



Ghid Practic

**Cultivarea empatiei pentru impact
în antreprenoriatul social**

**GHID PRACTIC
2/5**



Co-funded by
the European Union

Acest ghid practic face parte dintr-o serie ce are ca scop să ofere antreprenorilor sociali, organizațiilor și părților interesate strategii practice pentru a conștientiza importanța dimensiunii de gen în activitatea lor. Prin promovarea unei mentalități incluzive din punct de vedere al dimensiunii de gen, putem genera schimbări pozitive și o creștere durabilă.

Cuprins

<u>Prezentare generală</u>	<u>3</u>
<u>Introducere</u>	<u>5</u>
<u>Concepte cheie</u>	<u>6</u>
<u>Înțelegerea empatiei: esența și importanța sa</u>	<u>8</u>
<u>De ce contează empatia în antreprenoriatul social</u>	<u>10</u>
<u>Fundamentele empatiei în antreprenoriatul social</u>	<u>12</u>
<u>Empatia în acțiune: Inspirație de la Ashoka Fellows</u>	<u>13</u>
<u>Instrumente practice și exerciții pentru dezvoltarea empatiei</u>	<u>18</u>
<u>Referințe și lecturi suplimentare</u>	<u>28</u>

Prezentare generală

Introducere

Acesta este un set de 5 Ghiduri Practice privind integrarea perspectivei de gen și metodologiile de învățare reciprocă pentru a ajuta părțile interesate din domeniul antreprenoriatului social (AS) să promoveze ecosisteme locale și europene mai incluzive din punct de vedere al dimensiunii de gen. Aceste ghiduri practice oferă instrumente și metodologii concrete pentru integrarea perspectivei de gen în practicile AS. Ele vor rămâne accesibile gratuit și disponibile în germană, greacă, română, portugheză și franceză.

Aceste ghiduri practice fac parte din proiectul Cooperation for a Gender-Equal Social Economy – Cooperare pentru o economie socială cu șanse egale din punct de vedere al genului (Coop4Equality), finanțat de programul Erasmus+ al Uniunii Europene. Cu o durată până în iulie 2026, acest proiect își propune să consolideze rolul femeilor și al minorităților de gen în economia socială europeană, promovând incluziunea de gen, creșterea durabilă și egalitatea de șanse.

Parteneri de proiect:

- [Empow'Her Global](#), Franța
- [Nova SBE Leadership for Impact Knowledge Center](#), Portugalia
- [Ashoka Romania](#), România
- [Pranado gGmbH](#), Germania
- [Digital Leadership Institute](#), Belgia
- [Stimmuli for Social Change](#), Grecia

Autoare

Roxana Lupu, Ashoka România

Daniela Stoican, Ashoka România

Alina Burlacu, Ashoka România



Acesta este ghidul practic numărul 2. În afară de acesta, puteți găsi informații despre celelalte 4 ghiduri în cele ce urmează:

1

Cum să creezi o mentalitate sensibilă la dimensiunea de gen în antreprenoriatul social pe termen lung

Acest ghid practic are ca scop să ofere antreprenorilor sociali strategii concrete pentru dezvoltarea unei mentalități conștiente de gen, promovând incluziunea și echitatea în inițiativele lor. Prin abordarea principalelor schimbări de mentalitate și punând la dispoziție instrumente aplicabile, ghidul îi echipează pe cititori și cititoare să depășească barierele și să creeze impact social durabil.

2

Cultivarea empatiei pentru crearea impactului în antreprenoriatul social

Scopul acestui ghid practic este de a oferi o resursă pentru antreprenorii sociali, organizațiile neguvernamentale și pentru toți cei interesați să folosească empatia ca fundament în dezvoltarea de soluții cu impact pentru problemele sociale.

3

Autoevaluarea abordării de gen în predarea și practicarea antreprenoriatului social

Acest ghid practic are ca scop sprijinirea și ghidarea membrilor structurilor de sprijin și a antreprenorilor sociali printr-un instrument specific de autodiagnosticare, prezentat sub forma unui studiu de caz. În plus, ghidul își propune să îi echipeze pe aceștia cu o abordare metodologică în trei etape, cu sfaturi utile, întrebări și indicatori cheie de performanță (atât la nivel extern, cât și intern), care să le faciliteze analiza și autoevaluarea progresului în integrarea perspectivei de gen în cadrul proiectului sau inițiativei lor.

4

Implementarea mecanismelor de tip peer-to-peer și de co-design între antreprenorii sociali

Acest ghid practic prezintă două metodologii de impact concepute pentru a încuraja creșterea și dezvoltarea în rândul femeilor antreprenoare: mentoratul încrucișat (peer-to-peer learning) și sesiunile de co-design.

5

Elaborarea unui model incluziv din perspectiva de gen pentru întreprinderile sociale cu focus pe creștere rapidă și scalabilitate

Acest ghid practic oferă instrumentele necesare pentru a reflecta în mod critic asupra diverselor aspecte ale scalării, inclusiv asupra deciziei de scalare, a motivelor scalării și a metodelor de scalare. Ghidul încurajează cititorii și cititoarele să reflecteze asupra practicilor incluzive din punct de vedere al genului și să le pună în aplicare în propriile inițiative de antreprenoriat social.

Rezumat

Ghidul Practic 2: Cultivarea empatiei pentru impact în antreprenoriatul social

Scopul acestui ghid practic este de a oferi o resursă pentru antreprenorii sociali, organizațiile neguvernamentale și pentru toți cei interesați să folosească empatia ca fundament în dezvoltarea de soluții pentru problemele sociale. Ghidul explorează modul în care empatia poate transforma nu doar modul de funcționare al organizațiilor, ci și modul în care acestea interacționează cu grupurile-țintă, comunitățile și ecosistemul social în ansamblu.

Structura ghidului este următoarea:

1. Concepte cheie

Definirea conceptelor principale utilizate în acest ghid practic.

2. Înțelegerea empatiei: esența și importanța

Această secțiune oferă o înțelegere de bază a empatiei, analizând principalele sale componente – empatia cognitivă, non-cognitivă și conștientă.

3. De ce contează empatia în antreprenoriatul social

Secțiunea explorează rolul empatiei ca element fundamental în diversitate, echitate și incluziune (DEI) și ca instrument pentru generarea de schimbări cu impact în antreprenoriatul social – așa cum este definit de Ashoka.

4. Fundamente pentru empatie în antreprenoriatul social

Sunt prezentate practici simple care pot fi integrate în viața de zi cu zi și în modul de lucru al oricărei organizații, pentru a cultiva comportamente empatice – câteva exemple sunt prezentate în această secțiune.

5. Empatia în acțiune: exemple de la Ashoka Fellows

Ashoka Fellows din întreaga lume au integrat empatia în centrul activității lor, oferind perspective și metodologii valoroase care pot fi adaptate în diverse contexte. În această secțiune sunt prezentate câteva exemple relevante.

6. Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

O secțiune bogată în exerciții practice menite să antreneze și să consolideze capacitatea antreprenorilor sociali de a cultiva empatia prin reflecție, instrumente concrete și discuții de grup. Harta empatiei, Harta privilegiilor și Roata identității sociale susțin o înțelegere mai profundă a modului în care poate fi cultivată empatia în contexte diverse.

7. Referințe și lecturi suplimentare despre empatie

Pentru aprofundare, această secțiune oferă o listă selectată de referințe și resurse suplimentare despre empatie.



Concepte-cheie

Definiții – potrivit Ashoka

-  **Antreprenoriat social:** Practica de a utiliza calități antreprenoriale – precum inovația, viziunea și determinarea – pentru a rezolva probleme sociale de amploare. Accentul este pus pe transformarea realității în bine, în special pentru cei mai vulnerabili, prin dezvoltarea și răspândirea de soluții inovatoare care abordează cauzele profunde și generează schimbări sistemice. Antreprenoriatul social nu este limitat la o anumită formă juridică: poate fi vorba de organizații cu sau fără scop lucrativ sau de modele hibride, atâta timp cât aplică strategii antreprenoriale pentru a maximiza îmbunătățirea bunăstării umane și de mediu.
-  **Antreprenori sociali:** Persoane care identifică probleme sociale, dezvoltă soluții inovatoare și urmăresc să răspândească aceste soluții cât mai larg posibil. Principalul lor criteriu de succes este amploarea și profunzimea impactului asupra societății, nu câștigul financiar.
-  **Impact:** Schimbarea pozitivă, sistemică și de durată creată de antreprenorii sociali și de creatorii de schimbare. Impactul este măsurat nu doar prin numărul de persoane deservite, ci și prin profunzimea și durabilitatea schimbării – în special prin modificări de mentalitate, comportamente, atitudini și sisteme care abordează cauzele profunde și permit îmbunătățiri sustenabile la scară largă.
-  **Sistem:** Un ansamblu dinamic de roluri, relații, reguli, resurse și rezultate interconectate, care împreună modelează tipare de comportament și rezultate în societate. Sistemele sunt mai mult decât suma părților lor, sunt autoreglatoare și pot fi transformate prin schimbarea structurilor și stimulentele de bază.
-  **Creator de schimbare (Changemaker):** O persoană care își imaginează o nouă realitate, acționează și colaborează cu alții pentru a transforma acea realitate în beneficiul tuturor.
-  **Diversitate:** Se referă la întregul spectru de diferențe dintre oameni – de la identitate, experiență și perspectivă – care sunt prezente, reprezentate, valorizate și incluse în toate aspectele procesului de schimbare și ale vieții comunitare. Aceasta include, dar nu se limitează la: rasă și etnie, gen și orientare sexuală, vârstă, abilități fizice și mentale, cultură și experiențe de viață. Diversitatea este atât un principiu, cât și o practică, esențială pentru inovație, justiție și construirea unei lumi incluzive.



Concepte cheie

- Echitate:** Se referă la recunoașterea și abordarea barierelor istorice, structurale și instituționale care creează oportunități și rezultate inegale. Spre deosebire de egalitate, care presupune că toți pornesc de la aceeași linie de start, echitatea recunoaște că unele persoane au nevoie de resurse sau sprijin suplimentar pentru a depăși dezavantajele sistemice. În viziunea Ashoka, abordarea echității presupune corectarea nedreptăților trecute și prezente, astfel încât fiecare să aibă șansa reală de a reuși și de a prospera.
- Incluziune:** Înseamnă crearea activă a unor medii în care toate persoanele – indiferent de identitate sau de contextul lor – sunt binevenite, respectate și împuternicite să participe pe deplin. Este vorba despre eliminarea barierelor, generarea de spații accesibile și prietenoase și asigurarea faptului că toți, în special cei care au fost excluși istoric, pot contribui și beneficia de oportunități și de procesele decizionale. Incluziunea nu înseamnă să gândești pentru ceilalți, ci împreună cu ceilalți, asigurându-te că vocile lor sunt prezente în modelarea politicilor și practicilor.
- Empatie:** Este definită ca „înțelegerea sentimentelor și perspectivelor celorlalți și folosirea acestei înțelegeri pentru a ghida răspunsul nostru”. Această definiție subliniază că empatia nu înseamnă doar a simți ceea ce simt ceilalți, ci și a lăsa această înțelegere să ne influențeze acțiunile. Empatia este considerată atât o valoare de cultivat, cât și o abilitate de practicat în toate aspectele vieții.

Empatia este considerată o abilitate fundamentală la Ashoka, esențială pentru a inspira oamenii să devină creatori de schimbare.

Înțelegerea empatiei – esența și importanța sa

Empatia: definiție, componente și contextul DEI (Diversitate, Echitate, Incluziune)

Empatia înseamnă mai mult decât simpla înțelegere a sentimentelor altcuiva; este capacitatea de a vedea lumea prin ochii celui alt și de a acționa cu grijă și respect față de experiența sa de viață. În viziunea Ashoka, empatia este atât o valoare de cultivat, cât și o abilitate de agent al schimbării, ce trebuie exersată în toate domeniile vieții – și, ca atare, reprezintă o piatră de temelie a viziunii organizației pentru o lume în care „Fiecare este un Agent al Schimbării” (Everyone a Changemaker – EACH).

Empatia permite indivizilor și comunităților să se conecteze dincolo de diferențe, să depășească barierele și să colaboreze pentru a rezolva provocări sociale complexe.

Din experiența Ashoka, empatia este punctul de pornire pentru inovația socială: le permite agenților schimbării să identifice problemele de bază, să co-creeze soluții împreună cu cei mai afectați și să construiască încredere care susține impactul de durată. Empatia este, de asemenea, esențială pentru leadership într-o lume în continuă schimbare, unde perspectivele și experiențele diverse sunt cruciale pentru a naviga incertitudinea și a genera schimbări pozitive.

David Goleman și Paul Ekman au identificat următoarele trei tipuri de empatie (Sursa: *David Goleman și Bill George: Authenticity and Empathy*):

- **Empatie cognitivă:** se referă la abilitatea de a înțelege modul în care o altă persoană gândește și interpretează lumea — modelele mentale și perspectivele sale unice. Prin înțelegerea felului în care cineva vede și explică lucrurile, poți comunica mai eficient și te poți asigura că mesajul tău ajunge cu adevărat la interlocutor.
- **Empatie emoțională:** presupune capacitatea de a simți și de a împărtăși emoțiile altei persoane. Este ca și cum ai „prelua” sentimentele celui alt, creând astfel o conexiune autentică și o relație de încredere. Acest tip de empatie se bazează pe anumite circuite neuronale care ne permit să rezonăm emoțional cu ceilalți.
- **Empatie prin compasiune:** merge cu un pas mai departe, implicând nu doar înțelegerea și trăirea emoțiilor celui alt, ci și preocuparea profundă pentru bunăstarea acestuia. Este motivația de a oferi sprijin și de a arăta că sentimentele celui alt contează pentru tine — asemenea instinctului de a avea grijă de o persoană dragă sau de a-i transmite unui coleg: „Sunt aici pentru tine”, sau, în mediul de afaceri: „Poți conta pe mine”.

