

同理心

[美]茵迪·扬(Indi Young) 著
陈 鹤 潘玉琪 杨志昂 译
汤姆·格鲁伯(Tom Gruber) 序

沟通、协作与创造力的奥秘

PRACTICAL EMPATHY
FOR COLLABORATION AND CREATIVITY IN YOUR WORK

清华大学出版社





同理心 沟通、 协作与 创造力的 奥秘

PRACTICAL EMPATHY FOR COLLABORATION AND CREATIVITY IN YOUR WORK

[美] 茵迪·扬 (Indi Young) 著

陈 鹤 潘玉琪 杨志昂 译



RFID



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要侧重于认知同理心，将帮助读者掌握如何收集、比较和协同不同的思维模式并在此基础上成功做出更好的决策，改进现有的策略，实现高效沟通与协作，进而实现卓越的创新和持续的发展。

本书内容精彩，见解深刻，展示了如何培养和应用同理心。本书适合所有人阅读，尤其适合企业家、领导者、设计师和产品经理。

Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work

By Indi Young

© 2015 Rosenfeld Media, LLC.

ISBN: 9781933820484

北京市版权局著作权合同登记号 图字号：01-2018-7249

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

同理心：沟通、协作与创造力的奥秘/(美)茵迪·扬(Indi Young)著；陈鹤，潘玉琪，杨志昂译。—北京：清华大学出版社，2019

书名原文：Practical Empathy: For Collaboration and Creativity in Your Work

ISBN 978-7-302-52957-6

I. ①同… II. ①茵… ②陈… ③潘… ④杨… III. ①产品设计—研究 IV. ①TB472

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 085779 号

责任编辑：文开琪

装帧设计：李 坤

责任印制：沈 露

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京亿浓世纪彩色印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：150mm×228mm 印 张：12 字 数：152 千字

版 次：2019 年 7 月第 1 版 印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价：69.00 元

产品编号：081501-01

推 荐 序

汤姆·格鲁伯 (Tom Gruber)

Siri 的产品设计师和联合创始人

作为一名企业家和产品设计师，基于很现实的原因，我相当关注同理心^①。最顶尖的产品经理、设计师、产品团队和领导者都是实践同理心的专家。他们能够理解和学习其他人的想法。这些人可能是顾客、产品或服务的用户或者利益相关的流程制定者。他们创造出来的产品能让几百万人都觉得“刚刚好”或者“符合直觉”，这绝不是巧合。

茵迪·扬 (Indi Young) 的这本书是练习同理心的实践手册。同理心是一项技能，而不是内在天赋。同理心是一种可以习得并通过练习来改进的思维模式。有一些最佳的练习方式、手段和工具可以帮助我们放下自我，关注于从其他人的视角来了解事情的实情。要真正做好并不容易，但是绝对值得！茵迪的书让我们了解到了如何能做到这点。

茵迪指导我们如何把同理心思维应用于参与产品的概念构建、设计或开发的人群中。我认为这特别有益于今天的高科技公司。它们内部时间和资源极其有限，但期望又高，限制又多。公司目前的应对方式就是雇佣一些具备各种人才的全明星团队，跨职能和其他团队一起工作。但是，这些高科技人群，就像小猫一样需要经常安抚，像捷豹车内的气缸那样保养和呵护。自顶向下，军事化的命令和管理模式是无效的，必须依赖于相互协作、劝说、协商、建设性的妥协和分布式的决策。无论哪种沟通方式，我们都需要对他人持有同理心。

① 中文版编注：本书主要聚焦于认知同理心，不同于共情（或称“情感同理心”），主要是指基于共同的理解和认知。

很多组织转用统计分析和测量的方式来尝试做出基于证据的决策，使参与产品开发的所有人对客观结果有统一的认识。这是非常明智的，但不能孤立使用。定量数据驱动流程可以优化共同的成果，忽略未测量的部分。定性数据驱动流程则优化个人成果，并拥抱案例研究和用户观点的繁杂性。我们如何能够从这些软指标来源获取数据，为定性的东西（如用户界面）做出决策呢？茵迪的这本书，为收集基于同理心的观察和对话主观数据提供了一个有价值的技术和分析的工具。

