

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Пошаговая система

Marilyn W. Atkinson, Ph.D.,
and Rae T. Chois

**ART & SCIENCE
OF COACHING**
Step-by-Step System

Серия
«Трансформационный коучинг: Наука и искусство»

Мэрилин Аткинсон
при участии Рае Т. Чойс

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Пошаговая система

Перевод с английского

2-е издание



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2013

УДК 159.98
ББК 88.37
А92

Перевод – Международный Эриксоновский
Университет Коучинга
Редактор Мария Брандес
Научный редактор Татьяна Андриевская

Аткинсон М.

А92 Достижение целей: Пошаговая система / Мэрилин Аткинсон, при участии Рае Т. Чойс; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 281 с. – (Серия «Трансформационный коучинг: Наука и искусство»).

ISBN 978-5-9614-4317-2

Цель коучинга состоит в том, чтобы помочь человеку раскрыть его внутренний потенциал, определить свои главные ценности и видение цели в жизни. Трансформация происходит тогда, когда людям задают открытые вопросы вместо того, чтобы говорить им, что делать.

Мэрилин Аткинсон – создатель собственной системы коучинга, основанного на поиске решения, – рассказывает о том, как создать взаимопонимание и правильный настрой во время беседы, как освоить навыки слушания, как задавать открытые вопросы и правильно интерпретировать реакцию собеседника, как овладеть искусством концентрации.

УДК 159.98
ББК 88.37

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-4317-2 (рус.)
ISBN 978-0-9783704-0-4 (англ.)

© Exalon Publishing, LTD, 2007
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Содержание

Введение	11
Цель книги	11
Что вы приобретете, прочитав эту книгу?	13
Глава 1 Создание взаимопонимания для развития отношений	17
Взаимопонимание и трансформационные коммуникации	20
Нам нравятся люди, похожие на нас	20
Поиск общего для получения желаемых результатов	21
Достижение взаимопонимания для получения удачных результатов. Важные навыки	23
Глубина межличностных отношений: разделяемые интересы и ценности	24
Четыре инструмента для построения эффективной коммуникации	27
Упражнение «Колесо взаимопонимания (раппорта)»	34
Глава 2 «Звук» внимательного слушания	37
За пределами автоматического слушания	38
Слушание через призму системы ценностей и ради них	38
Форма слушания	40
На каком уровне вы обычно слушаете?	41
Уровень 1. Концентрация на содержании	41
Уровень 2. Концентрация на контексте, структуре и процессе слушания	44
Слушание с верой в потенциал собеседника открывает его внутренние ресурсы	45
Уровень 3. Глобальное слушание	47
Упражнение «Большие уши»	50

Глава 3	Коучинг: зона, свободная от советов	53
	Как выйти за рамки повторяющегося диалога	54
	Вопросы: самый легкий путь к самопознанию и открытию потенциала	56
	Как взять на себя ответственность за проект: процесс самооценки.....	58
	Важное различие: «как?» против «почему?»	60
	Фокус внимания на будущем: почему это важно	61
	«Мозговой штурм» без указаний: «китайское меню»	63
	Пример сильных вопросов: работа со шкалой для создания мотивации.....	65
	Практическое применение шкалирования	70
	Упражнение «Дорогая Арабелла и Милтон Эриксон».....	72
Глава 4	Повернуть кран с водой: магия открытых вопросов	77
	Природа великих вопросов	79
	Сила открытых вопросов.....	80
	Открытые и закрытые вопросы.....	81
	Интонация открытых вопросов.....	82
	Открываться и находить возможности	83
	Как сделать открытые вопросы еще более открытыми	84
	Упражнение на линию открытости вопросов	89
	Сильные вопросы из коуч-позиции.....	94
Глава 5	Секретные интонации трансформационных разговоров	97
	Как использовать голос максимально эффективно	101
	Как совершенствовать диапазон интонаций.....	101
	Открытый тон 1: тон волшебника.....	102
	Открытый тон 2: тон настоящего друга.....	104

Открытый тон З: тон мудреца.....	106
Упражнение «Практика применения открытых интонаций».....	108
Закрытый тон: тон воина	109
Упражнение «Я тебя люблю»: аудиопрактика.....	113
Глава 6 Использование рамок восприятия.	
Наш подход к ситуации.....	115
Что такое рамка? Что такое рефрейминг?.....	117
Мышление, ориентированное на результат.....	119
Поиск наилучших путей решения задач.....	121
Ключевой навык, позволяющий изменить трансформационную коммуникацию.....	124
Упражнение на результат.....	126
Глава 7 Контракт: на чем нужно концентрироваться во время трансформационной коммуникации	129
Сила контракта.....	133
В эффективном коучинге контракт организует намерение и внимание.....	133
Использование контрактных вопросов для настройки фокуса внимания разговора	134
От абстрактного к конкретному. От контрактов в 50 000 шагов к контрактам в 50 шагов	136
Принципы заключения эффективного контракта	138
Слушаем, кто перед нами: посетитель, жалобщик или покупатель.....	139
Тип: посетитель.....	141
Тип: жалобщик	142
Тип: покупатель.....	143
Пять критериев результативного контракта.....	143
Изучение модели жалобы.....	145
Глава 8 Четыре ключевых вопроса коучинга	147
Сила наших намерений способна привести к удивительным результатам.....	150

Упражнение «Куда я смогу дотянуться».....	150
Общение с коучем открывает поток идей.....	151
Вопросы — это и есть ответ.....	152
Четыре воодушевляющих вопроса, поддерживающих процесс развития любого проекта.....	153
Формула «Н + В = М»: Намерение + Внимание = Мастерство.....	161
Глава 9 Как создать свою мечту: рамка конечного результата.....	165
Что такое рамка конечного результата?.....	167
Позитивные формулировки.....	169
Зона личного контроля.....	171
Упражнение «Метод двух списков».....	173
Соответствует ли поставленная цель критериям SMART?.....	174
Является ли поставленная цель экологичной?.....	177
Важные подходы к развитию будущего.....	178
Диссоциация и ассоциация.....	179
Основные правила коучинга.....	180
Глава 10 Внутренняя гармония логических уровней.....	189
Как устроена система ценностей.....	190
Формирование системы ценностей с помощью вопросов по логическим уровням.....	190
Смещение логики в «рецепте счастья».....	191
Логические уровни мышления.....	192
Вопросы для трансформационных разговоров: иерархическая модель логических уровней.....	194
Как она функционирует?.....	196
Главный вопрос «почему?»: организационная целостность.....	197
Преимущества модели логических уровней для клиента.....	199
Использование логических уровней: коучинговые преимущества.....	202

Логические уровни и организационная иерархия	203
Логические уровни: фокус и краткое изложение результатов	204
Путаница между уровнями поведения и идентичности	208
Коучинговая коммуникация, в которой используются логические уровни и рамка конечного результата	210
Логические уровни. Рабочая тетрадь коуча	211
Аудиоупражнение «Слушайте внутреннюю структуру»	213
Глава 11 Изыщное завершение коммуникации.	
Переход к действиям	215
Язык действий	220
Развитие сессии: от открытого к закрытому	221
Интонации языка действий: поворот в коммуникации ...	223
Язык, побуждающий к действию	224
Альтернативные подходы, если план действий никак не появится	226
Сближение с целью: где и когда	228
Заключительные шаги: обсуждение ценности разговора	229
Заключительная благодарность коуча	230
Упражнение «Благодарность по логическим уровням»	232
Упражнение	233
Глава 12 Коуч-позиция в коммуникации	239
Природа доверия себе: соединитесь с вашим видением и миссией	243
Сложность человеческого восприятия и динамика отношений	246
Пробуждение осознания, самопознания и слушания	246
Без искажений: принимая человека таким, какой он есть	247
Развитие навыков со временем	248
Соединение с видением: использование языка совмещений	249

Картинка может сказать больше, чем 1000 слов.....	251
Интеграция науки внутренних изменений.....	252
Глава 13 Обзор трансформационных коуч-сессий с использованием коучингового подхода, ориентированного на поиск решения	255
Элементы создания раппорта.....	256
Контракт (тема и фокус на сессию).....	256
Коуч исследует шаги по планированию результата и задает вопросы.....	256
Коуч слушает ответы на вопросы по рамке результата на втором и третьем уровне слушания.....	257
Практическая работа и разработка эффективных действий.....	257
Коуч просит клиента сформулировать, в чем заключалась для него польза сессии.....	258
Коуч завершает сессию выражением признания и сердечной благодарности клиенту.....	258
Коучинговая сессия I: 15-минутная коучинговая сессия с Люси.....	258
Коучинговая сессия II: 25-минутная коучинговая сессия с Эммой.....	262
Продолжение исследования	273
Трансформационный коучинг: наука и искусство.....	273
Информация об авторах	275
Мэрилин Аткинсон, доктор философии.....	275
Рае Т. Чойс.....	276
Список литературы	279

Введение

Цель книги

Мы, коучи Международного Эриксоновского Университета – Мэрилин Аткинсон и Рае Т. Чойс, с гордостью представляем вам вторую книгу серии «Трансформационный коучинг: Наука и искусство». Ее появления ждали многие, поскольку она подробно разъясняет, «что и как необходимо делать» для проведения эффективного коучинга и трансформационной коммуникации.

Первая книга, которая называется «Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития», предлагает взглянуть на коучинг как на инструмент развития человека. В ней предложен ряд упражнений и примеров процессов, которые демонстрируют значимость коучинга для людей в XXI в. В книге рассматривается связь между разумом и мозгом и природа интегративного мышления. Такой подход нацелен на то, чтобы с помощью коучинга можно было бы достигать этой интеграции. Также книга описывает четыре этапа реализации любого жизненного проекта и показывает, как на каждом из них успешно побеждать свои привычки-гремлины. «Мастерство жизни» учит пониманию макроэлементов формирования видения и цели благодаря коучингу.

Вторая книга предлагает возможность на практике развивать навыки коучинга с помощью «коучинговой стрелы». Эта метафора служит для объяснения и детализации разговора с профессиональным коучем. Так же, как «ромб» (квадрант, иллюстрирующий четыре стадии любого проекта, – см. «Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития») помогал понять суть макроэлементов, «стрела» во второй книге покажет читателю, как детализировать и выстраивать порядок микроэлементов

коучинговой сессии. Если следовать «стреле», то откроется дорога, которая проведет читателя через содержание этой книги и раскроет суть эффективной коучинговой беседы.

Таким образом, «ромб» и «стрела» задают основные системы координат коучинга, и коуч сможет создать общее представление о том, как наилучшим образом спланировать коммуникацию и каждый следующий шаг сессии.

Несмотря на подробное описание, концепция «стрелы» является только введением в описание базовой структуры коучинговой сессии. Любой разговор уникален, так как коуч вдохновляет каждого человека своим особым способом. Коучи, ориентированные на поиск решения, используют целую комбинацию приемов и инструментов (трансформационные подходы, развивающие вдохновение через изучение природы мышления, пошаговые техники вопросов, помогающие человеку стремительно двигаться к самому важному выбору или открытию). Описанию этих методик и посвящена книга «Достижение целей: Пошаговая система». Кроме того, в «Пошаговой системе» вы найдете схемы и описание реальных коучинговых сессий.

Изучение инструментов коучинга увлечет вас в самое сердце мыслительного процесса. Вы научитесь правильно формулировать вопросы и понимать разницу между разговорами о пути к цели длиной в 50 000 и в 500 шагов. На первый взгляд это может показаться легким занятием, но практика показывает, что все не так просто.

Книга открывает для вас около 10% коучинговых инструментов, которые можно освоить благодаря обучающей программе Международного Эриксоновского Университета «Наука и искусство коучинга». Но даже эти 10% имеют под собой мощную практическую базу и являются важной составляющей процесса развития истинного мастерства.

Наша первая цель — развитие вашей мотивации к постоянному изучению теории и практики коучинга и выполнению соответствующих упражнений. Мы познакомим вас с ключевыми особенностями трансформационных коммуникаций, чтобы вы

могли составить общее представление о них, а также почувствовать первый вкус трансформационных изменений и применения элементов коучинга во всех сферах жизни. Предупреждаем: некоторые студенты так полюбили уже сам этот «вкус», что готовы участвовать в первой же доступной программе «Наука и искусство коучинга». Поняв однажды суть этой работы, люди осознают, что намного эффективнее обучаться трансформационному коучингу на практике, нежели читать о нем или говорить.

Вторая цель нашей пошаговой практики — вовлечение читателя в увлекательное интерактивное путешествие, которое поможет открыть связь между основными элементами во всех системах трансформационного развития. Принимайте участие в индивидуальной практике и практике в парах, и вы начнете развивать базовую систему коучинговых принципов, корни которой будут уходить в одни из самых популярных сегодня коммуникационных и близких им теорий. Используйте предложенные нами инструменты в процессе обучения коучингу, и вы обогатите свое отношение к окружающему миру за счет собственных внутренних ресурсов.

Когда вы закончите читать эту книгу, знайте, что вам удалось сделать первый шаг к овладению основами того, что мы, наши коллеги и выпускники Эриксоновского Университета, называем самым важным набором жизненных навыков. Именно они — мы верим в это — позволяют познать истину комплексных перемен, которые ведут наш мир к лучшему, меняя его с каждым разговором.

Что вы приобретете, прочитав эту книгу?

Чтобы взять максимум от книги «Достижение целей: Пошаговая система», мы предлагаем:

- 1. Практикуйте коучинговые упражнения и принципы, представленные в этой книге.** Техники и коучинговые

системы Международного Эриксоновского Университета известны во всем мире своей результативностью. Мы очень рекомендуем вам их освоить.

2. **Не верьте на слово ничему, что написано в этой книге.** Проверьте все утверждения самостоятельно! Используйте представленные инструменты на практике, полностью интегрируйте их в вашу жизнь и вы обнаружите, что они помогут вам стремительно двигаться вперед к насыщенной жизни, наполненной успехом. Другими словами, докажите самому себе, что они работают! Также мы рекомендуем, если есть такая возможность, поработать с коучем, который уже прошел обучение в Эриксоновском Университете.
3. **Мыслите, как новичок.** Подходите к прочтению каждой главы словно вы любознательный ученый, который решил основательно и по-новому взглянуть на жизнь. Когда вы сможете посвятить всего себя (все приобретенные знания, ваши способности, пережитые разочарования и т.д.) прочтению каждой главы, узнавая и уважая каждую пройденную ранее стадию развития, только тогда вы получите вознаграждающие открытия и инструменты для раскрытия своего потенциала, что поможет перейти на новый этап вашего путешествия.
4. **Получайте удовольствие от каждой стадии обучения.** Для того чтобы чему-то в жизни научиться, необходимо последовательно пройти четыре стадии. Такой же результат вы получите, изучив этапы трансформационных коммуникаций, описанных в книге. Вы научитесь мыслить по-другому, систематизировать свои идеи, планировать и задавать креативные вопросы, работая совершенно иным образом, чем когда-либо раньше. Отведите несколько минут на планирование своих шагов на этих

четырёх этапах процесса познания и развития возможностей, которые вам предоставлены этой книгой и уделите время их освоению на практике.

Какие этапы освоения навыков мы проходим?

▪ **Этап 1. Бессознательная некомпетентность**

Этап бессознательной некомпетентности — когда вы не осознаете, каким образом добиться желаемого. На этой стадии вы осознаете: «Я не-знаю-что-я-не-знаю», так как вы что-то делаете впервые.

▪ **Этап 2. Сознательная некомпетентность**

На этой стадии вы начинаете практиковать новые умения, которым хотите обучиться, хотя понимаете, что еще недостаточно профессиональны. Для большинства из нас данная фаза является вызовом, поскольку многие люди считают, что учиться на своих ошибках нелегко! Это часто вызывает реакцию сопротивления, что вынуждает множество изначально положительно настроенных людей бросить обучение на данном этапе. Удержавшись на этой ступени, вы получите колоссальное количество информации в сжатые сроки.

▪ **Этап 3. Сознательная компетентность**

Здесь вы начинаете развивать свои умения, но они еще не интегрированы в систему навыков, не являются последовательными или привычными. На этом этапе вам необходимо концентрироваться и направлять свою энергию на обучение. Шаг за шагом вы обнаружите, что можете добиться результата, ваши умения будут совершенствоваться, а уверенность — расти.

▪ **Этап 4. Бессознательная компетентность**

На этой стадии навыки становятся для вас привычными и автоматическими. Ваше сознание может концентрироваться на других вещах, в то время как вы легко и непринужденно демонстрируете свои умения

и новую форму бытия. Так же легко, как опытный водитель за рулем машины, вы ведете коммуникацию, планируете свой день, достигаете поставленных целей, уверенно управляя своим «автомобилем».

Большинство людей принимают стадию бессознательной компетенции за стадию мастерства, однако считают, что настоящий специалист никогда не назовет себя мастером. Настоящий мастер сохранит мышление «новичка», он понимает, что есть вещи, которые «он не знает, что он не знает» (бессознательная некомпетентность) и будет стремиться глубже погрузиться в изучение предмета. На самом деле примите во внимание, что фраза «Я это уже знаю» тормозит процесс дальнейшего обучения. Вынося на первый план в своей жизни фокус внимания на развитии мастерства, как человек вы будете расти, развиваться и процветать.

5. **Не спеша «смакуйте» практические занятия, предложенные в книге, увлеченно практикуясь с другими людьми.** Коучинг тесно связан с самопознанием и познанием других людей. Практика коучинга, направленного на поиск решения, ведет к глубокому осознанию едва различимых элементов человеческого развития. Смакуйте их как изысканное вино, изготовленное из ягод, собранных на виноградниках жизни.

Глава 1

Создание взаимопонимания для развития отношений

И я стараюсь найти способ дать сигнал моим спутникам...
сказать простое слово, пароль, как будто мы заговорщики.
Давайте объединяться. Давайте крепко держаться друг
друга, давайте соединим сердца, давайте создадим разум
и сердце нашей Земли.

Никос Казантзакис

Потанцуем?

Король и Я

История Милтона и Джорджа

Будучи молодым психиатром, Милтон Эриксон практиковался в больницах для душевнобольных. Он описал случай одного своего пациента по имени Джордж. Тот говорил «словесной крошкой», обрывочными фразами и беспорядочной смесью существительных и глаголов. Милтон встретил Джорджа в первый день своей работы в Ворчестерской психиатрической больнице в Нью-Йорке в конце 1920-х гг. Того подобрали пять лет назад, когда он бесцельно бродил по дороге. Никто не знал его фамилии и его истории, потому что говорил он совершенно невнятно. Выяснить смогли только имя.

На первой встрече с Джорджем Милтон был озадачен. Когда он в первый раз делал обход палаты, этот пациент неожиданно подскочил к нему и около двух минут говорил «словесной крошкой» очень возбужденным тоном голоса. Медсестры объяснили, что он делал это только тогда, когда в палату приходил новый человек.

Милтон выслушал его с интересом, а затем вернулся с секретаршей-стенографисткой. Она записала слова Джорджа. Затем Эриксон несколько недель сам учился говорить такой же «словесной крошкой». У него возникла идея, для реализации которой нужна была тренировка и упорство.

Когда Милтон хорошо подготовился, он снова пришел в палату к Джорджу. Тот вскочил, подбежал к нему и возбужденно произнес три предложения «словесной крошкой». Милтон в ответ так же возбужденно произнес три предложения таким же образом. Джордж был видимо поражен. Он сел на скамейку и с интересом посмотрел на доктора. Эриксон присел рядом.

Джордж десять минут думал, а потом встал и начал рассказывать взад и вперед возле Милтона, методично излагая что-то в своей привычной манере. Он как будто рассказывал какую-то историю. Высказавшись, больной сел на скамейку. Милтон встал и десять минут рассказывал взад и вперед, точно

так же говоря что-то Джорджу «словесной крошкой». Потом тоже сел на скамейку.

Еще через пятнадцать минут начался новый раунд. Джордж встал и, бурно жестикулируя, начал страстный монолог, который продолжался полчаса. На этот раз он, похоже, высказывал Милтону свои сокровенные чувства и мысли о жизни: иногда говорил грустно, иногда сердито, а иногда возбужденно. Эриксон внимательно слушал, и когда настала его очередь, он говорил столько же времени. Весь диапазон эмоций отражался в его голосе, подобно тому, как звучит оркестр. Закончив монолог, он сел. Джордж, который все это время спокойно сидел на скамейке, глядя на доктора, с пониманием кивнул. Теперь они нашли полное взаимопонимание. Джордж был заметно тронут и также расслаблен. «Доктор, давайте говорить разумно», — сказал Джордж. «Ладно, — ответил Милтон. — Скажите, как вас зовут?»

Джордж выдал два предложения «словесной крошкой» и назвал свою фамилию. Милтон ответил так же и потом спросил: «Откуда вы?»

