

Ричард Бояцис,
Мелвин Смит и Эллен Ван Остен

Как помочь людям измениться

Коучинг сопереживания для безграничного роста и развития




BYBLOS

**Ричард Бояцис, Мелвин Смит, Эллен Ван
Остен**

Как помочь людям измениться
*Коучинг сопереживания для
безграничного роста и развития*

© 2019 Richard Boyatzis, Melvin L. Smith and Ellen Van Oosten
© Студия Артемия Лебедева,
© ООО «Библос», 2020

* * *

Об авторах

РИЧАРД БОЯЦИС, заслуженный профессор Университета Кейс Вестерн Резерв, профессор кафедры организационного поведения, психологии и когнитивных наук, профессор Школы менеджмента Уэзерхед Университета Кейс Вестерн Резерв. Также внештатный преподаватель кафедры человеческих ресурсов в Школе бизнеса ESADE (Барселона). Бакалавр наук МТИ по аэронавтике и астронавтике, а также доктор социальной психологии Гарвардского университета. Опираясь на теорию преднамеренных изменений и теорию сложности, он изучает продолжительные позитивные изменения на всех уровнях человеческого поведения – от индивидов до команд, организаций, сообществ и стран. С 1967 года его исследования направлены на помощь людям и коучинг. Бояцис занял девятое место в списке Самых влиятельных международных мыслителей по версии HR Magazine в 2012 и 2014 годах. Автор более двухсот статей по лидерству, эмоциональному и социальному интеллекту, развитию компетенций, коучингу, нейронауке и обучению менеджеров. Его популярный открытый онлайн-курс (МООС) под названием «Вдохновляющее лидерство через эмоциональный интеллект» насчитывает более 780 000 студентов из 215 стран, которые проходят обучение на Coursera. Он написал девять книг, среди них «Компетентный менеджер», международный бестселлер «Эмоциональное лидерство» (в соавторстве с Дэниелом Гоулманом и Энни Макки) и «Резонансное лидерство» (в соавторстве с Энни Макки). Член Ассоциации психологических наук и Общества промышленной и организационной психологии.

МЕЛВИН СМИТ, профессор кафедры организационного поведения и заведующий кафедрой профессионального образования для руководителей в Школе менеджмента Уэзерхед Университета Кейс Вестерн Резерв (совместно с Эллен ван Остен). Также председатель

правления Союза дополнительного образования в сфере коучинга (GSAEC). Его исследования и преподавание сосредоточены на лидерстве и эмоциональном интеллекте в профессиональном контексте, а также социальных отношениях, социальных сетях, развитии и применении человеческого и социального капитала в организациях. Его работы публикуются в таких изданиях, как Academy of Management Learning & Education, Frontiers in Psychology, Journal of Applied Behavioral Science, Journal of Management Development, Leadership Excellence и Organizational Dynamics.

Сертифицированный коуч (BCC) и востребованный спикер. Регулярно проводит тренинги и образовательные программы для многочисленных американских организаций помимо работы с менеджерами из Канады, эмирата Дубай, Индии, Новой Зеландии, Шотландии, Испании и Тринидада (Куба).

Доктор наук по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами Высшей школы бизнеса Университета Питтсбурга. Бакалавр наук по менеджменту и бухгалтерскому учету Университета Пердью, а также MBA по маркетингу Университета Кларк Атланта. Перед тем как закончить докторантуру в Университете Питтсбурга, он проработал более пятнадцати лет в области продаж/маркетинга и организационного развития в нескольких компаниях из списка Fortune 500, включая IBM, Pepsi-Cola и H.J. Heinz.

ЭЛЛЕН ВАН ОСТЕН, доцент кафедры организационного поведения и заведующая кафедрой профессионального образования для руководителей Школы менеджмента Уэзерхед Университета Кейс Вестерн Резерв (вместе с Мелвином Смитом). Также директор Лаборатории исследований коучинга (CRL), которую она основала вместе с Ричардом Бояцисом и Мелвином Смитом в 2014 году. Ее исследования касаются коучинга, лидерского развития, эмоционального интеллекта и позитивных изменений. Ван Остен

публикует научные и практические статьи по таким темам, как коучинг для изменения поведения, результаты коучинга, лидерское видение и лидерское развитие в организациях. Ее труды публикуются в таких изданиях, как Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Frontiers in Psychology, Journal of Applied Behavioral Science, Journal of Management Development, Leadership Excellence и Organizational Dynamics.

Ван Остен преподает на курсе MBA, на программе для руководителей, на программе проектного управления и на магистерских программах Кейс Вестерн Резерв, а также регулярно проводит семинары по программе профессионального образования для руководителей. Она возглавляет программу сертификации коучинга в Уэзерхеде и является востребованным коучем для менеджеров. Обладает двумя сертификатами коучинга – BCC и ACC.

Получила докторскую степень по организационному поведению и MBA в Школе менеджмента Уэзерхед. Также бакалавр электротехнической инженерии Университета Дейтона. Перед тем как преподавать в Уэзерхеде, она восемнадцать лет проработала с различными организациями над развитием лидерских навыков сотрудников и занимала различные должности в Уэзерхеде, в частности, заместителя декана по профессиональному образованию для руководителей и управляющего директора по индивидуальным программам.

Сэнди, Дженнифер и Скотту,
нашим вторым половинкам и лучшим
коучам на свете

Благодарности

Мы глубоко признательны за поддержку и помощь наших коллег с кафедры организационного поведения Университета Кейс Вестерн Резерв. В частности, мы хотели бы поблагодарить заведующего кафедрой профессора Диану Билимора, а также профессоров Диану Бергерон, Сьюзан Кейс, Коринн Коен, Харлоу Коена, Дэвида Коперрайдера, Рона Фрайя, Криса Ласло, Трейси Мессер и Джона Пола Стивенса. Наша работа была бы невозможна без регулярной поддержки администратора нашей кафедры Лилы Робинсон, а также Патриции Пети, заместителя директора программы MPOD. На протяжении многих лет студенты докторантуры организационного поведения участвовали в нашей группе исследований коучинга, которая со временем переросла в группу изучения преднамеренных изменений, а именно: Эмили Амдюрер, Эстель Арчибольд, Элим Беверидж, Кевин Кавано, Гарет Крейз, Удайан Дар, Даррен Гуд, Анита Ховард, Дженнифер Нэш, Анджела Пассарелли, Бригитт Раписарда, Кайли Рошфорд, Тиффани Шредер, Скотт Тейлор, Ньюке Томас, Мэнди Варли и Док Уорр. Энни Макки, студентка докторантуры и давнишний член наших исследовательских групп, продолжает вдохновлять нас, кроме того, она пишет в соавторстве с Ричардом, возглавляет коучинговые группы для управленческого персонала в докторантуре Университета Пенсильвании. Были и другие докторанты, чьи исследования по личному видению, эмоциональному интеллекту и качеству отношений оказались бесценны в нашей работе, это: Манной Баду, Джоди Берг, Аманда Блейк, Кэтлин Бьюз, Масуд Каваджа, Лорен Дик, Линда Питтенджер, Джоанна Куинн и Джон Шаффнер.

Нас вдохновляют новые идеи, исследования и методы коучинга наших коллег из Лаборатории исследований коучинга (CRL) Школы менеджмента Уэзерхед, а именно: профессоров Тони Джека, Анджелы Пассарелли, Скотта Тейлора и Кайли Рошфорд, а также

наших докторантов, на которых держатся Лаборатория и ее исследования, а именно: Гарета Крейза, Кевина Кавано, Удайан Дара, Джесси Хинц, Мерседес Макбрайд-Уокер, Маи Трин, Мэнди Варли и Марии Волковой. Мы также в бесконечном долгу перед основателями Лаборатории, которые поддерживали наши исследования и практику коучинга. Особую благодарность мы хотели бы выразить банкам Fifth Third и Erie Insurance, чья поддержка как основателей CRL стала фундаментом для развития всего проекта. Мы также благодарим прежних и сегодняшних основателей: Crown Equipment, Dealer Tire, Ford, Lubrizol, Moen (Global Plumbing Group), J.M. Smucker Company, Sandia National Laboratories, Steris.

Мы хотели бы отметить заслуги наших преданных коллег с Уэзерхедской программы обучения для руководителей, которые уже давно помогают нам в стремлении внедрить коучинг в корпоративный мир. Это: Чак Блэк, Дженнифер Карр, Ким Голдсберри, Минди Каннард, Апарна Малхотра, Чарлин Макгру, Эрика Макперсон, Лори Нейсвандер, Шэрон Норрис, Дженнифер О'Коннор-Нески, Линди Рутковски, Ланьес Вашингтон, Лора Вебер Смит, Мишель Уилсон, наш новый исполнительный директор, Крис Куш и наша бывшая заместитель декана Дениз Дуглас. И, наконец, мы бы не справились без потрясающе талантливых и целеустремленных коучей с Уэзерхедской программы обучения для руководителей. Мы бесконечно благодарны им за сотрудничество и поддержку.

Большинство историй, приведенных в качестве примеров в этой книге, заимствованы из нашего многолетнего опыта преподавания на университетских, магистерских и прочих учебных программах в Школе менеджмента Университета Кейс Вестерн Резерв. Хотя перечислить всех просто невозможно, мы бы хотели выразить огромную благодарность бывшим и сегодняшним студентам за их открытость и желание учиться всю жизнь. Через общение в классе и вне класса вы помогли нам усовершенствовать наши теории,

модели, опросы и методы. Вы помогли нам учиться, расти и меняться как преподавателям, спикерам и коллегам.

Коллеги и друзья со всего мира оказали нам неоценимую поддержку в разработке нашего метода коучинга и проведении важных исследований. С 2000 года в эту группу входят: из ESADE (Барселона) профессора Хуан Мануэль Батиста, Марк Корреа, Роб Эммерлинг, Лаура Гиллен, Ричард Серлавос и докторанты Басак Конбой, Эми Левертон, Летиция Мостео, Рой Бувад, Алаид Сипадас и Ферран Валеско. А также наши друзья и коллеги из Университета Ка-Фоскари (Венеция): профессора Фабрицио Герли, Сара Бонессо, Анна Коммачо и Лаура Кортелаццо.

В этой книге и в публикациях, на которые мы ссылаемся в Примечаниях, упоминаются и другие коллеги, которые активно участвуют в наших исследованиях и разработке наших методов. Среди них: Кэти Крам, Нэнси Блейз и Терри Мальтбиа; Кэрл Кауфман, Маргарет Мур и Сьюзан Дэвид, основатели Института коучинга при Больнице Маклин, филиале Гарвардской медицинской школы; Дэн Гоулман, который научил Ричарда писать для нормальных людей и был другом и соавтором его идей и тестов с 1969 года; Энни Макки и Фрэн Джонстон; Кэрри Чернисс, Поппи Маклеод, Ванесса Друскат и Хелен Рейс.

Мы бесконечно благодарны команде редакторов Harvard Business Review Press, особенно Джеффу Кео, который поверил в эту идею с того дня, как впервые прочитал наше предложение. Мы также благодарим Люси Макколи за ее поддержку, рассудительность и внимание к этой книге. Ее логическое мышление и умение работать со словом помогли превратить наши мысли в увлекательный текст.

Ричард хотел бы поблагодарить своего сына, Марка Скотта, за столько лет терпения к своему вечно рассеянному отцу и за то, что помог выработать намного более понятный и ясный стиль письма. Он также хотел бы поблагодарить семью Майкла Хорвица за их щедрую поддержку всех MPT-исследований и многих других

коучинговых проектов, которые мы провели и продолжаем проводить.

И, прежде всего, Ричард хотел бы поблагодарить профессора Дэвида А. Колба за наставничество, дружбу и сотрудничество на протяжении вот уже 53 лет. Профессор Колб привел Ричарда в область психологии из авиации и аэронавтики, вдохновил его и помог найти свой путь, который начался в 1967 году с ряда исследовательских проектов и продолжается по сей день. Профессор Колб посоветовал Ричарду закончить докторантуру по психологии в Гарварде и представил его другим профессионалам, которые стали его наставниками и друзьями. Это: профессор Дэвид Макклелланд, профессор Эдгар Шейн, Дэйв Берлью, Фриц Стил, профессор Боб Розенталь, профессор Роберт Фрид Бейлс и многие другие. Исследования, которые легли в основу этой книги, начались еще весной 1967 года с первого эмпирического исследования взаимопомощи, а затем написания книги на ту же тему, которая так и не была опубликована. Но идеи и увлеченность остались.

Мелвин хотел бы поблагодарить свою семью, в особенности маму, Мэри, и покойного отца, Мелвина старшего, которые создали для него дом, полный радости, сопереживания, поддержки и поощрения, где он всегда чувствовал себя уверенно и не боялся идти за мечтой; свою супругу, любящего партнера Дженнифер, с которой он прожил уже 31 год и построил потрясающую жизнь, о которой и мечтать не мог; и двоих сыновей, Райана и Эвана, которые вызывают не просто гордость в связи с тем, что они делают, но и восхищение и восторг – такими потрясающими людьми они выросли и теперь строят свой собственный жизненный путь.

Эллен хотела бы поблагодарить свою семью, которая показала ей, что значит помогать другим и принимать помощь любящих людей. Она хотела бы поблагодарить свою маму, Мэри Эллен Брукс, и покойного отца, Томаса Брукса, – ее первых коучей, которые показали ей, что такое безусловная любовь и жертвенность. Она хотела бы поблагодарить своего супруга, Скотта, за его доброту и

щедрость, за сочувствие, проявляемое по отношению к ней и ко всем, кто его окружает, и за умение смешить ее, несмотря на все неизбежные трудности и проблемы. Она также хотела бы поблагодарить своих детей, Морин и Томаса, которые научили ее сохранять спокойствие в любой ситуации и наполняют радостью ее жизнь благодаря своему любопытству, пытливости и открытому, любящему сердцу. Она также хотела бы поблагодарить всех своих родственников и друзей за их помощь и поддержку.

Наконец, Мелвин и Эллен хотели бы поблагодарить Ричарда, который стал для них не только вдохновляющим соавтором и коллегой, но и удивительным наставником и другом. Он – настоящий пример того, какой значимой и радостной может быть цель помочь людям измениться!

Ричард Э. Бояцис

Richard.Boyatzis@case.edu

Мелвин Л. Смит

Melvin.Smith@case.edu

Эллен Б. Ван Остен

Ellen.Vanoosten@case.edu

Глава 1

Новый метод коучинга

как помочь людям расти и развиваться

Наложив последние швы, пластический хирург Грег Лакин поблагодарил своих ассистентов в операционной и сказал, что они прекрасно справились с задачей – как всегда. Затем снял хирургическую маску и с удовлетворением отметил, что операция прошла как по нотам. Однако при этом он чувствовал, что восторг, который когда-то приносила работа, исчез. Грег задумался: *«Когда – и как – я перестал этому радоваться?»*

Он решил обратиться к коучу. Круглый отличник, перфекционист и трудоголик чуть ли не с самого детства, Грег одерживал одну победу за другой на пути к своей мечте – стать хирургом. Когда он начал работать с коучем, он рассказал, что стремление к успеху было отчасти продиктовано потребностью постоянно доказывать, на что он способен. Однако в какой-то момент работа потеряла смысл. Он признался, что хочет построить более сбалансированную жизнь – чаще путешествовать и снова бегать по утрам. Кроме того, он хотел бы вернуться в Южную Флориду, где вырос, поближе к семье и друзьям детства. Но вместо этого ему приходится работать по 80 часов в неделю, и ни на что другое времени просто не остается.

Опираясь на услышанное, коуч попросил Грега обдумать и подробно сформулировать свои личные стремления – и попробовать отделить желания своего сердца от *обязанностей*, навязанных жизнью. Картина тут же изменилась. Грег понял, чего он хочет на самом деле, ощутил позитивную энергию и мотивацию, которые появляются, когда человек ясно мыслит. Вместе с коучем Грег стал менять свою жизнь – и результаты превзошли его

ожидания. Подробнее о его истории мы поговорим в главе 2; достаточно сказать, что его жизнь (и личная и профессиональная) преобразилась и наполнилась истинным смыслом.

Как помочь людям

Поскольку Грег решил обдумать свои *личные стремления*, а затем воплотить их в жизнь, он со временем добился баланса между личной жизнью и работой, перебрался ближе к семье и друзьям, о чем и мечтал. И вернул радость жизни. Наши исследования показывают, как важно четко сформулировать стремления и видение. Это важнее, чем решать насущные проблемы, или выполнять конкретные задачи, или добиваться соответствия определенным стандартам; осознать свои надежды и мечты – ключ к позитивным эмоциям и внутренней мотивации, которые стимулируют стабильные, продолжительные изменения.

Однако помочь человеку реализовать желания его сердца – это задача не только коучей. Многие хотят помочь людям расти и меняться. Если задуматься, кто больше всего повлиял на нашу жизнь, скорее всего, мы вспомним родителей, тренеров или преподавателей – возможно, таких как Кайл Шварц.

Когда Кайл стала преподавать в третьем классе, она сразу поняла, что, если она хочет узнать своих учеников по-настоящему, нельзя ограничиваться их анкетами и стандартными тестами. Чтобы стать для них хорошим учителем, она решила выяснить, о чем думают ее ученики – что важно для *них* ^[1]. Поэтому она попросила их закончить фразу: «Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал...»

И вот какие ответы получила Кайл:

«Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал, что мама еще не подписала мой дневник, потому что она редко бывает дома».

«Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал, как сильно я люблю животных и что ради них я готов на все. Я мечтаю работать в организации, которая против жестокого обращения с животными, и найти дом для всех брошенных животных».

«Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал, что мы с семьей живем в приюте для бездомных» {2}.

Список длинный, и каждый ответ трогает до глубины души и заставляет взглянуть на ребенка с другой стороны. Без преувеличения можно сказать, что слова учеников вызвали у Кайл чувства сострадания и сопереживания. Более того, она получила информацию, которая необходима, чтобы учитель мог помочь своему классу. Теперь она поняла, что важно для детей – и это никак не было связано со школьным учебным планом.

Вопрос Кайл попал в Twitter и привлек немало внимания, теперь его задают в начальных классах во всем мире. Совершенно очевидно, что люди жаждут найти эффективный способ понять окружающих и помочь им. Вопрос Кайл очень прост, однако его редко задают. Преподаватели, менеджеры, коллеги, родители, коучи – все мы окунаемся в свои повседневные заботы, задачи, планы и забываем задавать такие простые, но нужные вопросы – вопросы, ответы на которые расскажут нам что-то важное о тех, кому мы хотим помочь. Или, возможно, мы не задаем такие вопросы, потому что боимся ответов – проблем и эмоций, которые они вызовут. Иногда проще игнорировать или отрицать, не вдаваться в подробности, не вглядываться в человека слишком глубоко. Мы продолжаем заниматься тем, чем занимались, не отвлекаясь на потребности и желания человека, если они выходят за рамки нашего графика или плана урока.

Однако, как показывает история Грега Лакина, эти «отвлекающие элементы» – боль и страдания людей, их мечты и сердечные стремления – никуда не уходят. Они все равно влияют на ваших учеников, клиентов, пациентов, подчиненных, коллег и прочих людей на самом глубоком уровне – на уровне, где происходят настоящий рост и преобразование. В ответ на вопрос Кайл Шварц ученики рассказали не только то, что их тревожило; они рассказали о своих стремлениях и мечтах.

Именно так Кайл дала детям возможность расти и развиваться. Вместо того чтобы сосредоточиться на *себе* как на учителе и на учебном плане, она перенесла акцент на детей, на *учеников*. Это позволило ей выстроить гораздо более плодотворные и значимые отношения с детьми и между ними. Она смогла создать настоящее небольшое сообщество с общей целью – слушать друг друга и заботиться друг о друге.

Два примера, которыми мы поделились, взяты из совершенно разных контекстов. Но оба они о том, как помогать людям расти, развиваться и меняться, а это и есть основная тема этой книги. Дело в том, что помощь нужна каждому, не только третьеклассникам и не только хирургам, чья карьера зашла в тупик. Помощь нужна всем нам, чтобы вносить в жизнь и работу важные изменения и учиться новому.

В этой книге вы узнаете, как эффективно помогать людям. Заметьте, что, хотя мы, как авторы, исследователи и преподаватели, делаем акцент на коучинге (для лидерства, для карьерного роста, саморазвития, командной работы и профессиональных отношений), мы писали эту книгу для самых разных аудиторий. Можно сказать, для всех, кто хочет помогать людям, – для менеджеров, наставников, советников, психотерапевтов, священников, преподавателей, родителей, спортивных тренеров, коллег, друзей. Все они найдут здесь важную информацию, включая практические упражнения для развития конкретных навыков.

В частности, мы расскажем, какие методы помогают людям добиться стабильных и продолжительных изменений в жизни. Как убедились на собственном опыте Грег Лакин и Кайл Шварц, лучший способ помогать людям расти, развиваться и меняться – помочь им приблизиться к их идеальному «я», то есть к их мечтам и видению своего идеального будущего.

Коучинг с сопереживанием

Основной принцип этой книги заключается в том, что при эффективном подходе коучинг и любая форма помощи приводят к трем конкретным изменениям в жизни людей. Во-первых, они найдут (или вспомнят) и сформулируют свое личное видение, включая мечты, стремления, цели и ценности. Во-вторых, изменится их поведение, мысли и/или чувства, и это приблизит их к осознанию своего личного видения. И, в-третьих, они выстроят так называемые *резонансные отношения* (вызывающие эмоциональный отклик, резонанс) с коучем или наставником и в идеале со всеми, кто оказывает им поддержку.

Но как этого добиться? Как пройти весь этот непростой путь – от желания помочь человеку до реализации трех типов изменений, которые мы перечислили? Этот процесс далеко не всегда интуитивно понятен и очевиден. Зачастую, когда мы стараемся помочь людям, мы торопимся дать совет, как решить их проблемы. В конце концов, мы опытнее и видим, что человек *должен* сделать, чтобы жить лучше, стать продуктивнее или активно развиваться. Мы лучше знаем, что для него хорошо. Или представляем себя на его месте и проектируем на него то, что когда-то сделали или хотели бы сделать сами. Иногда люди просят у нас готовое решение проблемы. Нужно понимать, что это всего лишь борьба с симптомами, и вы потратите время, но так и не затронете глубинные желания и нужды человека.

Это ошибка. Когда речь идет о коучинге, большинство, не задумываясь, выбирают подход, сосредоточенный на проблеме, акцентируют внимание на пропасти между настоящим положением дел и той целью, к которой, на наш взгляд, нужно стремиться. То есть мы пытаемся *исправить* человека. Ни к чему хорошему это не приводит и уж точно не мотивирует его на продолжительное развитие, изменения или адаптацию. Иногда это дает быстрые корректирующие решения. Но человек действует из чувства долга,

без внутренней мотивации, которая нужна для изменений, о которых он мечтает. Или же он чувствует давление, необходимость соответствовать чужим требованиям, даже если это не приведет к продолжительным результатам. Вот *главный* вопрос: насколько продолжителен результат? Насколько осознанно это стремление – не бросать начатое и добиться изменений?

Конечно, есть ситуации, когда человеку нужно решить серьезную проблему. Но наши исследования показывают, что если работать в контексте недостатков, ошибок и пробелов, то энергия и усилия, необходимые для долговременных изменений, обычно отсутствуют. Напротив, если работать в контексте мечты или видения будущего, люди черпают силы из этого видения и способны проявить терпение, не отступать от задуманного даже в тяжелые времена.

Когда коуч или другой советчик создает подобный контекст, мы называем это *коучингом с сопереживанием* – то есть с искренней заботой, вниманием к человеку, поддержкой, поощрением и содействием в осознании и реализации его истинных стремлений и желаний. Именно это сделала Кайл Шварц, когда решила сблизиться с учениками и спросила, что они хотели бы *рассказать ей*. В этой книге мы противопоставляем этот подход так называемому *коучингу для соблюдения формальных требований* – когда вместо того чтобы помочь сформулировать и реализовать желаемое будущее, коуч пытается проложить путь к цели, поставленной извне.

На сегодняшний день коучинг для соблюдения формальных требований – стандартный подход во многих отраслях, от спорта до преподавания и воспитания детей, а также в отношениях между врачами и пациентами. Особенно он распространен в бизнесе, в частности, в коучинге руководителей, когда коуча нанимают специально для того, чтобы руководитель или рядовой сотрудник добился конкретного показателя успеха, принятого в организации.

В некоторых ситуациях этот вид коучинга эффективно помогает человеку достичь четкой, заранее определенной цели, например, добиться конкретного повышения. Однако наши исследования

показывают, что подобный коучинг редко приводит к продолжительным изменениям в жизни человека и не помогает раскрыть весь его потенциал. Коучинг с сопереживанием, напротив, занимается именно этим. Здесь коуч помогает человеку обдумать, что нужно сделать, чтобы расти и меняться, выстраивает весь процесс и обеспечивает поддержку, чтобы человек добился долговременных изменений. Один из наших студентов говорит об этом так: «Многие люди повлияли на мою жизнь, они посеяли семена вдохновения и открытий, а потом дали мне возможность направить их рост туда, куда я хотел, поддерживая и ободряя меня на всем пути».

Мы считаем, что именно это делают хорошие коучи. Хорошие коучи и хорошие учителя, менеджеры, коллеги и друзья разговаривают с нами, чтобы вдохновить нас. Они вызывают у нас желание расти, развиваться и меняться значимым образом и оказывают всяческую поддержку. Они помогают реализовать личные стремления, вместо того чтобы просто послушно выполнять все, что мы якобы *должны* и *обязаны* делать.

Исследование: Почему коучинг с сопереживанием работает

Как показывает наше исследование, чтобы изменения закрепились надолго, они должны идти изнутри и быть внутренне мотивированы, а не навязаны извне. Вот почему коучинг с сопереживанием начинается с формулировки *идеального «я»*, или видения идеального будущего – как это сделал Грег Лакин, когда осознал, что хочет жить более сбалансированной жизнью, чаще общаться с семьей и старыми друзьями. В результате у него возникла физическая и эмоциональная привязка – так называемый *позитивный эмоциональный аттрактор* (ПЭА), благодаря которому он с радостью принял возможности, связанные с изменениями в его жизни. В следующих главах мы противопоставим ПЭА негативному эмоциональному аттрактору (НЭА) – он, как правило, опирается на понятия *должен* и *обязан* или другие внешние предписания – и покажем, как один помогает, а другой мешает долговременным изменениям.

Кстати, для роста нужны оба аттрактора – ПЭА и НЭА, важно правильно рассчитать «дозу» и последовательность, чтобы добиться нужного эффекта. Мы также покажем, что ПЭА выступает в роли поворотного момента, который помогает человеку перейти с одной ступени на другую на важном пути саморазвития в соответствии с принципами *теории преднамеренных изменений* (ТПИ), о которой мы поговорим в главе 3. Мы также поделимся многими другими результатами наших исследований. Поговорим о том, что коучинг должен всегда начинаться с личного видения человека и быть комплексным, охватывая жизнь индивида в целом – а не только несколько разрозненных аспектов.

Важное замечание: мы считаем, что если коуч или кто-либо другой хочет помочь человеку, он должен, прежде всего, испытывать

искреннее желание и вдохновение. Не осознавая собственной мотивации и чувств, мы не сможем по-настоящему сблизиться с человеком и понять его. То есть коучи – будь то педагоги, родители, врачи, медсестры, священнослужители или профессиональные коучи для руководителей – должны понять собственные эмоции и сформулировать свои личные стремления. Это основа аутентичных отношений для обеих сторон. То есть упражнения, представленные в этой книге, задумывались не только для людей, которые проходят коучинг, но и для самих коучей.

Все наши выводы основаны на результатах научных исследований, которые мы провели лично – по отдельности и в команде – за последние 50 лет. Отчасти это и отличает нашу книгу от многих книг по развитию, менеджменту, лидерству и коучингу: она опирается на факты. Наши исследования начались в 1967 году с изучения того, как взрослые люди помогают или мешают друг другу развиваться. Исследование, которое проводится в течение длительного времени, посвященное поведенческим изменениям во многих областях – от менеджмента до различных форм зависимости, охватило компании, правительственные учреждения, некоммерческие организации, студентов магистратуры и больницы по всему миру. Кроме этих изысканий почти 20 лет проводились гормональные и нейровизуальные исследования. Мы ссылаемся на свои собственные исследования, а также исследования, проведенные нашими докторантами и другими коллегами. Более того, все авторы книги – практикующие коучи и преподаватели, поэтому наши примеры опираются на личный и профессиональный коучинговый опыт.

Как исследователи и авторы, мы втроем тесно сотрудничаем с Университетом Кейс Вестерн Резерв. Более того, совместными усилиями мы запустили несколько коучинговых программ. Лаборатория исследований коучинга была сформирована в 2014 году. Она объединяет ученых и практиков для передовых исследований коучинга. Наш открытый онлайн-курс (МООС)

«Разговоры, которые вдохновляют: коучинг развития, лидерства и изменений» родился в 2015 году. Курс посвящен коучингу с сопереживанием и привлек более 140 000 участников. Предыдущий МООС на тему развития лидерства через эмоциональный интеллект, где были представлены многие наши идеи, привлек более 800 000 участников из 215 стран.

Наши исследования дают неоспоримый результат – в частности, гормональный и нейровизуальный анализ показывает разницу между коучингом, нацеленным на стремления и видение (коучинг с сопереживанием), и коучингом, нацеленным на выполнение конкретной задачи (коучинг для соответствия формальным требованиям). Более того, в собственных исследованиях мы не раз видели, насколько эффективен коучинг с сопереживанием. Такой коучинг вместе с четырехмесячным курсом по лидерскому развитию, по независимым оценкам, принес потрясающие результаты в том, что касается навыков эмоционального и социального интеллекта, которые участники курса решили развивать в себе для реализации своего видения. То есть мы предлагаем научно обоснованные принципы эффективного коучинга, чтобы помочь людям добиться желаемых долгосрочных изменений.

Структура книги

Каждая представленная в вводной главе этой книги тема будет подробно рассмотрена. Читая, вы наберетесь знаний и познакомитесь с практическими навыками, которые помогут вам успешно консультировать людей во многих контекстах. В каждой главе мы выделили для вас *ключевые идеи, результаты исследований*, в Примечаниях вы найдете *ссылки на опубликованные работы и комментарии к ним*. Для тех, кто любит практические занятия, мы предлагаем конкретные, проверенные временем упражнения в конце каждой главы (*упражнения для размышления и практического применения*). Мы считаем размышления – активной и эмоциональной формой изучения предмета, которое не ограничивается просто накоплением знаний. Кроме того, в конце большинства глав мы предлагаем советы для обсуждения в группе вопросов по темам, которые можно обсудить также с друзьями и коллегами. Одно из преимуществ этой книги заключается в том, что у вас будет возможность самим поразмышлять об этих идеях и методах и обсудить ваши выводы и личный опыт с другими; как показывают наши исследования по нейровизуализации, это весьма полезно. Ведь именно когда мы обсуждаем идеи с другими, они обретают жизнь и становятся осязаемыми. Советы по обсуждению в группе помогут вам в этом. Хотя мы стремились написать эту книгу так, чтобы ее было интересно читать от начала до конца, вы можете использовать ее как справочник и сразу перейти к конкретным главам или ключевым идеям, упражнениям и другим частям.

В двух словах, книга построена следующим образом. В главе 2 мы дадим определение коучингу, посмотрим, как его применять на практике и какие другие формы помощи существуют. Как показывают примеры из реальной практики, основа любой помощи – конкретные принципы общения между тем, кому помогают, и тем, кто помогает. В главе 3 мы подробно рассмотрим

разницу между коучингом с сопереживанием и коучингом для соблюдения формальных требований. Мы считаем, что люди могут измениться, когда действительно хотят измениться. Мы рассмотрим также пять открытий теории преднамеренных изменений.

В главе 4 мы обсудим результаты недавних научных исследований, касающихся мозга, которые позволяют нам эффективнее помогать людям. В частности, мы поговорим о том, как вызывать позитивный, а не негативный эмоциональный аттрактор (ПЭА и НЭА соответственно), чтобы обрести более восприимчивое и мотивированное эмоциональное состояние. В главе 5 мы подробно рассмотрим научное обоснование ПЭА и НЭА, которое показывает, что, хотя нам нужен негативный эмоциональный аттрактор, чтобы выжить, именно позитивный эмоциональный аттрактор позволяет процветать и развиваться. Мы обсудим, как создавать позитивный настрой и правильный баланс между позитивом и негативом, стимулируя рост и долговременные изменения.

В главе 6 мы подробно обсудим личное видение. Наши исследования показывают, что осознание и развитие подобного видения – самый мощный способ вызвать позитивный эмоциональный аттрактор с нейрофизиологической и эмоциональной точек зрения. Видение человека – это его восприятие возможного будущего. Это не цели и не стратегия. Это не прогноз вероятного развития событий. Это мечта!

В главе 7 мы покажем, как построить резонансные отношения и задавать правильные вопросы – и слушать ответы, чтобы добиться развития и изменений. Важно, как сформулирован вопрос и когда он задан, поскольку это стимулирует ПЭА и изменения (или наоборот). Если упустить важные моменты и нарушить последовательность вопросов, то мотивирующий разговор может превратиться в допрос, который не вызовет ничего кроме чувства вины. В главе 8 мы обсудим, как организации могут развивать культуру коучинга, изменив нормы, принятые в компании, к примеру: (1) поощряя

коучинг между коллегами; (2) приглашая внешних и внутренних профессиональных коучей; (3) обучая менеджеров, чтобы они были коучами для своих отделов.

В главе 9 мы покажем, как использовать моменты, когда человек готов принять помощь, – так называемые *моменты восприимчивости к коучингу*, а также дадим практические советы о том, как создать безопасную атмосферу для размышления и открытого диалога. Кроме того, мы обсудим несколько распространенных трудностей коучинга и покажем, как их преодолеть. Наконец, в главе 10 мы завершим книгу вдохновляющим обращением и предложим вернуться к упражнению из главы 2, в котором мы попросили вас поразмышлять о людях, повлиявших на ваше становление. После того как вы прочтаете книгу и узнаете, как помогать людям развиваться, мы зададим вам вопрос: «В чей список попадете *вы?*» В конце концов, умение поддерживать людей на пути к их мечте – один из самых потрясающих и важных талантов в жизни. Это наше наследие!

Надеждою жив человек

В этой книге собраны наши надежды. Понять людей и вдохновить их на развитие и преобразование не так-то сложно, хотя некоторые методы кажутся парадоксальными. Мы обсудим, как вызвать в человеке желание исследовать новые идеи в контексте его стремлений и личного видения и при этом решать конкретные проблемы. Мы посмотрим, что делают эффективные коучи, чтобы помочь людям добиться долгосрочных изменений в своей жизни. Мы рассмотрим не только подход эффективной поддержки в коучинге, но и покажем, как все это выглядит на практике и, главное, что это значит – строить значимые отношения. Вот почему мы используем слово *коучинг* как метод и способ *существования*, а не просто название должностных обязанностей, которые вы выполняете.

Мы считаем, что идеи и методы, предложенные в этой книге, помогут изменить принципы общения коучей, лидеров, менеджеров, советников, психотерапевтов, преподавателей, родителей, священнослужителей, врачей, медсестер, дантистов, социальных работников с клиентами, пациентами и студентами. Более того, мы хотим вдохновить людей на дальнейшие исследования коучинга. Мы призываем совершенствовать и дополнять сотни тренингов для коучей и менеджеров, программы подготовки врачей и медсестер, а также любые другие программы, направленные на развитие людей, – чтобы стимулировать рост и изменения.

А главное, в наше время острой поляризации мнений мы хотим научить людей слушать друг друга с эмпатией. Мы хотим, чтобы люди были открыты и учились друг у друга. Мы надеемся, что поможем им расширить кругозор, не заикливаться на себе и с интересом воспринимать новые идеи. Сосредоточившись на других людях и по-настоящему помогая им, мы сможем построить лучшее будущее для нашей семьи, команды, организации и сообщества. Мы

предлагаем конкретный метод, который поможет раскрыть в людях желание учиться и меняться, мотивировать себя и других и проявлять больше сопереживания.

Итак, приступим.

Глава 2

Разговоры, которые вдохновляют

как понять самое главное

Эмили Синклэр была младшей из трех дочерей в семье успешных футболистов. Ее мама играла в футбол в старших классах и колледже, как и две старшие сестры. Пойдя по их стопам, Эмили стала выдающимся игроком футбольной команды старшей школы. Однако вскоре тренер Эмили заметил, что, несмотря на ее потрясающие способности, она не проявляет той увлеченности игрой, которую он видел в других звездных игроках. Он заметил еще кое-что: у Эмили была совершенно особая манера бегать, очень грациозная. И к его удивлению, она никогда не жаловалась на длительные пробежки, которые буквально ненавидели другие девочки.

Однажды, действуя по наитию, тренер подозвал Эмили после тренировки. «Эмили, почему ты играешь в футбол?» – спросил он.

Удивившись такому вопросу, она ответила: «Потому что в моей семье все играют в футбол. И потому что у меня хорошо получается».

Тогда тренер спросил: «Но самой-то тебе нравится футбол?» Он сразу заметил, как напряженно она обдумывает ответ.

Наконец она с грустью покачала головой. «Нет, не нравится, – сказала она. – В детстве играть в футбол было весело. А теперь это превратилось в *обязательство*. Все ждут, что я буду такой же, как мама и сестры. Не хочу их разочаровывать».

Тогда тренер и понял, что его работа с Эмили только начинается. Вместо того чтобы постараться вызвать у нее интерес к футболу, он спросил, что ее на самом деле интересует. И не удивился, когда она ответила, что обожает бегать. Бег дается ей легко. Когда она бежит

на длинные дистанции, то чувствует себя спокойной и свободной, забывает обо всех тревогах и заботах. После нескольких встреч с Эмили и непростого разговора с ее семьей тренер и ее родственники разрешили Эмили уйти из команды и переключиться на бег. К третьему курсу Эмили стала лучшим бегуном женской команды по кроссу, а через год она вывела команду в финал.

Хотя тренер потерял одного из лучших игроков, он знал, что поступил правильно. Он помог Эмили найти истинное призвание.

Этим занимаются хорошие коучи. Как и хорошие менеджеры, и преподаватели, и все, кто знает, как помочь людям понять, чем они хотят заниматься и что они по-настоящему любят. Они вовлекают нас в диалог, который воодушевляет. Они внушают желание развиваться и помогают на протяжении всего пути. В этой главе мы посмотрим, как помочь людям, вдохновляя их расти и меняться. Мы называем это *коучингом с сопереживанием*. Его задача? Установить *резонансные отношения* между двумя сторонами, поскольку это критически важно для достижения стабильного и продолжительного преобразования. Более того, в этой главе и во всей книге вам – как человеку, который стремится помогать другим, – предстоит многое узнать о себе, о своих эмоциях и мотиваторах. Это важнейший шаг, который должен сделать каждый, прежде чем помогать другим измениться, и в этой главе мы предложим упражнения, которые помогут вам начать этот процесс.

Но сначала дадим определение *коучингу*.

Что такое коучинг

Мы поговорим об эффективном коучинге как о профессии (управленческий коучинг и прочее), а также как о части повседневной жизни и обязанностей менеджеров, преподавателей, врачей, священнослужителей, родителей и друзей. Наше определение, как и большинство других, сводит коучинг к «фасилитативным, или способствующим, отношениям в целях достижения конкретных изменений, знаний или нового уровня индивидуальных и организационных результатов» [3]. Альтернативное и весьма полезное определение дает Международная федерация коучинга: «Коучинг – это партнерские отношения с индивидом или группой индивидов в рамках процесса, который дает пищу для ума и стимулирует креатив, а также вдохновляет на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала» [4].

В отличие от наставничества, которое иногда длится десятилетиями, коучинг, как правило, предполагает более короткий период времени и более конкретную цель. В своей работе мы придерживаемся так называемого *диадического* (двустороннего) процесса, то есть взаимной договоренности – формальной или неформальной – между коучем и клиентом о том, что они участвуют в развивающем процессе. Иногда коучинг проходит в виде сессий, которые назначаются заранее, однако коучингом вполне можно заниматься по дороге на встречу или со встречи, во время обеденного перерыва или в другой неформальной обстановке. Обратите внимание, что хотя число людей, которые считают коучинг своей профессией, растет стремительными темпами во всем мире, коучем может стать неофициальный или официальный советник, босс или коллега [5].

Коучинговое общение

Коучинг наиболее эффективен тогда, когда помогает людям меняться, развиваться и расти – в той или иной степени. Когда появляется возможность обдумать, на что мы способны, чего мы хотим в жизни и как этого достичь.

Подобно Эмили Синклер, большинство из нас могут назвать человека, который поговорил с нами о нашем будущем или каким-то другим образом повлиял на нас в позитивном ключе. На наших магистерских курсах, образовательных программах для руководителей и на курсах МООС мы просим участников вспомнить тех, кто больше всего помог им в жизни. Одна из участниц рассказала о своем слепом дедушке, который любил ее безусловной любовью и внушил ей страсть к обучению. Для другого участника таким человеком стал друг, который помог ему испытать чувство принятия – с какими бы трудностями он ни бился, какие бы безумные идеи ни мучили его, он всегда знал, что его не будут судить, а наоборот – поддержат и помогут.

Многие участники говорили о людях, которые всегда были готовы выслушать их. Или о тренерах, которые задавали вопросы, заставляющие задуматься, проанализировать ситуацию и глубоко вникнуть в свои мысли; и о тех, кто помог осмыслить запутанные эмоции – проявляя заботу, интерес и давая мудрые советы. Зачастую эти люди помогли составить реалистичный план действий и при этом показали, что понимают и всецело поддерживают их.

Менеджеры с других курсов, тренингов и МООС рассказали о людях, которые мотивировали их и вдохновили следовать за мечтой и в итоге достичь большего, чем они могли вообразить. Они написали о людях, которые помогли им расти, подчеркивая сильные стороны и внушая уверенность в собственных силах. Они также говорили о людях, которые не боялись честно высказывать свое мнение, пусть даже не самое приятное. Однако плодотворные

критические замечания всегда формулировались с добротой и сопереживанием, с искренним желанием принести пользу человеку, а не уничтожить его. (Отзывы участников МООС можно прочитать в разделе «Люди, которые больше всего помогли мне в жизни».)

Люди, которые больше всего помогли мне в жизни

«Люди, которые больше всего помогли мне расти как личности, верили в мой потенциал и вдохновили меня на креатив и желание учиться. Они бросили мне вызов, и когда я принял этот вызов, результаты удивили даже меня. Еще их объединяли искренняя забота о моем благополучии и интерес к моему успеху».

Стэнли (Канада)

«Это люди, которые не только видят вашу искру, но и развивают способность гореть. Они помогают раскрыть ваши лучшие качества. А когда люди признают ваши сильные стороны, таланты и уважают стремления, то вы чувствуете себя намного увереннее – ничего подобного я раньше не испытывала».

Анджела (США)

«Все, кто сыграл важную роль в моей жизни, посеяли семена вдохновения и идей, а затем дали мне полную свободу, чтобы я сама выбрала то направление, которое больше всего мне подходит, поддерживая и поощряя меня на протяжении всего пути. Я чувствовала их огромную веру в меня».

Беверли (США)

«Они ценили меня как личность, ведь я никогда не воспринимал себя так, и благодаря этому у меня появились

совершенно новые идеи и возможности, которые вдохновили меня изменить свою жизнь. Без их поддержки я бы никогда не справился».

Арджун (Индия)

«Эти люди верили в меня, не судили меня, а проявляли сопереживание. Они не стеснялись в выражениях, но я всегда чувствовал уважение с их стороны. Кроме того, они никогда не навязывали свое мнение. Напротив, поощряли меня самому искать ответы».

Квабена (Гана)

«Думаю, самое главное, что объединяет всех этих людей, – они вдохновляли меня на свершения, а не указывали, что я должен делать».

Малкольм (Великобритания)

Здесь можно выделить несколько актуальных аспектов. Люди, которые влияют на других, чаще всего: (1) служат источником вдохновения; (2) проявляют искреннюю заботу и интерес; (3) поддерживают и поощряют; (4) помогают найти свою мечту, прислушаться к желаниям своего сердца и следовать за ними. То есть их поведение отражает именно то, что мы называем *коучингом с сопереживанием*, который подробно обсудим в главе 3. Мы противопоставляем его *коучингу для соблюдения формальных требований*, когда коуч помогает человеку двигаться к решению конкретной задачи, поставленной извне (вместо того чтобы помочь ему сформулировать и реализовать то будущее, о котором он действительно мечтает). При всей своей распространенности этот подход к коучингу редко приводит к долговременным изменениям в жизни человека и редко стимулирует раскрытие его потенциала.

Коучинг с сопереживанием, напротив, занимается именно этим. Он помогает людям найти самый эффективный для них путь к росту и развитию и изменить свою жизнь, а также выстраивает весь процесс и обеспечивает поддержку на протяжении всего пути, чтобы человек не отступал и довел задуманное до конца.

Мы собрали множество свидетельств эффективности коучинга с сопереживанием в ходе длительных исследований, проведенных со студентами MBA и коллегами из Университета Кейс Вестерн Резерв. Когда в рамках курса лидерского развития студентам магистратуры назначили коучей, обученных по системе «коучинг с сопереживанием», у них значительно повысился уровень эмоционального и социального интеллекта (с точки зрения окружающих), который они решили развивать для достижения своего личного видения. (Подробнее об этих исследованиях см. раздел «Результаты исследований») [\[6\]](#). В данном контексте коучинг с сопереживанием означает работу над формулировкой личного видения, комплексную оценку личности, а также иные формы обратной связи, составление плана обучения и коучинг между коллегами, чтобы практиковать новые типы поведения (подробнее об этом в последующих главах).

результаты исследований

Ричард Бояцис совместно с коллегами провел 39 продолжительных (на протяжении многих лет) исследований, результаты которых вошли в 16 статей и несколько книг [\[7\]](#). Исследования были проведены вслед за магистерским курсом, основанным на коучинге с сопереживанием, а также на теории преднамеренных изменений (о которой мы поговорим в главе 3). Результаты показали, что эмоциональный и социальный интеллект можно успешно развивать у взрослых людей (студентов MBA в возрасте от 25 до 35 лет, а также специалистов, средний возраст которых составил 49 лет) и что улучшения длятся от пяти до семи лет. В частности,

исследования показали рост эмоционального и социального интеллекта на 61 % через один-два года очного обучения по программе MBA. Для заочников показатель улучшения оказался чуть ниже – 54 % через три-пять лет после курса. Две заочные группы MBA показали стабильное улучшение на 54 % через два года после завершения программы, то есть через пять-семь лет после начала обучения. Сравните эти цифры с результатами исследования восьми программ MBA выше среднего уровня, которые показали 2 % улучшения в течение одного-двух лет (хотя со временем эти показатели наверняка снизятся), и с результатами корпоративных и государственных тренингов, которые показывают улучшения на 11 % в течение 3–18 месяцев после тренинга (и вновь эти показатели значительно снизятся со временем) [8].

Как вернуть утраченную радость жизни

Помните историю Грега Лакина, пластического хирурга (см. главу 1)? Когда он осознал, что работа перестала приносить радость, он обратился к коучу, который смог предложить ему безусловную поддержку на протяжении всего процесса роста и изменений. Многие из нас проходят через такой период в жизни, когда мы теряем себя. В один из таких моментов Грег понял, что ему нужна помощь – в данном случае помощь коуча, который работал с ним в рамках масштабной программы подготовки лидеров.

Было непросто. В конце концов, у Грега сложилась успешная карьера, в достаточно молодом возрасте он возглавил отделение пластической и реконструктивной хирургии, а также стал директором черепно-лицевого центра университетской детской больницы Рейнбоу в Кливленде (Огайо). Когда Грег начал работать с коучем, он понял, что эти достижения были частью его пути, который начался чуть ли не в детстве. Он окончил лучшую в стране подготовительную школу для поступления в колледж, где не только показал блестящие результаты по трем видам спорта, но также попал в число сильнейших студентов по академической успеваемости. Его стремление к успеху не ослабевало на протяжении всех лет обучения в Университете Дьюка, а затем в медицинском институте за границей, в ординатуре в отделении пластической хирургии и, наконец, когда он занялся научной работой в рамках черепно-лицевых исследований в Университете Пенсильвании и черепно-лицевой хирургии в Калифорнийском университете.

Однако радость достижений давно исчезла. В ходе глубоких обсуждений с коучем Грег начал осознавать свои мечты и видение будущего. Он понял, что, стремясь к «успеху», забыл о своих истинных желаниях и потребностях – о пробежках по утрам, общении с семьей и друзьями, жизни в тех местах, где он вырос, в

Южной Флориде. Как ему найти время для всего этого, если он вынужден работать по 70–80 часов в неделю?

Коуч Грег предложил ему некоторое время поразмышлять на эту тему и сформулировать разные стороны личного видения – и попробовать отграничить свои желания и стремления от всего, что он *должен* и *обязан* делать. У Грегга будто глаза открылись, он стал совсем по-другому смотреть на жизнь, ощутил небывалый прилив энергии и мотивации. Он согласился работать в отделе дерматологии и пластической хирургии в своем родном городе Форт-Лодердейл (Флорида), где как раз искали пластического хирурга. Хотя Грег даже не задумывался о новой работе, он сразу понял, что для него это идеальная возможность. Так он переехал в родной город, поближе к семье и друзьям детства. И вместо того чтобы работать по 70–80 часов в неделю, Грег оперировал только один день в неделю – причем получал за это намного больше.

Наконец-то Грег нашел тот баланс, который искал. Это случилось не сразу, но намного быстрее и проще, чем он думал. В одном из разговоров со своим коучем он сказал: «Должно быть, мне все это снится. Мне предложили идеальную работу – я буду получать больше, а работать меньше, и жить в прекрасном городе, где я вырос. Лучше и не придумаешь!»

Резонанс и коучинговые отношения

Если бы коуч Грега настоял на следовании некоему внешнему стандарту, возможно, его подопечный нашел бы способ работать меньше и эффективнее. Или обдумал, как позиционировать себя для очередного повышения в больнице. Однако, к счастью для Грега, его коуч владел методами коучинга с сопереживанием и помог ему найти свое *идеальное «я»* – осознать истинные надежды и мечты. Так совместными усилиями они построили *резонансные отношения*, основанные на позитивных эмоциях и понимании. Эти отношения со временем помогли Грегу добиться масштабных и продолжительных изменений в жизни, вместо того чтобы нацеливаться на решение одной конкретной проблемы.

Помогая людям найти и реализовать свои мечты, хорошие коучи создают и развивают резонансные отношения. Эти отношения предполагают: (1) общий позитивный эмоциональный настрой и (2) искреннее взаимопонимание. Кроме того, в этих отношениях присутствует ощущение потока, и коуч находится на одной волне с человеком, которому хочет помочь.

В своей книге «Резонансное лидерство» (2005) Ричард Бояцис и Энни Макки выделили эти два элемента как *путь к обновлению/восстановлению*. Они утверждают, что такие человеческие качества, как активное сознание, умение мечтать и надеяться, а также способность сопереживать, помогают лидеру бороться с последствиями хронического стресса, часто сопутствующего управленческой работе. Оказывается, путь к восстановлению прекрасно помогает строить плодотворные коучинговые отношения. В резонансных отношениях коуч и его подопечный находятся на одной эмоциональной волне. Преимущества перечисленных характеристик, которые снижают уровень стресса и улучшают качество жизни, охватывают обе стороны отношений, существующие

в симбиозе. Именно такие отношения развивались между Клэр Скотт Миллер и Нилом Томпсоном.

Эффект взаимопонимания

Перед посадкой в Лондонском аэропорту Хитроу Клэр Скотт Миллер вдруг ощутила тревогу. Ей предстояло впервые встретиться с управляющим, с которым за последние три года у нее сложились плодотворные коучинговые отношения, – только по телефону.

Когда она стала коучем Нила Томпсона, он был директором по стратегическому бизнес-развитию шотландской компании – мирового лидера в области комплексных решений по перекачке топлива, электропитанию и управлению в таких отраслях, как нефть и газ, возобновляемые источники энергии, производство оборудования, морской флот и оборона. Клэр поручили помочь Нилу добиться повышения и войти в совет директоров. С самого начала она уделила особое внимание выстраиванию взаимопонимания. А для этого нужно было не просто понять профессиональные цели и задачи Нила. Она копнула глубже, стараясь составить представление о его мечтах и стремлениях, касающихся жизни вне работы. Ощувив положительные результаты этих коучинговых отношений, Нил попросил продлить сотрудничество еще на год после завершения первоначальной программы, а через год сделал то же самое. К тому времени, когда Нил стал коммерческим директором, Клэр уже была его доверенным советником и помогала в реализации личных и профессиональных стремлений.