Empatia contribuie la crearea unor legături mai strânse și mai sănătoase între indivizi, deoarece permite o comunicare mai deschisă și mai sinceră. De asemenea, promovează coeziunea socială; în contexte comunitare, empatia ajută la reducerea prejudecăților și discriminării, facilitând înțelegerea diversității. Practicarea empatiei poate reduce stresul și anxietatea atât pentru cei care oferă empatie, cât și pentru cei care o primesc, îmbunătățind sănătatea mintală.

Înțelegerea empatiei – esența și importanța sa

Importanța empatiei este inseparabilă de angajamentul față de Diversitate, Echitate și Incluziune (DEI). DEI este o abordare care urmărește să promoveze un mediu de lucru sau o societate în care toți indivizii se simt valorizați și incluși.

Mai mult, [un raport din 2025 al McKinsey](#) privind 366 de companii publice a constatat că firmele din primul sfert al clasamentului pentru diversitatea de gen au cu 15% mai multe șanse să obțină rezultate financiare peste media industriei naționale respective.

Pentru diversitate, empatia este esențială pentru recunoașterea și aprecierea diversității, permițând oamenilor să înțeleagă perspectivele și experiențele diferite ale celorlalți. Prin cultivarea empatiei, organizațiile pot construi o cultură în care toți angajații se simt acceptați și respectați, chiar și în fața diferențelor.

For echitate, empatia îi ajută pe indivizii din organizații, fie ele de afaceri sau non-profit, să înțeleagă obstacolele specifice cu care se confruntă diferite grupuri-țintă. Prin această înțelegere, organizațiile pot acționa pentru a elimina barierele și a crea politici care susțin echitatea.

Impactul empatiei în contextul DEI:

- Empatia facilitează comunicarea deschisă și sinceră, esențială pentru o cultură DEI sănătoasă.
- Prin înțelegerea experiențelor celorlalți, empatia ajută la combaterea stereotipurilor și prejudecăților, promovând un climat de acceptare și incluziune.
- Organizațiile care au empatia ca valoare creează oportunități de învățare și dezvoltare pentru toți angajații, încurajând colaborarea și împărtășirea experiențelor.

Pentru incluziune, empatia este esențială pentru promovarea incluziunii, deoarece îi ajută pe indivizi să recunoască valoarea contribuțiilor diverse și să își adapteze comportamentele pentru a fi mai deschiși și mai receptivi la nevoile celorlalți. De exemplu, prin ascultare activă și înțelegerea preocupărilor celorlalți, angajații din orice organizație pot crea un mediu în care fiecare se simte confortabil să se exprime.

Empatia autentică presupune recunoașterea și valorizarea identităților, experiențelor și poveștilor unice ale fiecărei persoane.

Înseamnă să căutăm în mod activ vocile care au fost marginalizate sau excluse și să ne asigurăm că fiecare are oportunitatea de a participa la crearea unor schimbări sociale cu impact.

De ce contează empatia în antreprenoriatul social

Empatia este puntea care face legătura între intenție și impact.

Într-o lume care se confruntă cu provocări complexe, antreprenorii sociali trebuie să înțeleagă profund experiențele de viață ale persoanelor pe care le deserveșc și cu care lucrează. Empatia face posibilă această înțelegere, permițând antreprenorilor să co-creeze soluții relevante, echitabile și transformative.

Empatia în antreprenoriatul social

Antreprenorii sociali trebuie să fie profund empatici pentru a înțelege complexitatea problemelor sociale și pentru a lucra eficient cu comunitățile afectate. Empatia îi ajută:

- Să construiască relații autentice și de încredere cu oamenii.
- Să co-creeze soluții care nu sunt impuse de sus în jos, ci apar din dialogul cu cei care au nevoie de schimbare – pe principiul „nimic pentru mine – fără mine”.
- Să mobilizeze resurse și oameni pentru a lucra împreună către un scop comun, evitând dinamica tradițională „beneficiar-donator”.

Empatia ca nou imperativ social

Așa cum alfabetizarea era o necesitate socială în urmă cu un secol, astăzi empatia a devenit un imperativ. Este considerată o abilitate esențială pentru ca tinerii să devină agenți ai schimbării capabili să rezolve probleme sociale într-o lume în continuă schimbare. Dezvoltarea empatiei la tineri este vitală pentru a-i pregăti să prospere în rolurile lor de lideri ai schimbării.

Empatia ca fundament pentru colaborare

Succesul antreprenoriatului social depinde de capacitatea de a colabora eficient în echipe fluide. Aceste „echipe de echipe” (teams of teams) necesită ca fiecare membru să aibă empatie pentru a înțelege nevoile celorlalți și pentru a acționa nu doar ca lideri, ci și ca contributori. Într-un astfel de mediu, empatia este o abilitate fundamentală la fel de necesară precum cititul sau scrisul.

Empatia ca motor al schimbării

Empatia nu este doar un instrument prin care creăm colaborare, ci și un motor al inovației sociale. Într-o lume a creatorilor de schimbare, empatia îi ajută pe antreprenorii sociali să adapteze soluțiile la nevoile reale ale comunităților. Astfel se creează spațiul necesar pentru dezvoltarea unor soluții mai incluzive și mai eficiente, care abordează nu doar simptomele problemelor sociale, ci și cauzele lor profunde.

Fundamente pentru empatie în antreprenoriatul social

„A asculta înseamnă a înțelege.
Abilitatea de a fi empatic este esențială pentru a putea asculta.
Astfel poți asculta oamenii, mediul și, uneori, chiar viitorul!”
– Bill Drayton, Fondator și CEO Ashoka

Una dintre cele mai valoroase modalități de a cultiva empatia în cadrul unei organizații este **practicarea ascultării cu intenție și cu timp pentru a reflecta**.

Acest mod de lucru evidențiază faptul că ascultarea nu este un gest pasiv, ci un proces conștient și atent, care presupune prezență autentică, deschidere față de sine, vulnerabilitate și atenție reală la celălalt.

Aspecte de care să ții cont când practici ascultarea în organizație:

- Permite-ți să fii vulnerabil/ă și renunță la frica de a pierde controlul (când vorbim, controlăm ce spunem, dar când ascultăm, nu putem controla ce ni se spune).
- Recunoaște intenția cu care asculți: practică ascultarea pentru a înțelege, nu pentru a răspunde.
- Exersează umilința și nu subestima pe nimeni – oricine ne poate ajuta să creștem.
- Identifică prejudecățile și biasurile pe care fiecare dintre noi le aduce și care pot duce la interpretări greșite.
- Fii atent/ă nu doar la cuvintele rostite, ci și la limbajul non-verbal (gesturi, tonul vocii).
- Exersează prezența deplină – concentrează-ți atenția pe momentul prezent.

