

Awakening Compassion at Work



The Quiet Power That Elevates
People and Organizations

唤醒职场同理心

VUCA时代换思维，
挖掘潜能，
打造高效自主团队

[美]

莫妮卡·沃莱恩

(Monica C. Worline)

简·达顿

(Jane E. Dutton)

著

郑磊 江政 译

丁捷

审校

包政 | 梁小虹 | 张宏 | 王欣

高度
评价

人工智能时代，一本挖掘潜能、改善生活、赋予工作意义、激发创意能效的书。

斯坦福大学同理心研究科学家、密歇根大学心理学教授、同理心实验室联合
创始人20多年的实地研究和实践成果：故事+练习+指导。



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

云学堂 | 商业学习书系·场域系列

Awakening Compassion at Work



The Quiet Power That Elevates
People and Organizations

唤醒职场同理心

>UCA时代换思维，
打造高效自主团队，
挖潜能，

[美]

莫妮卡·沃莱恩

(Monica C. Worline)

简·达顿

(Jane E. Dutton)

著

郑磊

江政

译

丁捷

审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations

By Monica C. Worline, Jane E. Dutton and Raj Sisodia

ISBN: 9781626564459

Copyright © 2017 by Monica C. Worline and Jane E. Dutton

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All Rights Reserved.

This Translation Published under license.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2018 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-8745

图书在版编目（CIP）数据

唤醒职场同理心：VUCA 时代换思维，挖潜能，打造高效自主团队 /（美）莫妮卡·沃莱恩（Monica C. Worline），（美）简·达顿（Jane E. Dutton）著；郑磊，江政译. —北京：电子工业出版社，2018.5

书名原文：Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations

ISBN 978-7-121-34065-9

I. ①唤… II. ①莫… ②简… ③郑… ④江… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 077342 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：杨洪军

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：14.75 字数：165 千字

版次：2018 年 5 月第 1 版

印次：2018 年 5 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐序一

自加尔布雷斯夫妇以来，历经百年，企业管理依然没把情感当回事，依然要大声疾呼，唤醒职场同理心，真是不幸。

按照中国人的说法，人同此心，心同此理。按照西方人早期的说法，就是同情心。

人类要是没有“共情能力”，就不能结成社会关系，就会失去自身的性质。

人类的性质是由社会性决定的，是由人与人之间结成的社会关系决定的。

资本来到人间，人与人之间的关系就变成了物与物之间的关系。人与人之间的社会关系就变成了金钱关系。

想当年，这种物化了的人际关系是一种交易关系，对于提高劳动生产率是有价值的。在福特的工厂中明文规定，不允许工人之间交头接耳。在福特看来，私交是多余的。

在资本主义的生产方式下，企业创造财富的效率来源于机器系统。劳动者只需要按照机器系统的要求做对、做到位即可。劳动者的天赋、主动性和创造性自然被抑制，也必须被抑制。



福特依靠管理专制的手段，准确地说，依靠“胡萝卜加大棒”，实现了分工之后的一体化关系。这种一体化关系的特征是，技术/经济的一体化，从而，使福特成为世界首屈一指的公司，成为世界级的公司。汽车的产销量占全球半壁江山。

俗话说，“物极必反”，任何事情都会走向它的反面。等供求关系逆转的时候，企业被迫从生产活动领域中走出来，生产不再是强有力的竞争武器。生产是成本，营销和创新是创造财富的职能。

离开了机器系统，传统的行政权力体系以及“胡萝卜加大棒”的管理方式已经过时。离开了机器系统，企业提高价值创造的效能，只能靠知识系统。或者，依靠知识系统及其经验数据库来提高企业的创新能力和营销能力。

这就需要企业解放个性、解放思想，唤醒职场同理心，使每个劳动者在社会/心理层面上结成一体化的关系体系，充分发挥每个劳动者的天赋、主动性和创造性。

按照中国人的说法，每个管理者都要将心比心，唤醒人们的良知，让人们心甘情愿地去做事情。

本书的观点和证据充分表明，资本主义的生产方式及其管理已经成为过去。

企业创造价值的主体，已经从过去的体力劳动者，准确地说，从过去的“做物品”的劳动者，转向了“做事情”的劳动者，或称脑力劳动者、知识劳动者。

本书提出的各种管理方法，是切合实际的，有助于提高劳动者



的工作热情，改善职场氛围，至少可以减免劳动者的痛苦。

然而，要想真正唤醒职场同理心，必须在企业制度层面上进行创新，而不是依靠管理者的觉醒。

必须使企业变成一个共同体，在社会/心理层面上构建分工一体化的关系体系。而不是仅仅依靠管理的手段，在技术/经济层面上构建分工一体化的关系体系。

只有在制度创新的前提下，各级管理者才会全心全意地依靠“做事情”的劳动者，真正关心其疾苦，关心其真实感受。进而，实现从资本主义的生产方式向人本主义生产方式转变。依靠每个人的天赋、主动性和创造性，依靠积累起来的知识系统，提高企业创造价值的效能。

