

Глава 8

Что такое эмпатия и почему она важна

Дэниел Гоулман

В английском языке слово «внимание» (attention) происходит от латинского *attendere*, то есть «тянуться к». Это идеально определяет сосредоточенность на людях. Именно она лежит в основе эмпатии и способности вступать в социальные отношения — второго и третьего элементов эмоционального интеллекта. (Первый — это самосознание.)

Руководителей, которые успешно уделяют внимание сотрудникам, видно издалека. Они со всеми находят общий язык, с их мнением все считаются. Люди хотят работать именно с ними. Это природные лидеры — независимо от должности или социального статуса.

Триада эмпатии

Как правило, мы считаем эмпатию единым качеством. Но если посмотреть, из чего исходят чуткие лидеры, можно выделить три отдельных ее вида. Каждый из них важен для успеха руководителя.

- Когнитивная эмпатия — способность понимать точку зрения другого человека.
- Эмоциональная эмпатия — способность ощущать чувства другого человека.
- Эмпатическая забота — способность распознавать, что нужно другому человеку.

Когнитивная эмпатия помогает лидерам донести свое мнение. Руководители, у которых она развита, добиваются от подчиненных лучших результатов. Не пугайтесь: предполагается, что вы думаете о чувствах другого человека, а не испытываете их со всей интенсивностью.

Когнитивную эмпатию стимулирует любознательность. Как сказал один успешный руководитель, обладающий этим качеством: «Я всегда хотел понять, почему люди думают и поступают так, а не иначе, что им помогает, а что мешает». Когнитивная эмпатия берет начало и в самосознании. Те же мыслительные процессы, которые помогают нам анализировать свои мысли и чувства, действуют и в отношении других людей, когда мы направляем на них внимание.

Эмоциональная эмпатия помогает обучать сотрудников, работать с клиентами и оценивать динамику в коллективе. Она возникает в древнейших участках мозга: в миндалевидном теле, гипоталамусе, гиппокампе и орбитофронтальной коре. Благодаря их работе эмоции появляются мгновенно: мы не отвлекаемся на лишние рассуждения. Мы настраиваемся на нужный лад, и эмоциональное состояние другого человека ощущается и телесно: мы буквально начинаем чувствовать чужую боль. Структуры нашего мозга действуют в унисон с отделами мозга собеседника, если мы слушаем его увлекательную историю. По словам Тани Зингер, руководителя отдела социальной нейробиологии в Институте мозга человека и когнитивных наук Макса Планка в Лейпциге (Германия), «вы должны понимать

свои чувства, чтобы понимать чувства других». Навыки социальной эмпатии зависят от двух видов внимания: намеренной концентрации на том, как мы воспроизводим чувства другого человека, и распознавания его мимики, голоса и других внешних проявлений эмоций.

Когда эмпатии нужно учиться

Эмоциональную эмпатию можно развивать. К такому выводу пришла Хелен Рисс, директор Программы эмпатии и социальных наук Массачусетского госпиталя общего профиля в Бостоне. Рисс провела исследование с психологами. Чтобы помочь врачам, она разработала программу, посредством которой учила их концентрироваться с помощью глубокого диафрагмального дыхания и своеобразной отстраненности. Врачи наблюдали за общением как бы сверху, не теряясь в собственных мыслях и чувствах. «Если не вмешиваться и просто наблюдать, можно внимательно следить за происходящим без острых реакций, — говорит Рисс. — Вы поймете состояние своего внутреннего мира — заведенное или сбалансированное — и осознаете, как оно проявляется в конкретной ситуации». Например, если врач понимает, что раздражен, это может означать, что пациент тоже злится.

«В сложных ситуациях можно для начала симитировать эмоциональную эмпатию», — добавляет Рисс. Если вы смотрите человеку в глаза и внимательны к его эмоциям, то даже без особого желания вы вскоре почувствуете к нему расположение.