А теперь, благодаря высокому качеству их отношений, Клэр летит в Великобританию, чтобы лично встретиться с Нилом. Навестив своих родственников в Лондоне, она с мужем отправилась в Эдинбург на Международный фестиваль военных оркестров. Нил как раз проводил отпуск в Глазго и решил тоже приехать вместе с семьей (включая шестимесячного малыша) в Эдинбург, чтобы

встретиться с Клэр. Хотя это была их первая личная встреча, никакого напряжения и скованности они не чувствовали, будто были старыми друзьями.

Совершенно очевидно, что Клэр добилась большого успеха. Она стремилась построить резонансные отношения с Нилом и помочь ему сформулировать и реализовать свои мечты. День за днем она развивала качественные отношения, основанные на искренней заботе и интересе – важнейших элементах коучинга с сопереживанием. Она задавала значимые вопросы и внимательно слушала ответы. А также, со своей стороны, осознанно пошла на определенную откровенность, периодически рассказывала о себе, если это могло помочь развитию Нила и коучинговым отношениям. Открытость Клэр и ее готовность обнаружить свои уязвимые места стали примером для Нила, и ему было намного проще открыться самому и поделиться тем, что было важно для его развития ^[9].

Подобные отношения, как правило, предполагают три элемента: (1) практика осознанности, (2) чувство надежды и (3) проявление сопереживания.

Осознанность – означает присутствие, когда коуч направляет все свое внимание на человека, с которым он работает, и интересуется тем, что происходит здесь и сейчас. Он в одной связке с подопечным, действительно слышит и понимает, что он говорит, а также что он чувствует. Коучи, которые проявляют осознанность, также обладают высоким уровнем самосознания, понимают, что они сами думают и чувствуют в любой момент, и не проецируют свои мысли и чувства на подопечного. Это приводит к искреннему пониманию, к тесной, значимой связи – как будто идет комфортное, расслабленное общение между близкими друзьями.

Хорошие коучи также стимулируют чувство значимости и надежды. Иногда им удается возобновить те чувства, которые человек когда-то испытывал, но утратил. Чтобы обрести свое идеальное «я», нужно понять, что придает смысл вашей жизни и мотивирует цель, и верить, что ее можно достичь. Так, эффективный

коуч ставит вопросы, наводящие на размышления и способствующие поиску самого важного и значимого в вашей жизни. Однако, даже сформулировав свои цели и стремления, люди редко решаются предпринять какие-либо действия, если не чувствуют надежду. Поэтому коуч помогает людям найти в себе эту надежду, внушая уверенность в том, что идеальное будущее, которое они представляют себе, действительно достижимо благодаря целенаправленным, осознанным действиям.

Наконец, эффективный коуч демонстрирует заботу и интерес. И это не только общая эмпатия или понимание чувств человека. Это искренняя забота и готовность сделать все возможное – помочь, предложить совет и поддержку, – чтобы человек воплотил свои мечты. Повторим, что это основные принципы коучинга с сопереживанием.

Итак, эффективные коучи вдохновляют людей. После общения с коучем человек должен чувствовать прилив энергии, воодушевление и желание осознанно двигаться к своей мечте. Однако воодушевление почувствуют не только люди, которые проходят коучинг. Эффективные коучи тоже вдохновляются после такого общения.

Этот феномен под названием *эмоциональное заражение* представляет собой мысленную передачу психологического настроения, которая происходит между людьми всего за секунду в определенных ситуациях. Передача эмоций проходит на многих уровнях, включая нейронные связи. Подробнее об этом феномене мы поговорим в главе 4, а сейчас отметим, что эмоциональное заражение позволяет коучу и его подопечному буквально наполнять друг друга надеждой, сопереживанием, осознанностью и вдохновением в личной жизни и на работе.

Кто помог вам?

Вы уже прочитали ответы нескольких участников курса МООС. Теперь ваша очередь. Независимо от типа отношений, многие из нас помнят разговоры с людьми, которые вдохновили нас найти нечто, что нас больше всего интересует и чем нам хочется заниматься в жизни, – разговоры, которые навели на глубокие размышления и в итоге стимулировали действия, повлиявшие на наше будущее.

Как мы отметили в главе 1, крайне важно выполнять упражнения, предложенные в этой книге, если вы действительно хотите помогать людям. Это ключ к осознанию собственных мотиваций, эмоций и стремлений – и, следовательно, созданию резонансных отношений. Эти упражнения стимулируют ваши собственные желания и мечты об идеальном будущем, что в свою очередь создаст позитивный эмоциональный опыт. Во время коучинга этот позитивный настрой передастся вашему собеседнику, и вы сразу почувствуете, насколько сильна заразительная природа эмоций.

Итак, вспомните, кто заставил вас по-настоящему задуматься, кто разжег в вас пламя мечтаний и изменил ваше будущее. Допустим, спортивный тренер или учитель в старших классах, родители или другие родственники, менеджер или коллега по работе. Может, это был близкий друг. Подумайте, какие чувства они у вас вызвали. Надежду? Мотивацию? Или у вас появились новые идеи и возможности? Наверняка, помимо всего прочего, они проявили искреннюю заботу о вас. Может, помогли вам осознать и оценить ваши лучшие качества – на что вы способны. Или помогли представить ваше будущее, вдохновляющее и воодушевляющее. А также предложили свою безусловную поддержку, чтобы помочь вам реализовать мечты.

Важно отличать людей, которые действительно помогли вам, от тех, кто *пытался* помочь, но не преуспел. Вместо того чтобы внушить вам надежду и оптимизм, эти люди вызвали у вас чувства уныния,

досады, собственной неполноценности или навязали свои мысли – не ваши.

Теперь выполните упражнение (для размышления и практического применения), предложенное в конце главы. Мы еще вернемся к нему.

В главе 3 мы подробно обсудим, как заниматься коучингом с сопереживанием (в отличие от коучинга для соблюдения конкретных стандартов), и познакомим вас с пятью открытиями теории преднамеренных изменений – крайне важных для долговременных и стабильных изменений.

ключевые идеи

1. Хорошие коучи вдохновляют, поощряют и поддерживают людей на пути к реализации их стремлений и раскрытию потенциала. Мы называем это коучингом с сопереживанием. Мы противопоставляем его коучингу для соблюдения формальных требований и стандартов, когда коуч ведет человека к конкретной, навязанной извне цели.

2. Чтобы человек добился стабильных, долговременных изменений, нужны резонансные отношения между ним и коучем. Резонансным отношениям свойственно искреннее сопереживание и взаимопонимание, а также позитивный эмоциональный настрой.

Упражнение для размышления и практического применения

Загляните в прошлое и вспомните людей, которые больше всего способствовали вашему личностному росту, мотивировали вас, вдохновляли и помогали достичь того, что у вас есть сейчас. Взгляните на всю свою жизнь, а не только на работу.

Разделите свой жизненный путь на определенные этапы. Эти временные рамки будут соответствовать важнейшим жизненным изменениям или серьезным испытаниям. Для многих людей это выглядит так:

Жизненный этап 1: с детства до раннего подросткового периода (0–14 лет).

Жизненный этап 2: старшие классы школы (15–18 лет).

Жизненный этап 3: университет, колледж, военная служба или первая работа (19–24 года).

Жизненный этап 4: с первой работы до середины карьеры (25–35 лет).

Далее можно добавлять новые этапы по 10 лет каждый до вашего сегодняшнего возраста. (Обратите внимание, что этапы, перечисленные выше, – лишь пример, их можно определить по-другому, в зависимости от вашего воспитания, культуры, образования, опыта работы и т. д.)

Нарисуйте таблицу из трех колонок: (слева направо) «Жизненный этап №», «Имя или Инициалы», «Комментарий». Впишите в колонки сначала жизненный этап, затем имя или инициалы человека (людей), который больше всего вдохновил вас на этом этапе. Затем вспомните конкретные обстоятельства, когда он вам помог, что он сказал или сделал и какие эмоции у вас вызвал (необязательно в тот момент). Наконец, запишите, чему вы научились.

Заполнив таблицу, перечитайте ее и проанализируйте. Есть сходства и отличия в том, как люди вдохновляли вас или мотивировали на разных жизненных этапах или на одном и том же этапе? В чем заключаются эти сходства и отличия? Есть определенная модель или система? В нескольких предложениях – не больше трехсот слов – сформулируйте конкретные паттерны, которые вы наблюдаете, и насколько они повлияли на ваше становление как личности и на стремление стать лучше.

Глава 3

Коучинг с сопереживанием

как вдохновить на долговременные, позитивные изменения

Поведение меняется, *когда* человек действительно этого хочет, и именно так, как он этого хочет. Без внутреннего желания изменить свои поступки любые перемены окажутся недолговечными. Мы не раз наблюдали это, когда менеджеры консультировали своих сотрудников, как себя вести, чтобы их принципы поведения соответствовали ожиданиям компании, а также когда спортивные тренеры наставляли своих подопечных, чтобы они проявляли больше вовлеченности и старательности – чаще тренировались и изучали опыт других спортсменов. Мы наблюдаем это, когда врачи советуют пациентам, какие изменения нужно внести в их образ жизни, чтобы быть здоровыми, и когда коучи, специализирующиеся на карьерном росте, консультируют своих клиентов насчет конкретных возможностей, опираясь только на их навыки и опыт работы.

Все эти примеры иллюстрируют распространенный взгляд на коучинг – опираясь на свой опыт, знания или авторитет, советовать людям, что и как нужно делать. Конечно, в некоторых обстоятельствах коучинг для соблюдения конкретных стандартов и требований действительно полезен, однако он вряд ли приведет к долговременным изменениям в поведении. Достаточно упомянуть 60–70 % неудачных попыток изменить принципы работы организаций, которые, в общем-то, сводятся к тому, что не удалось изменить поведение людей [\[11\]](#). Или почти 50 % пациентов с хроническими заболеваниями, которые не соблюдают предписанный план лечения [\[12\]](#). Сказать человеку, что он обязан

измениться, что это необходимо, – не самый эффективный путь к долгосрочным переменам.

В этой главе мы подробно рассмотрим разницу между коучингом для соблюдения формальных требований и коучингом с сопереживанием. Мы также предложим вам процесс из пяти шагов (на основе коучинга с сопереживанием), без которого невозможно добиться стабильных и долговременных изменений. Начнем с примера, который показывает, как один из авторов этой книги на собственном опыте почувствовал эффективность коучинга с сопереживанием.

Сила увлеченности

Проработав почти 15 лет в сфере продаж и маркетинга, Мелвин решил вернуться к учебе и поступить в докторантуру по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами. Его воодушевляло преподавание в университете, а также корпоративные тренинги и консультирование. Однако он быстро понял, что в докторантуру брали людей, заинтересованных в исследованиях – а не преподавании и консультировании. Поэтому он последовал совету знакомого профессора и в своей заявке написал, что интересуется исследованиями, а также практическим применением этих исследований через преподавание и консультирование. Эта стратегия сработала, и его приняли в докторантуру Университета Питтсбурга, где он добился прекрасных результатов и совершенствовал исследовательские навыки, позиционируя себя как многообещающий ученый.

Получив докторскую степень, Мелвин занял должность внештатного профессора в Университете Кейс Вестерн Резерв, закрепив тем самым стремление строить академическую карьеру. В течение первого года работы на кафедре он активно занимался исследованиями. На втором году ему предложили провести несколько учебных программ для руководителей в дополнение к преподаванию на кафедре. Вскоре он понял, что все больше времени и внимания уделяет преподаванию, которое доставляет ему огромную радость. Ему нравилось вдохновлять людей на практическое применение знаний, полученных в ходе исследований – его собственных и его коллег. Студенты и участники программ чувствовали его энтузиазм и заряжались его энергией. Но его исследовательская работа застопорилась.

Заведующий кафедрой и другие коллеги советовали ему вернуться к исследованиям и продвигать их вперед, поскольку нужно было продемонстрировать достижения на этом фронте для

предстоящей ежегодной аттестации. Он знал, что это важно и что именно этим он должен заниматься, поэтому изменил график работы. Он продолжил свои основные исследовательские проекты и собрал довольно внушительные результаты для предстоящей оценки, представил план исследований и конкретные достижения. Он прошел аттестацию и остался на третий год, но ему сделали замечание, что он слишком много времени уделяет посторонней деятельности. Преподавание, консультирование студентов и тренинги для руководителей должны отойти на второй план, если он надеется получить штатную должность профессора.

Хотя Мелвин понимал, что совет разумный, его постоянно тянуло к преподаванию и тренингам. Ему не только нравилось помогать людям учиться, он обнаружил, что это у него прекрасно получается. Он разрывался между тем, что должен был делать, и тем, что подсказывало его сердце. И не видел выхода.

На четвертом году работы у Мелвина появилась возможность пройти коучинг в рамках программы, на которую кафедра получила грант [\[13\]](#). Он ждал, что его новый коуч обсудит с ним, что нужно сделать, чтобы добиться продвижения и постоянной профессорской должности. Но вскоре понял, что коуч не ставит никаких внешних задач. Он стремится сформулировать, чем Мелвин хочет заниматься, кем он хочет быть в будущем (лично он, а не кто-либо другой), и помочь ему обдумать, как двигаться в этом направлении.

Коуч сразу заметил напряжение, с которым Мелвин боролся уже довольно давно. С одной стороны, он выразил желание заниматься исследованиями в ближайшие несколько лет и получить штатную должность профессора. С другой стороны, он хотел продолжить – и расширить – преподавательскую деятельность. Он также хотел принимать приглашения на платные спикерские выступления, которые регулярно получал. Мелвин надеялся осилить все сразу. Но вскоре понял, что сначала придется получить профессорскую должность и только потом заняться спикерством, то есть еще через пять лет, поскольку внештатная работа длится девять лет. Хотя он

убеждал себя, что важно и то и другое – исследования и преподавание, он чувствовал, что не посвящает ни тому, ни другому столько времени и сил, сколько нужно.

Вместо того чтобы выбрать самое простое решение – направить Мелвина по тому пути, который поощряла кафедра и университет, коуч предложил ему подумать, что говорит его *сердце*. Он предложил Мелвину выполнить одно упражнение.

«Представьте, что перед вами стоит принудительный выбор, – начал коуч, – и когда вы выберете один вариант, вам придется навсегда отказаться от другого. Что бы вы выбрали?» Наблюдая за его мучительными размышлениями, коуч сказал: «Или, например, выберите один вариант и мысленно попробуйте прожить его в течение некоторого времени – как будто примеряете пальто. Если не понравится, снимите его и примерьте другое. Затем мы с вами встретимся и обсудим результаты».

Мелвин «примерил» сначала профессорский, исследовательский путь. Он представил, каково это будет – полностью отказаться от тренингов и спикерства. Все свои мыслительные и физические способности он направил на исследования. Он задержался в этом контексте на некоторое время, но вскоре понял, что ему это не нравится. Перспектива провести так несколько лет ничего хорошего не предвещала. У него появилось такое чувство, будто он упускает то, чем хочет заниматься больше всего на свете.

И тогда, по совету коуча, Мелвин представил себе другой путь – тренинги для руководителей и спикерство. Почти сразу же его внутреннее состояние изменилось. Хотя отказ от исследований не радовал его, он все же удивился, насколько приятнее этот вариант по сравнению с предыдущим. С настоящим воодушевлением он размышлял обо всех тех возможностях, которые ему откроются.

Не осталось никаких сомнений. «Вот оно!» – подумал Мелвин.

На следующей встрече с коучем он поделился своими размышлениями, и они вместе обсудили, какие шаги нужно предпринять, чтобы воплотить в жизнь его стремления и видение

будущего. Вскоре Мелвин свыкся с тем, что выбрал путь преподавания и спикерских выступлений. Он почувствовал, что если для этого придется меньше времени уделять исследованиям – и пожертвовать постоянной должностью профессора, – то он сможет с этим смириться. Исследовательская работа всегда требовала определенных усилий над собой, как *долг* или *обязанность*, и это не то, к чему он стремился всем сердцем. Коуч помог ему увидеть это.

Мелвин был счастлив как никогда. Наконец ему удалось сбросить напряжение и устранить противоречия, которые мучили его так долго. Он занимался тем, о чем всегда мечтал, и готов был спокойно принять любые последствия. И вдруг, совершенно неожиданно, ему предложили новую должность – заведующего кафедрой обучения руководящих работников. Если он согласится, то сыграет важную роль в развитии учебных программ для руководителей. Единственная загвоздка была в том, что эта вакансия не предполагала штатную должность профессора, то есть ему пришлось бы отказаться от этих планов.

Если бы не коучинг и размышления о своем идеальном будущем, Мелвин, скорее всего, даже не стал бы рассматривать эту вакансию. Однако теперь он согласился на работу, которой с радостью занимается вот уже больше 12 лет. Он любит рассказывать о том, что это стало важнейшим решением в его карьере и что он не смог бы найти работу лучше. Эта вакансия не только позволила ему заниматься спикерством и тренингами по всему миру, он продолжил преподавать в университете, получая от этого огромное удовольствие, и при этом мог заниматься исследованиями и проектами, которые его интересовали.

Если бы коуч Мелвина настоял на соблюдении установленных стандартов и требований, вместо того чтобы с сопереживанием помочь ему найти и реализовать его собственное видение будущего, результат был бы совершенно другим. К счастью, коуч Мелвина провел его по пяти этапам, или *открытиям*, процесса под названием *преднамеренные изменения*.

Модель преднамеренных изменений

Надежный метод коучинга с сопереживанием, ведущий к стабильным, долговременным изменениям, – предложить пройти все этапы модели преднамеренных изменений Бояциса (рис. 3.1). Теория преднамеренных изменений (ТПИ) опирается на принцип «начало, остановка, начало, остановка...», то есть значительные поведенческие изменения представляют собой нелинейный процесс. У них нет постепенного, плавного развития, ведущего к желаемому результату. Напротив, поведенческие изменения происходят в виде скачков и рывков, которые Бояцис называет *открытиями*. Должно произойти пять таких открытий, чтобы человек добился стабильного и долговременного изменения поведения [14].

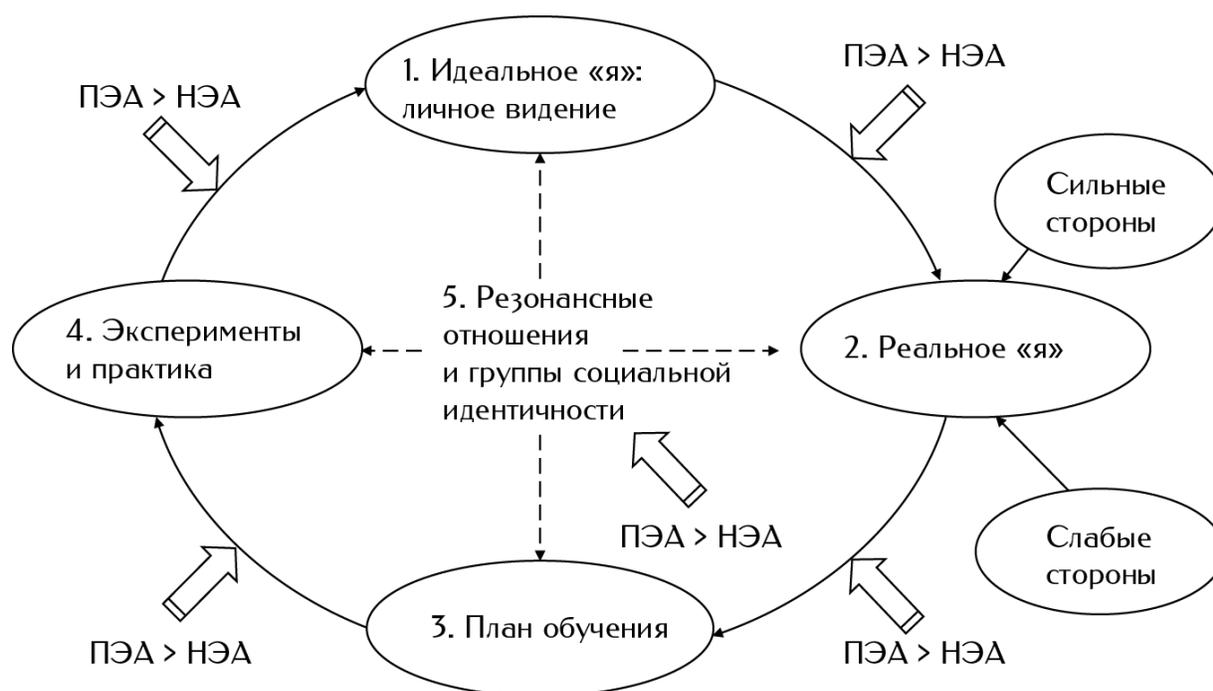


Рис. 3.1.

Многоуровневая теория преднамеренных изменений Бояциса

Источник: R.E. Boyatzis. *Leadership Development from a Complexity Perspective* // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60. No.

4 (2008). P. 298–313; R.E. Boyatzis and K.V. Cavanagh. *Leading Change: Developing Emotional, Social, and Cognitive Competencies in Managers during an MBA Program // Emotional Intelligence in Education: Integrating Research into Practice*. Ed. K.V. Keefer, J.D.A. Parker and D.H. Saklofske (New York: Springer, 2018). P. 403–426; R.E. Boyatzis. *Coaching through Intentional Change Theory // Professional Coaching: Principles and Practice*. Ed. Susan English, Janice Sabatine and Phillip Brownell (New York: Springer, 2018). P. 221–230.

Открытие 1: Идеальное «Я»

Первое открытие начинается с исследования и формулировки *идеального «я»*, когда человек отвечает на такие вопросы, как «Чем я хочу заниматься на самом деле?» и «Как я хочу жить?» [\[15\]](#). Обратите внимание, что это касается не только карьерного роста. Подход намного более комплексный. Вы поможете людям представить идеальное будущее во всех аспектах жизни, учитывая текущие жизненные обстоятельства и этап карьеры, но не ограничиваясь ими. Помощник или коуч поощряет подопечного опираться на веру в собственные силы, надежду и оптимизм. Кроме того, нужно предложить человеку обдумать свои ценности, отличительные черты, призвание и смысл жизни. В результате он сможет сформулировать личное видение будущего – и/или *общее видение*, охватывающее семью, работу и общественные начинания (подробнее об этом в главе 6). (См. рис. 3.2 – модель идеального «я».)

Когда вы помогаете человеку раскрыть идеальное «я», убедитесь, что он опирается на то, кем он *действительно* хочет быть и чем он *действительно* хочет заниматься. Слишком часто люди считают, что сформулировали свое идеальное «я», но на самом деле описывают лишь некое ложное чувство долга – кем они должны быть, по их мнению, или чем они должны заниматься, по мнению окружающих.

Мы видели это на примере Мелвина: когда он стремился к тому, что считал своим долгом (все свое время тратить на исследования, чтобы получить должность штатного профессора), вместо того чтобы заниматься любимым делом (преподаванием и спикерством), сил и воодушевления, которые нужны для долговременных изменений поведения, не было.

Чтобы помочь людям понять свое идеальное «я», недостаточно пройти с ними ряд когнитивных или ментальных упражнений. Главное – создать процесс (через упражнения или размышления, о которых мы еще поговорим), ведущий к эмоциональному опыту, когда человек чувствует, будто в нем заново разожгли огонь. Тогда он поймет, что действительно добрался до своего истинного «я» и нашел то, что близко его сердцу.

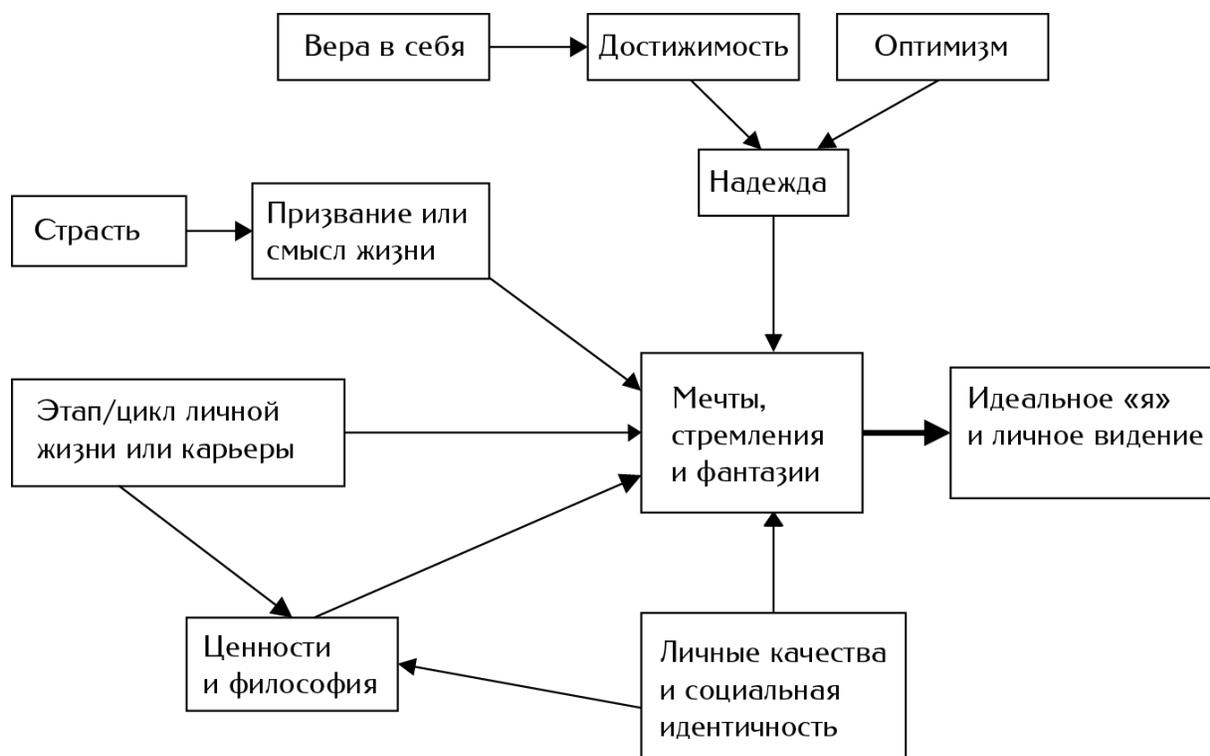


Рис. 3.2.

Модель идеального «Я»

Источник: R.E. Boyatzis and K. Akrivou. *The Ideal Self as the Driver of Intentional Change* // *Journal of Management Development*. 25. No. 7 (2006). P. 624–642.

Эффективный способ помочь людям исследовать свое идеальное «я» – сформулировать их личное видение. Как известно, когда организации четко и интересно формулируют видение, которое разделяют все сотрудники, результаты всегда положительные и значительные. Это помогает мотивировать, вовлекать, вдохновлять, дает цель и направление. Мы считаем, что формулировка личного видения не менее важна для индивида. Поговорка «Вероятность попасть в цель сильно возрастет, если хорошенько прицелиться», вроде бы, очевидна. Однако она абсолютно точно отражает реальность: разве идти по жизни без личного видения не то же самое, что стрелять в мишень, не целясь?

На некоторых наших программах и курсах мы показываем видео «Celebrate What’s Right with the World» с фотожурналистом и

корпоративным коучем Деви́ттом Джонсо́м ^{16}. Джонс подчеркивает, как важно иметь личное видение. Он поощряет зрителей сформулировать одно предложение из шести слов, которое легко запомнить и которое будет вдохновлять их каждый день. Для коуча это один из самых эффективных методов, чтобы помочь человеку добиться значимых, долговременных изменений: помогите ему обрести то, что его увлекает, вдохновляет и воодушевляет, ведь все это связано с формулировкой идеального «я» и личного видения.

Открытие 2: Реальное «Я»

Второе открытие в процессе преднамеренных изменений предполагает точное восприятие *реального «я»*. И это не просто оценка своих сильных и слабых сторон. Важно помочь человеку понять, кто он по сравнению с тем, кем он хочет стать (согласно личному видению).

На этом этапе коуч помогает человеку найти те области его жизни, где его идеальное «я» и реальное «я» уже совпадают. Эти области отражают его сильные стороны, и позже их можно задействовать в процессе изменений. Затем коуч должен помочь выявить все области, где реальное «я» пока *не* совпадает с идеальным «я». Это пробелы, которые можно закрыть с помощью изменения конкретных типов поведения.

Коуч также помогает понять, что ваше реальное «я» – это не только то, как вы воспринимаете себя; нужно учесть, как другие воспринимают вас. Кто-то может возразить, что чужое мнение о человеке опирается на субъективную оценку и далеко не всегда соответствует тому, каков этот человек на самом деле. Но дело в том, что коллективное мнение людей о нас отражает то, как мы проявляем себя в этом мире, – а это ключевой аспект нашей личности. Итак, чтобы повысить самосознание и всесторонне оценить свое реальное «я», вы должны периодически интересоваться мнением окружающих. Другими словами,

спрашивать их, как они вас воспринимают (независимо от их намерений).

Когда речь идет о самосознании, особенно в контексте лидерства, то зачастую имеется в виду внутреннее самосознание – собственный взгляд человека на свои сильные и слабые стороны, а также ценности и стремления. Хотя это, безусловно, важно, мы упускаем из виду другой ключевой аспект самосознания: как нас воспринимают окружающие. Если мы не понимаем, какое именно впечатление мы производим на людей, то наш взгляд на реальное «я» будет неполным.

Один из способов повысить самосознание – получить комплексную обратную связь (или оценку 360 градусов, то есть со всех сторон). Этот процесс позволит оценить себя с точки зрения разных типов поведения и при этом получить оценку от других людей, которых с вами связывают разные отношения и/или разные контексты. Считается, что сравнивать самооценку с оценкой других людей – один из способов определить уровень самосознания. Наш друг и коллега Скотт Тейлор из Колледжа Бэбсон проделал огромную работу в области самосознания среди лидеров, и он утверждает, что гораздо лучше на уровень самосознания указывает сравнение вашего *представления* о том, как другие воспринимают вас, и их *реального* мнения о вас [\[17\]](#). Итак, хороший коуч поможет человеку повысить уровень самосознания и, следовательно, лучше понять свое реальное «я», развивая способность улавливать мнение окружающих и понимать, как они воспринимают его. Так можно регулярно оценивать, насколько ваши *представления* соответствуют реальному *воздействию*, которое вы оказываете на людей.

Не у всех есть ресурсы и возможности получать комплексную обратную связь. Но есть и другие способы. Во-первых, коуч или другие помощники могут предложить человеку честно оценить то, что у него получается хорошо (или в чем он мастер), и то, что у него получается плохо (или в чем его трудно назвать мастером). Исследования показывают, что эта самооценка может быть

необъективной, однако она все равно важная часть процесса. Затем, следуя совету Скотта Тейлора, следует предположить, как бы окружающие оценили вас по ключевым типам поведения. И, наконец, можно обратиться к ним за неформальной обратной связью, чтобы проверить, насколько ваш прогноз соответствует их реальному впечатлению.

Личный сводный баланс (ЛСБ) – еще один способ помочь человеку осознать свое реальное «я» в любой момент времени, участвовал он в формальном процессе обратной связи или нет. Так он сможет ранжировать краткосрочные и долгосрочные сильные и слабые стороны (или возможности для развития). А затем сравнить их с идеальным «я» и личным видением, чтобы выяснить, в чем они совпадают, а в чем есть расхождения. Как только человек осознает и примет свои сильные стороны и несоответствия между идеальным «я» и реальным «я», он будет готов двигаться дальше [\[18\]](#).

Обратная связь, которую получил Мелвин на раннем этапе как член кафедры, показала, что у него прекрасные преподавательские навыки и он замечательный спикер. Он знал, что эти сильные стороны можно и дальше развивать и использовать, чтобы стать успешным преподавателем и востребованным спикером. Мелвин также получил обратную связь о том, что продуктивность его исследовательской работы никак нельзя назвать выдающейся. В то время у него было довольно ограниченное количество активных исследовательских проектов, и они продвигались скромными темпами. Если бы он воспринял эту обратную связь как истину в последней инстанции и выбрал традиционный путь развития, скорее всего, все свое внимание он направил бы на устранение главного «недостатка» – низкой продуктивности исследовательской работы. Однако, после того как совместно с коучем он сформулировал свое личное видение, стало очевидно, что лучше направить время и силы на развитие сильных сторон, которые как раз соответствовали его важнейшим профессиональным целям. Это не значит, что он полностью игнорировал оценку своей исследовательской

деятельности. Просто он взглянул на нее с другой стороны и решил сначала использовать позитивную эмоциональную энергию, которую он чувствовал, когда применял свои сильные стороны для реализации личного видения.

Это важный момент, который следует учесть при использовании ЛСБ. Зачастую люди сразу переключаются на свои недостатки и думают, как их исправить. Но коучинг с сопереживанием позволяет увидеть, как добиться успешных изменений в жизни – для этого нужно *сначала* признать и использовать свои сильные стороны. И только после этого можно поработать над недостатками и уделить особое внимание тем, которые больше всего влияют на реализацию личного видения.

Открытие 3: Учебный план

Третий этап преднамеренных изменений (или третье открытие) – составление *учебного плана*. Коуч или другие помощники сначала предлагают вспомнить сильные стороны, обнаруженные в ходе предыдущего этапа, а затем обдумать, как их использовать, чтобы закрыть досадные пробелы, так как это актуально для реализации личного видения. Здесь важно, *что* человеку интересно, *что* он готов попробовать, чтобы изменить свое поведение и приблизиться к идеальному «я». Такой процесс отличается от создания плана повышения результативности, когда нужно исправить свои недостатки, а это тяжелый труд, часто выполняемый без вдохновения и искреннего желания, и может на самом деле помешать процессу изменений.

Вместо этого коуч должен помочь человеку осознать, что если он будет и дальше делать то, что он всегда делал, то останется тем, кем был всегда. Чтобы измениться, придется сделать что-то по-другому. Поэтому Мелвин испытывал напряжение – разрывался между преподаванием и исследованиями, не знал, как расставить приоритеты. Он пребывал в этом подвешенном состоянии, не посвящая всего себя ни одному, ни другому делу. Будто ждал, что это напряжение исчезнет само собой, как по волшебству.

Выяснить, какой путь вам нравится больше, – еще один способ проверить, что вы действительно движетесь к своей истинной цели и видению, а не стремитесь реализовать чужие представления о том, как вам надо жить. К примеру, каждый раз, когда Мелвину предлагали возможность составить новую учебную программу, например семинар или курс, он был в восторге. Если перед ним стоял выбор – заняться учебным процессом или поработать над исследованием, он всегда выбирал обучение. Именно это притягивало его в первую очередь. Это его позитивный

эмоциональный аттрактор, который интересовал его намного больше, чем исследования.

Изменить свое поведение – один из основных принципов третьего открытия (о котором мы вскоре поговорим). Вам придется экспериментировать, а затем практиковать новые типы поведения. Хотя они входят в отдельный, четвертый, этап процесса, план экспериментов и практики составляется именно на третьем этапе. То есть на этом этапе нужно спланировать, что вы собираетесь делать, а четвертое открытие – это уже реализация плана.

Открытие 4: Эксперименты и практика новых типов поведения

Это четвертое открытие в процессе преднамеренных изменений, где коуч поощряет человека постоянно пробовать новые типы поведения и действий, даже если они не всегда приводят к желаемому результату. Иногда эксперименты проваливаются, но в этом нет ничего страшного. Такова их суть. Если что-то получилось не так, как задумывалось, коуч должен предложить либо попробовать то же самое еще раз, либо попробовать что-то другое.

Коуч Мелвина предложил сосредоточиться на одном из двух путей профессионального роста, между которыми тот разрывался (преподавание/спикерство или исследования). Коуч посоветовал мысленно выбрать один путь и полностью отказаться от другого. Как мы говорили, Мелвин выполнил этот эксперимент и понял, что, хотя отказываться от исследований и научной работы ему не хотелось, он не мог выбрать этот путь как основной, потому что стоило ему представить это, как на сердце становилось холодно и пусто. Он осознал, что если полностью сосредоточиться на преподавании и спикерстве, такой пустоты он *не* почувствует. Наоборот, он почувствует прилив сил – и это стало прорывом на пути к стабильным, долговременным изменениям в его жизни.

Чтобы стимулировать прозрение на четвертом этапе, нужно продолжить эксперименты, пока вы не найдете то, что вам подходит. Тогда коуч поможет перенести эксперименты на реальную практику – во второй половине четвертого этапа. На этой стадии крайне важно практиковаться постоянно. Многим не хватает терпения, и они практикуются только до того момента, как новый тип поведения не станет привычным. И этого вполне достаточно для кратковременных изменений поведения, но это не подходит для стабильных изменений. Во время перегрузки на работе, каких-либо потрясений, приступов гнева, при недостатке сна или при стрессе мы не сможем мыслить ясно и, скорее всего, вернемся к старому типу поведения. Но если практиковаться, пока не выйдем за рамки комфорта и не достигнем настоящего мастерства, то мы надолго изменим свое поведение.

Для Мелвина это означало отвечать «нет» на предложения участвовать в долгосрочных исследовательских проектах, которые выходили за рамки его изначальной научной деятельности. Раньше он почти всегда соглашался на эти возможности, потому что считал, что они помогут расширить его портфолио. Но как только он осознал, к чему стремится его сердце, пришлось выработать новую привычку – жестко распределять время, научиться правильно отвечать на такие предложения и принимать только те, которые действительно его интересовали.

Некоторые исследователи и писатели-эксперты высказывали предположения о том, как долго нужно практиковать новый тип поведения, чтобы добиться мастерства. В своей книге «Психокибернетика» (1960) Максвелл Мольц утверждает, что для закрепления новой привычки нужен как минимум 21 день [\[19\]](#). Стивен Кови и многие другие пришли к тому же выводу: привычки можно сформировать за 21 день при постоянной практике [\[20\]](#). Малкольм Гладуэлл в своем бестселлере «Гении и аутсайдеры» (2008) утверждает, что мастерство требует примерно 10 000 часов практики [\[21\]](#). Филиппа Лалли и ее коллеги из

Университетского колледжа Лондона изучили эту тему и пришли к выводу, что на самом деле результаты исследований значительно колеблются: от 18 до 254 дней [\[22\]](#).

Независимо от конкретного количества времени, коучи и другие помощники должны поощрять людей практиковать новое поведение, которое они хотят закрепить, до тех пор, пока им не нужно будет думать о нем, пока это поведение не станет машинальным, инстинктивным.

Открытие 5: Резонансные отношения и группы социальной идентичности

На пятом и последнем этапе преднамеренных изменений коуч помогает людям осознать, что им понадобится непрерывная поддержка доверенных людей. Изменить поведение нелегко, а еще сложнее сделать это одному. Ваши усилия увенчаются бóльшим успехом, если будут опираться на так называемые *резонансные отношения*, основанные на искренней, аутентичной связи с позитивным эмоциональным настроем. Хотя связь с коучем должна быть частью этих отношений, нам нужны и другие помощники, к которым мы обратимся за поддержкой, вдохновением, а также люди, перед которыми мы будем отчитываться. Это необходимо на каждом этапе открытий. Такой круг помощников мы называем «личным советом директоров». Благодаря доверию и поддержке, а также путем формирования групп социальной идентичности (подробнее о них см. в главе 8) мы получаем огромную пользу от людей, которые заботятся о нас и помогают нам. Эти отношения не дают процессу изменений остановиться.

Обратите внимание, что доверительные отношения складываются далеко не всегда с самыми близкими людьми. По сути, иногда те, кто нам ближе всех, не поддерживают изменения, к которым мы стремимся. Это не значит, что они перестают быть важными людьми в нашей жизни. Но, возможно, не к ним мы обратимся за помощью в данной конкретной ситуации. Как говорит наш дорогой друг и коллега Дэниел Гоулман в своих книгах и трудах, многие из которых написаны в соавторстве с Ричардом, хотя эмоциональный и социальный интеллект нужен на каждом этапе коучинга, нет ничего важнее, чем создавать и развивать резонансные отношения [\[23\]](#).

Так случилось с Мелвином, когда он решил изменить свою жизнь, оставив корпоративный мир ради докторантуры и научной карьеры. Его жена была самым близким и важным человеком, но она не

разделяла его радости и воодушевления и не имела никакого личного опыта или знаний относительно тех шагов, которые ему предстояло предпринять, чтобы добиться задуманного. Поэтому ему нужны были другие советчики, которые обеспечили бы необходимый коучинг и поддержку. Мелвин обратился к старому другу по колледжу, который недавно оставил карьеру в маркетинге и тоже занялся наукой. А также нашел других людей, решившихся на схожие перемены, – среди них были люди семейные, с детьми, – с которыми он поделился конкретными проблемами и просил совета относительно того, как сочетать семейные обязательства с переходом из корпоративного мира в научное сообщество. Хотя супруга Мелвина осталась важнейшим человеком в его жизни и поддерживала его в других сферах, доверительные отношения с новым кругом знакомств помогли осилить этот путь. Каждый человек предлагал свой взгляд, свой опыт и сыграл важную роль в достижении тех изменений, к которым стремился Мелвин.

Такая группа доверенных людей поможет нам, если мы вдруг собьемся с пути, потеряем терпение или утратим цель. К примеру, старший управляющий в крупном финансовом учреждении США, для которого мы провели тренинг по лидерству и коучинг, сказал нам, что считает свой круг поддержки «партнерами по отчетности». Он просит знакомых не просто поддерживать его, но и требовать от него отчетности в работе над изменениями, к которым он стремится.

Коучинг и другие резонансные отношения служат для многих целей. Помимо поддержки, они нужны для так называемого *теста на реальность*, способного помочь человеку преодолеть свои «белые пятна». Дэвид Даннинг из Корнельского университета, который изучает процесс самообмана, неоднократно наблюдал, что люди склонны игнорировать то, чего они не знают [\[24\]](#). В частности, если не провести тест на реальность и не узнать мнение окружающих, то можно долго находиться в заблуждении относительно собственного – и чужого – опыта и способностей.

Как работает коучинг с сопереживанием

Почти 30 лет мы обучаем коучей подходу, основанному на теории преднамеренных изменений, включая коучинг с сопереживанием. Снова и снова мы наблюдаем, как в жизни людей происходят значительные, долговременные изменения после такого коучинга. Но почему и как он работает? И почему он повышает вероятность долгосрочных изменений?

На ум приходит сразу несколько ответов. К примеру, наши исследования показывают, что когда мы используем сопереживание, чтобы помочь людям приблизиться к идеальному образу будущего, скорее всего, их жизнь действительно изменится – это происходит намного чаще, чем если указывать им на необходимость изменений или если они чувствуют, что обязаны измениться. (Конечно, вполне возможно, что человек изменит свою жизнь, если есть такая необходимость, но только если он сам искренне стремится к этим изменениям.) Здесь важно, чтобы личное *желание* перевесило внешнюю *необходимость*.

Вспомним Эмили Синклэр, о которой мы говорили в главе 2. Она считала, что по семейной традиции обязана заниматься футболом. Однако ее тренер увидел, что чего-то ей не достает. И когда она занялась бегом, о чем на самом деле мечтала все это время, то ее усилия и результаты вывели ее на совершенно другой уровень. Мелвин считал, что должен больше времени уделять исследованиям. Однако заведующий кафедрой и другие коллеги заметили, что он часто занимается проектами, которые не имеют никакого отношения к исследованиям. И когда он перенес все свое внимание на преподавание и спикерство – как подсказывало ему сердце, – он добился невероятного успеха в этой области. Дело в том, что люди чаще меняются именно в том направлении, в котором хотят измениться, а не в том направлении, которое подсказывает ложное чувство долга или окружающие.

Однако есть и другой важный момент. Оказывается, в основе стабильных изменений, вызванных искренним внутренним желанием, лежат определенные эмоциональные, гормональные и неврологические процессы. И эти процессы отличаются от аналогичных, но происходящих при попытках измениться в ответ на чужие ожидания. Подробнее об этом мы поговорим в последующих главах. А сейчас отметим, что коучи и любые другие помощники играют важную роль (осознанно или неосознанно) в том, чтобы стимулировать эти эмоциональные, гормональные и неврологические процессы, и это оказывает значительное влияние на способность человека измениться и добиться успеха.

Во время коучинга для соблюдения формальных требований и стандартов (даже с благими намерениями) коуч зачастую вызывает защитную реакцию у человека, с которым работает. Это стрессовая реакция, связанная с негативными эмоциями и активацией симпатической нервной системы, вызывающей в свою очередь ряд гормональных процессов, которые, по сути, *отключают* способность учиться и меняться. То есть люди попадают в зону негативного эмоционального аттрактора (НЭА), о которой мы поговорим в главе 4. А сейчас отметим, что в подобном состоянии включается режим выживания. Креатив и открытость новым идеям значительно снижены, и вероятность поведенческих изменений крайне мала.

Представьте Малую бейсбольную лигу, где ребенок играет на третьей базе в последних иннингах перед концом игры. Он не смог бросить мяч на первую базу, поэтому тренер орет на него, обзывает идиотом, напоминает, как дорого эта ошибка обойдется команде, и удивляется, как вообще можно было запороть такую простую передачу. И моментально ужас, который переживает игрок из-за этой ошибки, увеличивается в десять раз. Уровень стресса взлетает до небес. Теперь игрок в панике, его сердце бешено колотится, дыхание прерывисто. И думать он может только о своей ошибке и молиться про себя, чтобы мяч не полетел в его сторону. Но, конечно же, мяч летит в его сторону. А он будто парализован от страха из-за

криков и воплей тренера и упускает совершенно простой мяч, снова ошибаясь.

Именно это часто происходит при коучинге для соблюдения формальных стандартов. Хотя нам кажется, что мы помогаем человеку повысить результативность, на самом деле мы стимулируем или закрепляем стрессовую реакцию. Это вызывает НЭА, активирует симпатическую нервную систему и снижает физическую способность к обучению, развитию и изменению поведения.

Коучинг с сопереживанием вызывает совершенно другую реакцию. Если сосредоточиться на видении желаемого будущего и сильных сторон человека, а не его недостатков, то вы стимулируете позитивные эмоции вместо негативных. Энергия и воодушевление, связанные с позитивным эмоциональным аттрактором (ПЭА), активируют парасимпатическую нервную систему, которая запускает ряд физиологических реакций, позволяющих человеку расслабиться и открыться. Повышается креатив. В головном мозге формируются новые нейронные связи, которые помогают обучению и способствуют стабильным поведенческим изменениям.

Вернемся к игроку Малой бейсбольной лиги, но дадим ему другого тренера. Увидев, что мальчик неточно передал мяч, тренер берет тайм-аут. Он подходит к игроку на третьей базе и говорит, что все в порядке. Он напоминает сделать глубокий вдох, расслабиться и подготовиться к следующему удару. Он подчеркивает тот факт, что мальчик – один из лучших бейсменов в лиге и что он уже сотни раз делал эту передачу. Нужно просто сосредоточиться и представить, как он бросает мяч, что он и делал в 99 % случаев. После этих наставлений и заверений игрок успокоится, расслабится и будет готов к следующему броску.

И когда мяч полетит в его сторону, это будет не простой бросок, а закрученный. У него не будет времени поймать его перчаткой, а потом перебросить на первую базу. Придется проявить изобретательность. Быстро обдумав ситуацию, он хватается мяч голыми

рукой, встает в стойку, распрямляет плечи и делает красивый, точный бросок на первую базу. Поскольку тренер помог ему вспомнить свои сильные стороны и представить успешный результат, активировав ПЭА и парасимпатическую нервную систему, он сумел расслабиться, ясно мыслить и проявить креатив.

Хотя проведено множество исследований, какой метод коучинга наиболее эффективен, разница, которую мы обсуждаем, намного глубже, чем разница в поведенческих стилях {25}. К примеру, наша коллега Кэрол Кауфман отстаивает гибкий подход и применение различных методов поведенческой терапии и психоанализа в коучинге {26}. Но нас интересует *опыт и чувства личности*, а не просто намерения коуча.

Как мы говорили, существуют значительные эмпирические данные об эффективности коучинга с сопереживанием для достижения изменений в жизни человека {27}. А также существует большое число примеров эффективности этого подхода.

В течение нескольких лет мы собирали ответы менеджеров, управляющих и профессионалов высокого уровня по упражнению из главы 2. Когда эти люди делились своими размышлениями о тех, кто больше всего помог им в жизни, они всегда с большим теплом и чувством вспоминали о них. Приятные или тяжелые, эти моменты помощи оказали значительное влияние на них благодаря искренней заботе и интересу, который проявили эти люди. Когда мы проанализировали эти размышления, чтобы выделить конкретные наиболее часто встречающиеся аспекты преднамеренных изменений, оказалось, что примерно 80 % воспоминаний касаются осмысления своих стремлений, ценностей и/или сильных сторон. По сути, эти вольные или невольные коучи помогли им найти свое идеальное «я» и свои особенные способности.

Напротив, когда мы попросили участников опроса вспомнить людей, которые *пытались* им помочь, но не добились успеха, оказалось, что больше чем в половине случаев эти люди указывали на их недостатки. Другими словами, они акцентировали внимание

на пробелах и слабостях {28}. Учитывая эти наблюдения, не удивительно, что столько людей не могут изменить свою жизнь. Слишком часто те, кто пытается им помочь, неосознанно вызывают стресс, толкают к негативному эмоциональному аттрактору и физически делают их неспособными к изменениям.

Чтобы быть эффективным коучем или успешно помогать людям, нельзя игнорировать критически важную роль эмоций в любых изменениях. Коуч должен стать экспертом по управлению эмоциями. Для этого нужно понимать человека, настроиться на его волну, действовать в унисон, что позволит вам, как коучу, не только понять эмоции человека, но и повлиять на них. Более того, учитывая роль эмоционального заражения, чтобы эффективно управлять эмоциональным настроением коучингового процесса, нужно осознавать собственные эмоции – и их влияние на человека, с которым вы работаете. Подробнее об этом мы поговорим в главе 7.

* * *

В этой главе, кроме упражнений для размышления и практического применения, мы предлагаем советы для группового обсуждения. Как и упражнения, советы помогут вам поразмышлять над темами, которые мы затронули в этой главе. Однако, поскольку значимые разговоры лежат в основе любой помощи, мы настоятельно рекомендуем найти людей, с которыми вы могли бы обсудить эти темы; наши рекомендации помогут вам выстроить дискуссии. Полезно также обсудить в группе упражнения для размышления и практического применения. Чем больше вы обсуждаете эти темы в группе, тем лучше!

В главе 4 мы продолжим разговор о ПЭА и НЭА, а также рассмотрим, как мозг влияет на процесс коучинга.

ключевые идеи

1. Коучинг с сопереживанием начинается с осмысления и четкой формулировки идеального «я» и личного видения будущего. Зачастую для этого нужно проанализировать отличия между идеальным «я» и внешними требованиями/долгом.

2. Чтобы помочь человеку повысить самосознание, обсудите с ним его сильные и слабые стороны в контексте его личного видения. Полезный инструмент – личный сводный баланс (ЛСБ). Он позволяет проанализировать активы (сильные стороны) и пассивы (пробелы и слабости). Чтобы человек поверил, что может измениться, нужно уделять сильным сторонам в два-три раза больше внимания, чем слабым.

3. Вместо плана по повышению результативности, когда акцент делается на недостатках, учебный план должен быть направлен на поведенческие изменения, которые больше всего воодушевляют человека, – изменения, которые помогут ему приблизиться к идеальному «я».

4. Коучи должны поощрять людей практиковать новый тип поведения даже после того, как он станет привычным и комфортным. Только длительная практика ведет к истинному мастерству.

5. Вместо того чтобы надеяться только на помощь коуча, следует создать круг общения из доверенных людей, которые помогут в процессе изменений.

6. Коучи должны понимать эмоциональный настрой коучингового общения и управлять им.

упражнения для размышления и практического применения

1. Оглядываясь на свою жизнь, вспомните, в каких ситуациях вы действовали по «велению сердца», а не следовали чужой указке или чужим ожиданиям? Бывали случаи, когда вы чувствовали себя хозяином своей судьбы и шли за своей мечтой и стремлениями? Изменялись ли ваши жизненная философия, личные ценности и общий взгляд перед этими случаями? Как вы себя ощущали в эти периоды?

2. Бывали в вашей жизни случаи, когда вы чувствовали несоответствие между человеком, которым вы хотели бы быть, и человеком, которым вы были на самом деле? Вы когда-нибудь жертвовали своими ценностями, чтобы угодить кому-либо? Вы когда-нибудь жертвовали своими ценностями или взглядами ради практичности и выгоды? Что вы ощущали в эти моменты?

3. Вспомните коуча или любого другого человека, который стремился развивать ваши лучшие качества. Что в таком случае вы делали и почему вы это делали, и что при этом ощущали?

4. Вспомните коуча или любого другого человека, который убеждал вас сделать то, что вам не хотелось делать. Что вы чувствовали? Вы согласились на требуемые изменения? Если да, то сколько продлились эти изменения?

обсуждение в группе

1. Вы когда-нибудь пытались помочь человеку измениться, чтобы его поведение соответствовало вашим ожиданиям? Как он воспринял ваши попытки? Насколько он изменился? Как долго продлились эти изменения?