常见问题解答

我们应该如何使用“同理心”这个词？

本书不是讲感受他人之感受的同理心，而是讲理解他人是如何思考的（头脑和内心想的是什么）。最重要的是，承认对方的思想和情感是合理的，即便他们和我们自己的理解不同。这份接纳有各种实用场景，尤其是在工作当中。本书探讨的是工作中的同理心，适用于创新和与人交流两个方面。第2章介绍不同种类的同理心之间细微的差异。

任何人都能习得同理心的应用吗？

对人产生好奇心是拥有同理心思维的关键。对他人的思考和经历感到适当的好奇是必要的。这样的好奇心开始的时候可能非常不起眼，但能够随着时间推移而慢慢成长。经常收到自己相关正反馈的人，可能一开始对其他人产生好奇心。另外，习惯于替他人解决问题的人（比如医生），可能要花较长时间才能放下自己的演绎推理思维模式，通过倾听来吸收更多信息和细节。这些标准将在第2章中讨论。

如何通过训练来提高同理心技能？

抓住每一个倾听他人的机会。练习放下内心的声音，认真倾听并发现找准时机多提问，力求真正理解对方。练习察觉自己的情绪反应，在影响倾听他人之前及时消除它。第4章要介绍一些可供尝试的练习。

如何从应聘候选人当中发现有同理心的人？

留意应聘者有没有对他人的好奇心且支持他人变得更好的意愿。这些都在第2章谈到。另外，如第4章所介绍的那样，看他是否能够倾听、是否能够克制内心的声音以及平息自己的情绪。

如何把通过同理心所获得的洞察传给同伴和决策者，甚至跨部门？

不断重复自己所听到的最清晰的故事。大声说出来之后，其他人的声音也会随之出现。在工作中，你的一个重要职责是“授粉”。把这些观念传给公司内有需要的人。第 6 章里有相应的建议。

同理心如何改进交互设计技能？

同理心并不能直接给出建议“如何让别人用你的方案”。同理心是深藏于我们大脑中的知识，等待着随时激发的创意灵感。当灵感出现时，我们通过同理心所获取的知识是支持、打磨或否定这个想法的基石。同理心能帮助团队决定整体方向和当前的运转，使之支持特定的人群。第 6 章展示了它的运作原理，第 8 章具体说明如何在组织内解决这个问题。

本书使用指南

谁应该阅读这本书？

针对开发人员、设计人员、写东西的人以及决策者，这本书讲的是如何在工作中建立和应用同理心。同理心可以应用于非常广泛的领域。它可以帮助改进制度、流程、产品、服务和写作内容。它可以帮助改善人际关系。所以，如果需要参与以上任何一件事情（还有谁不需要呢？），这本书就是为你准备的。另外，“在工作中”这样的表达囊括你参与的所有（无论是否获得报酬的）活动：志愿者工作、课堂项目、爱好、协会及联盟等。从书中习得的同理心，能够渗透到生活中的各种领域，远远不只限于传统上的付费职业。

这本书能帮助你更好地觉察自己。如果正好想改一改自己的思维模式，这本书也很有帮助。它能让你从心智和情感上更加成熟、稳重。如果没有这样的打算，书中的概念也能为你提供一个坚实的职业技能改善框架。

无论是什么类型的主管，只要负责管理一定数量的人员或者负责公司损益表上的某些条目，那么也会发现这本书非常适用。它有助于你更好地支持团队成员，让他们充分展现自己的能力，还能帮你从众多的选择中找到合适的路径为支持对象提供更真诚、更有效的支持。

本书包含哪些内容？

本书的内容分成 9 章 3 个主题。

- 同理心在工作中起什么作用？
- 培养和建立同理心。
- 应用同理心（在公司内部参与协作创新的事情上）。

同理心在工作中起什么作用？

第1章“失去平衡的组织”描绘整体的轮廓，阐明只关注数据指标和看似科学的保证使得我们对决策和沟通失去正确判断的原因。

第2章“同理心可以带来平衡”解释同理心为什么并不只是感同身受。我们必须先培养和建立同理心，然后才能应用自如。

第3章“在工作中运用同理心”展示同理心是如何融入开发周期的。我们完全可以在自己的头脑中培养和应用同理心，也可以在开发的产品中提醒自己或者团队从中获得更好的见解。

培养和建立同理心

第4章“一种新的倾听方式”介绍倾听练习的指导方针。好的聆听者，应该只关注于对方所说的话，力求促进信任和建立融洽的关系。

第5章“理解话外音”提出了回顾每个故事和总结每个概念的思路。它可以帮助我们更深入透彻地理解他人。做总结虽然不是必须的，但它很强大，可以帮助我们澄清理解，发现自己。

