

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.4.16>

Василик О. М.

*аспірантка кафедри соціальної психології
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕМПАТІЇ У ЖІНОК-МЕНЕДЖЕРІВ

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF EMPATHY
IN WOMEN MANAGERS

У статті представлено результати теоретичного аналізу феномену емпатії, надається визначення емпатії та описується її структура. Аналізуються основні підходи до вивчення та пояснення сутності емпатії. Емпатія визначається як здатність до розпізнавання та розуміння емоцій, почуттів і станів інших людей. Виокремлюються три види емпатії до яких належить емоційна емпатія, когнітивна і менталізація. Емоційна емпатія передбачає здатність до емоційного зараження та розділення емоційного стану іншої людини. Когнітивна емпатія проявляється через здатність до усвідомлення причин виникнення певних емоційних реакцій та переживань у інших людей. Водночас менталізація передбачає вплив емпатії на міжособистісну взаємодію. Характеризуються нейробіологічні механізми, що лежать в основі здатності до прояву емпатії в основі яких лежать сенсомоторне реагування та афективний обмін. Емпатійна реакція розглядається як циклічний процес, що являється частиною емоційного обміну під час соціальної взаємодії. Наголошується на значенні емпатії в управлінській діяльності. Підкреслюється, що здатність до використання «м'якої сили» в менеджменті передбачає відкритість до інших людей, їх думок, емоцій та почуттів, доброзичливе ставлення і прояви турботи шляхом врахування потреб працівників у процесі прийняття та реалізації рішень. Представлені способи розвитку здатності до емпатії та кожного з компонентів емпатійного реагування на основі знання нейробіологічних принципів сприйняття та розуміння емоцій інших людей. Зокрема, пояснюється вплив переглядів відео та фільмів, читання книг та спостереження за рольовими іграми у розвитку здатності до ідентифікації емоцій, почуттів та станів інших людей. Наголошується на значенні використання рольових і ситуаційних ігор у розвитку емпатії менеджерів. Акцентується увага на необхідності розвитку здатності до рефлексії на передуючих темі емпатії заняттях. Підвищення рівня усвідомленості, здатності до ідентифікації тілесних відчуттів, диференціації власних і чужих емоцій і почуттів, дистанціювання від чужих переживань, самоконтролю на емоційному та поведінковому рівнях, а також уміння викликати певні емоції й почуття в інших людей теж необхідні для емпатійного лідера.

Ключові слова: емпатія, емпатійне реагування, когнітивна емпатія, емоційна емпатія, менталізація, емоційний інтелект, жінки-менеджери, управління, психологія менеджерів.

The article presents the results of a theoretical analysis of the phenomenon of empathy, provides a definition of empathy and describes its structure. The main approaches to the study and explanation of the essence of empathy are analyzed. Empathy is defined as the ability to recognize and understand other people's emotions, feelings, and states. Three types of empathy are distinguished, which include emotional empathy, cognitive and mentalization. Emotional empathy involves the ability to emotionally infect and share the emotional state of another person. Cognitive empathy is manifested through the ability to understand the causes of certain emotional reactions and experiences in other people. At the same time, mentalization implies the influence of empathy on interpersonal interaction. Neurobiological mechanisms underlying the ability to manifest empathy are characterized, which are based on sensorimotor response and affective exchange. Empathic reaction is seen as a cyclical process that is part of emotional exchange during social interaction. The importance of empathy in management activities is emphasized. It is emphasized that the ability to use soft power in management implies openness to other people, their thoughts, emotions and feelings, a friendly attitude and manifestations of care by taking into account the needs of employees in the process of making and implementing decisions. Methods for developing the capacity for empathy and each of the components of empathic response based on knowledge of the neurobiological principles of perception and understanding of other people's emotions are presented. In particular, the influence of watching videos and movies, reading books and watching role-playing games in the development of the ability to identify the emotions, feelings and states of other people is explained. The importance of using role-playing and situational games in the development of empathy of managers is emphasized. Attention is focused on the need to develop the ability to reflect on the previous topic of empathy classes. Increasing the level of awareness, ability to identify bodily sensations, differentiation of own and other people's emotions and feelings, distancing from other people's experiences, self-control at the emotional and behavioral levels, as well as the ability to cause certain emotions and feelings in other people are also necessary for an empathic leader.