2. Вы когда-нибудь помогали человеку найти то, что его действительно воодушевляет? Как прошло это обсуждение? Насколько человек приблизился к желаемым изменениям в своей жизни?

3. Какой тип коучинга вы чаще всего наблюдаете в своей организации – коучинг с сопереживанием или коучинг для соблюдения формальных требований? Как вы думаете, почему? Как это влияет на организацию в целом?

Глава 4

Как пробудить желание измениться

вопросы, которые вызывают радость, благодарность и любопытство

В детском саду воспитательница попросила детей нарисовать дом. Аарон Бенай (ненастоящее имя) и другие дети выполнили задание. На рис. 4.1 вы увидите, что нарисовали большинство детей и что нарисовал Аарон (все рисунки черно-белые). Затем воспитательница попросила всех нарисовать самолет. И опять рисунок Аарона очень отличался от творчества большинства детей (рис. 4.2).

Взглянув на рисунки Аарона, воспитательница решила поговорить с директором детского сада. Несмотря на очаровательную улыбку Аарона и умение находить общий язык со всеми, они решили, что его рисунки – а также нежелание слушать советы воспитателя и некоторая отстраненность на занятиях – свидетельствовали об эмоциональных проблемах, трудностях дома или неспособности к обучению. Они даже утверждали, что клинический психолог поставил бы диагноз – оторванность от реальности.

После неоднократных обсуждений между собой они вызвали родителей Аарона. Воспитательница и директор показали Джозефу и Эллисон Бенай (ненастоящие имена) рисунки их сына и выразили тревогу. Затем вручили родителям письменное заключение, где было сказано, что их сына следует перевести на программу для детей с особыми нуждами, и эту возможность округ готов предоставить им. Джозеф и Эллисон разозлились и растерялись. Они стали объяснять, что дома у них все хорошо и Аарон не проявляет никаких признаков эмоциональной недостаточности. Но воспитательница сказала, что вряд ли он сможет потянуть школьную программу и поэтому будет

тормозить весь класс.

Большинство детей в саду

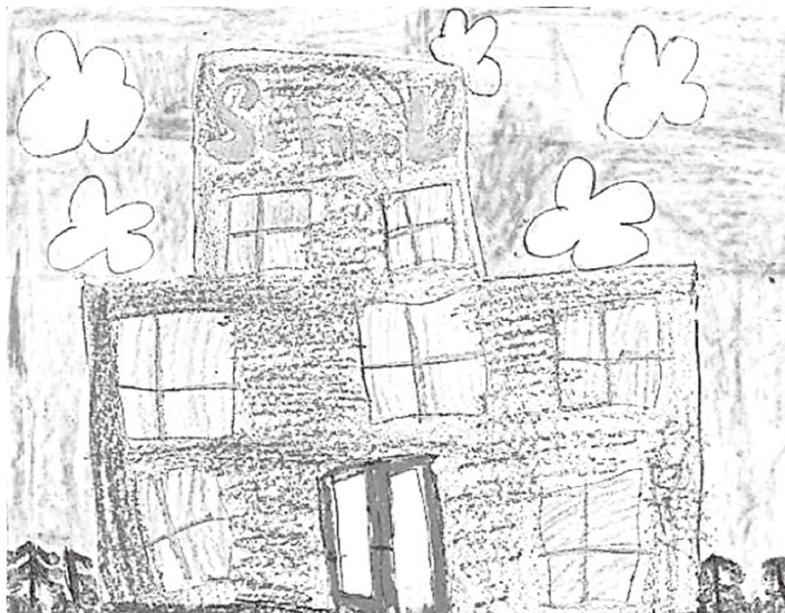
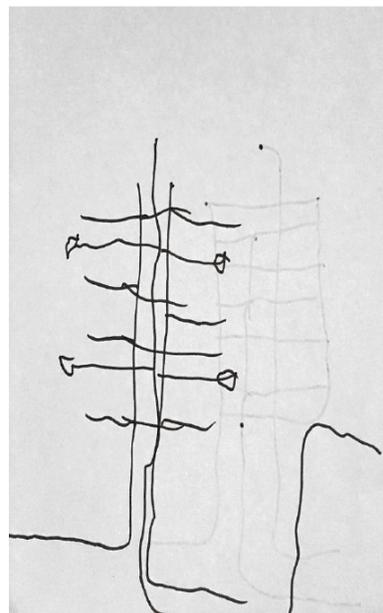


Рис. 4.1. Дом

Аарон



Большинство детей в саду

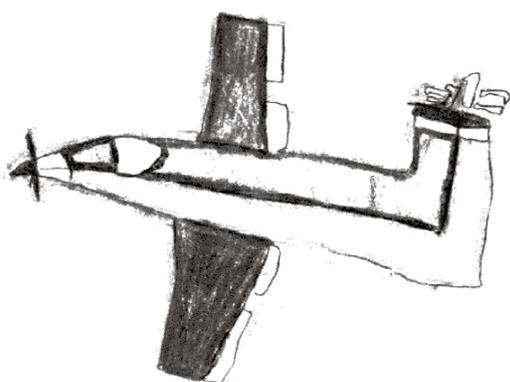
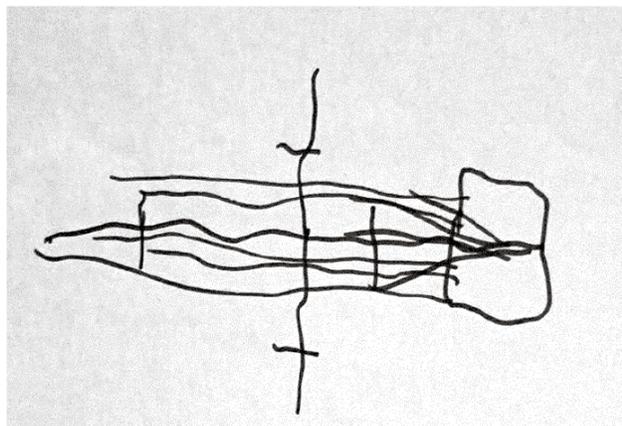


Рис. 4.2. Самолет

Аарон



Однако она не сказала родителям, что заставляла Аарона писать правой рукой, а он сопротивлялся. В итоге она просто перестала

уделять ему столько же внимания, сколько остальным детям, и Аарон чувствовал себя изгоем. Джозеф и Эллисон ничего не знали об этом. Зато воспитательница и директор продолжали запугивать их и убеждать, что с их ребенком что-то не так, и родителям пришлось защищаться. Они знали, что Аарон младший в классе, но они также знали, что дома он любознательный, общительный и веселый ребенок. Они стали настаивать на том, что ему нужно дать шанс. Но воспитательница и директор требовали перевести его в другой детский сад для особенных детей.

Джозеф и Эллисон ушли со встречи удрученные и оскорбленные, поскольку их принуждали принять решение, которое могло повлиять на будущее их сына. А вдруг они отказываются смотреть правде в глаза? Или воспитательница и директор не готовы взглянуть на ситуацию с другой точки зрения?

Когда родители вернулись домой, Аарон увидел у них в руках свои картинки. Он просиял от счастья и спросил, что они думают о его творениях. Родители все еще пытались разобраться, что происходит. И Джозеф, штатный консультант крупной компании, решил спросить у Аарона, что *он* сам думает об этих рисунках.

Родители усадили Аарона и сказали, что им очень нравятся эти рисунки. Затем, ласково улыбаясь, Джозеф спросил сына, почему он нарисовал дом и самолет именно так. Аарон с радостью указал на линии и сказал: «Нельзя построить здание без электричества и водопровода и нельзя построить самолет без гидравлики и электроники. Если сначала нарисовать внешний каркас, то никто не увидит все эти важные системы».

Родители изумились такому ответу. Простой вопрос («Что ты здесь видишь?») показал, что их сын – будущий архитектор или инженер – обладает намного более пытливым умом, чем типичные пятилетки. Никаких проблем с учебой у него не было, как и эмоциональных трудностей. Напротив, он проявил аналитические способности и редкую одаренность.

Оглядываясь назад, легко читать об этом случае из жизни семьи Бенай. Конечно, воспитатель ошибся, проявил узость мышления и предвзятость. Но на той непростой, эмоционально напряженной встрече, после которой все чувствовали себя ужасно, воспитательница считала, что она права и что перед ней совершенно стандартная ситуация: родители отрицают, что с ребенком что-то не так, считают его интересным, умным и чувствительным. Джозеф сделал очень простую вещь: задал Аарону правильный вопрос, и ему открылась совершенно другая истина, появился абсолютно новый взгляд на ситуацию, именно это и нужно было, чтобы помочь Аарону расти и развиваться. К сожалению, прошло еще два года, прежде чем учителя в школе изменили свое отношение и перевели Аарона обратно в обычный класс к его друзьям. К тому времени они значительно затормозили его развитие, удерживая в обществе детей с особыми потребностями и свято веря в свои выводы о том, что у него проблемы с обучаемостью.

Какой вывод можно сделать из этой истории: чтобы помочь людям, нужно сосредоточиться на *них*, а не на том, что мы считаем правильным. Нужно понять их. А чтобы понять, нужно говорить с ними и выяснять их чувства, их взгляд на мир, на их жизненную ситуацию. Это действительно так: для эффективных коучинга и помощи нужно выяснить, что человек *чувствует* и *думает*. К сожалению, мы часто ограничиваемся предположениями, особенно это касается людей, которые занимаются консалтингом и коучингом на профессиональном уровне.

Это основная трудность. У коучей и консультантов *действительно* бывает больше опыта, а иногда и знаний. Но мы часто допускаем одну и ту же ошибку: считаем (или предполагаем), что знаем, как человек должен действовать, чтобы достичь лучшей жизни, повысить продуктивность или чему-то научиться. Именно в эту ловушку угодила воспитательница Аарона. Пытаясь *исправить* ситуацию и повлиять на мнение родителей об их сыне, она вызвала негативную реакцию со стороны семьи Бенай, которым не понравилась столь

отрицательная оценка их сына и *навязывание* определенных действий. И, конечно же, они не были согласны с этим решением. Для них весь этот разговор был *моментом НЭА* – активировался негативный эмоциональный аттрактор, они сразу заняли оборонительную позицию и не могли реагировать продуктивно (по крайней мере, в тот момент).

В этой главе мы обсудим, как задавать правильные вопросы, чтобы добиться поворотных моментов, ведущих к стабильным изменениям, и покажем, как неверный путь может помешать изменениям. Мы рассмотрим, как активировать позитивный эмоциональный аттрактор (ПЭА) для максимального роста и как мы иногда пресекаем все позитивные пути развития, несмотря на искреннее желание помочь человеку. Мы также предложим конкретные методы стимулирования позитивных эмоций, которые позволяют обеим сторонам быть открытыми для роста и стабильных изменений. Наконец, в конце главы вы найдете упражнение для оценки вашего эмоционального состояния и выявления признаков ПЭА и НЭА.

Как пробудить позитивный эмоциональный аттрактор

Если коуч задает вопросы, стимулирующие работу мысли («Что ты видишь в этом рисунке?», «Что для вас важно в жизни?»), то пробуждается позитивный эмоциональный аттрактор, в свою очередь активирующий те области мозга, которые вырабатывают гормоны, отвечающие за восторг, радость, благодарность и любопытство, а также парасимпатическую нервную систему (ПНС). Неправильные вопросы (как «должен» выглядеть рисунок самолета или что требуется для получения повышения) стимулируют негативный эмоциональный аттрактор и затрагивают другие области мозга, которые производят гормоны, активирующие симпатическую нервную систему (СНС) и вызывающие страх, тревожность, то есть реакцию «бежать или драться». По сути, исследования показывают, что даже предчувствие негативного события (например, когда вы размышляете о том, что вы «обязаны» сделать) может вызывать НЭА!

Не удивительно, что правильные вопросы открывают человеку глаза на огромное число возможностей в его жизни, включая стабильные, долговременные изменения. Однако многие коучи не справляются с этим. Они предпочитают коучинг для соблюдения конкретных стандартов и требований, как показывает история Аарона и другие примеры в этой книге.

Коучинг с сопереживанием начинается с того, что вы предлагаете человеку сформулировать его *идеальное «я»* и видение себя. Так вы пробуждаете ПЭА, поощряя открытость, креатив и радостный опыт, который несут изменения. Как мы увидели в главе 3 и подробнее рассмотрим в этой главе, ПЭА играет роль поворотного момента, который помогает человеку перейти с одного этапа преднамеренных изменений на другой (от одного открытия к другому), постепенно приближаясь к желаемому результату.

В примере Аарона ни воспитательница, ни директор даже не пытались разобраться в мышлении мальчика. Он остался непонятым – не потому, что не смог выразить себя или вел себя неадекватно, а потому что взрослые не задали ему простой вопрос и не заинтересовались *его* точкой зрения. Точно так же коучи часто зацикливаются на своих предположениях, на том, что, по их мнению, человек должен сделать, и стремятся соблюсти некие стандарты и требования. Представьте, что врач советует пациенту бросить курить или менеджер советует сотруднику развивать конкретный навык, который ему совершенно не интересен. Какими бы замечательными ни были их намерения, эти попытки ни к чему хорошему не приведут, потому что вызывают защитную реакцию и чувство тягостного «ложного долга».

В системе образования, например в классе Аарона, это называется акцентом на преподавание (слушать, что говорят учителя и администраторы), предпочитаемым акценту на обучение (то есть чему на самом деле учатся дети) [{29}](#). Следовательно, образовательная система находится в руках «экспертов», которые якобы лучше знают, что хорошо, а что плохо. Исторически это никогда не приносило достойных плодов и, как мы подчеркиваем в этой книге, вредно для любого коучинга [{30}](#).

Конечно, это не значит, что коуч должен забыть обо всем, что он знает и считает благотворным для людей, которым пытается помочь. Но это значит, что нужно проявлять эмоциональный контроль [{31}](#). Иными словами, можете ли вы, как коуч, воздержаться от советов, пока не выясните точку зрения человека?

Джозеф Бенай так и не узнал бы мнение Аарона, если бы задал любимый вопрос родителей: «О чем ты только думал?!» Или другой распространенный вариант: «Неужели ты не мог нарисовать как другие дети?» Эти вопросы часто задаются для того, чтобы человек защищал себя и свои поступки. Естественно, они сразу активируют НЭА и стресс.

Задавая другие вопросы, особенно открытые, вы активируете ПЭА и *открытое мышление*, которое противопоставляется *закрытому мышлению*. Открытое мышление позволяет выйти за рамки своего «я». Вы перестанете заикливаться на себе, и вам уже не хочется так сильно переживать из-за своих трудностей. К тому же вы лучше поймете межличностные отношения с людьми, которые вас окружают. Другими словами, сосредоточенность на окружающих помогает добиться больших изменений в своей собственной жизни, чем сосредоточенность на себе. В главе 5 мы приведем неврологическое обоснование этого феномена.

В своей блестящей книге «Помощь» Эд Шейн, заслуженный профессор МТИ и вот уже более 60 лет непревзойденный лидер отрасли, называет вопросы без скрытого подразумеваемого ответа «терпеливыми изысканиями» [\[32\]](#). Исследуя все формы помощи, которые он считает похожими друг на друга, Шейн рекомендует обращать внимание на статусные отличия между любой формальной и неформальной ситуацией, когда оказывается помощь, а также между осознанными и неосознанными ожиданиями людей. Одна из задач помощи, по его мнению, – помочь человеку получить определенный статус, который даст ему уверенность и обеспечит «максимальным количеством информации». Один из принципов гласит: «Все, что вы говорите или делаете, – это вмешательство, которое определяет будущее ваших отношений». Наиболее плодотворные отношения – беспристрастные, равноправные, основанные на взаимном доверии. Шейн советует учиться друг у друга и поощрять самоанализ и развитие через терпеливые изыскания – то есть вопросы без подразумеваемых ответов. Возвращаясь к нашей теме, подобные вопросы чаще активируют ПЭА, чем какие-либо другие.

Один из авторов нашей книги недавно стал свидетелем дискуссии на тренинге в производственной компании средних размеров. Обсуждая одно из коучинговых упражнений, один весьма успешный менеджер сказал: «Мы не привыкли спрашивать людей об их

чувствах». Видимо, потому что это кажется слишком личным и сентиментальным, культура этой компании игнорирует эмоциональные драйверы мотивации, вовлеченности и настроения людей. Лидеры компании игнорируют опасности эмоционального заражения, о которых мы говорили в главе 2, – ведь лидеры и менеджеры переносят на окружающих свое настроение и чувства, не осознавая последствий.

Вспомним историю Кайл Шварц (см. главу 1) – учительницы, которая предложила своим ученикам закончить фразу «Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал...» [\[33\]](#). Это прекрасный пример правильного вопроса. Из ответов учеников (например: «Мне бы хотелось, чтобы мой учитель знал, что я и моя семья живем в приюте для бездомных») Шварц узнала, что заботит детей вне классной комнаты, и это помогло ей понять, как лучше всего выстроить обучение. Со своей стороны ученики поняли, что их учительнице не безразличны их жизнь и чувства, и у них появился позитивный настрой на учебу.

Когда в центре внимания не то, что нужно

В отличие от позитивной открытости к обучению, которая появляется, когда мы задаем правильные вопросы, люди закрываются, когда во время общения мы акцентируем внимание не на том, что нужно. Один из авторов книги (Ричард) хотел бы поделиться своим опытом:

Я работал над научной статьей у себя дома, когда в комнату вошла жена. Она подошла к окну, выходящему на улицу, и спросила, заметил ли я гигантский погрузчик от газовой компании, который должен был провести газопровод. Не отрываясь от компьютера, я сказал несколько раздраженно: «Что?» Жена ответила совершенно спокойно: «Зачем ты грубишь?» Теряя терпение, я повысил голос: «Я пишу про эмоциональный интеллект. У меня нет времени на твои глупости!» Жена глянула на меня с сомнением. Вдруг я откинулся на спинку стула и расхохотался, осознав то, что она и так уже поняла – всю абсурдность этой ситуации и моих слов.

Совершенно очевидно, что в разговоре с женой Ричард обращал внимание не на то, что нужно. Как он мог надеяться объяснить эмоциональный интеллект своим читателям, если не проявлял эти способности в общении с собственной женой? Это классическая проблема внимания ^[34]. Нам нужно сосредоточиться, чтобы выполнить задачу или проанализировать ситуацию, однако, сосредоточившись на чем-то одном, мы перестаем осознавать и даже видеть, что происходит вокруг. Если все время смотреть на север, то мы вряд ли заметим птицу, летящую на юг. Если заниматься только внутренней производительностью компании, мы можем упустить из внимания появление нового продукта конкурентов, который станет угрозой для одной из наших основных продуктовых

линий. Занимаясь электронной почтой, вы можете не заметить, что ваша дочь грустит и ее срочно нужно обнять.

Когда такая сосредоточенность становится типичным поведением, она превращается в привычку, а привычки сложно менять. Хотя в них нет биохимической зависимости, как от сигарет, кофе или пары кружек пива после работы, если заикливаться лишь на некоторых аспектах ситуации (работа или нездоровое пристрастие) и игнорировать остальные (здоровье, семейные отношения), то наше восприятие будет весьма ограниченным. Мы слепы к тому, что на самом деле важнее всего в данной конкретной ситуации.

Коучинг, как и любая форма помощи, представляет собой прицельную, предметную работу. Однако мы предлагаем коучинг, направленный на другого человека (в менеджерском контексте на подчиненного, а в области образования на ученика), а не внешние задачи (управление или преподавание само по себе). То есть хороший коуч помогает человеку сосредоточиться на правильных вещах, осознать свои чувства, а также обратить внимание на окружающих людей и те аспекты ситуации, которые он мог упустить. Это поможет пережить ПЭА – неврологическое, гормональное и эмоциональное состояние, когда мы открыты новым идеям, другим людям, моральным вопросам и внимательны ко всему, что нас окружает. Такая открытость важна, если мы хотим закрепить новый тип поведения.

Однако, как мы говорили, самый распространенный способ помогать людям – прямо противоположный. Мы наблюдаем это в организациях, с которыми работаем каждый день. Поскольку большинство организационных культур слишком много внимания уделяет аналитике, сотрудники постоянно работают в режиме НЭА – что ведет в разной степени к когнитивным, познавательным и эмоциональным нарушениям.

Именно так случилось с Ричардом. Работая над статьей, он едва заметил, что жена вошла в комнату. Его зрение, слух и все остальные органы чувств были поглощены словами на экране компьютера. В то

же время он предчувствовал критику научных рецензентов и пытался придумать, как избежать их негодования или хотя бы свести его к минимуму. Однако при этом он радовался результатам исследований, которые провел вместе с партнерами, – о том, как эмоциональный интеллект влияет на результативность работы инженеров {35}. Все эти мысли бушевали в голове Ричарда, усиливали его внимание к компьютеру и отвлекали от всего остального. Можно сказать, что в тот момент восприятие Ричарда было нарушено – он не мог позитивно взаимодействовать с человеком, которого любил всем сердцем. А поскольку он испытывал НЭА, то проявлял меньше креатива и не мог плодотворно использовать свои когнитивные способности в работе над статьей.

Еще один пример неудачного центра внимания – использовать симпатию вместо эмпатии, то есть сочувствовать человеку, вместо того чтобы понять его. Как мы увидим в главе 7, есть несколько форм эмпатии. А эмпатия – всего лишь один компонент коучинга с сопереживанием. Как говорил знаменитый путешественник и исследователь XIX века Давид Ливингстон, «симпатия не может заменить действия». Чрезмерная симпатия к человеку может даже закрепить его негативное состояние и направить все его внимание на проблемы вместо возможностей {36}.

Как активировать позитивный эмоциональный аттрактор

Сосредоточившись на человеке, которому вы помогаете, задавайте вопросы, которые выявят его мысли и чувства. Правильные вопросы в правильное время могут многое изменить – как в нашем следующем примере.

Дэррил Грешем добился немало успеха по общественным стандартам. Он был вице-президентом по информационным технологиям и любил свою работу. С дочерью у него сложились приятные, сердечные отношения, он оплачивал ее обучение в колледже и магистратуре. Хотя у Дэррила была девушка, с бывшей женой удалось сохранить дружественные отношения. Он играл активную роль в христианской организации «Хранители обещаний» и в местной церкви. По сравнению с большинством друзей детства, он жил лучше некуда. Неблагоприятный район, где он вырос, не мог похвастаться большим количеством вице-президентов среди своих жителей – по крайней мере, тех, кто пережил черных националистов и партию «Черная Пантера».

Однако в какой-то момент в жизни Дэррила начался период беспокойства и тревоги, поэтому он решил записаться на лидерскую программу. В рамках этой программы у него появилась возможность встретиться с коучем, чтобы обсудить свои стремления, планы на будущее и результаты оценки своего эмоционального интеллекта (360 градусов), а также составить учебный план развития на ближайшие пять-десять лет ^[37]. Все участники программы начали с формулировки личного видения, которую они затем обсудили на личной встрече со своим коучем.

Коуч Дэррила счел его формулировку слишком требовательной. Вместо того чтобы затронуть основные аспекты жизни (личные отношения, семья, сообщество, духовное и физическое здоровье, а

также работа), как ему советовали, Дэррил полностью сосредоточился на семье и своем сообществе. В среде успешных руководителей, которые проходили эту программу, отсутствие даже упоминания о работе и будущей карьере выглядело очень необычно. Коуч отправил Дэррилу имейл и в шутку спросил, есть ли у него доходный трастовый фонд. Что-то явно мешало Дэррилу обдумать будущий карьерный путь. Возможно, он чувствовал себя в тупике или переживал кризис среднего возраста и утратил радость, которую раньше приносила работа.

На личной встрече коуч попросил Дэррила рассказать о своих мечтах и видении относительно работы. В ответ он увидел непонимающий взгляд. Тогда коуч спросил о планах на ближайшее будущее. После долгой паузы Дэррил пожал плечами. И тогда коуч вспомнил как раз подходящее для данной ситуации упражнение, которое стимулирует размышления о мечтах и видении. «Если бы вы выиграли в лотерею, допустим, 80 миллионов долларов, – спросил он, – как бы это повлияло на вашу работу и жизнь?»

На этот вопрос Дэррил ответил не задумываясь. Он сказал, что отложил бы деньги на колледж и магистратуру своей дочери, а еще открыл бы счет для бывшей жены.

«А кем бы вы работали?» – спросил коуч.

Дэррил ответил сразу: «Дальнобойщиком». В молодости Дэррил работал на транспортную компанию и любил водить грузовики через всю страну.

С точки зрения коуча, Дэррил описывал фантазии, побег от действительности, а не реальные мечты. Он был уверен, что еще не коснулся ПЭА Дэррила – важного позитивного состояния, которое поможет ему визуализировать желаемое будущее. Однако вскоре стало ясно, что Дэррил действительно хотел сбежать с работы, потому что этот аспект его жизни превратился в рутину и скуку. Более того, он сталкивался с расизмом на работе, что стало тяжелой ношей для него, и ему было сложно рассказывать об этом даже коучу.

Во время личных встреч коуч предлагал ряд упражнений. Когда он попросил Дэррила составить список самых важных дел, которые он хочет выполнить в жизни, и рассказать, о какой работе он мечтает, оба раза Дэррил не смог ничего придумать. Его будто заклинило. Это была территория НЭА, как убедился коуч.

Тогда коуч решил попробовать другой подход. «Давайте помечтаем, – сказал он. – У вас была потрясающая неделя. Вы приезжаете домой, наливаете себе выпить и садитесь в кресло. Вы улыбаетесь. Вы уверены, что всю неделю занимались важной, полезной работой». Коуч сделал паузу, чтобы Дэррил успел проникнуться этой фантазией. Он заметил, что Дэррил расслабился.

Тогда коуч спросил: «Чем же вы занимались? Что принесло вам такую радость?»

Дэррил ответил не мешкая: «Я учил старшеклассников, что компьютеры – путь к свободе». Внезапно Дэррил изменился. Его глаза просияли, он подался вперед и стал захлеб рассказывать о своей мечте. Ничего подобного коуч от него не слышал за все месяцы общения. Он оказался в зоне ПЭА. Он мыслил совершенно ясно, четко понимал, чего хочет. Его воодушевление оказалось заразным – коуч видел и чувствовал, что у Дэррила только что случилось прозрение. Перед ним открылись новые возможности. Он рассказывал, как будет проводить семинары по вечерам, а по выходным будет преподавать в местных школах. Он рассказывал о том, что устроит стажировку для старшеклассников в местных IT-компаниях. Его будто прорвало, и идеи сыпались одна за другой. Его представление о карьере и будущем изменилось: вместо «Я все знаю, я все видел» появилось «Надо же, не терпится приступить!» У Дэррила появилась мечта – кем он может стать и чем он может заниматься. У него даже возникли неплохие идеи о том, как этого добиться.

Но вдруг – будто пламя потухло – на его лице снова появилось негативное выражение, и он сказал: «Но я не смогу это сделать». Коуч спросил почему, и Дэррил ответил, что ему нужны деньги для

дочери, бывшей жены и себя самого, чтобы вести тот образ жизни, к которому они привыкли. Он даже извинился за эти слова.

Коуч спросил, почему он думает, что ради своей мечты ему придется от всего отказаться. Дэррил посмотрел на него вопросительно. Коуч сказал: «Не нужно жертвовать основной работой. Можно заниматься этим в свободное время, раз в месяц или даже раз в неделю. Как думаете, вы сможете проводить семинары в старшей школе и при этом выполнять все свои текущие обязанности?»

Надежда снова озарила лицо Дэррила. Он улыбнулся и сказал: «Конечно!» И в течение 15 минут вслух размышлял о том, как реализовать свою мечту.

Через несколько месяцев Дэррил позвонил коучу и сказал, что его попросили провести IT-курс в местном колледже. Он ухватился за эту возможность и смог сделать это в свободное от работы время. Позже он рассказал коучу о некоторых изменениях в своей жизни: он нашел работу недалеко от родного города, чтобы присматривать за матерью. Новая работа была в сфере слияний и поглощений, но он взялся за нее с радостью. А через несколько лет ему предложили повышение в глобальной логистической компании.

Хотя Дэррил еще не проводил семинары в старшей школе, он не отказался от своей мечты и активно наставлял молодых людей, которых нанимала его компания. Он заметил, что многие из них не владеют основными жизненными навыками – например, не знают, как правильно распределять свои финансы, поэтому Дэррил организовал семинары в своей компании, чтобы научить их основам жизни и карьеры. И все это в дополнение к основной работе, но с благословения компании. Другое интересное изменение – Дэррил помогал всем новичкам в своей компании, независимо от их расы и социально-экономического статуса. Сейчас он планирует преподавать в местных колледжах.

* * *

Итак, вспомним процесс. Первой задачей коуча было помочь Дэррилу найти свой ПЭА. Пока он застрял на этапе НЭА, он не видел никаких возможностей. По сути, его мозг работал против него, защищая и ограждая его от потенциально вредных мыслей и стремлений. Но как только коуч нашел способ активировать ПЭА, он вызвал когнитивный и эмоциональный всплеск. Дэррилу не терпелось преобразовать все аспекты своей жизни. Соприкоснувшись с ПЭА и осознав, что его мечта выполнима, он подключил свои знания и таланты и обдумал, что для этого нужно сделать.

То есть коуч опробовал разные методы, чтобы пробудить ПЭА, и наконец нашел тот, который сработал для Дэррила в данный период его жизни. Главное, коуч воздержался от желания «исправить» жизнь Дэррила, а это требовало терпения и смирения – а иногда и молчания, пока Дэррил формулировал свои мысли и чувства. (О наиболее эффективных вопросах для пробуждения ПЭА мы поговорим в главе 7.) Вот как коуч помог создать поворотный момент – чтобы перейти с этапа НЭА к ПЭА и открытости. Когда Дэррил определил конкретный план действий, он почувствовал воодушевление, будто родился заново, исчезло чувство опасности, появились открытость миру и даже любопытство. Теперь он мог опробовать эти шаги на практике, чтобы проверить их эффективность. Он мог входить в состояние НЭА и выходить из него, полностью контролируя ситуацию, потому что теперь у него было основное видение, путеводная нить. Другими словами, прежде чем составлять план, Дэррилу нужно было сформулировать свои мечты.

Итак, состояние ПЭА – это открытость людям и новым идеям, но это также поворотный момент. Он может ознаменовать начало нового этапа изменений или нового шага на пути к развитию самосознания. Поворотный момент – это критическая точка, этап

превращения, например, когда лед переходит из твердого состояния в жидкое. Температура, при которой лед начинает таять, – это критическая точка.

К сожалению, позитивный эмоциональный аттрактор пробуждается далеко не всегда, какими бы благородными ни были наши намерения.

Когда помощники мешают позитивным изменениям

Зачастую во время коучингового общения человек, которому пытаются оказать помощь, впадает в уныние, чувствует отчаяние и безнадежность и, следовательно, начинает жаловаться или выражает полное безразличие к своему будущему, как Дэррил Грэшем. В таких случаях важно, чтобы коуч проявил сопереживание и чтобы человек знал, что его поддерживают. Однако многие тренинги учат коучей переступать черту, и вместо того чтобы признать обоснованность чувств и мыслей человека, они *закрепляют* состояние НЭА. Позволять человеку тонуть в негативе – вовсе не значит помогать ему. Напротив, вы усиливаете состояние стресса, а также препятствуете когнитивному процессу и открытости новым идеям, изменениям и обучению.

Возьмем, к примеру, насущную социальную проблему – ожирение, а также связанную с ней резистентность к инсулину и диабет 2-го типа. Если вам знакома проблема лишнего веса, то вы наверняка пробовали перейти на диету. Может, даже на разные. Обычно люди радуются, когда удастся похудеть, но в следующие месяцы или годы лишний вес возвращается. Почему? Потому что почти все диеты дают краткосрочный результат. Если вы хотите похудеть, то, как показывают исследования, вряд ли вам удастся удержать новый вес. Проблема в том, что «потеря веса» – негативно сформулированная цель. Чтобы ограничить или изменить потребление пищи, нужен жесткий самоконтроль, который активирует НЭА и ощущение стресса [\[38\]](#). Сколько бы вы ни убеждали себя: «Мне нужно это сделать», – сложно вести борьбу в течение длительного времени.

Врачи и медсестры редко помогают изменить поведение. Они обычно становятся жертвой собственных «благих намерений», когда указывают людям, что делать. Это активирует НЭА вместо ПЭА, то

есть стимулирует непродуктивное или неадекватное – и уж точно нежелательное – поведение. Если врач когда-нибудь говорил вам, что в вашем состоянии нужно изменить образ жизни, то у вас, скорее всего, оставалось чувство озабоченности, раздражения и беспокойства. Если говорить о диабете 2-го типа, то в США и во всем мире режим лечения соблюдается только на 50 % [{39}](#). Это значит, что люди выполняют примерно половину из предписаний врачей. Откуда такая беспечность?

Виновник – НЭА. Если вы попали в состояние НЭА, то ваш мозг закрыт. Тело начинает защищаться, и хочется крикнуть: «Хватит! Мне позарез нужен этот пончик!» В этот момент вам на самом деле не нужен никакой пончик. Чтобы изменить свою жизнь или научиться чему-то новому, нужно войти в состояние ПЭА. Но сделать это одному сложно. Вот почему успешные коучи учатся стимулировать у людей состояние ПЭА и чувство надежды, без которого никакие изменения невозможны. Два выдающихся врача, Джером Группман и Атул Гаванде, отмечали роль надежды в медицине. Даже во время паллиативного лечения может быть надежда – необязательно на чудесное исцеление, но как минимум на достойное качество жизни, сколько бы она ни продлилась [{40}](#).

Как вызвать позитивный аттрактор

Как мы видели на примере Дэррила Грэшема, коучи и другие помощники, такие как менеджеры, родители и преподаватели, могут использовать ряд методов, чтобы помочь человеку почувствовать надежду и тем самым создать переломный момент – ПЭА. Сюда входят вопросы о мечтах и видении человека; проявление сопереживания; эмоциональное заражение; практика осознанности; создание непринужденной обстановки; прогулки на природе; выстраивание резонансных коучинговых отношений.

результаты исследований

Исследования показывают, что стресс активирует симпатическую нервную систему (СПН) [\[41\]](#). Причем независимо от уровня стресса – от слабого, хоть и неприятного, до острого. В состоянии стресса организм выделяет эпинефрин и норэпинефрин (адреналин/норадреналин) в таких количествах, что они оказывают сосудосуживающее действие. Это перенаправляет кровь из периферийных артерий и капилляров небольших мышц конечностей к крупным мышечным группам, необходимым для выживания (эпинефрин попадает в руки; норэпинефрин в ноги). В итоге пульс учащается, кровяное давление повышается, дыхание становится частым и поверхностным. Кроме того, в кровь выделяются кортикостероиды и кортизол. Помимо противовоспалительного действия, кортизол снижает функционирование иммунной системы и препятствует нейрогенезу. Хронический, раздражающий стресс (например, работа с требовательным или токсичным боссом) заставляет организм активироваться и защищаться, а также приводит к когнитивным и эмоциональным нарушениям.

Напротив, исследования показывают, что парасимпатическая нервная система (ПНС) активирует процесс обновления и восстановления, включая стимулирование блуждающего нерва и выделение окситоцина (в основном у женщин) и антидиуретического гормона (в основном у мужчин). В таких дозах они оказывают сосудорасширяющее действие и способствуют току крови. В результате вы чувствуете тепло, пульс и кровяное давление падают, дыхание замедляется и становится глубже. Иммунная система работает на полную мощность. Без подобного регулярного обновления и восстановления хронический стресс снизит вашу функциональность и производительность.

Мечты и личное видение

Первый способ активировать ПЭА – помочь человеку смотреть в будущее с надеждой. Для этого спросите о его мечтах и личном видении. Исследование фМРТ (функциональная магнитно-резонансная томография) показало, что тридцатиминутный разговор о видении и мечтах активирует области головного мозга, которые отвечают за умение представлять что-то новое, а также усиливает действие ПНС (парасимпатической нервной системы, о которой мы говорили в этой главе; она отвечает за такие эмоции, как восхищение, радость, благодарность и любопытство) [\[42\]](#).

Как использовать сопереживание

Еще один эффективный метод стимулирования ПЭА – получать или выражать сопереживание и заботу. Чтобы пережить этот опыт, можно, к примеру, помогать тем, кому меньше повезло в жизни, кто оказался в нужде. Или быть благодарным людям за их помощь. Как мы отметили в главе 2, воспоминания о людях, которые помогли вам в жизни, вызывают чувство благодарности и ПЭА. А если обсуждать эти отношения с другими людьми, вы еще сильнее ощутите ПЭА. Романтические отношения – еще один способ испытывать сопереживание в повседневной жизни. Стимулирование сопереживания позволяет нам заботиться о людях. А забота позволяет не заикливаться на собственном взгляде на мир и обратить внимание на окружающих. Это не просто эмпатия, а желание сделать что-то для другого человека. Люди часто признают, что когда чувствуют чью-то заботу, то отвечают тем же и тоже начинают проявлять заботу в отношении этого человека.

Один из первых опытов сопереживания в жизни человека – общение с домашним животным: собакой, кошкой, лошадью или даже обезьянкой (с рыбками и птичками таких результатов не наблюдалось). Достаточно гладить их, чтобы вызвать ПЭА [{43}](#). На самом деле все начинается с того, что вы стимулируете ПЭА у вашего питомца, и благодаря эмоциональному заражению на подсознательном уровне эти чувства сразу же переходят на вас, то есть на человека, который гладит питомца, а затем обратно на питомца, и так далее, – получается позитивный круговорот.

В книге Ричарда Бояциса и Энни Макки «Резонансное лидерство» приводится история Марка Скотта, молодого управляющего ипотечного банка, который захотел помочь известной футбольной команде своей альма-матер – Университета Джорджии [{44}](#). Он обратился к тренеру Рихту с идеей построить простое, доступное жилье для нуждающихся семей (Habitat for Humanity). Проект

оказался невероятно успешным. Команда вскоре решила строить один-два дома ежегодно, и идею подхватили другие спортивные команды Университета Джорджии и даже других вузов. Это не только выгодный PR-ход и полезное мероприятие по тимбилдингу (по сплочению команды); у игроков появилась возможность сделать что-то хорошее для других. Этот опыт ПЭА через сопереживание помог игрокам колледжа выйти за рамки своего «я» и обратить внимание на других людей – не игроков своей команды, не соперников, а жителей родного города, которых они не знали до начала проекта.

Эмоциональное заражение

Человеческий мозг предрасположен к тому, чтобы считывать чужие эмоции. Однако когда мы воспринимаем негативные эмоции, то активируется симпатическая нервная система и появляется защитная реакция. Это распространяется на всех людей, кроме аутистов. Человек может пропускать мимо ушей те или иные сообщения, отключаться от них, как Ричард проигнорировал вопрос своей жены. Однако это правило все равно действует.

Умение считывать чувства людей имеет один неожиданный аспект, и речь идет не о телепатических способностях, которыми мы якобы обладаем. Речь идет о том, насколько быстро это происходит. Исследования психолога Джозефа Леду показывают, что нужно всего 8 миллисекунд, чтобы сообщение, содержащее угрозу, попало от пяти органов чувств в миндалевидное тело [\[45\]](#). Это 8 тысячных секунды. Намного быстрее, чем осознанное восприятие, которое, как считается, занимает 500 миллисекунд, или полсекунды [\[46\]](#). Вот одна из причин, по которым коучам так важно осознать собственные эмоции и научиться контролировать их, прежде чем помогать людям. Эмоциональное заражение – настоящий феномен!

Марк Скотт использовал позитивное эмоциональное заражение, чтобы помочь команде найти цель в жизни и заботиться о людях.

Коучи и другие помощники занимаются этим постоянно. Но чувства самого коуча могут внушить человеку совсем не те эмоции, которые задумывал передать коуч. Если коуч расстроен из-за спора с супругой/супругом, негативные эмоции могут повлиять на человека, независимо от темы обсуждения.

Осознанность

Еще один подход к ПЭА – осознанность: умение чувствовать себя, осознавать себя, а также окружающих людей и природу. Это умение сосредоточиться на своем контексте. Десятки лет назад людям, страдающим от стресса, советовали «нюхать розы». Сегодня люди, перегруженные работой, практикуют медитацию, молитву или йогу либо регулярно занимаются физическими упражнениями, например, бегом. Главное, вызвать ПЭА через технику *сосредоточенности, концентрации*. (Интересное примечание: молитва работает, только если человек молится любящему Богу, а не мстительному [\[47\]](#).) Аквариум с рыбками тоже поможет активировать ПЭА – если наблюдать за рыбами в течение некоторого времени, можно войти в медитативное состояние.

Непринужденность

Несколько лет назад было проведено значительное число исследований, которые показали, что непринужденная обстановка, радость и смех пробуждают парасимпатическую нервную систему и, следовательно, ПЭА. Наш друг Фабио Сала показал в тезисах своей докторской диссертации, что вид юмора, который чаще всего дает позитивный эффект, – самоирония, а не шутки, касающиеся других людей [\[48\]](#). К примеру, вспомните, когда вы с семьей или друзьями собирались вместе, смеялись и веселились. Какие чувства у вас оставались после этих встреч? На наш взгляд, шутливость и непринужденность обстановки помогают, потому что напоминают о

нашей человечности, о нашем несовершенстве и при этом практически исключают угрозу. Шутя и смеясь, мы упрощаем ситуацию, делаем ее не такой серьезной, а следовательно, не такой драматичной. Стимулирование ПЭА позволяет увидеть контекст или общую картину, а не сосредотачиваться на негативных моментах.

Прогулки на природе

Недавно в список занятий, стимулирующих парасимпатическую нервную систему (и, следовательно, ПЭА), попали прогулки на природе, вероятно, потому, что они стимулируют осознанность [\[49\]](#). Прогулка в лесу (если вы при этом не пишете SMS и не проверяете почту) обостряет чувственное восприятие окружающего мира – природы, животных, погоды. Это расширяет круг самосознания.

Резонансные коучинговые отношения

Помимо всего прочего, действия, которые стимулируют ПЭА, позволяют выстроить резонансные, более эффективные и продолжительные отношения. Это говорит о том, как важны отношения между двумя сторонами. Работать с коучем – это не то же самое, что обратиться за помощью к бухгалтеру по поводу налогов. Для эффективного коучинга обе стороны должны чувствовать себя в безопасности и быть открытыми для новых возможностей. Мы обнаружили, что стабильные, продолжительные отношения должны обладать тремя характеристиками, чтобы мотивировать людей, помочь им учиться и меняться: общее видение, общее сопереживание и общая энергетика. Наш близкий друг и коллега Кайли Рошфорд изучила различные качества отношений и считает, что именно эти три важны для обеих сторон (или для всех участников команды, или для большинства людей в организации) [\[50\]](#). Видение дает надежду. Сопереживание показывает, что о вас заботятся и вы сами заботитесь о ком-то. Энергетика развивает стойкость и выносливость (то есть твердость характера, выдержку).

* * *

Хотя стимулирование ПЭА может показаться не самым разумным методом, когда вы стремитесь помочь человеку, однако это самый эффективный способ пробудить мотивацию к знаниям и изменениям. В главе 5 мы подробно рассмотрим, как ПЭА и НЭА воздействуют на мозг человека, и поделимся результатами наших неврологических исследований, которые легли в основу коучинга с ПЭА. Мы также посмотрим, что происходит после стимулирования ПЭА: коучи должны отслеживать динамику дальнейшего поведения человека. Тут важную роль играет баланс – между человеческим инстинктом к выживанию и человеческим стремлением к процветанию.

ключевые идеи

1. Задавая людям позитивные вопросы, вы пробуждаете ПЭА, активируя конкретную область мозга, которая выделяет гормоны в парасимпатической нервной системе (обновление и восстановление). Негативные вопросы или вопросы, которые вызывают защитную реакцию, стимулируют НЭА и активируют другую область мозга, которая выделяет гормоны в симпатической нервной системе (стресс).

2. ПЭА – это состояние, когда вы открыты новым идеям, а также переломный момент на пути к стабильным, долговременным изменениям. Коучинг с сопереживанием (то есть коучинг с ПЭА) служит обеим целям.

3. ПЭА активирует парасимпатическую нервную систему, и вы чувствуете позитив и надежду. НЭА активирует симпатическую нервную систему, и вы чувствуете негатив, страх и желание защищаться.

4. Эмоции заразительны, и позитивные и негативные. Заражение происходит очень быстро (зачастую за несколько миллисекунд) и в основном на подсознательном уровне.

упражнение для размышления и практического применения

На следующей неделе наблюдайте и записывайте свои эмоции примерно три раза в день (лучше всего утром, в середине дня и вечером). Обратите внимание, чем вы занимались в этот момент и что вы чувствовали. Не нужно перечислять подробности, отметьте свое эмоциональное состояние – радость, злость, печаль, воодушевление или другие чувства, даже если вы затрудняетесь определить свое эмоциональное состояние. К концу недели у вас должно быть примерно 20 записей. Проанализируйте их, ищите паттерны. Чего больше, позитивных или негативных эмоций?

обсуждение в группе

1. Если вы чаще испытываете негативные эмоции, чем позитивные, обсудите это с другими. Вам знакома тяжесть внутреннего монолога, построенного на негативных эмоциях? Вы можете пересилить их? Что вам помогает?

2. Расскажите группе, сколько времени вы проводите в позитивном эмоциональном состоянии в социальной, профессиональной и корпоративной жизни. Затем расскажите, сколько времени вы проводите в негативном эмоциональном состоянии.

3. Поделитесь опытом, когда вам удалось вывести человека из негативного эмоционального состояния и вызвать у него позитивные эмоции. Как вы этого добились? Или же получилось наоборот, и вы ввергли его в негативное эмоциональное состояние?

4. Обсудите с другими самые напряженные периоды вашей жизни. Как строились отношения с окружающими – на работе, дома или на

отдыхе? Бывали случаи, когда вы «брали работу на дом» или, наоборот, приносили эмоциональный груз из дома на работу?

5. Расскажите группе о конкретных действиях или ценностях, которые помогли вам снизить уровень стресса или восстановиться после тяжелого периода.

6. Опишите периоды в прошлом или настоящем, когда вы больше всего были ориентированы на выполнение задач. То есть вспомните, когда вы думали только о решении конкретных проблем и стремились «сделать дело». В эти моменты другие люди жаловались на ваше поведение? Оглядываясь назад, можно ли сказать, что вы упустили в жизни что-то приятное и радостное из-за того, что были заняты решением проблем и выполнением задач?

Глава 5

Выживание и процветание

битвы разума

Выживать – значит *жить*, чтобы функционировать и работать. Это не простой биологический процесс. Выживание имеет эмоциональные и даже духовные аспекты. На самом примитивном уровне выживание означает, что организм продолжает функционировать и поддерживать себя – дышать, есть, спать и так далее. Мы прожили очередной день! Большинство согласятся, что это довольно унылая жизнь и скучная – если не депрессивная – работа. (Хотя это лучше, чем альтернативный вариант!). И в некоторых коучинговых ситуациях приходится начать с простого выживания, как мы увидим в этой главе.

Однако в большинстве ситуаций мы, как люди, стремимся не просто к выживанию, но и к процветанию. Нам нужны *оба* состояния – и ПЭА и НЭА. Змеи, напротив, опираются в основном на НЭА для выживания, и, как мы подозреваем, ПЭА играет минимальную роль в их жизни [\[51\]](#). Но люди другие. Нам необходимо активировать ПЭА, чтобы чувствовать мотивацию к росту и изменениям, искать радость и веселье. Как мы отметили в главе 4, ПЭА позволяет процветать, активируя гормоны, которые снижают уровень стресса и вызывают чувство безопасности, надежды и радости. Однако НЭА нам тоже нужен, потому что помогает выжить, активируя гормоны стресса, чтобы либо сражаться, либо сбежать, либо подготовиться к обороне. НЭА также помогает сосредоточиться в когнитивном и эмоциональном плане, что обостряет ментальные и физические функции для эффективного выполнения задач. Когда мы пытаемся помочь людям как коучи, менеджеры и другие помощники,

мы вызываем у них и ПЭА и НЭА и помогаем найти оптимальный баланс между этими состояниями в данный период жизни или работы.

Оптимальный баланс со временем меняется в зависимости от ситуации, поэтому коуч, менеджер или преподаватель должен следить за изменениями в окружении человека и его опыте. Проблема в том, что когда человек активизирует НЭА, он не всегда «видит» выход из ситуации и может застрять в ней. Это помешает дальнейшему развитию и достижению поворотного момента для перехода к ПЭА. И вновь коуч или другой помощник должен сыграть критически важную роль и мотивировать изменения, обучение и развитие, то есть научить человека переходить от ПЭА к НЭА и обратно, при этом как можно чаще оставаясь в состоянии ПЭА.

В этой главе мы посмотрим, как переход от ПЭА к НЭА и обратно помогает достичь баланса, который необходим для стабильных, долговременных изменений. Зачем? Затем, что ПЭА – это и поворотный момент, переход на новый этап изменений (в рамках теории преднамеренных изменений), и также психофизиологическое состояние, когда человек открыт новым идеям, людям и эмоциям. В этой главе мы подробно рассмотрим работу мозга, подтверждающую эти идеи, включая результаты наших неврологических исследований, посвященных коучингу с ПЭА. Более того, мы посмотрим, что происходит после активации ПЭА – коучи и помощники должны следить за динамикой дальнейшего поведения человека и помочь ему двигаться вперед. Как мы отметили, важен баланс между человеческим инстинктом выживания и человеческим стремлением к процветанию.

Коучинг для выживания

Иногда, когда мы помогаем человеку, приходится начинать с простого выживания (то есть активации НЭА) – например, когда речь идет о медицинских показаниях или травме, требующей лечения, но человек отказывается от необходимой помощи. Не всегда есть время, чтобы исследовать причины или взглянуть на ситуацию в контексте долгосрочного видения. Человеку нужна помощь прямо сейчас. Но даже коучинг для выживания требует некоторого ПЭА [\[52\]](#). Подумайте об этом. Даже если у человека опасные симптомы или он испытывает физическую боль и коуч формулирует задачу (то есть обратиться за медицинской помощью) как *необходимость или обязанность*, эффект может быть прямо противоположным. Это коучинг для соблюдения формальных требований, который, как мы показали, активировал НЭА, и для человека, который не получил своевременной медицинской помощи, может привести к другим физическим проблемам. Вот почему, даже если НЭА необходим, его нужно сбалансировать с ПЭА, чтобы человек не терял оптимизма и мотивации или, в нашем примере, чтобы он согласился на лечение или реабилитацию, необходимую для выздоровления [\[53\]](#).

Возьмем, к примеру, ситуацию, в которой оказался Боб Шаффер [\[54\]](#). Его работа главным аудитором и исполнительным вице-президентом банка Fifth Third была непростой, но интересной и вдохновляющей, и справлялся он превосходно. Но вскоре после того как он стал посещать лидерскую программу, предложенную банком, он понял, что хочет внести важные изменения в свою жизнь. Вместе с коучем программы из Университета Кейс Вестерн Резерв Боб стал размышлять о балансе – особенно между разумом, телом, сердцем и духом, которые мы считаем четырьмя ключевыми компонентами любого процесса обновления и восстановления [\[55\]](#).

Боб пришел к следующему выводу: «Никакого баланса по этим пунктам в моей жизни нет».

Почти 20 лет назад он играл в футбол в колледже и был в блестящей физической форме. Теперь Боб чувствовал последствия карьеры, которая требовала значительной концентрации внимания и длительного пребывания в офисе. Его жизнь вне работы состояла из семейных обязанностей – нужно было заботиться о супруге и трех дочерях. Физические упражнения уступили место личному и профессиональному долгу, и Боб весил на сто фунтов больше своего идеального веса. Он чувствовал, что это лишает его сил и угрожает выживанию – как управляющего и как личности. То есть это была проблема, связанная со здоровьем, и в то же время симптом других трудностей, и Боб знал, что придется либо как-то мотивировать себя и сбросить лишний вес, либо он собственными руками сократит себе жизнь и пожертвует временем и общением с людьми, которых он любит всем сердцем.

Это явная активация НЭА – инстинкта выживания. Но коуч знал, что придется активировать и ПЭА, чтобы у Боба появилась надежда, что он осилит те изменения, которые необходимы в его жизни. Вот почему коуч начал с того, что попросил Боба составить видение идеальной жизни (и работы) на ближайшие 10–15 лет. Как говорит Боб, впервые за всю свою карьеру его попросили сосредоточиться не только на профессиональных навыках, но и на своем личном развитии как лидера. Впервые он понял, что на работе можно говорить о себе.