За полчаса Милтон Эриксон узнал всю историю Джорджа. В течение нескольких месяцев после этого пациент изменился. Сначала он разговаривал только с Милтоном, но постепенно начал общаться и с другими людьми, проявлять ответственность и делать кое-какую работу в больнице. Вскоре он стал работать на территории больницы.

Милтон навел справки и узнал, что родственники Джорджа умерли и что он недавно унаследовал небольшую ферму. Через одиннадцать месяцев после первого разговора с Эриксоном Джордж смог вернуться на свою ферму. Он прожил там всю оставшуюся жизнь и в течение сорока лет присылал Милтону открытки. Его сообщения были короткими: «этой зимой сделал новую крышу в хлеву», «родилось 15 ягнят, все здоровы». Потом шла его подпись и два предложения «словесной крошкой».



Взаимопонимание и трансформационные коммуникации

Трансформационные коммуникации – это способ помочь себе и другим обрести целостность и стать целеустремленным человеком. Это способ выразить себя и жить, исходя из своей внутренней правды, поддерживая при этом других. Взаимопонимание является основой таких разговоров. В коучинге мы называем его *раппортом*.

«Слово *rapportare* происходит из греческого языка и означает «искусство возвращать человеку ощущение самого себя». (Далее слово «раппорт» используется как термин, означающий «налаживание взаимопонимания». – *Прим. науч. ред.*) История Милтона Эриксона и Джорджа является хорошим примером эффективного использования раппорта – взаимопонимания на практике».

Нам нравятся люди, похожие на нас

Налаживание взаимопонимания означает готовность принимать точку зрения другого человека и переживать ее, как если бы вы были этим человеком. Если бы вы могли знать то, что знает он, и иметь тот опыт, который был у него, если бы у вас были такие же желания, как у него, то тогда вы могли бы легко принять физические и интонационные привычки этого человека, а также его картину мира. Но поскольку полностью «влезть в шкуру другого» не представляется возможным, гении общения строят взаимопонимание на основе готовности постигать и уважать модель мира другого человека. Суть в том, чтобы признать его, искать общие темы для коммуникации и точки соприкосновения, что ведет к получению результатов с помощью сильных вопросов, любопытства и уважительного слушания.

Глубокий ум сначала стремится понять другого человека, и лишь потом предлагает свою мудрость. Взаимопонимание и проникновение во внутренний мир собеседника открывают доступ к его глубинному разуму.

Ваше эмоциональное мышление направлено на поиск сходства. Оно чувствует себя комфортно и в безопасности при общении с людьми, похожими на вас. Вы можете помочь эмоциональному мышлению другого человека расслабиться и открыться для трансформационного разговора, установив с ним раппорт. Этим вы будете создавать ощущение, что разделяете общие ценности, что также побуждает собеседника к налаживанию с вами взаимоотношений.

Эффективная коучинговая работа не может проходить без взаимопонимания. Человек должен чувствовать себя защищенным и понятым, и только тогда он сможет открыться глубокому смыслу. Мы можем вести трансформационные беседы с людьми, которых ценим!

Поиск общего для получения желаемых результатов

Когда вы постигаете мир другого человека через готовность слушать, понимать и общаться, вы будто сами становитесь этим человеком. Чем больше вы можете быть им, тем глубже будет ваше восприятие его мира и уважение к нему. Чем крепче взаимопонимание, тем сильнее человек ощущает это уважение. При этом открывается возможность для настоящего трансформационного разговора.

Не стоит упускать из виду поведение и интонации человека. Умение сонастраиваться с ними также поможет процессу налаживания взаимосвязи на физическом уровне. Например, в беседе тет-а-тет вы можете сидеть в той же позе, что и ваш собеседник. Он меняет позу – так же, только ненавязчиво и непринужденно,

поступите и вы. Если он сидит очень прямо, сядьте так же, чтобы почувствовать то, что чувствует он. Это форма проявления уважения, которая, помимо прочего, облегчает вам возможность по-настоящему услышать человека.

Искусство налаживания взаимопонимания — элегантный танец. Важно понимать, что развитие взаимопонимания — это не копирование человека или слепое подражание его поведению. Если тот почувствует, что его поведение копируют, он может воспринять это как насмешку, и доверие при этом разрушится. Взаимопонимание начинается тогда, когда мы отслеживаем поведение человека и вступаем с ним в танец разделения его ощущения мира. Когда мы используем тактику согласования, станем «таким, как он», нам открываются двери к возможности совместно переживать ощущения или опыт.

Если вы отправились с кем-то в поход, то ему будет намного удобнее идти с одной скоростью с вами — не медленнее и не быстрее. Ваша походка может быть разной, однако когда вы двигаетесь в одинаковом темпе, то сможете получить ощущение партнерства и расслабленности, которое поможет наладить эффективный разговор. Человеку будет комфортно, и постепенно между вами создастся поток общих смыслов и ценностей. Тогда вы сможете предложить сменить темп движения, и ему будет легко на это согласиться.

Сонастройка — постепенный процесс установления взаимопонимания. Точно так же, как вы подстраиваетесь к темпу движения кого-то на прогулке, вы можете подстраиваться к человеку для налаживания взаимопонимания. Слово «сонастройка» (*pace* — на старой латыни и на греческом) означает «быть с кем-то в мире». По мере того как создается и углубляется взаимопонимание, у вас будет возможность задавать человеку более эффективные вопросы. Когда взаимопонимание будет достигнуто и вы сможете расслабиться, то же сможет естественным образом сделать и ваш собеседник. Так вам удастся легко перевести его от ощущения бессилия и неуверенности в себе к более продуктивному состоянию.

Ваши эмоции следуют за вашим телом, а ваше тело ведет ваши эмоции. Это старый вопрос о курице и яйце – что было вначале? Когда мы устанавливаем взаимопонимание, а потом ведем человека к новым способам выражения себя, мы помогаем ему открыть в себе необходимые ресурсы, позитивные эмоции и продуктивные состояния ума.

Вот упражнение на создание взаимопонимания: начните подстраиваться к дыханию другого человека, пока не почувствуете его или ее ритм. Если состояние человека кажется вам диссоциированным или сумбурным, вы можете начать медленно дышать глубже и отмечать для себя, начал ли другой человек также дышать глубже. Обычно он так и делает – это нормальная бессознательная реакция. Это усилит ощущение контакта и поможет человеку достичь более глубоких уровней осознания. Если вы расслабитесь, то он тоже расслабится и будет вам очень благодарен, даже если не осознает, что именно вы сделали.

Достижение взаимопонимания для получения удачных результатов. Важные навыки

Вы добьетесь *результатов*, если в основе *взаимоотношений* будет лежать *уважение*. Очень важный аспект уважительного слушания – сонастройка на интонации и темп речи собеседника. Иногда бывает полезно в первые минуты коучинговой сессии поставить себя на место собеседника, почувствовать себя им. Прислушайтесь к тону, темпу и громкости его голоса и подстройте свой голос к нему – буквально, как если бы вы были магнитофоном, который записывает и темп, и ритм его речи. Как Милтон к Джорджу, отнеситесь максимально внимательно ко всем деталям разговора.

Для людей очень важен тон вашего голоса. Вспомните того, кого вы не очень уважаете, и вспомните его голос. Вы заметите,

что он совсем не похож на ваш. Обычно вы найдете заметные различия в интонации, темпе, громкости и высоте тональностей ваших голосов. Мысленно прислушайтесь к его голосу, отметьте различия и свою реакцию на него. Я однажды встретила человека из Нью-Йорка, который очень быстро говорил. Он полагал, что все, кто говорит медленно, делают это нарочно, чтобы оскорбить собеседника. А сам слышал других людей через призму узкопрофессиональной модели, известной только группе его деловых партнеров. Люди часто могут считать намеренной грубостью интонации, ударения, скорость речи и выбор выражений других людей, если они отличаются от их собственных.

Когда вы хотите установить контакт с собеседником, спросите себя: «Какой из каналов восприятия (зрение, слух или физические ощущения) наиболее значим для этого человека? Что он скорее использует для фокусирования внимания?» Вам нужно будет отметить слова, которыми он описывает свой внутренний мир. Говорит ли он «я чувствую», «я вижу» или «я говорю себе»? И в разговоре перейдите сами в их модальность – видение, слушание или чувствование; попробуйте на себе его способ выражения своих ощущений. Это позволит вам настроиться на его внутренний мир. Вы повторите их предпочтительные ценностные выражения и способы восприятия. Например: «*Видите* ли вы то, что я имею в виду, *слышите* ли вы то, что я говорю, или *чувствуете* ли вы, как это может быть полезно?»

Глубина межличностных отношений: разделяемые интересы и ценности

Устанавливая глубокие отношения с людьми, вы стремитесь обнаружить то, в чем вы похожи. Подумайте о ситуации, когда вы встретили нового человека. Скорее всего, разговор шел о разных предметах, пока вы искали общие темы. Ища точки соприкосновения с собеседником, вы стараетесь создать чувство общности

и на этой основе наладить взаимопонимание. Эти способности помогают вести трансформационные диалоги.

Эффективное взаимопонимание создается, если вы уважаете и понимаете глубинные ценности человека и готовы услышать и повторить его ценностные слова — те слова, которые описывают очень важные для него области. Вы можете не соглашаться с ним на личностном уровне, однако следует уважать то, что лежит в основе мыслей и слов собеседника. Так вы сможете понять, кем он является. Это отражается в первом принципе Милтона Эриксона — что означает: «Все люди хороши такими, какие они есть».

Принцип Эриксона № 1

Люди хороши такими, какие они есть.

Вы можете понимать и уважать ценности человека, только когда по-настоящему воспринимаете его как индивидуальность. Если вам искренне интересно то, кем является ваш собеседник, то будьте готовы также поделиться с ним своими ценностями.

Имейте в виду, что вы не можете знать, какой именно смысл вкладывают люди в свои слова — он может значительно отличаться от вашего понимания точно таких же слов. В отношении к окружающей обстановке используйте суждения, которые использует ваш собеседник, его ценностные слова, а еще лучше — спросите, как он их понимает. Это продемонстрирует ваш глубокий интерес к его внутреннему миру. Практикуйтесь в определении ценностных слов и повторяйте их собеседнику точно так же, как он говорит их вам (используя ту же интонацию и тот же темп) в другом контексте, но с теми же акцентами.

При использовании таких стратегий налаживания взаимопонимания, как настройка на собеседника и ведение, ваше намерение является ключевым фактором. Между настоящим взаимопониманием и манипуляцией существует большая разница, которую можно ощутить в разговоре. Если ваше намерение

заключается в том, чтобы создать взаимопонимание для ощущения соединенности, вы добьетесь успеха. Если же вы намерены добиться цели, которая не отвечает интересам другого (например, получить от него деньги, не давая взамен чего-то важного), он все равно это почувствует и отвернется от вас. Коммуникация на бессознательном уровне будет нести сообщение: «Я на самом деле не такой, как ты; я притворяюсь, что такой, потому что хочу что-то получить от тебя». Даже если вам удастся добиться взаимопонимания, и такого рода мотивы, как вам кажется, незаметны, то ваши отношения не будут гармоничными. Им будет не хватать искренности, целостности и подлинной соединенности, и вы не добьетесь подлинной общности. Но если ваше внутреннее сообщение звучит: «Я хочу по-настоящему вас понять и поэтому хочу быть таким, как вы», то тогда вы сможете успешно наладить взаимопонимание.

Знайτε, что люди замечают, слышат и ощущают скрытые намерения и манипуляцию. Никогда не используйте взаимопонимание, чтобы навязать свою точку зрения. Если вы хотите подвести человека к чему-то в разговоре, то скажите об этом прямо. Вы не можете вести с ним трансформационный коучинговый разговор и одновременно пытаться указывать ему или давать советы. Указания и советы находятся вне пределов коучингового подхода к коммуникации, так как при этом вы предполагаете, что знаете больше о проблемах и трудностях человека, чем он сам, и что его надо «лечить» и «чинить».

Когда вы используете коучинговый подход целостно и честно, то человек это увидит, услышит и почувствует, и тогда ваш разговор откроет возможности для более глубокой трансформации. Достигайте гармонии с вашими собственными глубинными ценностями и проявляйте в своем подходе понимание и уважение к вашим клиентам, не вынося суждений и не пытаясь их изменить.

Четыре инструмента для построения эффективной коммуникации

Когда мы задаем вопрос, затрагивающий деликатные области, то у людей могут проявиться укоренившиеся привычки закрываться, диссоциироваться, выходить из разговора или даже расстраиваться. Ниже мы приводим четыре замечательных инструмента, которые открывают поток коммуникации независимо от того, насколько конфронтационным может показаться вопрос вашему клиенту.

Инструмент первый: «слова-смягчители»

Как мы уже сказали, самого глубокого взаимопонимания можно достичь тогда, когда человек ощущает, что вы искренне заинтересованы в нем, понимаете и принимаете глубинные основы разговора. Если в середине такого разговора вы зададите ему трудный или слишком прямой вопрос, то взаимопонимание будет нарушено и ощущение доверия пропадет.

Представьте себя на вечеринке, где вы встречаетесь с новыми людьми и просто радуетесь жизни. Вдруг человек, которого вы почти не знаете и который говорил с вами всего несколько минут, задаст вам вопрос: «Чего вы хотите добиться в течение ближайшего года?» Что бы вы ему ответили? Что бы вы при этом почувствовали? Поделились бы вы с ним своими сокровенными мыслями? Если вы похожи на меня, то вы подумали бы: «А с какой стати, собственно, он задает такой вопрос?» Вы могли бы подумать: «А кто он вообще? Каковы его намерения? Что он хочет от меня?» Вы могли бы занять оборонительную позицию и почувствовать, что в этой ситуации вы не готовы дать открытый, честный и прямой ответ на важный для себя вопрос.

Для того чтобы задать в разговоре трудный или деликатный вопрос, можно использовать слова-смягчители. Например, если бы человек на вечеринке не напрямую спросил вас: «Что

вы хотите добиться в этом году?»), а сказал бы: «Вы мне кажетесь интересным человеком, и мне нравится с вами общаться. Я очень хотел бы узнать, а чего вы хотели бы добиться в этом году?»

Заметьте, что все слова перед вопросом говорятся для того, чтобы создать расслабленную атмосферу и смягчить сам вопрос. Вопрос в такой форме, скорее всего, не вызовет у вас защитную реакцию. Вы будете готовы искренне поделиться своими планами, не думая, что здесь кроется какой-то подвох.

Слова-смягчители помогают проявить уважение к человеку, когда вы задаете очень личный или деликатный вопрос. При этом мы фактически спрашиваем разрешения на то, чтобы задать такой вопрос. Гении общения используют слова-смягчители и внимательно следят за результатами. Если их использовать правильно, то человек обычно расслабляется и чувствует, что коуч действительно заинтересован в том, чтобы ему помочь, и не пытается им манипулировать.

Эмоциональная система нашего мозга и его рептильная часть очень быстро ощущают опасность или угрозу, так как человек неосознанно внимательно следит за словами, интонациями и голосом собеседника. Использование смягчителей помогает снять возможное чувство угрозы, вызванное поставленным вопросом, тогда человек расслабляется, и в разговоре возникает ощущение потока.

Вот некоторые примеры слов-смягчителей:

- Ничего, если я вас спрошу о том, что вы думаете о...?
- Мне нравится то, что вы говорите, и я очень хотел бы узнать, что вы думаете о... ?
- Можно я вас спрошу... ?
- Мне интересно, поделитесь мыслями о... ?
- Мне очень хотелось бы узнать, что вы скажете о...
- Поправьте меня, если я не прав, но...
- Не могли бы вы мне сказать...

- Когда вы это говорите, я думаю...
- Вы заметили, что...
- Вы знаете, что...
- Интересно, что вы думаете так о...
- Вы не могли бы мне сказать...
- У меня есть к вам вопрос: не могли бы вы мне сказать... ?

Инструмент второй: тонкое искусство повтора

Повтор в разговоре – это когда мы повторяем в ответ или обобщаем информацию, полученную от человека, для того, чтобы найти в ней важные моменты. Это навык переформулировки основных аспектов с использованием собственных слов собеседника, настройки на его интонации и язык тела.

Повтор помогает поддерживать взаимопонимание, потому что человек чувствует ваше уважение к его времени и ваше желание услышать суть его сообщения. Бессознательное использование определенных слов и выражений в разговоре точно сообщает нам о том, что он чувствует. Когда мы делаем повтор и используем слова самого собеседника в своих фразах, подстраиваясь под его интонации и кратко излагая его основные идеи, то человек чувствует, что вы понимаете смысл его речи и его переживания.

Повтор похож на перефразирование или подведение итогов, однако это не совсем одно и то же. Люди особенно ценят, когда вы в своем ответе используете их ключевые слова и показываете, что вы поняли главный смысл их сообщения. Для выражения своих внутренних ощущений они используют определенные слова. Научитесь точно слышать эти ключевые слова собеседника и использовать в ответе именно их. Это те слова, на которые падает самое сильное ударение. Если вы не очень хорошо поняли человека, то он вам об этом скажет. И тогда вы сможете подкорректировать свой ответ по ходу разговора.

Если вы не понимаете смысла сообщений собеседника или потеряли нить разговора, сделайте повтор, чтобы вернуть ясность, или попросите его сделать повтор для вас. Это даст вам время, чтобы привести в порядок свои мысли, подумать о том, что было сказано, и подготовить следующий важный вопрос.

Вот некоторые примеры фраз, используемых при повторе.

- Значит, для вас...
- Другими словами... Правильно?
- То есть вы, по сути, говорите мне... Я правильно вас понял?
- Итак, вы говорите... Я правильно это понял?
- Позвольте уточнить, правильно ли я понял...
- То есть вы хотите сказать... Это так? Все ли я здесь услышал?
- Поправьте, если я ошибаюсь; вы говорите, что...
- Могу ли я здесь за вами повторить...

Инструмент третий: назвать результат

Глубокое взаимопонимание можно поддерживать, даже задавая провокационные и трудные вопросы, если вы объясните собеседнику, почему вы их задаете. Часто бывает уместно объяснить клиенту причину, по которой вы собираетесь задать такой вопрос. Это также покажет ваше уважение. Тогда человек расслабится и поймет, почему данный вопрос уместен и как он направлен на получение результата, вместо того чтобы подозревать подвох, напрягаться либо занимать защитную или наступательную позицию.

Вот несколько примеров фраз, озвучивающих результат:

- Чтобы вы действительно получили от этого разговора то, что вы хотите, могу я спросить...

- Чтобы найти разрешение вашего вопроса, могли бы вы мне сказать...
- Чтобы понять смысл этого вопроса, могу ли я спросить...
Итак...
- Чтобы вы смогли быстро найти решение, не могли бы вы рассказать мне...
- Чтобы вы смогли принять это решение, могу я спросить...

Инструмент четвертый: войти в открытое пространство коуч-позиции

Четвертый инструмент — это состояние коуч-позиции. Коуч мысленно выходит из разговора и занимает нейтральную позицию наблюдателя, подобно тому, как в философии дзен-буддизма используется созерцание и интуиция как основа прозрения. Находясь в коуч-позиции, вы сможете расслабиться, освободить свое сознание и посмотреть на беседу со стороны. Просто смотрите на контекст и позволяйте прийти любым результатам, получение которых вызвано содержанием данного конкретного разговора, специально их не ожидая. Этот инструмент взаимопонимания является наиболее важным и глубоким, и ему посвящена целая глава третьей книги из нашей серии Flow: The Core of Coaching. Сейчас мы рассмотрим, в чем заключается сила коуч-позиции для создания теплой, спокойной и уважительной атмосферы, которая нужна для того, чтобы начать настоящую глубокую беседу.

Вот история, хорошо описывающая коуч-позицию.

Дело было в Германии, на узком канале. Один лодочник как раз получил приоритетное право прохода этого участка и уже проплыл несколько миль, когда увидел, что навстречу ему движется другая лодка. Он начал в ярости кричать, топать

ногами и махать руками, потому что она полностью перегородила ему путь. И вдруг лодочник заметил, что судно пусто, там никого нет. Некому было слышать его крики. Возмущение немедленно улеглось, он сразу же успокоился и даже начал смеяться. Просто ситуация предстала в совершенно ином свете, и он испытал внутреннее облегчение. Ну как можно злиться на пустую лодку?

Принятие коуч-позиции означает, что во время разговора вы можете абстрагироваться от своей внутренней вовлеченности. Вы – это пустая лодка. Из нейтрального положения наблюдателя вы сможете окинуть взглядом ваш разговор или коуч-сессию и оценить взаимодействие с собеседником как нечто целостное. Тогда и ему станет легче, а также намного интереснее думать о собственных уникальных качествах и вести внутренний разговор с самим собой. Способность по-настоящему слышать другого подразумевает умение выходить за рамки субъективных выводов о собеседниках и их стиле общения или мышления.