Эмпатическая забота тесно связана с эмоциональной эмпатией. Она позволяет не только почувствовать эмоции других людей, но и понять, что им от вас требуется. Именно этого мы ждем от врачей, супругов и своих начальников. За эмпатическую заботу отвечает участок мозга, который активизирует внимание родителей к своим детям. Он есть у всех млекопитающих. Посмотрите на человека, который внешне увидел милого малыша, и вы поймете, как работает этот отдел.

Исследования показывают, что по мере карьерного роста человеку становится все сложнее поддерживать отношения с окружающими.

Согласно нейронной теории, когда своеобразный радар мозга сообщает о возможной опасности, в миндалевидном теле запускается реакция. А префронтальная кора реагирует на выделение окситоцина, гормона заботы. Это означает, что эмпатическая забота — неоднозначное чувство. Мы интуитивно переживаем чужой стресс как собственный. Но когда думаем, стоит ли помогать другому человеку, осознанно руководствуемся тем, насколько нам важно его благополучие.

Правильное сочетание интуиции и осмысления имеет огромное значение. Люди, которые сочувствуют слишком сильно, испытывают огромное напряжение. Представители помогающих профессий порой выгорают и утрачивают сострадание. Руководители тоже в группе высокого риска: они постоянно беспокоятся из-за сотрудников и обстоятельств, неподвластных контролю. Люди, которые в целях самозащиты заглушают чувства, могут полностью утратить эмпатию. Эмпатическая забота предполагает, что человек умеет управлять стрессом, не игнорируя боль других.

Когда эмпатию нужно контролировать

Контроль над импульсивным сопереживанием помогает принимать правильные решения, когда нас захлестывает волна чужих эмоций.

Если человек рядом укололся булавкой, мозг посылает особый сигнал, активирующий те же болевые центры у нас. Но студенты медицинских университетов учатся подавлять автоматическую реакцию. За «анестезию» внимания отвечают височно-теменной узел и участки префронтальной коры, которые стимулируют концентрацию, так как отключают эмоции. Именно это происходит в мозге, когда вы отстраняетесь от человека, чтобы сохранить спокойствие и помочь ему. Та же нейронная связь

активизируется, когда мы сталкиваемся с проблемой в эмоционально накаленной обстановке и должны сосредоточиться на поиске решения. При разговоре с расстроенным человеком эта система помогает понять его точку зрения, потому что переключает нас с эмоциональной эмпатии («сердце — сердце») на когнитивную («голова — сердце»).

Лабораторные исследования демонстрируют, что уровень эмпатического участия влияет и на моральные суждения. Снимки мозга показали: когда участники эксперимента слушали истории людей, испытывающих физическую боль, у них мгновенно активировались те же болевые центры. Но если участники исследования слушали рассказы о душевных переживаниях, высшие центры мозга, отвечающие за эмпатическую заботу и сострадание, активировались позднее. На осознание психологических и моральных аспектов ситуации уходило больше времени. Чем больше мы отвлекаемся, тем тяжелее нам даются более сложные формы эмпатии и сострадания.

Глава 32

Голова vs сердце

Майкл Харрис

Когда менеджеры по продажам должны оперировать фактами и статистическими данными, а когда — обращаться к эмоциональному подсознанию покупателя? Когда уповать на госпожу Интуицию, а когда — на господина по имени Разум?

На мой взгляд, слишком часто попытки продать «от головы» приводят к аналитическому параличу, особенно если мы имеем дело со сложными продуктами или услугами. Но многие продолжают обращаться исключительно к господину Разуму. В результате мы тратим слишком много времени в погоне за возможностями продаж, но ничего не добиваемся. Нам нужно развивать свою способность продавать с помощью госпожи Интуиции.

Мы продолжаем оперировать фактами, потому что сопоставляем самих себя с нашим рациональным умом. Мы не можем представить, что серьезные руководители принимают решения исходя из эмоций, потому что наши эмоциональные решения кажутся иррациональными и безответственными.

