

ЗМІСТ

Вступ. Емпатія в дії	11
Частина I	
Чому компаніям варто плекати емпатію вже зараз	
1. Що таке емпатія	27
2. Переваги емпатії для бізнесу	47
3. «Емпатійна фанера»	60
Частина II	
Емпатійні лідери	
4. Переваги емпатійного лідерства	69
5. Звички і риси емпатійних лідерів	81
Частина III	
Емпатійна культура	
6. Переваги емпатійних культур	109
7. Звички і риси емпатійних культур	120
Частина IV	
Емпатійний бренд	
8. Переваги емпатійних брендів	147
9. Звички і риси емпатійних брендів	162
<i>На завершення.</i>	
Більше емпатії – більше успіху	200
<i>Подяки</i>	209
<i>Що ще почитати</i>	212
<i>Примітки</i>	217
<i>Про авторку</i>	225

Якщо й існує таємниця успіху, то вона полягає у вмінні розуміти позицію іншої людини, у хисті дивитися на ситуацію з її боку й водночас не забувати про власне сприйняття.

Генрі Форд

ЕМПАТІЯ В ДІЇ

Я завжди вірила, що співпереживання, емпатія й доброта можуть бути серйозними активами у світі бізнесу. Впродовж усієї кар'єри намагаюся переписати панівний культурний сценарій бізнес-успіху: можна бути конкурентними й водночас співпереживати, бути амбітними й водночас добрими, емпатичними — і рішучими. Цей підхід подарував неабиякі здобутки і мені особисто, і моїм роботодавцям та клієнтам.

Я також переконана, що компанії можуть заробляти і водночас демонструвати доброту та співчуття. Ці процеси не взаємовиключні.

Розуміння важливості емпатії в бізнесі стало для мене значно особистішим у серпні 2008-го, коли я прийшла до тями в реанімації. Мені зголили половину голови, а до руки під'єднали крапельницю. Я не могла бачити і втратила короткотермінову пам'ять.

За кілька днів до того мене скосили несамовитий головний біль і блювання. Ці симптоми псували мені життя вже зо два місяці, але того дня взагалі не давали жити. Мій чоловік вирішив піти з роботи в обід і, на щастя, приїхав додому раніше, де й знайшов мене, непритомну, на підлозі у ванній. У тридцять п'ять років — на піку здоров'я й життєвих сил — я пережила розрив мозкової артерії.

Швидка доставила мене в лікарню, і негайна операція врятувала мені життя.

У лікарні я пробула півтора місяця: спершу в реанімації неврологічного відділення, потім — у реабілітаційній палаті. Почалася повільна робота над відновленням. Моя аневризма судин головного мозку була така серйозна, що спричинила крововиливи в сітківку, тому я майже осліпла. Повернути зір допомогли операція на лівому оці та понад десять місяців поступового відновлення правого.

Той час для мене фактично втрачений, за винятком кількох хаотичних спогадів, схожих на образи зі сну. Якийсь час я жила без короткострокової пам'яті — повністю зрозуміти, хто я така, змогла аж у вересні, хоча перебувала при тямі й спілкувалася з людьми.

Тривалий процес повернення власного життя я почала в медичному центрі Harborview при Медцентрі Університету штату Вашингтон у Сіетлі. «Нейро-ніндзя» не просто відтягнули мене від краю, а й виявили до мене як пацієнтки таку турботу й співпереживання, що я була глибоко вражена. Коли ми хворіємо чи травмовані, то стаємо неймовірно вразливими. Лежимо в ліжку — ослаблені, іноді напівголі, — а лікарі й медсестри з'являються в будь-яку пору доби, щоб тицьнути в нас чимось. Студенти-медики приходять дивитися на нас як на якусь дивовижу. Нас надовго залишають на самоті, безпорадних, із самим лише телевізором і кнопкою виклику персоналу. Ми відчуваємося оголеними й цілковито залежними від чужих людей.

На жаль, чимало систем охорони здоров'я влаштовані так, що пацієнти відчуваються непотрібними й обтяжливими для інших саме тоді, коли найгостріше потребують співпереживання. Але в Медцентрі Університету штату Вашингтон — як і в багатьох лікарнях світу — практикують пацієнто- й сімейноцентричне лікування (ПСЦЛ, англійською PFCC) і вірять у нього.

ПСЦЛ — це глобальний рух¹, що визнає важливість участі пацієнтів та залучення родичів (або опікунів) задля отримання позитивних результатів відновлення. Це підхід, за яким шанують унікальні здібності, сильні сторони й уподобання кожного пацієнта і вважають їхню участь невіддільною частиною медичних рішень під час лікування. Підґрунтя ПСЦЛ — це обмін інформацією, співпраця й повага².

Інакше кажучи, лікарні, що практикують ПСЦЛ, впроваджують такі політику, процедури й ресурси, які зосереджуються навколо потреб і почуттів. Особливо важливий момент: до пацієнтів ставляться як до людей, а не як до активів чи ліжок. Такі лікарні мають кращі показники³ видужування, ліпшу якість догляду, вищу безпеку, позитивніші відгуки та рейтинги, нижчі показники госпіталізації й повторної госпіталізації, вищу задоволеність медичного та адміністративного персоналу й мудріший розподіл ресурсів. Усе це означає менші витрати, вищі прибутки і позитивну ділову репутацію організації та її бренду.