Вы можете «отстраниться» как с помощью физических действий: принимая особую позу или делая глубокий вдох, так и мысленно – с помощью визуализации. Некоторые люди представляют себе, что они надевают специальный костюм, шляпу или одежду определенного цвета. Другие – будто они смотрят на себя и собеседника с позиции стоящей рядом камеры.

Задача коуча – внутренне выбрать такую позицию, которая позволяет создать большую целостную картину вашего взаимодействия с клиентом, помочь ему снять напряжение и открыться, отвечая на вопросы, касающиеся важных сфер его жизни. Важно уметь расслабиться и самому, так чтобы и собеседник настроился на ваше состояние. С нейтральной обзорной позиции коучу открываются потенциальные ресурсы человека и путь к тому, чтобы увидеть и пробудить в своем собеседнике внутренний гений.

Принцип Эриксона № 2

Внутри каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы.

Итак, развитие взаимопонимания и доверия является основой трансформационных разговоров, и его следует положить в основу вашего намерения.

Если вы собираетесь использовать коуч-позицию в собственных целях, не сообразуясь с интересами собеседника, то вам не удастся добиться от него истинной открытости и расслабленности. Человек будет чувствовать напряжение или неудобство при разговоре с вами, и тогда у вас не получится достичь взаимопонимания. Вести глубокую беседу в таком случае — это все равно что идти по зыбучему песку в ботинках со свинцовыми подошвами.

И напротив, когда ваше намерение состоит в том, чтобы способствовать достижению целей собеседника, то вам, скорее всего, удастся создать комфортную атмосферу, в которой человек сможет расслабиться и открыться. В таком состоянии он ощутит к вам доверие, и вы сможете помочь ему проникнуть в глубины своего разума и совершить неожиданные открытия, а также понять, что для него действительно важно.

Коммуникацию между двумя или более людьми можно назвать наиболее успешной, когда они вместе входят в *состояние потока* и у них «включается» совместное поле мышления и чувствования. При этом достигается гармония.

Начинайте любую работу с людьми с установления взаимопонимания (раппорта).

Упражнение «Колесо взаимопонимания (раппорта)»

Поскольку взаимопонимание строится на разных уровнях, полезным упражнением будет построить колесо взаимопонимания (рис. 1.1). Это даст вам возможность рассмотреть вашу удовлетворенность своими навыками в сонстройке с разными людьми. Просто обратите внимание на те области, где вам легко взаимодействовать с людьми, а также на те, где вам еще трудно замечать их привычки и неудобно «танцевать их танец».

На рис. 1.1 мы приводим ряд ключевых областей налаживания взаимопонимания, о которых уже говорили. Мы разместили их на гипотетическом колесе отношений.



Рис. 1.1. Взаимопонимание и межличностные отношения

Вы можете использовать этот пример в качестве упражнения для построения собственного колеса взаимопонимания. Рассмотрите те навыки налаживания взаимопонимания, о которых мы говорили в этой главе. Определите, в какой степени вы ими владеете, оценив каждый по шкале от 1 до 10: 1 в центре круга означает, что вам нужно еще работать в этой области, а 10 – на

дуге колеса — что вы уже хорошо освоили этот навык. Пример показан на рис. 1.2.

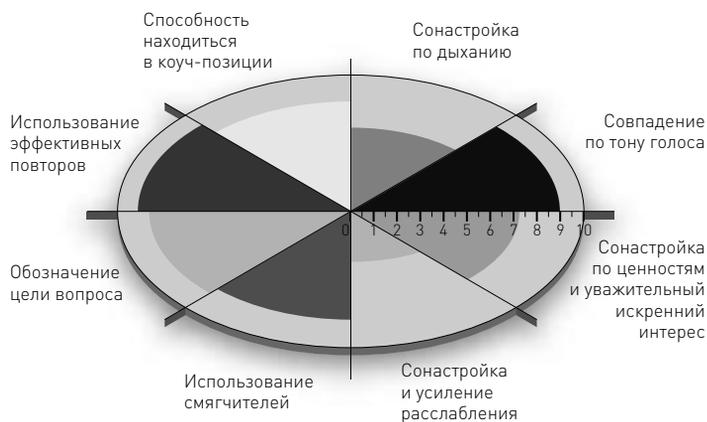


Рис. 1.2. Пример колеса взаимопонимания

Глядя на свое колесо, вы увидите те области, где вам нужно еще практиковаться и повышать свою личную гибкость.

- Как вы думаете, совершенствование в каких областях повысит профессионализм вашего партнера по «внутреннему танцу», если в течение минимум трех недель вы будете регулярно посвящать несколько минут в день практике каждого из этих навыков?
- Насколько быстро вы сможете развить свои способности?
- Что вам потребуется, чтобы «натренировать ваши мышцы» в области взаимопонимания?
- Для начала выберите одну область.
- Как вы можете себя поддержать, чтобы добиться успеха в этой области?
- Что поможет вам начать это делать?

Глава 2

«Звук» внимательного слушания

Можешь ли ты услышать порыв моей души, когда я кричу от боли?

Можешь ли ты познать мое стремление, когда я сгораю от стыда?

Можешь ли ты, услышав мою историю, раздвинуть занавес? Можешь ли ты увидеть, где я прячусь, и устроить праздник моему сердцу?

Можешь ли ты заметить, что, когда мне трудно, я завожу старую песню? И при этом встать на мою сторону и позвать меня домой?

Неизвестный

За пределами автоматического слушания

У всех нас были моменты, когда нас слушали по-настоящему заинтересованные люди и мы могли ощутить искреннее внимание к себе. Слушание сердцем (как в стихотворении, приведенном выше) — это необыкновенное переживание для обеих сторон, как для слушателя, так и для того, кого слушают.

Но все же большинство людей слушают автоматически, потому что чаще всего заняты повседневными делами. Они пропускают сказанное через фильтр своих интересов и потребностей и слышат то, что хотят услышать.

А сейчас вспомните свое состояние, когда вы чувствуете, что вас действительно слышат. Что это были за ощущения? Чувствовали ли вы, что вас принимают таким, какой вы есть? Испытали ли вы чувство полного доверия этому человеку настолько, чтобы поведать ему свои сокровенные мысли? Ощущали ли поддержку и чувствовали, что к вам приходят новые силы?

Заинтересованное слушание дает настоящее вдохновение и силу. Навыки слушания являются абсолютно необходимыми для трансформационной беседы. В коучинге все зависит от слушания, поскольку то, *что* вы слышите, влияет на то, *откуда* идут ваши слова (от сердца или нет), на то, *как* вы ведете себя со своим собеседником и *кто* вы есть друг для друга.

Слушание через призму системы ценностей и ради них

Если ваше намерение заключается в установлении глубокой связи с людьми и применении навыков взаимопонимания (описанных в главе 1), вы готовы перейти ко второму шагу, к глубинному слушанию. То, как вы слушаете, определяет те вопросы, которые вы будете задавать, и усиливает притягательность разговора с вами.

Действенное слушание является движущей силой трансформационных разговоров и коуч-сессий или топливом, которое питает вашу способность формулировать сильные вопросы. Вопросы, которые помогают людям раскрыть в себе мощный потенциал и достигать целей, можно назвать двигателем коучинговой беседы.

Стремление человека к чему-либо сопряжено с необходимостью делать выбор. Этот выбор формируется в результате объединения в единое целое навыков внутреннего слушания и вопросов, которые люди задают сами себе. Привычные способы делать выбор поддерживают или не поддерживают людей в получении желаемого. Задача коуча – через глубинное слушание своего клиента уловить эти привычки и помочь человеку создать целостный образ самого себя. Когда ваш собеседник сумеет осознать и более полно, чем раньше, воспринять свои различные стороны и черты, он сможет высвободить необходимую энергию и принимать важные решения.

Слушание открывает множественные горизонты мышления. Послушайте, например, как ваши друзья обсуждают подробности своей жизни. Ясно, что если в их рассказе вы обращаете внимание только на содержание или проблемы, то вы воспримете их слова через собственный опыт. И напротив, если прислушиваться к тому, что важно для вашего собеседника, вам откроются его истинные ценности. Определив систему ценностей своего собеседника, вам удастся увидеть его цели и внутренние ресурсы.

А это в свою очередь поможет вам сформулировать сильные вопросы, которые выведут на поверхность еще более глубокие ценности и аспекты. Вы можете способствовать тому, чтобы собеседник сам осознал свои ценности и цели. По мере формирования трансформационного видения у вашего собеседника развивается и ваш разговор, и возникают все новые еще более важные и сильные вопросы.

Такое слушание, как в зеркале, показывает человеку его внутреннюю суть. И когда его действительно слышат, понимают и задают вопросы на этом глубинном уровне – жизнь преобразуется.

Форма слушания

Метафора танца подходит и к характеристике ведения трансформационной беседы – это танец слушания и вопросов. Исполняя его, вы помогаете своему партнеру тем, что обнаруживаете, какие элементы вашего танца способствуют его развитию и делают ваше общение действительно трансформационным.

Например, вы можете слушать для того, чтобы понять, что нужно человеку прямо сейчас для его развития, и можете задавать ему открытые вопросы о его видении или мечтах. Вам также следует найти в себе ценности, совпадающие с системой ценностей собеседника, создать атмосферу теплого заинтересованного слушания. Все это формирует своего рода форму – *форму слушания*. Возможности, которые открывает продуктивная беседа, станут постепенно заполнять эту форму содержанием – вдохновляющим диалогом.

В разговоре коуч стремится услышать, в какой возможности его клиент нуждается прямо сейчас, и отметить ее появление. Вы приглашаете человека открыть путь решению или проекту, а затем прислушиваться к все более очевидным сигналам его развития. В саду нашего разума ответы появляются как ростки из семян убежденности. Ваши вопросы для них подобны воде, а внимательное сосредоточенное слушание – теплым лучам солнца. В таких условиях ваши собеседники растут и расцветают, как прекрасные цветы. В этой среде они возрождаются со своими мечтами.

Это и есть горизонт слушания. Вам становится интересно узнать, как видение будет продолжать расти и требовать открытия новых тайн. Развитие видения порождает новые идеи. А интерес постоянно подогревает страсть к развитию. И вот вы вслушиваетесь в победные звуки успешного завершения дела – и это восхитительно. То, как вы слушаете, влияет на все аспекты сказанного и сделанного.

На каком уровне вы обычно слушаете?

Уровни слушания были подробно описаны разными авторами. Мы рассмотрим определения нескольких из них, а именно: Л. Уитворт, К. Кимси-Хаус, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндала, которые они дали в своей книге под названием «Коактивный коучинг» (Co-Active Coaching). Эти авторы точно и четко определили процесс сознательного слушания и указали на три его уровня.

В данной книге мы будем использовать их определение как основу и далее расширим описание трех уровней или способов слушания с позиции коучинга, направленного на поиск решения. Цель – показать то, как мы слушаем, что мы стремимся услышать и кем мы становимся, когда слушаем. Это является навыками и пониманием, которые вы можете освоить и развить.

Уровень 1. Концентрация на содержании

На первом уровне слушания вы слушаете автоматически, на уровне содержания. Сказанные слова запускают ассоциативную внутреннюю обработку смысла. Хотя и на этом уровне вы можете вести глубокий разговор и развивать взаимопонимание, все же в этом случае для говорящего будет ценно именно проявление вашего внутреннего мира. Вы реагируете автоматически, в зависимости от собственных внутренних процессов – т.е. в соответствии со своими мыслями, чувствами или пониманием сказанного. Ваш разум будет соотносить слова собеседника с содержанием знакомых вам переживаний. Вы будете соглашаться или не соглашаться с ним и при формулировке своего ответа будете доверять или не доверять или добавлять что-то к его мыслям.

Представьте себе, как кто-то говорит в свете прожектора и делится своими мыслями и чувствами. Теперь вообразите, что луч прожектора переходит на вас, и теперь вы делитесь тем, что

думаете и чувствуете по поводу сказанного собеседником. Затем прожектор снова нацеливается на него, потом на вас, и так происходит, пока не закончится разговор. Большинство людей именно так в основном и слушают. Этот стандартный метод слушания является личностным, автоматическим и рефлексивным.

Другой хороший пример — как вы смотрите телепрограммы, особенно новостные. Луч прожектора в этом случае направлен на телевизор, и когда вы слушаете новости, ваш разум генерирует ответную реакцию. Во время просмотра вы размышляете, выносите свои суждения о том, что чувствуете или что думаете по поводу сказанного с экрана.

Диктор говорит: «Сегодня будет хорошая солнечная погода».

Вы думаете: «Отлично! Позвоню подруге и приглашу ее сыграть в теннис».

Или вы думаете: «Да уж, сегодня хорошая погода, и мне как раз надо работать, а все выходные шли дожди. Вечно мне не везет!»

На первом уровне мы можем выносить позитивные или негативные суждения о собеседнике. В некоторых ситуациях, особенно при длительных отношениях, этот уровень включает слушание другого человека через призму заранее сформированного суждения о нем, включая то, кем он для вас является и как он будет реагировать или отвечать в соответствии с вашими ожиданиями. Мы по-настоящему слышим не человека, а скорее свое сложившееся мнение о нем.

Ваш друг говорит: «Мне очень понравился этот фильм».

Вы думаете: «Точно! Я знала, что у тебя хороший вкус и что тебе понравится работа режиссера и съемки».

Или вы подумаете: «Ты все такой же. Фильм совершенно обычный. И у тебя вообще нет вкуса в вопросах кино».

Муж говорит: «Сегодня я приберу двор».

Вы думаете: «Да уж, точно! Поверю, когда увижу. Наверняка будешь тянуть до самой темноты!»

Или вы думаете: «Как здорово! Спасибо. Мне так нравится, когда у нас во дворе чисто».

Автоматическое слушание на первом уровне определяется тем, что вы думаете об окружающем мире и своем месте в нем. По этой причине здесь возникает большая часть недопонимания в разговорах, поскольку слушание касается скорее слушающего, чем говорящего. Первый уровень слушания редко помогает вести трансформационную беседу или разговор, способствующий целостному изменению.

Например, Ларри слушает Джуди, которая рассказывает ему, как она несчастна на работе. Он начинает думать о том, что произойдет, если Джуди бросит эту работу. Сам Ларри уже теряет работу. Это случилось десять лет назад и оказалось настоящей трагедией для его семьи. Мысленно видя образ Джуди в очереди безработных, он делает свое суждение об этом образе. Она же не сможет оплачивать счета! Ларри погружается в размышления на эту тему и в свои тревоги и больше не слышит, о чем еще рассказывает Джуди. И вдруг он говорит ей: «Ты об этом пожалеешь. Ты должна радоваться тому, что тебе здесь хорошо платят».

Уровень 2. Концентрация на контексте, структуре и процессе слушания

Слушание на втором уровне совсем иное. Здесь мы внимательно слушаем другого человека, воспринимая то, что он говорит с позиции его системы ценностей и наиболее важных для него вопросов.

Если снова вернуться к аналогии с прожектором, то, когда человек говорит, а вы слушаете на втором уровне, луч все время нацелен на говорящего. Слушая, вы не позволяете своему мозгу автоматически выносить хорошие или плохие суждения или субъективно относиться к его словам. Вы направляете свой фокус внимания на то, что говорит собеседник. Его повествование для вас на этом уровне – это речь любимого рассказчика на вашу любимую тему.

Цель слушания на втором уровне – предложить человеку такую ценность, которая наилучшим образом поможет ему получить то, что он ждет от вашего общения. Ваша главная ценность в этом случае – роль коуча, который призван пробуждать гения внутри человека, у которого уже есть все внутренние ресурсы для достижения успеха.

Слушание на втором уровне исходит из состояния искреннего уважения и заботы и, в свою очередь, приводит к глубокому взаимопониманию, потому что человек чувствует, что его действительно слышат, а это дает ощущение поддержки и удовлетворенности.

Когда вы как слушатель выключаете свой внутренний диалог – все ваши суждения, мнения и предположения – и фокусируете внимание на собеседнике, на том, что нужно ему, или на его чувствах, тогда открывается возможность для трансформационного разговора и для движения через изменения к целостности.

Слушание с верой в потенциал собеседника открывает его внутренние ресурсы

Принципы Милтона Эриксона предлагают своего рода точки опоры в процессе заинтересованного слушания. Вы можете оказать очень большое воздействие на ваших партнеров, если будете слушать с позиции признания их компетентности в рамках этих пяти принципов. Мы уже приводили их в первой книге и напомним здесь еще раз.

-
- Принцип 1. Люди хороши такими, какие они есть.
 - Принцип 2. Внутри каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы.
 - Принцип 3. Человек всегда делает наилучший выбор из тех, что может сделать в данный момент.
 - Принцип 4. В основе каждого поступка лежат позитивные намерения.
 - Принцип 5. Изменения неизбежны.
-

Используя вышеперечисленные принципы, вы научитесь в разговоре в буквальном смысле слова слышать ценности вашего собеседника, слышать его внутреннее видение, его способности. Применяя эти принципы, вы заметите, как ваше слушание активизирует внутренние ресурсы людей в разговоре с вами. Совершенствование вашего умения слушать развивает способность собеседника доверять самому себе. Своим слушанием вы откроете ему его же внутренние возможности. Особенно вы поможете партнеру, слушая с позиции тех целей, которые он намеревается достичь, тех способностей, которые для этого требуются, и тех деталей, которые формируют хороший план. Вы научитесь задавать ключевые вопросы, поддерживающие их в реализации

своих самых смелых планов, в формировании их компетентности и умения действовать. Слушайте, воспринимая человека как целостного, и вы естественным образом найдете вопросы, которые откроют ему и позволят развить эту целостность.

Трансформация легко происходит тогда, когда вы принимаете собеседника таким, какой он есть, подразумевая, что всё у него в порядке и что он обладает всеми необходимыми ресурсами для реализации своих целей. Слушая подобным образом, вы обнаружите, что:

1. Вы оставляете в стороне все ваши предпочтения, суждения, мнения и предположения относительно того, что вы думаете о ситуации и о том, какими должны быть ответы на вопросы.
2. Вы действуете как заинтересованный, заботливый и одновременно беспристрастный наблюдатель, чья единственная цель в разговоре состоит в том, чтобы поддержать собеседника в достижении его желаемой цели.
3. Вы заявляете о себе с позиции коуча и слушаете так, чтобы воспринимать человека уже целостным, сильным и совершенным.

Выражая уверенность в полной компетентности клиента и ожидая ее проявления, вы мотивируете глубокий и мощный процесс: человек начнет слышать то, что вы хотите, чтобы он услышал. То, что вы ищете, станет реальностью. При глубоком слушании разговор наполняется смыслом. Момент откровения высвобождает энергию. Человек ныряет вглубь себя и начинает говорить от сердца. Он ощущает в себе скрытые способности и сам видит, как набирает силу его творческий потенциал. Он учится использовать свои способности и справляться с трудностями, принимая вашу поддержку. Ваш собеседник вдруг находит свою внутреннюю мудрость и обретает чувство юмора. Более

того, он учится внутреннему слушанию самого себя и постановке сильных вопросов себе же! После такой беседы с вами он уходит с ощущением, что его по-настоящему услышали.

Слушание людей как хозяев и создателей собственного видения позволяет поддержать их самих и веру в это видение. Затем вы можете помочь им услышать *голос* видения и соединиться с *чувством* видения внутри себя. При этом они получают доступ к своим внутренним ресурсам и ощущение единства со своей глубинной целью.

Слушание людей как хозяев и создателей собственного видения позволяет поддержать их самих и веру в это видение.

Помните, как Ларри слушал Джуди, которая говорит ему, что ей не нравится ее работа. Джуди продолжает рассказывать о том, что именно ей не нравится, и на этот раз Ларри фокусирует внимание на том, что она говорит. В результате он слышит, что Джуди выражает беспокойство по поводу того, оставаться ли ей на этой работе или уйти. Когда Джуди закончила, Ларри повторяет ей то, что она только что сказала. Услышав позицию другого человека, она получает больше ясности о том, что сама сказала, и Джуди чувствует, что Ларри действительно ее услышал и что ее потребности, чувства и желания для него важны.

Уровень 3. Глобальное слушание

Третий уровень называют глобальным или контекстным слушанием. Все сказанное на этом уровне воспринимается в контексте глобального масштаба. Вы стремитесь приложить услышанное в данном конкретном разговоре к перспективе вашей будущей беседы, ко всему вашему общению и даже больше — к дальнейшей

судьбе человека, которого вы слушаете. Целью слушания на этом уровне является достижение осмысленности, согласованности и гармонии в жизни в целом.

На третьем уровне вы слышите не просто слова, а улавливаете тонкие детали интонаций, настроений, энергии и эмоций.

Глобальное слушание включает в себя слушание второго уровня и, расширяясь, охватывает жизнь человека в развитии. Оно дает рамку для осознания судьбы и цели, а также для открытия большого видения этой жизни.