Хотя Боб хотел наладить баланс во всех сферах жизни, он решил начать с физического здоровья. Он слышал о хорошем персональном тренере, который работал с его друзьями, и на следующий день позвонил ему. Тренер, как и коуч Боба, спросил, какую цель он перед собой ставит. «Я хочу прожить долгую, здоровую жизнь с женой и тремя дочерьми и дожить до их свадьбы, – сказал он, а затем добавил: – И хочу участвовать в забеге на 10 километров». Жена Боба увлекалась бегом, участвовала в этом

забеге, а он обычно ждал ее на финише. Теперь он хотел бегать вместе с ней. Боб сказал: «А еще я хочу быть примером для своей семьи. Хочу похудеть на сто фунтов!»

На тот момент Боб был одним из миллионов людей во всем мире, которые входят в группу риска. Проблема ожирения и диабета 2-го типа – эпидемия и в развитых странах, и в развивающихся. Но у Боба была потребность в выживании, основанная на совершенно четком личном видении и поддержке коуча и личного тренера. И это изменило его будущее. В течение года Боб добился удивительных результатов. Он тренировался по шесть дней в неделю. Похудел на 105 фунтов и успешно финишировал в забеге на 10 километров вместе с женой. Его преобразование не прошло незамеченным для сотрудников и коллег. Он стал другим человеком, и это было видно. Первый коуч с программы Кейс Вестерн Резерв, который проработал с ним в течение года, и второй, внутренний, коуч из банка, который начал работать с ним позже, стали основным источником поддержки для Боба. Как он сказал: «Я никогда не продолжал коучинг после завершения программы. Сейчас у меня появилось чувство ответственности, и я понимаю необходимость подотчетности... Я не просто вдохновился, я сумел удержать эти чувства». Коуч неоднократно подчеркивал, как важны решимость и целеустремленность, когда речь идет об изменениях, и Боб регулярно записывал свои цели на бумаге. «Я искренне верю в личное видение и личный сводный баланс, – говорит он, – и я регулярно перечитываю и дополняю их».

Эффективность ПЭА и личного видения в жизни Боба очевидны теперь, семь лет спустя: он практически не поправился (в общей сложности он потерял 80 фунтов), он регулярно тренируется вместе с женой и продолжает заниматься с тренером три раза в неделю. Боб до сих пор рассказывает о прозрениях, которые случились с ним во время коучинга, и о том, что осмысление личного видения стало переломным моментом в его жизни. Успехи на работе были не менее заметными. Сейчас Боб возглавляет HR-отдел в своем банке и

говорит, что эта работа больше подходит его интересам и увлечениям – он обрел уверенность и стал развиваться в этом направлении, после того как решил проблемы со здоровьем и у него появилась надежда на более позитивное будущее. Он захотел привнести свой энтузиазм и увлеченность в работу. Теперь на новой должности он может поставить во главу угла сотрудника, а не соблюдение конкретных стандартов, и окружающие реагируют на это позитивно. ПЭА порождает ПЭА!

Изменения, требующие самоконтроля, – это всегда стресс, который зачастую иссушает наш внутренний резервуар сил [\[56\]](#). Но иногда эти изменения неизбежны. «Менять что-то всегда сложно, особенно если эти изменения должны быть долговременными», – говорит наш друг и коллега Анита Говард. В своей практике коучинга и исследованиях она пришла к выводу, что НЭА играет критически важную роль в успешном преобразении и росте [\[57\]](#). Ее отец был известным проповедником и главой Южной Христианской лидерской конференции в Вашингтоне (округ Колумбия), и его церковь активно занималась проблемами расового равноправия в Соединенных Штатах. Часто лидеры движения за гражданские права, такие как Мартин Лютер Кинг младший, Ральф Абернати, Эндрю Янг, Джесси Джексон, А. Филлип Рэндольф, Байард Растин, Джон Льюис и другие, встречались, чтобы обсудить стратегию. С тех пор как Аните исполнилось 13 лет, ее приглашали на эти встречи. Она помнит, какие чувства у нее рождались во время этих дискуссий; к примеру, когда планировали марш на Вашингтон в марте 1963 года. «Я поняла, – рассказывает она, – что эти люди наглухо заперты в НЭА из-за угроз и опасностей, с которыми приходится сталкиваться чернокожему населению в Америке, где действуют законы Джима Кроу, но они сумели выполнить тяжелейшую задачу – добиться социальных преобразований, потому что всегда, всегда опирались на основные ценности и веру. Веру в Бога, в Конституцию США, в гуманизм, веру в то, что все дети заслуживают жить в лучшем мире, какими бы ни были их раса и

национальность. Это легло в основу их стратегического планирования и ненасильственных подходов и методов». Хотя НЭА играл ключевую роль на этих собраниях, именно общее видение стало контекстом и доминирующим фактором для столь длительной и упорной борьбы за изменения.

Чтобы лучше понять НЭА и место, которое занимает ПЭА, посмотрим, что происходит в головном мозге при активации этих механизмов.

Битвы разума

Несколько лет назад цифровая индустрия стала говорить о концепции *mindshare* – осведомленности потребителей о продукте или торговой марке, а также объеме внимания, или сознательного разума, который человек уделяет чему-либо. Разработчики софтвера, мобильных приложений и видеоигр, конечно, хотят максимально увеличить внимание, которое потребители уделяют их продуктам. Это то же самое, что спросить: чему вы уделяете внимание или на чем вы сосредоточены? И они пришли к интересному выводу: человек может сознательно направить свое внимание на конкретный объект.

Тогда возникает новый вопрос: правильно ли вы выбрали объект внимания? Именно к этому вопросу подводят людей хорошие коучи. За этим вопросом лежат масштабные исследования в области нейровизуализации и нейронауки, которые показывают, как же наш мозг выбирает «правильный» объект. Наш близкий друг и коллега Энтони Джек возглавил команду исследователей в Лаборатории мозга, разума и сознания Университета Кейс Вестерн Резерв, чтобы выяснить, как мозг использует две основные нейронные сети. На данном этапе он считает, что лучше называть их аналитической сетью (АС) (ранее она называлась *сетью активного режима работы*) и эмпатической сетью (ЭС) (ранее *сеть пассивного режима работы*) [\[58\]](#).

Вот как эти сети связаны с тем, что мы уже знаем о ПЭА и НЭА: когда в результате позитивного опыта включается ПЭА, то сначала активируется эмпатическая сеть. А когда стимулируется НЭА – через негативную обратную связь или печальный опыт, – в начале процесса включается именно аналитическая сеть.

Однако есть третий компонент системы, о котором мы говорили в главе 4: *система обновления/восстановления* (парасимпатическая нервная система, ПНС) и *стрессовая реакция* (симпатическая

нервная система, СНС). Эти два состояния чаще всего идут рука об руку, так что ПНС обычно ассоциируется с эмпатической сетью, а СНС – с аналитической сетью. Однако они не всегда действуют вместе. К примеру, человек может переживать стрессовую реакцию «бежать или драться» и одновременную активацию эмпатического мозга или аналитического мозга в зависимости от того, к чему призывает ситуация: к аналитическому мышлению или эмпатическому размышлению и чувствам. Точно так же человек может переживать обновления (ПНС) и при этом эмпатическую или аналитическую активацию мозга. Нас особенно интересует равновесие внутреннего состояния человека. То есть как стимулировать ПЭА в себе и в других, вызывая позитивные (а не негативные) ощущения и при этом активируя эмпатический мозг (а не аналитический)? Это можно выразить в виде уравнений:

ПЭА = ЭС + ПНС + Позитивные чувства.

НЭА = АС + СНС + Негативные чувства.

Графически это представлено на рис. 5.1. Здесь психофизиологическое состояние ПЭА изображено в виде овальной линии в левой верхней части. Представьте это в объеме: левый верхний сектор как бы поднимается со страницы в вашу сторону. Этот овал также показывает, что ПЭА может быть слабым (близким к центру или поворотному моменту) или сильным (ближе к внешнему краю овала). Что касается состояния НЭА, то оно как бы уходит за страницу, если представить в объеме, а показано в правом нижнем секторе в виде овальной прерывистой линии. Он как бы за страницей, удаляется от вас. Этот овал также показывает, что НЭА может быть слабым (ближе к центру или переходному моменту) или сильным (ближе к внешней границе овала).

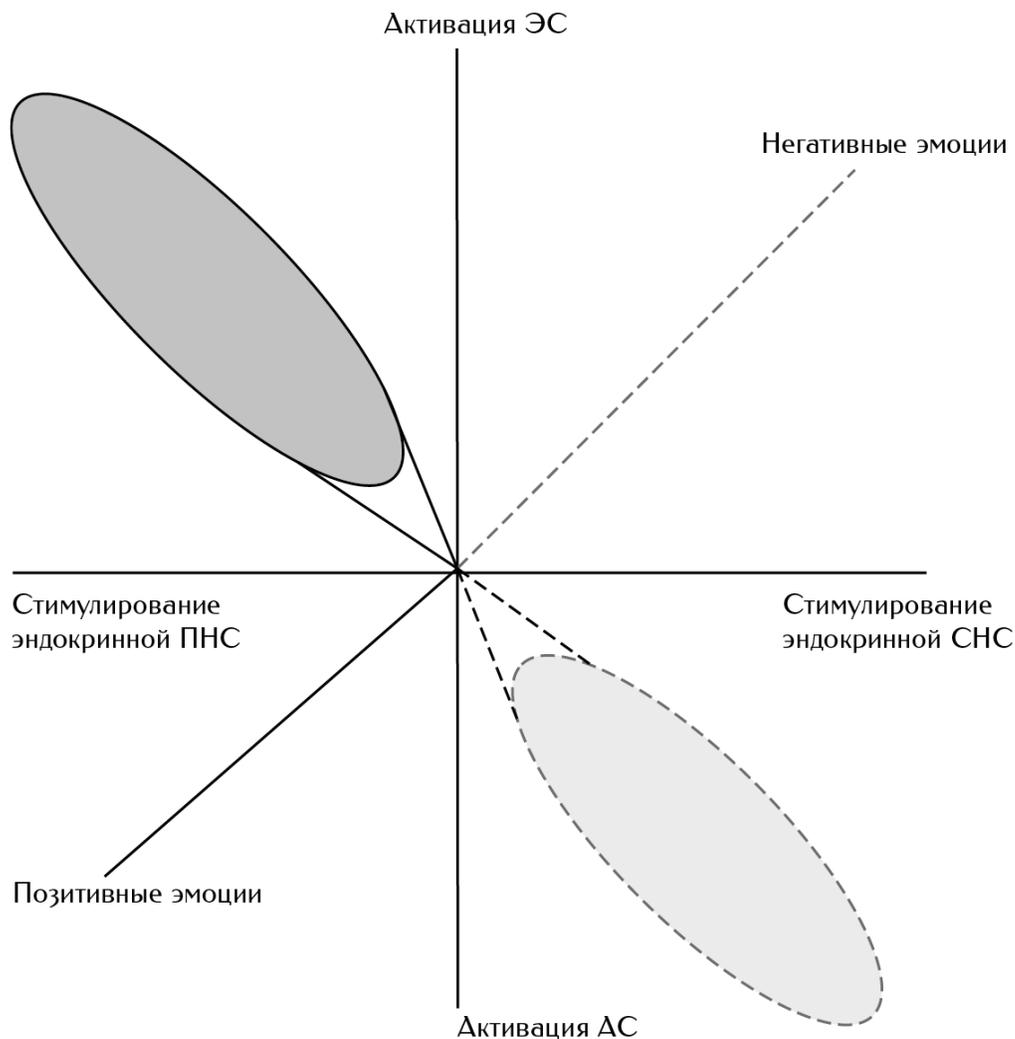


Рис. 5.1.

Позитивный и негативный эмоциональные аттракторы в теории преднамеренных изменений

Чтобы активировать ПЭА в головном мозге, нужно пройти процесс из трех шагов: (1) стимулировать позитивные, а не негативные чувства; (2) активировать эмпатическую сеть (ЭС) вместо аналитической (АС); (3) активировать парасимпатическую нервную систему (ПНС) вместо симпатической (СНС).

Источник: R. E. Boyatzis, K. Rochford and S. N. Taylor. The Role of the Positive Emotional Attractor in Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships, and Engagement // Frontiers in Psychology 6,

article 670 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2015.00670.

Как неоднократно показывали исследования Энтони Джека, коучам важно понимать, что две нейронные сети, аналитическая и эмпатическая, практически не пересекаются и противодействуют друг другу [\[59\]](#). То есть подавляют друг друга. Если по какой-либо причине включается аналитическая сеть, то эмпатическая сеть подавляется, по крайней мере, в данный конкретный момент – и наоборот. Так что в нашем примере из главы 4, когда мы рассказывали о неловком моменте между Ричардом и его супругой, Ричард был явно в аналитическом состоянии, которое подавляло его эмпатическую нейронную сеть (следовательно, он не уделил супруге должного внимания).

Обе сети играют важную роль, но совершенно по-разному. Аналитическая сеть нужна для решения проблем, анализа и сосредоточенной работы (чтобы направить все свое внимание на конкретную задачу или трудность). Эмпатическая сеть нужна для осмысления новых идей, поиска тенденций и паттернов, для открытости людям и эмоциям, а также решения нравственных вопросов (чтобы по-настоящему понять мнение окружающих, а не судить, что правильно, а что нет).

К примеру, когда мы сталкиваемся с негативным, шокирующим опытом – природной катастрофой, инфарктом, увольнением, разводом, – мы иногда называем это «тревожным сигналом» [\[60\]](#). Но, по сути, эти события вызывают у нас стрессовую реакцию и толкают в состояние НЭА, где мы совершенно не мотивированы что-либо менять, даже если эти изменения необходимы. Наш мозг выдает защитную реакцию и закрывается. Как мы говорили, люди (некоторые коучи, а также менеджеры, родители, врачи, преподаватели) зачастую пытаются мотивировать других через давление и негативную обратную связь. Они внушают тревогу и

создают стресс, но далеко не всегда мотивируют на изменения или рост, выходящий за рамки краткосрочных решений.

Однако есть ситуации, когда «тревожные сигналы» служат стимулом для изменений – по крайней мере, для некоторых людей. Это происходит, когда негативный опыт не только шокирует, но и ведет к тому, что человек осмысливает свои ценности и принимает решение сделать что-то важное и позитивное в своей жизни. К примеру, после природной катастрофы у вас может появиться желание проводить больше времени с семьей. Или вы вдруг осознаете, что если ответить еще на три дюжины имейлов или задержаться в офисе еще на пару часов, это не наполнит вашу жизнь смыслом. Если опыт вызывает подобное позитивное осознание или напоминает об основных ценностях, то «тревожный сигнал» активировал эмпатическую сеть и настроил вас на ПЭА, внушив позитивное видение будущего.

результаты исследований

Исследования Энтони Джека и его коллег (см. Примечания) показывают следующее.

Когда люди занимаются аналитическими задачами (в области финансов, инжиниринга, IT или физики), они активируют аналитическую нейронную сеть головного мозга. АС позволяет сосредоточиться, решить проблему и действовать, однако она мешает воспринимать новые идеи, возможности и людей.

1. Когда люди занимаются социальными задачами через эмпатическое мышление (например, помогают другим или слушают человека, чтобы понять его, спорят или просят о помощи), они активируют эмпатическую нейронную сеть. ЭС позволяет быть открытыми для новых идей, людей и эмоций, настроиться на одну волну с человеком и решать нравственные вопросы, однако мы легко отвлекаемся и не готовы к активным действиям.

2. АС и ЭС в целом – независимые сети, и в любой момент времени они подавляют друг друга. Но нам, профессионалам, менеджерам и лидерам, нужно использовать обе сети для эффективной работы. Важно научиться переходить от одной к другой. Сбалансированный переход между сетями говорит о высоком IQ, здоровой психологической адаптации и высокой результативности.

3. Обратите внимание, что поскольку обе сферы важны в нашей работе и поведении, – но при этом они подавляют друг друга, – мы считаем, что коучи должны научиться переходить от ЭС к АС {61}. Причем делать это быстро, как правило, за секунду. Однако в зависимости от конкретной деятельности переход может занимать больше или меньше времени. Мы также считаем, что хороший коуч должен знать, в какой ситуации какую нейронную сеть активировать.

К примеру, эти две области ассоциируются с разными стилями обучения {62}. Люди с предпочтением к абстрактному мышлению, вероятно, чаще всего активируют АС {63}. Напротив, те, кто предпочитает обучение на конкретном опыте, активируют ЭС. Нам неизвестно, насколько частая активация АС является результатом тренировки, социализации, организационной культуры или индивидуальной предрасположенности. К примеру, ситуация с Ричардом и его супругой была одной из многих, когда он был настолько поглощен аналитической задачей, что буквально переставал видеть окружающих людей. Он приписывает это многолетней работе в научных областях – сначала в авиации и астронавтике, а затем в психологии, – что лишь укрепило его «предрасположенность к занудству и аналитике», как он говорит.

Работа большинства организаций в наши дни, коммерческих и некоммерческих, сосредоточена на активации АС, поскольку делается акцент на бюджет, решение проблем, таблицы, метрики и

аналитику. Мы не раз наблюдали, как людям, которые регулярно пользуются АС – и достигли в этом больших высот, – дают еще больше аналитических задач. Вскоре в компаниях появляется своя субкультура. Люди из этих кругов считают АС единственно верным и полезным подходом в любой ситуации. Они создают нечто вроде культа аналитики. В некоторых организациях это может привести к объективации людей (например, когда людей называют «человеческими ресурсами, которые следует использовать и приумножать») [64].

Поскольку аналитическая сеть ограничивает открытость новым идеям или препятствует ей, если вы стимулируете у человека НЭА (то есть коучинг направлен на соответствие конкретным рабочим требованиям), ни к чему хорошему это не приведет. В организациях подобная нацеленность на АС, вкупе с самодовольством и корпоративной солидарностью, может перерасти в *пренебрежение конкуренцией*, когда компания упускает из внимания ключевые события отрасли из-за невнимания к конкурентам [65]. Однако на индивидуальном уровне это проявляется нежеланием меняться и адаптироваться, учиться чему-то новому.

результаты нейрофизиологических исследований коучинга

Ричард Бояцис и Энтони Джек из Университета Кейс Вестерн Резерв решили проверить, смогут ли они объяснить нейронные механизмы ПЭА и НЭА в коучинге [66]. Они хотели убедиться, что области мозга и нейронные сети, связанные, по их мнению, с «открытостью», активируются в ходе общения с коучем, который стимулирует ПЭА, в отличие от стимулирования НЭА. Они пригласили двух опытных коучей старше 30 лет, которые провели сессии с второкурсниками (10 мужчин и 10 женщин в возрасте 19–20 лет).

Участники эксперимента прошли тридцатиминутную сессию с одним из двух коучей. На следующий день состоялось общение с другим коучем. Один из них использовал ПЭА-подход, а

другой НЭА-подход. Выбор подхода определялся слепым жребием, чтобы избежать скрытой предубежденности. Точно таким же жребием определяли, какую сессию студент пройдет первой, а какую второй.

Во время ПЭА-коучинга студенту задавали один вопрос: «Представьте, что через 10 лет у вас будет идеальная жизнь; как бы вы ее описали?» Затем коуч задавал уточняющие вопросы. Во время тридцатиминутного НЭА-коучинга задавались четыре вопроса: «Как идет ваша учеба?», «Вы выполняете все домашние задания?», «Вы читаете всю рекомендованную литературу?», «Вы достаточно часто общаетесь со своим преподавателем?» Эти вопросы нельзя назвать негативными, и, по сути, многие признались, что такие вопросы обычно задают родители или преподаватели. Однако эти вопросы относятся к НЭА, потому что у студентов они обычно вызывают чувство вины, некомпетентности и разочарования в себе.

После каждой коучинговой сессии студенты называли коуча, который стимулировал ПЭА, «вдохновляющим», «заботливым». А про второго коуча говорили, что он внушал им чувство вины и указывал на недостатки. Через три-пять дней каждый студент пришел в Лабораторию мозга, сознания и осознанности профессора Джека и прошел фМРТ – исследование, которое показывает, как активируются разные области мозга. Студентам дали посмотреть 96 коротких (по 8–12 секунд) видео и во время просмотра просканировали их нейронную активность. Каждое видео показывало коуча, который произносил утверждения в стиле ПЭА, НЭА или нейтральном стиле. К примеру, ПЭА-утверждение звучало так: «Как выпускник Университета Кейс вы получите все необходимые инструменты для позитивного воздействия на ваше будущее место работы», а НЭА-утверждение звучало так: «У вас будет мало времени для

веселья, пока вы учитесь в Университете Кейс». Нейтральное утверждение: «Вы обучаетесь в Университете Кейс».

Когда коуч, который провел ПЭА-сессию, произносил позитивные утверждения, у студентов активировались те области мозга, которые отвечают за эмпатические нейронные связи (то есть прилежащее ядро, орбитофронтальная кора и задняя поясная кора). Когда коуч, который проводил НЭА-сессию, произносил негативные утверждения, активировались области мозга, связанные с аналитическими сетями. Однако самым важным выводом стало то, что ПЭА тесно связан с активацией зрительной коры головного мозга – ключевой области мозга, связанной с умением представлять себе что-либо. То есть ПЭА-коучинг с сопереживанием даже в течение 30 минут помог активировать области мозга, которые отвечают за открытость новым идеям, изменениям и обучению. Напротив, 30 минут НЭА-коучинга для соответствия формальным требованиям достаточно, чтобы активировать области мозга, которые отвечают за узкое, сфокусированное мышление и защитную реакцию.

Как ПЭА и НЭА, нам нужны обе нейронные сети. Если слишком долго задержаться на ЭС, мы будем отвлекаться и медленно продвигаться к конкретной цели; если слишком много внимания уделять АС, то мы рискуем так или иначе нарушить нравственные принципы. Дело не в том, что человек считает, что поступает «плохо», хотя, как правило, вполне может отличить хорошее от плохого; дело в том, что он может не заметить несправедливость своих действий из-за узости мышления. К примеру, он может принять решения, рациональные с точки зрения анализа бюджета, но все же не самые оптимальные для организации в долгосрочной перспективе. Нам нужны ЭС, чтобы понять чужую точку зрения и подумать, как наше решение может повлиять на доверие и взаимоотношения [\[67\]](#).

Как коучу (или менеджеру, преподавателю, тренеру, священнику или другому помощнику), вам нужно активировать ЭС как можно раньше, чтобы помочь человеку открыться новым идеям и возможностям. Это также поможет ему войти в состояние ПЭА, которое станет переломным моментом, ведущим к пяти открытиям долгосрочных изменений (теория преднамеренных изменений Бояциса), как мы отметили в главе 3.

Подробнее о ПЭА и НЭА см. в разделе «Результаты нейрофизиологических исследований коучинга». В главе 7 мы объясним, как повысить качество коучинговых отношений.

Не только выживание, но и процветание

Если воспринимать жизнь как ряд НЭА-трудностей, мы определенно заслужим медаль за выносливость и терпение, но продолжительность изменений и развития в нашей жизни, скорее всего, сократится. Жизнь превратится в тяжелую повинность, невыносимую рутину. А рутинной мы занимаемся ровно столько, сколько мы обязаны ею заниматься и не секундой больше. Поэтому нужно найти способ испытывать позитивные эмоции (то есть ПЭА и, следовательно, ЭС и ПНС) как можно чаще.

Именно это сумела сделать Мэри Туук. Регулярные вылазки в область ПЭА позволили ей достичь новых высот в жизни и на работе. Но так было не всегда.

Когда Мэри начала работать с коучем, она (как и Боб Шаффер) была управляющей в крупном банке Среднего Запада. Как директор по управлению рисками она помогла компании преодолеть тяжелый период финансового кризиса и федеральных выплат по программе спасения проблемных активов. Ее карьера в области управления риском была вполне удовлетворительной – но она знала, что хочет большего.

Во время работы с коучем у Мэри появилась возможность обдумать свою идеальную жизнь и работу на 10–15 лет вперед. Отбросив чужие ожидания, традиции и карьеру управляющего рисками, где она чувствовала себя как в изоляции, она нарисовала вдохновляющий и совершенно новый образ: линейный управляющий, отвечающий за расчет прибыли и убытков (то есть менеджмент общего профиля). При этом она хотела уделять больше внимания личной жизни – чаще заниматься пением и чаще навещать престарелую маму. Во время обсуждения этого видения с коучем у нее рождались все новые и новые идеи. Находясь в ПЭА, она увидела новые возможности. И ее воодушевление росло.

Когда она поделилась своими мыслями с генеральным директором, он внимательно выслушал и понял ее желание расти и развиваться в компании. Он знал, что диплом юридического факультета и 16 лет работы в банковской сфере подготовили ее к важной функциональной должности. И решил назначить ее президентом филиала в Гранд-Рапидс (Мичиган). Он знал, что по уровню ответственности и кругу обязанностей эта вакансия соответствует главному управляющему. Однако решил, что это идеальная возможность для Мэри показать, на что она способна. Ей придется использовать все свои таланты и развивать новые навыки.

Прошел год, и результаты оказались более чем впечатляющими. Мэри вывела банк на новый уровень дохода, прибыли и роста. Как президент банка, она курировала работу коммерческого отдела, отдела обслуживания физических лиц, кредитования и консультаций по инвестированию. Кроме того, она купила домик на озере в Западном Мичигане, куда часто ездила, чтобы побыть на природе и «подзарядить батарейки». И нашла способ развивать музыкальные таланты: стала регулярно петь в нескольких церковных хорах. А затем, на местном марафоне River Run в мае 2012 года, нарушив стереотипный образ президента банка, она спела национальный гимн США перед сорока тысячами зрителей, а также двадцатью тысячами бегунов, которые участвовали в забеге, спонсированном ее банком.

Как уроженка Мичигана, Мэри вскоре стала активно участвовать в жизни местного сообщества. В настоящее время она состоит в нескольких советах и считает своим долгом заботиться о местных жителях. Она также работает над продвижением женщин в бизнесе – еще один приоритет ее видения будущего, который она обсудила с коучем, составив конкретную программу: Бизнес-институт для молодых женщин при Колледже Калвина в Гранд-Рапидс. Какова ее цель? «Помочь молодым женщинам построить карьеру в бизнесе и стремиться к небывалым высотам», – говорит Мэри. Программа

предназначена для выпускников школы и привлекает бизнес-лидеров местного сообщества.

Жизнь Мэри снова изменилась, когда ее мама заболела. Как она говорит: «Как часто у нас появляется возможность поменяться ролями и позаботиться о своих матерях, как они заботились о нас?» Руководствуясь личным видением, она ушла из банка, чтобы быть с мамой, так как это было важно для них обеих. Это также позволило Мэри возобновить общение с многочисленными родственниками.

Позже Мэри нашла работу в совершенно другой организации: Meijer Inc., сетевом розничном магазине, семейном бизнесе, с большими планами на рост в шести штатах США и в Азии. Хотя изначально Мэри заняла пост директора по нормативно-правовому соответствию, позже она стала старшим вице-президентом по недвижимому имуществу. Эти обязанности позволяют ей изучить бизнес и работать с цепочкой поставок и поставщиками. Мэри любит работать с межфункциональными командами, которым она может принести значительную пользу, и считает это крайне важной ролью.

Мэри продолжает работать со своими подопечными и Бизнес-институтом для молодых женщин, который в этом году проведет уже шестое ежегодное мероприятие в Мичигане. Ее жизнь сильно изменилась с тех пор, как она составила личное видение и нашла истинный смысл и цель жизни. Кстати, музыка сыграла в этом не последнюю роль, и недавно Мэри стала президентом и генеральным директором оркестра Grand Rapids Symphony, помимо основной работы в Meijer Inc. Она явно вышла за рамки выживания и добилась настоящего процветания в личной жизни и на работе, обретя свое идеальное «я».

Оптимальный баланс

Как показывают истории Мэри и Боба, коучи могут помочь людям найти оптимальный баланс между ПЭА и НЭА. Умение переходить от одного к другому крайне важно. Регулярная активация НЭА приводит к когнитивным, эмоциональным и познавательным проблемам {68}. Как показывают исследования, НЭА нам нужен. Но вместе с НЭА включается стрессовая реакция организма (симпатическая нервная система, СНС). Даже раздражающие мелочи (например, кто-то подрезал вас на дороге или мобильный сбрасывает звонок) активируют СНС. В этот момент вы менее креативны, вам труднее выполнять сложные задачи, а видение сужается (то есть вы не замечаете людей и то, что происходит вокруг) {69}. Или, как сказал один наш друг – управляющий, который почти всю жизнь проработал в инжиниринге, – в состоянии НЭА/СНС он воспринимал людей, как «проблемные платформы».

По понятным эволюционным причинам мы устроены таким образом, что негативные эмоции сильнее позитивных {70}. Сложно заботиться о процветании и преуспевании, если вы рискуете закончить жизнь в чьей-то зубастой пасти. Но когда проблема выживания решена (по крайней мере, в некоторой степени), появляется выбор: либо жить в постоянном ожидании негативного опыта (что про меня напишут на Facebook или Twitter?), либо перейти на ПЭА.

Древнегреческий философ Клеобул, один из «семи мудрецов», утверждал, что во всем нужно соблюдать меру и избегать излишеств {71}. Задумайтесь на минуту. Стоит кому-то высказать критическое замечание по поводу вашей одежды, вы будете вспоминать об этом днями, неделями, месяцами, так ведь? Возможно, вы до сих пор вспоминаете об этом. А если кто-то скажет,

что вы прекрасно выглядите, вы тоже будете вспоминать об этом днями, неделями и месяцами? Вряд ли. Как добиться баланса, если негативные эмоции сильнее?

Наша креативная коллега Барбара Фредриксон рассчитала *коэффициент позитивности*. Вместе со своими коллегами она провела десятки убедительных исследований, которые показали, что когда позитивных чувств больше, чем негативных, это хорошо влияет на работу и личную жизнь. Она предлагает соотношение 3:1. Математическую точность расчетов можно оспорить, однако это ни в коем случае не отменяет тот факт, что позитив лучше негатива. Последующие исследования показали, что высокий коэффициент позитивности благотворно влияет на здоровье (в частности, на иммунную систему), на когнитивные способности и социальный опыт [\[72\]](#).

Что касается такой интимной области, как супружеская жизнь, – Джон Готтман и его коллеги более 50 лет изучают пары с любящими, здоровыми отношениями. Они обнаружили, что для счастливого брака необходим коэффициент ПЭА и НЭА 5:1. Для тех из нас, кто женат или замужем, это непростая задача! [\[73\]](#).

В ходе фМРТ-исследования относительно воздействия коучинга с ПЭА и НЭА мы проанализировали, сколько ПЭА необходимо для активации ПНС и систем обновления/восстановления [\[74\]](#). И пришли к выводу, что две ПЭА-сессии на одну НЭА-сессию в значительной степени активируют вентромедиальную префронтальную кору – область мозга, которая напрямую активирует ПНС [\[75\]](#).

Конечно, конкретное соотношение для оптимального баланса зависит от текущего состояния индивида, от его настроения и событий, которые происходят в его личной жизни и на работе. Хотя некоторые утверждают, что баланс между личной жизнью и работой (или семьей и работой) – важнейшая задача, мы считаем, что это, скорее, стремление. Никто его не может достичь, но важно помнить о нем и искать гармонию между вашими занятиями, тратой

сил и времени. Коучинг с ПЭА поможет в этом – причем обеим сторонам одновременно.

Мы нуждаемся в ПЭА чаще, чем нам кажется. Большинство из нас живет в негативном окружении и вынуждено терпеть негативные отношения – к сожалению, мы уже не представляем свою жизнь без этого. Исследование состояний ПЭА и НЭА показывает, что для стабильных, долговременных изменений человеку нужно быть в состоянии ПЭА в два-пять раз чаще и дольше, чем в состоянии НЭА [\[76\]](#).

К примеру, если использовать конкретные данные по обратной связи – результаты оценки 360 градусов – и показать человеку цифры, графики и отчеты, это обратит его внимание на пробелы, слабости и негативные комментарии. Чаще всего это активизирует АС, поскольку человек пытается проанализировать информацию, и НЭА, так как включается защитная реакция. На этом этапе процесса он практически закрыт для новых возможностей. Хотя он и признает, что обратная связь играет важную роль, вероятность дальнейших усилий для изменения ситуации крайне мала из-за стресса и напряжения.

Напротив, если человек сосредоточится на личном видении *до того, как* услышит обратную связь (ту же оценку 360 градусов), то у него намного больше шансов позитивно воспринять сказанное и совершенствоваться. То есть контекстом для таких обсуждений должно быть его видение, мечта. Наши близкие друзья и коллеги из Школы бизнеса ESADE (Барселона), профессора Летиция Мостео, Хуан Мануэль Батиста и Рикард Серлавос, показали, что 25–35-летние студенты MBA значительно улучшают свое личное видение, а также эмоциональный и социальный интеллект в результате прохождения курса, сосредоточенного на личном видении, в отличие от более традиционных подходов, нацеленных на исправление слабостей, на которые указывают различные источники обратной связи, включая оценку 360 градусов [\[77\]](#). Однако, даже анализируя результаты оценки 360 градусов, коуч должен сначала

подчеркнуть сильные стороны человека, чтобы укрепить состояние ПЭА и продлить его насколько возможно. Затем обсуждение слабых сторон и проблем в контексте видения и стремлений человека, а также его сильных сторон, станет полезным аспектом АС.

Восстановление и стресс

Как мы показали, чтобы добиться долговременных изменений, коуч – или менеджер, преподаватель, родитель, священник, врач – должен выстроить баланс между ПЭА и НЭА. Для этого нужно ловко переходить от одного состояния к другому: от стресса к восстановлению. Как и с ПЭА/НЭА, цель – часто чередовать эти два состояния. Стрессовая реакция организма (СНС) – часть НЭА, а восстановление организма (ПНС) – часть ПЭА. Стресс нужен нам не только для выживания, он помогает сосредоточиться и сузить видение до необходимой задачи. Проблема в том, что в современном мире стресса слишком много. Зачастую стрессы незначительные, но продолжительные и многочисленные. Мы забыли, что утром была наша очередь подвезти коллег до работы, или не заметили имейл о том, что изменилось время встречи, и так далее. Когда к этому добавляется периодический острый стресс, связанный с серьезными проблемами на работе или дома, напряжение становится хроническим – а это плохо для нас и для нашего окружения.

Коучи, менеджеры и другие помощники должны уравнивать стресс и восстановление во время коучинга, а также научить человека самостоятельно находить баланс в повседневной жизни. Мэри и Боб смогли выработать новую привычку восстановления с помощью коуча. Они научились готовиться к неизбежным моментам стресса, а также использовать антидот восстановления – например, медитацию, умеренные физические упражнения, йогу, молитву любящему Богу, надежду на будущее, общение с тем, кого вы любите, заботу о тех, кому меньше повезло в жизни, а также о престарелых, игру с домашними животными (собакой или кошкой), смех и шутки, а также прогулки на природе [\[78\]](#). Все это действует на наш организм как переключатель, активирует ПНС и ПЭА.

Большинство из нас сразу распознают такие чувства, как раздражение, разочарование, злость, боль или любые другие связанные со стрессом (или СНС) ощущения. Однако не все знают, как ощущается восстановление и обновление, поскольку его часто путают с отдыхом, релаксацией или скукой. Тут полезна практика осознанности (см. главу 7 о присутствии и внимании к людям). Если научиться распознавать моменты восстановления (когда вы любуетесь закатом, гладите собаку) и «прислушиваться» к ним, это поможет поддерживать важный баланс между стрессом и восстановлением. Кроме того, полезны разнообразие и перемены в жизни.

Разнообразие – это больше, чем вкус жизни

Одна из причин, по которой Боб Шаффер прибавил в весе и потерял форму, заключается в том, что в течение многих лет у него выработалась привычка, которая превратила стресс в серьезную проблему, которая, в свою очередь, порождала еще больший стресс. Когда мы едим фаст-фуд, потому что нет времени купить продукты и приготовить обед или ужин, – это пример привычки, понятной многим из нас. Хотя все мы понимаем, что качество еды и ее питательная ценность для организма играют важную роль. Переедание – частый ответ на стресс. Мы стремимся к чувству насыщенности и удовольствию, которое приносит вкус конкретных продуктов. Иногда еда отвлекает и дает передышку от терзающих нас мыслей.

Любая зависимость развивается по одной и той же схеме. Алкоголизм порождает чувство беспомощности, как показывают исследования [\[79\]](#). Мы ищем в нем облегчение, передышку. А потом хотим расслабиться еще больше – и пьем еще больше. Когда появляется привычка пропускать пару стаканчиков во время стресса, алкоголь начинает ассоциироваться и с другими ощущениями. Бывшие курильщики часто признаются, что все еще испытывают

потребность покурить после обеда или вместе с кофе. Это признание привычки или зависимости. Иногда все начинается с поведенческой зависимости – когда то или иное действие каким-то образом помогает нам. Но со временем, когда задействованы такие химические вещества, как кофеин, табак или алкоголь, мы переживаем психофизиологические изменения. И привычка – уже не просто приятный момент. Мы предвкушаем ее, нуждаемся в ней.

Неважно, борется ли человек с зависимостью или пытается повысить результативность работы, заменять одну неэффективную или плохую привычку на другую – серьезная ошибка. Она порождает как раз то состояние, которое человек хочет изменить. Это называется *подменой зависимостей*.

Оказывается, разнообразие помогает. Чтобы побороть внезапно настигший или хронический стресс, используйте разнообразные восстанавливающие занятия [\[80\]](#). Боб Шаффер сумел измениться, потому что занимался восстановлением – регулярные щадящие физические упражнения, «соперничество» с женой в приятных мероприятиях (бег), новые привычки в питании и повседневной жизни и даже новый подход к работе. Мэри Туук сделала то же самое. Она занялась строительством местного сообщества, пением, учебной программой для женщин, чтобы вдохновить их на позитивные изменения в карьере, и больше времени проводила с матерью и друзьями.

Так что разнообразие важно, но не забудьте про дозировку. Фармацевтические компании заботятся о дозировке. Врачи тоже стараются подобрать правильную, точную дозировку. То же самое касается восстановления от стресса. К примеру, исследования показывают, что если вы планируете заниматься спортом по 60 минут каждый день, чтобы побороть стресс, лучше разбить это время на четыре разных занятия по 15 минут каждое [\[81\]](#). Например, 15 минут поговорите с друзьями о том, как они живут; еще 15 минут займитесь дыхательными упражнениями, медитацией и йогой; еще 15 минут поиграйте с детьми или собакой (кошкой); и 15 минут

уделите бегу или веселому общению с друзьями и семьей. Конечно, мы не говорим, что не нужно заниматься спортом. (Кстати, обычно для восстановления нужно гораздо больше, чем 60 минут в день.) Но это показывает, что короткие, но частые занятия эффективнее, чем длительные и нерегулярные. И лучше выбирать разнообразные занятия, чем одно или два регулярных.

* * *

Итак, мы объяснили основные процессы, которые происходят в организме и сознании, и теперь рассмотрим, что именно может сделать коуч, чтобы чаще стимулировать ПЭА. В главе 6 мы обсудим, как позитивный контекст вашего будущего – личная мечта или видение – помогают продолжительному росту и изменениям.

ключевые идеи

- 1.** Для продолжительного развития и изменений нужно испытывать состояние ПЭА от двух до пяти раз чаще, чем НЭА.
- 2.** Восстановлением от стресса лучше заниматься короткими, но частыми эпизодами, чем длительными и редкими.
- 3.** Лучше использовать разнообразные методы восстановления, чем один или два постоянных.
- 4.** ПЭА помогает человеку процветать, активируя восстанавливающие, облегчающие стресс гормоны, которые вызывают ощущение безопасности, надежды и счастья. НЭА помогает нам выжить, активируя стрессовую гормональную реакцию в ответ на угрозу – сражаться, бежать или замереть.
- 5.** Наш мозг использует две основные сети нейронов относительно развития и изменений: аналитическую сеть (АС) и эмпатическую сеть (ЭС). АС нужна для решения проблем, анализа и

сосредоточенной работы. ЭС нужна для того, чтобы быть открытым новым идеям, видеть тренды и паттерны вокруг себя и быть открытым другим людям и их эмоциям, а также задумываться о нравственных вопросах. Нам нужны обе сети. Поскольку они противодействуют друг другу и подавляют друг друга, нужно разумно распределять между ними время.

упражнение для размышления и практического применения

Вернитесь к упражнению из главы 4. Каких НЭА-занятий вы можете избежать, какие свести к минимуму или исключить из своей личной жизни и работы? Каким ПЭА-занятиям вы бы посвятили больше времени в течение недели? Если бы у вас было время, каким новым ПЭА-занятиям вы бы уделили внимание?

обсуждение в группе

1. Обсудите с друзьями или коллегами, почему большинство людей недовольны балансом между работой и жизнью. Насколько их опыт совпадает или различается? Как приблизиться к желаемому балансу? Что бы сказали окружающие по поводу вашего умения управлять этим балансом?

2. Проанализировав каждый день на прошлой неделе, расскажите группе, сколько ПЭА- и НЭА-моментов у вас было каждый день. Вы или они заметили какие-либо тенденции?

3. Расскажите друзьям, какие занятия по восстановлению вы чаще всего выбирали на каждой неделе и когда именно. Сколько ПЭА- или НЭА-моментов длились дольше 15 минут. Обсудите, какие занятия по

восстановлению можно было бы добавить к каждому дню или неделе с минимальным ущербом текущим делам и обязанностям?

Глава 6

Сила личного видения

мечты, а не просто цели

Четко сформулированное, убедительное личное видение может изменить вашу жизнь. В 2013 году Диана Найад в возрасте 64 лет стала первым человеком, проплывшим 103 мили от Кубы до Флориды. Это была ее пятая и последняя попытка; четыре предыдущих заплыва (начиная с 1978 года) ей пришлось прервать. В интервью CNN после героического достижения Диана рассказывала о своей мотивации: она 35 лет мечтала об этом заплыве – до нее никто на это не решался, – и каждый раз что-то мешало добиться цели.

«Жизнь продолжается, – сказала она, – и вот мне исполнилось 60, моя мама умерла, и я не знала, куда себя деть. И тут я вспомнила о своей давнишней мечте» [\[82\]](#).

Мечты, связанные с важными для нас ценностями, наши пламенные увлечения, смысл жизни – мы не можем без них существовать. Иногда они уступают место обязанностям и чувству долга, и мы откладываем их на много лет. Но они продолжают жить. Что поддерживало удивительную целеустремленность, стойкость и упорство Дианы Найад, как ни мечта, рожденная еще в молодости.

Помогая людям найти свое личное видение (*коучинг с видением*, как мы его называем), вы напоминаете им о мечтах и выстраиваете фундамент, на который они могут опереться и воплотить свои стремления в жизнь. Спортивная психология, медитация и биологическая обратная связь показывают, что можно добиться эмоциональной вовлеченности, если вдохнуть жизнь в наши мечты. Убедительное личное видение преобразует цель в действия,

превращает хаос в порядок, внушает уверенность и помогает строить то будущее, к которому мы стремимся.

Мы уже отмечали, как формулировка подобного видения активирует позитивные эмоции в человеке, а также в самих коучинговых отношениях (или любых отношениях, когда один человек пытается помочь другому). Это настолько эффективно и важно, что без этого невозможно открытое, глубокое мышление, невозможно понять, кто вы (суть вашей личности), и в конечном итоге стимулировать продолжительное развитие и изменения. В этой главе мы подробно обсудим личное видение и как его достичь. Мы приведем результаты исследований, которые показывают, что поиск и развитие такого видения – самый эффективный путь (с точки зрения неврологии и эмоций) к активации ПЭА и принятию новых возможностей в личной жизни и на работе. Но сначала посмотрим, что представляет собой личное видение – и с чем его не следует путать.

Мечты, а не просто цели

Видение человека – это представление о возможном будущем. Это не цель и не стратегия. Видение не предполагает ни действий, ни обязательств. Это не прогноз. Это мечта! В то время как коучинг для повышения результативности подчеркивает необходимость обратной связи, коучинг с видением опирается на поиск и выражение идеального «я» личности как основы для вовлеченности в процесс и плодотворных отношений. Идеальное «я» охватывает все, что необходимо для того, чтобы человек проявил свою лучшую сторону.

Проще говоря, личное видение – отражение идеального «я» и идеального будущего человека. Оно охватывает мечты, ценности, увлечения, цель, призвание и особенности личности [83]. Это не только то, что человек хочет *сделать*, но и кем он хочет *стать*.

Иногда, размышляя даже об одном аспекте личного видения, человек переживает совершенно новый и не самый приятный опыт, поскольку для некоторых самоанализ – неизведанная территория. Нас часто спрашивают, чем мы хотим заниматься, а не каким человеком мы хотим быть или какую жизнь мы хотим прожить. Причем это начинается с детства, в игровой форме, конечно, когда из лучших побуждений родители, воспитатели и учителя спрашивают, чем ребенок хочет заниматься, когда вырастет. Дети обожают наряжаться и изображать разные профессии – врачей, пожарных, медсестер, полицейских и так далее.

Когда дети взрослеют, они узнают много нового, ездят на экскурсии и слушают, что родители их друзей рассказывают о своей работе. Все это помогает им осмыслить, чем они хотят заниматься в жизни. В старших классах их часто спрашивают: «В какой колледж ты хочешь поступить?» А в колледже приходится отвечать на один и тот же неизменный вопрос: «Чем вы хотите заниматься после учебы?» Позже, в различных организациях, опять же из благих

побуждений, начальство или HR-менеджеры спрашивают: «Чем вы хотели бы заниматься в нашей компании в ближайшие несколько лет?»

То есть мы уже научились отвечать на вопросы о том, чем мы хотим *заниматься*, но редко задаем себе не менее (или даже более) важный вопрос: «Каким человеком я хочу *стать*?» Когда коучи (или родители, преподаватели, менеджеры, священники) предлагают человеку обдумать, что для него важнее всего на свете, о чем он мечтает, о чем думает (когда не обязан думать о чем-то другом), зачастую вырывается целый поток новых идей и возможностей. И хотя многие организации интересуются вашими профессиональными целями на ближайшие два-три года, мы призываем мыслить масштабнее – на 10–15 лет вперед. Почему? Потому что чем дальше вы отодвигаете временные рамки, тем больше стимулируете людей выйти за рамки привычки и не говорить первое, что пришло в голову, или соответствовать общественным нормам и ожиданиям. Мы спрашиваем: «Если бы ваша жизнь была *идеальной* (или *невероятной, удивительной, потрясающей* и т. д.) через 10–15 лет, какой бы она была?» Люди отвечают по-разному: кто-то смотрит с недоумением, кто-то начинает волноваться, а кто-то полон энтузиазма. Однако независимо от первой реакции этот вопрос в итоге неизменно вызывает улыбку, поскольку человек представляет свое настоящее «я» в отдаленном будущем, отбросив сегодняшние тревоги и проблемы ^[84]. Такой ответ активизирует ПЭА и позволяет сформулировать настолько креативные идеи и решения, что вы удивитесь.

Карен Милли знает это по собственному опыту. Когда она участвовала в программе подготовки лидеров в Университете Кейс Вестерн Резерв, она была вице-президентом по научным разработкам. Однажды ей дали задание попрактиковаться в обсуждении видения с другими людьми. Она решила потренироваться на своем сыне-подростке, Джоне, сидя вечером у камина. «Расскажи, кем ты хочешь стать, – спросила она, – и каким

ты себя видишь через 15 лет». Он задумался, а потом произнес: «Придется включить воображение».

И тут Карен осенило. «Вот она – сила коучинга с видением, – подумала она. – Он вынуждает людей включить воображение!»

Когда она рассказывала об этом на программе, то добавила, что в ее компании люди привыкли мыслить другими понятиями: «Какую должность ты хочешь занять?» Она сказала: «Каждый считает, что ему нужен тщательно продуманный план на ближайшие пять лет, который они смогут предъявить по первому требованию. Они нервничают, потому что хотят придумать что-то впечатляющее. Но когда предлагаешь им заглянуть намного дальше, на 15 лет вперед, они задумываются не об очередных рабочих задачах, а о том, что для них важнее всего». Для Карен это стало настоящим открытием, совершенно новой и вдохновляющей идеей; как лидер крупного подразделения, она использовала коучинг с видением и сразу заметила позитивные изменения в мышлении и работе подчиненных.

«Сейчас я разрешаю своим людям составить два-три сценария на будущее, – говорит она, – и убеждаю их, что мы будем работать со всеми этими вариантами и найдем самый подходящий для них. И сразу видно, как они загораются этой идеей; для них это значит, что можно наконец отбросить переживания и успокоиться».

Мы считаем, что лучше всего об отсутствии личного видения сказал Льюис Кэрролл в книге «Алиса в Стране чудес». Алиса пришла на развилку и не знала, куда идти; тут появился Чеширский Кот, и между ними произошел следующий диалог:

– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

– Мне все равно... – сказала Алиса.

– Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот ^[1] {85}.

Однако на самом деле очень даже важно знать, куда вы хотите попасть. Видение конечной цели – в карьере, в отношениях, вообще в жизни – служит компасом, указывает общее направление, а также

открывает разные пути достижения цели и помогает выбрать оптимальный. Вот почему так важно начать коучинг с поиска идеального «я» и его внешнего воплощения – обычно в виде письменного изложения или создания образа. Чтобы найти свое идеальное «я», иногда приходится произвести настоящие археологические раскопки – извлечь сокровище из глубин сознания и очистить его от всего лишнего, наносного, чтобы стимулировать позитивную энергию и пережить множество позитивных моментов в своей жизни. Это помогает увидеть общую картину, осмыслить свою жизнь, проявить эмпатию, перейти к действиям, попробовать разные типы поведения и выработать стойкость и силу духа, чтобы преодолеть трудности. (См. раздел «Исцеление и личное видение», где представлена история одного из авторов этой книги, Эллен, о том, как использовать эти инструменты, если у вас проблемы со здоровьем.)

Наш близкий друг и коллега Анджела Пассарелли изучила, что происходит на когнитивном, эмоциональном, физиологическом и межличностном уровнях во время коучинга с ПЭА и НЭА. Участники ее исследования встречались с двумя коучами, которые применяли разные подходы. Один коуч предложил участникам представить позитивное будущее (ПЭА), а другой акцентировал внимание на текущих проблемах (НЭА), причем в обоих случаях целью был профессиональный рост участников. Как вы понимаете, у участников осталось совершенно разное впечатление об этих коучах. После коучинга с видением они чувствовали себя счастливыми, высоко оценивали отношения с коучем и ставили перед собой вдохновляющие цели. Они также выразили бóльшую готовность реализовать цели, сформулированные в ходе ПЭА-коучинга, чем в ходе НЭА-коучинга, и весь этот опыт принес им гораздо больше радости [{86}](#).

исцеление и личное видение

В ноябре 2004 года Эллен училась на первом курсе докторантуры. Однажды на занятии она нащупала уплотнение на шее. Раньше у нее такого никогда не было, и она решила, что организм просто борется с простудой. Но когда неделю спустя уплотнение не исчезло, она обратилась к врачу. После многочисленных осмотров, анализов и биопсии она услышала новость, которую никто не хотел бы слышать: у нее оказалась редкая форма рака слюнной железы. К счастью, рак удалось диагностировать на ранней стадии, и железу удалили хирургическим путем, а затем провели радиотерапию. Все же этот диагноз стал для Эллен настоящим потрясением, и как мать (ее дочери было тогда почти четыре) она знала, что нужно сделать все, что в ее силах, чтобы улучшить прогнозы на будущее. Помимо заботы о дочери и обучения в докторантуре, у нее была постоянная работа. Ее супруг недавно купил медицинскую клинику, так что семья нуждалась в деньгах, и Эллен не могла отказаться от работы. Но выше головы не прыгнешь. И этот диагноз стал тревожным сигналом – пора что-то менять, хочет она того или нет.

На тот момент Эллен уже была опытным коучем и экспертом по теории преднамеренных изменений (см. главу 3). Она решила применить эту модель на практике и начала с личного видения для своей жизни после диагноза. Она обдумала свои основные ценности – вера, семья, дружба, любовь, здоровье, верность нравственным принципам, непрерывный рост и развитие, радость жизни – и чего она на самом деле хочет в будущем.

Эллен сразу почувствовала, как важно сформулировать видение, осмыслить, что действительно для нее ценно и что она оставит после себя. Это понимание придало ей силы, чтобы применить третье открытие теории преднамеренных изменений, то есть перечислить цели и действия, необходимые для будущего благополучия, а затем сделать все возможное,

чтобы следовать плану. Она начала с того, что взяла академический отпуск в университете и занялась лечением – не без страха и тревоги, поскольку она только приступила к выполнению своей программы. Затем она построила близкие «коучинговые» отношения с католической монахиней, бывшей учительницей старших классов, которая стала ее духовной наставницей. Они встречались раз в месяц в течение года, часто обсуждали места из Писания, связанные с тем, что она переживала тогда, а также роль веры и благодати в ее испытаниях.

