

Ричард Бояцис,
Мелвин Смит и Эллен Ван Остен

Как помочь людям измениться

Коучинг сопереживания для безграничного роста и развития




BYBLOS

Ричард Бояцис

Как помочь людям измениться

«Библос»

2019

УДК 159.922.4

ББК 88.542.5

Бояцис Р.

Как помочь людям измениться / Р. Бояцис — «Библос», 2019

ISBN 978-1-63369-656-3

Хотите помогать людям, но у вас ничего не получается? Помогать – благое дело. Если вы лидер, менеджер, врач, преподаватель или коуч, то это ваша основная работа. Но даже самые благородные намерения не оправдывают надежд по одной простой причине: обычно мы стремимся «исправить» людей, решить их проблемы и сделать их такими, какими, на наш взгляд, они должны быть. К сожалению, это никоим образом не стимулирует рост, развитие и позитивные изменения. Есть другой путь. Эксперт по эмоциональному интеллекту Ричард Бояцис и коллеги по Школе менеджмента Уэзерхед Мелвин Смит и Эллен Ван Остен предлагают доступный и эффективный метод. Они считают, что для развития и долговременных изменений в жизни индивида недостаточно решать его проблемы, нужно понять его личное видение, стремления, давнюю мечту. Именно это и делают эффективные коучи; они знают, что люди черпают силы из своего видения и стремлений и что эти силы помогают им измениться даже в тяжелые времена. А заикливание на решении конкретных проблем активирует физиологическую реакцию, которая вынуждает человека защищаться и мешает восприятию новых идей. Авторы приводят интересные примеры из реальной жизни, а также результаты многолетних исследований, чтобы показать, как новый позитивный метод коучинга – коучинг с сопереживанием – стимулирует креативное мышление и помогает людям расти и развиваться в течение длительного периода. В книге также предложены вопросы для самоанализа и практические упражнения. Ваше представление о том, как помогать людям, изменится навсегда.

УДК 159.922.4

ББК 88.542.5

ISBN 978-1-63369-656-3

© Бояцис Р., 2019

© Библос, 2019

Содержание

| | |
|--|----|
| Об авторах | 7 |
| Благодарности | 9 |
| Глава 1 | 12 |
| Как помочь людям | 13 |
| Коучинг с сопереживанием | 15 |
| Исследование: Почему коучинг с сопереживанием работает | 17 |
| Структура книги | 19 |
| Надеждою жив человек | 21 |
| Глава 2 | 22 |
| Что такое коучинг | 23 |
| Коучинговое общение | 24 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 25 |

**Ричард Бояцис, Мелвин
Смит, Элен 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 (ВСС) 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 – ВСС и АСС.

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 Шаффер.

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, Май 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; Кэрол 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 МРТ-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 астронавтики, 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 Берлю, 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 сохра-

нять 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 вли-

^{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).

^{2} De La Cruz, “What Kids Wish Their Teachers Knew.”

яют 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 изме-

нениям 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 интел-

лект, 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 прочитаете 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 позвал 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}.

^{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.

^{4} Определение Международной федерации коучинга, 2018, <https://coachfederation.org/about>.

^{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.

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 Синклэр, 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».)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Примечания