Key words: empathy, empathic response, cognitive empathy, emotional empathy, mentalization, emotional intelligence, female managers, management, psychology of managers.

Вступ. Кризи та соціальні потрясіння зумовлюють виникнення нових викликів перед управліннями. Зокрема, поряд з потребою у постійних

змінах з метою адаптації, впровадження інноваційних рішень і підходів для досягнення цілей діяльності організації, необхідно надавати достатній

рівень підтримки працівникам. Відтак, емпатійне лідерство та управління з урахуванням потреб інших людей сприятиме підвищенню лояльності до організації, формуванню та підтриманню емоційної прив'язаності до неї та прагнення сприяти досягненню спільних цілей [1]. Отже, актуалізується потреба у розвитку навички емпатії у менеджерів різних рівнів, що передбачає поглиблення розуміння структури емпатії, етапів емпатійної відповіді та взаємодії з працівниками на основі взаємодовіри й відкритості. «М'яка сила» передбачає використання нематеріальної мотивації та структурування відносин з метою заохочення працівників досягати організаційних цілей [2; 3]. При цьому, механізмом, що зумовлює прояви креативності та внесення новаторських пропозицій зі сторони працівників, виступає емоційний обмін. Оскільки, менеджер турботливо ставиться до підлеглих, у них формується відчуття обов'язку віддячити за проявлену доброту, що трансформується в продуктивну професійну діяльність [1]. Однією з умов використання «м'якої сили» в управлінні виступає врахування інтересів та потреб співробітників у процесі прийняття рішень самим управлінцем [2]. При цьому, менеджери повинні володіти достатньо розвиненими навичками емпатії та співчуття, оскільки емоції (особливо їх невербальні прояви) служать одним із джерел інформації про прагнення, цінності, а також бажання кожної людини. Програма формування здатності до використання «м'якої сили» в управлінні охоплює три заняття присвячені розвитку навичок, що входять до структури емоційного інтелекту. Водночас розуміння того, що емпатійне лідерство еволюційно ближче для жінок, призводить до того, що першочергово дослідження концентрується на розвитку їх емоційних здібностей і умінь.

Відтак, **мета статті** полягає у дослідженні теоретичних засад розвитку емпатії у жінок-менеджерів.

Методи та матеріали. Для обґрунтування методів розвитку емпатії у жінок-менеджерів проведено теоретичний аналіз підходів до визначення поняття емпатії, її моделей, нейробіологічних і психофізіологічних механізмів прояву. При цьому, використано оригінальні праці дослідників феноменології емпатії та публікації науковців у галузях психології, психофізіології й нейронауки.

Виклад основного матеріалу. Здатність до розпізнавання та розуміння емоцій і почуттів іншої людини лежить в основі емпатійного сприйняття емоційних переживань іншої людини. Дана навичка виступає однією з ключових під час побудови стосунків і структурування взаємодії з іншими людьми. Завдяки прояву емпатії можна досягти вищого рівня взаєморозуміння, довіри та загалом підвищити якість процесу комунікації [4]. Поряд з сприйняттям емоцій і почуттів, емпатія дозволяє поглянути на ситуацію очима іншої людини, чим допомагає краще зрозуміти її точку зору та систему переконань через яку здійснюється когнітивне опрацювання вхідної інформації [1]. Результати нових досліджень свід-

чать про те, що емпатія виступає основою формування просоціальної поведінки [4]. Деякі вчені підкреслюють роль емпатії у формуванні мотивації до прояву моральності у поведінці [1; 4]. Тобто, дане поняття ширше за здатність до сприйняття та інтерпретації чужих емоцій. Зокрема, вона пов'язана з такими поведінковими проявами, як повага, турбота про інших і допомога в досягненні спільних цілей. Сміт розглядав емпатію, як здатність до розуміння іншої людини, вміння поставити себе на її місце та емоційно реагувати на її переживання [4]. Одна з теорій емпатії, розроблена де Ваалем и Престоном розглядає її як трикомпонентну модель, що охоплює зараження емоціями іншої людини, виникнення занепокоєння та актуалізацію потреби у прояві самоконтролю, а також прийняття позиції іншої людини через розуміння її переживань [5]. Водночас вона може проявлятися на емоційному та когнітивному рівнях.

