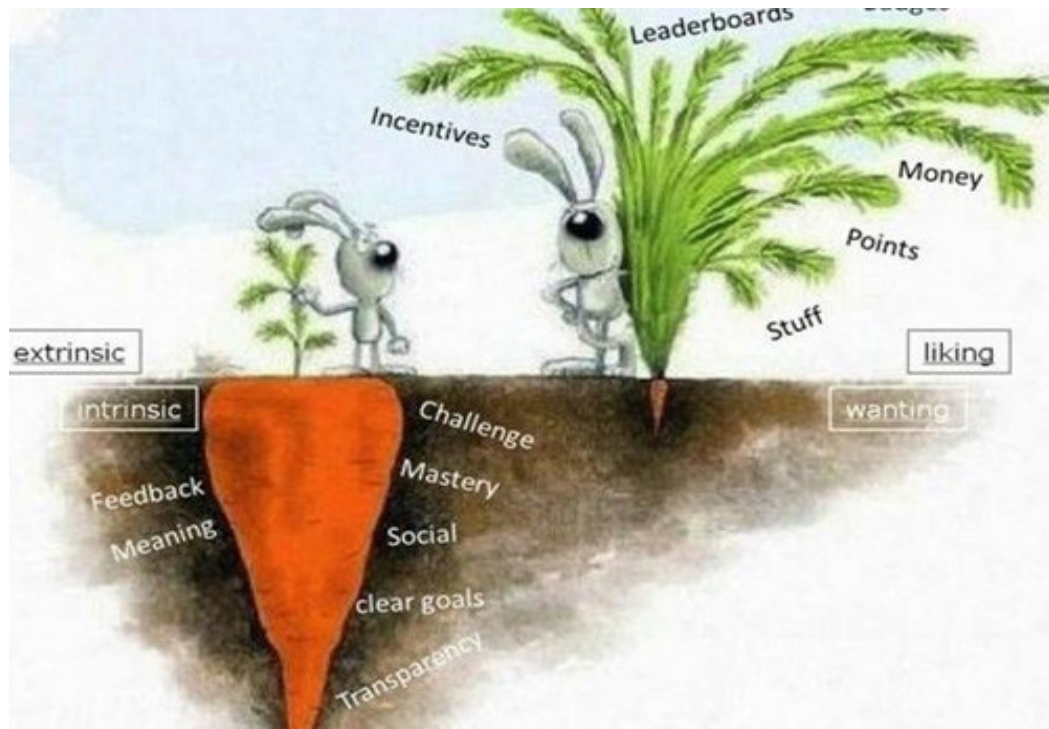


教练的回报

作为高管教练，我们知道教练是辛苦的，但是它也是令人兴奋和高回报的。我们在教练和神经科学领域六年的合作帮助我们理解这可能是基于什么。究竟是什么使得教练被认为是值得的，我们是否能从神经科学的角度出发了解到是什么回报支撑着教练？



内在动机

在神经科学领域能够帮助我们理解教练的乐趣的是关于内在动机的研究。我们会受到外在资源包括金钱奖励，感受有责任去做某些事情（例如“我应该”或者“我必须”）又或者希望得到外在的对于所扮演角色的认可的心态的激励。相比于基于希望获取这些的想法的鼓励，我们会更容易受到对恐惧损失例如金钱、尊重和认可的驱动。

相反，当某些事情是由内在驱动的，我们是基于我们想做才去做的。内在驱动来源于自律（选择做什么以及如何做），好奇（希望得知）还有连接（希望能够在一起）。神经科学的研究揭示了了好奇和希望得知答案的行为能够激活多巴胺奖赏中心，这也就是我们常说的享受好奇的过程。类似的是，自律行为也和多巴胺奖赏中心以及我们的自我感知相连。当我们产生自我认同，我们就会得到神经生理学上的奖赏。

信任

我们对为什么连接是内在激励的理解已经通过对信任神经科学的研究得到了扩展。信任是人际关系中非常重要的因为它是合作的基础——它连接了我们。而教练关系就是建立在信任上的。它构成了关系的基础，没有信任，教练的干预措施不可能成功。

当我们信任以及被信任时，我们更容易对他人慷慨。在一个实验中，被试者被分为四人一组，每人有一罐钱。他们被问及他们会贡献多少给小组，并被告知其他三名参与者打算贡献多少。之后，他们被分到新的一个四人组，重复以上步骤。在上一轮中因慷慨收益的人在下一轮实验中更倾向于贡献更多——慷慨能够孕育慷慨。

研究发现，当我们在一起工作时大脑的奖励中心更活跃，这也就是说在教练中付出的时间和承担的义务以及合作行为能够培养未来的慷慨以及合作行为。甚至我们认为，通过一段有效的教练关系，个体有机会学着去信任。这样，就能产生更强的连接以及同情心，尽管这个推测还未得到研究的支持。

“他人赞美”情绪

最后，教练是让人觉得值得的是因为它引起了被称为“他人赞美”的情绪。这些情绪包括尊敬、同情和感激。在这个领域中的研究运用功能性核磁共振来图像化当人们听到引起尊敬和同情情绪的故事时脑部活动的变化。这些故事增加了大脑中代表我们自我意识的区域的激活（腹侧前额叶皮层）。

这就是为什么当你听到某些人做了一些令人敬佩或同情的故事的时候你也在进行自我思考的过程。我们听过思考自己在同样的情况下会怎么做来处理这些故事。这个处理的过程增加了我们的自我意识，使我们做好呈现出一个更加令人钦佩或同情的自己的准备。作为一个教练，你听到的故事会增加你的自我认知和你的同情心。

当我们回应他人的情绪，我们会感知到他们的感觉（共情）或者了解到他们的感觉（同情）。这两个词频繁地以不同的形式运用在不同的人身上，这就引起了一些混淆。在这里最重要的是它们之间的区别。我们将继续用以上的论述来引出一个重要的观点，也就是，为了能够更好地帮助客户，教练需要的是同情而非共情，因为如果你处于一种很高昂的情绪状态中是很难帮助到别人的。

研究发现同情是一种共情的反映，但是共情会引起压力，同情则不会。因为同情会促使我们去找到解决方法而非聚焦在问题本身。因此，作为教练，练习同情而非共情会减少压力并且在有压力的情况下增加我们的自我认知。