Помимо прохождения радиотерапии Эллен заинтересовалась комплексными методами оздоровления. Вместе с натуропатом она составила диету для детоксикации организма и узнала, какую важную роль в медицине играет питание. Она значительно сократила потребление белого рафинированного сахара и стала чаще употреблять натуральные органические продукты, сырые овощи. Смузи с зелеными овощами и другими ингредиентами вошли в ее ежедневный рацион, что обеспечивало ее организм высококачественными питательными веществами. Эллен изучала трансцендентальную медитацию у известного доктора аюрведы. Занималась спортом несколько раз в неделю. Слушала CD с управляемыми образами, чтобы ее мысли работали в унисон с организмом (а не против него), старалась успокоить разум, когда ее начинали мучить негативные мысли о будущем, и наполниться надеждой вместо страха и депрессии. Все свои силы она бросила на то, чтобы реализовать свое видение и ценности. И, конечно же, пользовалась огромной поддержкой семьи, друзей и коллег. Она шутила, что ее исцеление – совместный труд, причем все трудились сверхурочно.

Это было 15 лет назад, и Эллен до сих пор благодарна каждому дню здоровой жизни. Она считает, что этот опыт

изменил ее навсегда и придал невероятную внутреннюю силу. Вот как она говорит об этом:

«Кроме того, что я выполняла рекомендации своих врачей и прошла стандартное лечение от рака, я решила узнать все, что только можно, у медиков и духовных наставников, которые могли научить меня, как прожить долгую, здоровую жизнь (это в долгосрочной перспективе) и излечиться от рака (в краткосрочной перспективе). Меня мотивировало желание не только побороть рак, но и жить максимально здоровой жизнью. Я узнала, что для этого нужно работать не только над физическим здоровьем, но и психологическим, эмоциональным и духовным. Некоторые считали мои поступки безумием, но это настолько наполнило мою жизнь смыслом, что чужое мнение меня мало интересовало – ведь мне было нечего терять. Я наконец-то обрела свободу».

Более того, Эллен считает свой путь настоящей проверкой теории преднамеренных изменений. «Глядя в лицо смерти, я будто прозрела – совершенно ясно поняла, какие у меня ценности и о чем я мечтаю, – говорит она. – Не о том, чтобы работать дольше и валиться с ног в конце дня. А о том, чтобы следовать Божьему плану относительно моей жизни, понять, кто я на самом деле, проводить больше времени с теми, кого я люблю, и заниматься работой, которая действительно помогает людям и организациям. Только так у меня появилась надежда на исцеление».

При всей пользе и ценности личного видения иногда оно дается нелегко. Возьмем, к примеру, историю Эмми Шабо. И дело не в том, что она не знала, куда хочет попасть. Ее интересовало столько направлений, что ей понадобилось немало времени, чтобы сформулировать личное видение, которое позволило ей сосредоточиться на том, чего на самом деле желало ее сердце.

результаты исследований

Анджела Пассарелли изучила, как именно коучи помогают людям добиться долговременных изменений; для этого она провела эксперимент с целью исследовать физиологические, когнитивные, эмоциональные и межличностные механизмы, которые действуют в разных коучинговых контекстах. Сорок восемь аспирантов участвовали в двух диаметрально противоположных коучинговых сессиях: одна была нацелена на то, чтобы помочь студентам представить будущее (ПЭА), а другая – на то, чтобы подчеркнуть существующие проблемы и трудности (НЭА). Пассарелли собрала данные во время сессий и между ними.

Участники первого типа коучинга остались в более приподнятом настроении, дали высокую оценку отношениям с коучем и поставили перед собой гораздо больше целей на будущее. Причем эти цели были крайне важны для участников, и они проявили гораздо больше готовности приложить усилия и реализовать их, несмотря на то, что считали эти цели не менее сложными, чем цели, сформулированные на втором виде коучинга.

Источник: A. M. Passarelli. Vision-Based Coaching: Optimizing Resources for Leader Development // Frontiers in Psychology 6 (2015). P. 412, doi:10.3389/fpsyg.2015.00412.

История Эми

Она успела как раз вовремя. Эми Шабо спасла очередную жертву инфаркта и доставила ее в больницу.

Сейчас, когда Эми рассказывает о своей работе фельдшером «Скорой помощи», ее энтузиазм невозможно не заметить. До этого она получила степень бакалавра педагогических наук и недолго проработала учителем, а потом пожарным – была одной из двух женщин среди 150 мужчин.

Позже, проработав несколько лет фельдшером «Скорой помощи», она получила вторую степень бакалавра – на этот раз как медсестра. Вскоре она стала старшей клинической медсестрой и специалистом по повышению качества работы в интенсивной терапии. Когда она заметила, что работа в больнице построена не самым эффективным образом, она досконально изучила подход «шесть сигм» в рамках бережливого производства. Главы других отделов часто обращались к ней за помощью и советом. Затем Эми предложили работу в другой больнице – разработать программу повышения уровня обслуживания пациентов совместно с другими специалистами.

Ясно, что учитель – пожарный – медсестра – менеджер по качеству обслуживания пациентов – не самая стандартная карьера. Сначала Эми спасала жизни отдельных людей, а теперь взялась за спасение целых больниц. Кстати, каждый раз она с большой увлеченностью бралась за работу, развивала свои физические способности, технические знания и скорость реакции. Но, оглядываясь назад, она признает, что никакого плана не было, она делала выбор один за другим, опираясь на советы других людей и проверяя на практике, насколько оправданным был этот выбор.

Перемотаем эту историю вперед: Эми записалась на программу MBA и радуется новым возможностям, но не может решить, какой путь выбрать. Однако в одном она уверена: то, как она раньше

выбирала карьеру, – совершенно неэффективно для развития и роста.

Коуч по лидерству, который работал с Эми в рамках программы, помог ей сформулировать личное видение. «Представьте, что через 10–15 лет вы живете идеальной жизнью, – сказал он. – Как бы вы ее описали?» Эми сказала, что никогда раньше не задумывалась о столь отдаленном будущем. Действительно, Эми производила впечатление кроткого, мягкого человека, готового скорее прийти на помощь другим, чем думать о себе. Поэтому коуч не удивился, что в первой попытке сформулировать личное видение Эми сосредоточилась на своей семье и совершенствовании условий здравоохранения – а не на собственных мечтах.

Коуч решил не торопить ее и использовал инструмент комплексной оценки – опросник по эмоциональным и социальным компетенциям (ESCI) [\[87\]](#). Большинство пользователей ESCI стремятся получить обратную связь хотя бы от 8–10 человек, но зачастую им приходится обходиться гораздо меньшим числом ответов. Но не Эми! Она установила новый рекорд. Она попросила 50 человек ответить на вопросы о работе с ней, и 47 из них сделали это.

Затем вместе с коучем она проанализировала эту информацию. Помимо удивительного количества ответов, большим шоком для Эми стало общее мнение этих 47 человек: оказалось, что она регулярно демонстрировала эмоциональный, социальный и когнитивный интеллект выше среднего уровня, то есть это было ее несомненной сильной стороной. Была чутким лидером с высоким эмоциональным и социальным интеллектом. И даже не подозревала об этом.

Когда коуч спросил Эми, какой вывод можно сделать из всего этого, она робко заметила, что, наверное, у нее хорошо получается руководить. И она решила, что действительно пора обдумать долгосрочный план на жизнь, а не кочевать с одной работы на другую. С этого для Эми начался второй этап личных открытий, и она вернулась к работе в больнице с новой целью – найти свою мечту.

Однако когда через полгода она снова встретилась с коучем, то призналась, что совсем растеряна. Ее снова повысили, круг обязанностей вырос, у нее появилась возможность создать в больнице инновационный центр, который будет заниматься трансформацией всей системы или, лучше сказать, ряда систем в рамках масштабного проекта по эффективному обслуживанию пациентов.

Коуч спросил, изменилось ли ее видение за последние месяцы. Да, изменилось. Эми стала представлять себя лидером, тем, кого люди ценят и к кому они обращаются за помощью и советом. Она преодолела множество трудностей и решила помочь другим больницам реализовать похожие инициативы. Она даже стала проводить семинары по эмоциональному интеллекту, чтобы вовлечь людей в создание значимого, позитивного опыта для пациентов.

Коуч повторил свой вопрос: «Представьте, что через 10–15 лет вы живете идеальной жизнью. Как бы вы ее описали?» Он думал, что она захочет стать президентом или директором больницы. Но она удивила его, когда с воодушевлением рассказала о своей мечте: помочь лидерам больницы увидеть, как их поведение влияет на других людей, и найти вместе с ними оптимальный путь взаимодействия с персоналом и пациентами. Эми хотела стать коучем для медицинских управленцев.

– Разве вы не занимаетесь этим сейчас? – спросил коуч.

Эми посмотрела на него удивленно, улыбнулась и сказала:

– Что вы имеете в виду?

– Что ж, – начал он, – вы регулярно общаетесь с лидерами вашей больницы, обсуждаете работу их отделов, их стиль поведения и коммуникации.

– Да, – подтвердила Эми. – Но я не их коуч.

– Разве?

Она задумалась на минутку.

– Знаете, один из директоров больницы недавно позвонил мне и сказал, что наши дискуссии во многом помогли ему. Он хотел бы

продолжить. Думаю, это может стать началом для коучинговых отношений.

Затем Эми спросила коуча, как ей дальше развивать эти навыки.

Сейчас, когда она рассказывает о своей мечте заняться коучингом и возглавить немаловажный отдел в крупной больнице, она улыбается и говорит с большим воодушевлением. Ее энергетика передается другим. Скоро Эми закончит обучение – за что она до сих пор благодарна своему коучу, поскольку именно он вдохновил ее на этот шаг. Он помог Эми заглянуть далеко вперед, в будущее, и сформулировать личное видение; она составила общий план карьеры и жизни, который называет «настоящим освобождением». Теперь она стремится помочь другим сделать то же самое.

* * *

Мы хотели бы поделиться историей еще одного человека, чье личное видение привело к росту и изменениям – причем несколько раз на протяжении его карьеры.

История Бассам

Бассам, руководитель проектов в отрасли здравоохранения, был недоволен своей командой. Возглавив проект, он стал вести себя агрессивно и часто терял терпение. Странно, ведь он всегда был добряком, к которому люди приходили поговорить о самых разных проблемах и трудностях. А теперь было такое ощущение, будто пришельцы с другой планеты захватили его тело, и он стал собственной противоположностью.

Бассам решил, что пора пересмотреть свое видение и планы на будущее. За год до этого он работал с коучем на программе MBA и сформулировал личное видение. Он многое узнал о себе благодаря этому опыту и решил, что лучше снова обратиться к коучу, поскольку теперь перед ним стоит совершенно другая проблема. Хотя он успешно строил карьеру в здравоохранении, ему хотелось большего. Уроженец Иордании, уже много лет Бассам жил в Дубае и надеялся изменить свой стиль управления, стать более эффективным, даже харизматичным, получив международный опыт и степень MBA.

Он снова встретился с коучем, и они вместе обсудили его видение. Бассам представил тщательно продуманный и очень убедительный образ – мечту, он хотел чаще общаться с друзьями и при этом быть искренним, дружелюбным, заботливым и добрым. Коуч спросил: «Так в чем же проблема?» Бассам объяснил, что так как стремится к инновациям и умеет решать организационные проблемы, то часто участвует в проектных командах или возглавляет их. Некоторые члены команды относятся к работе несерьезно и не стараются, делают лишь минимум того, что от них требуется. Социальная леность, или тунеядство, – частое явление в проектных командах, и это раздражало Бассам. Он почти сразу превращался в злобного менеджера, надзирателя и вовсе не казался заботливым, доброжелательным лидером, как ему хотелось.

Коуч спросил Бассама, где он себя видит на спектре между вечно недовольным менеджером и заботливым лидером команды. Бассам сказал, что, хотя новаторство и умение выполнять задачи – часть его личной мечты как эффективного лидера, он не готов ради этого отталкивать от себя людей и терять друзей. Это означало, что ему придется скорректировать свое поведение.

Коуч спросил, что он думает об очевидной нестыковке в его личном видении. Бассам ответил сразу: он не хочет добиваться командных целей, жертвуя отношениями.

«Перед собраниями команды, – спросил коуч, – вы чувствуете растущее недовольство?»

Бассам ответил, что да, но не знает, что с этим делать.

«А если бы знали, что делать, – спросил коуч, – что бы вы сделали?»

Бассам задумался на минуту. «Я мог бы просто игнорировать халявщиков и работать с теми, кому это важно! – сказал он в шутку, улыбнувшись. А потом добавил серьезно: – Не знаю, что еще придумать».

Коуч предложил устроить мозговой штурм, и им удалось сформулировать несколько идей. Перед собраниями команды Бассам должен уделить несколько минут своему видению, возможно, даже повторить его вслух, и напомнить себе, насколько оно актуально для проекта команды. «Вспомните о своих основных ценностях и личной цели, – посоветовал коуч, – и представьте, какое впечатление вы хотите произвести на команду. В начале каждого собрания напомните команде их общие ценности и видение. Акцентируйте внимание на цели, которую разделяет вся команда, – продолжил коуч, – и признайте усилия тех, кто действительно трудится. Остальным предложите подумать и рассказать, что их воодушевляет в работе. То есть переместите внимание на достижения команды и помогите членам команды делиться своими мыслями, чтобы все участвовали в процессе».

Для Бассама это стало новым подходом. Он вздохнул с облегчением, когда понял, что не обязан в одиночку тянуть всю работу команды. Затем коуч помог ему выбрать и другие подходы, чтобы производить на людей именно то впечатление, которое он хотел, и внести значительный вклад в продуктивность команды.

* * *

Подобно Бассаму, всем нам нужно регулярно пересматривать личное видение. Некоторые события, например, увольнение или повышение, женитьба, рождение ребенка, уход родителей, природные катастрофы или теракт, вынуждают нас изменить или хотя бы переосмыслить наше видение. Иногда меняются не условия жизни, а окружающие люди. А иногда на нас влияют не события, а время, которое неустанно идет вперед.

Каждого из нас ждут перемены в личной жизни и на работе, и эти перемены напоминают, что пора пересмотреть свое видение. Ричард совместно с Удайей Даром приступил к исследованиям, посвященным тому, как идеальное «я» или личное видение меняется со временем и под воздействием различных событий [\[88\]](#). Но даже без учета конкретных событий Ричард и Удайя уже на раннем этапе исследования обнаружили, что наша личная жизнь и карьера проходят циклы продолжительностью в 5–9 лет (в среднем 7). В возрасте 40–50 лет эти циклы принято называть кризисом среднего возраста, но на самом деле это естественный ритм жизни [\[89\]](#). Важно использовать эти естественные циклы (или значимые события в жизни), чтобы пересмотреть личное видение.

Как личное видение меняет нашу жизнь: Новые примеры

Нам понадобился не один год, чтобы понять, почему люди так по-разному отвечают на вопрос о видении: некоторые перечисляют цели, как Эми и Бассам. Цели – это то, к чему вы стремитесь, то, чего вы должны достичь. Для многих (кроме тех, у кого наблюдается *высокая потребность в достижениях*, например, у тех, кто строит карьеру в сфере продаж) это равносильно чувству долга ^{90}. Долг порождает стресс и усиливает негативный процесс в головном мозге, о котором мы уже говорили. И тогда вы будете всеми силами избегать этой цели, вместо того чтобы стремиться достичь ее.

Однако исследования в области психологии и менеджмента (проведенные Ричардом и другими учеными) показали, что цели полезны, но их польза варьируется в зависимости от ситуации. Разница в контексте – ориентирован ли он на результативность или на обучение и рост. Стремление к результативности предполагает демонстрацию компетенций ради внешнего признания и выполнения конкретных задач. Стремление к росту и развитию отличается желанием расширить свои знания и усовершенствовать навыки, которые можно использовать в самых разных текущих и потенциальных сценариях ^{91}. Другое исследование показывает, что важно, как сформулирована цель, к чему вы стремитесь – к результату или развитию. Если задача сложная и требует изучения и адаптации, то нужно ставить перед собой цели, связанные с обучением и развитием, они значительно повышают результативность работы. И участники исследования гораздо дольше проявляли интерес и вовлеченность в данном случае. Если задача простая или рутинная, то ставьте целью именно результативность, это мотивирует на высокие достижения, указывая направление и обеспечивая ясность понимания ^{92}.

Новые исследования в социальной нейрофизиологии помогают понять причины этого процесса. Когда мы ставим задачу, то начинаем думать, как ее выполнить. Это активирует аналитические области мозга. Как мы говорили в главе 5, аналитическая нейронная сеть стимулирует стрессовую реакцию и зачастую препятствует когнитивным, эмоциональным и физическим процессам. Сосредоточившись на цели, мы видим только то, что у нас перед носом, и не замечаем другие возможности на горизонте [\[93\]](#). Исследователь Тори Хиггинс считает, что постановка конкретной задачи сужает наше внимание – чтобы мы не отвлекались на посторонние факторы и выполнили задачу, вместо того чтобы искать новые возможности [\[94\]](#). Его работа показывает, как этот процесс влияет на наше восприятие. Узкая сосредоточенность на конкретной задаче активирует защитную реакцию (в разной степени), а это в свою очередь ограничивает возможность использовать внутреннюю энергию, необходимую для того, чтобы инициировать перемены и терпеливо двигаться к цели. Пример, знакомый многим из нас, – традиция давать обещания на Новый год. В первый день нового года мы хотим начать жизнь с чистого листа и с большим энтузиазмом обещаем вести здоровый образ жизни, высыпаться, каждый день звонить маме, каждое воскресенье ходить в церковь и навсегда избавиться от дурных привычек – а через несколько недель наша решимость испаряется. Спросите менеджеров фитнес-клубов, как они любят январь, когда появляется много новых клиентов, они исправно занимаются месяц или два, а к марту исчезают. Это происходит потому, что изменения даются с большим трудом, а чтобы взрослый человек изменился на длительное время (или навсегда), желание должно быть глубоким. Оно должно быть связано с увлечением, целью, основными ценностями.

Как мы видели на примере Эми Шабо, она сначала искала любую работу (учитель), затем нашла работу по душе (пожарный и фельдшер «Скорой помощи»), затем работу, где она помогала людям (медсестра и администратор больницы). Со временем ее

мечты о будущем расширились и конкретизировались, и она поверила, что мечту можно воплотить в жизнь – и что она знает, чего хочет. Это стало ее личным видением и смыслом жизни.

Кстати, при одном из наших фМРТ-исследований мы обнаружили, что если записать свое видение или обговорить его с коучем, который знает, как стимулировать ПЭА, то активируются разные нейронные связи [{95}](#). Как мы отметили, результаты двух фМРТ-исследований, проведенных по ПЭА-коучингу и НЭА-коучингу, показали эффективность коучинга с личным видением [{96}](#). В первом исследовании мы обнаружили, что ПЭА-коучинг с личным видением активирует область мозга, которая отвечает за воображение. Во втором мы увидели, что коучинг с ПЭА, длящийся даже 30 минут, стимулирует общее внимание и способность видеть картину в целом – в отличие от НЭА, когда внимание значительно сужается.

Все это говорит о том, что поиск личного видения – особенно идеального видения себя и своего будущего – стимулирует позитивные эмоции надежды и воодушевления, которые, в свою очередь, усиливают мотивацию и стремление к росту и переменам. И мы уже верим, что в нашей жизни случится что-то стоящее и приятное [{97}](#). И эта надежда опирается на оптимизм и уверенность в собственных силах (мы в состоянии добиться желаемого). Итак, надежда, основанная на вере в свои силы, означает, что мы не только предчувствуем что-то приятное и значимое, но и верим, что добьемся этого [{98}](#).

Кэтлин Бьюз и Диана Билимориа изучали профессионалов в области науки и инжиниринга с целью выяснить, почему женщины остаются в этой области или уходят из нее, и обнаружили эмпирические доказательства эффективности видения, которое значительно помогает женщинам из технических отраслей поверить в себя. Когда эти женщины размышляли о своих увлечениях, целях и ценностях, повышалась их вовлеченность в работу и интерес к карьере [{99}](#).

По крайней мере, именно так обстояли дела для Бренди Димарко, специалиста по информационным системам в пищевой промышленности. На программе подготовки лидеров Бренди сформулировала личное видение с помощью коуча. Она поделилась своими размышлениями:

Личное видение помогает мне расставить приоритеты и подготовиться к будущему. Я часто перечитываю свои заметки. Сформулированное видение и список ценностей висят на моем зеркале, чтобы я видела их каждый день и напоминала себе, кто я на самом деле. Об этом легко забыть в круговерти дел. Если говорить о личной жизни, то я решила родить второго ребенка... А в профессиональном плане я собираюсь продолжить обучение. Я обновила резюме и выбираю вакансии, которые мне действительно нравятся, а не только те, которые соответствуют моей квалификации. Недавно меня повысили, и сейчас я прохожу собеседование на позицию менеджера следующего уровня. Сформулировав свое видение, я поняла, что ценности моей компании полностью соответствуют моим личным ценностям, поэтому мне так легко тут работать и строить карьеру.

результаты исследований

Кэтлин Бьюз и Диана Билимориа из Университета Кейс Вестерн Резерв провели исследование, охватившее 495 женщин из научной отрасли и инжиниринга, и выяснили, что женщины, которые строят карьеру в этой области, зачастую имеют личное видение. Их личное видение включает профессиональное развитие, однако не ограничивается им. Видение помогло им преодолеть предрассудки, препятствия и дискриминацию, с которой они сталкивались на работе. Результаты подтвердили выводы предыдущих исследований о том, что вера в себя, надежда и оптимизм – важные элементы

личного видения человека и необходимы для эффективности этого видения. Понимание своего идеального «я» позитивно влияет на вовлеченность женщин в работу, а вовлеченность в работу напрямую влияет на стремление женщин остаться в отрасли инжиниринга.

Источник: K. Buse and D. Billimoria. Personal Vision: Enhancing Work Engagement and the Retention of Women in the Engineering Profession // Frontiers in Psychology 5, article 1400 (2014), doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01400.

Как составить видение

Поиск видения можно сравнить с творческим процессом, который требует воображения и креатива. Лучший способ осознать свое идеальное «я» и выразить личное видение – *мечтать*. Любимое упражнение в нашей программе подготовки лидеров называется «Поймай свою мечту» (более прагматичные и ироничные участники называют его «Списком предсмертных желаний»). Нужно перечислить 27 вещей, которые вы хотите испытать, попробовать или выполнить в течение жизни. После того как участник программы напишет как можно больше желаний на стикерах, его просят разместить стикеры на доске, а затем сгруппировать эти идеи по темам: карьера, семья, путешествия, здоровье, приключения и т. д. После этого члены группы имеют возможность взглянуть, кто что выбрал. То есть можно походить по комнате и почитать, что написано на досках других участников, и любоваться ими, будто произведениями искусства, как в музее.

Большинству нравится такой опыт, они считают, что это стимулирует воображение. Мы часто видим улыбки, слышим смех и чувствуем позитивную энергетику группы. На семинаре или в семье это прекрасный способ помочь друг другу мечтать. Заглядывая в мечты и стремления окружающих людей, будто смотришь им в душу, и сам вдохновляешься. И это только один пример упражнения, связанного с мечтами и открытиями. Другие рекомендации вы найдете в упражнении для размышлений и практического применения в конце главы.

Для многих людей коучинг и формулировка видения связаны только с работой и карьерой. Однако истории отважных, пытливых людей, которые мы рассказали в этой книге, показывают, что работа – всего лишь часть жизни. Хотя профессиональная сфера может быть источником радости и удовлетворения, зачастую именно деятельность вне работы наполняет жизнь смыслом. Эми Шабо

обнаружила, что ее работа с другими управляющими больницы, которая не входила в ее прямые обязанности, приносила больше всего удовлетворения и вдохновения. Помогать другим было для нее важнее всего. Это отвечало ее ценностям. Когда коучи помогают людям сформулировать общий взгляд на их надежды и мечты – охватывающий и учитывающий все аспекты жизни, – люди начинают лучше понимать, кто они на самом деле, в частности, свои увлечения, цели, ценности и характер. Поиск личного видения начинается с размышлений о будущей жизни: какие мечты могут осуществиться, а надежды оправдаться. Они могут касаться физического благополучия, романтических и дружеских отношений, семьи, духовного здоровья, участия в жизни своего сообщества, финансовых вопросов и так далее. Конечно, осмысление своей работы (оплачиваемой или нет) – это часть процесса, но отнюдь не главная. Зачастую, как мы видели в некоторых примерах, коучинг в равной степени затрагивает и профессиональные, и личностные характеристики/действия человека.

* * *

Любая помощь и любой коучинг касаются изменений и умения удержать эти изменения. Чтобы захотеть измениться и довести процесс до конца, нужно личное видение, то есть фундамент, поскольку он отражает увлечения, цели и ценности человека. Это общая картина – чем мы хотим заниматься, кем мы хотим быть. Формулировка личного видения – многоступенчатый процесс, и у каждого человека он свой. Однако независимо от особенностей этого процесса коуч сразу видит, что видение «созрело», потому что в такие моменты человек полон энергии, и ему не терпится приступить к делу. Он вдохновлен и полностью мотивирован.

В главе 7 мы рассмотрим, как коуч, менеджер и другие помощники могут выстроить качественные отношения с

подопечным, чтобы поддерживать в нем эту энергию и помочь превратить мечту в реальность.

ключевые идеи

1. Личное видение – общее отражение идеального «я» и идеального будущего, включая мечты, призвание, увлечения, цели и основные ценности.

2. Личное видение больше похоже на визуализацию мечты, а не конкретных задач.

3. Личное видение должно быть крайне важным и значимым для человека.

4. Хотя некоторые аспекты личного видения меняются на разных этапах личной жизни и карьеры, ряд аспектов (основные ценности и смысл жизни) зачастую остаются неизменными.

упражнения для размышления и практического применения

УПРАЖНЕНИЕ А: «ПОЙМАЙ СВОЮ МЕЧТУ»

Вам понадобятся пачка стикеров и большая доска. На стикерах перечислите все, что вы хотели бы сделать или испытать в течение жизни, максимум 27 пунктов. Каждое желание напишите на отдельном стикере. Это то, к чему вы еще не приступили или еще не завершили. Совет: не сдерживайте воображение и не ограничивайте себя практическими рамками. Вспомните детство и о чем вы тогда мечтали. Отключите внутреннего критика – невозможно мечтать и в то же время оценивать свои мечты.

Когда запишите все свои желания, разместите стикеры на доске и сгруппируйте их по темам: например, карьера, семья,

путешествия, здоровье, приключения, духовность, материальные блага, профессиональный рост, отдых/развлечения. Запишите общую тему рядом с каждой группой стикеров.

Это упражнение легко провести в группах. Каждый участник следует перечисленным выше шагам. Когда все разместят стикеры на своих досках и сгруппируют их, попросите показать остальным. У каждого будет возможность взглянуть на мечты других участников. Предложите рассматривать их как произведения искусства – с учтывым любопытством, уважением и даже восхищением. Можно оставлять друг другу короткие комментарии на досках. Например: «Вы вдохновили меня», «Вы молодец», «Очень круто» и т. д. Главное, чтобы комментарии были позитивными, без оценки и советов.

УПРАЖНЕНИЕ Б: МОИ ЦЕННОСТИ

Мы предлагаем список ценностей, убеждений и личных характеристик для размышления. Подумайте, каким из них вы придаете наибольшее значение как основополагающим принципам и ориентирам своей жизни. Выбирать нелегко, конечно, потому что многие ценности и характеристики важны хотя бы в некоторой степени. Кроме того, вас могут посетить подобные мысли: «Я должен выбрать X и поставить его во главу списка», – даже если на самом деле X не так уж и важен для вас. Так что заставьте себя выбирать, опираясь на свои истинные чувства, а не на ложное чувство долга и чужие представления.

Можно также определить степень важности того или иного критерия, для этого представьте, что бы вы почувствовали, если бы вас вынудили перестать в это верить или перестать демонстрировать данную ценность, убеждение или личную характеристику. Или подумайте, что бы вы почувствовали, если бы ваша жизнь строилась на конкретных ценностях и

убеждениях. Иногда полезно рассмотреть две ценности одновременно и подумать, какая из них важнее для вас.

1. Сначала выберите около 15 ценностей, наиболее важных для вас, и обведите их.

2. Затем из этого списка выберите 10 самых важных ценностей и запишите их.

3. Из 10 ценностей выберите 5 приоритетных и распределите их по ранжиру от самой важной к наименее важной.

ценности, убеждения и личные характеристики

Автономия

Авторитет

Амбиции

Богатство

Вежливость

Вера в свои силы

Веселье

Власть

Вовлеченность

Воображение

Воодушевление

Гордость

Готовность помогать людям

Дисциплина

Доброжелательность

Доброта

Достижения

Дружба

Дух соперничества

Духовность

Жизнерадостность

Забота о людях
Здоровье
Интеллект
Искренность
Командная работа Компетентность
Комфортная жизнь
Контроль
Конформизм
Красота
Креатив
Личное развитие
Логика
Любовь
Мир
Мудрость
Надежда
Надежность
Национальная безопасность
Независимость
Неспешность
Новаторство
Опрятность
Осторожность
Отвага
Ответственность
Открытость
Победа
Поддержка
Порядок
Послушание
Признание
Приключения
Принадлежность группе

Природа
Процветание
Радость
Равенство
Рациональность
Религия
Самоконтроль
Свобода выбора
Сдержанность
Семейная стабильность Семейное счастье
Слава
Соблюдение своих ценностей
Совершенствование общества
Сострадание
Сотрудничество
Спасение
Спокойствие
Статус
Стабильность
Счастье
Уважение к другим
Уважение к себе
Удовольствие
Умение довольствоваться малым
Умение прощать
Умение решать сложные, интересные задачи
Умение рисковать
Услужливость
Успехи
Честность
Чистота
Широкие взгляды
Экономическая стабильность

Эффективность

десять самых важных ценностей для меня

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Пять самых важных ценностей для меня

Наконец, перечислите пять самых важных ценностей, убеждений и характеристик, где «1» – самая важная ценность из пяти, а «5» – наименее важная ценность.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

УПРАЖНЕНИЕ В: ВЫИГРЫШ В ЛОТЕРЕЮ

Вы только что выиграли в суперлотерее и получили 80 миллионов долларов. Как изменится ваша жизнь и работа?

УПРАЖНЕНИЕ Г: ОДИН ДЕНЬ ИЗ ВАШЕЙ ЖИЗНИ... ЧЕРЕЗ 15 ЛЕТ

Представьте, что прошло 15 лет. У вас идеальная жизнь. Вы живете там, где всегда мечтали. Живете с людьми, с которыми больше всего хотите жить. Если работа входит в ваш идеальный образ, то представьте, что занимаетесь любимым делом, причем ровно столько, сколько хотите.

К вашей блузке или рубашке прикреплена камера, которая снимает типичный день из вашей жизни. Что мы увидим? Где вы находитесь? Чем вы занимаетесь? Кто рядом с вами?

УПРАЖНЕНИЕ Д: МОЕ НАСЛЕДИЕ

Какое наследие вы оставите после себя? Другими словами, что останется или продолжит существовать после того, как завершится ваша жизнь и работа?

Источник: Упражнения заимствованы из Richard Boyatzis. The Ideal Self Workbook (1999), они используются на курсах и программах Университета Кейс Вестерн Резерв и были опубликованы в А. McKee, R.E. Boyatzis, and F. Johnston. Becoming a Resonant Leader (Boston: Harvard Business School Press, 2008); R. Boyatzis and A. McKee. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion (Boston: Harvard Business School Press, 2005); а также были использованы на онлайн-курсе Coursera под названием Inspiring Leadership through Emotional Intelligence.

обсуждение в группе

1. Поделитесь с группой тремя основными ценностями из своего списка. Выберите одну ценность и расскажите своими словами, что

она значит для вас, приведите пример того, какую роль эта ценность играет в вашей жизни. Пусть каждый по очереди расскажет о своих ценностях и приведет примеры. Слушайте внимательно, не оценивайте и не критикуйте.

2. Как мы предложили в главе 3, обдумайте социальные и профессиональные/организационные отношения в вашей жизни. Из людей, с которыми вы проводите больше всего времени или с которыми у вас самые близкие отношения, кто действительно понимает вас и знает, «как вы устроены»?

3. Перечислите свои группы социальной идентичности. К примеру, какие символы группы вы носите с гордостью? За какой спортивный клуб вы болеете? Вы участвуете в местном или религиозном обществе, которое дает вам чувство причастности? Как ваши группы социальной идентичности помогают вам приблизиться к идеальному «я» и личному видению?

Глава 7

Строим резонансные отношения

как понимать больше, чем мы слышим

Шон Ханниган (ненастоящее имя) был уважаемым, успешным управляющим транснациональной промышленной компании в США. Имея 25-летний опыт работы, он мастерски управлялся с техническими сложностями финансовых вопросов и получал одно повышение за другим, пока не стал финансовым директором.

Учитывая свой профессиональный успех, Шона удивили негативные комментарии, касающиеся его эмоционального и социального интеллекта, в оценке 360 градусов, в которой участвовали его боссы, коллеги и подчиненные [{100}](#). Оценка стала частью программы подготовки лидеров, в ходе которой ему назначили коуча. Коуч уже помог Шону сформулировать личное видение. Теперь предстояло проанализировать результаты оценки.

«Что вы думаете по поводу этой обратной связи?» – спросил коуч.

Шон быстро пролистал страницы, затем посмотрел на коуча и сказал: «В целом она хорошая. Меня приятно удивило, что коллеги заметили мои сильные качества. Некоторые комментарии я уже слышал, но так легко забыть, что у тебя хорошо получается, когда вкалываешь до седьмого пота буквально каждый день». Коуч попросил его рассказать о самых сильных сторонах, опираясь на результаты оценки, и объяснить, как он демонстрирует их.

После продолжительного обсуждения позитивных комментариев, коуч спросил: «Что-то еще?»

Шон снова взглянул на оценку и сказал: «Как оказалось, мои коллеги и подчиненные считают, что я не слушаю их. Они часто это отмечают».

Коуч задал наводящий вопрос: «Думаете, это обоснованное мнение?» Шон задумался на минуту. «Что ж, сложно отрицать, раз несколько человек считают это проблемой. Если взглянуть на ситуацию со стороны, то я понимаю, о чем они. У меня очень насыщенный график, и я просто не могу тратить время на пустую болтовню». Шон и его коуч обсудили также другие комментарии и составили его личный сводный баланс активов и пассивов (то есть сильных и слабых сторон).

Затем коуч спросил: «Над чем вы хотели бы поработать? Чему планируете уделить особое внимание?» Шон ответил сразу: «Мне нужно научиться слушать людей. Из всех комментариев именно это беспокоит меня больше всего. Но я не знаю, с чего начать».

К счастью, коуч знал, как помочь ему измениться. Он уже заложил необходимый фундамент для дальнейшей работы – построил позитивные коучинговые отношения. Хотя у Шона был большой опыт работы с людьми внутри и вне компании, создавать эффективные рабочие отношения со своими менеджерами и коллегами, не говоря уже о подчиненных, никогда не было для него приоритетом. Он считал рабочие отношения инструментом для достижения цели или ресурсом для выполнения проекта.

В отличие от других консультантов Шона, например бухгалтера, юриста или врача, коуч стремился создать доверительные, доброжелательные, резонансные отношения, о которых мы говорили в главах 2 и 3. В первую очередь он добился взаимопонимания, расспросив подопечного о его профессиональной и личной жизни и проявив большой интерес. Он также выяснил, каких результатов Шон ждет от коучинга, и записал основные цели как ориентир для дальнейшей работы. Затем он приоритизировала эти цели, выстроил план коучинга и регулярно спрашивал, какую пользу Шону приносят их сессии, к каким выводам он приходит. И хотя он задавал много вопросов, чтобы помочь Шону найти свое идеальное «я» и понять, кто он как человек и лидер, большую часть времени коуч активно

слушал его и выполнял роль зеркала – повторял то, что слышал от него.

Этот процесс помог коучу не только узнать Шона, но и наладить гораздо более глубокую связь. А также создать психологически безопасную атмосферу, где он мог бы размышлять, не боясь осуждения. Вряд ли Шон был бы таким открытым и решил исправить свои недостатки, если бы не захотел честно обсудить результаты оценки со своим коучем или если бы чувствовал какую-либо угрозу с его стороны и защищал бы себя. Коуч показал, что Шон интересен ему как личность и что он хочет, чтобы тот добился успеха, поэтому у них и сложились доверительные отношения.

Отношения между вами и человеком, которому вы хотите помочь, лежат в основе любых изменений. Мы еще вернемся к истории Шона, когда будем обсуждать коучинговые отношения и основные принципы их создания и развития. Мы также посмотрим, как внутренняя подготовка самого коуча влияет на взаимодействие и как важно умение активно слушать. Но сначала посмотрим, как развивать резонансные отношения.

Что такое резонансные отношения

Вдохновляющий, значимый коучинг и качественные, доверительные отношения не складываются сами по себе. Они требуют осознанных усилий, подготовки и практики. По сути своей качественные отношения между, допустим, менеджером и сотрудником формируются в ходе повседневного общения и взаимодействия. Если вы хотите помочь человеку, ваша основная задача – способствовать его саморазвитию и росту. Эффективный диалог, нацеленный на развитие человека, зависит от качества множества отдельных взаимодействий, от умения внимательно слушать и демонстрировать присутствие, а также поощрять и вдохновлять на развитие, рост и изменения.

Наш коллега из Уэзерхеда Джон Пол Стивенс продолжил работу Джейн Даттон и Эмили Хифи и сформулировал характеристики качественного общения – то есть позитивного, двустороннего, краткосрочного взаимодействия. Качественное общение наполняет энергией, поднимает настроение и демонстрирует, что вы небезразличны человеку [\[101\]](#). Позитивный настрой охватывает обе стороны, то есть он взаимный. Обе стороны демонстрируют сопереживание, основанное на общей открытости и чувстве безопасности, а также чуткости друг к другу. Стивенс, Хифи и Даттон считают, что определенные когнитивные, эмоциональные и поведенческие механизмы могут объяснить качественные отношения.

Качественные отношения способны оживить, растормошить, взбодрить обе стороны, а также стать основой для долгосрочного, резонансного взаимодействия, точно так же, как общее видение, сопереживание и энергия активируют ПЭА и его восстанавливающее воздействие. Позитивные, живительные отношения необходимы для доверия и поддержки. Как объясняют Даттон и Хифи, даже кратковременное общение может привести к качественной связи,

которой они приписывают три характеристики: *эмоциональная насыщенность, пластичность и степень близости* [{102}](#). Эмоциональная насыщенность позволяет делиться самыми разнообразными позитивными и негативными эмоциями. Пластичность означает умение адаптироваться и восстанавливаться в различных ситуациях и контекстах. Степень близости показывает, насколько эти отношения поощряют открытость новым идеям и продуктивность. Наличие эмоциональной насыщенности указывает на высокую стрессоустойчивость и выносливость команд и индивидов. Особенно этому способствует умение делиться эмоциями в отношениях [{103}](#).

Ученые Кэти Крэм и Венди Мерфи считают, что если вы хотите, чтобы отношения имели трансформационное воздействие, связь должна быть позитивной и взаимной. Обе стороны благосклонно относятся друг к другу, заинтересованы в этих отношениях и получают взаимную пользу. Такие отношения поощряют открытость к обучению, развитию и изменениям в жизни. Это зачастую и отличает развивающий коучинг, активное наставничество или даже отношения с менеджером от типичных рабочих отношений и традиционного наставничества, когда профессионал просто дает советы. По сути своей такие отношения являются развивающим партнерством, где основной акцент делается на то, чтобы стимулировать и поддерживать рост и развитие. Это может быть личное, профессиональное развитие или развитие, связанное с конкретной задачей, или сочетание этих видов [{104}](#).

Исследования показывают, что отношения с окружающими влияют на нас через эмоциональное заражение и социальную мимику. Вот почему *качество* коучинга, менеджмента или любой другой помощи так важно. Для индивидов и команд, которые стремятся к переменам, отношения лежат в основе поддержки, развития, обучения и мотивации [{105}](#). Важно помнить, что мы, как коучи и помощники, оказываем колоссальное влияние на настроение и

эмоциональное состояние других людей, и должны обращать внимание, на кого мы воздействуем своим настроением и эмоциями [{106}](#).

В модели преднамеренных изменений (см. главу 3) резонансные отношения находятся в центре и влияют на каждый этап стабильных, желаемых изменений и на переход с одного этапа на другой, от одного открытия к другому. Помните, что развитие и изменения – нелинейный и неравномерный процесс, для многих людей он проходит вспышками и порывами. Самосознание невозможно развивать автоматически или в вакууме; иначе все мы прекрасно разбирались бы в своих чувствах и их причинах. Стресс на работе и семейные обязанности зачастую мешают всем нашим стремлениям к самосознанию и росту. Когда нам удается чего-то достичь, то обычно это происходит благодаря поддержке одного, двух или нескольких человек. Мы называем эти отношения *резонансными*, потому что они предполагают поддержку, безопасность и доверие, наполняют нас внутренней силой и мотивируют на размышления, инициативность и терпеливые попытки изменить свою жизнь.

Вернемся к истории Шона. Чтобы наладить резонансные отношения, его коуч проявлял искренний интерес и желание узнать его. Он также показал, что хочет помочь ему. Он создал условия, в которых Шон мог размышлять открыто и честно, не боясь осуждения. Шон доверял ему и психологически чувствовал себя в безопасности. Коуч предложил ему перечислить его основные ценности и сильные стороны вслух и объяснить, что они для него значат. Как мы увидим далее в этой главе, именно такое общение стимулирует общее видение и общую позитивную энергию, налаживая связь между коучем и подопечным. Шон чувствовал, что его коуч видит и ценит его позитивные качества, то есть он чувствовал, что его понимают и принимают как целостную личность, со своими талантами и слабостями, способностью совершенствоваться и добиваться успеха. Этот элемент отношений сыграл важную роль и мотивировал его сделать следующий шаг. Если бы он не увидел общую картину, то

есть все стороны своей личности (явные преимущества и недостатки), то либо занял бы оборонительную позицию, либо не нашел бы в себе силы улучшить то, что он хотел, – в данном случае умение слушать.

На следующей сессии коуч попросил Шона описать его типичный день, прежде чем составить план действий и научить его слушать. Он уже знал, что в обязанности Шона входит стратегическое руководство глобальным предприятием через управление финансовой деятельностью. У него сложились эффективные отношения с аналитиками Уолл-стрит, и он успешно взаимодействовал с инвесторами. Среди прямых подчиненных Шона были восемь глав финансовых отделов предприятия и главы многочисленных структурных подразделений по всему миру.

«Допустим, я один из ваших прямых подчиненных, – начал коуч. – Опишите свой типичный рабочий день и объясните, как мы с вами взаимодействуем. Начнем с физического пространства. Расскажите о своем офисе. Что бы я увидел, если бы зашел к вам?»

Шон ответил: «Стол напротив окна, с двумя компьютерами, один для внутренней работы компании, другой для того, чтобы отслеживать динамику акций. Есть еще один стол напротив двери, а мое кресло между ними. Когда я в офисе, то практически все время смотрю на эти экраны».

– То есть сидите спиной к двери? – спросил коуч.

– Да.

– Хорошо, – сказал он. – Допустим, я зашел к вам в офис, это может быть запланированная встреча или спонтанная. Как будет протекать наше общение?

Шон описал ситуацию, когда подчиненный или коллега стоит на пороге, а он неотрывно смотрит на экраны, повернувшись к нему спиной. Он объяснил, что ненавидит «встречи ради встреч», поэтому говорит кратко и только по делу. А еще ему не нравится микроменеджмент, поэтому если речь не идет о важной новости или проблеме, которую нужно помочь решить, он не видит никакой

пользы в общении, поэтому разговор длится не дольше 10–15 минут, и зачастую собеседник продолжает стоять.

В оценке 360 градусов сотрудники и коллеги Шона отметили, что у него нет времени для общения и он не хочет слушать их. Теперь, в ходе обсуждения с коучем, Шон осознал, что его отношения с окружающими носят чисто функциональный характер и ограничиваются конкретной задачей или проблемой. Это стало настоящим открытием для Шона; он посмотрел на коуча и сказал: «Не удивительно, что им кажется, будто я не слушаю! Они, должно быть, считают меня ослом!» Коуч, конечно, не согласился с подобной самооценкой, но одно было ясно: Шон уделял гораздо больше внимания проблеме или задаче, чем человеку, – и это мешало ему эффективно руководить командой.

В течение следующих месяцев Шон экспериментировал с новыми типами поведения, чтобы скорректировать свой метод общения с прямыми подчиненными и коллегами. Он стремился выстроить более продуктивные рабочие отношения. А для этого пришлось встать из-за стола и оторваться от экранов компьютеров, которые отвлекали его от общения. Шон стал встречаться с людьми в конференц-зале, а позже за небольшим столом в своем офисе. Он запланировал ежемесячные встречи со своими прямыми подчиненными без конкретной повестки. Они могли использовать это время на свое усмотрение. Он, со своей стороны, задавал несколько вопросов и в основном слушал. Он выбирал такое место для встречи, где их ничто не будет отвлекать. Сначала было странно, и он боролся с мыслью, что тратит время впустую. Но через несколько месяцев Шон заметил, что люди стали открытыми и делились с ним информацией. Он теперь больше знал о своих сотрудниках – об их работе и даже личной жизни, и чувствовал близость к команде.

История Шона показывает, что иногда даже незначительные шаги – в данном случае встать из-за стола, проявить интерес к людям и активно слушать их – приносят потрясающие результаты.

Потому что поведенческие изменения по сути своей опираются на пошаговое изменение мышления и привычек.

Кроме того, история Шона – пример резонансных коучинговых отношений, показывающий, как коуч может их развивать. Совместно с коллегами из Лаборатории исследований коучинга Университета Кейс Вестерн Резерв мы изучали *качество* отношений в различных контекстах на протяжении последних 12 лет. Качество отношений мы определяем по трем критериям: общность видения, общность сопереживания и общность позитивного настроения – все это присутствовало в коучинговых отношениях Шона. Мы наблюдали, как эти три элемента неизменно оказывают сильное, позитивное воздействие на большое число лидерских и организационных задач, таких как вовлеченность, эффективность и благополучие [\[107\]](#).

Точно так же, как личное видение помогает человеку добиться стабильных, продолжительных изменений, общность видения между коучем и его подопечным помогает создать более масштабный и положительный образ будущего. Понимание основного призвания и устремления заменяет цели и задачи и становится основой взаимодействия. Будь то отношения между менеджером и подчиненным, учителем и учеником, врачом и пациентом или между супругами, гораздо важнее ориентироваться на общую мечту и стремление, чем рационально распределять время, чаще заниматься спортом или планировать семейный отпуск. Когда над общим видением работают два человека или больше, между ними возникает тесная связь и резонанс. Общение между ними имеет гораздо больший смысл, чем достижение краткосрочных целей. Они на одной волне.

результаты исследований

Преподаватели и студенты докторантуры кафедры организационного поведения и Лаборатории исследований коучинга в Школе менеджмента Уэзерхед провели многочисленные исследования относительно влияния общего

видения, сопереживания и позитивного настроения на стимулирование позитивных и негативных эмоций в разных контекстах. ПЭА и НЭА в отношениях между людьми оценивались сначала с помощью опроса позитивно-негативного эмоционального аттрактора (ПНЭА), а затем дополнялись результатами опроса по социально-психологическому климату [{108}](#). Мы предлагаем резюме этих исследований.

- Триста семьдесят пять пациентов с диабетом 2-го типа, которые совместно с врачами сформулировали общее видение своего будущего здоровья, следовали указаниям врача относительно приема медикаментов и образа жизни чаще, чем когда отношения между врачом и пациентом строились по другим принципам [{109}](#).

- Восемьдесят пять топ-менеджеров банков прошли две сессии коучинга; качество отношений оценивалось по двум инструментам – ПНЭА и «воспринимаемое качество коучинговых отношений» – и оказалось, что качественные коучинговые отношения усиливают воздействие эмоционального и социального интеллекта на личное видение лидера, на его вовлеченность в работу и удовлетворенность карьерой [{110}](#).

- Взаимное сопереживание среди IT-менеджеров и экспертов повышает вовлеченность в работу [{111}](#).

- Исследование охватило 218 президентов колледжей и показало, что общее видение повышает вовлеченность преподавателей [{112}](#).

- Врачи, которые проявили себя более эффективными лидерами, строили такие отношения с пациентами, которые опирались на общее видение и усиливали воздействие социального интеллекта [{113}](#).

- Когда отношения между управляющими хайтек-компаний и их подчиненными опирались на общее видение, сопереживание и позитивный настрой, их подразделения предлагали больше инновационной продукции, чем другие отделы [{114}](#).
- Когда отношения в семейном бизнесе строились на общем видении, то финансовые показатели в течение пяти лет и уровень подготовки лидеров следующего поколения значительно повышались [{115}](#).
- Дочери, у которых было общее видение со своими отцами, чаще продолжали семейный бизнес и возглавляли семейные компании, чем их братья [{116}](#).
- В отрасли консалтинга и производства воздействие общей эмоциональной компетентности команды на ее вовлеченность в работу усиливается благодаря общему видению команд [{117}](#).
- Инженеры отдела исследований и разработок крупного транснационального производителя демонстрировали гораздо более высокую вовлеченность в свои проекты, когда их объединяло общее видение [{118}](#).

Основа для плодотворных партнерских отношений – общие стремления, интересы (на рациональном и эмоциональном уровнях) и преданность друг другу, а не просто обмен идеями. Общее видение укрепляет надежду и наполняет работу смыслом, а общее сопереживание демонстрирует заботу и внимание. Для этого нужно взаимное доверие, когда обе стороны чувствуют, что их ценят и ими интересуются. Взаимное сопереживание (то есть когда человек интересен вам как личность) – клей, на котором держится тесная связь между обеими сторонами. Развивая умение надеяться, оптимизм, осознанность, заботливость и радость в отношениях, мы активируем ПЭА в себе и в тех, кого мы стремимся вдохновить и поддержать, что позитивно влияет на здоровье и дает другие преимущества, как мы говорили в главе 3.

этические нормы коучинга

Если вы работаете профессиональным коучем, то должны следовать важным правилам поведения. Благодаря им коучинг соответствует высоким стандартам профессионализма. Соблюдение этических норм зачастую требуется для членства в различных коучинговых сообществах, так что обязательно изучите существующие этические правила. Хотя мы не можем здесь перечислить принципы всех коучинговых организаций, есть две организации с хорошо сформулированными и публично доступными этическими правилами – Центр аттестации и образования (Center for Credentialing and Education, CCE) и Международная федерация коучинга (International Coach Federation, ICF). Правила поведения, предложенные этими организациями, охватывают такие аспекты, как профессиональные отношения с клиентом, конфликт интересов, конфиденциальность и уважение к личной жизни. На их веб-сайтах можно найти подробную информацию.

Нам хотелось бы добавить, что, учитывая межличностную природу коучинговых отношений, об этических нормах должны помнить все. Если кратко, то в основе любого коучинга (с менеджером, преподавателем, родителем, врачом, священником и т. д.) лежат четыре важнейших принципа. Во-первых, помните, что основная цель – процветание и благоденствие подопечного. Помочь человеку понять свои стремления и стать лучшей версией себя – приоритетная задача коуча. Пользуясь терминологией Барбары Фредериксон, суть коучинга в том, чтобы расширять и укреплять – а не манипулировать и контролировать. Во-вторых (это относится в основном к профессиональным коучам), всегда заключайте контракт, и неважно, кто оплачивает вашу работу – индивид или организация. Это должен быть письменный договор, согласованный и подписанный всеми участниками процесса, где четко обозначены обязанности и ожидания сторон. Также

стоит отметить элементы коучингового процесса и период времени, необходимый для завершения работы.

В-третьих, соблюдайте конфиденциальность. Отношения между коучем и его подопечным могут быть глубокими и сложными. Во всех случаях необходима конфиденциальность. Как коуч, менеджер или другой помощник, вы должны уважать право на неприкосновенность личной жизни. Если вы храните в тайне все, что происходит на сессиях, это означает, что вам можно доверять. Доверие – вещь хрупкая. Нужно много лет, чтобы добиться его, и всего минута, всего одна ошибка, – чтобы потерять. (Если вы профессиональный коуч, укажите в контракте соблюдение конфиденциальности. Обговорите это в начале работы, указав, как и через какие средства связи вы будете обмениваться информацией.)

В-четвертых, не забывайте о границах между вами и вашим подопечным и жестко соблюдайте их. Если человек раскроет вам тайну или вы узнаете о его личных или даже медицинских проблемах, которые выходят за рамки вашей квалификации, рекомендуйте ему другого профессионала. Среди таких проблем могут быть личные/семейные проблемы, такие как развод или трудный ребенок, психологические проблемы – депрессия или тревожность, финансовые трудности или даже противозаконные действия. Не менее важно соблюдать строго профессиональные отношения (если, конечно, речь не идет о вашем ребенке или друге!). Эту проблему непросто распознать, поскольку грамотно выстроенные коучинговые отношения приводят к тому, что обе стороны чувствуют тесную связь и близость. Поэтому будьте бдительны и руководствуйтесь благополучием человека, которому вы помогаете, и не размывайте грань между профессиональными и личными/романтическими отношениями.