Вернемся к примеру Ларри и Джуди. Джуди продолжает рассказывать о том, что именно ей не нравится в ее работе, и на этот раз Ларри фокусирует внимание на том, что она говорит. Он слышит, как идет вниз интонация, и речь становится менее энергичной, когда она говорит о том, что ей не нравится. Темп речи замедляется, когда она выражает беспокойство по поводу того, оставаться ли ей на этой работе или уйти. Ларри слышит, как интонация повышается, когда она говорит о том, что найдет новую работу, и как энергия появляется в ее голосе. А также слышит, как ее речь замедляется и энергия снова падает, когда Джуди говорит о переобучении на новой работе. Ларри внимательно слушает все, что она говорит. Теперь его границы его слушания становятся шире — он желает понять, что за человек перед ним, и как в этом разговоре прослеживается вся жизнь Джуди.

Когда она замолкает, Ларри повторяет ее слова, чтобы прояснить, что она сказала и показать ей, что ее услышали, а также говорит о том, что он услышал в ее интонации и в темпе речи. Затем он просит разрешения задать ей несколько вопросов. Она соглашается, и Ларри спрашивает: «Чего ты на самом деле хочешь, Джуди?» Он слушает ответ и потом снова спрашивает: «Джуди, мне интересно, что еще для тебя важно?» Через это слушание и вопросы она начинает понимать, в чем состоит настоящая проблема, которую она до этого момента не могла выразить словами. Вопросы Ларри помогают развернуть обсуждение, в процессе которого проясняется большая мечта Джуди. Он внимательно

прислушивается к тому, что она пока не осознает, но хочет высказать. Теперь она может облечь это в слова.

В данном примере Ларри продемонстрировал слушание третьего уровня, которое позволило ему уловить то, что Джуди выражала за пределами своего осознанного восприятия – слова внутри слов. Начался трансформационный разговор, поскольку Джуди стала осознавать свои скрытые желания. Ларри вслушивался и сообщал ей то, что она говорила. Затем он попросил разрешения задать ей несколько вопросов. Эти вопросы выявили очень ценную информацию, доступ к которой она не могла получить самостоятельно, и помогли ей перейти на новый уровень понимания.

Заметьте, что если бы Ларри слушал Джуди так, как будто ей было плохо и она нуждалась в его помощи, то трансформационный разговор так бы и не начался. Он слушал с более целостной позиции, с позиции принципов Эриксона, относясь к Джуди как к целостному, жизнеспособному и сильному человеку. Поскольку Ларри сознательно слушал на третьем уровне, бессознательная коммуникация между ними эффективно извлекла на поверхность лежащее в глубине сообщение – пожалуй, даже лучше, чем сознательную часть этого сообщения.

Если бы Ларри продолжал думать, что Джуди нужен «ремонт» и что она не способна сама себе помочь, то вся его поза, энергия и тон голоса передали бы ей сообщение «ты сломана». Ее бессознательный разум немедленно воспринял бы это сообщение и ответил на каком-то уровне либо защитной реакцией, либо ощущением «поломанности», которое передалось бы ей от Ларри.

Когда вы слушаете людей, считая, что им нужна помощь, вы посылаете сигнал тревоги, который сразу усиливает их отрицательные убеждения, запрограммированные еще в далеком детстве. Эти старые программы обычно проявляются как страхи, они стоят на пороге дверей к нашим мечтам и затрудняют доступ к бессознательному. При этом мы можем слышать только то, что произносится вслух. Тогда люди начинают стараться доказать

правильность своих слов и упускают возможность взаимной коммуникации на глубоком уровне и открытого слушания.

Когда коуч задает сильные вопросы, исходя из слушания второго и третьего уровней с позиции целостности, а затем также внимательно выслушивает ответы, то он помогает человеку заглянуть вглубь себя. Вопросы, рожденные из такого глубокого слушания, будут прояснять направление, цели, ценности, убеждения, ожидания, задачи и истинное понимание, лежащие за пределами субъективных отношений или конкретной ситуации. Это новое понимание дарит вашему собеседнику и корни, и крылья — он испытывает и чувство уверенности, и чувство полета.

Упражнение «Большие уши»

Это упражнение предполагает три разных варианта беседы, которые вы можете осуществить, в течение, скажем, половины дня, позвонив трем друзьям или родственникам.

Представьте себе, что у вас есть комод с вещами, где среди прочего (рубашек, носков, перчаток) лежат три пары ушей разного размера. Вы можете легко одевать их и снимать, как меховые наушники, например.

Попытайтесь представить, что вы снимаете свои уши и рассматриваете их. Теперь возьмите в руки первую пару ушей из комода. Это маленькие ушки, поменьше, чем ваши обычные. Вторые — чуть больше, а третьи — огромные уши с большими антеннами. Визуализируйте эти пары ушей, как будто вы их действительно трогаете и рассматриваете. Можете представить, что это особая деталь вашего костюма.

Одевая каждую из пар, вы естественно и легко оказываетесь на разных уровнях слушания: первом (содержание), втором (структура и процесс) и третьем (глобальном). Вы всегда можете сами выбрать, какую пару надеть.

Возьмите сначала маленькие уши и наденьте их. Это будет слушание первого уровня. Позвоните кому-нибудь, кому вы обычно просто по-приятельски звоните. Спросите, как у него дела, и отвечайте в своей привычной автоматической манере первого уровня. После звонка запишите то, что вы поняли о качестве этих ушей.

Затем позвоните двум другим людям, одев по очереди уши второго и третьего уровней. Заранее сознательно примите характеристики каждого из уровней. Запишите, какие различия вы заметили в разговорах, концентрируясь на процессе и глубинном слушании.

Это упражнение является инструментом, с помощью которого вы можете сознательно выбирать уровни слушания. Определяйте глубину слушания перед каждой коучинговой сессией, выбирайте «уши», которые лучше подходят вашему клиенту и принимайтесь за работу!

Глава 3

Коучинг: зона, свободная от советов

Людей часто учат, что нужно видеть друг друга насквозь. На самом деле настоящая мудрость заключается в нашей готовности видеть глубину друг друга.

Неизвестный

Радио России

В 1989 г., после введения гласности, когда я только начинала вести семинары в России, мне часто приходилось останавливаться в санаториях, которые находились вдали от больших городов. Когда я приходила в свою комнату, меня обычно приветствовала громкая музыка из настенного радиоприемника (телевизоров в номерах там тогда не было). Все эти санатории и радио были очень похожи. Первое, что я делала после того, как входила и ставила на пол чемоданы, — добиралась до приемника и выключала его. Это было небольшое устройство, встроенное в стену, и на нем была только одна ручка регулятора уровня громкости. И даже когда этот регулятор был повернут до упора, приемник продолжал издавать тихий звук.

В полночь Радио России выключалось, но в шесть утра снова начинало жужжать. Обычно в то время, когда я занималась утренней медитацией или готовилась к предстоящей работе на тренинге, неожиданно начинался скрипучий шепот. Шорохи этого тихого голоса наполняли комнату в перерывах между занятиями; они постоянно напоминали мне о том, где я нахожусь.

Как выйти за рамки повторяющегося диалога

У каждого из нас есть внутренняя система, такое внутреннее радио, которое каждое утро приветствует нас внутренним диалогом. Оно просыпается утром вместе с нами и сопровождает нас в течение дня, проигрывает счастливые или грустные, хорошие или плохие записи, своего рода фоновую музыку. Внутренний

диалог часто отражается эхом в лифтах и коридорах нашего разума в виде привычных повторяющихся оценок и комментариев. Для многих из нас это внутреннее Радио России перегружено руководящими замечаниями, напоминаниями, суждениями, указаниями и даже ворчанием, которые направляют нас в ту или иную сторону.

Коучинг набирает обороты, поскольку людям действительно необходимо получать и возвращать себе вдохновение, несмотря на этот внутренний шум. Привычки ведения негативного внутреннего диалога представляют для нас серьезную трудность. Как и на волнах Радио России, люди постоянно слышат старые песни о скептицизме и состоянии жертвы. Мы выросли в культуре, переполненной жалобами. Многие не знают, как можно выключить или хотя бы приглушить свои навязчивые внутренние разговоры. Они часто слышат такие песни, как «Я никогда этого не добьюсь», «Я этого не заслуживаю», «Да я никогда не смогу это сделать» или «Кого я пытаюсь обмануть?».

Внутреннее радио — это фоновая «музыка» нашей внутренней жизни с очень старой системой сообщений, которая комментирует все события, происходящие с нами. Когда люди начинают понимать, чего они действительно хотят в жизни, Радио России часто заглушает их ревом ограничивающих убеждений, запрограммированных еще в прошлом. Чего не хватает таким системам, так это глубоких вопросов и наблюдений за тем, что происходит в настоящем. Радио кричит «было» вместо того, чтобы говорить «есть» и «будем».

Трансформационные разговоры с коучем помогают людям приглушить звук радио и настроиться на волну настоящего времени. Тогда они смогут вернуть себе свои способности, чтобы возродить радостное и легкое восприятие мира, которым обладали еще в детстве.

И когда это произойдет, откроется настоящая жизнь. Тогда можно оставить Радио России в дальнем углу, в комнатах старых гостиниц разума, в которых больше не придется останавливаться.

Вопросы: самый легкий путь к самопознанию и открытию потенциала

Подумайте еще раз о том, что одним из ключей к хорошей жизни является умение задавать хорошие вопросы. Сравним их с радиоприемником, который можно настроить на такие станции, которые будут лучше всего соответствовать нашему внутреннему росту и реализации наших целей. Некоторые люди говорят, что вопросы – это и есть ответы. Правильные вопросы способны вывести ваших собеседников из запутанных ситуаций и нейтрализуют оглушающие внутренние голоса их старых привычек, приводя людей к ощущению своей компетентности. И тогда становится возможным услышать как внешнее выражение своей истины, так и открыть истину внутреннюю.

В коучинге мы исследуем силу глубоких вопросов, вместо того чтобы полагаться на предположения, суждения или советы. Давайте превратим это в принцип коучинга: трансформация происходит тогда, когда людям задают открытые вопросы, вместо того чтобы говорить им, что делать. Когда вы говорите кому-то, что ему нужно сделать, вы параллельно передаете сообщение: «Я знаю больше, чем ты. Тебе нужна моя помощь. Я являюсь экспертом в твоей жизни».

Трансформация происходит тогда, когда людям задают открытые вопросы, вместо того чтобы говорить им, что делать.

Часто будущие коучи говорят: «Нет, я не думаю, что знаю больше, чем мой клиент. Я просто даю ему полезный совет». Подумайте об этом. Так ли оно в действительности?

Каждый раз, когда вы даете совет, то полагаете, что человек не имеет всех ресурсов, необходимых для осуществления успешного выбора. Заметьте, что в этой фразе заключается предположение

о том, что человек сам не сможет сделать лучший выбор. Поэтому (сознательно или бессознательно) вы предполагаете, что знаете больше, чем он.

Любое скрытое или открытое указание, предположение или предложение помощи или совета контролирует поток мыслей в разговоре и, скорее всего, приведет к тому, что человек перестанет слушать свой внутренний голос. Это может также раздражать клиента и вызывать у него защитную реакцию, оправдания и ненужные объяснения.

Смысл глубоких вопросов состоит в том, чтобы человек начал внимательно слушать не только то, что он произносит вслух, но и свой внутренний голос и пришел к выводу, что он является достаточно компетентным, чтобы самостоятельно найти лучшее решение. Задача заключается в том, чтобы помочь человеку выработать навык задавать вопросы самому себе, пока это не станет для него естественной привычкой внутреннего и внешнего лидерства.

Поставьте себя на место человека, которому кто-то говорит, что делать. Как вы будете на это реагировать? Получая советы от других людей, мы обычно реагируем двумя путями: принимаем этот совет или находим способ его отвергнуть. Если, находясь в роли коуча, мы увлекаемся советами, то получаем именно такой результат. Когда люди мысленно говорят вам «нет» и отвергают то, что вы говорите, они также не придают ценности вашему сообщению. Если они мысленно скажут вам «да» и последуют вашим указаниям, то возложат на вас ответственность за свой успех (похвала) или за его отсутствие (вина). Например, когда люди действуют в соответствии с вашими советами и у них ничего не получается, они, скорее всего, будут показывать на вас пальцем и снимут с себя ответственность за выбор. «Мария понятия не имеет, о чем говорит. Я сам никогда не сделал бы того, что она мне посоветовала». Если же из ваших советов что-то получится, они все равно будут показывать на вас пальцем и скажут: «Мария такая умная. Что бы я делал без ее советов!»

Но когда вы задаете сильные вопросы, направленные на внутренний поиск, вы помогаете людям получить доступ

к собственному внутреннему знанию. Они начинают полностью доверять себе в том, что сами могут найти лучшее решение. Тогда они берут на себя полную ответственность за свою жизнь.

Сила открытых вопросов настолько важна, что мы посвятили ей целую главу (глава 4). Мы исследуем разные типы вопросов и техник: от метода «китайское меню» до шкалирующих вопросов.

Как взять на себя ответственность за проект: процесс самооценки

Одним из ключей эффективного коучинга является способность коуча поддержать в человеке умение самостоятельно себя оценивать и находить свои цели, видение, а также преодолевать любые трудности, которые стоят на пути к их достижению. Тогда человек может сам выбирать лучший путь. Ваша задача помочь ему еще раз просмотреть свой план и увидеть, движется ли он к достижению желаемого. А также поддержать его видение самого удачного, по его мнению, следующего шага.

Однако при работе с самооценкой и самонаблюдением важно понимать, что есть люди, которые постоянно себя оценивают и никак не могут остановиться. Они каждую минуту проверяют себя на соответствие своим же стандартам, каждую минуту хотят определить, все ли идет хорошо. Мы говорим, что такие люди имеют *внутреннюю референцию*. Они думают, что постоянная оценка собственных действий является необходимым условием достижения успеха. Процесс оценки собственной личности заполняет собой весь их разум.

Есть и другой тип людей – те, кто зависит от оценки других. Они скорее будут просить о помощи или спрашивать других, насколько хорошо у них что-либо получается. Они также внимательно прислушиваются к внешним оценкам и мнениям. Эти люди предпочитают, чтобы другие устанавливали стандарты,

а потом превращают эти стандарты во внешнее руководство. Затем они прекращают любое стремление к движению за пределами этих стандартов. Они узнают о качестве своей работы из комментариев и суждений тех, чье мнение уважают, — лидеров, начальников или друзей.

Парусное судно, входящее в порт против сильного встречного ветра, должно искусно лавировать. Большинство людей в своей обычной работе попадают между этими двумя крайностями — сильной внутренней и внешней референцией. Они частично оценивают себя сами, а частично просят совета и помощи. Однако трудный проект может вызвать такой стресс, что человек окажется зажатым одной из этих двух крайностей. Способность оценивать себя и знать, какие точки отсчета и руководящие указания будут лучше соответствовать нашим целям, является ключом к тому, чтобы эффективно достигать цели. Эта способность открывает двери для коучинга.

Для эффективного коучинга важно, чтобы собеседник имел возможность самостоятельно себя оценивать и выносить суждения о различных шагах, которые необходимы для продуктивной работы; коуч не должен выполнять эту функцию. Другими словами, основной аспект коучингового подхода состоит в том, что мы настаиваем, чтобы клиент сам проводил свою оценку, а вам следует всячески избегать «одевать шляпу» оценщика.

Работа коуча заключается в том, чтобы воспитывать в клиенте ответственность за эффективную самооценку. Это означает поддерживать в нем более широкое видение и развивающие цели. Если у клиента есть трудности на этом пути, вам следует указать на них как на возможность обучения. Также важно стимулировать его постоянное обучение, подавляя в себе желание навязывать собственные требования, мнения и оценки.

Важное различие: «как?» против «почему?»

Что придает вопросу силу? Во-первых, сильные вопросы помогают нам углублять поиск. А любой вопрос, который заставляет человека давать ответ «потому что», наоборот, закрывает для него перспективу в разговоре. Почему?

Заметьте, как слово «потому» сужает разговор, точно так же, как это было в детстве:

- Мама, можно мне жвачку?
- Нет.
- Ну почему?
- Потому!

Ясно, что вопросы и ответы из серии «почему-потому» сужают наш выбор и способность находить и рассматривать альтернативы.

Вопросы и ответы из этой серии возвращают нас в прошлое, к старым привычкам. Слово «почему» в отношении решений, принятых ранее, заставляет человека перейти к оправданиям или рационализации, так как он ощущает потребность защищать себя или объяснять эти свои решения.

В вопросе «почему?» содержится скрытое указание не двигаться дальше или больше этого не делать. Например, представьте себе, что вам задали вопрос: «Почему вы опоздали на нашу встречу?» Что вы ответите? Многие люди при этом начинают искать объяснения и говорить о пробках на дорогах, проблемах с машиной, о том, что будильник не прозвонил, ребенок пролил молоко и т.д. Это происходит потому, что такие вопросы направлены на поиск оправданий, а любое решение или любой результат в ретроспективе можно объяснить или оправдать.

Заметьте также, что такие вопросы касательно определенной ситуации часто подразумевают, что человек неправ или неправилен. Когда он чувствует, что вы это подразумеваете, то начинает объясняться или оправдываться, защищая себя, и при этом трансформационный разговор становится невозможным.

Поэтому для получения обратной связи из прошлого и использования ее для изменений в будущем намного полезнее задавать вопрос «как?». Слово «как» раскрывает основу и детали ситуации, вместо того чтобы вести к оправданиям. Вот примеры полезных вопросов:

- Как стала возможной эта ситуация?
- Как мы можем извлечь из нее полезный урок и двигаться дальше?
- Как мы пришли к этому выводу? Как мы можем выйти за его пределы?
- Как мы можем сделать так, чтобы в следующий раз это сработало лучше?

Если хотите извлечь урок из любой ситуации в прошлом, начинайте свои вопросы со слова «как», а не «почему».

Фокус внимания на будущем: почему это важно

Направленные в прошлое вопросы «почему?» вызывают у людей потребность в оправданиях и встречных обвинениях. Но если направлять эти вопросы в будущее, то они могут быть очень полезны для обнаружения ценностей, определяющих выбор или направление движения.

Давайте рассмотрим, к примеру, такой вопрос: «Почему этот результат важен для вас?» Этот вопрос помогает обнаружить ценность результата.

Если вы попросите собеседника дать больше деталей или описать процесс мышления, лежащий в основе важного решения о будущем, то это будет очень полезно для обретения ясности, понимания и вдохновения. Люди получают вдохновение тогда,

когда определяют для себя, что значимо в их видении, когда выявляют ключевые моменты в движении к яркому творческому будущему. Вопросы такого рода показывают уважение к человеку, поскольку в их основе лежит предположение, что он может находить собственные ответы. Такой тип регулярной поддержки говорит без слов: «Я верю, что у тебя есть решение. Я верю, что у тебя есть сила и ресурсы, чтобы действовать самостоятельно в этом мире и найти нужные ответы. С тобой все в порядке». В этом контексте, в состоянии глубокого уважения и веры, люди находят собственные ответы.

Сильные вопросы...

- основаны на искренней заботе и желании помочь человеку получить то, чего он хочет;
- звучат ясно и четко (чем меньше слов, тем сильнее вопрос) и сформулированы так, чтобы пробудить внутренний гений;
- задаются теплым тоном голоса, при хорошем взаимопонимании (раппорте), чтобы человек чувствовал, что его уважают, ему верят и о нем заботятся;
- поддерживают радостное обучение, подключая внутренние ресурсы, а не защитные механизмы;
- требуют времени на обдумывание и поэтому часто сопровождаются паузой, следующей за вопросом; молчание также показывает, что вам действительно интересно услышать ответ;
- составлены так, чтобы направлять человека к тому, чего он хочет, вместо того чтобы оглядываться назад и искать оправданий или объяснений;
- поддерживают целостность и соединенность с ценностями;
- создают ясность цели и направление движения;

- дают силу и ясность для принятия решений;
 - задействуют разные перспективы восприятия, чтобы дать человеку мудрость для видения большой целостной картины и показать таким образом путь, которым следует двигаться вперед;
 - помогают мыслить системно и расширяют охват мышления;
 - развивают концентрацию и ясность, ведут к состоянию сильной вовлеченности.
-

Список свойств глубоких вопросов можно продолжить. Если сказать коротко, то сильные вопросы следуют ориентации на рамку результата (см. главу 6) и четырем стадиям любого жизненного проекта — вдохновению, внедрению, интеграции ценностей и завершению (как описано в первой книге из нашей серии «Трансформационный коучинг: Наука и искусство»). Такие вопросы являются сильными, потому что они пробуждают ясность, намерение, ценность, глубинный смысл, осознание, понимание, связь, приверженность и действие внутри человека, а это все помогает сделать правильный выбор.