Fundamente pentru empatie în antreprenoriatul social

Integrarea empatiei în viața de zi cu zi a unei organizații presupune acțiuni intenționate și obiceiuri constante.

Câteva modalități practice de a cultiva empatia în echipele de antreprenoriat social:

Creează oportunități pentru dialog cu intenție:

- Organizează în mod regulat check-in-uri de echipă și cercuri de ascultare.
- Programează sesiuni de feedback unde toată lumea poate împărtăși experiențe și preocupări.
- Folosește aceste spații pentru a scoate la suprafață perspective ascunse și pentru a construi încredere.

Cultivă o cultură a curiozității:

- Încurajează întrebările deschise, de tipul „Ce este important pentru tine în acest moment?” sau „Cum te putem sprijini mai bine?”
- Liderii ar trebui să fie un exemplu de curiozitate, căutând activ părerea tuturor membrilor echipei, în special a celor mai tăcuți, și să țină cont de aceste perspective atunci când iau decizii.

Îmbrățișează diversitatea și incluziunea:

- Apreciază diversitatea de contexte, experiențe și perspective.
- Pune sub semnul întrebării presupunerile și încurajează deschiderea către puncte de vedere noi.
- Promovează diversitatea, deoarece echipele diverse sunt mai creative și găsesc soluții mai echitabile.

Dezvoltă empatia ca abilitate:

- Oferă traininguri de ascultare activă, inteligență emoțională și conștientizare a biasurilor.
- Încurajează practici reflexive, precum a scrie zilnic în jurnal (journaling) sau debriefing-uri de grup, pentru a procesa experiențele și a îmbunătăți abilitățile empatice.

Prin integrarea acestor practici în rutina zilnică, antreprenoarele și antreprenorii sociali pot construi organizații mai reziliente, adaptabile și cu impact – onorând nevoile și aspirațiile profunde ale oamenilor și comunităților pe care le deservească.

Empatia în acțiune – exemple de la Ashoka Fellows

Empatia ca abilitate ce poate fi antrenată și cultivată

Empatia este integrată în însăși esența Ashoka Fellows – antreprenori sociali de top recunoscuți de Ashoka pentru soluțiile lor inovatoare la probleme sociale stringente. În activitatea lor zilnică, Fellows se implică activ cu comunitățile pe care le deserveșc, ascultând profund perspective diverse și asigurându-se că cei mai afectați sunt în centrul procesului de creare și evoluție a noilor idei. Prin cultivarea unor medii în care fiecare voce este valorizată, ei construiesc încredere și înțelegere reciprocă, facilitând rezolvarea colaborativă a problemelor și sisteme mai reziliente și incluzive. Acest angajament față de empatie modelează modul în care Fellows conduc și îi inspiră pe ceilalți să adopte modele de schimbare mai participative și mai pline de compasiune.

Există diverse strategii pentru a transforma empatia în acțiune.

Iată câteva exemple, de pe website-ul [Ashoka.org](https://www.ashoka.org), inspirate de modelele Ashoka Fellows și modul în care ei se conectează cu comunitățile lor:

Experimentează empatia.

Empatia nu poate fi transmisă doar printr-o carte sau o prelegere: „trebuie să fie despre construcție, nu doar despre instrucție”, spune Ashoka Fellow [Mary Gordon](#) (Roots of Empathy).

- Metodologia ei, bazată pe dovezi științifice și extrem de inovatoare, invită copii cu vârste între 5 și 13 ani să observe tot ce se întâmplă cu un bebeluș în fața lor. Ei urmăresc limbajul corpului, respirația, sunetele produse. Ideea este să perceapă și să descrie tot ce se întâmplă cu bebelușul: Ce simte? Ce are nevoie? Ce își dorește? Această metodologie s-a dovedit extrem de eficientă pentru antrenarea ascultării autentice și pentru dezvoltarea abilităților emoționale și sociale la copii.
- Este vorba despre trăire, intuiție și conexiune interpersonală. Amintirile de durată – rezultatul conexiunilor emoționale, nu doar al înțelegerii cognitive – devin apoi vehiculul pentru aplicarea acestor lecții dincolo de sala de clasă.

Practică empatia.

„Nu e despre ce predai, ci despre ce subliniezi”, spune [Jim Thompson](#), fondatorul Positive Coaching Alliance (PCA) și Ashoka Fellow. Lecțiile și experiențele trebuie consolidate prin practică și repetiție continuă.

- Sportivii care se îmbunătățesc constant pe ei înșiși și echipa lor exersează ceea ce Jim numește „Dublă Viziune”: abilitatea de a privi critic în interior și de a-ți asuma responsabilitatea pentru acțiunile proprii, dar și de a privi în jur, concentrându-te pe ceea ce se întâmplă cu colegii și pe modul în care îi poți ajuta să aibă succes.

Empatia în acțiune – exemple de la Ashoka Fellows

- Antrenorii PCA folosesc gesturi vizuale pentru a le aminti continuu copiilor să pună în practică ceea ce au învățat. Dacă un copil stă pe bancă, antrenorul ridică mâna ca și cum ar privi printr-o fereastră, amintindu-i să se concentreze pe restul echipei și pe modalitățile de a-i sprijini pe ceilalți.

Măsoară empatia.

Empatia este o combinație de abilități și aptitudini – capacitatea de a citi emoții, de a exprima adecvat emoțiile, de a asculta eficient și de a accepta diferențele, de a rezolva conflicte și multe altele – care pot fi măsurate independent prin autoevaluare, observație și performanță.

- Ca în cazul oricărui rezultat de învățare, „apreciem ceea ce măsurăm”, spune [Eric Dawson](#) fondatorul Peace First și Ashoka Fellow. Școlile Peace First învață să integreze lecțiile despre cum construiești pacea în toate materiile, uneori incluzând chiar și construirea păcii ca materie transversală pe foaia matricolă a elevilor. Printr-un curs de o oră pe săptămână, elevii învață despre pace la fel ca la orice altă disciplină, de la școala primară până la clasa a VIII-a.
- Programele de succes măsoară empatia elevilor pe o scară de progres și leagă empatia de procesul de învățare prin indicatori clari care îi ajută pe profesori să urmărească evoluția abilităților elevilor.

Privește vulnerabilitatea ca pe o resursă.

Elementul esențial pentru a putea dezvolta empatia este crearea unui mediu bazat pe încredere, adesea numit „spațiu sigur” – un loc în care vulnerabilitatea este privită ca o resursă pentru învățare, unde reflecția autentică și exprimarea emoțiilor sunt încurajate, iar granițele tradiționale care separă ceea ce se întâmplă la școală de ceea ce se întâmplă acasă dispar.

Acest lucru înseamnă să invităm vulnerabilitatea, să le permitem oamenilor să privească dincolo de prejudecăți și stereotipuri înguste, către persoana din spatele performanței.