За визначенням Меєрса, умовою розуміння емоцій і почуттів іншої людини служить здатність моделювати уявні ситуації перебування на її місці та звіряння з власними прогнозованими емоційними реакціями за подібних обставин [6]. При цьому, зберігається відчуття приналежності станів, які спостерігаються. Дослідник виокремлює третій тип емпатії, яка проявляється у реакції співпереживання. Емоційна емпатія породжує дистрес у спостерігачів, що асоціюється з уподібненням їх емоцій і почуттів до спостережуваних за винятком рівня інтенсивності їх переживання, що здебільшого являється слабшим у очевидців подій пов'язаних з болісним відчуттями чи емоціями [7]. Когнітивна емпатія залежить від рівня розвитку емоційної компетентності, широти емоційного діапазону та якості знань про особливості проявів емоцій і причини їх виникнення. Даний тип емпатії потребує спостережливості й схильності до аналізу мімічних, вокальних і поведінкових проявів станів інших людей. Отже, вона передбачає здатність розуміння емоційного стану та здатність до співпереживання іншій людині. Менталізація, яка описується в теорії розуму передбачає здатність впливу емоційних станів на поведінку й соціальну взаємодію, емпатійне сприйняття викликає емпатійну реакцію і як наслідок впливає на особливості міжособистісної взаємодії [8].

Однак, у контексті дослідження особливостей розвитку емпатії у менеджерів найбільший інтерес викликає емоційна емпатія, яка асоціюється з прийняттям рішень на основі дотримання моральних принципів. Варто підкреслити, що попри розмаїття теорій емпатії можна виокремити її загальні структурні компоненти до яких належить емпатійна відповідь (формується у результаті емоційного зараження переживаннями іншої людини з метою зниження її та як наслідок свого дистресу викликаного ними); здатність подивитися на ситуацію з позиції іншої людини; механізми пов'язані з усвідомленням емоцій та їх регуляцією, як у себе, так і в інших людей; когнітивна здатність до визначення емоційних тригерів та причин зародження певних емоцій і почуттів.

Одним із механізмів емпатійного реагування виступає феномен «емоційного обміну» між людьми чи між спостерігачем та групою з якою відбувається взаємодія [9]. Регуляція емоцій у даному випадку має циклічний характер, оскільки переживання інших викликають певну емоційну реакцію у спостерігача, що вживає певних заходів для допомоги людині або ж групі з ознаками стресу, тим самим покращуючи власний стан, спостерігаючи як іншим стає краще [10]. Методами дослідження емпатійної реакції та відповіді служать щоденники самоаналізу та рефлексії, а також вивчення мови тіла, міміки жестів і психофізіологічних індексів [11]. Отже, емпатійне реагування впливає як на емоції людини, чи групи щодо яких воно проявляється, так і на особу, яка здійснює сприйняття станів інших людей, відповідно на них реагуючи. Емпатійна реакція проявляється на тілесному (міміка, жести, рухи), когнітивному (бажання допомогти, підтримати, підбадьорити), емоційному (зміна власного емоційного стану) та поведінковому (прояви уваги та турботи щодо інших словесно або через певні дії) рівнях. При цьому, вона може бути як прихованою, так і видимою для інших.

Нейробіологічні механізми розвитку емпатії

Нейробіологічними субстратами, які забезпечують здатність розуміти емоції інших людей, служать скронева голосова [12; 13; 14] та веретеноподібна ділянки [15; 16]. Дані області дозволяють опрацювати емоційну інформацію отриману через сприйняття та аналіз мімічних (соматичних) і голосових (вокальних) сигналів. Чутливими до голосових і мімічних індикаторів емоцій являються такі частини головного мозку, як лімбічна система та амигдала [17; 18]. Остання виконує функцію моніторингу, спрямовану на пошук реальних чи потенційних небезпек, для вчасної активації реакцій необхідних для адаптації до поточних обставин. Емоційна емпатія залучає нейронні механізми, які пов'язані з поведінковим рівнем реагування, усвідомленням емоцій, їх проявом та переживанням [19]. Отже, у основі емпатії лежить паралельне функціонування сенсомоторної та афективної систем головного мозку. Сенсомоторний компонент передбачає активацію системи дзеркальних нейронів, яка допомагає змодельовати соматичні відчуття та стани іншої людини й тим самим викликати пов'язані з ними емоційні переживання та стани у спостерігача [20]. Нейробіологічним підґрунтям здатності до емпатії виступає триангуляція нейронних схем. Зокрема, до них належать нейронні механізми й схеми, які дозволяють відчувати біль іншої людини, пов'язані з поведінкою в соціумі й самосвідомістю [21]. Еволюційно нейронні механізми, які сприяють розвитку емпатії, розвинулися з метою формування емоційного зв'язку між матерями та дітьми й забезпечення проявів турботи батьків про потомство [22]. Однак, згодом здатність до емоційного сприйняття станів іншої людини, співпереживання їй та поведінкових проявів турботи поширилася й на інших осіб, які не входять до сімейної системи. Оскільки, сприймаючи негативні переживання іншої людини, особа може