Для Медцентру Університету штату Вашингтон, як і для багатьох інших лікарень, що практикують пацієнтоорієнтований догляд, емпатія стала за кредо як запорука кращого обслуговування пацієнтів: вони і справді ефективніше лікують, мають вищий бойовий дух серед персоналу і, чорт забирай, хороше висвітлення в пресі.

Коли я отямилася, перелякана й спантеличена, неспроможна пригадати, що було між тими чи тими подіями, то ні я, ні моя сім'я нічого не знали про ПСЦЛ. Але за цей непростий час у лікарні ми побачили таке:

- Ніхто — ні лікарі, ні адміністратори, ні медсестри — ніколи не заходили в мою палату, не постукавши, не назвавши свого імені (тимчасово незрячій жінці) й не запитавши дозволу увійти.

- Мій чоловік мав змогу бути поруч завжди, коли я цього потребувала, без офіційних годин для відвідування.
- Щоразу, коли мені давали вказівки, лікарня дбала, щоб поруч зі мною був хтось з опікунів, які записали б рекомендації, бо я не могла запам'ятати, а іноді навіть зрозуміти, про що йдеться. Якщо треба було почекати, щоб хтось прийшов, вони чекали.
- Персонал виявляв повагу до моєї гідності й розумових здібностей, коли терпляче пояснював процедури, професійний жаргон чи скорочення й відповідав на будь-які запитання.
- Коли я через поганий зір упала в коридорі й попросила про допомогу або коли моя сім'я потребувала підтримки, ніхто не сказав: «Це не моя робота». Працівники лікарні завжди відривалися від справ і знаходили тих, хто міг допомогти.
- Мені надали право щодня обирати страви з різних позицій у меню. Ця дрібна видимість контролю в часі страшної кризи багато означала, зокрема багато шоколадно-вершкового торта.
- Лікарня допомогла скоординувати мою реабілітацію після виписки й кілька разів телефонувала додому, щоб запитати про самопочуття. Мені навіть видали теку з матеріалами та контактний номер, якщо виникнуть запитання.

Цей досвід так глибоко мене вразив, що після повного відновлення я в ролі пацієнтки-консультантки приєдналася до освітнього комітету Медцентру для пацієнтів і сімей. Так я змогла представляти інтереси пацієнтів, коли команда лікарні ухвалювала ключові рішення.

Уявіть: організація ставиться до своїх «споживачів» не так, як цього хочуть працівники для себе, а так, як того бажає кожен *індивідуальний клієнт*. Бізнес-модель орга-

нізації налаштована на те, щоб ставати ефективнішими, зменшувати витрати й підвищувати задоволеність споживачів завдяки співпереживанню й прийняттю позиції іншого.

У цьому практична сила емпатії.

Цей трансформаційний досвід перемкнув мою емпатію на високу передачу, та насправді я все життя вчуся її виявляти. Я вважаю себе оповідачкою історій, і в основі мого тривалого захоплення лежить емпатія. Із власного досвіду знаю, що історії можуть надихати, провокувати, навчати, дарувати задоволення й мотивувати нас. А щоб розповісти хорошу історію, треба вміти використовувати емпатію, щоб поселитися у світі інших людей, зрозуміти їхні погляди, уявити їхні емоції та досвід. Емпатія, яка рухає сторітелінгом, – це стрижень моєї роботи: я випрацьовую стратегії брендів і допомагаю компаніям чітко озвучувати їхні цінності задля міцнішого зв'язку зі споживачами, клієнтами чи підрозділами.

Сьогодні в нас, як красномовно висловився колишній президент Барак Обама, «дефіцит емпатії». Він говорив про США, але, думаю, ця нестача співпереживання стосується всієї планети. Надто багато людей стають на той чи той бік, гноблять «інших» і загалом не дуже добре поводяться. Ми стали байдужими до трагедій, приймаємо образливі коментарі інтернет-тролів за стандарт поведінки й ховаємося за екранами замість того, щоб налагоджувати зв'язки з людьми, які поруч: в автобусах, на майданчиках, у кав'ярнях. Багато хто відчуває цю прірву, але не знає, як її перейти. У декого проявляється емпатія, але вони лише заламують руки й не знають, як перетворити її на дієве співпереживання.

Чи є кращий спосіб розв'язати цю дилему, ніж почати з місця, де більшість із нас проводить понад сорок годин щотижня, – з роботи.

Якби керівники компаній змогли змінити культурні налаштування того, що дає бізнесові конкурентну перевагу, і показати, що емпатія може поліпшувати фінансові успіхи, продуктивність та утримання працівників (й інші переваги, про які ми поговоримо в цій книжці), то, можливо, позитивна поведінка, яку люди зрештою засвоять, перейшла б і на їхні відносини. Можливо, – лише можливо, – наш світ став би трохи кращим. Хитра точка входу, я знаю. Але логічна – і, як побачимо з цих сторінок, цілком імовірна.