- De exemplu, studenții de la Antioch School of Law, fondată de Ashoka Fellow [Edgar Cahn](#), își încep cursurile cu un eseu despre o nedreptate la care au fost martori, analizând ce au făcut atunci și ce ar face acum. Prima zi și jumătate este dedicată împărtășirii acestor povești.

Empatia în acțiune – exemple de la Ashoka Fellows

Inversarea dinamicilor de rol.

Acolo unde există dezechilibre de putere, fie între indivizi, fie la nivel societal, partea care deține puterea are puține motive să practice empatia. Expresiile autentice de empatie presupun inversarea rolurilor tradiționale și eliminarea ierarhiilor vechi, ambele părți recunoscând că au ceva de învățat și ceva de oferit.

- Prin programul Fresh Lifelines for Youth (FLY), Ashoka Fellow [Christa Gannon](#) organizează simulări de „proces” în care polițiștii și ofițerii de probațiune fac schimb de roluri cu tinerii încarcerați, cu impact dramatic asupra ambelor părți.

Descoperirea, înțelegerea și deconstruirea atitudinilor discriminatorii.

Prea des, educatorii și organizatorii comunitari se bazează pe instrumente și intervenții formale pentru a aborda probleme sociale stringente, fără a examina cauzele existenței acestora și mecanismele prin care sunt perpetuate.

- Prin intermediul The People’s Institute for Survival and Beyond, Ashoka Fellow [Ron Chisom](#) a dezvoltat o nouă abordare care permite oamenilor să pună empatia în practică.
- El lucrează cu funcționari guvernamentali, lideri de ONG-uri, educatori și furnizori de servicii sociale pentru a înțelege fundamentele rasismului și modul în care acesta funcționează ca barieră pentru autodeterminarea comunităților.

Evidențierea valorilor comune.

În esență, empatia înseamnă recunoașterea umanității comune: abordarea celorlalți – fie că sunt membri ai echipei sau parteneri de negociere – ca egali și găsirea unor modalități de a avansa binele comun.

- Ashoka Fellow [Eboo Patel](#), prin Interfaith Youth Core, urmărește să creeze „alfabetizare interreligioasă”, astfel încât membrii diferitelor religii să înțeleagă nu doar practicile și tradițiile celorlalți, ci și modul în care acestea se raportează unele la celelalte.
- În acest scop, folosește ceea ce numește „Metodologia Valorilor Comune”, în care toate dialogurile și proiectele comune încep cu identificarea valorilor și a istoriilor personale împărtășite și cu ceea ce pot face împreună pornind de la aceste valori.

Empatia în acțiune – exemple de la Ashoka Fellows

Formarea viitorilor lideri în gândire sistemică.

O strategie frecvent utilizată pentru a integra abilitățile de empatie la nivelul întregii comunități constă în crearea unor experiențe de viață transformative pentru viitorii lideri, valorificând astfel efectul de 'trickle down' (răspândire de sus în jos).

- După un proces riguros de selecție, Health Leads, fondată de Ashoka Fellow [Rebecca Onie](#) formează voluntari studenți pentru a conecta pacienții cu venituri mici cu resursele de bază – precum hrană, locuință și asistență pentru încălzire – de care au nevoie pentru a fi sănătoși.
- Lucrând cot la cot cu medici, avocați, asistenți sociali, pacienți și familiile acestora, studenții învață rapid să adopte multiple perspective și, prin ascultare activă, descoperă cum să creeze conexiuni între actorii sistemului.
- Rezultatul este o generație de viitori profesioniști medicali echipați cu cunoștințe, înțelegere și eficacitate pentru a identifica și aborda determinanții sociali ai sănătății.

Empatia în acțiune – exemple de la Ashoka Fellows

Abordarea lui Theo Vaes în combaterea sărăciei

Ashoka Fellow [Theo Vaes](#), ales în 2020 în Belgia, oferă un exemplu remarcabil de schimbare socială bazată pe empatie. Activitatea lui Theo se concentrează pe restabilirea demnității și a stimei de sine a persoanelor care trăiesc în sărăcie, contestând totodată stigmatizarea socială cu care acestea se confruntă. În loc să se concentreze pe soluții de moment, Theo argumentează necesitatea abordării cauzelor profunde ale sărăciei, măsurând impactul social și economic al intervenției sale și susținând schimbarea de politici publice.

Metodologia “Buddyship”

Metodologia lui Theo are la bază empatia și știința comportamentală. Elementul central îl reprezintă un program de tip „buddy” cu durata de doi ani, care pune în legătură persoane aflate în sărăcie extremă cu voluntari. Această relație este concepută pentru a rupe izolarea socială și pentru a cultiva încrederea, sprijinul și sentimentul de valoare personală.

Elemente-cheie ale metodologiei:

- **Identificarea participanților:** Programul se adresează persoanelor marginalizate, invitându-le să participe și să fie asociate cu un „buddy” voluntar.
- **Relații non-judicative:** Voluntarii sunt selectați intenționat fără experiență anterioară în domeniul sărăciei, pentru a asigura o relație lipsită de dinamici tradiționale de caritate. Statutul de voluntar neplătit transmite mesajul că fiecare persoană merită atenție și respect, nu milă.
- **Formarea voluntarilor:** Voluntarii parcurg un program de formare de șase zile, dezvoltat împreună cu experți în asistență socială, mediul academic și psihologie. Instruirea se concentrează pe:
 - a. **Înțelegerea realităților sărăciei** și recunoașterea propriilor prejudecăți.
 - b. **Construirea încrederii, inspirată de Teoria Mediului de Gândire („Thinking Environment Theory”),** pentru a-i împuternici pe participanți să ia propriile decizii.
 - c. **Utilizarea metodei „Appreciative Inquiry”** pentru a identifica și consolida punctele forte ale participanților și pentru a le extinde rețelele sociale.
 - d. **Practicarea abordării „Împreună cu, nu pentru” („Together, Not For”)—** oferind prezență și sprijin fără a direcționa sau prescrie soluții, ajutând astfel persoanele să-și redescopere resursele interioare.

Impact și inspirație

Abordarea lui Theo generează rezultate concrete: în decurs de șase luni, o treime dintre participanți încep să-și construiască rețele sociale, să urmeze studii sau să își găsească un loc de muncă. Programul contribuie, de asemenea, la îmbunătățirea sănătății mintale, a relațiilor familiale și la deschiderea unor noi perspective de viață.

Prin plasarea empatiei și a conexiunii umane autentice în centrul intervenției, Theo demonstrează cum voluntarii pot deveni catalizatori ai schimbării—nu „reparându-i” pe ceilalți, ci mergând alături de ei. Activitatea sa reprezintă un model replicabil pentru antreprenorii sociali care lucrează cu voluntari, indiferent de domeniu.

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

INVITAȚIE LA REFLECȚIE

Exercițiul poate fi realizat atât individual, cât și în echipă.