Это лишь общие принципы, базовые правила, а не исчерпывающий список. Лучший совет – следовать принципу

«не навреди». И если вы профессиональный коуч, всегда отслеживайте соблюдение актуальных этических норм и прогнозируйте возможные этические проблемы.

Помимо общего видения и сопереживания, исследователи отмечают и другие важные, актуальные элементы коучинговых отношений. Ученые из Университета Акрона считают, что качественные коучинговые отношения характеризуются четырьмя элементами: искренностью отношений, эффективным общением, комфортностью и тем, насколько эти отношения способствуют развитию [{119}](#). Другая команда исследователей изучила коучинговые отношения в военной академии и пришла к выводу, что важны взаимопонимание, доверие и вовлеченность [{120}](#). (Подробнее о том, на что следует обратить внимание во время развития коучинговых отношений, см. раздел «Этические нормы коучинга».)

Коучинговое сознание

Образ мыслей коуча не менее важен, чем его профессиональные навыки. Если вы чувствуете себя выбитым из колеи, вряд ли вы достигнете значительного прогресса на коучинговой сессии. Подготовка – это наше все, как и практика. Как мы уже отмечали, коучинг принимает разные формы, и один из самых распространенных видов коучинга – отношения между родителем и ребенком, особенно в переходном возрасте. Нам хотелось бы поделиться историей Эллен, одного из авторов книги, о том, как она помогла своей дочери принять важное решение относительно ее будущего.

Однажды осенним вечером, когда Морин училась в выпускном классе, Эллен приехала с работы поздно и увидела, что ее супруг приготовил ужин. Какое счастье! День был долгим, а в холодильнике было пусто, потому что Эллен так и не успела заехать в магазин, так что сюрприз получился на славу. К тому же из-за пробок на дороге она чуть не опоздала на собрание в школе Морин по поводу поступления в колледж и оплаты.

На собрании, пока она слушала школьного консультанта и пыталась разобраться в огромном количестве информации, Эллен почувствовала, как ее стресс усиливается. «С каких это пор подача заявления в колледж стала таким сложным процессом?» – задумалась она. А потом стала размышлять, какой простой казалась жизнь, когда Морин была ребенком. «Еще вчера я ходила на собрания в детский садик, а теперь... Как время летит!» Консультант перечислил важные шаги, которые нужно выполнить учащимся – весь процесс от регистрации на тестирование до составления списка колледжей, куда они хотят подать заявление, и вступительного сочинения. Эллен уехала домой с тремя страницами записей и страшной головной болью.

Голодная и измученная, она села за стол. Ей не терпелось поговорить с Морин и рассказать о том, что она узнала на собрании. Она спросила ее с искренним интересом: «Ты уже решила, в какие колледжи хочешь подать заявку?»

«Думаю, да, – ответила Морин. – Но мне нужно проверить еще несколько вариантов». Это стало сюрпризом для Эллен. Они все лето ездили в разные колледжи, и Морин составила список из пяти или семи мест, которые ее заинтересовали. Сидя за кухонным столом, Эллен чувствовала, как тревога, которая появилась еще на родительском собрании, нарастает. Однако она напомнила себе, что ее дочери предстоит принять важное решение и ей, должно быть, тоже нелегко.

Тогда Эллен решила изменить подход. Она заботливо спросила: «Как твое сочинение?» Консультанты по поступлению в колледж советовали в один голос: как только откроется прием заявок, начните писать сочинение – и не ждите до последней минуты. Однако по непонятным ей причинам Морин, которая блестяще училась в школе, откладывала сочинение все лето и даже не приступала к нему. Будто не хотела участвовать в этом процессе.

«Я еще не начала, – ответила Морин раздраженно. – Мы займемся этим в школе на следующей неделе».

И вдруг Эллен взорвалась. Усталость и недовольство взяли верх, и она сердито ответила: «В чем дело? У тебя было все лето. Хватит откладывать, пора уже взяться за ум!»

Наступила тишина. Морин отвернулась и смотрела в окно. Эллен сразу же пожалела о своих словах, ей стало стыдно. Разговор не заладился. Она хотела помочь, но ничего не получилось, лишь упустила шанс оказать положительное влияние на дочь и вдохновить ее. Она поддалась раздражению, которое вызвал ответ Морин, перестала слушать и сопереживать.

Позже Эллен размышляла, как нужно было построить разговор. Главное, ей нужно было оценить свое эмоциональное и физическое состояние до того, как начинать такую непростую дискуссию. Если бы

сначала она осмыслила свои собственные ощущения, то поняла бы, что устала и не в состоянии что-то советовать или внимательно слушать. Может, в другой день, когда и она и Морин будут спокойны, она попробует снова. Но на этот раз она вспомнит свой подростковый период и проявит сочувствие к дочери, которая и так ощущает сильнейшее давление. Она попробует встать на ее сторону, вместо того чтобы конфликтовать, и вместо вопросов, которые вызывают только чувство вины, стресс, тревогу и вынуждают закрыться, задаст вопросы для активации позитивного эмоционального аттрактора. К примеру, «Чему бы ты хотела научиться в колледже? Чего бы ты хотела добиться?» или «Какие школьные предметы нравятся тебе так сильно, что ты с нетерпением ждешь следующего урока?» Это поможет Морин осмыслить свои возможности и личное видение. Как показывает история Эллен, настрой и эмоциональное состояние человека, который пытается кому-то помочь, оказывают сильнейшее влияние на общение. Теперь перечислим основные рекомендации для более осознанного коучинга.

Краеугольные камни коучинга

Мы предлагаем три фундаментальных элемента, которые помогут вам построить и развивать качественные коучинговые отношения.

Во-первых, *вы должны понимать, что индивидуальные изменения – это процесс, а не разовое событие.* Рост и развитие требуют времени. Когда мы пытаемся выработать новые привычки, нам нужна практика и обратная связь для открытости, самосознания и внутренних сил, необходимых для нового мышления и поведения. Это касается обеих сторон – и того, кто помогает, и того, кому помогают или кто стремится изменить свою жизнь. Каждому нужна возможность совершать ошибки, расти и совершенствоваться. Это длительный процесс, хотя в повседневной суете и вечной нехватке времени мы часто забываем об этом.

К примеру, попытки Эллен помочь своей дочери принять важное решение начались не в тот вечер за ужином. Весь прошлый год Эллен помогала Морин обдумать профессии и колледжи, которые ей подходят. То есть процесс поиска ее призвания и подходящего колледжа развивался постепенно. Но в тот конкретный момент, за ужином, Эллен сорвалась на негатив, ожидая от дочери окончательных ответов, – совершенно бессмысленное занятие, если вы искренне хотите помочь человеку. К счастью, у нее с дочерью уже сложились близкие, крепкие отношения, и Эллен знала, что они смогут спокойно поговорить, как только она отдохнет и вернет себе внутреннее равновесие.

Во-вторых, *коучинг – это шанс найти что-то ценное, уникальное, а не копаться в грязи.* Много лет назад *Houston Business Journal* опубликовал историю, которая стала любимым примером на наших программах по подготовке коучей [\[121\]](#). В конце XIX века Эндрю Карнеги был одним из богатейших людей Америки. Нищий эмигрант из Шотландии, он сменил не одну профессию в молодости и наконец создал крупнейшее в стране предприятие по производству стали. В

какой-то период на Карнеги работали несколько миллионеров, что было большой редкостью в то время. Репортер, которому не терпелось узнать его секреты, спросил Карнеги, как вообще можно платить столько денег стольким людям. Карнеги рассказал, что рост и развитие людей похожи на добычу золота. «Нужно выкопать несколько тон грязи, чтобы добыть всего одну унцию золота, но вы ведь не станете специально искать грязь. Вас интересует только золото». Блестящие коучи именно так относятся к своей работе – они ищут золото в другом человеке. Это очевидная истина, но большая редкость на практике – и даже лучшие коучи упускают эту драгоценную возможность. Как в примере с Эллен и ее дочерью, когда она поддалась эмоциям и упустила важный шанс помочь Морин вспомнить о своих сильных сторонах, увидеть свои уникальные таланты, вместо этого девочка просто замкнулась.

В-третьих, *темы для обсуждения предлагает человек, которого вы консультируете*. Это значит, что, хотя общий процесс контролирует именно коуч, основная задача этого процесса в том, чтобы помочь человеку, а не в том, чтобы коуч делился своими советами и опытом. Поэтому пусть план обсуждения будет гибким и отвечает потребностям второй стороны. Не забывайте конечную цель, придерживайтесь ее, но в большинстве случаев позволяйте второй стороне высказывать свое мнение и решать, на что тратить время. Как показала история Эллен, одна из ее ошибок заключалась в том, что она единолично управляла разговором, вместо того чтобы предложить Морин высказаться, а поскольку она не осознавала на тот момент своего эмоционального состояния, то не смогла проявить эмпатию.

Помимо трех основных рекомендаций, важнейшие ингредиенты качественных коучинговых отношений – присутствие, а также внимание к себе и к другому человеку. Даже самым опытным коучам приходится работать над этим на каждой сессии. Один из ключевых элементов доверия и демонстрации поддержки – внимание и

умение активно слушать. Мы подробно обсудим это в следующем разделе.

Слушайте не только слова

Вспомним историю Шона и как, после длительного обсуждения позитивной обратной связи, коуч задал важный вопрос: «Что-то еще?»

Шон нашел в себе силы признать негативные комментарии, которые прочитал в оценке 360 градусов, и рассказал, как сильно эта обратная связь его беспокоила. «Что-то еще?» (или «Какие у вас еще мысли по этому поводу?») – один из наших самых любимых вопросов, мы всегда поощряем наших студентов задавать его во время коучинга. Такая формулировка оказывает расслабляющее воздействие, поскольку выражает интерес к глубинным мыслям человека – которые часто остаются за занавесом. А также демонстрирует готовность выслушать все, что человек сочтет нужным сказать, – даже озвучить не самые приятные мысли. Зачастую этот вопрос провоцирует удивительные, неожиданные открытия.

Вспомните ситуацию, когда кто-то внимательно слушал вас, когда вы знали, что он на сто процентов сосредоточен на ваших словах и стремится понять ваши мысли и чувства. Скорее всего, вам это понравилось. Вы чувствовали уважение, интерес и даже любовь. Чувствовали себя особенным. По сути, все мы хотим, чтобы нас понимали и ценили, и когда мы внимательно слушаем другого человека, мы демонстрируем, что его слова интересны и важны для нас.

Без умения слушать мы не сможем понять людей. Не сможем доверять и пользоваться доверием. Умение слушать создает безопасную психологическую и эмоциональную среду, и человек становится более открытым для новых идей и опыта. Однако на работе умение внимательно слушать зачастую уступает место необходимости показать высокие результаты и профессиональные знания.

Слушать – значит быть внимательным [{122}](#). Когда вы активно слушаете, то направляете все свое внимание на человека и слушаете всеми органами чувств. Ваша задача – понять его мысль и проявить уважение к его точке зрения, даже если вы не согласны с ней. Через слова и невербальные средства выражения постарайтесь показать ему, что вы согласны или не согласны, но, главное, что вы хотите понять его мысли и чувства и что принимаете и уважаете то, что он говорит.

Большинству из нас тяжело слушать. Мы перебиваем собеседников. Мы заканчиваем за них фразы. Мы оцениваем сказанное. Достаточно 30 секунд, чтобы наш внутренний судья решил, что ему уже понятно, что человек говорит, что он чувствует и что хочет сказать; и зачастую мы не можем устоять и даем ему советы, рекомендации, указания.

В знаковой статье, опубликованной в 1952 году в *Harvard Business Review*, Карл Роджерс и Ф. Ж. Ретлисбергер, профессора Гарвардской школы бизнеса, утверждали, что потребность быстро оценивать услышанное – машинальная, инстинктивная. Она мешает нам слушать, препятствует открытому общению и пониманию. Стоит нам услышать чье-то высказывание, как мы сразу же соглашаемся или не соглашаемся и реагируем не только на слова человека, но и на наши собственные мысли, вызванные его словами. Если в ходе общения люди проявляют сильные эмоции, то наша реакция будет не менее напряженной и накаленной. Диалог прекращается, как только мы теряем самообладание, а вместе с ним мы теряем надежду по-настоящему разобраться в ситуации и понять, что к чему [{123}](#).

В коучинге часто возникают подобные проблемы. Как ни странно, из-за самой сути работы коуча – проявлять самосознание и контролировать свои эмоции, особенно когда нужно слушать. Дело в том, что такой самоконтроль дается нелегко и может активировать НЭА у коуча, пока он активно сопротивляется желанию говорить, а не слушать! Это правда, что хорошие коучи умеют слушать. Но все мы люди и легко отвлекаемся. Мы увлекаемся собственными мыслями,

и, хотя нам кажется, что мы активно слушаем человека, мы зачастую обдумываем, что сказать, когда он закончит. То есть наше умение слушать и интерес к словам собеседника довольно поверхностные. Мы слушаем диалог, который протекает в нашем собственном сознании; мы как бы отсутствуем и не можем внимательно слушать.

Чтобы активно слушать, нужны твердое намерение и сила воли. Все начинается с глубокого и честного самосознания – кто мы и что мы привносим в коучинговые отношения. Какие у нас предвзятости. Выражаясь словами гештальт-психолога Роберта Ли: «Наши предположения и стереотипы фильтруют все, что мы слышим. Когда мы слушаем человека, то не видим его таким, какой он есть. Мы воспринимаем его через свой собственный фильтр и видим его таким, каким *мы* его считаем. Поэтому крайне важно осознавать свои предвзятости, чтобы объективно воспринимать ситуацию и слышать именно то, что хочет сказать собеседник – перед нами, на экране компьютера или по телефону» [\[124\]](#).

результаты исследований

Повышая самосознание и развивая умение внимательно слушать, мы оказываем благотворное влияние на позитивные и продуктивные коучинговые отношения. Гай Ицхаков и Ави Клюгер провели ряд исследований, в которых участвовали внимательные и невнимательные слушатели. В одном из этих исследований 114 студентам в случайном порядке подобрали внимательных и невнимательных слушателей. Когда спикеры чувствовали, что их слушают, они проявляли более высокое самосознание, низкую тревожность и ясное мышление, по сравнению с другим вариантом – когда их слушали невнимательно. Они сумели свободно проявить и сильные и слабые стороны своей личности в отличие от тех, кого не слушали. Они также затронули более сложные и многогранные факторы обсуждения. Они мыслили целостно, учитывали практически все аспекты темы и проявляли более активное

воображение. Опираясь на результаты исследований, ученые пришли к выводу, что умение слушать внимательно, с эмпатией снимает напряжение, повышает самосознание и способность открыто размышлять.

Источник: G. Itzchakov and A. Kluger. The Power of Listening in Helping People Change // Harvard Business Review. May 17, 2018.

Когда вы внимательно слушаете, вы чувствуете своего собеседника. Слушать всеми органами чувств – значит слышать, видеть и чувствовать все, что он говорит и переживает. Мы слышим слова и внимательны к эмоциональным и невербальным подсказкам. Мы прислушиваемся к языку, следим за выражением лица и тоном. Мы видим блеск в глазах, нахмуренные брови, ерзанье на стуле. Мы слышим изменения голоса, темпа речи и дыхания – все это необходимо, чтобы понять человека и создать безопасную, дружественную атмосферу для размышления, обучения и развития.

Если вы хотите помочь человеку, то следует активно использовать такой внутренний ресурс, как эмпатия. Это способность поставить себя на место другого человека (или группы) и представить, что он видит, думает и чувствует, будто мы стали им, хотя при этом мы прекрасно осознаем, что это не так. Наша коллега Хелен Рейс из Гарвардской медицинской школы считает, что мы предрасположены к эмпатии благодаря *зеркальным нейронам* – особым клеткам мозга в премоторной коре. Хелен объясняет: «До открытия зеркальных нейронов ученые в большинстве своем считали, что мозг использует логическое мышление для интерпретации или прогнозирования действий других людей. Теперь мы пришли к выводу, что эти нейронные «зеркала» и общие нейронные цепи дают нам способность не только *понимать* мысли другого человека, но и *чувствовать* то, что он чувствует». Эти особые нейроны выстраивают

когнитивную связь между людьми и являются основой для так называемого *единого разума* – то есть способности быть на одной когнитивной волне с другим человеком [{125}](#).

У эмпатии есть три грани – когнитивная, эмоциональная и поведенческая, – которые укрепляют связи между людьми [{126}](#). *Когнитивная эмпатия* предполагает понимание точки зрения другого человека и опирается на нейронные сети, задействованные в аналитическом мышлении. Когнитивная эмпатия активирует аналитические сети, поскольку мы нацелены на сбор информации для того, чтобы составить общую картину о человеке или ситуации и узнать точку зрения собеседника. *Эмоциональная эмпатия* – способность быть с человеком на одной эмоциональной волне и чувствовать то, что чувствует он. К примеру, это радость, которую вы испытываете, когда коллега получает долгожданное повышение, или печаль и бремя утраты, которые вы испытываете, когда мама вашего лучшего друга умирает от внезапной болезни. Эмоциональная эмпатия активирует соответствующие области мозга – эмпатическую сеть. Нам проще проявлять эмоциональную эмпатию, когда мы видим наше сходство с другим человеком (например, вы выросли в одном городе, играли в одной спортивной команде в колледже, придерживаетесь одних и тех же религиозных или политических взглядов). Если люди сильно отличаются друг от друга, то проявлять эмоциональную эмпатию намного сложнее.

Поведенческая эмпатия – третий аспект эмпатии. Ее также называют *эмпатической заботой*, поскольку это мотивация помочь человеку. Это когда наши мысли и чувства интегрируются и вызывают желание действовать. Мы проявляем эмпатическую заботу, когда чувствуем внутреннюю потребность или порыв немедленно помочь человеку.

В зависимости от характера конкретного коуча подопечный по-разному реагирует на его эмоциональные проявления. Если эмоции людей созвучны друг другу, то рождается эмоциональная связь, в то время как аналитический подход может вызвать у того, кому

помогают, ощущение, что коуч больше интересуется решением конкретной проблемы. Нет одного правильного метода. В реальности, чтобы по-настоящему помогать людям, приходится использовать все формы эмпатии: умение настраиваться на одну волну, желание понять человека и готовность быть активным участником, который помогает ему на пути к развитию и переменам.

Однако тем, кому тяжело слушать людей, не стоит терять надежду! Умение слушать – это искусство и навык, которые можно развивать.

Генри Кимси-Хаус и Карен Кимси-Хаус совместно с коллегами Филиппом Сандалом и Лорой Витворт выделяют три уровня умения слушать, через которые формируется связь между людьми и коучинговые отношения [\[127\]](#):

- Уровень 1, или уровень связи: вы слушаете человека и осмысливаете, что его слова значат лично для вас. То есть акцент ставится на ваше внутреннее восприятие; это важно для поиска общих взглядов, интересов, одним словом, для личностной связи с собеседником.

- Уровень 2, или уровень сосредоточенности. Здесь вы уделяете собеседнику все свое внимание и проявляете эмпатию и интуицию, чтобы наладить взаимопонимание.

- Уровень 3, или глобальный уровень, предполагает умение слушать всеми органами чувств и воспринимать не только слова. Вы продолжаете уделять все внимание человеку, но при этом воспринимаете услышанное в общем контексте и учитываете всю картину в целом – не только то, что он говорит, но и то, о чем он молчит.

Первый уровень позволяет выстроить связь с людьми. Именно это происходит на работе, когда мы знакомимся с сотрудниками на нетворкинге или приходим на собрание команды. Кто-то рассказал, что провел выходные в своем домике на озере. Оказывается, вы арендовали коттедж на том же озере, и вот вы уже обсуждаете любимые рестораны в том районе. Это важно, потому что связь

между людьми – это основа для профессиональных и личностных отношений. Но для эффективного коучинга нельзя ограничиваться первичной связью, нужны второй и третий уровни. Если хотите выстроить качественные отношения и по-настоящему помочь человеку, не бойтесь трудностей, поднимитесь на новую высоту и научитесь слушать всеми органами чувств.

Еще два простых совета, которые помогут вам быть внимательными и слушать как можно лучше. Вспомните правило 80–20. Как коуч, менеджер или помощник, старайтесь говорить только 20 % времени, а 80 % времени слушать. Так вы покажете человеку, что именно он в центре внимания. Другой полезный метод – задавать себе вопрос: «Почему я сейчас говорю?» Если вы вдруг заметите, что слишком много говорите, то это уже не коучинг: либо вы рассказываете о себе, либо поучаете, либо указываете, что делать. Задайте себе этот вопрос, и вы будете двигаться в правильном направлении. Внимание будет направлено не на вас и ваши мысли, а на человека, которому вы хотите помочь.

* * *

Мы надеемся, что в этой главе вы нашли актуальный для себя контент и практические советы, чтобы строить и развивать качественные отношения. В главе 8 мы обсудим, как организации выстраивают культуру коучинга, используя различные методы, включая коучинг между коллегами, менеджерский коучинг и привлечение внешних коучей.

ключевые идеи

1. Отношения между коучем и человеком, которому он стремится помочь, лежат в основе любых развивающихся отношений. Эти

отношения должны быть резонансными, то есть характеризоваться общим позитивным эмоциональным настроем, общим видением и общим сопереживанием.

2. Если вы хотите помочь человеку измениться, воспринимайте отношения с ним с точки зрения основных принципов коучинга. Изменения – это процесс, а не разовое событие, и они требуют времени. Верьте, что в каждом человеке таится драгоценный клад, и ваша задача – помочь удалить тонны грязи, чтобы выкопать это сокровище. Не забывайте, что в центре внимания – человек, а не процесс или проблема. Пусть он определяет тему обсуждения, по крайней мере, в большинстве случаев.

3. Умение активно слушать крайне важно для построения качественных отношений.

упражнения для размышления и практического применения

1. В течение следующей недели обратите внимание на то, как вы общаетесь с окружающими. Отметьте, насколько вы слушаете друг друга и как вы это делаете. Отметьте все паттерны.

2. По пути на работу (не рекомендуется, если вы за рулем) или в другое время (желательно утром) поразмышляйте о том, как вы пообщались с супругой (супругом), детьми, родителями, соседями в тот день. О чем вы говорили? Насколько хорошо вы слушали? Вы действительно поняли их мысли и эмоциональное состояние?

3. На работе обратите особое внимание на одно общение в день – на групповом собрании или на личной встрече. Затем подойдите к этому человеку и скажите, что вы услышали и какие эмоции уловили в его речи. Проверьте, насколько это соответствует тому, что он намеревался донести до вас.

групповое обсуждение

1. В своей учебной группе или с коллегами обсудите свои наблюдения после общего рабочего собрания. Вы заметили на собрании людей, которые активно слушали и были внимательны к другим? Вы заметили людей, которые отвлекались или не проявляли внимания по каким-либо причинам? Как ваши наблюдения отразились на продуктивности собрания? И на отношениях между людьми?

2. На том же собрании были люди, которые поучали других, делали замечания, проявляли агрессию? Что в их поведении и в отношении к другим людям бросается в глаза? Если сравнить этих людей с теми, кто был внимателен и слушал других, чем отличается их поведение?

3. Вспомните ситуацию, когда вы общались с человеком (например, с супругой или коллегой), и, казалось, что он проявляет внимание, но на самом деле он не слушал вас. Что вы тогда почувствовали?

Глава 8

Как создать культуру коучинга и взаимопомощи

методы преобразования организаций

Когда Джефф Дарнер, старший директор по управлению талантами и человеческими ресурсами, впервые предложил идею коучинга в Moen (холдинг Fortune Brands), он столкнулся с чрезвычайной медлительностью. Как он говорит, руководители «не привыкли спрашивать людей, как они себя чувствуют» [\[128\]](#). Более того, менеджеры Moen с трудом успевали выполнить повседневную работу и сочли развивающее общение очередным бестолковым заданием в бесконечном списке дел. Постепенно, через тренинги и обсуждения, климат изменился. Менеджеры, которые раньше считали, что у них нет времени на разговоры – не говоря уже о том, чтобы слушать друг друга, стали с удовольствием этим заниматься. У них даже бывают ежедневные неформальные коучинговые моменты с другими менеджерами и подчиненными в конференц-зале и после собраний.

Именно такую культуру коучинга мы помогаем создавать в организациях, где мы работаем, а теперь с помощью этой книги мы хотим поделиться своим опытом с широкой аудиторией. В частности, мы хотели бы отметить, что эффективная культура коучинга рождается в организациях, где люди развивают навык коучинга через активацию позитивного эмоционального аттрактора.

В других контекстах – в семье, с друзьями, в местном сообществе – стоит сформулировать основные нормы помощи людям, которые хотят расти, учиться и быть открытыми для новых

идей, поскольку это позволит нам адаптироваться к изменчивому миру. Такая забота также поможет выстраивать и развивать резонансные отношения, которые, как мы объяснили, помогают обеим сторонам, активируя у них ПЭА. Хотя в этой главе мы акцентируем внимание на организации труда, все основные идеи и примеры подходят для создания культуры развития и в других контекстах, о которых мы говорили.

Как внедрить коучинг в организацию рабочего процесса

Конечно, коучинг – до сих пор относительно новое явление в организациях. Хотя коучинг появился в корпорациях в конце 1960-х – в начале 1970-х годов, общепринятой методикой он стал только в конце 1990-х – в начале 2000-х. Мы до сих пор изучаем различные формы коучинга и ищем способ усовершенствовать его. Однако кое-что нам совершенно ясно: коучинговые отношения играют ключевую роль, особенно если учесть, что организациям нужны резонансные лидеры, которые умеют мотивировать и вовлекать людей. Нам также известно, что коучинг способен улучшить перспективы профессионального роста особых категорий лиц и уязвимых групп, таких как национальные меньшинства и женщины. Эти методы работают в наших семьях, а также с теми, кто чувствует себя изгоем или социально отчужденным, на обочине общества.

К примеру, нам известно, что в корпоративной Америке женщины гораздо реже получают возможность пройти коучинг, чем мужчины. Однако женщины «сталкиваются с конкретными индивидуальными и организационными трудностями», которые коучинг помог бы им преодолеть, как считают наши друзья и коллеги Маргарет (Мигги) Хопкинс, профессор Университета Толедо, и Дебора О'Нил, профессор Государственного университета Боулинг Грин. В ходе одной из наших многочисленных дискуссий с Мигги и Деб они отметили, что женщины до сих пор недостаточно представлены на лидерских позициях и в целом получают более низкую зарплату. Поэтому коучинг мог бы стать для них безопасным способом противостоять таким трудностям, как карьерный рост в сферах, где доминируют мужчины, и обдумать интеграцию работы и личной жизни. Исследователи рекомендуют коучинг как средство, которое

помогает женщинам и национальным меньшинствам обрести свой уникальный голос и добиться профессионального роста. Как вы видите, похожая динамика присутствует в контексте семьи и местного сообщества.

Однако заниматься коучингом не всегда легко, особенно вначале, как обнаружил Джефф Дарнер, когда предложил коучинг в Moen. И трудностей не становится меньше даже по прошествии длительного времени после введения коучинга в организации, как обнаружила Нилуфар Годс, когда стала лидером коучинговой практики в Cisco Systems. Она взялась за эту работу с большим воодушевлением, чтобы предложить разнообразные методы развития тысячам руководителей и специалистов Cisco. Она и не подозревала, что ее первой задачей будет навести порядок в мешанине коучинговых методов, которые уже существовали в компании. Cisco тратила миллионы на коучинг, но пользовалась услугами лишь небольшого числа коучей. Как говорит Нилуфар, ей пришлось провести «генеральную уборку» [\[129\]](#).

Мы слышали одну и ту же историю от многих директоров по развитию компаний из списка *Fortune 500*. Как и Нилуфар, им пришлось в первую очередь выяснить, в каких объемах проводится коучинг и кто этим занимается. То есть они оценили оптимальные методы доступа людей к коучам. Кроме того, есть и другая проблема – обеспечение стабильно высокого качества коучинга и выплата соответствующего гонорара, и для решения этой проблемы Нилуфар разработала процесс подготовки и сертификации для всех коучей Cisco, внутренних и внешних.

Некоторые организации сталкиваются с намного более серьезными проблемами, чем отчеты по коучингу и повышение качества услуг. Эми Граб координирует развитие персонала (включая коучинг) в Федеральном бюро расследований, в поле ее зрения 25 000 сотрудников. Помимо очевидных трудностей подобной работы, есть еще одна проблема – лидеры ФБР каждый день появляются на публике. Им приходится поддерживать образ

совершенства, при этом не отступать от истины и справедливости и вести тайную политику. Хотя ФБР сразу же приставляет коучей ко всем новым управляющим и к тем, кто получил повышение, помимо этого Эми разработала программу, в рамках которой лидер может запросить коуча, если в этом есть особая необходимость. Когда федеральный бюджет сократили, она стала поощрять сотрудников к «самокоучингу» с помощью упражнений осознанности [\[130\]](#).

Как показывают эти примеры, чтобы создать эффективную культуру коучинга, нужны интуиция, проницательность и менеджерские навыки – от умения оценить общие потребности и организовать доступ к коучам до (иногда) централизации тренингов и сертификации коучей для обеспечения высокого качества их работы. В этих примерах мы также видим три основных подхода к коучинговым услугам в организациях: (1) поощрять и обучать сотрудников проводить коучинг с коллегами в парах или группах; (2) обеспечить доступ к внутренним и внешним коучам (то есть к людям с профессиональной подготовкой и сертификатом конкретных профессиональных сообществ); и/или (3) обучать и развивать менеджеров и старших по должности лидеров, чтобы они предоставляли коучинг своим непосредственным подчиненным и другим сотрудникам. Далее мы подробно рассмотрим каждый из этих трех подходов.

Коучинг между коллегами

Один из подходов к развитию культуры коучинга в организациях – коучинг между коллегами. Кроме того, это эффективный способ внедрить принципы взаимопомощи и коучинга с сопереживанием в семьи, команды, социальные группы и даже сообщества. Здесь нет ничего нового, конечно; раньше мы называли этот подход простым словом «дружить». Однако сейчас у многих просто нет времени даже на то, чтобы поговорить с самыми близкими друзьями. Мы отслеживаем новости на Facebook или в электронной почте, вместо того чтобы развивать и поддерживать глубокие эмоциональные отношения.

Коучинг между коллегами формализует личную, дружественную связь ради взаимной поддержки и помощи. Идея в том, чтобы два (или больше) человека относительно равного статуса помогали друг другу с личным и профессиональным развитием, вспоминая и обсуждая наиболее значимые события. Наши коллеги Кэти Крам, Айлин Вассерман, Поли Паркер и Тим Холл описывают эту взаимопомощь как динамичную, основную цель коучинга между коллегами «для стимулирования целенаправленного взаимного развития с четкими границами» [{131}](#). Вспоминать и обсуждать конкретные события из рабочей жизни – самый эффективный способ, поскольку эти события воспринимаются как практический пример. Итак, один из участников выбирает важный для него случай на работе, рассказывает о нем своему собеседнику или группе, и вместе они обсуждают случившееся и что можно было изменить. Подобный анализ намного эффективнее, когда коллеги обсуждают его между собой и помогают друг другу, в отличие от вмешательства эксперта или начальства, поскольку в этом случае коучинг превращается в очередную обязанность и активизирует НЭА.

Если в обсуждении участвуют больше двух человек, то это коучинговая группа коллег. Одна из самых успешных коучинговых

групп, которая помогает людям изменить поведение, – группа анонимных алкоголиков [{132}](#). Именно благодаря равноправию – когда люди не придают значения формальному статусу и говорят на равных – эта группа пользуется огромным доверием и авторитетом. Она помогает людям изменить одну из самых тяжелых привычек – зависимость – и открывает перед ними новые возможности. Члены группы полагаются друг на друга, черпают знания, вдохновение и утешение друг у друга. Поскольку их объединяет схожий негативный опыт, обсуждения очень искренние, открытые.

Коучинг между коллегами может быть формальным или неформальным и охватывать людей внутри или вне организации. Эти отношения зачастую продолжаются в течение длительного времени, потому что между людьми складываются глубокие, резонансные отношения с взаимной заботой и сопереживанием, общими видением и целью, а также позитивным, дружественным настроем.

А главное, в организациях коучинг между коллегами предоставляет бесплатную альтернативу, когда можно помочь большому числу менеджеров и сотрудников и выработать позитивные культурные нормы. Это прекрасный способ практиковать коучинг каждый день.

Как именно работает коучинг между коллегами? Поскольку эти группы носят долговременный характер и стимулируют эффективный метод общения между коллегами и членами семьи, они зачастую вызывают позитивное эмоциональное заражение, которое приводит к тому, что благодаря социальной мимикрии люди вносят позитивные изменения в свою жизнь. В этом отношении группы коучинга между коллегами могут стать новой формой поддержки, а в идеале – второй семьей. Все это в итоге приводит к созданию новой и крайне эффективной организационной нормы. Более того, хотя коучинг между коллегами можно использовать для стимулирования культурных изменений в организации, он иногда становится важным компонентом самой культуры. Он может стать

важнее всех остальных тренингов, которые охватывают столько тем и участников, что иногда отвлекают от практики коучинга. Коучинг между коллегами создает особую социальную среду, где члены группы размышляют, как помочь друг другу [{133}](#).

Коучинг между коллегами может проходить в разных форматах. На курсах Университета Кейс Вестерн Резерв мы предлагаем участникам составить свой *личный совет директоров*. Это упражнение не только помогает осмыслить ключевые отношения и источники поддержки, но и дает готовый перечень людей, с которыми можно обсудить свои достижения. Наши коллеги Моника Хиггинс и Кэти Крам называют этот список *сетью развития* [{134}](#). Они рекомендуют включить в эту сеть ряд ключевых людей и обращаться к ним индивидуально или в группе, чтобы обсуждать свой личный или профессиональный рост.

В коучинге между коллегами, как и в работе с профессиональным коучем, главное – отношения. Вся работа в организациях протекает в определенных группах, где каждый человек связан с другими и где действия одного влияют на действия других. Помощь друг другу и поддержка через коучинг между коллегами очень важны для принятия инноваций, адаптации, плодотворной работы и даже более счастливой личной жизни сотрудников. В безопасных условиях общения с доверенным кругом люди поддерживают друг друга, обмениваются идеями и обсуждают значение тех или иных событий. Для эффективного результата участникам группы нужен определенный уровень самосознания и рефлексии, а также забота по отношению к друг другу и сопереживание. (См. раздел «Как развивать коучинговые навыки в организации» и главу 7 для дополнительной информации о том, как строить качественные коучинговые отношения и совершенствовать навыки коучинга.) Эти факторы – эмоциональный клей, который стимулирует внутренние изменения и развитие. Создание таких отношений и эмоциональных связей и есть цель и смысл группы.

Наши друзья и коллеги Ванесса Драскат и Крис Кейс провели исследование учебных команд MBA и пришли к выводу, что критерии, по которым высоко оценивались выполненные задания в первом семестре, практически противоположны критериям, которые гарантируют максимально эффективное обучение в следующем семестре [{135}](#). Приведем пример: группы, которые получили наивысшие оценки (то есть лучше всего справились с заданием), избегали обсуждения конфликтов между членами команды, таких как неравномерное участие в работе и отлынивание от нее (некоторые люди не выполняли свою часть работы и выплывали за счет других). А те команды, которые *больше всего развивались*, открыто обсуждали эти и другие конфликты и предлагали решения, которые приносили более высокий результат в долгосрочной перспективе.

Предостережение: иногда коучинг между коллегами, особенно в группах, переходит на «темную сторону» и акцентирует внимание на негативных эмоциях. В конце концов, именно так традиционно учат менеджеров – искать проблемы и решать их. Хотя этот подход действительно эффективен в некоторой степени, он не годится, когда речь идет о развитии людей. Как мы говорили, подход, нацеленный на проблему, кажется плодотворным, но он не учитывает тот факт, что, когда человек думает о проблеме, обсуждает ее, активизируется НЭА, который, в свою очередь, пресекает поток новых идей и возможностей. Признать существование проблемы – не то же самое, что долго и нудно обсуждать ее. Это не позволяет разглядеть позитивные возможности. В итоге люди вязнут в трясине негатива, не видят никакого выхода и лишь глубже погружаются в отчаяние. Чтобы группа не скатилась к негативному коучингу, стоит периодически приглашать опытного коуча для тренинга.

Когда позитивный коучинг между коллегами становится нормой в организации, как говорит наш друг и коллега Фрэнк Барретт, он «преобразует социальную структуру» [{136}](#). Фрэнк отмечает: чтобы

завести друзей и сохранить их, необходимо «незапланированное общение, частые взаимодействия и чувство защищенности». Он напоминает слова Аристотеля о том, что друзья – ключ к обществу [\[137\]](#). То же самое относится к созданию новой социальной структуры. Меняется представление о том, что значит работать в этой организации и что значит строить подобные отношения.

как развивать коучинговые навыки в организации

Шаги развития коучинговых навыков перекликаются с этапами (открытиями) стабильных позитивных изменений в рамках теории преднамеренных изменений.

1. Во-первых, исследуйте личное видение своего будущего и определите, насколько помощь людям или любая форма коучинга является частью ваших стремлений.

2. Когда сформулируете личное видение, включающее коучинг, оцените свои способности создать эффективные отношения. Тренинги помогают большинству людей лучше понять роль коуча и развить свои навыки, будь то менеджер, который хочет стать коучем для своей команды, или коучи «коллега для коллеги». В идеале нужна регулярная оценка и обратная связь, а также личный тренинг, онлайн-курсы (асинхронные, такие как MOOC, или синхронные, такие как интерактивные вебинары) или сочетание этих вариантов. Если вы мечтаете стать профессиональным коучем, придется пройти серьезную подготовку, чтобы развить необходимые навыки.

3. Найдите профессионалов, которые занимаются данной формой коучинга, и берите с них пример. Это позволит увидеть коучинг в действии и обсудить ваши наблюдения с коучами, поделиться личным мнением.

4. Коучинг состоит из многочисленных элементов и этапов. Сюда входят вопросы и действия, которые активируют ПЭА, а не НЭА. Экспериментируйте с теми аспектами коучинга,

которыми вы еще не владеете. Обязательно обсуждайте все свои достижения и неудачи с доверенными людьми.

5. После экспериментов займитесь практикой – с анализом и обратной связью.

6. Повторяйте шаги 4 и 5, пока не добьетесь легкости и мастерства.

Новые группы социальной идентичности

Одно из множества преимуществ коучинговых групп заключается в том, что зачастую они превращаются в так называемые *группы социальной идентичности* [{138}](#). Возьмем, к примеру, одну лидерскую программу, которую мы изучали, – группу примерно из 20 врачей, медсестер, инженеров, профессоров и деканов (многие из которых занимали управленческие должности в своей области). В ходе четырех долгосрочных исследований, проведенных через один, два и три года после завершения программы, они отметили, что помимо значительных изменений в их поведении и перемен на работе, они в лице друг друга обрели для себя новую референтную группу. В то время как большинство близких им людей хотели, чтобы они продолжали заниматься тем, чем занимались, – и зачастую воспринимали разговоры о серьезных переменах в жизни как угрозу, – члены этой группы стали друзьями, с которыми всегда можно было обсудить свои мечты и будущее.

Эта группа выросла из новаторской программы Professional Fellows Школы менеджмента Уэзерхед, которая дала возможность профессионалам с высшей ученой степенью продолжить развитие. Используя метод партисипативной педагогики, в основе которой лежит взаимодействие (а не воздействие) преподавателей и студентов, группа собиралась в течение года раз в неделю по вечерам на семинар и еще раз в месяц по субботам для индивидуальных «занятий». Участники сформулировали новое личное видение и помогали друг другу превратить видение в учебный план на ближайшие несколько лет своей жизни [{139}](#).

Многие программы по развитию руководителей и магистерские программы наблюдают такое спонтанное рождение социальных групп идентичности. Обратите внимание, что эти отношения опирались не на общие страдания и тяжелый опыт, как некий курс

молодого бойца. Как мы уже говорили по поводу эффективных коучинговых отношений, именно ПЭА объединил этих людей и помог им понять мечты друг друга. Их искренне заботило развитие своих коллег. У них было общее видение, сопереживание и энтузиазм. Эти резонансные отношения длились долго благодаря позитивному эмоциональному заражению и общей цели.

Традиция коучинга между коллегами

Такие коучинговые группы, конечно же, не новое явление в организациях. В 1960–70-х годах их часто называли *группами поддержки* или *T-группами* (тренинг по восприимчивости). В 1980-х кружки контроля качества и другие формы групп для сотрудников стали популярным трендом. К 1990-м годам появились самоуправляемые рабочие команды, а в начале 2000-х стали экспериментировать с учебными командами/группами в организациях.

У всех этих форм есть несколько общих черт. Во-первых, это неформальные, добровольные группы коллег, равных друг другу людей. Во-вторых, их цель – помочь друг другу с личной жизнью, работой и обучением/развитием (именно это было основной целью, даже если алкоголь и переядание обсуждались на каждом собрании). В-третьих, члены группы сами выбирали темы для обсуждения и управляли всем процессом (то есть не было посредников и координаторов).

Как только группа сложится и наладится взаимопонимание, это станет новой группой социальной идентичности, члены которой будут с нетерпением ждать следующей встречи. Отношения выходят за рамки этих встреч, поскольку участники становятся друзьями и близкими коллегами по работе. Если все члены группы работали в одной организации, окружающие замечали, что между ними сложился совершенно особый тип общения. Если эмоциональное заражение распространялось, то новые принципы поведения превращались в новые критерии для всей организации.

Два фактора обеспечивали надежную основу для растущей популярности коучинга между коллегами: *доступность коучинга* широкой аудитории, а не только руководителям, и *наличие стабильного процесса*. То есть отношения и чувства, рожденные в группе, не исчезали через три-шесть недель после обсуждения,

тренинга или выполненного задания, как обычно происходит. Они продолжались! Доступность коучинговых групп позволила десяткам тысяч работников почувствовать все преимущества коучинга и развития. Причем компаниям или правительственным учреждениям не приходилось нанимать сотни коучей и консультантов и платить им.

Стоит продвигать коучинг между коллегами как важнейший метод развития сотрудников. Он акцентирует внимание на «менеджере как коуче» и охватывает каждого менеджера, профессионала, административного или производственного работника. Так коучинг может стать одним из элементов развития для массы людей, у которых обычно нет доступа к платным коучам. То есть каждый сотрудник может стать коучем для своих коллег, распространяя коучинг во всей организации. Для индивидов такая группа коучинга может стать личным советом директоров. Следовательно, коучинг между коллегами – наиболее благотворная почва для создания культуры непрерывного обучения и развития.

Действительно, исследования показывают, что участие в парном коучинге на программе MBA привело к тому, что даже много лет спустя люди продолжали формировать и использовать пары на работе. Исследование Паркер, Крам, Холла и Вассерман легло в основу модели коучинга между коллегами в организации, в парах или небольших группах. Сначала пара создает «объединяющую среду», опираясь на выстраивание позитивных отношений; затем решает проблемы, которые участники испытывают на работе; и, наконец, полностью сформированная коучинговая пара – или несколько пар – перерастает в небольшую группу, которая проникает в организационную культуру, которая, в свою очередь, перенимает навыки и принципы коучинга между коллегами. Исследователи обнаружили, что общая цель – тот фундамент, на котором держатся все этапы этого вида коучинга [\[140\]](#).

Коучинг между коллегами может длиться довольно долго и принимать самые разные формы. К примеру, группа женщин-

партнеров из Coopers & Lybrand в Сан-Франциско Бэй Эриа решила собираться раз в месяц и обсуждать свою жизнь и карьеру. Они начали с восьми членов, затем расширились до двенадцати. Это неформальная группа встречалась много лет, некоторые участники покинули ее, появились новые лица. Они искали тех, кто их может понять (других женщин-партнеров в фирме, где их на тот момент было немного), чтобы помогать друг другу. Они обсуждали все – от конкретных проектов и карьерного роста до личной жизни и трудностей на работе. Это был настолько поразительный пример взаимопомощи между коллегами, что о них написали в *BusinessWeek* [\[141\]](#).

Более того, каждый, кто успешно окончил магистратуру или докторантуру по медицине, юриспруденции или MBA, знает, что совместная работа в учебных группах – метод выживания. Мы на собственном опыте видим, как MBA-программы для руководителей организуют обучение через подобные группы, и участники признаются, что этот опыт благотворно влияет на них. Студенты традиционных программ MBA, напротив, часто признаются, что ненавидят работать в команде, кроме таких мест, как Университет Кейс Вестерн Резерв. Мы считаем, что традиционные MBA-программы преподносят работу во временных командах как задачу, которую следует выполнить, а затем перейти к следующей (активация аналитической сети и НЭА). А программы для руководителей зачастую проводятся в одних и тех же учебных группах в течение всего курса. Когда члены группы учатся помогать друг другу и воспринимают выстраивание отношений как одну из целей команды, это очень полезно. И не удивительно, что многие делают это с удовольствием.

Если вы никогда не были частью такой университетской программы, может быть, вы знаете о ней из таких фильмов, как «Блондинка в законе», и сериалов «Бумажная погоня» и «Как избежать наказания за убийство». Лори Нейсвандер, выпускница нашей программы по позитивному организационному развитию,

рассказала, что именно такая команда у нее сложилась с двумя сокурсниками. Они назвали свою группу «Вино и видео», встречались по пятницам, приносили бутылку вина и смотрели видео по той теме, которую изучали на занятиях, затем обсуждали упражнения и учебный материал.

В программах, которые стремятся повысить эмоциональный и социальный интеллект, коучинг между коллегами зачастую используется потому, что нет бюджета на приглашение профессиональных коучей. Хотя один из авторов книги, Эллен, участвовала в коучинге между коллегами, а также проходила индивидуальный коучинг во время обучения в Университете Кейс Вестерн Резерв по курсу эмоционального и социального интеллекта для студентов MBA, она считает, что именно в Инженерной школе университета коучинг между коллегами занимает совершенно особое место. Студенты учатся быть коучами и на собственном опыте видят, как полезны дружественные, развивающие отношения. Опытный профессионал присутствует на всех занятиях и дает необходимые советы.

Некоторые группы существуют десятилетиями. В 1974 году Ричард встретился с учебной группой стоматологов в Кливленде, чтобы помочь им с профессиональным развитием. Двадцать лет спустя, после того как он переехал из Бостона в Кливленд, они разыскали его и снова пригласили на встречу. Они продолжали собираться, и их группа до сих пор жива и здорова – спустя 45 лет. Теперь они проводят социальные мероприятия для своих семей, а также занимаются профессиональным развитием.

Мы считаем, что самый эффективный формат коучинга между коллегами – небольшие группы от 5 до 12 человек и активация ПЭА. Как мы говорили, действия и обсуждения, которые стимулируют ПЭА, помогут членам группы быть открытыми и чувствовать эмоциональную поддержку группы. Обратите внимание, что, возможно, членам группы лучше пройти тренинг, чтобы научиться стимулировать позитивный эмоциональный аттрактор.

Если вы хотите сформировать собственную коучинговую группу, мы рекомендуем начать с малого. Карлос де Барнола Торрес, HR-директор Пиренейского подразделения Covidien, сказал, что его компания начала с того, что предложила сотрудникам найти одного человека и начать с ним обсуждение актуальных для обоих проблем. Карлос подчеркивал необходимость развивать определенные навыки: умение задавать вопросы и помогать друг другу, вместо того чтобы обращаться к профессиональному коучу за решением проблемы. Через какое-то время он предложил этим парам найти другую пару. То есть теперь дискуссии проходили в квартетах. Вскоре он смог полностью отстраниться, а квартеты продолжали встречаться и помогать друг другу. В компании появилась новая традиция.

Другой подход: Внутренние и/или внешние коучи

Организации, которые хотят нанять коучей, должны сначала решить, будет ли это внутренний или внешний специалист, а иногда компании нанимают и тех и других [\[142\]](#). Подготовка эффективного внутреннего коуча может начаться с внутреннего тренинга. Многие нанимают аккредитованные организации, которые бывают двух типов. Самые распространенные – университеты и тренинговые компании, которые выдают сертификат о том, что человек овладел конкретным подходом к коучингу, техникой и методом. И на этом все. Только клиент может решить, насколько этот сертификат добавляет ценность его практике или способностям коуча. У некоторых программ есть опубликованные исследования по их эффективности, но у большинства их нет. Репутация коучей опирается на рекомендации и список клиентов (компаний и правительственных учреждений).

Во вторую группу входят ассоциации и компании, которые подтверждают, что данный человек может работать коучем. Это сертификация, основанная на определенной модели компетенций. На сегодняшний день среди крупнейших учреждений можно назвать Международную федерацию коучинга (ICF), Всемирную ассоциацию бизнес-коучей (WABC) и Центр аттестации и образования (CCE). Однако проблема в том, что отсутствуют опубликованные результаты исследований относительно того, какие компетенции или характеристики конкретных коучей делают их эффективными. То есть эти ассоциации и компании предлагают сертификацию без каких-либо эмпирических подтверждений того, что их модели действительно работают. Хотя они проводят исследования, зачастую это всего лишь опрос мнений, который в консалтинговых кругах называют дельфийским методом, когда эффективность определяется

личным мнением практикующих коучей. К сожалению, мы часто наблюдаем, как такие подходы порождают стандарт посредственности и полностью исключают определенные группы людей [{143}](#).

Поэтому перед организациями стоит дилемма. Если они используют существующие сертификации, непонятно, какие гарантии это дает. Однако им нужна хоть какая-то форма аттестации, чтобы понять, стоит нанимать человека или нет. Возможно, оптимальный метод – собрать воедино личные рекомендации, результаты формального обучения и сертификаты. Вам будет легче понять, действительно ли вы нанимаете хорошо подготовленного специалиста.

Внутренние коучи также полезны, когда речь идет об уникальной ситуации, для понимания которой необходимо время. К примеру, когда Cleveland Clinic, вторая крупнейшая больница в Соединенных Штатах, решила помочь своим главным врачам развивать менеджерские навыки, она обратилась к внутренним коучам. Клиника разработала крайне эффективную программу обслуживания пациентов, которая изменила культуру больницы. В то же время она стремительно поглощала другие больницы во многих городах и даже в нескольких странах. Хотя эти аспекты клиники не были уникальны по отдельности, их сочетание создало ситуацию, в которой разбирались далеко не все профессиональные коучи. Активная программа привлечения внутренних коучей помогла развитию врачей, медсестер и персонала как эффективных лидеров. И этот расширенный лидерский состав помог осуществить инициативы и проекты роста во многих областях.

Как сделать коучей из менеджеров

Крис Баер, вице-президент по лидерскому развитию и талантам Marriott International Learning and Development, выбрал другой подход, чтобы создать культуру коучинга, – решил сделать коучей из менеджеров. В частности, он ввел программу, которая «стимулировала менеджеров с коучинговым мышлением возглавить результативные и адаптивные команды» [\[144\]](#). Помимо всего прочего, задачей Криса было изменить мышление менеджеров и обеспечить «продуктивную и своевременную обратную связь, способствовать сотрудничеству... и профессиональному развитию». Программа предлагала тренинги коучинговых навыков и формирование коучинговых групп, где менеджеры поддерживали друг друга и поощряли новое мышление. Крис и его коллеги считали, что это ключ к выдающимся результатам в конкурентном бизнес-климате, где изменения происходят постоянно.

Это не новый подход. В начале 1970-х годов топ-менеджеры Monsanto (область обучения и развития) обратились к пионеру коучинга Уолту Малеру, чтобы он разработал курсы по коучинговым навыкам для конкретных менеджеров [\[145\]](#). Уолт использовал опрос коучинговой практики в формате оценки 360 градусов, чтобы собрать информацию о людях, развитием которых хотели заниматься эти менеджеры.

С тех пор прошел не один десяток лет, специалисты по обучению и развитию во многих организациях стремятся продвигать этот коучинговый аспект обязанностей менеджеров – в основном потому, что сами менеджеры стали уделять больше внимания развитию как причине остаться в фирме. Другими словами, менеджеры, как показывают исследования, хотят расти и повышать профессиональный уровень, развивая сотрудников своей

организации, и они прекрасно видят, что коучинг – самый эффективный путь.

Терри Мальбиа с Программы коучинговой аттестации Колумбийского университета уверен, что в интересах долгосрочного будущего любых организаций – сделать все возможное, чтобы менеджеры стали хорошими коучами. Коучинговая программа Колумбийского университета использует его модель анализа условий, вовлеченности, компетенций и понимания коучинга, чтобы учить менеджеров конкретным навыкам и мышлению и сделать коучинг частью их повседневных обязанностей [\[146\]](#).