відчувати душевний біль, у відповідь на сприйняття болісних емоцій та почуттів формується поведінкова реакція спрямована на полегшення стану іншої людини [23]. Нейронний механізм сприйняття болю іншої людини пов'язаний із схемами нейронів, які відповідають за сприйняття фізичного болю [24]. Відтак, біль як фізичної, так і соціальної природи кодується в ідентичний спосіб. Гормонами, що регулюють функціонування лімбічної системи виступають окситоцин, вазопресин та інші периферійні стероїдні гормони [24]. Дослідники наголошують, що нейронні схеми пов'язані з емпатією найкраще розвинені саме у жінок [25]. Результати експериментів показують, що дзеркальні нейрони допомагають досягати емоційних цілей, в тому числі пов'язаних з турботою про інших [20]. Острівець й передня поясна кора забезпечують зв'язок між дзеркальними нейронами та лімбічною системою про роль якої згадувалося вище [20]. Описані схеми та області головного мозку відіграють особливу роль у процесі надання емоційної підтримки іншим людям, їх підбадьорювання та зниження рівня стресу в період криз і потрясінь, що особливо актуально в наш час.

Інтегративна функція острівця забезпечує можливість передачі емоційної інформації між різними ділянками головного мозку [21]. Дана область активується під час сприйняття болю іншої людини. Диференціація фізичного болю, власних і чужих емоцій, а також периферичного збудження відбувається на рівні нової кори головного мозку [22]. Однак, при первинному сприйнятті всього вищеперерахованого відзначається активація острівця. Сінгер вказує на єдність нейронних схем пов'язаних з усвідомленням й інтерпретацією як власних, так і чужих емоцій [21]. Зокрема, на думку даного дослідника одні й ті ж самі схеми нейронів виконують подвійні функції [21]. Отже, відсутня окрема нейронна мережа, яка відповідала б за здатність до емпатії.

Водночас передня поясна кора активується під час потрапляння в конфліктні або інші складні ситуації, які потребують емоційної оцінки того, що сприймається особистістю [23]. Найбільша активність даної ділянки відзначається в моменти сприйняття й переживання болю як фізичної, так і соціальної природи [21]. Емоційний біль, незалежно від того, хто саме відчуває неприємні емоції й почуття, також, активізує дану ділянку головного мозку. Відтак, можна зробити висновок про забезпечення острівцем і передньою поясною корою головного мозку протікання функцій, які пов'язані із формуванням здатності до прояву емпатії. Однак, нейронні мережі, які залучені до сприйняття різних станів і переживань відрізняються [22]. Зокрема, за сприйняття чужого болю відповідає мережа пов'язана з сприйняттям власного болю й його переживанням, тоді як за сприйняття задоволення відповідає мережа нейронів, яка активується під час переживання приємних емоцій і станів самою людиною [23]. Отже, під час розвитку здатності до емпатії залучаються різні ділянки головного мозку, спільне функціонування яких дозволяє відчувати чужі емоції й почуття, як

свої власні. Попри наявність вроджених гендерних відмінностей у здатності до проявів емпатії її можна розвивати у процесі побудови міжособистісних відносин, а також шляхом навчання [24]. На розвиток емпатії впливають генетичні, соціальні та культурні фактори [25]. Психофізіологічні дослідження свідчать про те, що здатність до емпатії проявляється як в реальних ситуаціях соціальної взаємодії, так і в уявних [25]. При цьому, вона допомагає прогнозувати реакції й поведінку інших людей на основі сприйняття й аналізу поточного стану, мотивує дотримуватися соціальних і моральних норм поведінки, а також являється одним із факторів підтримання процесу комунікації на емоційному рівні [26]. Емпатія охоплює процеси спостереження за іншими людьми та їх станами, пригадування власних емоцій у подібних ситуаціях, використання знань про причини виникнення певних емоційних реакцій і переживань, а також осмислення стану іншої особи на основі візуально й аудіально сприйнятої інформації, яка вказує на нього.