Acordă-ți timp pentru a reflecta sau a nota răspunsurile la următoarele întrebări. Este recomandat să reflectezi atât individual, cât și împreună cu membrii echipei sau cu stakeholders externi:

- Înainte de a încerca să rezolvi o problemă, tu și echipa sau rețeaua ta vă acordați timp să ascultați diferiți actori și să simțiți cu adevărat experiența și perspectiva lor?
- Pe care dintre actorii implicați îți este cel mai dificil să îl asculți cu adevărat?
- Ce fel de declanșatori sau judecăți apar pentru tine?
- Ce îți spune vocea ta interioară despre tine, despre ceilalți, atunci când asculți?
- Ce te ajută să asculți mai deschis?



Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Fișă de auto-evaluare: „Profilul meu de empatie”

Evaluează-ți abilitățile de empatie notând cât de des te angajezi în diverse comportamente empaticе, pe o scară de la 1 (rar) la 5 (foarte des).

Întrebare	1	2	3	4	5
Ascult activ fără să îmi exprim imediat propria opinie	☐	☐	☐	☐	☐
Observ adesea sentimente pe care ceilalți nu le exprimă direct	☐	☐	☐	☐	☐
Pot empatiza cu persoane care au avut experiențe foarte diferite de ale mele	☐	☐	☐	☐	☐
În situații de conflict, încerc să înțeleg perspectivele tuturor celor implicați	☐	☐	☐	☐	☐
Sunt atent(ă) la modul în care comportamentul meu îi afectează pe alții	☐	☐	☐	☐	☐
Pun întrebări când observ că cineva nu se simte bine emoțional	☐	☐	☐	☐	☐
Pot manifesta empatie chiar dacă nu împărtășesc deciziile sau opiniile celorlalți	☐	☐	☐	☐	☐
Îmi recunosc propriile prejudecăți și încerc să le pun sub semnul întrebării	☐	☐	☐	☐	☐

Întrebări suplimentare pentru reflecție deschisă:

- Ce întrebare te-a pus cel mai mult pe gânduri – și de ce?
- A existat o întrebare la care nu ai fost sigur(ă) de răspuns?
- Ce abilitate empatică ai dori să dezvolti mai mult?

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

EXERCIȚIU DE AUTO-REFLECȚIE

PASUL 1:

Pornește de la cele patru niveluri de ascultare, bazate pe cele ale lui [Otto Scharmer](#), descrise aici:

- **Downloading:** Ai ascultat doar pentru a confirma ceea ce știai deja?
- **Factuală:** Ai ascultat pentru a identifica informații sau idei noi, diferite de ale tale?
- **Empatică:** Ai ascultat pentru a înțelege experiența celuilalt (renunțând la propriile presupuneri și judecăți)?
- **Generativă:** Ai ascultat pentru a surprinde cel mai profund adevăr din spatele a ceea ce încerca să transmită celălalt?

PASUL 2:

Gândește-te la interacțiunile tale zilnice, în diferite ipostaze ale vieții.

PASUL 3:

Reflectează la următoarele întrebări:

- *La ce nivel mă aflu cel mai des?*
- *Ce nivel de ascultare mi-a adus cele mai mari beneficii în trecut?*
- *Ce nivel de ascultare vreau să îmbunătățesc? Și cum?*
- *Ce angajament pot să-mi iau pentru a-mi îmbunătăți abilitățile de ascultare?*

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

EXERCİIU DE ROL (ROLE PLAYING)

1. Identificarea unei provocări sociale (5 minute)

Invită participanții să aleagă o problemă socială reală care îi preocupă (ex: educație, sănătate, șomaj, incluziunea persoanelor cu dizabilități) și o notează pe fișa de lucru. **Întrebare:** Care este problema socială pe care vrei să o explorezi?

2. Stakeholder Mapping (5 minute)

Invită participanții să listeze toți actorii afectați de această problemă.

Întrebare: Cine este afectat de această problemă? Enumeră cât mai mulți.

3. Interviuri cu empatie (15 minute)

- Fiecare participant primește un rol de actor implicat (sau își alege unul).
- În perechi, unul joacă rolul actorului, celălalt pe cel al antreprenorului social.
- Antreprenorul pune întrebări deschise pentru a înțelege experiențele și sentimentele actorului:
 - Cum arată o zi obișnuită pentru tine?
 - Care sunt cele mai mari provocări ale tale?
 - Cum te fac aceste provocări să te simți?
 - Ce ar face o diferență reală în viața ta?
- După 7 minute, se schimbă rolurile.

4. Reflecție și împărtășire (10 minute)

Participanții reflectează individual, apoi împărtășesc în grup mic sau cu tot grupul:

- Ce te-a surprins din perspectiva actorului?
- Cum ți s-a schimbat înțelegerea problemei?
- Ce idei noi de soluții au apărut?

5. Transpunerea empatiei în acțiune (10 minute)

Fiecare participant propune o acțiune sau soluție concretă care răspunde nevoilor identificate.

6. Discuție de grup (10–15 minute)

- Cum a schimbat empatia abordarea ta asupra soluțiilor?
- De ce este empatia esențială pentru antreprenorii sociali?
- Cum poți cultiva empatia în activitatea ta zilnică?



Întrebări de reflecție pentru narațiunile cu empatie

- Cât de ușor sau dificil ți-a fost să asculți cu adevărat, fără să intervii?
- Ce ai învățat despre tine sau despre empatie?
- Ce te-a impresionat sau surprins din povestea celuilalt?

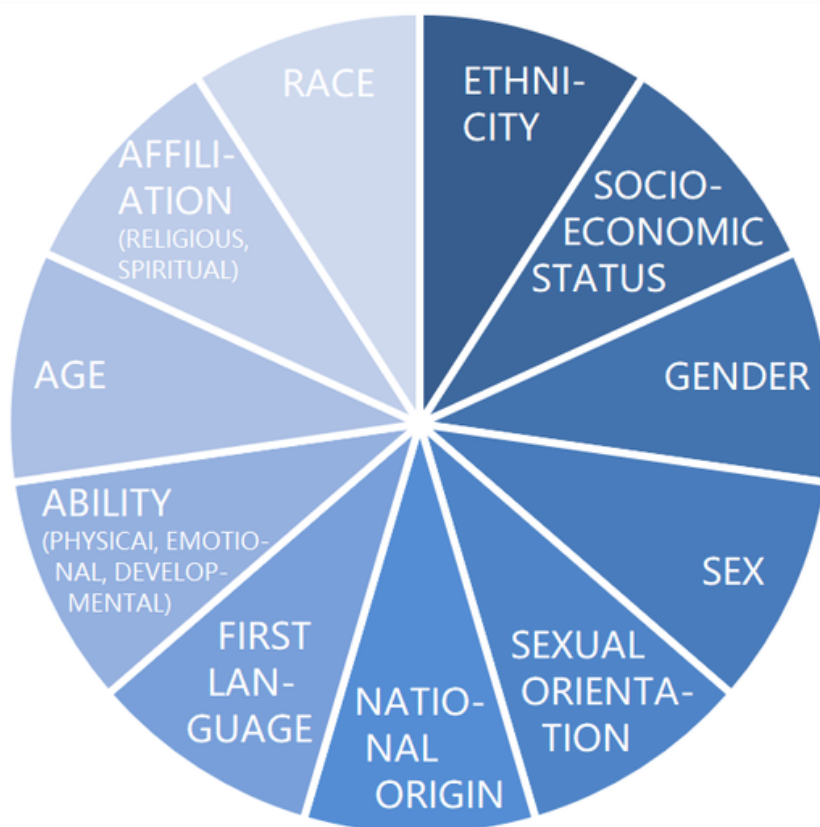
Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Exercițiu de reflecție – Roata identității sociale (Social Identity Wheel)

Sursa exercițiului: Social Identity Wheel - Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan.