«Мозговой штурм» без указаний: «китайское меню»

Вы когда-нибудь наблюдали, как в разгар глубокого разговора люди иногда натыкаются на стену? Какие есть способы найти выход из тупика, когда это происходит? Один из подходов Эриксона к поддержке людей, если они не могут найти выход, состоит в том, чтобы провести «мозговой штурм» в поисках возможных альтернатив с помощью техники под названием «китайское меню». Этот прием дает возможность получить набор вариантов, которые человек может рассмотреть и использовать как отправной пункт

для того, чтобы открыть дальнейшее обсуждение и исследовать потенциальные решения. Милтон Эриксон при работе с клиентом часто начинал перечислять разные возможности. Он обычно говорил так: «Некоторые люди на вашем месте могли бы позвонить, сходить туда лично, послать письмо и т.д. А какой подход был бы лучшим для вас, чтобы вы могли получить в этой ситуации то, что вам нужно?»

Идея такого подхода заключается в использовании открытого списка, начатого коучем для того, чтобы сравнивать варианты, придумывать новые, смешивать и совмещать, сравнивать одну возможность с другой, которая будет еще лучше для достижения цели. Метод «китайское меню» состоит не в том, чтобы говорить человеку, что ему делать, а в том, чтобы дать ему ряд возможностей, из которых он сможет выбирать. Короткий «мозговой штурм» является лишь стартом для того, чтобы клиент начал поиск собственных ответов. Коуч при этом не должен ограничиваться результатами такого «мозгового штурма». Его тон должен быть легким и полным заинтересованности. Предложение «китайского меню» — это техника стимулирования творческого поиска.

Коучинговый пример

В этом примере результатом занятий с коучем для клиента должно стать появление у последнего идеального спутника жизни. Коуч и клиент беседуют уже в течение десяти минут. Клиент делает паузу, хмурится и выглядит озадаченно, когда коуч спрашивает его о том, как он может начать поиск любимого человека.

Клиент: Все не менялось уже столько времени. Я даже и не знаю, как начать.

Коуч: Хорошо, у людей бывают разные способы начать какое-то дело, даже когда все не менялось уже много

времени. Иногда можно начать все с начала после «мозгового штурма» и хорошо повеселиться, или пойти в библиотеку и найти там какие-то идеи, или покопаться в Интернете, или вспомнить о том, как Вы раньше знакомились с людьми... Что могло бы Вам подойти?

Клиент (*лицо светлеет*): А, вот есть идея. Было бы хорошо вступить в какие-то клубы, вроде туристической команды или ораторского клуба.

Коуч (*записывает в блокнот, чтобы клиент мог видеть свой список идей*): Ну вот, вроде дело пошло. А что еще приходит на ум?

Пример сильных вопросов: работа со шкалой для создания мотивации

Вопросы по шкале — это замечательная коучинговая технология и яркий пример того, как создавать сильные вопросы. Эффективное использование вопросов по шкалам может придать импульс стремлению к цели и прояснить видение вашего клиента, когда он размышляет о некоем жизненном проекте. Продвижение по шкале можно легко наблюдать и даже, для удобства, схематично представлять; это помогает достижению множественных результатов и осуществлению детального планирования.

Такие вопросы коуча поддерживают клиентов в ясном понимании того, где они находятся в данный момент и куда хотят попасть в любое указанное время. Работа со шкалой — эффективный метод, который ставит своеобразные вехи для клиента и помогает ему отмечать прогресс в вашей беседе или по мере прохождения этапов своего проекта. С помощью шкалы мы учимся «двигать бегунок» и наглядно определять уровень наших способностей. Когда мы видим, как продвигаемся по шкале, то получаем удовлетворение от правильно принятых решений на

каждом этапе. Шкалы также дают нам возможность, так сказать, количественно измерить собственное развитие. Это помогает превращать ценности в навыки.

Типы вопросов в соответствии со шкалой

Какие вопросы мы обычно задаем по шкалам в коучинге? Вводные фразы часто бывают похожими, как в нижеприведенном примере.

Представьте шкалу от 1 до 10, где 1 – это минимальная удовлетворенность от проекта, а 10 – полная удовлетворенность. Посмотрите, где вы находитесь в данный момент. На какую отметку вы себя поместили бы сейчас?

1 ← ▽ — ▽ — ▽ — ▽ — ▽ — ▽ — ▽ — ▽ → 10

После такого введения, мы обращаемся к основной теме нашего разговора. Есть несколько видов полезных исследований, и некоторые из наиболее часто используемых кратко перечислены ниже. Мы смотрим на начало, середину и конец и хотим увидеть, что означает для нас текущий уровень в смысле роста, какой следующий этап нас ожидает, какие могут быть оптимальные изменения и какие отметки на шкале поставят нам сторонние наблюдатели в тех же областях. Мы смотрим на прошлое, настоящее и будущее.

Давайте рассмотрим несколько примеров.

Действия

- Какие шаги нужно предпринять, чтобы перейти на вашей шкале с отметки 5 на 6?
- Что вам предложили бы сделать ваши коллеги / руководители проектов / члены команды, чтобы перейти с отметки 5 на 6?

- Что вы станете делать по-другому, когда на шкале перейдете от 6 к 7? От 7 к 8? Или даже к 9? И что еще?
- Что нового заметят в ваших действиях ваши коллеги / руководители проектов / члены команды, когда вы достигнете отметки 9? Как окружающие вас люди узнают о том, что вы уже на 9? А еще как?

Приверженность

- Насколько вы привержены тому, чтобы довести это до конца по шкале от 1 до 10?
- Как оценили бы вашу приверженность достижению этого результата ваши коллеги / руководители проектов / члены команды?
- Представьте на минуту, что ваша приверженность достигла отметки 10. Что именно вы теперь делаете по-другому?
- Как окружающие вас люди узнают, что ваша приверженность находится на уровне 10? Как еще они об этом узнают?

Уверенность

- Как вы оцениваете шансы на успех этого проекта (или другого предприятия)? Сравните их на шкале.
- Согласно вашей внутренней шкале от 1 до 10, насколько вы уверены, что сможете подняться на одну ступеньку, чтобы справиться с этой задачей?
- Что вы можете сделать сейчас, чтобы ваша уверенность увеличилась на единицу на вашей шкале?

- Что дает вам сейчас уверенность и надежду, что вы действительно достигнете уровня 10?
- Как окружающие вас люди увидят вашу уверенность?

Эффективность результатов

- Представьте, что прошло уже три месяца и вы достигли отметки 9; как вы узнаете, что находитесь на этом уровне? Что такого вы видите, слышите и чувствуете, что доказывает, что вы находитесь на этой отметке?
- Насколько вы удовлетворены этими результатами? Покажите мне, пожалуйста, на шкале от 1 до 10.
- Насколько вам комфортно на этом уровне эффективности на шкале от 1 до 10?
- Как оценят этот результат на шкале ваши коллеги / руководители проектов / члены команды?
- Что скажут другие люди о тех основных вещах, которые вы делаете сейчас и которые вам определенно следует продолжать делать?
- Куда вы поместите каждый из этих примеров на собственной шкале?
- Что нового будет в вашем проекте, когда вы сможете стабильно находиться на отметке 8 так, как вам это нужно? Что вы будете тогда делать по-другому?

Мотивация

- Как вы оцените по шкале от 1 до 10, каков будет через шесть месяцев ваш уровень удовлетворенности этим проектом?

- Насколько сильно вы хотите изменить эту ситуацию (коммуникацию, проект, отдел, точку зрения делового сообщества и т.д.)?
- На что еще и на кого еще повлияет то, что вы делаете, когда действительно достигнете этой отметки на вашей шкале?
- Насколько вы рады действовать на уровне 5? Что еще может усилить вашу радость?
- Что вы могли бы делать, чтобы перейти еще на один маленький шаг на вашей шкале? Что вы могли бы делать по-другому?
- Отметьте на шкале уровень важности, который соответствует этому проекту по вашим ощущениям.
- Глядя назад с уровня 10, скажите, что помогло вам мотивировать себя для достижения этой отметки? Какие навыки вы у себя создали, которые помогли вам дойти до отметки 10? Каковы были некоторые из лучших шагов, благодаря которым вы дошли до этой отметки?

Удовлетворение

- Интересно, что такого недавно произошло, что помогло вам пройти еще дальше в желаемом направлении по вашей шкале?
- Что такого произошло в вашем развитии этого проекта, что вы продвинулись еще немного в том направлении, которое вам нужно сейчас?
- Какие это были примеры на шкале удовлетворенности?
- Что вы делали в тех примерах, где поставили себе более высокие оценки на шкале, чего вы не делали в тех примерах, где оценки были ниже? А что еще?

- Что именно вы можете начать делать по-другому, когда будете находиться на желаемой точке на вашей шкале? И что еще?
- После этого разговора, какой будет первый знак того, что вы уже начали делать следующий шаг к его свершению?
- Насколько вы довольны результатом, которого уже достигли? Где на вашей шкале удовлетворения вы сейчас находитесь благодаря ему?

Обратите внимание на разнообразие и силу этих вопросов, которые помогают добраться до важной информации в форме озарения. В коучинговом разговоре можно оценить на шкале очень многие вещи.

Рассмотрите следующие упражнения, чтобы получить больше примеров работы со шкалой от 1 до 10 (где 1 – нижняя отметка, а 10 – высшая).

Практическое применение шкалирования

Вот несколько интересных и полезных вопросов по шкалам. Выберите три-пять тем и составьте минимум пять вопросов разных типов для каждой из них, используя те шаблоны, которые мы описали выше. Чтобы вам легче было начать, мы даем вам по одному вопросу для каждой из тем.

Запишите свои вопросы, а потом задайте их относительно одного из своих проектов и определите для себя их ценность... разумеется, на шкале от 1 до 10.

Комфорт

Насколько для вас комфортен такой подход по шкале от 1 до 10?

Удовлетворение

Сколько удовлетворения дает вам эта ключевая область приложения ваших усилий по шкале от 1 до 10?

Этапы

На каком этапе развития вы сейчас находитесь по шкале от 1 до 10? (Вероятный ответ: 3.) В чем различие между уровнем 3 и уровнем 1? Какие важные этапы вы прошли, чтобы дойти до этого уровня?

Приоритеты

Каков приоритет этого проекта для вас сейчас по шкале от 1 до 10?

Риск

Какие шансы на серьезный успех вы даете этому проекту/трудности/коммуникации/бизнесу?

Отличное упражнение на шкалирование – задать ряд таких вопросов касательно важного для вас проекта. На это может уйти час, а может всего десять минут. Вы можете сделать это самостоятельно или вместе с коучем.

Практикуйтесь, фокусируя внимание на тех областях, где вам нужно больше ясности. Выберите десять самых интересных вопросов из данной главы; составьте из них набор, который вы в дальнейшем сможете использовать. Применяйте его для реализации проекта и получения настоящего и полного удовлетворения.

Упражнение «Дорогая Арабелла и Милтон Эриксон»

Давайте вернемся к первоначальному предмету этой главы, к общей ценности глубинного слушания, к тому, чтобы процесс приводил вас к сильным вопросам, потому что это является основой коучингового подхода. Настоящее слушание в зоне, свободной от советов, часто требует настойчивости и определенной практики, а также хорошей способности восприятия и осознанности.

Прочитайте приведенные ниже письма; они даются для того, чтобы показать различия между коучингом и советами. Как вы думаете, какой из подходов позволит Салли быстрее и лучше добиться результатов?

<p>Дорогая Арабелла!</p> <p>У меня есть проблема, и мне нужна твоя помощь. Мой муж тратит все свободное время и свободные деньги на свои увлечения и игнорирует мои потребности. Я очень разочарована отсутствием его уважения ко мне и к моим нуждам. Чувствую, что мой брак находится на грани распада. Что мне делать?</p> <p>Спасибо.</p> <p style="text-align: right;">Салли</p>	<p>Дорогая Салли!</p> <p>Тебе надо либо самой найти себе увлечения, либо научиться разделять увлечения твоего мужа. Твой брак может сохраниться, только если ты будешь самодостаточным человеком со своими интересами и если научишься ценить своего мужа таким, какой он есть.</p> <p>Удачи!</p> <p style="text-align: right;">Арабелла</p>
<p>Дорогой Милтон!</p> <p>У меня есть проблема, и мне нужна твоя помощь. Мой муж тратит все свободное время и свободные деньги на свои увлечения и игнорирует мои потребности. Я очень разочарована отсутствием его уважения ко мне и к моим нуждам. Чувствую, что мой брак находится на грани распада. Что мне делать?</p> <p>Спасибо.</p> <p style="text-align: right;">Салли</p>	<p>Дорогая Салли!</p> <p>Скажи, пожалуйста, ты разочарована, потому что тебе хочется, чтобы у вас с мужем было больше взаимопонимания? Или тебе скорее хочется, чтобы он испытывал уважение к тебе и к твоим нуждам? Что из этого больше похоже на правду?</p> <p>Пока ты думаешь над этим, могу ли я задать тебе несколько вопросов?</p>

- Каким бы ты могла видеть результат на более глубоком уровне?
- Когда ты думаешь о своих целях, что будет для тебя наилучшим результатом? Чего ты на самом деле хочешь в этой ситуации?
- Каким человеком тебе нужно стать, чтобы легко получать то, что тебе нужно?
- Какие два качества должны быть у этого человека?
- Как ты можешь легко и естественно приобрести эти качества?
- Каковы первые шаги, которые ты могла бы сделать, чтобы лучше справиться с этой ситуацией?
- Какие еще альтернативные решения могут быть тебе доступны? Какие шаги здесь можно сделать?
- С чего лучше начать?
- Когда ты это сделаешь?

Эти вопросы могут показаться трудными, и все же только ты знаешь свой путь к тому, чтобы получить то, что тебе нужно. Все ответы есть у тебя внутри.

С наилучшими пожеланиями.

Милтон

Как вы думаете, какое письмо больше поможет Салли? Иногда люди бывают благодарны, когда кто-то скажет им, что делать, и при этом им бывает легче последовать совету. Однако такой подход редко приводит к устойчивым изменениям к лучшему. Письмо Милтона требует от Салли принять на себя ответственность и включить в работу свой разум и сердце. Кстати, никто не говорит, что коучинг — это легкое дело для клиента. Мы говорили, что он лучше подходит для долгосрочных устойчивых изменений.

А вы готовы играть в игру «Арабелла против Милтона»?
Для этого упражнения вам понадобится партнер.

Это упражнение направлено на понимание смысла коучингового подхода с помощью глубоких и сильных вопросов. В процессе работы партнеры меняются ролями.

- 1.** Участник А думает о некой проблеме.
- 2.** Участник В выступает в роли «дорогой Арабеллы» и пять минут говорит, обращаясь к А. Задача состоит в том, чтобы В дал самые лучшие советы.
 - Тебе нужно сделать...
 - Ты можешь так поступить в этой ситуации...
 - Единственным правильным решением здесь будет...
 - Думаю, что тебе надо...
 - У моей подруги / моего друга была такая же проблема, и она/он... А тебе это подойдет?
- 3.** Через пять минут А сообщает о той же проблеме, и В выступает в роли Милтона; он слушает А, зная, что у того уже есть все ресурсы для достижения успеха. Затем В в течение пяти минут задает коучинговые вопросы:
 - Какие результаты ты хочешь получить в данной ситуации?
 - Почему они важны для тебя?
 - Что ты замечаешь, когда отмечаешь важность этого по шкале от 1 до 10?
 - Как ты можешь приступить к достижению того, что тебе нужно?
 - Как еще ты можешь достичь желаемых результатов?

Если вы увидите, что ваш партнер буксует, то можете использовать метод «китайское меню». Используйте теплый

и легкий тон голоса и не привязывайтесь к направлению действий вашего клиента.

4. После этого вы останавливаетесь и слушаете, что вам скажет участник А о своих чувствах при разговоре с Арабеллой и при разговоре с Милтоном. Хотя вы оба уже, наверное, поняли различия в двух диалогах, иногда бывает очень полезно провести дополнительное обсуждение. Как ваш партнер воспринимает различия между этими двумя подходами?
 5. Если у вас есть время, поменяйтесь ролями и выполните упражнение еще раз. А теперь что вы заметили?
-

В этой главе мы предложили вам ряд практических инструментов. Некоторые люди могут сразу приняться за дело и начать их использовать; другие – попробовать некоторые из них, а затем вернуться к старым привычкам; а кто-то прочтет эту главу как справочник и станет практиковаться, постепенно осваивая разные методы. А может, найдутся и такие, кто сможет исследовать тему и по-новому взглянуть на взаимосвязь коучингового подхода и сильных вопросов.

Мы предлагаем вам найти лучший для себя способ интеграции самых полезных из техник, с помощью которых вы научитесь задавать вопросы. Внутренняя мудрость вашего клиента похожа на сундук, наполненный драгоценностями. По мере того как вы будете учиться задавать такие вопросы, используя материалы этой и последующих глав, вы будете помогать своим клиентам находить собственную внутреннюю мудрость.

Глава 4

Повернуть кран с водой: магия открытых вопросов

Разум – это не интеллект. Это бездонная форма правды.

Джозеф Чилтон Пирс

Эйнштейн на веранде

Однажды Эйнштейну позвонил журналист из научного издания и попросил его об интервью для специальной статьи «Великие вопросы, которые задают великие ученые». Тот согласился, и журналист приехал к нему домой на самом закате дня. Он застал ученого сидящим на веранде в кресле-качалке, курящим старую трубку и любующимся закатом.

«Я хочу задать вам только один вопрос, доктор Эйнштейн» — волнуясь и теребя в руках блокнот, сказал молодой подающий надежды журналист. — Это главное, о чем мы спрашиваем всех ученых, согласившихся с нами побеседовать. Вопрос такой: «Какой самый главный вопрос может задать ученый?»»

В глазах Эйнштейна появился огонек. Он потянулся в своем кресле и задумался. Думал целых десять минут.

«Это прекрасный вопрос, молодой человек, и он заслуживает серьезного ответа», — сказал он наконец. Потом стал медленно раскачиваться в кресле и дымить своей трубкой. Он долго молчал, глубоко погрузившись в размышления, пока журналист терпеливо ожидал озвучивания какой-то важной математической формулы или положений квантовой теории. Но вместо этого он получил вопрос, который впоследствии заставил весь мир глубоко задуматься.

«Молодой человек, — сказал Эйнштейн очень серьезно. — Самый важный вопрос, который может задать человек, — это вопрос о том, является ли Вселенная дружественной сферой?» «Что вы имеете в виду? — спросил журналист. — Как это может быть самым главным вопросом?» Эйнштейн ответил многозначительно: «Потому что ответ на этот вопрос определяет то, что мы будем делать со своей жизнью. Если Вселенная является дружественной сферой, то мы проведем свою жизнь, строя мосты. В противном случае люди будут тратить все свое время на то, чтобы строить стены. Решать нам».

Этот пример отлично иллюстрирует силу открытых вопросов. Данный подход демонстрирует, как сильный вопрос может выводить людей за пределы старых привычек мышления к соединению разума и сердца, к связи со своими ценностями и видением.

Природа великих вопросов

Мы сразу слышим свой внутренний ответ, когда нам задают великий вопрос: в нашей нервной системе начинают выделяться эндорфины, к нам приходят вспышки идей, нам становится интересно, мы начинаем думать на другом уровне. Вопрос отправляет нас в поиск, а поиск ведет на новые территории, уникальные и полезные. У каждого из нас есть эта способность расширять сознание, глубоко думать о том, что является для нас по-настоящему значимым.

Не все вопросы этому способствуют. В предыдущей главе мы рассматривали причины этого феномена — человек может иметь скрытой целью научить нас, оценить, направить. Вопросы могут быть адресованы в прошлое, где нас просили давать объяснения, оправдывать свои действия или выбор, разъяснить наши мысли и результаты. Такие вопросы часто заводят нас в тупик. Или это может быть простой вопрос из серии «почему-потому», который направляет наши мысли в прошлое или к конкретным действиям, требующим отклика прямо сейчас, как, например: «Можете передать соль?»

Глубокие вопросы имеют определенную структуру, которую вы можете научиться использовать. Люди, пишущие книги о великих вопросах, дадут вам их целые списки, и, конечно, в этой книге мы тоже это сделаем. Но перечислить глубокие вопросы означает просто дать намеки, которые могут быть полезными или не полезными, в зависимости от множественных уникальных ситуаций коучинговых разговоров.

В этой книге мы стремимся дать вам нечто большее, чем просто набор интересных вопросов. Наша цель – научить вас стратегии построения вопросов через открытое слушание и открытость самих вопросов, чтобы вы умели так задавать их, чтобы оказать реальную поддержку клиенту в достижении результатов. Открытость – это фактически внутреннее отношение. У нас может быть открытый подход к процессам визуализации и озарения. Мы можем даже использовать открытый, уважительный тон голоса. Понимание идеи открытости повышает силу коучинга, ориентированного на поиск решения.