Конечно, если уж требовать от менеджеров, чтобы они занимались коучингом каждый день, то нужно объяснить им, почему коучинг так важен и как развивать в себе коучинговое мышление и навыки. Умение развивать других людей, как мы отмечали в этой книге, отличается от стандартных менеджерских навыков. Как показывают исследования, развитие коучинговых навыков у менеджеров повышает продажи всей команды [\[147\]](#). Без тренинга менеджеры будут опираться исключительно на свое личное отношение к людям, то есть предрассудки (например, уверенность в том, что человек не может измениться), и у сотрудников может сложиться впечатление, что их менеджеры вовсе не заинтересованы в их развитии [\[148\]](#).

Этот метод эффективен даже в здравоохранении. Доктор Патрик Раннелс не только психиатр, он предлагает стипендиальную программу врачам, которые заканчивают ординатуру в психиатрии и работают в местных психиатрических учреждениях. Он сам прошел развивающую программу, где практиковал и испытал на себе коучинг с сопереживанием. «Мне и в голову не приходило, что во время обратной связи с подчиненными, – сказал он, – можно применять коучинг с сопереживанием и добиться удивительного взаимопонимания с людьми». Он готовит врачей, которые возглавят команды и будут заботиться о росте сотрудников и соблюдении новых принципов работы, – не просто выполнять поставленные задачи, а мотивировать людей. Во время обучения он предлагает

каждому участнику программы сформулировать свое видение. Участники практикуют коучинг друг с другом, а затем обсуждают это с коллегами и регулярно используют методы коучинга в общении (или управлении) с другими сотрудниками больницы. Патрик даже превратил тренинг в эксперимент. Половине группы он предложил попробовать коучинг с сопереживанием. А вторая половина применяла другие методы. Затем он поставил их в пары и предложил попробовать мотивировать друг друга через коучинг. После упражнения начались бурные обсуждения. Участники сказали, что коучинг с сопереживанием намного эффективнее и увлекательнее, чем стандартные методы мотивации. Другими словами, они были в восторге. Хотя все они были психиатрами, как сказал Патрик, «две трети никогда не пробовали мотивировать других через ПЭА». А теперь многие из них стали использовать эти методы на практике.

В стратегическом плане картина следующая: если достаточное количество менеджеров будут воспринимать коучинг как часть своих повседневных обязанностей – и практиковать его, – то коучинг станет нормой, а не случайной практикой. Он может изменить организационную культуру и сделать ее более развивающей и сопереживающей (и заботливой), что больше соответствует потребностям наиболее многочисленных представителей рабочей силы – миллениалов. Согласно международным опросам, миллениалов (поколение родившихся в период с 1980-го по 2000 год) не меньше, а то и больше, чем бэби-бумеров (послевоенное поколение); к тому же они намного целеустремленнее и ставят своей целью профессиональное развитие [\[149\]](#).

Если менеджеры, управляющие, лидеры и родители будут считать коучинг частью своего общения – и поведения, это тоже изменит организационную и семейную культуру. Появится новый стандарт – каждый менеджер, родитель, преподаватель, врач или медсестра должен практиковать коучинг и помогать людям. Конечно, без сопротивления не обойтись, некоторые воспринимают коучинг как

еще одно требование, обязанность. Однако, как показывает наш опыт, преимущества перевешивают риск, и люди с радостью занимаются коучингом, понимают его ценность и значение. И если за новым стандартом последуют реальные изменения в повседневном поведении людей, то все увидят, что коучинг и развитие действительно являются важной частью их работы и жизни в целом. Когда меняются правила игры, нормы поведения и ценности, то меняется культура!

* * *

Как сказала нам Нилуфар Годс, после ее прихода в Cisco компания, в которой хаос стал привычным образом жизни, изменила подход к коучингу. «Позитивная психология – катализатор коучинга. Однако нужно демократизировать доступ к коучингу и расширить его применение. С помощью технологий». Нилуфар считает, что в компании, где практически все сотрудники – технари, не так уж и сложно найти способ регулярно встречаться, несмотря на географическую удаленность, и обеспечить при этом высокое качество связи (например, с помощью TelePresence или Webex Meetings) между разными континентами и странами.

Как авторы этой книги, мы надеемся, что, по мере того как люди будут практиковать коучинг друг с другом через активацию ПЭА, они попробуют этот подход на работе, а также дома, с друзьями и знакомыми. Организациям это принесет ежедневные преимущества, как и их сотрудникам. Через эмоциональное заражение появится все больше коучинговых групп. Вскоре критическая масса людей в организациях будет участвовать в коучинге между коллегами (*критическая масса* – минимум треть сотрудников). И со временем коучинг с сопереживанием станет привычной практикой и нормой, а люди станут делиться своим опытом на международном

уровне и рассказывать о том, как они сформировали коучинговые группы. Начнется настоящая коучинговая революция!

На самом деле далеко не всем комфортно обсуждать мечты и строить резонансные отношения. Иногда людям сложно осознать свои мысли и чувства. В главе 9 мы посмотрим, как помочь колеблющимся и пассивным участникам процесса.

ключевые идеи

1. В семьях и других неформальных социальных группах, как и в сообществах, культура взаимопомощи на пути к развитию и обучению помогает нам всем адаптироваться к вечно меняющемуся миру.

2. Чтобы создать эффективную культуру коучинга/взаимопомощи в организациях, нужна тщательная оценка потребностей, централизованный доступ к коучам и иногда централизованный тренинг и аттестация коучей для обеспечения высокого качества их работы.

3. Есть три основных подхода к предоставлению коучинговых услуг в организациях: (1) мотивировать и обучать сотрудников, чтобы проводить коучинг между коллегами в парах или командах; (2) подготовить менеджеров и управляющих, чтобы они практиковали коучинг со своими подчиненными и коллегами; (3) обеспечить доступ к внутренним или внешним коучам (то есть к людям с профессиональной подготовкой и, как правило, сертификатом, выданным профессиональным учреждением).

4. Качественные коучинговые отношения повышают вовлеченность в работу и удовлетворенность карьерой и могут помочь организациям развивать и удерживать своих лучших сотрудников, в частности, из особых групп и категорий, находящихся в зоне риска, таких как меньшинства и женщины.

5. Коучинг между коллегами – это когда два человека или больше собираются в целях личного и профессионального развития. Он может быть формальным и неформальным, в рамках конкретной организации или вне нее. Цель профессионального развития может дополнять другие задачи группы.

6. Коучинговые отношения между коллегами опираются на заботу, сопереживание, резонанс, понимание и общую цель. Они продолжительные, стабильные и стимулируют позитивное эмоциональное заражение, которое может перерасти в поведенческую норму компании.

7. Будьте осторожны, следите, чтобы коучинг между коллегами не перешел на «темную сторону» – когда акцент идет в основном на негатив.

8. MBA-программы, которые опираются на групповое обучение и отношения, демонстрируют ощутимые преимущества. Коучинг между коллегами оправдывает себя как эффективный способ усвоения знаний для каждого члена группы.

9. Коучинг между коллегами опирается на личную вовлеченность всех членов группы, которая приводит к продолжительным социальным связям вне организации. Факты говорят о том, что такие группы создают и консолидируют здоровое коллективное сознание.

обсуждение в группе

1. В группах обсудите ситуации, когда ваша компания использовала коучинг для лидерского развития.

2. Опишите преимущества коучинга и развития для индивидов и организаций. Проанализируйте результаты коучинга, если они есть.

3. Обсудите, как можно использовать коучинг в вашей организации или во взаимодействии с клиентами, чтобы помочь группам, находящимся в зоне риска. Также обсудите, насколько

коучинг будет эффективен для тех членов вашей семьи или других неформальных социальных групп, которые находятся в зоне риска.

4. Обсудите, использует ли ваша организация коучинг между коллегами, формальный или неформальный. Что можно сделать, чтобы организовать такие группы или расширить их?

5. Расскажите группе, кто ваши основные коллеги на работе и вне работы. С какими людьми вы чувствуете социальную связь?

6. Расскажите о любых неформальных и формальных группах, в которых вы состоите, где обсуждают личную жизнь и рабочие вопросы. Как часто вы встречаетесь? Опишите взаимодействие и дискуссии. Что на них преобладает – ПЭА или НЭА? Они приносят пользу вам и остальным? Они помогли вам или остальным членам поменять работу или повысить результативность на существующей работе?

Глава 9

Коучинговые моменты

не упускайте возможности

Наступила осень. Воздух был свежий, бодрящий, деревья постепенно меняли цвет на ярко-желтый, оранжевый и красный. Однако для Рэя Льюиса началось не просто новое время года; началась новая глава в его жизни. Рэй решил заняться обучением и личностным развитием, чтобы подготовиться к следующему важному шагу в его карьере – организации семейного бизнеса.

Этот путь был запланирован для Рэя много лет назад. Он был корпоративным менеджером по работе с клиентами в компании, которую его семья основала в 1989 году, – плановое и аварийно-техническое обслуживание, включая устранение экологического ущерба и перевозку отходов. Отец Рэя был одним из владельцев компании и много лет готовил Рэя как своего преемника.

Он не только запланировал все его профессиональное будущее на годы вперед, некоторые аспекты его личной жизни тоже не подлежали обсуждению. К примеру, когда семья решила продать дом, где Рэй и его братья и сестры провели детство, родители уговорили Рэя купить его и тем самым сохранить в семье, а кроме того, вложить деньги в ремонт.

И все было бы ничего, но в глубине души Рэй понимал, что хочет совсем другого, хотя еще не знал, чего именно. К счастью, MBA-программа для руководителей с личностным коучингом, на которую записался Рэй, помогла ему осмыслить и сформулировать личное видение своего будущего.

Когда Рэй стал работать с коучем, он признался, что карьера в семейном бизнесе никак не вдохновляла его и походила больше на

оковы, чем профессиональное развитие. Однако коуч заметил, что Рэй все равно готов идти тем путем, который семья предназначила для него (с любовью и заботой). Ложное чувство долга особенно сильно, когда семейные отношения переплетаются с работой. Хотя Рэй стремился учиться и расти, ему еще не удалось сформулировать и реализовать свои истинные стремления.

Это суть так называемого *коучингового момента*. Для коуча, менеджера, преподавателя и другого помощника поиск коучингового момента состоит из двух аспектов: (1) выявить критическую ситуацию или возможность для развития, которую индивид далеко не всегда осознает; (2) определить тот момент, когда человек открыт и готов использовать эту возможность для размышления и обучения.

В этой главе мы рассмотрим примеры коучинговых моментов, а затем обсудим, как определить, что человек готов к коучингу. Мы расскажем, как создать безопасную среду для размышлений и открытости, обговорим типичные трудности коучинга и обсудим, как преодолеть их с помощью сопереживания.

Коучинговые моменты повсюду

Ситуация Рэя прояснилась во время формального коучинга, однако, если быть внимательными, можно найти коучинговые моменты повсюду. Талантливому сотруднику «предложили» повышение, которое предполагает командировки три-четыре раза в неделю каждый месяц, и он переживает, как это скажется на отношениях с супругой и детьми. Ваш друг мечтает основать некоммерческую организацию, чтобы помочь старшеклассникам из неблагополучных семей получить высшее образование, но он не решается бросить корпоративную карьеру ради призвания. Сотруднику компании тяжело дается новая должность, поскольку он согласился на повышение только из-за представлений его семьи о «карьерном росте». Диабетик отказывается выполнять предписания врача, хотя знает, что его ждут тяжелейшие последствия. Выпускник школы, которого готовы принять несколько лучших университетов страны, не осознал еще, чего хочет в жизни, и планирует взять академический отпуск на год и съездить в Европу перед тем, как поступать в колледж. Или ситуация любой женщины, которая оставила успешную работу, чтобы заниматься детьми, и спустя годы не знает, как вернуться на работу.

Есть и другие важные моменты в жизни. Согласно исследованию нашего друга и коллеги Клаудио Фернандес-Араоза, одна из ситуаций, когда люди открыты для советов и помощи, – переход на новую должность. Он выяснил, что первые два года на новой работе – критически важное время, чтобы помочь человеку добиться успеха ^{150}. Клаудио изучает более общую категорию коучинговых моментов – переходные моменты в жизни и карьере. Среди других примеров коучинговых моментов – окончание учебы, новая работа, покупка первого дома, женитьба, рождение ребенка, увольнение, выигрыш в лотерее, получение наследства или тяжелая/смертельная болезнь. Могут быть и другие переходные моменты, не такие

судьбоносные, но все они предоставляют возможность переосмыслить свои мечты и видение. Мы уже упоминали циклы жизни и карьеры, которые также создают подобные моменты.

Если не распознать вовремя коучинговые моменты, мы упустим шанс помочь человеку. Конечно, это происходит не по злему умыслу; у всех нас такое сумасшедшее расписание и столько повседневных стрессов, что легко проглядеть ключевые моменты в жизни коллег и родственников. Или, возможно, нам кажется, что мы не можем помочь, потому что не испытывали на собственном опыте то, через что проходит человек, и нам нечего посоветовать. Но даже если мы видим коучинговый момент, нам вряд ли удастся помочь, если мы не будем действовать эффективно. И, как часто бывает в жизни, своевременность и готовность играют ключевую роль.

Как понять, что человек готов к коучингу

Коучинговый момент может ассоциироваться с масштабными, долговременными изменениями или с более узкой задачей либо возможностью, но в любом случае человек должен быть готов к коучингу, иначе его влияние будет намного слабее. Брюс Аволио и Шон Ханна изучили психологическую готовность в области лидерского развития, и результаты их исследований можно применить к коучингу. Они выяснили, что когда компания планирует назначить тех или иных сотрудников на лидерские позиции, стоит оценить и при необходимости стимулировать их готовность [\[151\]](#). Точно так же, прежде чем помогать человеку, нужно оценить и при возможности стимулировать его готовность к коучингу [\[152\]](#).

Модель изменения поведения, разработанная Джеймсом Прочаска и его коллегами, подчеркивает значение готовности в стремлении измениться. Эта модель широко применяется в психотерапии и коучинге руководителей и состоит из пяти этапов, причем первые три (предразмышление, размышление и подготовка) описывают как раз уровни готовности.

На этапе предразмышления люди совершенно не готовы менять поведение; они еще даже не задумываются о потребности или желании измениться. На этапе размышления они все еще не совсем готовы измениться, но, по крайней мере, уже думают об этом и пытаются подготовиться. И только на этапе подготовки они будут действительно готовы изменить свое поведение. Пока они не достигнут этого этапа готовности, они не смогут перейти к действиям и удержать достигнутые изменения (четвертый и пятый этапы модели, когда изменения реализованы и удержаны) [\[153\]](#).

Как реагировать на коучинговые моменты

Иногда мы воспринимаем коучинговые моменты как проблемы, которые нужно решить. В результате мы предлагаем совет или решение вместо коучинга. Хотя именно это кажется оптимальной помощью на данный момент, она вряд ли приведет к росту и развитию личности в будущем. Это просто не эффективно в долгосрочной перспективе. Разницу между советом и коучингом можно выразить так: «Накорми человека рыбой, чтобы он не голодал сегодня; научи его рыбачить, чтобы он не голодал никогда». Или представьте себе подростка, которому родители преподали ценный «жизненный урок» – но он сразу же забыл о нем, потому что сам еще не пережил эту ситуацию.

Как коучи и профессионалы, которые консультируют студентов докторантуры (как правило, они старше 30 лет), мы хотели бы добавить, что когда мы поддаемся искушению и даем совет, человек иногда (а то и часто) игнорирует его. Но когда мы видим в этом важный момент для коучинга и эффективно используем его, чтобы вдохновить студента на рост и увлеченность, именно тогда мы, как советчики, становимся настоящими коучами.

Коучинг с сопереживанием помогает человеку сформулировать ситуацию или возможность в контексте того, кем он хочет стать как личность и чего он хочет достичь в идеальном будущем. Такой широкий контекст помогает пробудить внутренние ресурсы, которые помогают развиваться, меняться и расти в долгосрочной перспективе, какой бы ни была ситуация.

Кроме того, помните, что подходящие моменты для коучинга – это не только масштабные, судьбоносные решения в карьере и личной жизни. (См. раздел «Как разглядеть подходящие моменты для микрокоучинга».)

как разглядеть подходящие моменты для микрокоучинга

Допустим, вашему коллеге сложно выстроить отношения с конкретным сотрудником отдела. Между ними чувствуется напряжение, и ваш коллега не знает, как исправить ситуацию. Или близкий друг, выдающийся спортсмен в колледже, признается вам, что его сын (тоже звездный игрок) хочет уйти из школьной футбольной команды, записаться в театральный кружок и ходить в местную театральную труппу. После того как он дал выход эмоциям и высказал сыну все, что думает по этому поводу, – разочарование, раздражение и злость, – он сожалеет о сказанном и думает, как с ним помириться.

Хотя такие коучинговые моменты далеко не всегда предполагают глубокое и всеобъемлющее применение процесса преднамеренных изменений, о котором мы говорили, вы все равно поможете человеку, применив этот процесс в более скромных масштабах. К примеру, если речь идет о коллеге, у которого напряженные отношения с другим членом коллектива, спросите его, как, на его взгляд, выглядели бы идеальные отношения с этим человеком. А затем обсудите с ним, как развивались эти отношения (с его точки зрения и с точки зрения другой стороны) и что привело к нынешней ситуации. Затем обсудите возможные стратегии улучшения отношений. Что он уже пробовал? Какие новые методы можно попробовать в следующий раз? Наконец, предложите поговорить с другими друзьями и/или коллегами помимо вас, которые поддержат его желание улучшить эти отношения.

Хотя это примерно те же шаги, которые вы использовали бы в процессе преднамеренных изменений, сразу видно, что процесс легко применить в «микроциклах» в ответ на конкретные коучинговые моменты. Принципы те же, но подход более узкий, точечный, по сравнению с масштабом личного видения и смысла жизни. Однако в идеале эти микроциклы должны быть дополнением к общим размышлениям об идеальном «я» и личном видении. И

главная цель остается неизменной – помочь человеку активировать ПЭА, чтобы он был открыт новым идеям и возможностям.

Трудные случаи коучинга

Как мы говорили, коучинг с сопереживанием создает воодушевление, прилив сил, готовность к переменам и способность реализовать их. Большинство людей рады подобному коучингу. В конце концов, кто откажется от помощи с формулировкой и реализацией своего идеального будущего, мечты? Однако иногда помогать людям совсем непросто, даже если вы практикуете коучинг с сопереживанием. Поэтому мы перечислим пять трудных ситуаций коучинга, которые встречаются чаще всего. Хотя все эти примеры заимствованы из профессиональных коучинговых сессий, они актуальны для всех – менеджеров, преподавателей, родителей и всех, кто стремится помочь другому человеку измениться. Эти кейсы помогут вам лучше справиться с подобными или схожими ситуациями, если они встретятся вам в вашей практике.

Что делать, если человек доволен своей жизнью, такой, какая она есть

Много лет назад, когда Мелвин только начал заниматься коучингом, практиковать теорию преднамеренных изменений и коучинг с сопереживанием, он столкнулся с ситуацией, которая выбила его из колеи. Опыта у него было немного, и он считал коучинг с сопереживанием «освобождающим коучингом». Его изумляло, каким освобождением было для людей определить цель коучинга, решить, чего они хотят в жизни и к чему они стремятся в будущем. Черпать силы из своих увлечений и заветной мечты как основного ориентира для изменения поведения – ни с чем не сравнимый опыт для человека. И даже в тех случаях, когда это не приводило к судьбоносным переменам, все равно это было позитивным эмоциональным опытом практически для всех, с кем он работал, – пока не встретил Анджита Синга (ненастоящее имя).

В возрасте 53 лет Анджит добился успеха и занимал высокую должность в сфере контроля качества, производства и IT в крупной американской химической компании. У Анджита и его супруги Индиры, на которой он был женат больше 30 лет, было трое детей, они уже выросли и успешно строили свою карьеру и личную жизнь.

Хотя большинство людей, которых консультировал Мелвин, получали огромную пользу от упражнений, призванных помочь им обдумать свое идеальное «я» и личное видение, для Анджита эти упражнения стали настоящим мучением, и никакой ценности он в них не нашел. Он считал, что у него уже есть любимая работа, а также супруга, семья, и в целом жизнь прекрасна. О чем еще мечтать? Он ничего не хотел менять.

Поскольку у Мелвина был небольшой опыт работы с людьми, которые не считали нужным мечтать об идеальном будущем и от чего-то отказываться, он продолжал поощрять Анджита – чтобы он представил *идеальный* следующий этап своей жизни, даже если он безмерно доволен тем, что у него уже есть. Однако его усилия не принесли никаких результатов. Анджит не видел пользы в том, чтобы представлять что-то другое, кроме того, что у него уже есть.

Мелвин был сбит с толку и даже решил, что выбрал неверное направление. Почему ему никак не удается найти «волшебный вопрос», который поможет Анджиту раскрыться воодушевляющим возможностям дальнейшего развития, чтобы добиться большего?

Тогда Мелвин обратился за помощью к своему старшему коллеге Ричарду; конечно же, у него найдется решение, которое поможет подвести Анджита к изменениям, которые он захочет реализовать в своей жизни. Однако ответ Ричарда удивил его: для некоторых людей процесс преднамеренных изменений заключается не в том, чтобы изменить свою жизнь и *достичь* идеального «я». Напротив, для них важно *удержать и сохранить* идеальное «я», которого они уже достигли. Это стало откровением для Мелвина как коуча: процесс преднамеренных изменений далеко не всегда строится на изменениях. Если человек уже достиг той жизни, о которой мечтал,

пока не изменится образ его идеального «я», важно всеми силами поддержать и сохранить эту идеальную жизнь.

Мелвин изменил подход к Анджиту, и все встало на свои места. Теперь Анджит воспринял процесс преднамеренных изменений не как упражнение, лишенное реальной ценности. Он стал обдумывать, как удержать ту потрясающую жизнь, которую он создал. Он сформулировал видение и план развития, чтобы подготовиться к любым возможным факторам, которые могли нарушить его идеальную жизнь.

Что делать, если человек живет в гнетущей или репрессивной среде

В 1996 году Школа менеджмента Уэзерхед получила грант на то, чтобы обучить топ-менеджеров ряда русских компаний передовым технологиям и методам современного менеджмента и лидерства. Одним из участников шестинедельной программы была Джулия (ненастоящее имя), генеральный директор одной из крупнейших проектных и производственных компаний России. Ричард стал ее коучем.

На третий день программы Ричард вошел в здание компании, увидел Джулию и улыбнулся ей, затем спросил, как у нее дела.

Она нахмурилась и сказала: «Ужасно. Я так расстроена, что не спала всю ночь». Ричард сказал, что сочувствует ей, и спросил, что же ее так расстроило. Тогда она подняла на него глаза и сказала: «Вы».

Ричард считал, что семинар и индивидуальные дискуссии проходят вполне успешно, и изумился такому ответу. Он спросил: «Чем же я расстроил вас?» К тому времени они уже дошли до лобби, и Ричард предложил выпить кофе и поговорить.

Когда они сели за столик, Джулия объяснила:

Мне 42 года. Как профессионал я выросла в нашей компании и быстро добилась успеха. Начальству нравились мои достижения и методы работы. Но меня никогда не спрашивали, о чем я *мечтаю*, даже не позволяли задуматься об этом. Еще совсем недавно считалось, что только высшее руководство или партийные чиновники определяли для тебя, какой будет твоя следующая должность. И все. А если ты осмеливался мечтать о другом будущем и критиковать настоящее, на тебя могли написать донос за подстрекательство и подрывную деятельность, и последствия были бы ужасны (например,

ГУЛАГ). Поэтому ты постепенно привыкал к той мысли, что мечтать о лучших возможностях запрещено.

Джулия впала в уныние. Ричард ждал, когда она закончит. Затем она добавила: «Пустая трата сил и таланта – все эти годы, десятки лет. Я даже не знаю, смогу ли я измениться настолько, чтобы хотя бы найти личное видение».

Хотя пример Джулии – крайний случай, много беженцев покидают свои страны из-за военных действий, религиозного, экономического, политического или психологического насилия, и им тяжело найти себя «на свободе». Виктор Франкл рассказывает о том, как ему и другим жертвам, пережившим Холокост, было тяжело построить новую жизнь, потому что смысл их существования был в том, чтобы выжить или помочь выжить своей семье. Поэтому многие неоднократно теряли надежду ^{154}.

Что касается Джулии, важно было облегчить ее тревогу и обсудить, каким человеком она хочет быть. Помогая ей сосредоточиться не на том, что она надеялась *сделать*, а на ее ценностях – какой она хочет *быть* и как она хочет взаимодействовать с другими, – Ричард помог ей обратить внимание на те факторы, которые она контролировала. Ведь ее ценности принадлежали только ей; размышляя о них, она обрела себя, и это стало для нее настоящим освобождением.

В работе с людьми, которые живут в ограничивающей среде, оптимальный подход – сосредоточиться на их основных ценностях, то есть представлении о том, что правильно, хорошо, истинно – фундаментальных для того, чтобы оставаться самим собой в личной жизни и на работе. Опираясь на этот фундамент, легче распознать поведение и действия, которые можно изменить, с которыми можно экспериментировать каждый день, чтобы они лучше отражали их ценности. Зачастую это намного реалистичнее, чем составлять личное видение на 10–15 лет вперед.

Что делать, если человек разрывается между одинаково привлекательными и взаимоисключающими идеями

Джозеф (ненастоящее имя) недавно получил работу, о которой мечтал, стал генеральным директором средней компании. Однако он не хотел на этом останавливаться и поступил в докторантуру. Всю свою жизнь он использовал метод визуализации и планирования и даже преподавал этот процесс на курсе MBA. Джозеф наметил конкретные этапы развития на ближайшие годы, каждый со своими приоритетами. На данном этапе он хотел стать хорошим отцом и мужем, а также хорошим человеком, который умеет общаться с людьми и участвует в жизни местного сообщества. Он хотел меньше стресса и больше осознанности.

У Джозефа были три мечты. Одна из них – построить компанию и показать, что такое эффективное лидерство. Вторая – вести сбалансированную жизнь и проводить качественно время с семьей и друзьями. Третья – писать, публиковаться, преподавать и стать спикером, который мотивирует людей мечтать и воплощать мечты в жизнь. Проблема в том, что он не мог добиться всего этого одновременно. Время и силы, которые нужны, чтобы управлять и развивать бизнес, не вяжутся со сбалансированной жизнью, лишенной стресса. Его коуч попробовал метод, который часто помогает людям, чьи мечты не совместимы одна с другой. Коуч предложил Джозефу приоритизировать свои мечты – буквально распределить их по важности. «Если бы вы могли заниматься только чем-то одним, что бы вы выбрали в первую очередь?» Джозеф знал, что это желание проводить больше времени с семьей. Однако он вел активный образ жизни, много работал. Поэтому коуч спросил: «Какой из двух оставшихся вариантов позволит вам проводить больше времени с семьей, чем сейчас, и при этом не отказываться от работы?»

Для Джозефа это стало настоящим откровением: он сразу понял, что план преобразования компании потребует около двух лет. А до

этого он сможет публиковаться и читать лекции в университетах. Он решил чаще брать семью в командировки, запланировал больше совместных отпусков и семейного времени и пообещал, что после того как завершит работу генерального директора, будет уделять гораздо больше времени жене и детям. Через два года, когда он окончил докторантуру, он стал искать работу в вузах. Его наняли внештатным профессором в университете, где акцент ставился на обучение, а не соревнование «кто больше статей опубликует», чего он всеми силами старался избежать и что угрожало бы его второму идеалу – проводить время с семьей. Сегодня, спустя несколько лет, Джозеф считает, что добился успеха. Но это стало возможным только после того, как он обдумал и приоритизировал свои стремления.

Что делать, если человек слишком много сил потратил на текущий путь, чтобы менять его

Габриэла (ненастоящее имя) была прокурором в небольшом американском городе. Ее заинтересовали возможности коучинга, и она согласилась встретиться с персональным коучем – но этим и ограничивалось ее желание исследовать новые возможности.

Когда коуч спросил о ее мечтах об идеальной жизни, она взглянула на часы и сказала: «Слишком эгоистично». Коуч понимал, что у нее нет позитивных ожиданий относительно своего будущего, но он не знал, насколько она боится даже говорить об этом. Коуч спросил про ее представление об идеальной работе. Ее ответ строился на решении текущих рабочих проблем. Он спросил, каким человеком она мечтает стать. Она ответила, что у нее нет времени на такие глупости.

Габриэла родилась в рабочей семье и первой пошла в колледж. Она также первой закончила магистратуру и стала дипломированным специалистом. С престижной государственной работой Габриэла добилась большего, чем могла мечтать. И вкалывала она больше, чем кто-либо в ее окружении. Пока ее друзья гуляли и веселились, она училась и работала. Она посвятила себя работе и, как считали некоторые, даже перегнула палку.

Но она добилась своего. Теперь она была уже немолода и знала, что за успех ей пришлось заплатить немалую цену: она осталась без семьи и не позволяла себе развлекаться и расслабляться, как другие. Но не специально. Просто так получилось. Она всегда думала о карьере и не уделяла столько же времени и сил свиданиям, хобби и всему, что выходило за рамки работы. Однако ее утешало сознание того, что никто из ее друзей не поднялся так высоко, как она, – и в профессиональном, и в социальном плане.

Ее коуч попробовал множество разных подходов, чтобы убедить ее обдумать, чего она хочет в жизни и какие возможности несет

будущее. Однако она видела лишь настоящее. Хотя в некотором отношении Габриэла действительно чувствовала себя в ловушке, она все равно не позволяла себе думать об этом. Слишком много сил ушло на то, чтобы достичь этого уровня, и она никогда не сдастся! Коучинг не принес ей ни новых знаний, ни прозрений, ни желания изменить поведение. Возможно, в какой-то момент в будущем она прозреет – в результате кризиса или другого переломного события, и будет готова переосмыслить свою жизнь. Но не сейчас.

Другой пример неготовности или нежелания изменить свое поведение – когда человек «играет в игру». Это произошло с одним из наших коллег, который пытался помочь своему бывшему подопечному, Франклину (ненастоящее имя), недавно условно-досрочно освобожденному из тюрьмы. И хотя первая встреча прошла довольно удачно, коуч сомневался, что это даст какие-то результаты. Прошлое Франклина – несколько тюремных сроков и многочисленные аресты – не внушало надежду. Но коуч знал, что Франклин устроился работать водителем, а также сторожем в местном общественном центре, так что на этот раз у него был шанс добиться успеха.

Проблема была в том, что жизнь Франклина ограничивалась текущими обязанностями. У него не было мечты на будущее, только краткосрочный план – не попасть в тюрьму и честно зарабатывать себе на хлеб. Хотя стандартный «коучинг с долгосрочным видением» ничем не помог ему и даже не заинтересовал, он, по крайней мере, был готов обсудить шаги, которые позволят ему выполнить требования условно-досрочного освобождения и платить по счетам.

И тогда коуч переместил внимание с будущего на настоящее. «Как ты планируешь вести себя и какое впечатление ты хочешь производить на окружающих сегодня – через неделю, через месяц?» – спросил коуч. Это заинтересовало Франклина. Многие люди с биохимическими или поведенческими привычками, которые вызывают зависимость и каждый раз создают одни и те же проблемы в их жизни, вынуждены бороться с рецидивом и

собственным прошлым. Сосредоточившись на настоящем, совместно с коучем Франклин смог найти подходящие социальные группы и стать другим человеком, новой личностью, чтобы изменить свою жизнь. Помимо развития своего бизнеса, он хотел производить впечатление человека надежного и общительного. В этом он видел смысл и цель жизни.

Ложное чувство долга

Помните Рэя Льюиса, о котором мы рассказывали в начале главы? Его случай оказался непростым для коуча. Рэй знал, что хочет заниматься чем-то совершенно другим. Но ему было сложно представить и сформулировать, что это, а еще сложнее – придумать, как оставить тот прямой и понятный путь, который лежал перед ним.

Однако коуч Рэя четко видел другую личность Рэя, которая пыталась пробиться сквозь скорлупу, – но эта скорлупа ложного чувства долга казалась совершенно непроницаемой. Коуч попробовал разные методы, чтобы помочь Рэю представить свое идеальное будущее, но Рэй говорил лишь о том, что запланировал для него отец, и никак не мог отыскать собственное видение. И поскольку он любил своего отца и не хотел разочаровать его, Рэй чувствовал себя в ловушке.

На протяжении всего взаимодействия коуч постоянно акцентировал внимание на том, чтобы Рэй формулировал свои личные стремления и следовал им. Наконец Рэй решил, что пора проявить мужество. Он больше не мог подавлять желание идти своим путем и самому строить свою жизнь. Он взял отпуск за свой счет и отправился путешествовать. Во время этого путешествия он размышлял, кем он хочет быть и чем он хочет заниматься. И в какой-то момент все встало на свои места: Рэй понял, чему посвятить свою жизнь и как это сделать.

После возвращения домой Рэй посетил встречу выпускников программы MBA для руководителей. Он сразу подошел к своему

коучу и уверенно пожал ему руку со словами: «Привет. Позвольте представиться. Рэй Льюис». Он наконец обрел себя. Он нашел свое идеальное «я», а с ним свое настоящее увлечение, и решился следовать ему. Теперь он точно знал, каким будет его будущее. Вскоре Рэй покинул семейный бизнес и основал свою собственную небольшую фирму. И с того самого момента, когда ему удалось выскользнуть из железной хватки навязанного чувства долга, чтобы следовать за своим видением, Рэй стал процветать и на личном, и на профессиональном уровне. Кстати, у него прекрасные отношения с отцом (который со временем понял, почему Рэй так поступил, и проявил уважение к его решению), и жизнь полна радости и смысла.

* * *

Распознавать коучинговые моменты, чтобы эффективно использовать их и найти подход к сложным ситуациям, крайне важно для коучей, менеджеров и всех, кто хочет помогать людям. Наш подход коучинга с сопереживанием и многочисленные нюансы, о которых мы говорили в этой книге, помогут вам справиться с обеими задачами. В главе 10 мы завершим сей труд словами вдохновения, чтобы подготовить вас к дальнейшему пути, и мы надеемся, что вы будете практиковать все, чему научились, чтобы строить коучинговые отношения и помогать людям.

ключевые идеи

1. Коучинговый момент – это потенциально критическая ситуация или возможность для развития, которую человек далеко не всегда осознает, но при этом он должен быть открыт и готов к размышлениям и развитию на основе этой ситуации или возможности.

2. Чтобы эффективно использовать коучинговые моменты, нужно оценить и, возможно, стимулировать готовность человека к коучингу. Если он не готов к коучингу, изменения будут весьма и весьма ограниченными.

упражнения для размышления и практического применения

1. Вспомните, когда вы последний раз встречали человека, находящегося, так сказать, в самом разгаре коучингового момента. Вы распознали этот момент и использовали его? Как отреагировал человек? Был ли он готов к коучингу? Что бы вы могли сделать по-другому, чтобы добиться оптимального результата в данной ситуации?

2. Расскажите о самых трудных случаях, с которыми вы сталкивались как коуч, менеджер, преподаватель, родитель, священнослужитель, когда пытались помочь человеку. Как можно использовать рекомендации из этой книги, чтобы в будущем успешно справляться с подобными ситуациями?

обсуждение в группе

1. Какие концепции или методы из этой книги вы хотели бы использовать и развивать?

2. Вы видите коучинговые моменты только в одной области своей жизни/работы, но не в других? Как научиться распознавать такие моменты в других сферах?

Глава 10

Призыв к сопереживанию

мечтайте о великом

Большинство из нас сопереживают людям и искренне пытаются помочь. Нас заботят окружающие – коллеги и знакомые, мы стремимся вдохновить их на рост и развитие или защитить наших детей. Хотим помочь людям повысить результативность или раскрыть свой потенциал. Эти желания строятся на глубоком чувстве любви. И все они благородны, но с легкостью могут привести к прямо противоположным результатам, которые не имеют ничего общего с нашей изначальной задумкой. Нам хочется «исправить» человека или указать ему конкретный путь. Хотя на первый взгляд это и кажется эффективным методом, надеемся, вы теперь понимаете, что это коучинг для соответствия конкретным стандартам и катализатор негативных эмоций и стресса.

Как лидеры, родители, преподаватели, врачи, медсестры и коучи всех типов, мы постоянно наблюдаем реалити-шоу под названием «Жизнь». Мы видим несправедливость, мы видим плохое отношение к людям. Нас оскорбляют прожигатели жизни, которые получают все блага «бесплатно» и используют окружающих. Но чаще всего мы видим, как люди, занимающие влиятельные посты, интересуются только тем, чтобы продвигать себя, а не помогать другим и руководить их развитием.

В мире оголтелого нарциссизма и лицемерного, эгоцентричного мышления (это ведь поколение селфи как популярной формы фотографии и общения в социальных сетях!) мы можем ослабить защитные механизмы людей, помогая им и создавая плодотворные отношения. Лучшее средство от эгоцентричного нарциссизма –

забота о ближнем. Вы, читатели, можете помочь людям, если вдохновите их и мотивируете быть лучшей версией себя. Позитивное эмоциональное заражение, которое создается в этом процессе, вдохновит и вас и поможет позитивно влиять на окружающих. Сопереживание заразно!

В начале книги мы предложили вам вспомнить, кто больше всего повлиял на становление вашей личности и помог многого достичь. В качестве примера мы привели ответы других людей и показали, как сопереживание через благодарность активирует ПЭА, и все преимущества, которые он несет с собой. А теперь позвольте задать вам еще один важный вопрос: «В чьем списке будете *вы?*» Возможно, это ваше самое важное наследие – изменить к лучшему жизнь других людей.

Сопереживание как лекарство от эгоцентризма

Прочитав истории реальных людей, которые нашли в себе силы построить новое будущее, мы надеемся, что вы понимаете, как и почему позитивные, глубокие взаимоотношения полезны и для вашего личного развития, и для развития тех, с кем вы общаетесь во всех сферах жизни. Опираясь на наши исследования, мы полагаем, что один из самых эффективных и доступных способов проявить заботу о человеке и помочь ему – коучинг с сопереживанием. Не каждое взаимодействие представляет собой коучинговый момент, и тот метод коучинга, который мы предлагаем, – не единственный путь. Коучинг для соблюдения конкретных стандартов и норм тоже иногда необходим, но в небольших дозах. Однако слишком часто мы позволяем НЭА доминировать в нашей жизни и тем самым сокращать продолжительность любого развития и изменения и ограничивать их стабильность. Коучинг с сопереживанием – это то, чем может заниматься каждый из нас, были бы намерение и практика, как показали примеры из этой книги. Давайте вспомним их.

Истории Грега Лакина, Эмили Синклэр и Эми Шабо (главы 1, 2 и 6 соответственно) показали, насколько сильно может повлиять на жизнь человека коучинг с сопереживанием в отличие от коучинга для соответствия конкретному стандарту. То есть хорошие помощники и коучи вдохновляют, поощряют и поддерживают людей на пути к реализации своей мечты и раскрытию потенциала. В каждом из этих случаев коучинг с сопереживанием начался с поиска и четкой формулировки идеального «я» и личного видения, а также анализа разницы между идеальным «я» и навязанным чувством долга. Как мы видели в истории Мэри Туук (глава 5), личное видение – это общее выражение идеального «я» и идеального будущего, включая мечты, призвание, увлечение, цель и основные ценности. Это видение наполняет жизнь и работу смыслом. Оно

помогло каждому герою нашей книги идти плодотворным, хотя зачастую непростым путем к своему идеальному «я».

Как показали истории Нила Томпсона, Дэррила Грэшема и Шона Ханнигана (главы 2, 4 и 7 соответственно), резонансные отношения помогли им сделать решительный шаг и изменить свою жизнь. Поскольку эмоции заразительны, качество отношений с помощником или коучем критически важно для регулярной активации ПЭА. Помимо важности отношений с помощником и коучем, изменения в поведении и личное развитие будет намного продолжительнее и стабильнее, если у индивида будет круг доверенных, вдохновляющих людей. Пример Лори Нейсвандер (глава 8) показал, что коучинг между коллегами – довольно простой метод, для которого достаточно собрать двух или нескольких человек в целях личного или профессионального развития. Но эти отношения отличаются продолжительностью и помогают добиться стабильных изменений и при этом создавать позитивное эмоциональное заражение, которое может стать основой для новых норм поведения в организации или семье.

Как показала история Аарона Бенаяи (глава 4), экспрессивные, открытые и позитивные вопросы помогают докопаться до новой информации. Исследования показывают, что они пробуждают ПЭА, активируя определенные сети головного мозга, которые производят гормоны *парасимпатической нервной системы* (она отвечает за восстановление и обновление). Негативные вопросы или вопросы, вызывающие защитную реакцию, активируют НЭА и другую нейронную сеть, которая вырабатывает гормоны *симпатической нервной системы* (то есть стресс). В истории Мелвина (глава 3) такие вопросы активировали ложное чувство долга, сужали возможности и вызывали ощущение тупика.

История Эллен (глава 6) показала, что ПЭА означает открытость новым идеям, а также переломный момент на пути к стабильным, позитивным изменениям. Работа наших коллег и наши собственные нейровизуальные исследования показывают, что долговременные

изменения и развитие требуют регулярных циклов ПЭА от двух до пяти раз чаще, чем циклов НЭА. История Боба Шаффера (глава 5) показала, что частые и непродолжительные действия по восстановлению организма эффективнее, чем длительные, но более редкие. Кроме того, мы увидели, что лучше добавить разнообразия в действия по восстановлению, чем регулярно практиковать один или два одинаковых метода.

История Мелвина показала, как акцент на сильных, а не слабых сторонах в контексте личного видения открывает новые возможности. Благодаря этому он почувствовал себя свободным и обрел цель в жизни. Процесс изменений зачастую проходит незаметно, как в истории Шона Ханнигана, когда он решил стать хорошим лидером, научившись слушать своих сотрудников. Среди других методов активации ПЭА – визуализация воодушевляющего будущего и составление плана, который вдохновляет, а не обязывает, как показывает история Бассама, который стремился стать более терпеливым и дружелюбным лидером (глава 6).

Активация ПЭА и возвращение к нему в ходе коучинговых дискуссий зачастую требуют резонансных отношений, а также заботы и доверия. Мы наблюдали это, когда Карен Милли разговаривала со своим сыном (глава 6). Те же принципы она использовала для общения со своими подчиненными на работе. Как показывают история Эллен и ее разговор с дочерью-подростком (глава 7), качественные поддерживающие отношения требуют предварительной подготовки, чтобы мысленно настроиться на нужную волну и создать позитивную, значимую связь через умение активно слушать. Это основополагающие принципы коучинга с сопереживанием.

История общения Эллен с ее дочерью также показывает, как важно распознавать коучинговые моменты и применять основные принципы коучингового мышления. Это потенциально критическая ситуация или возможность, которую человек далеко не всегда осознает, но при этом коуч точно видит, что его подопечный открыт

и готов к размышлениям и развитию на основе этой ситуации или возможности. Эффективное использование коучинговых моментов также предполагает анализ и, возможно, стимулирование готовности человека к коучингу.

В этой книге мы ссылались на ряд организаций, которые применяют коучинг. А также показали, насколько коучинг полезен для семейных и других взаимоотношений. Есть три основных подхода для того, чтобы сделать позитивную помощь нормой в вашей семье, сообществе или компании. Перечислим их: (1) поощрять (и/или обучать) людей практиковать коучинг друг с другом (на работе это коучинг между коллегами в парах или командах); (2) предоставить доступ к внутренним или внешним коучам и консультантам; и/или (3) научить менеджеров, врачей и других помощников, занимающих влиятельные должности, выстраивать развивающие отношения и практиковать коучинг с членами их команды и сотрудниками.

Научитесь помогать себе

Даже с благородными намерениями невозможно вдохновлять людей и помогать им расти и развиваться, если вы сами постоянно находитесь в состоянии НЭА. Психологическая устойчивость самого помощника или коуча играет центральную роль в способности эффективно помогать людям быть открытыми, развиваться и менять поведение.

Наши рекомендации довольно просты, но иногда им сложно следовать, учитывая стресс повседневной жизни и работы. Главное – каждый день восстанавливать силы. По сути, это обязанность помощников и коучей – подпитывать свои внутренние силы и проявлять позитивное эмоциональное заражение, которое возможно только в том случае, если вы переживаете ПЭА чаще, чем НЭА. Другими словами, мы считаем, что нет ничего эгоистичного в том, чтобы восстанавливаться каждый день и следить за своим психологическим состоянием. Помощники и коучи, которые стремятся к продолжительному, стабильному успеху, нуждаются в группах коучинга между коллегами – то есть с другими коучами. Всем коучам нужна поддержка точно так же, как людям, которым они помогают.

Мечтайте о великом

Основная тема, которую мы подчеркнули в этой книге, – личное видение как стимул позитивных эмоций, а также умение приступать к процессу с конечной целью в голове, тем самым стимулируя нейронные связи и эмоции, которые помогут выстроить путь к желаемой цели. Поэтому теперь мы предлагаем вам помечтать вместе с нами.

Коуч: У вас множество клиентов, и все они из разных культур. Ваши клиенты меняются, учатся, растут, развиваются и повышают свои результаты. Их жизнь полна смысла и радости. А главное, они процветают на эмоциональном, физическом, духовном и межличностном уровнях. Некоторые клиенты сформировали коучинговые группы с коллегами, а в компаниях некоторых клиентов это стало нормой. Более того, культура компаний ваших клиентов стала намного более мотивирующей и развивающей.

Менеджер: Ваши сотрудники увлечены своей работой. Их объединяет общая цель. Они настоящие новаторы и прекрасно приспосабливаются к новым условиям рынка и потребностям клиентов. Они чувствуют, что вы понимаете их нужды и заинтересованы в их развитии. Вы вкладываетесь в их рост и продвижение. Вы предлагаете увлекательные, незаурядные проекты. Ваши сотрудники не только хотят остаться в вашей компании, но и рады проводить больше времени на работе. Их настолько переполняет энтузиазм, что они сформировали коучинговые группы между коллегами, где проверяют свои идеи, помогают друг другу решать проблемы и мечтают о лучшем будущем. По сути, изменилась вся культура компании, и каждый участвует в развитии и достижениях своих коллег.

Врач, медсестра, фельдшер: Вы мотивируете людей вести здоровый образ жизни. Ваша задача – помогать людям выздороветь и сохранить здоровье, и ваши пациенты на сто процентов соблюдают план лечения. Пациенты выздоравливают быстрее и дольше не болеют. Все это происходит потому, что они заботятся о своем здоровье. Они подвержены меньшему количеству заболеваний и намного меньше денег тратят на лекарства. Если ваша работа связана с паллиативным уходом, то ваши пациенты покидают этот мир с достоинством, окруженные любовью, с миром в душе.

Родители: Повседневная жизнь вашей семьи проходит в любви и заботах друг о друге – как в красивом кино. Ваши дети-подростки хотят разговаривать с вами. Когда вся семья собирается за столом, вы ведете интересные дискуссии, много смеетесь. Если кому-нибудь нужен совет, он обращается к вам. Ваши взрослые дети регулярно приглашают вас на ужин, и каждый отпуск вы проводите с вашими детьми и их семьями.

Психотерапевт, консультант или социальный работник: Ваши клиенты заботятся о своем общем благополучии – не только о решении конкретных проблем. Они хотят быть здоровыми, мотивированы пройти терапию и выполнить назначенное лечение. Они реже застревают на себе и чаще помогают тем членам общества, которым повезло меньше. Они заботятся о людях и стараются изо всех сил. Они вовлекают свои семьи в эту деятельность и стремятся улучшить культуру той организации, где они работают.

Звучит неплохо? Мы предлагаем способ реализовать эти видения. Он похож на эксперимент «заплати за следующего». Каждый день в течение месяца уделите по 15–20 минут общению с разными людьми, чтобы помочь им найти и осознать лучшую версию себя, свои ценности, стремления, мечты и личное видение.

Звучит устрашающе, но, скорее всего, в ближайший месяц у вас будет возможность пообщаться или поработать с тридцатью людьми, а то и больше, кем бы вы ни были – родителем, менеджером, коучем, врачом, преподавателем, священником или кем-то иным. Мы предлагаем всего один разговор в день, 15–20 минут из 960 минут бодрствования, которые доступны каждому из нас; уделите это время кому-нибудь, чтобы помочь испытать позитивные эмоции и найти личное видение. За чашечкой кофе, за обедом или по дороге на работу или школу. Или вы можете обсудить эту идею с группой сотрудников на работе в начале или в конце собрания. И представьте, что вам удастся так вдохновить каждого из них, что они тоже станут беседовать со своими знакомыми, и так далее. В итоге, благодаря эмоциональному заражению и социальной мимикрии, совокупный эффект превзойдет всякие ожидания. Множество людей испытают настолько позитивный эмоциональный опыт, что это может изменить их жизнь, – благодаря коучингу с сопереживанием и осмыслению своего личного видения будущего. И все это начнется с одного скромного шага: 15–20-минутного коучинга!

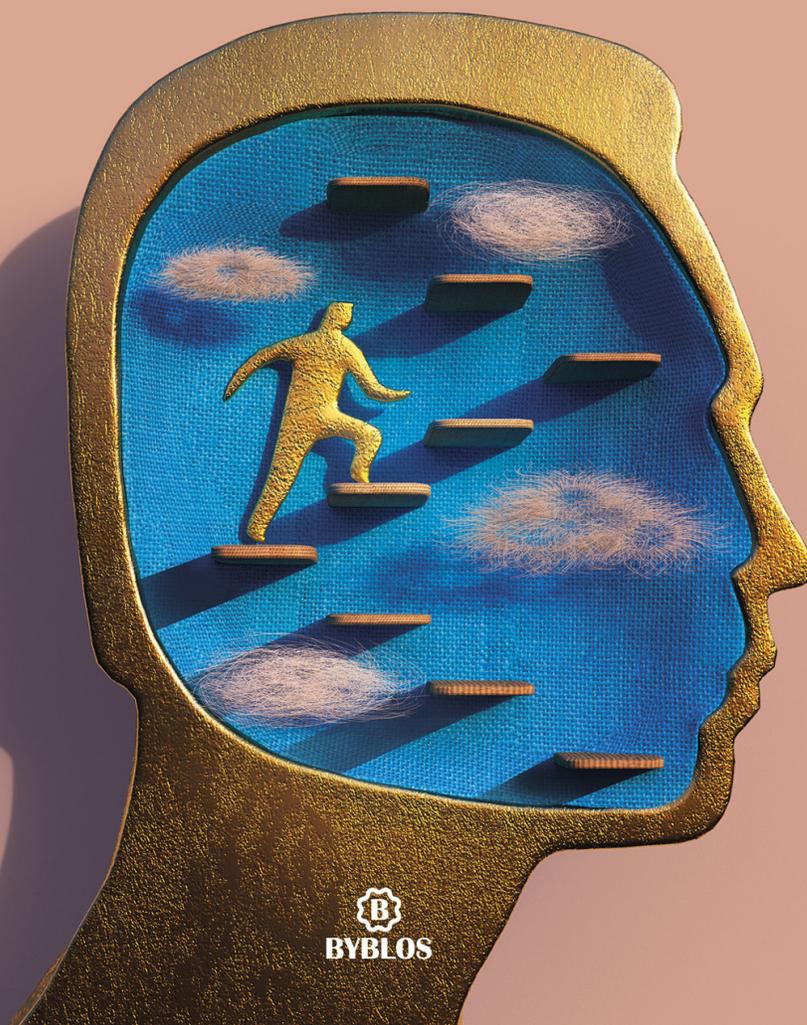
* * *

Надеемся, истории и идеи, изложенные в этой книге, вдохновили вас попробовать некоторые методы, чтобы реализовать позитивные перемены в вашей жизни и в жизни окружающих вас людей. Мы искренне желаем вам испытать надежду, сопереживание, осознанность и радость, которые приносит забота о людях и умение вдохновлять их на лучшую жизнь. В этом и заключается цель коучинга с сопереживанием.

Ричард Бояцис,
Мелвин Смит и Эллиен Ван Остен

Как помочь людям измениться

Коучинг сопереживания для безграничного роста и развития




BYBLOS

Сноски

1

Перевод Н. Демуровой. – *Прим. пер.*

[Вернуться](#)

[Вернуться](#)

Комментарии

1

D. De La Cruz, “What Kids Wish Their Teachers Knew,” *New York Times*, August 31, 2016; K. Schwartz, *I Wish My Teacher Knew: How One Question Can Change Everything for Our Kids* (Boston: Da Capo Lifelong Books, 2016).

[Вернуться](#)

De La Cruz, "What Kids Wish Their Teachers Knew."