Acest exercițiu îi încurajează pe participanți să exploreze și să reflecteze asupra propriilor identități (precum rasă, gen, statut socio-economic etc.) și să analizeze modul în care aceste identități le modelează experiențele și percepțiile.

Această reflecție aprofundează empatia, ajutând participanții să recunoască și complexitatea identităților și experiențelor celorlalți. Atunci când lucrăm cu Roata identității sociale, devenim mai conștienți de modul în care anumite identități pot conduce la privilegii sau la marginalizare în contexte diferite.



Întrebări posibile:

- Cum îți influențează aceste identități viața?
- Cum îți influențează aceste identități relația cu ceilalți?
- Care dintre aceste identități sunt în mintea ta cel mai des?
- Ce aspecte ale vieții tale consideri a fi cel mai influențate de aceste identități?

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Harta empatiei

Harta empatiei este un instrument vizual colaborativ, dezvoltat de Dave Gray, care ne ajută să înțelegem mai bine motivațiile, comportamentele, emoțiile și nevoile unui utilizator sau actor implicat.



Sursa imaginii: Adaptare după Empathy Map Canvas, de Dave Gray

Tipuri de întrebări de pe Harta Empatiei

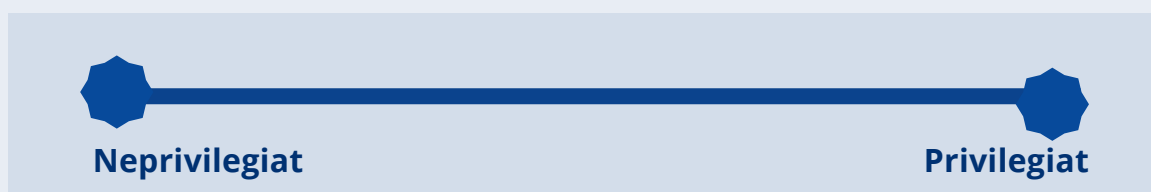
- **VEDE** - Ce vede în jurul lui/ei?
- **AUDE** - Ce îi aude spunând pe oamenii din mediul ei/lui?
- **SPUNE ȘI FACE** - Ce l-am auzit spunând și ce fel de comportamente am observat că are?
- **GÂNDEȘTE ȘI SIMTE** - De ce se teme și care sunt aspirațiile lui/ei?

Sursa: Pentru Canvas-ul complet accesați [Empathy-Map-Canvas-006.pdf](#) citată în articolul lui Dave Gray' din 2017: [articol](#)

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Harta privilegiilor

Harta privilegiilor este un exercițiu practic conceput pentru a ajuta indivizii și echipele să reflecteze asupra avantajelor sau barierelor vizibile și invizibile care le influențează viața și activitatea. Prin cartografierea acestor dimensiuni, participanții obțin o înțelegere mai clară a modului în care funcționează privilegiul în societate și în propria lor viață.



Utilizarea Hărții privilegiilor contribuie la aprofundarea empatiei, ajutând la înțelegerea provocărilor cu care se confruntă ceilalți și care pot să nu fie vizibile imediat.

Acest lucru îi poate ajuta pe antreprenorii sociali și pe creatorii de schimbare la:

- ✓ **Creșterea conștientizării** asupra propriului nivel de pornire și a propriilor puncte forte.
- ✓ **Recunoașterea diversității** experiențelor trăite de colegi, parteneri și comunități.
- ✓ **Identificarea „punctelor oarbe”** care pot afecta deciziile, leadershipul și designul programelor.
- ✓ **Cultivarea empatiei** prin înțelegerea provocărilor cu care se confruntă ceilalți, chiar dacă acestea nu sunt vizibile imediat.

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Exercițiu de grup facilitat

Acest exercițiu este conceput pentru a ne ajuta să reflectăm asupra identităților și experiențelor noastre personale și să exersăm privitul lumii prin ochii altcuiva. Explorând modul în care trecutul și mediul nostru ne influențează percepția despre noi înșine și despre modul în care suntem percepuți de ceilalți, putem dezvolta o mai mare conștientizare de sine și empatie.

Pasul 1: Reflecție asupra Roții identității sociale

- Facilitatorul prezintă Roata identității sociale grupului.
- Apoi invită fiecare participant să reflecteze asupra propriei povești de viață și să răspundă la următoarele întrebări (pot să își noteze răspunsurile sau doar să se gândească la ele):
 - Cum îți influențează aceste identități viața?
 - Cum îți influențează aceste identități relația cu ceilalți?
 - Care dintre aceste identități sunt în mintea ta cel mai des?
 - Ce aspecte ale vieții tale consideri a fi cel mai influențate de aceste identități?

Pasul 2: Crearea unei „persona” pe baza reflecției

- Facilitatorul prezintă instrumentul „Harta Empatiei”.
- Invită participanții/-tele să creeze o „persona” bazată pe propria persoană, folosindu-se de reflecțiile din Roata Identității Sociale.
- Reamintește tuturor că aceste personaje vor fi împărtășite cu ceilalți, așa că ar trebui să includă doar informațiile pe care se simt confortabil să le dezvăluie.
- Sugerează participanților/-telor să folosească o poreclă sau un pseudonim pentru persona lor, dacă preferă.
- După ce au terminat, fiecare participant/ă își întoarce schița personajului cu fața în jos și o pune împreună cu celelalte, într-o grămadă sau pe podea.
- Fiecare participant/ă este invitat/ă să aleagă la întâmplare o pagină cu o persona (alta decât a sa).

Pasul 3: Harta privilegiilor

- Pe o foaie, fiecare trasează o linie orizontală, cu „Neprivilegiat” la un capăt și „Privilegiat” la celălalt.
- Folosind informațiile din persona extrasă, fiecare participant plasează persona pe hartă pentru fiecare dintre cele 10 categorii din Roata identității sociale.

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Exercițiu de grup facilitat (*continuare*)

Pasul 4: Împărtășire și discuție

- Când toată lumea a terminat, invită fiecare participant să prezinte persona pe care o are (fără a dezvălui cui îi aparține).
- Roagă-i să explice unde au plasat persona pe Harta Privilegiilor și să justifice pe scurt alegerile făcute.

Notă: Nu este necesar ca cineva să dezvăluie ce persona a creat.