Понимание идеи открытости повышает силу коучинга, ориентированного на поиск решения

Природа великих вопросов, инициирующих настоящий поток исканий, состоит в том, чтобы понять их структуру, которая увлекает нас и заставляет глубоко задуматься. Мы находим собственные ответы в отношении содержания нашей жизни. Это помогает нам структурировать наше внутреннее знание, и тогда мы можем придавать своему существованию смысл и двигаться вперед к тому, чтобы каждый день жить с позиции глубинных ценностей. Великие вопросы направляют нас к определению нашей истинной цели и самого плодотворного будущего.

Сила открытых вопросов

В продолжение нашего исследования важно рассмотреть структуру открытых вопросов. Особенно полезно научиться делать любой вопрос настолько открытым, чтобы он начал стимулировать поток идей. Это похоже на то, как вы открываете водопроводный

кран. Вы можете открутить его чуть-чуть, чтобы вода лишь капала, а можете повернуть на полную, и ударит сильная струя.

Темой данной главы являются вопросы, открывающие кран. Сила открытых вопросов состоит в том, что они создают состояния потока, наблюдая за которым мы постоянно отмечаем, какие подходы делают вещи более понятными. Другими словами, каждый может систематически видеть разницу между вопросами, энергично продвигающими поиск, и вопросами, которые этого не делают. Соединение с ценностями и видением — это наука. Ориентированный на решение коучинг — есть поиск «шлюзов», открывающих целенаправленное творческое мышление.

Выполнение упражнений из данной главы быстро научит вас эффективному коучингу. Всего лишь через три недели практики вы станете мастером открытых вопросов. Вы увидите, как с легкостью сможете отмечать на шкале уровень эффективности любого задаваемого вами вопроса.

Открытые и закрытые вопросы

В предыдущей главе мы говорили, что советы часто даются человеку на основании уверенности в том, что он не имеет целостности, способностей и ресурсов. Указания обычно используются, чтобы поправить его в чем-то; при этом советчик не признает принцип Эриксона: любой человек уже в порядке. А это не сможет помочь тому, кому советуют, в долгосрочной перспективе.

И напротив, открытые вопросы стимулируют поиск, ресурсы и глубинное мышление. Они открывают двери к внутреннему обучению. Еще важно то, что эффективные открытые вопросы дают человеку возможность преодолеть старых гремлинов или страхи (особенно страх мечтать), а также любые ограничивающие убеждения о жизни и о себе. Они позволяют людям приходить к озарениям и находить осмысленные решения. Этот подход поддерживает человека в его постоянном развитии.

Закрытый вопрос требует в ответ сказать только «да/нет» или «это/то»; он лишает разговор перспективы. Открытые вопросы направляют человека к глубинному размышлению и требуют иного уровня мышления, чем те, что предполагают однозначный ответ «да/нет».

Открытые вопросы помогают людям расслабиться, взглянуть внутрь себя, прислушаться к себе и получить ясность в отношении собственной перспективы. Они уводят клиента от ограничивающих ловушек мышления в рамках «или/или», в рамках суждений и ограничений; и тогда люди начинают делиться своими глубинными убеждениями и находят творческие идеи, которые включают у них потребность в обучении и вдохновение.

Открытые вопросы часто согревают сердце. Они пробуждают состояние вдохновения, озарения, увлеченности и действия, вместо того чтобы фокусировать внимание на трудностях из прошлого. При использовании концентрации на будущем открытые вопросы способны обозначить яркие образы того, что по-настоящему нужно человеку и помочь ему сформировать качественно новое видение.

Таковыми вопросами коуч демонстрирует уважение к клиенту, потому что говорит, исходя из ожидания, что тот способен сам найти свои ответы. Этот тип поддержки подразумевает, что у клиента уже есть решения, сила и необходимые ресурсы, чтобы действовать в своем мире и понимать его. В этом контексте, в состоянии глубокого уважения и доверия, люди действительно находят собственные ответы.

Интонация открытых вопросов

Сильный открытый вопрос обычно задается легким тоном, так, чтобы помочь клиенту уйти вглубь себя и найти осмысленный ответ. Если, задавая вопрос, вы не проявляете вежливого,

доброжелательного интереса, то человек может воспринять его как критику или манипуляцию и стать в защитную позицию, отрицая ценные качества этого вопроса.

Интонация является важной частью сообщения, особенно когда вы задаете вопрос, который относится к самой сути предмета. Мягкий поддерживающий тон голоса минимизирует вероятность возникновения защитной реакции. Бессознательный разум клиента должен воспринимать следующее сообщение: «Этот человек хочет меня поддержать и по-настоящему стремится мне помочь. Он думает о достижении моих целей, и я могу ему доверять».

Открываться и находить возможности

Глубокие вопросы, нацеленные на поиск результата, выявляют невысказанные и неосознанные важные темы. Люди, в свою очередь, выходят из рамок привычных структур мышления и начинают рассматривать ситуацию глубже и в новом ракурсе. Когда они это делают, то находят собственный внутренний магнит мотивирующего видения, ценностей и возможностей.

Когда клиент сам находит решения, он может взять на себя 100% ответственности за свои мысли и действия – ведь авторство выбора не вызывает вопросов.

Это помогает людям выходить за рамки старых привычек поиска советов и стремления найти кого-то, кто им скажет, что нужно делать. Когда человеку не дают возможности найти собственные ответы, он не ощущает себя хозяином решений. А без этого ощущения человек не может взять на себя ответственность за результаты – позитивные или же другие, которые не способствуют развитию.

Итак, используйте открытые вопросы, когда хотите добиться следующего:

- Выявить идеи, входящую информацию и рекомендации, создающие более высокий уровень личного вклада, вовлеченности, ответственности и дисциплины.
- Помочь людям понять ту роль, которую они играли в достижении своих прошлых результатов, и помочь им начать добиваться большего.
- Научить людей наблюдать за своим мыслительным процессом, старыми убеждениями, направлением, в котором они двигались, и выводами, к которым они приходили раньше.
- Перенести фокус внимания в разговоре с прошлого на будущее (путем точного подбора слов). Выбор слов также можно использовать для того, чтобы сфокусировать внимание на поиске решений, возможностей и творческого вдохновения, вместо того чтобы ходить по кругу.

Как сделать открытые вопросы еще более открытыми

Сформулировать сильный открытый вопрос — настоящее искусство. Этому легко научиться, если практиковаться в ощущении уровня интереса в задаваемых вопросах. Если представить шкалу от 1 (слегка открытый вопрос) до 10 (полностью открытый вопрос, до самого максимума), то вы сможете увидеть, как внутренний интерес «открывает кран» настолько, что тонкая струйка информации превращается в бьющий фонтан. На рис. 4.1 проиллюстрировано то, как построить открытые вопросы, которые приведут к трансформационным изменениям.

Ниже представлен перечень простых вопросов, которые могут стать более открытыми:

- **Негативный:** Почему у меня не хватает времени?



Рис. 4.1. Шкала открытых вопросов (стр. 66 оригинала)

- **Закрытый:** Могу ли я найти способ и выделить больше времени?
- **Открытый:** Как мне найти больше времени для себя?
- **Более открытый:** Каким конкретно образом мне найти больше времени для себя?
- **Сфокусированный:** Какие способы наиболее успешны?
- **Стимулирующий системное мышление:** Каким образом можно увеличить используемое каждый день время?

Эти вопросы можно расширять и дополнять – так они станут интереснее. Свежий вопрос, который сможет обогатить ценностную структуру вашего клиента, пробудит в нем глубокий интерес. Человек начнет думать о лучших, оптимальных, самых эффективных возможностях. Возьмите, к примеру, какую-нибудь актуальную для себя тему или вопрос и попробуйте задать эти вопросы самому себе.

1. Один из способов стимулировать интерес к совершенному потенциальному выбору – использование слов «мог» и «мог бы». Вы можете изменить вопрос с «Как вы сделаете ваше исследование более глубоким?» на «Как вы могли бы сделать ваше исследование более глубоким?».

Другие примеры:

- Как вы *могли бы* узнать еще больше?
 - Как вы *могли бы* найти еще большую ценность в этой задаче?
 - Кого вы *могли бы* попросить о поддержке?
2. Другой способ – задавать вопрос, используя слова во множественном числе. Заметьте, что несколько результатов расширяют интерес больше, чем один возможный результат.
- Каким новым *способам* вы могли бы научиться в процессе этой работы?
 - Каковы *те полезные результаты*, которые вам нужны в этой ситуации?
 - Какие еще есть *способы* найти долгосрочную ценность в этой возможности?

Поиграйте с примерами открытых вопросов и используйте слова «мог» и «мог бы» или множественное число для того, чтобы сделать их еще более открытыми. Задайте себе вопросы касательно вашего проекта или проблемы. Понаблюдайте, как они помогают более глубокому размышлению. Передвигает ли формулировка вопроса отметку на шкале в сторону повышения интереса к достижению результатов?

- Чему вы научитесь в процессе работы над этим проектом?
 - Что вы хотите получить от этой ситуации?
 - Как вырастут ваши способности, когда вы будете выполнять эту задачу?
 - Что будет вдохновлять вас в процессе ее выполнения?
3. Добавление таких слов, как «лучший», «прекрасный» или «самый важный», делает ваши вопросы еще более эффективными. Обратите внимание, что в приведенных ниже примерах мы можем сильнее «открыть кран»:
- Каковы некоторые из *лучших* вещей, которым вы можете научиться в процессе работы над этим проектом?
 - Каковы некоторые из *наиболее важных* вещей, которые вам могут быть полезны в этой ситуации?
 - Каковы некоторые из *лучших* способов оставаться приверженным своему делу долгое время?
4. Начните исследовать силу открытых слов – тех, что соответствуют состоянию постоянного потока, означают различные проявления развития, движения. Движение – это всегда более открытый процесс, чем любая статика. Попробуйте использовать такие слова, как:
- развитие;
 - прояснение;
 - вдохновение;
 - создание.
 - рост;
 - эволюционирование;
 - обучение;

Примеры вопросов могут быть такими:

- Каковы некоторые из лучших способов *открытия* вашей силы в этом проекте?
- Как вы могли бы углубить *обучение* способам задавать вопросы?
- Каким образом вы могли бы *получать удовольствие* от этого процесса?

Придумайте еще несколько предложений, используя образцы слов из списка, а также другие, которые придут вам на ум, и включите их в формат открытого вопроса. Старайтесь, чтобы вопросы были ясными и сфокусированными, как лазерный прицел. Лишние слова вредят эффективной коммуникации.

5. Теперь вы можете привнести в ваше общение *системное мышление*. Оно позволяет воспринимать любую систему в ее целостности, а не рассматривать подсистемы в отдельности. Системный подход повышает эффективность использования навыков ведения открытого диалога, а также силу вашего коучинга.

Вам следует стремиться к формированию системного видения. Важный инструмент в достижении этого – правильные вопросы. Они способны вызвать целый поток зрительных образов, подобно тому, как вспыхивает сухой хворост, когда к нему поднесут спичку. Вы можете рассматривать разного рода системы в зависимости от того, на что ориентирован желаемый результат вашей беседы. Например, время вашей жизни – это целостная система, а также ваше тело, семья, дом, город или страна. Примеры целостной системы это и музыкальная гамма, и геометрические формы – круг или квадрат. Шкала чисел от 1 до 10 также является целостной системой. Какие еще целостные системы вы знаете?

Вы можете использовать вопрос о максимальной ценности для того, чтобы углубить и развить любой из подходов к системе

выбора возможностей. Если вопрос сформулирован таким образом, чтобы задать направление к достижению оптимального результата и максимальной ценности этой системы, то будьте уверены — идея получит самое пристальное внимание. Прилагательные превосходной степени (лучший, величайший, прекраснейший) наполняют ветром паруса корабля вашей открытой системы, и вам становится легко направлять свое судно к системе выбора.

Давайте рассмотрим следующие примеры:

- Что могло бы быть для вас наилучшим результатом, если вы рассмотрите некоторые возможности на шкале от 1 до 10?
- Предположим, вы могли бы прочитать в книге по главам историю всей своей жизни. Какие есть лучшие способы использования этой книги, чтобы максимально усилить ваше понимание общей цели вашей жизни? Как вы могли бы уже сегодня начать развитие некоторой небольшой части вашего понимания?
- Что, если вы проснетесь завтра утром и обнаружите, что ночью подул волшебный ветер и унес с собой весь негатив из вашей жизни? Весь ваш привычный скептицизм по поводу себя и некоторых областей вашей жизни полностью улетел вместе с этим ветром. Вдруг вы обнаружили, что можете в полной мере использовать ваши внутренние навыки для реального ощущения счастья. Какими замечательными способами вы можете начать применять их в своей жизни?

Упражнение на линию открытости вопросов

Мы предлагаем вам упражнение, которое поможет лучше исследовать открытое мышление и открытые вопросы. Для этого вам

понадобится линия длиной от двух до четырех метров. Можете разметить ее с помощью маркеров или липкой ленты на полу от одной стены до другой; один конец линии будет обозначать 1, другой – 10 на шкале от 1 до 10.

Подумайте об одном из ваших важных проектов и задайте себе вопрос, как достичь результатов. Отметьте для себя степень открытости в первой формулировке вашего вопроса. Это наблюдение постепенно тренирует вас в определении степени открытости; таким подходом часто пользуются коучи, работающие в стиле поиска решений. Потом вы научитесь тому, как подстраиваться к мышлению ваших клиентов и вести их по пути формирования собственного открытого мышления.

Давайте рассмотрим по шагам один пример: представьте, что среди направлений вашего мышления вы обнаружили одно, которое вызывает у вас тревогу. Иногда ваш внутренний голос задает вам закрытый негативный вопрос, сформулированный на уровне огромного обобщения: «Почему я не могу заработать больше денег?»

1. Если эта мысль запускает ваш вопрос, то вы можете поместить его на отметке 1 вашей линии открытости. Обратите внимание, что любой вопрос начинается на 1 на вашей шкале, поскольку он все равно более открыт, чем любое утверждение или любой вывод, где вообще нет открытости. Когда вы утверждаете «Я не могу заработать больше денег», тогда ваш разум захлопывается, а вы становитесь только гостем в ваших мыслях.

Обратите внимание, что этот провокационный вопрос, по сути, является жалобой. По своей форме он автоматически заставляет отвечающего указывать причины (находить объяснения и извинения), почему что-то не получается. У многих людей такой вопрос запускает диалог с их внутренним критиком, отвечающим на любые идеи, которые приходят при возникновении трудностей: «Потому что ты на самом деле не имеешь талантов,

или потому что ты не умеешь правильно работать, или потому что ты просто круглый дурак!» Теперь сделайте второй шаг по линии открытости, используя этот пример с деньгами, и посмотрите, как вы можете сделать основной вопрос более продуктивным. Каким мог бы быть следующий шаг?

2. Обдумайте еще раз ваш вопрос: «Почему я всегда мучаюсь, пытаясь свести концы с концами?» Вы перешли к позитивной формулировке, чтобы включить свое любопытство, хотя это вопрос из разряда «почему-потому» и он все еще направлен только на поиск одной причины в прошлом. И снова вы мысленно ищете доводы, которые будут подтверждать ваши существующие негативные теории.
3. Давайте пойдем дальше по нашей линии. Теперь вы можете спросить: «Как я могу зарабатывать больше денег?» Вот мы уже сформулировали основной открытый вопрос. Обратите внимание, как этот искренний вопрос помогает спрашивающему увидеть новые возможности и немедленно направляет к открытым мыслям. Вы уже «отвинтили кран» открытого мышления, и из него потекла небольшая струйка, хотя при этом в любой момент могут появиться негативные заключения и страхи.
4. Теперь решите, как может ваш предыдущий шаг вести к более высокому уровню открытости? Подумайте о некоторых примерах предложений, с которыми мы работали раньше, и начните добавлять к ним такие стимуляторы открытости, как слова «начинать» или «приступить». Начало чего-то всегда является точкой наибольшей открытости для людей. Например: «Каковы способы, с помощью которых я могу начать зарабатывать больше денег?» Какие у вас еще есть идеи-стимулы?

5. Каким вы видите следующий шаг, исходя из этого? Если помните, вы можете добавить сюда такие слова, как «большой», «самый важный» или «лучший способ». Эти слова-усилители интереса привлекают внимание и переводят нас в состояние, в котором мы видим много возможностей и можем выбрать лучший ответ. Например: «Какой есть отличный способ, с помощью которого я мог бы начать зарабатывать деньги?»
6. Теперь исследуйте силу использования множественного числа: «Каковы некоторые из лучших способов, с помощью которых я могу начать зарабатывать деньги?» Или даже: «Какие есть три отличных способа, с помощью которых я могу заработать больше денег?»
7. Потом пойдите еще дальше и добавьте системный подход. Например, мы можем перейти к такому вопросу: «Какие замечательные системы я мог бы использовать, чтобы начать повышать до максимума мою способность зарабатывать деньги?»
8. Здесь мы открываем дверь к использованию систем, существующих для расширения всех доступных системных рамок. Это значит, что мы переходим к силе воздействия множественного числа, создания нескольких рамок и исследуем разные точки зрения. Вот пример:

«Прошел уже год с сегодняшнего дня (назовите дату и год), и я полностью контролирую мою способность зарабатывать деньги, стратегически ее развиваю и реально разработал систему для достижения результатов».

- Какие возможности я рассматривал?
- Какие у меня были самые лучшие способы (назовите десять из них)?

- Какие три самых лучших способа привели меня к тому состоянию, в котором я сейчас нахожусь?
- Находясь в этой точке в будущем, глядя глазами моего коллеги, друга, родственника, – какие новые качества я вижу в себе?
- Когда я смотрю в точку начала из этой точки в будущем, какие я вижу самые важные откровения и риски на пути?
- Если я поднимусь в воздух и смогу увидеть время своей жизни – от сегодняшнего момента до той точки в будущем, где я достиг своего результата, то каковы те лучшие способы, с помощью которых я усилил до максимума мои возможности и создал свою силу для зарабатывания денег?
- Какие действия я предприму, чтобы пойти еще дальше с уверенностью в будущем?

Прделайте описанное выше упражнение в отношении двух из ваших самых упрямых внутренних жалоб, например: нехватки денег, определенных отношений с людьми, построения бизнеса, создания здорового образа жизни, развития навыков коучинга и т.д. Если вы научитесь думать открыто в отношении себя и своих проблем, то сможете помогать и другим быстро добиваться результатов в жизни. При этом ваше мастерство коуча будет расти.

Для этого упражнения мы предлагаем вам перейти только от 7 до 8 на вашей собственной линии ранее закрытых идей и просто подумать о конце этой линии. Мы покажем вам некоторые сильные способы перехода на следующий уровень применения мощных открытых методов. Есть несколько причин, по которым стоит тратить на это время как для себя, так и для своих клиентов. Когда вы ищете ответы на глубокие открытые вопросы, то фактически строите новые магистрали в вашей нервной системе. Вы развиваете внутреннюю систему для развития гибкости мышления, когда думаете над этими вопросами.

Продолжая практиковаться, вы научитесь больше погружаться в глубины вашего творческого потенциала, и сила вашего размышления возрастет еще сильнее. То же будет происходить с вашими клиентами и людьми в ваших командах. Помогите им углубить их мышление по одному шагу за раз; не забывайте останавливаться, когда очередная задача будет решена. Просто проявляйте заинтересованность и двигайтесь с потоком темы, задавая свои вопросы постепенно и наблюдая за тем, как это работает.

Сильные вопросы из коуч-позиции

Как мы уже обсуждали, открытые вопросы создают доверие в разговоре. Они поддерживают людей в том, чтобы те имели возможность найти собственные озарения и решения, продвигаться к результату и осознавать свои внутренние цели.

Открытые вопросы являются искренними и глубокими, они происходят из неподдельного желания узнать больше о решениях и возможностях человека. Открытые вопросы подразумевают, что ничто не мешает человеку на пути к достижению успеха. «Чем меньше, тем лучше» – вот принцип, который следует соблюдать при постановке открытых вопросов: придерживайтесь одной темы, решайте одну проблему за раз, старайтесь как можно короче (но при этом ясно и четко) сформулировать свой вопрос.

Обычно после открытого вопроса следует долгая пауза или тишина. Вы постепенно научитесь уважительно принимать эту тишину, поскольку она позволяет человеку спросить себя, что для него наиболее важно, и внутренне прислушаться к своим ответам. Она показывает ваш искренний интерес и готовность внимательно слушать.

Когда вы откроете свой разум и сердце и из коуч-позиции зададите вопросы, открывающие разум и сердце клиента, тогда станут очевидными прекрасные более широкие возможности, чтобы ваш собеседник был в этой жизни большим, делал больше

и больше имел. Обучение такому подходу одновременно поможет вам обнаружить для себя ценность. Радость коучинга состоит в том, что, когда вы держите пространство открытым для другого человека, тогда вы получаете такой отклик, о котором не могли даже и мечтать. И это сразу станет вам доступно с помощью силы открытых вопросов.