包 政

推荐序二

感激在我困惑的时候送来解决方法的所有朋友。

《唤醒职场同理心》从人性的角度，道出了企业今天发展的内在规律，值得一读，值得一试，值得一用。

前段时间，有个老板问我，他的企业在一个领域里已经成果显赫，即将向全球排名第三冲击。但让他困惑的是，员工对此好像并没有感到应有的兴奋，他大为不解。为何如此宏大的企业愿景没有起到激励大家的作用？我问他：“请你第一时间告诉我，这些员工在你眼里代表什么？”他一脸茫然，没有回答。我说：“我来替你回答吧。在你的眼里，这几千名员工就是符号，就是成本，就是工具，你没有认识到他们是活生生的有血有肉、有苦恼、有需求、有尊严的人。既然这样，员工为何要和你有同理心？”这个问题在当前企业管理中不是孤立和偶然的现象。企业在发展中都会遇到这样一个问题：管理的本质是什么？不解决这个问题，企业辉煌不再。

中国改革开放至今已四十载，一方面经济有了高速发展，另一方面企业开始变得又大又强。可是，我们也看到书中所陈述的一个不争的事实：员工投入的积极性越来越低。这是为什么？西方发达



国家企业出现的问题我们为何也出现了？国有企业出现的问题为何民营企业也出现了？看来，这不是社会制度的问题，也不是所有制的问题，是企业发展到一个新阶段后必然出现的问题。持久积极性的调动是管理学的难题，是全球性的难题，难题必须解决，答案就在这本书里。古人云：“己所不欲，勿施于人。”这句话包含着人类的智慧。中国人有，作者沃莱恩、达顿所代表的外国人也有，大道同理。“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”，看看这本书，听听作者讲的道理，也许你会有所思、有所想，进而找到让企业更健康乃至让经济更健康的方法。有感而发，但同我心。

梁小虹

中国运载火箭技术研究院原党委书记

译者序

“两厘米的厚度，一万米的深度！”这是我们对本书的深切感受。两位作者在一个领域能够深入研究二十余年，这种匠人精神值得我们每个人学习。

书中丰富多彩的实操案例意味着两位作者不仅仅是研究，更重要的是不断地在个人及组织中去实践研究成果。书中的案例通俗易懂，代入感极强，引发我们思考。在当代中国的移动互联新时代，我们可以从不同层面感受到，这个时代的注意力正在逐步从更多地关注事，到更多地关注人而转变。例如，我们的党和政府提出了以人民为中心，为人民的幸福而奋斗！“赋能个体和组织”也成为企业经常提到的热词。这些现象的出现也说明了在这个充满易变性、不确定性、复杂性和模糊性的世界（VUCA时代）里，我们需要通过挖掘人的潜力，重视人的感受，减少人在职场中的痛苦，提升人的幸福指数，来提升组织的创造力和绩效。

恰好本书为我们减除职场干扰、营造激发人们潜力的环境提供了非常好的抓手。书中关于建立同理心的四个步骤既简单易懂又便于操作，不仅可以帮助个人设计职场同理心计划，更重要的是为如



何在组织中构建同理心提供了系统的解决方案。当你读完此书后，相信你也会和我们一样被作者所提供的理念及工具所震撼，有想快速运用的冲动。

在新迭代的“场域领导力”课程中，我们试着将本书的理念及工具与场域的工具相结合，帮助客户营造信任场域，取得了非常好的成效。通过在国内的实践验证，我们坚信本书将帮助越来越多的个人和组织真正将同理心落到实处。