Варто підкреслити єдність когнітивних та емоційних процесів, які передбачає здатність до емпатії. Зокрема, когнітивний компонент дозволяє розуміти що саме проявляється через міміку, жести, мову тіла та голос. Водночас на когнітивному рівні відбувається аналіз можливих причин виникнення реакцій, які спостерігаються. При цьому, емоційна складова забезпечує здатність до співпереживання іншій людині й виникнення власних емоційних реакцій у відповідь на реальну чи уявну соціальну взаємодію із людиною, що переживає ті чи інші емоції. Базова емоційна емпатія забезпечується активністю в нижній звивині лобної ділянки [20]. Вона активується у випадку емоційного зараження та під час ідентифікації емоцій. Когнітивна емпатія асоційована з медіальними лобовими частками [21]. Дані структури сприяють підтриманню когнітивного функціонування на високому рівні. Психофізіологічною основою прояву емпатії служать механізми «резонансу», які забезпечують здатність розуміти тілесні відчуття іншої людини, її емоційні стани та перспективи когнітивного сприйняття ситуації [26]. Співставлення проявів емоцій іншої людини та своїх власних у подібній ситуації являється автоматичним процесом та виступає основою соціальної взаємодії, оскільки наступним кроком після сприйняття та порівняння емоцій служать дії.

Методи розвитку здатності до емпатії

Аналіз результатів досліджень вказує на те, що емпатія проявляється найсильніше під час перегляду фільмів (картин, де хтось з героїв переживає болісні емоції чи почуття), спостереження за зображеннями обличчя людей, які відчувають біль та мультфільмів із ідентичним сюжетом, а також в моменти споглядання ситуацій, що асоціюються з болісними відчуттями [27]. Рівень активації відділів головного мозку, що відповідають за прояв емпатії залежать від прогнозованої інтенсивності болісних відчуттів, які чекають того на кого здійснюється відповідний вплив у фільмах чи мультфільмах [20]. Також, рівень

активності мозку залежить від наявності емоційного зв'язку між спостерігачем і особою за якою ведеться спостереження [21]. Зокрема, фактор знайомства та наявності емоційно близьких міжособистісних стосунків асоціюється з вищими показниками проявлення емпатії [23]. Отже, у процесі розвитку здатності до емпатії можна використовувати перегляд відео й мультфільмів з подальшою фіксацією емоцій і почуттів у спеціальному щоденнику та рефлексією, читання книг з подальшим емоційним аналізом станів їх героїв, вправи спрямовані на моделювання ситуацій і прояв відповідних емоцій з їх подальшим розпізнаванням іншою людиною, що бере участь у спільній роботі. При цьому, вища ефективність буде досягатися за умови роботи у групі з стабільним складом, що сприяє формуванню емоційних зв'язків між учасниками занять, відчуття довіри та свободи у емоційному самовираженні.

Однак, враховуючи зв'язок нейронних структур, що забезпечують сприйняття власних емоцій і переживань інших людей, доречною буде попередня підготовка до занять присвячених розвитку емпатії. Зокрема, важливий розвиток емоційної самосвідомості, тобто здатності до визначення та розуміння власних емоцій і почуттів. Високий рівень розвитку даної навички сприяє автентичному прояву лідерських якостей, підвищенню якості прийнятих рішень та взаємодії з командою [1]. Ефективними інструментами розвитку емоційної самосвідомості являються щоденники емоцій в яких фіксуються емоційно забарвлені ситуації, а також власні відчуття пов'язані з потраплянням в них. У процесі розвитку навички усвідомлення власних емоцій корисною являється рефлексія, аналіз власних реакцій за різних обставин, дослідження причин виникнення різних емоцій і почуттів, а також особливостей їх прояву на рівні тілесних відчуттів, думок, бажань і поведінки під час їх переживання.