Я розробляю стратегії, а не вивчаю емпатію, однак спостерегла, що іноді людина, яка перебуває поза темою, здатна пролити чимало світла на неї за умови глибокого й наполегливого зацікавлення. Та й іноді потрібен свіжий погляд, щоб розгледіти деталі ширшої картини та прояснити її. Ну й бонус: коли ви не знаєте «правил», які панують у певній сфері, то не боїтеся їх порушити. (Або радісно ламаєте їх на шматки, якщо потрібно.) Ви здатні підходити до теми інноваційно, без вагань ставити табуйовані запитання й доходити несподіваних висновків.

Я експертка з того, як емпатія відіграє ключову роль в ефективній стратегії бренду. Розробляю схеми й стратегії брендів понад 25 років. Серед моїх клієнтів – компанії з переліку Fortune 500, динамічні стартапи й несистемні приватні підприємці. Усі вони хочуть видаватися доступними та повними співпереживання в комунікації зі споживачами й налагоджувати зв'язок із ними, але не завжди знають, якими щирими діями підтримати ці пориви. Я допомагаю їм побудувати ці зв'язки й дотримувати сповнених емпатії обіцянок. Ми разом вивідуємо, як їм увиразнити власні емпатійні сильні сторони перед споживачами чи клієнтами, щоб ті повірили заявам. І часто наші розмови зводяться до того, як ефективні лідери, схоже, залізають у голови споживачів (а відтак і в голови

іншої ключової аудиторії – власних працівників), щоб ще сильніше прив'язати їх до бренду. Наші бесіди про брендинг приводять до інших тем: як змінити політику наймання на роботу і внутрішні правила та процедури обслуговування клієнтів так, щоб насправді бути емпатійним брендом.

Я провела безкінечну кількість консультацій про те, що емпатія означає для організації. Навчала, як практикувати емпатію щодня, а не просто вивалювати на сайт фрази про співпереживання. Прив'язувати емпатію до роботи – це те, що я практикую постійно й природно. У цій книжці я поділюся, як ті самі практики емпатії, якими я допомагаю клієнтам будувати зв'язок зі споживачами, можна використовувати в управлінні й лідерстві для поглиблення робочої культури в компанії та розбудови бренду, яким ви разом з колегами пишатиметеся.

Погодьмося: ще не було вдалішого моменту, ніж зараз, порушити застарілі правила того, як *повинен* працювати бізнес, і створити справді емпатійну команду.

Організації зараз мають неймовірні можливості змінити власну культуру – на краще або на гірше. На це є три причини:

1. Комерційні організації переосмислюють власну роль у суспільстві.
2. Працівники і працівниці працюють більше годин, але водночас мають більше варіантів працевлаштування.
3. Технологічні зміни, що вриваються в життя організацій, змінюють наші ролі, і для ефективності цих змін потрібні унікальні людські навички.

Розгляньмо, як потужні комерційні організації сьогодні переосмислюють власні ролі. У 1980-х корпоративна Америка прийняла погляди економіста Мілтона Фрідмана,

викладені в *Seattle Times*, про те, що «єдина соціальна відповідальність будь-якої компанії — заробляти гроші для власників без порушень законодавства»⁴. Але багато організацій останнім часом стали використовувати власний чималий вплив на користь світові; ця концепція називається «свідомий капіталізм».

Кілька років тому Говард Шульц, колишній CEO, а зараз почесний голова Starbucks, узяв на себе місію підтримувати чітку позицію щодо політичних, суспільних і часто контroversійних питань, як-от міжрасові відносини, справи ветеранів і права ЛГБТК. 2015 року в інтерв'ю для *Seattle Times* Шульц сказав: «Розміри, масштаб компанії та платформа, яку ми маємо, дозволяють, як на мене, звучати власним голосом у цих дискусіях. Сподіваюся, назавжди... Ми ведемо [Starbucks] до того, щоб переосмислити роль і відповідальність публічної компанії»⁵.

Навіть компанії, які ще не вбудували співпереживання у власні місії, уже озвучують колективні тривоги стосовно соціальної несправедливості. Коли президентські вибори в Америці 2016 року закінчилися паскудством, багатьом потеплішало на душі від того, що великі корпорації скористалися власним впливом, аби давати відсіч вузьколюбій сексистській і ксенофобській риториці, яка звучала зусібіч. Якщо деякі особистості почувалися безсилями, то впливові організації таки мали змогу ефективно й сміливо виступити проти расової нерівності та несприйняття іммігрантів, ЛГБТК і прав жінок. Багато з них так і вчинили за допомогою найбільшої платформи — прямого ефіру Суперкубку з американського футболу 2017 року.

Рекламодавець 84 Lumber⁶ вирішив показати мексиканську жінку з донькою, які намагаються знайти притулок у США, і їхній розпач, коли після тривалої подорожі й подолання всіх перешкод вони наразилися на велику стіну. Реклама завершується обнадійливим відкритим