除郑磊和江政外，王瑶、潘淑敏、潘素菊和潘素杰参与了本书的翻译工作，感谢他们的认真付出。此外，本次翻译工作得到了多方的大力支持，特别感谢电子工业出版社和云学堂。感谢云学堂 CEO 丁捷女士，在翻译的过程中她给予了非常宝贵的建议和意见，帮助我们更深入地理解原著！感谢北京亚细亚高智武红霞女士，她帮助我们设计并绘制的视觉目录为本书增加了亮点，帮助读者更容易理解和记忆。

本书在翻译的过程中难免有不足之处，还望读者朋友多多谅解，期待得到你们的更多反馈。

郑磊 江政

云学堂场域领导力学院

序

几年前，我在纽约的公交车站看到了一块广告牌，上面写着：“如果你的公司真的在意对员工的关怀，它就会经营关怀服务业务了。”这是一家猎头网站的宣传广告，广告立意很明确：大多数公司根本不在意对员工的关怀，而你能做的，就是另找一家同样毫不在意但待遇更高的公司。

这个广告立意虽然充满讽刺，却反映了当今世界主流商业文化的一些真实情况：弱肉强食，利益至上；好人可能混得比较差；只有谨言慎行才能生存下来；只谈生意，不谈交情。商业社会已经不再人性化，不讲人情味。人类被物化，被功能化，被当作可以随意替代和抛弃的机器零件。盖洛普机构调查显示，现在的员工投入度已经低到令人震惊的地步：美国和全球员工的投入度，分别为 30% 以下和 13% 左右。大多数人在工作中都无精打采、毫无干劲。他们觉得没有获得尊重，没人倾听自己的意见，没人认可自己的价值。

人类拥有超凡的甚至神圣的特质。但绝大多数人都没有意识到这种潜能的存在，因为他们所扎根的组织体系无法促进自我培养。老话说得好，大多数人直到去世都没有发挥过自己的潜能。为实现

自我培养，我们必须同时关注“种子”和“土壤”两个问题，也就是人类本身和人类所处的机构背景。因为即使再好的种子，也无法在有毒的土壤中开枝散叶。从历史的视角来看，今天的普通人也并不普通。因为当今人们的智商水平都高得惊人。弗林效应发现，如今智商一般的普通人，放到 80 年前智商能排到前 2%。所以我们这个时代其实有数百万智商超群的人被困在功能失调的组织结构中。

相应的症状随处可见。“谢天谢地，终于周五了！”大多数职场人士都有过这种心态。实际上，这种心态如此普遍，以至于有一家人气很高的连锁餐厅以“星期五”命名。人们对上班万分抵触，对工作时间之外的闲暇时间却满怀期待，所以他们会依靠药物和酒精来麻痹自己。残酷的现实是，心脏病在周一一早发病率最高，比一周中其他六天高出大约 20%。工作已经超过战争、凶杀和恐怖主义，成为剥夺生命的头号元凶。正如弗雷德·考夫曼在《清醒的企业》一书中写的：“没有一家公司设有死亡集中营，但很多表面上光鲜成功的公司，它们的地下室里却在上演着各种暴行。”

要怎么做才能改变这种令人难过的现实？首先，我们必须马上开始关注工作场所的品质。我们所建立的工作环境，必须能给予员工灵感、安全感和关怀，必须能认可与支持他们真实自我的展现以及他们的行动。最重要的是，我们必须建立真正充满人情味的工作场所，灌输深切的同理心，这就是本书的主题。

我们的生活难免有痛苦和磨难。虽然和大部分历史时期相比，今天的状况远没有之前那样恶劣和残酷。但事实是，几十亿人每天



还要为了生存和尊严而奋斗。每个人要依靠个人和组织力量努力消除磨难，撒播更多欢乐。因此，每个组织、每个个体的目标，都应该包含治愈的成分。因为我们不是在治愈他人，就是在伤害他人。而治愈他人的前提条件，就是有同理心。这才是解决问题的关键。

需要关怀是人类的基本驱动之一，而同理心是这种驱动的根基。人类至少有三种原始驱动：自身利益、需要关怀，以及追求有意义、有目的的生活。但是，资本主义体系建立的基础是自身利益。一般来说，需要关怀的驱动至少应该和自身利益的驱动同样强烈。但我们所建立的工作环境迫使我们的人文关怀拒之门外，扼杀了关怀的前提条件。也就是说，在人类的诸多定义中，最人性化的层面被遗忘在了职场之外。这个缺陷让所有人都付出了昂贵的代价。正如简·达顿在之前所写的，组织既能削弱也能提升一个人关心他人的能力。但是，大多数组织对这种最人性化的驱动怀有敌意。