Глава 5

Секретные интонации трансформационных разговоров

То, что есть на самом деле – это реальная сущность... Это ваше настоящее Я. Его природа – бесконечное бытие, самообнаруживающееся осознание... Оно постоянно. Это есть сам Дух.

Шанкара

История отшельника Томми

Как-то мне довелось провести три дня в одном из самых пустынных и необыкновенных диких мест Северной Америки — в горах штата Невада. С собой у меня был лишь маленький рюкзак, бурдюк с водой и замусоленная карта. Высокие кактусы сагуаро, огромные валуны, отвесные скалы, тропинка, вьющаяся среди холмов и ныряющая тут и там с равнин в глубокие каньоны. За последние два дня я не встретила здесь ни единого человека. Наступал вечер, и пора было подыскать место для привала, где я могла бы провести третью ночь в этих местах. Я свернула на извилистую тропинку, которая убегала к рожице, примерно в полумиле от меня, у подножия больших скалистых утесов.

Дойдя до места, я с удивлением обнаружила дорожку, выложенную с обеих сторон круглыми белыми камнями. Она провела меня под пологом ветвей и вывела к обустроенному открытому лагерю, состоящему из нескольких палаток и очагов. Я оказалась в чьем-то жилище.

Ко мне навстречу вышел очень маленький седобородый человек с большими глазами и теплой улыбкой. Он был карликового роста и смотрел на меня снизу вверх из-под нечесаных пучков седых волос. Потом протянул мне руку и сказал: «Меня зовут Томми!» Потрясенная уже самим фактом встречи с ним, не говоря уже о его росте и внешнем виде, я тем не менее представилась, как будто все было само собой разумеющимся. Он расценил мое появление как приятный сюрприз. «Вы мой первый гость за последние десять лет, — сказал он. — Хотите поужинать со мной?»

Двое незнакомцев, совершенно не ожидавших встречи друг с другом, сидящих у костра, ужинающих бобами и пьющих кофе в совершеннейшей глуши — поистине удивительное зрелище. Я расслабилась и стала слушать истории Томми. Он рассказывал о своих пятнадцати годах охоты за золотой

шахтой Пропавшего Голландца («Видишь все эти ямы в земле вон там?»). Томми был очень горд своими достижениями. («Я еще не нашел его шахту, но найду. Вот где нужно копать!») Он был разговорчив, не расспрашивал обо мне, но рассказывал историю за историей. Он показал мне текст из Библии, который переписывал большими буквами для своей мамы, жившей в Луизиане. Мама Томми была почти слепой.

«Ей нужно, чтобы я посылал ей тексты из Библии, чтобы она могла их прочесть, — сказал он. — Это она дает мне денег на мою экспедицию. Каждые два месяца присылает мне чек, я выбираюсь, чтобы купить еды, получаю его, а в ответ отправляю ей несколько текстов. Когда я найду золото, у нее будет счастливая старость».

Его слова меня озадачили, но я их приняла. Задача и роль Томми казались ему вполне разумными. В его одинокой жизни был реальный смысл. Я подумала: «У каждого человека есть свое особое место в жизни. Просто я встретила такого, у которого оно очень необычное!»

Теперь я знала о его жизни. Вскоре я ему поведала свою — я отправилась в эту дикую местность, чтобы увидеть необычные края, узнать, на что я способна, и услышать настоящую тишину. Это его озадачило, но и он в свою очередь все принял. Я явно казалась ему странной.

Представьте себе такую сцену: два странника разговаривают друг с другом, радуясь уже тому, что рядом оказался живой человек. Они сидят под усыпанным звездами небом посреди совершенно дикого края. Один костер, два человека, горшок с бобами. Они — две разные модели мира, две разные реальности. Но они слушают друг друга, и каждый уважает «странность» другого.

Говорить было почти не о чем, но мы нашли тему для общения. Он рассказывал мне о птицах, насекомых, ящерицах. Я слушала и задавала вопросы о ручных голубях, которые тихо ворковали, устраиваясь на ночлег у него над головой. «Мои друзья», — сказал он.

Как использовать голос максимально эффективно

Открытая интонация очень сильна и необходима в трансформационном разговоре. Открытой интонацию делает степень, до которой она выражает искренность и деликатную заинтересованность. Вы могли бы услышать такую интонацию, если бы говорили с Томми.

Открытая интонация дает ощущение особого уважения. Уважение очень близко к интересу. *Интерес*, во всех смыслах этого слова, показывает уважение и бесконечно расширяет восприятие. Мы можем говорить и слушать с позиции открытого уважения, и это создает такую интонацию в разговоре, которая способна вызвать озарение, раскрыть потенциал и обеспечить трансформационные изменения.

Как совершенствовать диапазон интонаций

Есть три сильные интонации. Назовем их: тон волшебника, тон истинного друга и тон мудреца. Эти интонации открывают ворота к глубинному знанию, а также помогают больше уважать внутренние ценности и способности других людей. Имеет значение и тон голоса, и его модуляции. Люди сразу понимают и чувствуют эти нюансы на любом языке.

Названные интонации используют силу быстрого темпа и теплоты. Клиент получает ощущение поддержки уже от звука самого голоса. Практически всегда, когда открытый вопрос произносится таким тоном, клиент ощущает прилив энергии.

Опробуйте эти интонации на практике. Вам нужно будет регулярно их использовать, поскольку они выводят вас и ваших собеседников за тесные рамки упрощающего мышления

«или-или». Важно также то, что они освобождают людей от скептического, осуждающего внутреннего диалога, который навешивает ярлыки и вызывает негативные чувства. Ваша интонация может помочь другим при общении с вами войти в состояние потока для осознания важных ценностей и формирования своего видения.

Открытый тон 1: тон волшебника

Тон волшебника – важный коучинговый тон. Он означает, что вы говорите основываясь на ценностях, оптимистично, в быстром темпе и заинтересованно. Ваш голос полон силы и энтузиазма. В нем слышится одновременно и ожидание, что человек проявит свои способности, и призыв к этому. Тонем волшебника задаются вопросы, которые способствуют визуализации. Этот голос помогает осознать возможности и создает заинтересованность в будущем. Тонем волшебника преимущественно задают вопросы о стратегиях и ресурсах.

Функция призыва: тон волшебника

- Оптимистический, открытый, призывно звучащий. Взывает к проявлению способностей.
- Демонстрирует энтузиазм и энергию. Тон голоса свидетельствует о заинтересованности; в разговоре звучит много вопросов.
- «У вас есть ресурсы; давай теперь продумаем стратегию...»

Фразы для практики

Используйте эти фразы, чтобы практиковаться как в формулировках, так и в интонации волшебника. Говорите громко, внимательно прислушиваясь к своему голосу. Представьте, что вы разговариваете с клиентом и что вашей целью является вдохновить его на реализацию некоего серьезного плана. Задаваемые вами вопросы могут звучать как сигнальный свисток. Для увеличения энергии используйте короткие, полные энтузиазма вопросы. Чтобы войти в это состояние, вы можете потирать руки от нетерпения и радости.

- Вы говорите так, что я вижу, вы действительно сконцентрировались! Теперь, когда вы убедились, что продвижение вперед идет вам только на пользу, каков будет ваш следующий шаг?
- Отлично! Да вам приходит в голову столько идей! Какие еще вы можете предложить?
- Какую стратегию вы могли бы разработать для того, чтобы хорошо это сделать?
- Смотрите! Вы уже действительно продвигаетесь вперед!
- Ого, вы меня этим зацепили! Продолжайте описывать, как вы это представляете в целостности, и я посмотрю на эту картину вместе с вами!
- Надо же, я даже и представить себе не мог, каким вы бываете, когда вдохновляетесь! Видно, что вы сейчас действительно горите! Расскажите побольше!
- Вот сценарий, который стоит рассмотреть! Продолжайте, рассказывайте дальше, это очень интересно!
- Вам кто-нибудь говорил о том, насколько вы становитесь творческим человеком, когда вы видите целостную картину?

- Смотрите! Ваш энтузиазм растет на глазах!
- Я слушаю вас и понимаю, что вы действительно учитесь. Это прекрасно!
- Ваши способности к визуализации потрясающие! Я в восторге от деталей картины, которую вы создаете. Продолжайте мне их описывать! Меня это тоже вдохновляет.
- Подумайте, а что еще вы можете сделать, чтобы все это реализовалось?

Открытый тон 2: тон настоящего друга

Второй тон – тон настоящего друга, способствует сохранению высокой самооценки в сложных ситуациях. Он дает человеку возможность простить себе свои прошлые ошибки и оказывает ему безусловную поддержку. Голос при этом теплый и открытый, легкий и особенно нежный.

Функция поддержки: тон настоящего друга

- Поддерживает в человеке высокую самооценку и намерение прощать себя самого.
- Товарищеский, теплый, открытый, поддерживает уверенность в способностях.
- Мягкость и нежность в голосе.

Фразы для практики

Попрактикуйтесь в использовании тона настоящего друга. Немного замедлите темп своей речи. Представьте, что ваш голос похож на голос нежной, заботливой матери.

- Вы, да и кто угодно могли бы из-за этого расстроиться.
- Вы собираетесь это преодолеть? Ваша решимость заслуживает поддержки.
- Можете пока оставить эмоции в стороне и расширить свое видение? Какой бы полезный урок могло ваше будущее, умудренное опытом «я» извлечь из нынешней ситуации?
- Да вы шутите! Вы действительно вините себя за это? Бить себя самого бывает довольно больно. Как вы можете использовать этот урок, чтобы развиваться дальше?
- Что, если вы на мгновение отстраните ту часть себя, которая говорит о вас в унижающем тоне, и дать ей послушать ту часть, которая не соглашается с этой ерундой, ту часть, которая знает, что у вас все в порядке и всегда было в порядке?
- Это важная внутренняя связь, не так ли? Что вам говорит поддерживающая вас часть вашего внутреннего «я» перед лицом всех этих страхов?
- Неудивительно, что вы чувствуете себя не в своей тарелке! Постоянно винить себя — да это кого угодно доведет до ручки. Спасибо за то, что рассказали мне все это. А теперь попробуйте отстраниться и взглянуть на себя со стороны. Как бы вы могли преодолеть свое состояние?
- Ух ты! Да любой человек мог бы чувствовать себя так, если бы в это верил! Я так рад, что вы сейчас об этом говорите.
- Вдохните глубже. Вы скоро расслабитесь, и к вам снова вернется ваше видение.

- Возможно, вы не очень добры к себе в этой ситуации? Быть может, вы заслуживаете сочувствия?
- Вам не кажется, что вы выступаете сразу в роли судьи и присяжных в отношении себя и что вы не очень к себе справедливы?
- А что если на самом деле с вами все в порядке? Что если вы просто слегка расстроены?

Открытый тон 3: тон мудреца

Тон мудреца похож на гул большого колокола, ровный звук которого возглашает о новых возможностях. В звучании голоса следует взять самые высокие резонансные ноты в доступном вам диапазоне. Интонация демонстрирует осознание лидерских качеств собеседника и направлена на то, чтобы передать ему состояние благодарности и вызвать желание отметить достигнутое. Вашу речь в этом тоне можно было бы сравнить с «Одой радости» Бетховена. Главным образом воспеваются внутренние ресурсы. Звучит тихая нота благословения изменений. Ваш голос вызывает ощущение благословения, непрерывного развития, разворачивающейся силы и направленности на цель. Эта интонация обычно появляется на сцене к концу коучинговой сессии.

Функция декларации: тон мудреца

- Декларация благословения, благодати и непрерывного развития.
- Открытость, свобода озвучивания идеи: «Вы являетесь целостным человеком».

Фразы для практики

Используйте нижеперечисленные фразы для практики этой интонации. Когда вы научитесь ощущать расширяющееся внутреннее пространство благословения, увеличьте диапазон тональности вашей речи. Представьте, что вы способны вдохнуть жизнь своим голосом, ваш голос — это голос «празднования мира», он разливается мягко, как океанская волна. Говорите расслабленно, прислушивайтесь к мудрости собственных слов. Попробуйте эту интонацию сейчас.

- Только *вы* знаете свою внутреннюю правду и то, почему это знание имеет для вас глубокий смысл. Только *вы* сами можете ощутить в себе силы.
- Вы учитесь по-настоящему! Волна ваших потенциальных возможностей идет на подъем. Ваши способности помогут вам продвинуться далеко вперед.
- Когда вы говорите, я вижу будущее с таким огромным потенциалом. Так замечательно наблюдать, как вы переходите к действиям!
- Сейчас вы — лидер, который познает диапазон своих возможностей. Вы тот, кто твердо стоит на ногах в отношении своих ценностей, кто ясно понимает свои способности, тот, чьи действия достойны доверия всех, кто от вас зависит. Очень приятно за вами наблюдать.
- Некоторые люди развивают в коучинге что-то одно, другие — несколько направлений, а есть такие, кто полностью раскрывает свой потенциал. Какое наслаждение видеть человека, который учится максимально полно осваивать свои возможности!
- Видение без действия — это просто мечта. Действие без видения — пустая трата времени. Некоторым людям удастся их соединять. Будьте внимательны, потому что вы

действительно приступаете к настоящей работе. Видение вместе с действием могут свернуть горы и изменить мир!

- Как здорово понимать, что прошлое уже позади и что его больше нет. А вы – это будущее, которое вы создаете. Ваше будущее полностью принадлежит вам. И вы действительно строите собственную жизнь. Расслабьтесь и наслаждайтесь своими мечтами!
- Полностью доверяйте своему видению. Радуйтесь ему и уважайте себя. Любите свое видение – это ваш дар миру!

Упражнение «Практика применения открытых интонаций»

В этом упражнении вы будете практиковаться в использовании различных открытых коучинговых интонаций, как актер готовится к репетиции важной части спектакля.

Вы откроете способность выражать свои мысли и налаживать контакт с собеседником. Встаньте и говорите, обращаясь к близкому другу, к кому-то, кто для вас очень важен. Представьте, что этот человек стоит перед вами. Снова прочитайте текст; представьте себе, что от этого зависит все ваше благополучие. Говорите от сердца и проникнитесь самым тоном своего же голоса, теми чувствами, которые он призван вызывать. Сначала это вам может показаться немножко странным или искусственным, однако вскоре вы найдете свой самый искренний голос. Чем больше вы будете практиковаться, тем больше сможете использовать интонацию как инструмент для того, чтобы находить лучшее в других людях.

Заметьте, что предложенные три тона очень различаются. Попробуйте их в коучинговых сессиях с самим собой. Затем потренируйтесь с человеком, который для вас значим.

- Говорите четко.
- Развивайте у себя способность подстраиваться к громкости, тону, темпу и тембру речи другого человека. Чтобы это сделать, вы должны развивать способность играть своим голосом: от тихого к громкому, от низкого к высокому и т.д.
- Расширьте диапазон эмоций и звуков, передаваемых голосом: от ровного к возбужденному, от вопросительного к утвердительному, от высокого к глубокому грудному.

Сделайте свой голос контрастным обстановке: например, если вы находитесь в шумном месте, пусть ваши слова звучат тихо, медленно или глубоко.

Закрытый тон: тон война

Мы описали три открытые интонации, а теперь рассмотрим еще одну. Это четвертая ключевая интонация, закрытый тон, у которого особая функция. Он нужен при выживании в трудных условиях. Внутренний голос звучит решительно и побуждает собраться и действовать в данный конкретный момент, чтобы преодолеть препятствия и выжить несмотря ни на что. Сообщение звучит прямо и методично, в стиле «или-или». Тон война может быть и насмешливым, и немного ворчливым, он всегда категоричен и директивен. (Тон голоса побуждает к действию и призывает взять ответственность – это его главная функция. – *Прим. науч. ред.*)

Функция утверждения: тон война

- **Тактический, директивный, сфокусированный; ориентирован на выживание.**
- **Короткие четкие фразы – указания к действию.**
- **Говорит о насущной необходимости.**

Примеры

- Либо пан, либо пропал.
- Под лежащий камень вода не течет.
- Не будет славы, коль кишка тонка.
- Без труда не вытащишь и рыбку из пруда.
- Взятся за гуж – не говори, что не дюж.
- Не давши слово, крепись, а давши – держись.
- Пленных не брать.
- Назвался груздем – полезай в кузов.
- Есть лишь победа. Остальное не важно.
- Неудачи быть не может.
- Действуй! Хватит сидеть сложа руки.

Как видно, это не самые мягкие фразы. Большинство людей слишком часто используют тон война в разговоре с собой, а потом чувствуют себя подавленно. Многие сопровождают такой внутренний диалог субъективными выводами и заключениями.

Тон воина довольно суров, напряжен и серьезен. Он способен вызывать у людей стрессовое состояние и ощущение отсутствия выбора. Важно научиться вовремя переключать передачу и переходить от тона воина к другим интонациям, позволяющим снять напряжение и развиваться.

Когда нужен тон воина? Нам он необходим тогда, когда в доме пожар или когда надо быстро спрятаться от урагана. Или чтобы отказаться от устаревшей ненужной привычки.

Этот тон стоит использовать как для противостояния внешним угрозам, так и когда нужно решить сложную задачу, связанную с вашим видением. Когда этот тон применяется таким образом, то его энергия передается тому человеку, которого вы стремитесь поддержать в его движении вперед. Вот примеры:

- Вы составили план действий! А теперь ноги в руки – и вперед!
- Вы уже выбрали путь. Давайте же!
- Хорошо, а теперь за дело!
- Вы уже прицелились! Пли!
- Поехали!
- Пора встать и показать себе, чего вы стоите!
- На старт, внимание, марш!

Это позитивные и поддерживающие утверждения. Однако при этом важно понимать, когда уместно их использовать. Бывают моменты, когда тон воина помогает «выйти из ступора». Но большинство людей лучше реагируют на теплый тон радости, похвалы и поддержки. Поэтому необходимо хорошо знать своего клиента и делать то, что поддерживает и помогает в развитии именно ему.

Что касается себя самого, то полезно убрать этот жесткий тон из своего внутреннего диалога и оставить его только для некоторых особых случаев, когда он действительно нужен: при

заполнении налоговой декларации, или когда вы очень устали, или когда вам нужно успеть на самолет и т.п.

Что если бы у вас вошло в привычку оставлять тон воина, когда в нем нет необходимости, на берегу истории и переходить к открытым жизнеутверждающим интонациям? Что если бы вы могли по-настоящему ощущать теплые звуки голоса как важную часть своего «я» и научиться ими пользоваться?

Ваш голос действительно может побуждать других людей к трансформационным изменениям, и вы сами сможете в этом убедиться. Перенеситесь на ту часть внутренней территории, где царят голоса волшебника, истинного друга и мудреца.

На рис. 5.1 мы даем краткую схему этих интонаций.



Рис. 5.1. Четыре функции творческих интонаций

Упражнение «Я тебя люблю»: аудиопрактика

Это упражнение на различение интонаций. Его цель – научиться осознавать те скрытые послы, которые мы получаем в множестве информационных сообщений в обыденной жизни – они содержатся в разговорах, песнях, печатных текстах и рекламе. Это поможет вам обрести ясное понимание, с какой интонацией стоит озвучивать ваши сообщения клиентам.

Такое упражнение – пример того, как использование голоса меняет восприятие ваших слов.

- Сравните разницу между словами «Я тебя люблю!», когда вы их *кричите* или когда вы их *шепчете*.
- Поменяйте ударение: **Я** люблю тебя. Я **люблю** тебя. Я люблю **тебя**. Слышите разницу?
- А теперь высота тона. Скажите «Я люблю тебя!» *высоким визгливым голосом*, а затем *низким глубоким*.
- Поменяйте темп речи. Произнесите это очень *быстро*, а потом очень *медленно*.
- Теперь попробуйте произнести эту фразу тоном волшебника, друга, мудреца и воина так, как мы описывали в этой главе. Прислушайтесь к обертонам и к своему внутреннему сообщению. Теперь скажите это любимому человеку так, как вам самим хотелось бы.

По мере того как вы научитесь использовать свой голос, улучшится ваша способность слышать. А когда она совершенствуется, развивается и ваш навык общения с людьми. Самая эффективная коммуникация происходит тогда, когда вы слушаете на самом глубоком уровне, что включает более широкое и значимое использование голоса, чем простое произнесение слов.

Можете ли вы слышать мысли, когда произносите эти слова?

Можете ли вы сейчас испытывать радость?

Можете ли вы ощущать, как она растет, когда вы читаете эти строки?

Так приятно делиться этими навыками! А когда вы становитесь более восприимчивыми к невербальной коммуникации, увеличивается и ваша способность устанавливать крепкое взаимопонимание – раппорт, – подстраиваясь в разговоре к интонациям и стилю общения собеседника.

Выполняйте упражнения из этой главы до тех пор, пока не научитесь контролировать свою интонацию и осознавать те чувства, которые возникают при искусном ее использовании.

