardzo pewni siebie i wypowiadają się na temat tej sytuacji w sposób umniejszający jej znaczenie. Połączenie doświadczenia „nie pamiętam, jak mi było trudno” z „wiem, że sam przez to przeszedłem” wywołuje przekonanie, że z danym problemem można z łatwością sobie poradzić, a to z kolei przekłada się na mniejszą empatię w stosunku do osób zmagających się z daną trudnością.

To odkrycie wydaje się sprzeczne z tym, co podpowiada intuicja. Kiedy zapytaliśmy uczestników badania, kto ich zdaniem okaże najwięcej współczucia nastolatkowi będącemu ofiarą przemocy — jako przykład podaliśmy nauczyciela, który sam kiedyś był maltretowany, oraz nauczyciela niezmagającego się z takim problemem w przeszłości — przytłaczająca większość (99 z 112 osób) wybrała pierwszego nauczyciela. To oznacza, że wiele osób może instynktownie szukać współczucia u ludzi, którzy jak na ironię mają go dla nich najmniej.

Wnioski te przekładają się bezpośrednio na relacje między współpracownikami (co oznacza, że powinieneś ostrożnie wybierać osoby, którym chcesz się pożalić). Należy poddać weryfikacji programy mentorskie, które polegają na łączeniu ludzi w pary na podstawie podobnych przeżyć z przeszłości lub takiego samego pochodzenia. Również liderzy powinni wyciągnąć z tych informacji ważną naukę. Kiedy przychodzi do nich pracownik, który jest zmartwiony lub zestresowany, mogą oni sądzić, że powinni zareagować tak, jak podpowiada im serce. To jednak może skończyć się tym, że kobieta na wysokim stanowisku, która zdołała się przebić przez szklany sufit, wysłuchując skarg pracownicy na temat dyskryminacji, będzie myśleć o własnych sukcesach. A menedżerowie w wymagających branżach, takich jak konsulting czy bankowość, będą reagować na uwagi pracowników na temat wypalenia i przemęczenia takimi komentarzami jak: „Ja też musiałem pracować tyle godzin, więc czemu narzekasz?”. (Prawdę mówiąc, istnieją dowody na to, że ten mechanizm włącza się również wtedy, gdy pracownicy z dłuższym stażem odrzucają propozycje zmian mających na celu walkę z przepracowaniem w firmie)<sup>27</sup>.

Najprościej mówiąc, liderzy muszą wyjść poza własny umysł i kłaść *mniejszy*, a nie większy nacisk na własne przeżycia z przeszłości. Być może najlepszą

rzeczą, jaką mogą zrobić, żeby pokonać lukę empatyczną, jest skupienie się na tym, jak bardzo zdenerwowana jest druga osoba, albo uświadomienie sobie, że wielu innych ludzi zмага się z tym samym problemem. Wracając do pierwszego przykładu: przełożona, do której przychodzi wyczerpana młoda mama lub młody tata, może na przykład pomyśleć o niezliczonej liczbie innych rodziców małych dzieci, którzy z trudem walczą o zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym. Przecież wielu z nich ostatecznie zostaje wypchniętych z rynku pracy.

Kiedy staramy się skłonić kogoś do większej empatii, często mówimy na przykład: „spróbuj postawić się na jego miejscu”. Okazuje się, że może to być najgorsza rada, jaką można dać osobie, która już kiedyś *była* na tym miejscu.

**RACHEL RUTTAN** jest doktorantką w Kellogg School of Management. **MARY-HUNTER MCDONNELL** jest adiunktem zarządzania w Wharton School. **LORAN NORDGREEN** wykłada zarządzanie i organizację w Kellogg School of Management.

Na podstawie treści zamieszczonych na *hbr.org*  
20 października 2015 roku (nr produktu H02FKN).

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

## SPÓJRZ NA PROBLEM OCZAMI INNYCH LUDZI!

Empatia oznacza zdolność odczuwania stanów psychicznych innych osób. Jest to również umiejętność spojrzenia na rzeczywistość z ich perspektywy. Empatia nie świadczy o słabości czy szczególnej wrażliwości, wynika raczej ze społecznego charakteru naszego gatunku. Co więcej, wysoki poziom empatii okazuje się atutem menedżera, ponieważ ułatwia kierowanie ludźmi, pozwala też na skuteczniejszą współpracę z klientami. Niemniej zbyt silne współodczuwanie jest niszczące dla psychiki człowieka. Innymi słowy, warto być empatycznym, doskonalić w sobie tę cechę, ale także ją kontrolować.

Autorami artykułów prezentowanych w tej książce są między innymi Daniel Goleman, Annie McKee, Adam Waytz i Emma Seppala – autorytety w dziedzinie inteligencji emocjonalnej. Przedstawiają oni kilka ciekawych aspektów empatii. Współodczuwanie zostało tu potraktowane jako jedna z ważniejszych ludzkich cech kształtujących rzeczywistość biznesową: styl kierowania, prowadzenia spotkań, a nawet projektowania produktów i ich sprzedaży. Przekonasz się, że empatii można się nauczyć, można też ją kształtować, a umiejętności te przydadzą się nie tylko w pracy, ale również w relacjach prywatnych.

- Rozumienie empatii
- Empatia w pracy lidera
- Władza a empatia
- Empatia w projektowaniu produktów
- Problem zbyt silnej empatii

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Magazyn należy do najbardziej opiniotwórczych w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz szereg sprawdzonych informacji i praktycznych porad dotyczących radzenia sobie w nawet najtrudniejszych sytuacjach.

książki*klasy*business

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**onepress**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosc>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint**.PL



ISBN 978-83-283-4125-8



cena 39,90 zł

9 788328 341258