如果关怀和同理心在职场上得到表达，就会发生意想不到的奇迹。1980年，全食超市刚刚起步，在得克萨斯州奥斯汀市开了第一家门店。当时这座城市遭遇了历史上最严重的洪涝灾害，伤亡人数很多，损失惨重。全食超市也遭遇了重创。所有的设备和库存都损毁殆尽。公司仓库里没有存货，也不能依靠信用额度和其他财务资源来打翻身仗。它的亏损额将近50万美元，这在当时足以让一家公司破产。但公司最后不但缓过来了，还发展成了一家市值140亿美元的公司，无论是对整个食品行业还是对数亿人的生活都起着举足轻重的作用。这一切靠的都是公司的利益相关者在生死存亡之际所

表现出的关爱和同理心。顾客和邻里奔向超市，帮助清理洪水留下的烂摊子。他们和超市员工并肩奋战了几个星期，才让商店恢复原貌。因为公司的领导者也不知道怎样才能让公司重新上路，所以他们无法保证员工能拿到薪水，但员工们还是坚守在工作岗位上。看到这种众志成城的景象，公司的很多供应商都主动提出帮助承担一定的损失，并继续以赊账的方式为公司补充库存。而银行也决定为公司提供更多信用额度，即便这种做法从逻辑上讲并不合理。与此同时，公司的初始投资人也决定追加对公司的投资。还有很多临时团体也挺身而出，组织演唱会和其他社区活动，为公司筹集善款。几个星期后，公司终于得以重新开业。多年后，它最终发展为美国文化中具有转变意义的中坚力量。

没有任何一种力量或者力量源泉，比爱更伟大。没有它们，人类就无法生存。但绝大多数公司仍然回避在工作场所推崇博爱、关怀和同情。在我看来，这种现象和绝大多数企业仍由男性掌管这一事实有很大关系，因为男性秉承的是高度狭隘的极度男性化价值观，包括支配、激进、野心、竞争、不计代价地追求成功、短线思考、零和世界观。但幸运的是，我们所生活的时代终于开始认可一些女性化特质的价值，如关系、修养、同情、脆弱、关怀与合作等。人们终于认识到，这些特质不是弱小的标志，而是巨大的力量源泉。和其他最具有人情味的特质一样，它们几乎在整个人类历史上都被冷落在一旁。而现在，就是它们发挥重要作用的时代。我们有幸生活在这样一个时代。



本书的作者，是两位不平凡的女性。本书凝聚了她们的真知灼见，是一本很及时、很重要的著作。本书首先从人道主义和商业考量两个角度出发，有力地论证为什么应该提倡职场同理心，之后针对如何建立职场同理心给出了明确的指导。两位作者作为这一研究领域的泰斗级人物，在本书中毫无保留地分享了自己帮助公司关注并实施相关理念的丰富实践经验。感谢莫妮卡和简所做出的努力，它是成就这本好书的基础。

拉吉·西索迪亚

巴布森学院国际商务专业奥林杰出教授

Conscious Capitalism, Inc.联合创始人

目录

第 1 部分 关于痛苦、同理心和职场

第 1 章	什么是职场同理心	3
	什么是同理心	5
	组织内同理心	6
	面对职场上的痛苦不再沉默	8
第 2 章	职场同理心真的重要吗	12
	同理心影响企业利润	13
	同理心奠定战略优势	14
	同理心与创新	16
	同理心与服务质量	19
	同理心与协作	21
	同理心与人才	23
	同理心与参与度	24
	同理心与适应能力	25
	回顾同理心的必要性	27



第 2 部分 唤醒职场同理心

第 3 章	关注：唤醒同理心的第 1 步	32
	通过询问察觉	34
	组织影响我们关注的对象	37
	扩大对痛苦的关注	38
	反思：关注是通往同理心的大门	40
第 4 章	解读：解锁同理心的钥匙	42
	关闭同理心大门的三种解读	43
	以更宽容的方式理解痛苦	44
	当难以宽容地解读时	49
	反思：宽容地解读痛苦	56
第 5 章	感受：通向同理心行动的桥梁	58
	浅谈同理心科学	59
	增进移情关怀的技巧	60
	认同与职场同理心	68
	反思：同理心是通往行动的桥梁	72
第 6 章	行动：缓解职场痛苦的举动	74
	常见的同理心举动	75
	同理心行动的困境	80
	反思：同理心举动	88