[Вернуться](#)

3

Подробнее о трактовках и эволюции коучинга см.: M. Smith, E. Van Oosten, and R. E. Boyatzis, “Coaching for Sustained Desired Change,” in *Research in Organization Development and Change*, vol. 17, ed. R. W. Woodman, W. A. Pasmore, and A. B. Shani (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009), 145–174. Другие статьи о коучинге и его определении: V. V. Vandaveer et al., “A Practice Analysis of Coaching Psychology: Toward a Foundational Competency Model,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68 (2016): 118–142; R. R. Kilburg, “The Development of Human Expertise: Toward a Model for the 21 st-Century Practice of Coaching, Consulting, and General Applied Psychology,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 6 (2016): 177–187; R. R. Kilburg, “Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48, no. 2 (1996): 134–144; D. B. Peterson, “Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice,” in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, *Selecting and Developing Members of the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), 527–566.

[Вернуться](#)

4

Определение Международной федерации коучинга, 2018,
<https://coachfederation.org/about>.

[Вернуться](#)

5

Growth of professional coaching/surveys of coaching см.:
A. M. Liljenstrand and D. M. Nebeker, "Coaching Services: A Look at Coaches, Clients and Practices," *Consulting Psychology Journal* 60, no. 1 (2008): 57–77; *ICF Global Coaching Study: Executive Summary*, International Coaching Federation, 2012, <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012>; 2013 *ICF Organizational Coaching Study*, 2013, <http://coachfederation.org/orgstudy>; Sherpa Coaching, *The Tenth Annual Executive Coaching Survey* (Cincinnati, OH: Sherpa Coaching, 2015).

Контексты коучинга: R. E. Boyatzis, M. L. Smith, and A. J. Beveridge, "Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations," *Journal of Applied Behavioral Science* 49, no. 2 (2013): 153–178.

[Вернуться](#)

6

Результаты исследований коучинга самого по себе – без психоанализа, обучения, консультирования и других форм помощи – показали позитивное влияние на индивидов, в частности, на их здоровье, способность реализовать запланированные изменения и отношения с коучем; см.: A. Athanasopoulou and S. Dopson, “A Systematic Review of Executive Coaching Outcomes: Is It the Journey or the Destination That Matters the Most?” *Leadership Quarterly*, 29, no. 1 (2018): 70–88; A. M. Grant, “What Can Sydney Tell Us about Coaching? Research with Implications for Practice from Down Under,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68 (2016): 105–117; E. de Haan et al., “A Large Scale Study of Executive and Workplace Coaching: The Relative Contributions of Relationship, Personality Match, and Self-Efficacy,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68, no. 3 (2016): 189 –207; T. Bachkirova and S. Borrington, “Old Wine in New Bottles: Exploring Pragmatism as a Philosophical Framework for the Discipline of Coaching,” *Academy of Management Learning and Education* (2018); W. J. G. Evers, A. Brouwers, and W. Tomic, “A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 58 (2006): 174 –182; E. de Haan et al., “Executive Coaching Outcome Research: The Contribution of Common Factors Such as Relationship, Personality Match, and Self-Efficacy,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65 (2013): 40–57; A. M. Grant, *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature* (Sydney, Australia: University of Sydney Coaching Psychology Unit, 2011); T. Theeboom, B. Beersma, and E. M. Van Wianen, “Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context,” *Journal of Positive Psychology* 9, no. 1 (September 2013): 1–18; G. A. Sforzo et al., “Compendium of the Health and Wellness Coaching Literature,” *Journal of Lifestyle*

Medicine 12, no. 6 (2018); R. Jones, S. Woods, and Y. Guillaume, “The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (2015): 249–277.

[Вернуться](#)

7

Подробнее о результатах долгосрочных исследований коучинга см.: R. E. Boyatzis and K. V. Cavanagh, “Leading Change: Developing Emotional, Social, and Cognitive Competencies in Managers during an MBA Program,” in *Emotional Intelligence in Education: Integrating Research into Practice*, ed. K. V. Keefer, J. D. A. Parker, and D. H. Saklofske (New York: Springer, 2018), 403–426; E. Amdurer et al., “Longitudinal Impact of Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies on Career and Life Satisfaction and Career Success,” *Frontiers in Psychology* 5, article 1447 (2014), doi:10.3389/fpsyg.2014.01447; R. E. Boyatzis, A. Passarelli, and H. Wei, “Developing Emotional, Social, and Cognitive Competencies in MBA Programs: A Twenty-Five Year Perspective,” in *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, ed. R. Riggio and S. Tan (London: Routledge, 2013): 311–330; A. Passarelli, R. E. Boyatzis and H. Wei, “Assessing Leader Development: Lessons from a Historical Review of MBA Outcomes,” *Journal of Management Education* 42, no. 1 (2018): 55–79; R. E. Boyatzis, A. Lingham, and A. Passarelli, “Inspiring the Development of Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies in Managers,” in *Self-Management and Leadership Development*, ed. M. Rothstein and R. Burke (Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishers, 2010), 62–90; R. E. Boyatzis and A. Saatcioglu, “A Twenty-Year View of Trying to Develop Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies in Graduate Management Education,” *Journal of Management Development* 27, no. 3 (2008): 92–108; R. E. Boyatzis, E. C. Stubbs, and S. N. Taylor, “Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education,” *Academy of Management Journal on Learning and Education* 1, no. 2 (2002): 150–162; R. Ballou et al., “Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals,” *Journal of Management Education* 23, no. 4 (1999): 338–354; R. E. Boyatzis et al., “Competencies Can Be Developed but Not in

the Way We Thought,” *Capability* 2, no. 2 (1996): 25–41; R. E. Boyatzis, “Consequences and Rejuvenation of Competency-Based Human Resource and Organization Development,” in *Research in Organizational Change and Development*, vol. 9, ed. R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1996), 101–122; R. E. Boyatzis and A. Renio, “The Impact of an MBA Program on Managerial Abilities,” *Journal of Management Development* 8, no. 5 (1989): 66–77; R. E. Boyatzis et al., “Will It Make a Difference? Assessing a Value-Based, Outcome Oriented, Competency Based Professional Program,” *Innovating in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 167–202; L. Mosteo et al., “Understanding Cognitive-Emotional Processing through a Coaching Process: The Influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience,” *Journal of Applied Behavioral Science* 52, no. 1 (2016): 64–96; D. C. Leonard, “The Impact of Learning Goals on Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competency Development,” *Journal of Management Development* 27, no. 1 (2008): 109–128; K. Rhee, “The Beat and Rhythm of Competency Development over Two Years,” *Journal of Management Development* 12, no. 1 (2008): 146–160; J. V. Wheeler, “The Impact of Social Environments on Emotional, Social, and Cognitive Competency Development,” *Journal of Management Development* 27, no. 1 (2008): 129–145.

[Вернуться](#)

8

Подробнее о результатах исследований см.: R. E. Boyatzis, “Leadership Development from a Complexity Perspective,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60, no. 4 (2008): 298–313.

[Вернуться](#)

Далеко не все поддерживают принцип раскрытия информации личного характера в коучинге. Татьяна Башкирова пишет о том, как важна «личность коуча» (“The Self of the Coach: Conceptualization, Issues, and Opportunities for Practitioner Development,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68, no. 2 [2016]: 143–156). Многие писали о том, насколько ценно и эффективно грамотно раскрыть информацию личного характера, чтобы помочь развитию индивида; см., к примеру, S. M. Jourard, *Self-Disclosure: An Experimental Analysis of the Transparent Self* (Ann Arbor, MI: Wiley-Interscience, 1971).

[Вернуться](#)

11

Ron Ashkenas, “Change Management Needs to Change,” *Harvard Business Review*, April 2013.

[Вернуться](#)

12

M. T. Brown, MD, and J. K. Bussell, MD, “Medication Adherence: WHO Cares?” *Mayo Clinic Proceedings* 86, no. 4 (April 2011): 304–314.

[Вернуться](#)

13

Коучем Мелвина была Мэг Силбах с Уэзерхедской программы подготовки руководителей.

[Вернуться](#)

Теория преднамеренных изменений зародилась в конце 1960-х годов, когда Ричард Бояцис стал сотрудничать с Дэвидом Колбом, в то время профессором МТИ, а затем Университета Кейс Вестерн Резерв. Сначала она называлась теорией *самонаправленных поведенческих изменений*. Был проведен ряд исследований относительно методов помощи и их воздействия (см. D. A. Kolb and R. E. Boyatzis, “On the Dynamics of the Helping Relationship,” *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no. 3 [1970]: 267–290; and D. A. Kolb and R. E. Boyatzis, “Goal Setting and Self-Directed Behavior Change,” *Human Relations* 23, no. 5 [1970]: 439–457). В конце 1990-х годов был введен термин «преднамеренные изменения», когда стало очевидно, что на многих уровнях продолжительные позитивные изменения человеческого поведения происходят скачкообразно. Исследования показали многочисленные разрывы в процессе, поэтому в теорию были внесены доработки и исправления, а также принцип нелинейной динамики и теории сложности (см. R. E. Boyatzis, “Intentional Change Theory from a Complexity Perspective,” *Journal of Management Development* 25, no. 7 [2006]: 607–623); R. E. Boyatzis, “Coaching with Intentional Change Theory,” in *The Professional Coach’s Desk Reference*, ed. P. Brownell, S. English, and J. Sabatine [New York: Springer, 2017]).

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis and K. Akrivou, “The Ideal Self as the Driver of Intentional Change,” *Journal of Management Development* 25, no. 7 (2006): 624–642.

[Вернуться](#)

16

Dewitt Jones, Celebrate What's Right with the World (video), Star Thrower Distributions, 2010.

[Вернуться](#)

S. N. Taylor, “Redefining Leader Self-Awareness by Integrating the Second Component of Self-Awareness,” *Journal of Leadership Studies* 3, no. 4 (2010): 57–68; S. N. Taylor, “Student Self-Assessment and Multisource Feedback Assessment: Exploring Benefits, Limitations, and Remedies,” *Journal of Management Education* 38, no. 3 (2014): 359–383.

[Вернуться](#)

18

Альтернативный подход: М. Goldsmith, “Try Feedforward Instead of Feedback,” *Leader to Leader* 25 (Summer 2002): 11–14.

[Вернуться](#)

M. Maltz, *Psycho-Cybernetics* (New York: Simon and Schuster, 1960).

[Вернуться](#)

S. Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (New York: Simon and Schuster, 1989).

[Вернуться](#)

M. Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown and Company, 2008).

[Вернуться](#)

P. Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World,” *European Journal of Social Psychology* 40 (2010): 998–1009.

[Вернуться](#)

D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995); D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998); R. Boyatzis and D. Goleman, *Emotional and Social Competency Inventory* (2007), distributed worldwide by Korn Ferry; D. Goleman, R. E. Boyatzis, and A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); R. E. Boyatzis, "The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement," *Frontiers in Psychology* 9, article 1438 (August 13, 2018), doi:10.3389/fpsyg.2018.01438; D. Goleman and R. E. Boyatzis, "Social Intelligence and the Biology of Leadership," *Harvard Business Review*, September, 2008, pp. 74–81.

[Вернуться](#)

D. Dunning, “On Identifying Human Capital: Flawed Knowledge Leads to Faulty Judgments of Expertise by Individuals and Groups,” *Advances in Group Processes* 32 (2015): 149–176; см. также D. Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception* (New York: Simon and Schuster, 1985).

[Вернуться](#)

Подробнее об исследованиях различных стилей коучинга см.: E. de Haan and V. O. Nilsson, “Evaluating Coaching Behavior in Managers, Consultants, and Coaches: A Model, Questionnaire, and Initial Findings,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 69, no. 4 (2017): 315; C. W. Coultas and E. Salas, “Identity Construction in Coaching: Schemas, Information Processing, and Goal Commitment,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 67, no. 4 (2015): 298; R. T. Y. Hui and C. Sue Chan, “Variations in Coaching Style and Their Impact on Subordinates’ Work Outcomes,” *Journal of Organizational Behavior* 39, no 5 (2018): 663–679; C. Kauffman and W. H. Hodgetts, “Model Agility: Coaching Effectiveness and Four Perspectives on a Case Study,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68 (2016): 157–176; G. Bozer and B-K. Joo, “The Effects of Coachee Characteristics and Coaching Relationships on Feedback Receptivity and Self-Awareness in Executive Coaching,” *International Leadership Journal* 7, no. 3 (2015): 36–58; G. Bozer, B-K. Joo, and J. C. Santora, “Executive Coaching: Does Coach-Coachee Matching Based on Similarity Really Matter?” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 67, no. 3 (2015): 218–233.

[Вернуться](#)

Kauffman and Hodgetts, "Model Agility."

[Вернуться](#)

См. Исследования в кн.: Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*, 105–108.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis et al., "Coaching Can Work, but Doesn't Always," *People Management*, March 11, 2004.

[Вернуться](#)

Смещение приоритетов в области образования настолько бросается в глаза, что хотя Джон Дьюи писал об этом в 1920-х годах (J. Dewey, *Experience and Education*, Kappa Delta Pi [1938]), акцент на обучении, а не преподавании часто воспринимался как эксперимент людей, которые «слишком много курят» (ошибочный и унижительный намек на то, что они использовали психотропные вещества). На протяжении десятилетий считалось, что метод Монтессори портит и балует детей, хотя на самом деле педагоги Монтессори стремились использовать природную любознательность и энергию каждого ребенка, чтобы помочь его обучению.

[Вернуться](#)

Оценка результатов образования: R. Albanese et al., “Outcome Measurement and Management Education: An Academy of Management Task Force Report” (presentation at the Annual Academy of Management Meeting, San Francisco, 1990); A. W. Astin, *What Matters in College? Four Critical Years* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); T. W. Banta, ed., *Making a Difference: Outcomes of a Decade of Assessment in Higher Education* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993); M. Mentkowski et. al, “Understanding Abilities, Learning and Development through College Outcome Studies: What Can We Expect from Higher Education Assessment?” (paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, 1991); M. Mentkowski and Associates, *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); E. T. Pascarella and P. T. Terenzini, *How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

Обучение как результат образовательного процесса. В процессе образования обучение – конечный результат. Однако поскольку образование строится по экспертной системе, которая утверждает, что преподаватели (или администраторы) знают больше о процессе обучения, чем учащиеся и их родители, акцент чаще всего ставится на том, что преподают, а не на том, чему дети учатся.

Оценка результатов высшего образования была впервые проведена в начале 1970-х годов, чтобы помочь колледжам и университетам переосмыслить и скорректировать свои процессы, подстроив их под так называемых «нетрадиционных студентов» (ссылки на соответствующие работы см. выше). Именно так называли студентов колледжей старше двадцати одного года – женщин или представителей различных меньшинств. В 1989 году президент Джордж Г. Буш подписал указ о том, что все аккредитованные

учреждения, нуждающиеся в федеральном финансировании, обязаны проводить оценку результатов обучения в колледжах и учебных программах, чтобы показать, чему на самом деле учатся их студенты. Ранее Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB, которая позже стала называться Ассоциацией академических и университетских школ бизнеса), где получают аккредитацию все бизнес-программы, стала исследовать, чем следует руководствоваться в выдаче аккредитации: официальной программой конкретного учреждения или количеством книг в его библиотеке, количеством докторов наук среди преподавателей и т. д. Последние два критерия считались основными в то время и назывались *входными* характеристиками. От них зависел процесс обучения. Вопросы относительно того, чему на самом деле учатся студенты, называли ориентацией на *результат*.

Это был важнейший перелом в системе обучения, заставивший преподавателей и администрацию больше внимания уделять студентам, а не преподавателям. Нельзя опираться лишь на то, что преподаватели заявляли в своих учебных планах; нужно выяснить, чему студенты учатся на занятиях и какие знания у них остаются через месяцы после обучения. Эти вопросы поставили во главу угла студентов.

[Вернуться](#)

31

Самоконтроль – компетенция эмоционального интеллекта: D. Goleman, R. E. Boyatzis, and A. McKee in *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002). Многочисленные исследования показывают, что самоконтроль – верный признак плодотворного коучинга; см.: R. E. Boyatzis, “Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior,” in *Emotional Intelligence and Work Performance*, ed. V. Druskat, G. Mount, and F. Sala (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005), 81–95; and R. E. Boyatzis, “Emotional Intelligence,” in *Sage Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, ed. Bruce Frey (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018), 579–580.

[Вернуться](#)

Edgar H. Schein, *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009).

[Вернуться](#)

D. De La Cruz, “What Kids Wish Their Teachers Knew,” *New York Times*, August 31, 2016; K. Schwartz, *I Wish My Teacher Knew: How One Question Can Change Everything for Our Kids* (Boston: Da Capo Lifelong Books, 2016).

[Вернуться](#)

D. Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence* (New York: Harper Books, 2015).

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, K. Rochford, and K. Cavanagh, “The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies in Engineer’s Effectiveness and Engagement,” *Career Development International* 22, no. 1 (2017): 70–86.

[Вернуться](#)

36

Когда вы помогаете человеку и стараетесь выразить эмпатию, это может вызвать у вас тревогу и страх (НЭА). Представлять чувства другого человека (то есть ставить себя на его место) – болезненный процесс. A. E. K. Buffone et al., “Don’t Walk in Her Shoes! Different Forms of Perspective Taking Effect Stress Physiology,” *Journal of Experimental Social Psychology* 72 (September 2017): 161–168.

[Вернуться](#)

Оценка 360 градусов предполагает информацию от вашего босса, коллег, подчиненных и, при необходимости, клиентов или даже супруга/супруги. Подробнее об этом подходе и опроснике ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) см.: R. E. Boyatzis, “The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement,” *Frontiers in Psychology* 9, article 1438 (2018): doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438; J. M. Batista-Foguet et al., “Why Multisource Assessment and Feedback Has Been Erroneously Analyzed and How It Should Be,” *Frontiers in Psychology* 9, article 2646 (2019): <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02646>; R. E. Boyatzis, “Commentary of Ackley (2016): Updates on the ESCI as the Behavioral Level of Emotional Intelligence,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 68, no. 4 (2017): 287–293; R. E. Boyatzis, J. Gaskin, and H. Wei, “Emotional and Social Intelligence and Behavior,” in *Handbook of Intelligence: Evolutionary, Theory, Historical Perspective, and Current Concepts*, ed. D. Princiotta, S. Goldstein, and J. Naglieri (New York: Spring Press, 2014), 243–262. Контактная информация относительно проведения ESCI: http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=58&type=2; Priscilla De San Juan Olle (Priscilla.Olle@KornFerry.com, at 617-927-5018).

[Вернуться](#)

R. F. Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good,” *Review of General Psychology* 5, no. 4 (2001): 323–370.

[Вернуться](#)

M. Khawaja, “The Mediating Role of Positive and Negative Emotional Attractors between Psychosocial Correlates of Doctor-Patient Relationship and Treatment of Type II Diabetes” (doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2011).

[Вернуться](#)

40

J. Groopman, *The Anatomy of Hope* (New York: Random House, 2000);
Atul Gawande, *Being Mortal* (London: Picador, 2016).

[Вернуться](#)

Лучшее резюме исследований стресса: R. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, 3rd ed. (New York: Harper Collins, 2004); другие актуальные взгляды и обсуждения: S. C. Segerstrom and G. E. Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry," *Psychological Bulletin* 130, no. 4 (2004): 601–630; S. S. Dickerson and M. E. Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130 (2004): 355–391; R. E. Boyatzis, M. L. Smith, and N. Blaize, "Sustaining Leadership Effectiveness through Coaching and Compassion: It's Not What You Think," *Academy of Management Learning and Education* 5 (2006): 8–24.

[Вернуться](#)

Мы провели два фМРТ-исследования относительно коучинга с ПЭА и НЭА, которые показывают действие конкретных нейронных механизмов: A. I. Jack et al., “Visioning in the Brain: An fMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring,” *Social Neuroscience* 8, no. 4 (2013): 369–384 (reviewed in A. Passarelli, “The Neuro-Emotional Basis of Developing Leaders through Personal Vision,” *Frontiers in Psychology* 6, article 1335 [2015]: doi:10.3389/fpsyg.2014.01335); and A. Passarelli et al., “Neuroimaging Reveals Link Between Vision and Coaching for Intentional Change,” (in review) (also presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Vancouver, British Columbia, Canada, 2015).

[Вернуться](#)

43

E. Friedmann et al., “Animal Companions and One-Year Survival of Patients after Discharge from a Coronary Care Unit,” *Public Health Reports* 95, no. 4 (1980): 307; and J. P. Polheber and R. L. Matchock, “The Presence of a Dog Attenuates Cortisol and Heart Rate in the Trier Social Stress Test Compared to Human Friends,” *Journal of Behavioral Medicine* 37, no. 5 (2014): 860–867.

[Вернуться](#)

R. Boyatzis and A. McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion* (Boston: Harvard Business School Press, 2005).

[Вернуться](#)

J. LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Touchstone Books, Simon & Shuster, 1996); J. LeDoux, *Synaptic Self: How Our Brains Become Who We Are* (New York: Viking, 2002).

[Вернуться](#)

B. Libet et al., "Subjective Referral of the Timing for a Conscious Sensory Experience," *Brain* 102, no. 1 (1979): 193–224.

[Вернуться](#)

American Psychologist 58, no. 1 (2003) – сборник статей по религиозности и духовности и их влиянию на здоровье.

[Вернуться](#)

Как юмор влияет на эффективность менеджеров: F. Sala, “Relationship between Executives’ Spontaneous Use of Humor and Effective Leadership” (unpublished PhD thesis, Boston University, 1996); F. Sala, “Laughing All the Way to the Bank,” *Harvard Business Review* (September 2003).

Целительный юмор: C. M. Greene et al., “Evaluation of a Laughter-Based Exercise Program on Health and Self-efficacy for Exercise,” *The Gerontologist* 57, no. 6 (2016): 1051–1061; J. H. Han, K. M Park, and H. Park, “Effects of Laughter Therapy on Depression and Sleep among Patients at Long-Term Care Hospitals,” *Korean Journal of Adult Nursing* 29, no. 5 (2017): 560–568; H. Ko and C. Youn, “Effects of Laughter Therapy on Depression, Cognition and Sleep among the Community-Dwelling Elderly,” *Geriatrics and Gerontology International* 11 (2011): 267–274.

[Вернуться](#)

G. N. Bratman et al., “Nature Experience Reduces Rumination and Subgenual Prefrontal Cortex Activation,” *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, no. 28 (2015): 8567–8572; and G. N. Bratman et al., “The Benefits of Nature Experience: Improved Affect and Cognition,” *Landscape and Urban Planning* 138 (2015): 41–50.

[Вернуться](#)

K. C. Rochford, “Relational Climate in the Work Place: Dimensions, Measurement and Validation” (unpublished qualifying paper, Case Western Reserve University, 2016); K. C. Rochford, “Intentionality in Workplace Relationships: The Role of Relational Self-Efficacy (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2016); R. E. Boyatzis, “Measuring the Impact of Quality of Relationships through the Positive Emotional Attractor,” in *Positive Psychology of Relationships*, ed. S. Donaldson and M. Rao (Santa Barbara, CA: Praeger Publishers, 2018), 193–209; R. E. Boyatzis, K. Rochford, and S. N. Taylor, “The Role of the Positive Emotional Attractor as Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships and Engagement,” *Frontiers in Psychology* 6, article 670 (May 21, 2015), <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670>.

[Вернуться](#)

51

Приносим извинения всем любителям змей и тем, кто держит их в качестве домашних питомцев. Мы ни в коей мере не умаляем их ценности, но просто отмечаем, что нам не известны научные данные о том, что змеи стремятся к новизне и эмоциональному удовольствию. В отличие от млекопитающих – от слонов до собак, кошек и дельфинов, а также приматов (от шимпанзе до человека).

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, M. Smith, and N. Blaize, “Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion,” *Academy of Management Journal on Learning and Education* 5, no. 1 (2006): 8–24; R. E. Boyatzis, M. L. Smith, and A. J. Beveridge, “Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations,” *Journal of Applied Behavioral Science* 49, no. 2 (2012): 153–178.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, “When Pulling to the Negative Emotional Attractor Is Too Much or Not Enough to Inspire and Sustain Outstanding Leadership,” in *The Fulfilling Workplace: The Organization’s Role in Achieving Individual and Organizational Health*, ed. R. Burke, C. Cooper, and G. Woods (London: Gower Publishing, 2013), 139–150.

[Вернуться](#)

54

Краткое описание этих случаев было представлено на ежегодном собрании Института коучинга в Бостоне в 2012 году, а также в статье R. E. Boyatzis et al., “Developing Resonant Leaders through Emotional Intelligence, Vision and Coaching,” *Organizational Dynamics* 42 (2013): 17–24.

[Вернуться](#)

Обновлению и восстановлению способствуют внутренняя последовательность и гармоничность. Это состояние осознанности, которое мы подробно обсуждали в статьях и книгах. В R. E. Boyatzis and A. McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion* (Boston: Harvard Business School Press, 2005) and A. McKee, R. E. Boyatzis, and F. Johnston, *Becoming a Resonant Leader* (Boston: Harvard Business School Press, 2008). Мы утверждаем, что интеграция и гармония должны произойти на уровне сознания, тела, физического и духовного здоровья. Именно на эти аспекты мы просим обратить внимание людей, которые хотят сформулировать личное видение. Комплексно все аспекты человеческой личности действуют ради достижения общей цели. Когда один из них идет вразрез с остальными, то отбирает у человека энергию и внимание. Люди ведут более плодотворный образ жизни, когда все аспекты личности действуют синхронно. Подробнее см.: Boyatzis, Smith, and Blaize, “Developing Sustainable Leaders”; and Boyatzis and McKee, *Resonant Leadership*.

[Вернуться](#)

R. F. Baumeister, “The Nature and Structure of the Self: An Overview,” in *The Self in Social Psychology*, ed. R. F. Baumeister (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 1–20; R. F. Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good,” *Review of General Psychology* 5, no. 4 (2001): 323–370.

[Вернуться](#)

A. Howard, “Coaching to Vision Versus Coaching to Improvement Needs: A Preliminary Investigation on the Differential Impacts of Fostering Positive and Negative Emotion during Real-Time Executive Coaching Sessions,” *Frontiers in Psychology* 6, article 455 (2015): <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00455>; and R. E. Boyatzis and A. Howard, “When Goal Setting Helps and Hinders Sustained, Desired Change,” in *Goal Setting and Goal Management in Coaching and Mentoring*, ed. S. David, D. Clutterbuck, and D. Megginson (Abington, UK: Taylor and Francis, 2013), 211–228.

[Вернуться](#)

A. I. Jack et al., “fMRI Reveals Reciprocal Inhibition between Social and Physical Cognitive Domains,” *NeuroImage*, 66C (2012): 385–401; A. I. Jack, A. J. Dawson, and M. Norr, “Seeing Human: Distinct and Overlapping Neural Signatures Associated with Two Forms of Dehumanization,” *NeuroImage* 79, no. 1 (2013): 313–328; A. I. Jack et al., “Why Do You Believe in God? Relationships between Religious Belief, Analytic Thinking, Mentalizing and Moral Concern,” *PLOS ONE* (2016); M. E. Raichle, “Two Views of Brain Function” *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 180–190; F. Van Overwalle, “A Dissociation between Social Mentalizing and General Reasoning,” *NeuroImage* 54 (2010): 1589–1599; M. D. Fox et al., “The Human Brain Is Intrinsically Organized into Dynamic, Anti-Correlated Functional Networks,” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 102, no. 27 (2005): 9673–9678; R. L. Buckner, J. R. Andrews-Hanna, and D. L. Schacter, “The Brain’s Default Network,” *Annals of the New York Academy of Sciences* 124, no. 1 (2008): 1–38. Энтони Джек сомневается в целесообразности упоминания традиционных названий этих сетей, поскольку они вводят в заблуждение. К примеру, *сеть пассивного режима работы* изначально указывала на то, что мы пользуемся этой сетью чаще в состоянии покоя, чем активной работы. Эта сеть намного активнее, когда люди намеренно проявляют эмпатию, чтобы понять окружающих. Термин *сеть активного режима работы* также обманчив, как говорит Энтони Джек. Эта сеть на самом деле подавляется, когда люди намеренно проявляют эмпатию. Термин *аналитическая сеть* больше ассоциируется с практическим мышлением.

[Вернуться](#)

Подробная дискуссия в контексте коучинга: R. E. Boyatzis and A. I. Jack, “The Neuroscience of Coaching,” *Consulting Psychology Journal* 70, no. 1 (2018): 11–27.

[Вернуться](#)

R. Boyatzis, A. McKee, and D. Goleman, “Reawakening Your Passion for Work,” *Harvard Business Review*, April 2002, 86–94.

[Вернуться](#)

61

Подробнее о последних неврологических исследованиях и их актуальности для коучинга см.: Boyatzis and Jack, “The Neuroscience of Coaching.”

[Вернуться](#)

J. E. Zull, *The Art of Changing the Brain: Enriching Teaching by Exploring the Biology of Learning* (Sterling, VA: Stylus, 2002).

[Вернуться](#)

Несколько тысяч исследований об экспериментальном обучении:
D. A. Kolb, *Experiential Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015).

[Вернуться](#)

Если вас интересует, как две нейронные сети влияют на этику лидерства, подробную дискуссию можно найти в статье K. Rochford et al., “Neural Roots of Ethical Leadership and the Development of Better Leaders: The Default Mode Network versus the Task Positive Network,” *Journal of Business Ethics* 144, no. 4 (2016): 755–770.

[Вернуться](#)

C. Camerer and D. Lovo, "Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach," *American Economic Review* 89, no. 1 (1999): 306–318.

[Вернуться](#)

Первое из этих исследований – A. I. Jack et al. (“Visioning in the Brain: An fMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring,” *Social Neuroscience* 8, no. 4 [2013]: 369–384); and A. Passarelli (“Vision-Based Coaching: Optimizing Resources for Leader Development,” *Frontiers in Psychology* 6 [2015], <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00412>); так же см.: A. Passarelli et al., “Neuroimaging Reveals Link between Vision and Coaching for Intentional Change” (in review); а также представлено на ежегодном собрании Академии менеджмента в Ванкувере, Британская Колумбия, 8 августа, 2015.

[Вернуться](#)

Jack, Dawson, and Norr, “Seeing Human”; Rochford et al., “Neural Roots of Ethical Leadership.”

[Вернуться](#)

S. S. Dickerson and M. E. Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130, no. 3 (2004): 355–391; B. S. McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators," *New England Journal of Medicine* 338 (1998): 171–179; R. M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, 3rd ed. (New York: Harper Collins, 2004); S. C. Segerstrom and G. E. Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry," *Psychological Bulletin* 130, no. 4 (2004): 601–630; F. G. Asby, A. M. Isen, and A. U. Turken, "A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition," *Psychological Review* 106, no. 3 (1999): 529–550.

[Вернуться](#)

Dickerson and Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses"; McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators"; Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; Segerstrom and Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System"; Asby, Isen, and Turken, "A Neuropsychological Theory of Positive Affect."

[Вернуться](#)

70

Baumeister, “The Nature and Structure of the Self”; Baumeister et al.,
“Bad Is Stronger Than Good.”

[Вернуться](#)

71

Часто ошибочно приписывается Аристотелю, Платону и Сократу, однако это высказывание принадлежит Клеобулу. Diogenes Laërtius, “Cleobulus,” *Lives of the Eminent Philosophers*, vol. 1, trans R. D. Hicks [Cambridge, MA: Loeb Classical Library, 1925], chapter 6.

[Вернуться](#)

B. L. Fredrickson, “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions,” *American Psychologist* 56, no. 3 (2001): 218–226; B. L. Fredrickson, “The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions,” *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences* 359, no. 1449 (2004): 1367–1378; B. L. Fredrickson, “Updated Thinking on Positivity Ratios,” *American Psychologist* 68, no. 9 (2013): 814–822.

[Вернуться](#)

J. M. Gottman et al., The Mathematics of Marriage: Dynamic Non-Linear Models (Cambridge, MA: MIT Press, 2002).

[Вернуться](#)

Подробнее о фМРТ-исследовании коучинга с ПЭА и НЭА см.: Boyatzis and Jack, “The Neuroscience of Coaching”; and Jack et al., “Visioning in the Brain”; and reviewed in Passarelli, “The Neuro-Emotional Basis of Developing Leaders”; Passarelli et al., “Neuroimaging Reveals Link.”

[Вернуться](#)

75

N. I. Eisenberger and S. W. Cole, “Social Neuroscience and Health: Neurophysiological Mechanisms Linking Social Ties with Physical Health,” *Nature Neuroscience* 15, no. 5 (2012): 669–674; N. I. Eisenberger and M. D. Lieberman, “Why Rejection Hurts: A Common Neural Alarm System for Physical and Social Pain,” *Trends in Cognitive Science* 8, no. 7 (2004): 294–300.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, K. Rochford, and S. N. Taylor, “The Role of the Positive Emotional Attractor in Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships, and Engagement,” *Frontiers in Psychology* 6, article 670 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2015.00670; Fredrickson, “The Role of Positive Emotions”; Gottman et al., *The Mathematics of Marriage*.

[Вернуться](#)

L. Mosteo et al., “Understanding Cognitive-Emotional Processing through a Coaching Process: The Influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience,” *Journal of Applied Behavioral Science* 52, no. 1 (2016): 64–96.

[Вернуться](#)

78

Подробнее о количестве времени, которое человек тратит на стресс и восстановление в течение недели, а также о разнообразных стрессовых и восстанавливающих занятиях см.: Boyatzis and Goleman's Personal Sustainability Index (см. ниже). Оценку можно пройти здесь: R. E. Boyatzis et al., "Thrive and Survive: Validation of the Personal Sustainability Index" (in review).

[Вернуться](#)

D. C. McClelland et al., *The Drinking Man: Alcohol and Human Motivation* (New York: Free Press, 1972); R. E. Boyatzis, "Power Motivation Training: A New Treatment Modality," in *Work in Progress on Alcoholism: Annals of the New York Academy of Sciences*, ed. F. Seixas and S. Eggleston (New York: Academy of Sciences, 1976), 273; H. Cutter, R. E. Boyatzis, and D. Clancy, "The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics," *Journal of Studies on Alcohol* 38, no. 1 (1977): 131–141.

[Вернуться](#)

Personal Sustainability Index; Boyatzis et al., “Thrive and Survive.”

[Вернуться](#)

Boyatzis et al., “Thrive and Survive.”

[Вернуться](#)

Diana Nyad interview with Sanjay Gupta, CNN with Anderson Cooper,
September 2, 2013.

[Вернуться](#)

R. Boyatzis and A. McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion* (Boston: Harvard Business School Press, 2005), chapters 4–5; а также D. Goleman, R. E. Boyatzis, and A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

[Вернуться](#)

Обсуждение компонентов личного видения: R. E. Boyatzis and K. Akrivou, "The Ideal Self as the Driver of Intentional Change," *Journal of Management Development* 25, no. 7 (2006): 624–642; E. T. Higgins, "Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect," *Psychological Review* 94, no. 3 (1987): 319–340.

[Вернуться](#)

L. Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (New York: Puffin Books, 2015), 80. Originally published in 1865.

[Вернуться](#)

A. M. Passarelli, “Vision-Based Coaching: Optimizing Resources for Leader Development,” *Frontiers in Psychology* 6, article 412 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2015.00412; и более подробное исследование: A. M. Passarelli, “The Heart of Helping: Psychological and Physiological Effects of Contrasting Coaching Interactions” (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2014).

[Вернуться](#)

R. Boyatzis and D. Goleman, *Emotional and Social Competency Inventory* (Boston: The Hay Group, 2007).

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis and U. Dhar, “The Evolving Ideal Self,” unpublished paper, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, 2019; and R. Kegan, *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis and D. A. Kolb, “Performance, Learning, and Development as Modes of Growth and Adaptation throughout Our Lives and Careers,” in *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, ed. M. Peiperl et al. (London: Oxford University Press, 1999), 76–98.

[Вернуться](#)

Высокая потребность достижений – одна из мотиваций, представленных в кн.: D. C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott Foresman and Co., 1985).

[Вернуться](#)

J. F. Brett and D. Vandewalle, "Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 6 (1999): 863–887; D. A. Kolb and R. E. Boyatzis, "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," *Human Relations* 23, no. 5 (1970): 439–457; E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990); D. Vandewalle et al., "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test," *Journal of Applied Psychology* 84, no. 2 (1999): 249–259.

[Вернуться](#)

G. H. Seijts et al., “Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures,” *Academy of Management Journal* 47, no. 2 (2004): 227–239; R. E. Boyatzis and A. Howard, “When Goal Setting Helps and Hinders Sustained, Desired Change,” in *Goal Setting and Goal Management in Coaching and Mentoring*, ed. S. David, D. Clutterbuck, and D. Megginson (New York: Routledge, 2013), 211–228.

[Вернуться](#)

W. W. Seeley et al., “Dissociable Intrinsic Connectivity Networks for Salience Processing and Executive Control,” *Journal of Neuroscience* 27 (2007): 2349–2356; D. Ming et al., “Examining Brain Structures Associated with the Motive to Achieve Success and the Motive to Avoid Failure: A Voxel-Based Morphometry Study,” *Social Neuroscience* 11, no. 1 (2007): 38–48; недавние исследования показали, что когда мышление продиктовано внутренней целью (например, если вы пишете автобиографию или формулируете видение и цель развития), это активирует ЭС; см. A. Elton and W. Gao, “Task-Positive Functional Connectivity of the Default Mode Network Transcends Task Domain,” *Journal of Cognitive Neuroscience* 27, no. 12 (2015): 2369–2381.

[Вернуться](#)

E. T. Higgins, "Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect," *Psychological Review* 94, no. 3 (1987): 319–340; J. Brockner and E. T. Higgins, "Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work," *Annual Review of Psychology* 86, no. 1 (2001): 35–66.

[Вернуться](#)

A. Passarelli et al., “Neuroimaging Reveals Link between Vision and Coaching for Intentional Change” (in review) (also presented at the Academy of Management, Philadelphia, August 14, 2014); A. Howard, “Coaching to Vision versus Coaching to Improvement Needs: A Preliminary Investigation on the Differential Impacts of Fostering Positive and Negative Emotion during Real Time Executive Coaching Sessions,” *Frontiers in Psychology* 6, article 455 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2015.00455; Passarelli, “Vision-Based Coaching”; R. E. Boyatzis, and A. Jack, “The Neuroscience of Coaching,” *Consulting Psychology Journal* 70, no. 1 (2018): 11–27; A. Passarelli et al., “Seeing the Big Picture: fMRI Reveals Neural Overlap between Coaching and Visual Attention” (in review); A. Jack et al., “Visioning in the Brain: An fMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring,” *Social Neuroscience* 8, no. 4 (2013): 369–384.

[Вернуться](#)

Исследования, о которых мы упоминали: Jack et al., “Visioning in the Brain”; Passarelli et al., “Neuroimaging Reveals Link.”

[Вернуться](#)

Boyatzis and Akrivou, "The Ideal Self."

[Вернуться](#)

Подробное исследование относительно надежды: C. R. Snyder et al., "Development and Validation of the State Hope Model," *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (1996): 321–335.

[Вернуться](#)

K. Buse and D. Bilimoria, "Personal Vision: Enhancing Work Engagement and the Retention of Women in the Engineering Profession," *Frontiers in Psychology* 5, article 1400 (2014). doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01400.

[Вернуться](#)

100

Шон Ханниган участвовал в программе подготовки лидеров, где он прошел оценку 360 градусов по эмоциональному и социальному интеллекту. Такой формат обратной связи (его также называют многоуровневой обратной связью) часто применяют в рамках лидерского развития и коучинга. Людям, которые общаются с индивидом, предлагают пройти опрос и прокомментировать свой опыт общения с ним. Среди оценщиков могут быть менеджеры, прямые подчиненные, коллеги и клиенты.

[Вернуться](#)

J. Dutton and E. Heaphy, “The Power of High-Quality Connections,” in *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed. K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), 263–278; J. P. Stephens, E. Heaphy, and J. Dutton, “High-Quality Connections,” in *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, ed. K. Cameron and G. Spreitzer (New York: Oxford University Press, 2011), 385–399.

[Вернуться](#)

102

Dutton and Heaphy, “The Power of High-Quality Connections.”

[Вернуться](#)

J. P. Stephens et al., “Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience,” *Journal of Applied Behavioral Science* 49, no. 1 (2013): 13–41.

[Вернуться](#)

W. Murphy and K. Kram, *Strategic Relationships at Work* (New York: McGraw-Hill, 2014).

[Вернуться](#)

R. Boyatzis, "Intentional Change Theory from a Complexity Perspective," *Journal of Management Development* 25, no. 7 (2006): 607–623.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, “Measuring the Impact of Quality of Relationships through the Positive Emotional Attractor,” in *Toward a Positive Psychology of Relationships: New Directions in Theory and Research*, ed. M. Warren and S. Donaldson (Santa Barbara, CA: Praeger Publishers, 2018), 193–209; E. Hatfield, J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson, *Emotional Contagion: Studies in Emotion and Social Interaction* (New York: Cambridge University Press, 1993); J. K. Hazy and R. E. Boyatzis, “Emotional Contagion and Proto-organizing in Human Dynamics,” *Frontiers in Psychology* 6, article 806 (June 12, 2015), <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00806>; R. E. Boyatzis, K. Rochford, and S. N. Taylor, “The Role of the Positive Emotional Attractor as Vision and Shared Vision: Toward Effective Leadership, Relationships and Engagement,” *Frontiers in Psychology* 6, article 670 (May 21, 2015), <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670>; H. A. Elfenbein, “The Many Faces of Emotional Contagion: An Affective Process Theory of Affective Linkage,” *Organizational Psychology Review* 4, no. 4 (August 8, 2014): 336–392; N. A. Christakis and J. H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives—How Your Friends’ Friends’ Friends Affect Everything You Feel, Think, and Do* (Boston: Little, Brown and Spark, 2011).

[Вернуться](#)

Boyatzis, “Measuring the Impact of Quality of Relationships,” ed. M. Warren and S. Donaldson.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis and K. Rochford, *Relational Climate Survey* (2015);
available from the authors at Case Western Reserve University.

[Вернуться](#)

M. Khawaja, “The Mediating Role of Positive and Negative Emotional Attractors between Psychosocial Correlates of Doctor-Patient Relationship and Treatment of Type II Diabetes” (doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2011).

[Вернуться](#)

E. Van Oosten, M. McBride-Walker, and S. Taylor, “Investing in What Matters: The Impact of Emotional and Social Competency Development and Executive Coaching on Leader Outcomes,” *Consulting Psychology Journal* (in press); E. Van Oosten, “The Impact of Emotional Intelligence and Executive Coaching on Leader Effectiveness” (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2013).

[Вернуться](#)

L. M. Pittenger, “Emotional and Social Competencies and Perceptions of the Interpersonal Environment of an Organization as Related to the Engagement of IT Professionals,” *Frontiers in Psychology* 6, article 623 (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00623>.

[Вернуться](#)

M. Babu, “Characteristics of Effectiveness Leadership among Community College Presidents” (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2016).

[Вернуться](#)

J. F. Quinn, “The Effect of Vision and Compassion upon Role Factors in Physician Leadership,” *Frontiers in Psychology* 6, article 442 (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00442>.

[Вернуться](#)

L. Kendall, “A Theory of Micro-Level Dynamic Capabilities: How Technology Leaders Innovate with Human Connection” (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2016).

[Вернуться](#)

J. E. Neff, “Shared Vision and Family Firm Performance,” *Frontiers in Psychology* 6, article 646 (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646>; S. P. Miller, “Next-Generation Leadership Development in Family Businesses: The Critical Roles of Shared Vision and Family Climate,” *Frontiers in Psychology* 6, article 1335 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2014.01335; S. P. Miller, “Developing Next Generation Leadership Talent in Family Businesses: The Family Effect” (unpublished doctoral dissertation, Case Western Reserve University, 2014).

[Вернуться](#)

K. Overbeke, D. Bilimoria, and T. Somers, “Shared Vision between Fathers and Daughters in Family Businesses: The Determining Factor That Transforms Daughters into Successors,” *Frontiers in Psychology* 6, article 625 (2015), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00625>.

[Вернуться](#)

E. G. Mahon, S. N. Taylor, and R. E. Boyatzis, “Antecedents of Organizational Engagement: Exploring Vision, Mood, and Perceived Organizational Support with Emotional Intelligence as a Moderator,” *Frontiers in Psychology* 6, article 1322 (2015), doi:10.3389/fpsyg.2014.01322.

[Вернуться](#)

R. E. Boyatzis, K. Rochford, and K. Cavanagh, “The Role of Emotional and Social Intelligence Competencies in Engineer’s Effectiveness and Engagement,” *Career Development International* 22, no. 1 (2017): 70–86.

[Вернуться](#)

J. Gregory and P. Levy, “It’s Not Me, It’s You: A Multilevel Examination of Variables That Impact Employee Coaching Relationships,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63, no. 2 (2011): 67–88.

[Вернуться](#)

J. Boyce, J. Jackson, and L. Neal, “Building Successful Leadership Coaching Relationships: Examining Impact of Matching Criteria in Leadership Coaching Program,” *Journal of Management Development* 29, no. 10 (2010): 914–931.

[Вернуться](#)

121

Об Эндрю Карнеги можно прочитать здесь: L. M. Colan, "Coaching: Get It Right the First Time and Avoid Repetition," *Houston Business Journal*, October 12, 2007.

[Вернуться](#)

122

Определение из словаря Merriam-Webster Collegiate Dictionary, 11th ed. (Springfield, MA: Merriam-Webster, Inc., 2009).

[Вернуться](#)

123

C. Rogers and F. J. Roethlisberger, "Barriers and Gateways to Communication," *Harvard Business Review*, November – December 1991.

[Вернуться](#)

R. Lee, *The Values of Connection: A Relational Approach to Ethics*
(Santa Cruz, CA: Gestalt Press, 2004).

[Вернуться](#)

H. Reiss, *The Empathy Effect: Seven Neuroscience-Based Keys for Transforming the Way We Live, Love, Work, and Connect across Differences* (Boulder, CO: Sounds True, 2018).

[Вернуться](#)

Ibid.

[Вернуться](#)

Adapted from H. Kimsey-House et al., *Co-active Coaching: Changing Business, Transforming Lives* (Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011).

[Вернуться](#)

128

Слова Джеффа Дарнера на собрании отдела, 2-3 ноября, 2017.

[Вернуться](#)

“Coaching in Organizations: Today’s Reality and Future Directions,” panel discussion at the Thirteenth Annual Leading Edge Consortium conference on coaching, Minneapolis, October 20–21, 2017.

[Вернуться](#)

130

“Coaching in Organizations.”

[Вернуться](#)

Цитаты из потрясающей книги о коучинге между коллегами в формате один на один: P. Parker et al., *Peer Coaching at Work: Principles and Practices* (Stanford, CA: Stanford Business Books, 2018), 2. Мы также рекомендуем ранние статьи автора: P. Parker et al., “A Relational Communication Approach to Peer Coaching,” *Journal of Applied Behavioral Science* 51, no. 2 (2015): 231–252; P. Parker, K. E. Kram, and D. T. Hall, “Peer Coaching: An Untapped Resource for Development,” *Organizational Dynamics* 43, no. 2 (2014): 122–129; P. Parker, D. T. Hall, and K. E. Kram, “Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning,” *Academy of Management Learning and Education* 7, no. 4 (2008): 487–503; P. Parker, K. E. Kram, and D. T. Hall, “Exploring Risk Factors in Peer Coaching: A Multilevel Approach,” *Journal of Applied Behavioral Science* 49, no. 3 (2012): 361–387.

[Вернуться](#)

Bill W. *My First 40 Years: An Autobiography by the Co-founder of Alcoholics Anonymous* (Center City, MN: Hazelden, 2000).

[Вернуться](#)

M. F. R. Kets de Vries, "Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams," *Academy of Management Executive* 19, no. 1 (2005): 61–76.

[Вернуться](#)

M. Higgins and K. E. Kram, "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review* 26, no. 2 (2001): 264–288.

[Вернуться](#)

V. U. Druskat and D. C. Kayes, "Learning versus Performance in Short-Term Project Teams," *Small Group Research* 31, no. 3 (2000): 328–353.

[Вернуться](#)

F. Barrett, *Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

[Вернуться](#)

Barrett, *Yes to the Mess.*

[Вернуться](#)

R. Ballou et al., “Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals,” *Journal of Management Education* 23, no. 4 (1999): 338–354; and H. Tajfel, “Social Identity and Intergroup Behavior,” *Trends and Developments: Social Science Informs* 13, no. 2 (1974): 65–93.

[Вернуться](#)

Ballou et al., "Fellowship in Lifelong Learning."

[Вернуться](#)

P. Parker et al., *Peer Coaching: Principles and Practice* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2017); Parker, Kram, and Hall, “Exploring Risk Factors in Peer Coaching”; Parker, Hall, and Kram, “Peer Coaching: A Relational Process.”

[Вернуться](#)

L. Himmelstein and S. Anderson Forest, “Breaking Through,”
BusinessWeek, February 17, 1997, pp. 64–70.

[Вернуться](#)

Мета-анализ показал, что внутренние коучи значительно больше способствуют достижению необходимых целей, чем внешние; см. R. Jones, S. Woods, and Y. Guillaume, “The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89 (2015): 249 –277.

[Вернуться](#)

143

Модели компетенций для сертификации коучей см.: ICF
<https://coachfederation.org/core-competencies>; CCE

<https://careerdevelopmentmusings.wordpress.com/2016/09/06/board-certified-coach-competencies-and-ceuonestop-com-courses-and-webinars-a-crosswalk/>; WABC

<http://www.wabccoaches.com/includes/popup/competencies.html> .

Подробное обсуждение критериев модели компетенций см.: R. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982); обсуждение последствий аттестации см.: J. Fallows, “The Case against Credentialism,” *The Atlantic Monthly*, December 1985, 49–67.

[Вернуться](#)

144

Личная беседа с Крисом Байером, 2017.

[Вернуться](#)

W. Mahler, “Although Good Coaching Is Basic to Managerial Productivity, Most Organizations Have Difficulty Getting Their Managers to Be Effective Coaches,” *Personnel Administration* 27, no. 1 (1964): 28–33.

[Вернуться](#)

T. E. Maltbia, “High-Impact Performance Coaching: Applying the Four C’s Framework to Define, Monitor and Generate Results,” *Choice Magazine* 11, no. 1 (2013): 27–32. Статья опирается на классический труд R. F. Mager and P. Pipe, *Analyzing Performance Problems*, 2nd ed. (Belmont, CA: David S. Lake Publishers, 1984).

[Вернуться](#)

J. J. Dhaling et al. "Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment," *Personnel Psychology* 69, no. 4 (2016): 863–894.

[Вернуться](#)

P. A. Heslin, D. Vandewalle, and G. P. Latham, "Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching," *Personnel Psychology* 59, no. 4 (2006): 871–902.

[Вернуться](#)

149

Данные двух опросов по миллениалам: Manpower's 2016 Millennial Careers: 2020 Vision, опрос охватил 19 000 миллениалов из двадцати пяти стран; а также American Express/Kantar Futures, Redefining the C-Suite: Business the Millennial Way, 2017, опрос охватил 1363 миллениала из США, Великобритании, Франции и Германии.

[Вернуться](#)

Фернандес-Араоз подробно писал о максимизации таланта и процессе поиска наиболее подходящих людей для конкретной должности. См. его статьи в *Harvard Business Review* (C. Fernández-Aráoz, “21 st-Century Talent Spotting,” June 2014; C. Fernández-Aráoz, B. Groysberg, and N. Nohria “The Defi nitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad,” May 2009; C. Fernández-Aráoz, “Hiring without Firing,” July – August 1999); а также книги (C. Fernández-Aráoz, *It’s Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best* [Boston: Harvard Business Review Press, 2014]; C. Fernández-Aráoz, *Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them* [Hoboken, NJ: Wiley, 2007]).

[Вернуться](#)

B. J. Avolio and S. T. Hannah, “Developmental Readiness: Accelerating Leader Development,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (2008): 331–347.

[Вернуться](#)

D. MacKie, “The Effects of Coachee Readiness and Core Self-Evaluations on Leadership Coaching Outcomes: A Controlled Trial,” *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 25, no. 2 [2015]: 120–136; and J. Franklin, “Change Readiness in Coaching: Potentiating Client Change,” in *Evidence-Based Coaching*, ed. M. J. Cavanagh, A. Grant, and T. Kemp (Queensland: Australian Academic Press, 2005), 193–200.

[Вернуться](#)

J. O. Prochaska and C. C. DiClemente, "Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward an Integrative Model of Change," *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51 (1983): 390–395; J. O. Prochaska, C. C. DiClemente, and J. C. Norcross, "In Search of How People Change: Applications to the Addictive Behaviors," *American Psychologist* 47 (1992): 1102–1114.

[Вернуться](#)

Viktor Frankl, *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy* (1946; rept. Boston: Beacon Press, 2006).

[Вернуться](#)

[Вернуться](#)