Емоційний цикл передбачає усвідомлення та проявлення емоцій і почуттів. Однак, деструктивні переконання часто зумовлюють прояви стратегій придушення емоцій, що в кінцевому результаті призводить до їх накопичення, емоційних спалахів і розвитку психосоматичних симптомів [10]. Оскільки, у процесі емпатії реакція стресу являється дзеркальною, даний цикл доречно завершувати щоразу, в чому будуть корисними стратегії вираження та проживання емоцій, яким можна навчати інших, у контексті нашого дослідження співробітників. Варто зазначити, що першим етапом згаданого циклу виступає розпізнавання емоцій, що за умови достатнього рівня розвитку в особистісній сфері, сприяє розвитку здатності до їх розуміння у сфері соціальної, посередництвом емпатії. При цьому, рівень розвитку здатності до диференціації та інтеграції інформації пов'язаної з емоціями, визначає рівень розвиненості навички емоційної усвідомленості, як на особистісному, так і на соціальному рівнях [19]. Найнижчий рівень розвитку емоційної усвідомленості пов'язаний із проявами алекситимії та соматизації, коли людина не здатна розпізнавати емоції й потреби свого тіла або

відчуває виключно тілесні прояви емоційних переживань у випадку з досягненням рівня соматизації. Відтак, важливо працювати над розширенням емоційного словника та діапазону емоцій, які людина здатна розпізнати на тілесному, когнітивному, поведінковому й соціальному рівнях. Особливої уваги потребує робота з переконаннями, які зумовлюють автоматичні реакції пригнічення емоцій та почуттів, що ускладнює їх усвідомлення. На першому етапі доречно ведення щоденника емоцій з фіксацією та описом ситуацій пов'язаних з вираженими відчуттями, перерахуванням соматичних проявів власних реакцій та вербалізацією емоцій, які можуть так проявлятися. Водночас допоміжними психологічними техніками можуть виступати практики майндфулнес. Серед них можна виокремити концентрацію уваги на диханні, зосередження уваги на серцебитті, а також сканування тіла. Наступний етап розвитку емоційної усвідомленості передбачає дослідження потреб про які сигналізують власні переживання та дій до яких вони підштовхують з внесенням коректив щодо їх поведінкового прояву при потребі. Для закріплення вміння розпізнавати емоції на тілесному та поведінковому рівнях підходить використання розширеної версії щоденника емоцій, де крім ситуацій, соматичних проявів емоційних реакцій та їх ідентифікації, описуються особливості поведінки в моменти перебування у згаданих перед цим у вправі емоційних станах. Третій етап розвитку емоційної усвідомленості охоплює дослідження соматичних, когнітивних, поведінкових і соціальних проявів кожної з виокремлених у певній ситуації емоцій. Серед методів розвитку навички усвідомлення емоцій на даному рівні доречно поєднання емоційного щоденника з когнітивною картою емоцій, де кожна з розпізнаних реакцій, коротко описується із зазначенням проявів на тілесному, когнітивному й поведінковому рівнях. Четвертий етап розвитку навички усвідомлення емоцій передбачає дослідження складніших переживань, сумішей емоцій, а також почуттів у різноманітних повсякденних і стресових ситуаціях. До емоційного щоденника та карти емоцій можна додати розширені версії практик спрямованих на рефлексію, зокрема, самозвіти, емоційне письмо та візуалізацію емоцій з їх подальшим описом. П'ятий етап розвитку емоційної усвідомленості охоплює дослідження емоцій і почуттів у ситуаціях соціальної взаємодії, що передбачає плавний перехід до розвитку навички емпатії. Оскільки, на цьому етапі йде мова про змішування власних переживань з реакціями та станами інших людей, доцільно використовувати на тренінгових заняттях вправи спрямовані на роботу в трійках, де поряд з сприйняттям та проявом певних емоцій, передбачається місце для спостереження за даними діями з їх подальшим обговоренням усіма учасниками вправи.