应用同理心

第6章“为我们创造的产品（服务）应用同理心”讲的是如何在倾听环节中寻找并运用模式来区分受众并激发想法。同理心能帮助我们鼓励他人面对持久多变的挑战。

第7章“在工作场景中应用同理心”鼓励我们在倾听环节应用同理心，力求更好地理解和支持同伴、直属下属和领导。觉察到自己的反应以及他人的反应，能帮助我们改善协作方式。

第8章“在组织中应用同理心”展示在组织中做出细微改变和从竞争中另辟出路的不同选择方案。从对技术和方法的关注中走出来，有助于我们思考组织是如何考虑问题的。

第 9 章“下一步行动？”强调运用小步慢走的方式在日常工作中运用同理心。

本书还附带了什么资料？

本书配套网站 (<https://rosenfeldmedia.com/books/>) 包含一个博客和其他附加内容。书中的图表和其他说明性图片都在知识共享许可的条款下下载和引用。也可以在 Flickr 站点 (<https://www.flickr.com/photos/rosenfeldmedia/sets/>) 中找到其他图片。

前 言

我之所以写这本书，是想给大家提供一种更容易把同理心这个观点带入工作中的方式。首先，我希望帮助大家做出更成熟、更能够在细微和个性之处反映出个性化思维的产品。我希望人们能发现并运用新的语言来描述他们创造的东西，而不是以技术的使用作为描述的基础。我希望在“创造”的定义上开阔大家的思维，可以涵盖服务、流程、政策和写作内容等领域。是否能把观点带入我们的创造，完全取决于我们是否理解使用对象。理解对方实现某个意图的思考方式（比其用什么手段来实现）更重要。

我在书中引入了心智模型示意图（图 1），但发现有些人在构建图表和使用这些词汇中越陷越深。（我过去使用“任务”这个词，过于注重从行为和产品导向上刻画这样的思考和反应。）这个示意图的强大之处在于能够比较人们是如何思考以及我们是如何支持他们的。示意图两侧的内容固定，有时会超出人们的预期。虽然我听到的大多数故事都来自于成功运用此图并反复优化的人，但我更担心那些因此而离开的人。我想要告诉他们，其实是有捷径的，一份图表，几天的全心投入就能轻松画出。说是这么说，但不是每个人都能接受。我担心的那些人也因此而回到关注于创造和个人使用经验，而不是在更广的认知和情感层面。

因此，我决定进一步拆分示意图的上半部分并关注于可表达的部分。倾听是一种变革性的技能。它让我们能够做到培养和建立同理心，以及理解他人心智蓝图。倾听能带来新的观点。不要在乎是否要包含所有的细节。即便只是倾听，不记录任何细节，我们的大脑仍然可以保留 30% 的新观点。留下来的这些足以让我们开展工作了。它足以抵消