Pasul 5: Reflecție

- Roagă participanții să reflecteze asupra următoarelor întrebări, fie în scris, fie în cadrul unei discuții de grup::

1. Ești de acord cu modul în care altcineva a plasat personajul tău pe hartă?
2. Cum te-ai simțit văzându-ți personajul plasat de altcineva – fie că a coincis sau nu cu propria ta percepție?
3. Cum pot aceste diferențe să influențeze munca în echipă, leadershipul sau dinamica grupului?
4. Ce acțiuni poți întreprinde pentru a fi mai incluziv(ă) și empatic(ă) în activitatea ta?

Instrumente și exerciții practice pentru dezvoltarea empatiei

Fișă de verificare a ascultării (Listening Check-In Sheet)

Lucrând în perechi, unul dintre participanți îi povestește celuilalt, timp de 8 minute, despre un moment foarte important din viața sa.

Există 3 reguli:

1. Doar ascultă.
2. Nu întrerupe și nu comenta.
3. Păstrează confidențialitatea a ceea ce se împărtășește.

După cele 8 minute, schimbați rolurile. Când ambele persoane au terminat de povestit, fiecare va completa fișa de verificare a ascultării de mai jos:

Prezență & Atenție

1. Cât de prezent(ă) m-am simțit în timp ce ascultam?
2. Ce m-a distras (intern sau extern)?
3. Am ascultat cu toată atenția sau mă pregăteam să răspund?

Conexiune & Empatie

1. Ce emoții sau nevoi am simțit în spatele cuvintelor vorbitorului?
2. Am lăsat loc pentru tăcere, pauze și reflecție?
3. Cum i-am arătat celeilalte persoane că o ascult (prin limbajul corpului, ton, prezență)?

Conștientizare de sine

1. Ce judecăți sau presupuneri mi-au apărut în timp ce ascultam?
2. Cum mi-au influențat propriile experiențe, valori sau prejudecăți ceea ce am auzit?
3. Ce mi-a fost greu să ascult – și de ce?

Învățare & Impact

1. Ce am înțeles și nu observasem înainte?
2. Ce m-a surprins în ceea ce s-a spus – sau în reacția mea?
3. Cum aș putea integra ceea ce am auzit în acțiunile, deciziile sau colaborările mele?

Dimensiunea relațională (contextul economiei sociale)

1. A ajutat ascultarea mea la consolidarea încrederii sau a conexiunii în acest schimb?
2. Cum a contribuit ascultarea conștientă la echitate, incluziune sau sens comun?
3. Ce pot face diferit data viitoare pentru a asculta mai deschis?

Surse de referință și lecturi suplimentare

- Rebecca Onie, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/rebecca-onie>
- Edgar Cahn, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/edgar-cahn>
- Eboo Patel, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/eboo-patel>
- Mary Gordon, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/mary-gordon>
- Ron Chisom, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/ron-chisom>
- Jim Thompson, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/jim-thompson>
- Theo Vaes, Ashoka Fellow: <https://www.ashoka.org/en-ro/fellow/theo-vaes>
- Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential – Bill Drayton, 2012 (Forbes article): [Bill Drayton: Empathy-Based Ethics: A Strategic Essential - Forbes India](#)
- Strategies: Putting Empathy in action. How to put empathy in action as individuals, schools and communities – Ashoka Changemakers (changemakers.com article): [Strategies: Putting Empathy in Action | Changemakers](#)
- The New Reality – Bill Drayton, 2019 (Ashoka.org article): [The New Reality | Ashoka](#)
- Video interview, 2015: [Daniel Goleman and Bill George: Authenticity and Empathy](#)
- [How Are You Listening as a Leader?](#) - by Otto Scharmer, 2018
- The Social Identity Wheel, from the [Program on Intergroup Relations and the Spectrum Center, University of Michigan](#)
- [Updated Empathy Map Canvas](#) - by Dave Gray, 2017
- From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next – Diana E. Wells, 2028 (Social Innovations Journal article) [From Social Entrepreneurship to Everyone a Changemaker: 40 Years of Social Innovation Point to What's Next](#)
- A Toolkit for Promoting Empathy in Schools – powered by Ashoka, www.ashoka.org and www.startempathy.org: [Start Empathy Toolkit | Ashoka](#)
- Ashoka's Systems Change Masterclass – enrollment webpage: [Welcome to the Systems Change Masterclass! | Ashoka](#)
- [A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empa | Ashoka](#) – Lydie Lake, 2024 – (Ashoka.org, article): A Recent Event Hosted by Ashoka Sheds Light on Empathy | Ashoka
- [Every Child Practicing Empathy](#) (Ashoka website)
- ['Empathy in Action,' a Movement Begins](#) (Ashoka website)
- Listening and Empathy – The musts for leading change – general authored, 2024 (Effecto Colibri article): [In this article, 3 Ashoka Fellows tell us about empathy and listening, the benefits of training them, and how to put them into practice.](#)
- [Why Diversity Matters](#) - Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015 (McKinsey Article): [Why diversity matters | McKinsey](#)
- [Empathy is not in Our Genes](#) – Cecilia Heyes, 2018 (ScienceDirect article): [Empathy is not in our genes - ScienceDirect](#)

Surse de referință și lecturi suplimentare

- Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change - Reem Rahman, Michela Fenech, Nadine Freeman, Kris Herbst & Dani Matielo, 2018 (Social Innovations Journal, article): [Let's Bust the Lone Hero Myth: The Role of Collective Leadership in Systems Change](#)
- Center for Building a Culture of Empathy - Culture of Empathy Builder – references on Bill Drayton: [Culture of Empathy Builder: Bill Drayton](#)
- The Role of Empathy in Entrepreneurship – Ashoka, 2015 (DailyGood article): [The Role of Empathy in Entrepreneurship, by Ashoka | DailyGood](#)
- Roots of Empathy: topic overview on ScienceDirect.org (ScienceDirect.org articles): [Roots of Empathy - an overview | ScienceDirect Topics](#)
- Measuring Outcomes of Mastering Empathy: [measuring_empathy_0.pdf](#) (Ashoka website)
- Answering society's call: A new leadership imperative - Anita Balchandani, Marco Beltrami, Achim Berg, Saskia Hedrich, Felix Rölkens, Imran Amed, Anita Baggio, Nora Gardner, Valeria Budinich, Fernande Raine, Andrei Cherny, John Figueroa, Allen Webb, 2019 (McKinsey article): [A new leadership imperative: Corporate social responsibility | McKinsey](#)
- From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On Changemaking From The Life Of Muhammad Yunus, 2013: [From Boy Scout To Microcredit Pioneer: Lessons On C | Ashoka](#)
- There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know – Sarah Todd, 2022 (Quartz article): [There's a 4-step process to teaching empathy that every working parent should know](#)
- Stories from Ashoka Entrepreneurs (*collection of articles*): [Stories from Ashoka Entrepreneurs | Ashoka](#)



Coop4Equality



Co-funded by
the European Union