

# НОВЫЙ МЕТОД КОУЧИНГА

КАК ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ РАСТИ И РАЗВИВАТЬСЯ

**Н** аложив 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**

**П**оскольку 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 помочь 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

**О**сновной 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**

**К**ак 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 долгосрочным 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

**К**аждая 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.