На заняттях спрямованих на розвиток власної здатності до емпатії у жінок-менеджерів доцільно поєднувати різні види групової роботи. При цьому, важливо акцентувати увагу на необхідності створення безпечного простору, де можливе проявлення

емоцій та почуттів співробітниками; роботу з власними переконаннями для розширення діапазону доступних для сприйняття емоцій; розвиток навичок емоційної саморегуляції та швидкої стабілізації психоемоційного стану, як власного, так і інших людей; підвищення рівня стресостійкості, життєстійкості й емоційної зрілості, що дозволить спокійно витримувати відкрите вираження емоційних переживань іншими людьми; технології надання зворотного зв'язку, емоційної підтримки та проявів співчуття; визначення та збереження психологічних і особистісних меж у процесі комунікації й взаємодії для уникнення маніпуляцій, їх своєчасного розпізнавання та усунення з організаційного середовища; методи оцінки затрат енергії пов'язаних з емоційною складовою професійної діяльності та шляхи її відновлення з метою попередження розвитку емоційного вигорання.

Висновки. Емпатія являється однією з навичок, що входять до групи соціальних у структурі емоційного інтелекту. Завдяки розвиненій емпатії можливе розуміння емоційних станів і переживань інших людей, а також прояв співпереживання їм. Водночас сутність емпатії полягає у здатності до реагування на почуття та емоції інших людей з метою формування адаптивної стратегії поведінки під час взаємодії з ними, що в підсумку призводить до зниження інтенсивності їх переживань та покращення психоемоційного стану. Оскільки, спостерігаючи за неприємними станами інших і сам спостерігач починає переживати стрес, турбота про іншого в даному контексті допомагає покращити і власний стан.

Результати теоретичного аналізу свідчать, що емпатія лежить в основі просоціальної поведінки, сприяє дотриманню моральних норм і принципів під час взаємодії з іншими людьми, а також розвитку здатності до співпереживання та надання психоемоційної підтримки тим, хто її потребує. Емпатія допомагає менеджеру краще розуміти емоційний клімат в команді та організації загалом. Також, покращується здатність до усвідомлення інтересів та потреб працівників організації, що допомагає враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень і їх реалізації. Оскільки, використання «м'якої сили» у процесі управління передбачає відкритість до інших, доброзичливість та турботу про підлеглих, можна зробити висновок про необхідність розвитку емпатії у процесі підготовки до використання «м'якої сили» під час виконання управлінських обов'язків.

При цьому, емпатія може бути емоційною та когнітивною. Емоційна емпатія пов'язана із розумінням стану іншого через переживання схожих емоцій та почуттів, які знаходять відгук в тілі спостерігача. Водночас когнітивна емпатія проявляється через усвідомлення причин виникнення переживань та станів інших завдяки здатності поставити себе на їх місце в подібній ситуації.

Отже, розвиток емпатії у менеджерів повинен охоплювати підвищення рівня емоційної самосвідомості, розширення діапазону власних емоцій та почуттів, формування навичок рефлексії й аналізу

тілесних відчуттів, розвиток вміння розпізнавати почуття та емоції інших людей шляхом перегляду фільмів, відео, читання книг з подальшим аналізом психоемоційного стану героїв, а також під час виконання практичних завдань пов'язаних із роботою в групі, де одні учасники проявляють певні почуття та