创造内容的局限。任何时候跟上一个人的思维框架并认真倾听，我们的大脑都会形成连锁反应，以至于几天之后都还能以稍微不同的视角来看待自己的工作。

在写这本书的时候，我也发现倾听对建立同理心有好处，这一点在工作场景中尤为明显。相当多的人每天都在和工作伙伴内耗，沟通不清晰，目标失衡，纠结，概念冲突，等等。

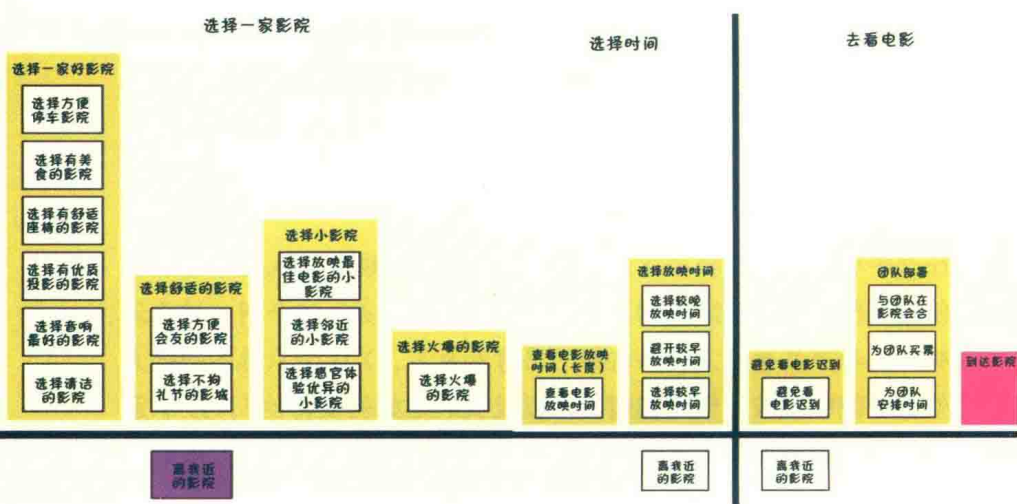


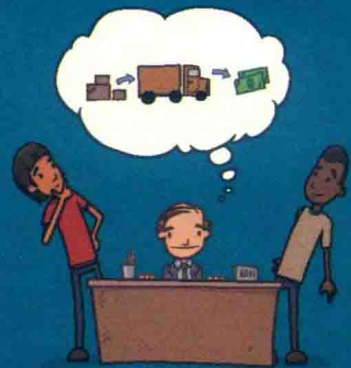
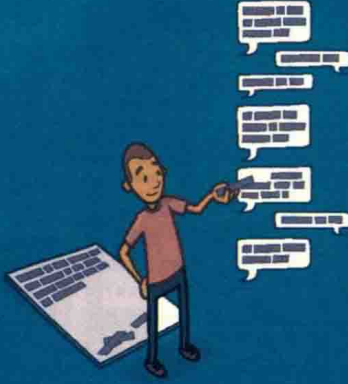
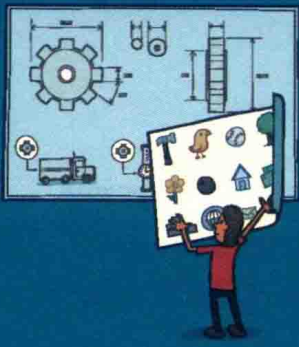
图 1

电影观众的心理模型，在水平线上描绘了思维、反应和指导原则并把相同概念的叠成一组。水平线下面是电影制作公司提供的功能和服务

与同伴合作，指导直接下属，了解领导的想法，所有这些都离不开倾听。所以，我决定涵盖一些倾听工作伙伴的情景，其中包括完全放下自己的议程。放下自己的议程也是把所学知识传给工作伙伴的关键。所有一切相互关联。

倾听和发展所有工作相关人员的同理心将为我们提供坚实的基础。它会影响我们做出的决定、使用的词汇以及态度。





目 录

第 1 章 失去平衡的组织	1
数据和分析为王	2
对数据的用法不成熟	4
滥用科学术语	6
合作有限	7
固步自封	7
缺乏倾听	8
他（她）为什么会选这个？	9
同理心可以帮助组织重新取得平衡	13
第 2 章 同理心可以带来平衡	15
同理心可能和你想的不一样	16
实践同理心	23
“秀”的是理解，而非能力	25
第 3 章 在工作中运用同理心	29
开发周期	30
同理心培养和运用过程中的各个阶段	31
倾听环节如何安排	35
为什么远程连接也可以？	38
一次只听一个人讲	39
不要问题清单	40
力求简单	41

第 4 章	一种新的倾听方式	43
	一种完全不同的倾听方式	44
	留意三个要素	49
	随之起伏	52
	给予支持	58
	给予尊重	62
	保持中立	64
	善用情感同理心	67
	练习同理心	68
	小结	70
第 5 章	理解话外音	73
	挑出每个参与者描述的概念	75
	搞清楚每一个概念	78
	需要忽略哪些内容	79
	目标是变得更好	85
	总结每个概念	85
	从动词开始	87
	拓展出总结的其他部分	92
	不断修改直到清晰明了	92
	小结	96
第 6 章	为我们创造的产品（服务）应用同理心	99
	寻找模式	101
	根据模式建立行为细分	110
	激发创意	113
	解决更多问题	121
	小结	127
第 7 章	在工作场景中应用同理心	131
	与人合作	132

带领团队	136
理解上级	140
了解自己	142
小结	147
第 8 章 在组织中应用同理心	151
站在组织角度来看	153
从小处开始改变	154
从既定的道路上另辟蹊径	158
技巧练习	160
小结	161
第 9 章 下一步行动	165
向他人解释	166
小步前进	167
如果只能做一件事	167
秘密议程	167