Но что, если у госпожи Интуиции есть своя логика? В последние годы психологи и поведенческие экономисты доказали, что наши эмоциональные решения нельзя считать ни неразумными,

ни легкомысленными. Сегодня мы знаем, что наши неосознанные решения следуют четкой логике. Их принимает часть мозга, который без усилий обрабатывает миллионы единиц данных и не перегружается. Наш сознательный ум, напротив, жестко ограничен, потому что он может обрабатывать лишь три-четыре единицы информации одновременно из-за ограничений нашей рабочей памяти¹.

Исследование азартных игр показало, как эффективно эмоциональный мозг может определить вероятность максимального выигрыша². Участникам выделили бюджет и раздали по четыре колоды карт. Цель игры заключалась в том, чтобы выиграть как можно больше денег. Для этого надо было вытягивать карты из любой колоды.

Люди не знали, что колоды были тщательно подготовлены. Карты из двух колод помогали выигрывать постоянно, карты из двух других — приводили к большим убыткам. Логичнее было бы избегать опасных колод, и примерно с 50-й попытки люди перестали вытягивать карты из них. Но лишь на 80-й попытке они смогли объяснить, почему так делали. Логика работает довольно медленно.

Исследователи оценивали уровень тревоги участников. Они обнаружили, что люди начинали нервничать, когда тянулись к опасной колоде, уже на 10-й карте. Это означает, что интуиция работает быстро.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джеральд Залтман утверждает, что 95% наших решений о покупке принимаются неосознанно. Почему же тогда мы помним обо всех своих многочисленных эмоциональных решениях? Потому что наш сознательный ум всегда находит оправдания иррациональным побуждениям.

В исследовании людей, у которых для предотвращения приступов эпилепсии были разделены полушария мозга, ученые смогли направить сообщение правому полушарию: «Иди к фонтанчику в конце коридора и попей воды»³. Получив это сообщение, человек вставал и направлялся к дверям. В этот момент ученый обращался к левому полушарию мозга с вопросом: «Куда ты идешь?» Не забывайте,

что левое полушарие мозга не получало сообщений о фонтанчике. Но признало ли оно свое незнание? Нет. Оно тут же придумывало рациональный ответ вроде: «Здесь холодно, схожу за курткой».

Если мы не можем использовать свой опыт решений как руководство к действию, как понять, когда при продажах обращаться к логике, а когда — к эмоциям? Для этого есть хорошее правило: обращайтесь к господину Разуму при простых продажах и к госпоже Интуиции — при сложных.

Этот вывод подтверждается исследованием 2011 года. Участники выбирали лучшую машину из четырех предложенных. Каждый автомобиль оценивался по четырем категориям, например расходу бензина. Но у одного характеристики явно были лучше. В этой «простой» ситуации лишь с четырьмя переменными люди, принимавшие осознанное решение, выбирали лучшую машину на 15% чаще, чем те, кто полагался на интуицию. Когда исследователи усложнили задачу — подняли число переменных до двенадцати, участники, делающие неосознанный выбор, принимали правильное решение на 42% чаще, чем участники, выбиравшие осознанно. Множество других исследований подтвердило, что наш осознанный ум перегружается от избытка информации.

Если вы хотите повлиять на отношение потребителя к вашему продукту, обеспечьте ему опыт, который вызовет нужные эмоции. Один из лучших способов понять сложный продукт — создать живую пользовательскую историю. Исследования показали, что истории затрагивают область мозга, которая обрабатывает визуальную картинку, звуки, вкусы и движения⁴. Сравните этот подход с подходом менеджера, который пытается уместить всю информацию в 85 слайдов презентации PowerPoint.

Не стоит считать эмоциональный ум иррациональным. Лучше взглянуть на него с другой стороны: эмоция — всего лишь способ, с помощью которого бессознательное сообщает свое решение нашему сознательному уму.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