стани, тоді як інші їх розпізнають. Рольові ігри, емоційна гімнастика, ведення емоційного щоденника, вправи з дзеркалом, групова робота спрямована на взаємодію та комунікацію, також, будуть корисними для розвитку емпатійного реагування в учасниць програми для менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Vuving A. The Logic of Attraction: Outline of a Theory of Soft Power. 2019. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3637662>
2. Nye J. The Powers to Lead. Oxford University Press: Oxford, 2008. 248 p.
3. Nye J. The Future of Power. Public Affairs : New York, 2011. 320 p.
4. Smith A. The theory of moral sentiments. A. Millar, London, 1790. 322 p.
5. Preston S. D., de Waal F. B. Empathy: Its ultimate and proximate bases. *Behavioral and Brain Sciences*. 2002. № 25(1). Pp. 1–20. doi: 10.1017/s0140525x02000018.
6. Decety J., Meyer M. From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account. *Development and Psychopathology*. 2008. № 20(4). Pp. 1053–1080.
7. Batson C. D. These things called empathy: Eight related but distinct phenomena. In J. Decety & W. Ickes (Eds.), The social neuroscience of empathy. *Boston Review*. 2009. Pp. 3–15. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.003.0002>
8. Battaly H.D. Is empathy a virtue? In: A. Coplan and P. Goldie (Eds.), *Empathy. Philosophical and psychological perspectives Oxford University Press*. 2011. Pp. 277–301.
9. Decety J., Ickes W. (Eds.). The social neuroscience of empathy. *Boston Review*. 2009. 272 p. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.001.0001>
10. Jacob P. The direct-perception-model of empathy: A critique. *Review of Philosophy and Psychology*. 2011. № 2(3). Pp. 519–540.
11. Moran D. From empathy to intersubjectivity: The phenomenological approach. In A. Bortolan, E. Magri (Eds.), *Empathy, intersubjectivity, and the social world. The continued relevance of phenomenology. Essays in honour of Dermot Moran. DeGruyter*. 2022. Pp. 23–46.
12. Belin P., Zatorre R.J., Lafaille P., Ahad P., Pike B. Voice-selective areas in human auditory cortex. *Nature*. 2000. № 403(6767). Pp. 309–312.
13. Pernet C.R., McAleer P., Latinus M., et al. The human voice areas: spatial organization and inter-individual variability in temporal and extra-temporal cortices. *Neuroimage*. 2015. № 119. Pp. 164–174.
14. Kanwisher N., McDermott J., Chun M.M. The fusiform face area: a module in human extrastriate cortex specialized for face perception. *Journal of Neuroscience*. 1997. № 17(11). Pp. 4302–4311.
15. Posamentier M.T., Abdi H. Processing faces and facial expressions. *Neuropsychology Review*. 2003. № 13(3). Pp. 113–143.
16. Pernet C.R., McAleer P., Latinus M., et al. The human voice areas: spatial organization and inter-individual variability in temporal and extra-temporal cortices. *Neuroimage*. 2015. № 119. Pp. 164–174.
17. Singer T., de Vignemont F. The empathic brain: How, when and why? *Trends in Cognitive Sciences*. 2006. № 10 (10). Pp. 435–441.
18. Zaki J., Williams W. C. Interpersonal emotion regulation. *Emotion*. 2013. № 13. Pp. 803–810. doi: 10.1037/a0033839
19. Morelli S. A., Lieberman M. D., Zaki J. The emerging study of positive empathy. *Soc Personal Psychol Compass*. 2015. № 9. Pp. 57–68. doi: 10.1111/spc3.12157
20. Atzil S., Gao W., Fradkin I., Barrett L. F. Growing a social brain. *Nat Hum Behav*. 2018. № 2. Pp. 624–636. doi: 10.1038/s41562-018-0384-6
21. Rizzolatti G., Craighero L. The mirror-neuron system. *Annu Rev Neurosci*. 2004. № 27. Pp. 169–192. doi: 10.1146/annurev.neuro.27.070203.144230.
22. Singer T., Seymour B., O'Doherty J., et al. Empathy for pain involves the affective but not sensory components of pain. *Science*. 2004. № 303. Pp. 1157–1162. doi: 10.1126/science.1093535.
23. Carr L., Iacoboni M., Dubeau M. C., et al. Neural mechanisms of empathy in humans: a relay from neural systems for imitation to limbic areas. *Proc Natl Acad Sci USA*. 2003. № 100. Pp. 5497–5502. doi: 10.1073/pnas.0935845100.
24. Decety J., Lamm C. Human empathy through the lens of social neuroscience. *ScientificWorldJournal*. 2006. № 6. Pp. 1146–1163. doi: 10.1100/tsw.2006.221.
25. Gonzalez-Liencre C., Shamay-Tsoory S. G., Brüne M. Towards a neuroscience of empathy: ontogeny, phylogeny, brain mechanisms, context and psychopathology. *Neurosci Biobehav Rev*. 2013. № 37. Pp. 1537–1548. doi: 10.1016/j.neubiorev.2013.05.001
26. Eisenberg N., Eggum N. D., Di Giunta L. Empathy-related responding: associations with prosocial behavior, aggression, and intergroup relations. *Soc Issues Policy Rev*. 2010. № 4. Pp. 143–180. doi: 10.1111/j.1751-2409.2010.01020.x
27. Hastings P. D., Zahn-Waxler C., McShane K. We are, by nature, moral creatures: Biological bases of concern for others. In: Killen M, Smetana J, editors. *Handbook of moral development*. Lawrence Erlbaum Associates; Mahwah, NJ, 2006. Pp. 483–516.