Глава 6

Использование рамок восприятия. Наш подход к ситуации

Если вы считаете, что у вас получится, – у вас получится.
Если вы считаете, что у вас ничего не выйдет, – вы правы.

Мэри Кэй Эш

Если вы верите во что-то, то доказательства не нужны. Если не верите – ни одно из них не будет для вас убедительным.

Неизвестный

История о теленке

На одной ферме жил-был упрямый молодой бычок. Однажды он никак не хотел идти пастись вместе с остальным стадом. Он забился в самый дальний угол и не собирался двигаться с места, несмотря на все усилия трех детей фермера, которые, набросив ему на шею веревку, изо всех сил пытались вытащить его на улицу. Бычок был довольно крупным и крепким, поэтому ему успешно удавалось сопротивляться мальчишкам. Те тянули как могли, но теленок упорно упирался копытами в пол и крепко стоял на месте. Как ребята ни старались сдвинуть его, у них ничего не получалось.

Тут старшему брату — а им был Милтон — пришла в голову идея. В то время как двое продолжали тянуть бычка, Милтон обошел амбар сзади, пролез сквозь большую щель между досками и, схватив упрямявшееся животное за хвост, стал тянуть его назад, к дальнему углу. Мгновенно бычок стал сопротивляться неожиданному натиску сзади и, рванув в противоположную сторону, выбежал из двери на свободу.

Теленок реагировал сопротивлением на любое принудительное действие. Такая же реакция свойственна и многим людям. Стоит учитывать эту и другие особенности ваших собеседников, вырабатывая гибкую тактику обсуждения, стараясь понять людей, с которыми вы разговариваете, заинтересовать их и мотивировать на трансформационные изменения. Это должно происходить таким образом, чтобы у людей самих возникло желание подобных личностных преобразований.

Что такое рамка? Что такое рефрейминг?

Получение максимального результата – особенный навык. Владение таким навыком и умение его использовать отличает стабильно успешных людей от тех, кто старается просто завершить очередное дело.

То, как вы рассматриваете некую ситуацию, – это подобие рамки, в которую вы как бы заключаете событие, как его воспринимаете. Рамки вашего отношения или понимания смысла происходящего способны сильно повлиять на ваши последующие решения и действия. Отличный пример тому – когда человеку предлагается взглянуть на стакан с водой и определить, каким он его видит – наполовину полным или наполовину пустым.

Вы можете творчески подойти к формированию своего понимания данной ситуации. Умение изменить рамку своего отношения или провести *рефрейминг* также является навыком.

Вы сами очерчиваете свои рамки. Именно вы решаете, «наполовину пустая» ситуация или «наполовину полная». Если вы склонитесь в сторону первого варианта, то начнете искать, чего не хватает, и в результате притянете еще больше «пустого» в вашу жизнь, потому что именно на этом концентрируете свое мышление и внимание. Выбирая «наполовину полную» рамку значения, вы настраиваетесь на движение вперед и в результате привлечете больше действенных вещей, которые работают и способны лечь в основу вашего движения. Что вам больше нравится – целостность или пустота?

Всем нам знакомы примеры, когда люди заперли себя в границах мышления, ориентированного на пустоту:

- Женщина в трудном финансовом положении сосредотачивается на том, как сложно оплачивать счета, вместо того чтобы подумать, как она представляет себе благоприятные условия для жизни и что ей необходимо сделать для того, чтобы повысился уровень ее доходов.

- Ребенок хочет такую же игрушку, как у соседского мальчика, и не обращает внимания на все другие игрушки, которые у него есть.
- Руководитель постоянно всех критикует и жалуется, что все идет не так, но никак не догадается провести реорганизацию, направленную на улучшение ситуации.
- Человек, выбирающий позицию жертвы, берет вину на себя и концентрируется на том, как он оказался в таком положении.

Большинство людей учились аналитически мыслить и решать задачи, параллельно оценивая, что именно происходит не так или неправильно в той или иной ситуации. И хотя анализ проблем глубоко укоренился в мышлении, это не лучший подход к достижению желаемого. Пока фокусируешься на проблеме, *сама проблема* визуализируется. Такой «хронический» взгляд на нее порождает негативные чувства, в результате притягивается новый негатив, и в жизни возникает все больше неприятных ситуаций и переживаний.

Качество вопросов, которые вы задаете самому себе или кому-либо еще, определяются вашими рамками восприятия и отношения — наполовину пустого или наполовину полного, и они поведут ваше сознание в том или ином направлении. Эти вопросы могут быть вам полезны или наоборот. Вы можете выбирать рамку, вопросы из которой направят вас к тому, чтобы наполнить стакан либо опустошить его, а может, даже сделать коктейль, добавив к тому, что уже налито в стакане, что-то еще по своему желанию. Определить свои желания — значит создать качественно новую рамку, провести *рефрейминг*. «Хочу ли я, чтобы мой стакан был пустым, полным или чтобы в нем был коктейль?». Все это альтернативы, определяющие цель.

Часто люди не желают остановиться и проанализировать форму своего подхода к какой-то ситуации. Они мыслят и чувствуют автоматически, не веря в то, что способны что-то

изменить. Что привело к тому, что стакан видится наполовину пустым или наполовину полным? Как то или иное восприятие стало привычной рамкой отношения?

Нас могут отвлечь вопросы: «Кто наполнил стакан?», «Кто не наполнил стакан?», «Кто поставил стакан сюда?», «Зачем?». Несмотря на то, что ответы на эти вопросы тоже несут информацию и могут быть интересны, они ни к чему не ведут, не направлены на поиск решения вопроса. Коучинг, направленный на поиск решений, базируется на ключевых вопросах: «К чему вы действительно стремитесь?», «Почему вам так важно вложить всю свою энергию в процесс достижения поставленной цели?».

Мышление, ориентированное на результат

Видение картины желаемого будущего — ключ к достижению поставленной цели. Реализовать можно только то, что можно представить. Сначала все происходит в сознании, потом воплощается в реальность. Создайте в своем сознании карту результатов для любой ситуации, и она приведет вас к желаемому будущему. Это первый шаг к тому, чтобы запустить магическую силу коучинга.

Чтобы достичь любой цели и реализовать стремления, независимо от того, велики они или малы, первое, что вам необходимо сделать, — определить, что конкретно вы хотите. Необходимо нарисовать четкую, полную вдохновения картину желаемого будущего, ориентированного на вашу систему ценностей. Это видение играет ключевую роль точки отсчета и направляет трансформационный разговор.

Если вы являетесь коучем, заметьте, что все люди хотят такого будущего, которое вдохновляло бы их, а не вело в обратную сторону, опираясь на прошлое. Только визуализировав для самого себя свою уникальную мечту, вы можете вдохновенно двигаться к ее реализации. Для начала вам необходимо прояснить четыре ключевых аспекта коучингового подхода.

- Где вы находитесь – ваше текущее состояние.
- Где вы хотели бы быть – ваше желаемое состояние (Сфокусироваться на этом – самая важная часть.)
- Какие вам понадобятся ресурсы, чтобы перейти из одного состояния в другое.
- План ваших действий, чтобы сократить расстояние между настоящим и желаемым будущим.

В коучинге, направленном на поиск решений, мышление, сфокусированное на результате, является основой любого разговора о направлении и цели.

Ориентируясь на результат, вы поддерживаете людей (или самого себя) в стремлении воодушевленно двигаться к намеченной цели и более серьезным планам, с ней связанным. Вы помогаете себе или другим людям создать большую целостную картину видения, макровидения, а затем картину микровидения по мере преодоления на своем пути разного рода препятствий. Как уже говорилось выше, первый шаг – это настроить фокус вашего внимания в коуч-сессии. Затем вы договариваетесь реализовать то, что обозначили как важное, шаг за шагом.

Эти шаги – как маршруты и вехи, которые обычно обозначаются на карте. Пройдя их, вы попадаете в пункт назначения. Таким образом, вам необходимо создать свою карту – визуализировать желаемый исход ситуации и составить план действий. Имея перед глазами такой план, вы сможете гибко реагировать и уверенно преодолевать возникающие на вашем пути препятствия.

Иными словами, коуч помогает человеку определить, что он действительно желает, визуализировать желаемое и удерживать эту визуализацию в своем сознании во время процесса движения к цели, сформулировать этапы достижения результата и поддерживает его в решении задач каждого этапа. Вдохновляет человека создать поддерживающую среду и запасные планы.

Поиск наилучших путей решения задач

Поиск свежей информации за рамками наших знаний является решающим. Звучит парадоксально, но нам необходимо знать то, что мы не знаем.

Джон Као

Представьте, что вы неожиданно столкнулись с множеством проблем и вам необходимо быстро их решить. Вы впервые оказались в подобной ситуации. В чем состоит ваш подход? Большинство из нас концентрируются на проблеме, задавая такие вопросы: «Почему возникла эта проблема? Что мне необходимо сделать, чтобы от нее избавиться? Вы уверены, что это моя проблема? Может быть это не так?»

Пока вы ищете ответы на эти вопросы, проблемы растут с каждой минутой. Ваше внимание и все ваши усилия будут полностью направлены на преодоление проблемы. Соответственно, чем больше внимания вы направляете на проблему, тем больше проблем вы привлечете. В то же время вы начинаете чувствовать, как снижается уровень вашей изобретательности, столь необходимый для нахождения приемлемого (не говоря уже о наилучшем) решения.

Концентрируясь на проблеме, а не на ее решении, вы погружаетесь в нее, словно в зыбучие пески. Некоторые люди идут по зыбучим пескам в ботинках со свинцовыми подошвами.

Одной из самых эффективных рамок восприятия, которые вы можете использовать, является переход от проблемы («Я не хочу, чтобы X») к ее решению («Я хочу, чтобы Y»). Такой переход помогает стремительно изменить ваш образ мышления и то, как вы себя чувствуете. Эта книга откроет для вас новые навыки фокусировки на решении задач и укрепления своих позиций в самом начале диалога с самим собой или с другими людьми. Вы можете усовершенствовать эти навыки, задавая ориентированные на цель вопросы, которые помогут вам улучшить способность визуализации.

Для этого вам нужно использовать следующие методы, направленные на поиск решений.

Сконцентрируйтесь на позитивных моментах. Рассмотрите свои сильные стороны, возможность сотрудничества, наличие необходимых ресурсов.

Ищите возможности в решениях. Используйте шкалирование, задавая вопросы: «Что может мне помочь продвинуться на один шаг вперед – с 3 на 4 позицию в условиях ясности?» Или: «Думаю, я уже ступил на путь решения проблемы, что мне стоит сделать иначе?»

Ищите путь к решению. Используйте необходимые системные вопросы: «Чего именно я хочу в этой ситуации?», «В чем заключаются мои наивысшие намерения?», «Каким был бы самый удачный результат, который я мог бы достичь?», «Что мне нужно изменить, чтобы достичь такого результата?». Отведите время на визуализацию этого решения. Представьте, что вы уже достигли результата. Когда вы представите себе это, почувствуйте, какие эмоции это у вас вызовет.

Вообразите себя в будущем, когда результат вами уже достигнут. Когда вы представите, какие эмоции в вас вызовет достижение поставленной цели, оглянитесь, и вы увидите все пройденные вами этапы. Определите их ценность. Вы приняли участие в «прогулке» в будущее, теперь можно провести анализ пройденных шагов, которые привели вас к наилучшим результатам.

Проверьте, как решения могут сработать. Аккуратно разделите визуальную картину на микроэлементы. (Представьте, что вы используете объектив с переменным фокусным расстоянием для детального исследования ключевых этапов. Если что-либо не ясно, необходимо вернуться к картинке, и на этом уровне найти новые шаги, которые вы с высокой вероятностью там обнаружите. Будьте открыты разным путям решения.)

Спросите, все ли элементы изучены с точки зрения эффективности. Вы можете делать расчеты по шкале гипотетической эффективности, взвешивать и проверять вероятную эффективность основных потенциальных вариантов, пока результат не будет достигнут.

Используя вышеперечисленные способы, помогающие поиску решений, вы приятно удивитесь тому, как уверенно сможете справляться даже с самыми тяжелыми проблемами и находить в них возможности. Для начала выберите несложную задачу, которую вы должны решить. Сделайте следующий шаг, анализируя ваше отношение к новому решению, которое может открыть вам возможности.

Только когда картина вашего восприятия изменится и оно будет сосредоточено на достижении желаемого результата, вы сможете двигаться вперед к поставленной цели. Люди, окрыленные вдохновением, используют этот навык для того, чтобы достичь результатов.

Примером может послужить история о зажиточном торговце, который, столкнувшись с неприятностью, решает рассмотреть сложившуюся ситуацию с точки зрения открывающихся новых возможностей, а не возникших препятствий. Подбадриваемый своим позитивным восприятием, он притягивает к себе людей, которые вдохновляются его лидерскими качествами. Результат не замедляет себя ждать. При помощи окружающих его людей, всячески его поддерживающих и подбадривающих, торговец справляется со всеми трудностями.

Взяв за привычку мышление, ориентированное на результат, мы притягиваем своим вниманием желаемый исход, и, таким образом, картина будущего результата удерживается в нашем сознании. Природная реакция окружающих на наши лидерские качества позитивна, так как мы построили визуальную картину, которая может быть полезна многим.

В отличие от концентрации внимания на трудностях или отступлении, идея, ориентированная на поиск решения, открывает

прямую дорогу к результатам, и люди чувствуют подъем энергии, когда видят ясный путь к цели, и эта идея их вдохновляет.

Представьте, что вы участвуете в состязаниях по бегу с препятствиями, где на каждых 100 ярдах установлен барьер. Концентрируясь на проблемах, вы концентрируетесь на препятствиях: «Боже мой, какие высокие барьеры! Как тяжело будет их перепрыгнуть!» Такой фокус практически не направлен в сторону финишной прямой и уж точно не поможет вам стать чемпионом! У вас на пути возникают символические (как и реальные) препятствия. Когда вы концентрируете на них все свое внимание, вы не можете разглядеть за ними финиша, а ведь он и является вашей настоящей целью. Препятствия затемняют все ваше сознание, и участие в состязаниях кажется сложным (если не невозможным).

Ключевой навык, позволяющий изменить трансформационную коммуникацию

Когда вы используете подход, ориентированный на результат, стремление достичь цели движет вашим сознанием, и вы можете смотреть сквозь препятствия, возникшие перед вами.

Ваша цель ведет вас к финишной прямой, препятствия уже менее важны и сложны, как казалось раньше. По сути, они могут показаться вам столь несущественными, что исчезнут вовсе и останутся лишь частью путешествия.

Их высота осталась прежней. Вам придется так же высоко перепрыгивать их. Но теперь, когда вы сосредоточены на финишной прямой, преодоление препятствий кажется естественным и легким занятием. Финишная прямая манит вас. Сам бег становится средством достичь задуманное. Это и есть визуализация. То, кем вы становитесь и во что вносите свой вклад, — образ вашего мышления. Разница заключается лишь в фокусирующей силе, которая ведет вас к успеху.

Обратите внимание на эффективность такого подхода. Мышление, ориентированное на достижение результата, намного результативнее, чем концентрация внимания на трудностях или поиске путей отступления, потому что идея, ориентированная на поиск решения, открывает прямую дорогу к намеченной цели. Отличительной чертой людей, которые добились успеха в жизни, является постоянная ориентация на поиск перспективных решений.

Один из лучших способов достичь результата – концентрировать внимание и ощущения на том, кем *вы становитесь*, а не на том, что *вы преодолеваете*. Позволив себе снизить уровень энергичности в достижении поставленной цели, вы начинаете воспринимать происходящее как неприятное состязание по бегу с препятствиями. Люди могут провести всю жизнь в таких гонках.

Этот простой и полезный навык – разглядеть в проблеме или конфликте решение и сфокусироваться на нем – возможно, самый действенный прием в коучинговой практике трансформационного общения, ведущего к важнейшим изменениям. Однажды овладев таким навыком, вы быстро откроете для себя ценность его применения в коучинговых разговорах с другими людьми.

Отличный способ достичь какого-либо результата, не прилагая практически никаких усилий, – говорить о нем, рисуя визуальную картину в сознании. То, что некогда считалось проблемой, теперь не более чем простой камешек на дороге! Если у вас сильная позиция, вы вдохновлены, ваше видение будущего основано на системе ценностей, то волнение о различного рода трудностях постепенно угасает. Как только вы научитесь в процессе трансформационного общения осознанно ориентировать людей в направлении их самых важных намерений, ваши клиенты смогут последовательно и легко двигаться к поставленной цели. И они будут достигать ее благодаря своему *выбору*, а не *случайности*.

Развивать, удерживать и чувствовать перспективу привлекательного будущего – основная задача человека, который хочет достичь поставленной цели и реализовать свои мечты.

Если такая перспектива отсутствует или не поддерживается, то люди движутся к цели хаотично и рассредоточенно.

Выбирая направленность на результат, независимо от того, насколько он велик или мал, люди подсознательно начинают воплощать желаемое в реальность. Выбранные ими цели определяют их будущее.

Вы – это будущее, к которому вы движетесь. То, что у вас в мыслях, воплощается в реальность. У вас есть два варианта. Вы можете представить, как проблемы будут развиваться, что приведет к возникновению еще большего их количества. Или можете представить, как реализуется мечта, и идти в этом направлении. Какой путь вы выберете?

Упражнение на результат

Используйте это упражнение, чтобы оценить необходимость фокусировки на результате.

Перечислите на листе бумаги от пяти до десяти сложных ситуаций, с которыми вы с легкостью справились.

Затем перечислите на другом листе бумаги от пяти до десяти сложных ситуаций, которые вам не удалось преодолеть.

Просмотрите написанное, после каждой ситуации пометьте, были ли вы сконцентрированы на проблеме или на поиске решения. Спросите себя: «Понимал ли я, что хотел? Насколько ясно представлял себе исход ситуации? Действительно ли я позиционировал этот результат как позитивный, контролировал ли я его?»

И хотя часто присутствуют другие причины, повлиявшие на результат, возможно, вы обнаружите, что в ситуациях, с которыми вы легко справились, вы мыслили позитивно, ориентировались на результат и четко представляли цель.

Обратите внимание и проясните для себя, как связан достигнутый успех с тем, что у вас были четкие представления о результате, и вы использовали эффективную рамку восприятия. Думаете ли вы обычно о достижении результата таким образом?

Перечитайте лист, на котором перечислены ваши неудачи. Не был ли связан менее успешный результат с тем, что вы не представляли четко цель, к которой нужно двигаться, или с тем, что некоторые вещи были вне вашего контроля? Каким образом можно использовать такие навыки, чтобы достичь существующих целей?

Глава 7

Контракт: на чем нужно концентрироваться во время трансформационной коммуникации

Воображение – это все, что у нас есть. Оно позволяет заранее создавать образы всего привлекательного в жизни.

Альберт Эйнштейн

Самое главное в этом мире – не то, где мы стоим, а то, куда мы движемся.

Оливер Венделл Холмс

Обрести вовлеченность и силу на Горе суеверий

Я никогда не испытывала страха перед рискованными путешествиями в самые дикие уголки природы. Когда мне было восемь лет и мы какое-то время жили в небольшом городке, я часто отправлялась за целые мили от дома и бродила среди холмов, там, где пастухи пасли свои стада. С тех пор, с детства, прогулки по холмам вызывают у меня сладостное чувство свободы.

Такой шанс выпадал мне несколько раз, когда я жила в Аризоне. Не так далеко от моего дома тянулись горы Суеверия цепи Сьерра-Невада. Это удивительный край: высятся горные пики, нависают скалы самых причудливых форм, выются тайные тропинки, в неожиданных уголках бьют прозрачные ключи; девственная природа здешних мест поражает богатством животного мира и разнообразием необычных растений.

Однажды ранним весенним утром я отправилась в пятидневный поход, чтобы еще раз полюбоваться знакомыми местами и продолжить исследовать новые территории. На второй день путешествия я оказалась в совершенно безлюдном диком краю. Я преодолела высокогорье и спустилась в обширную долину. На сухой земле среди травы виднелось множество звериных следов. Чем дальше я шла, тем больше их становилось. Это, очевидно, были животные разных размеров. Между тем у меня не было с собой ни палатки, ни оружия, ни даже спичек. Я присела, чтобы выпить сока и оценить ситуацию. Солнце тем временем склонялось к горизонту.

В великолепной долине стояла абсолютная тишина. Я обдумывала возможные действия. День был таким длинным, и мне очень хотелось просто достать свой спальный мешок и расположиться на ночь прямо здесь, у подножия гор, и хорошенько выспаться, ни о чем не тревожась и чувствуя себя

в безопасности. Однако место было довольно странным, и мне в душу закралась тревога и неуверенность.

Поворачивать обратно было рискованно, поскольку время было уже позднее. Я потратила целый час, чтобы добраться сюда по тропинке через гористую местность, открытую сильным ветрам. Пришлось бы очень долго подниматься вверх, чтобы выбраться из долины. Тьма постепенно сгущалась, и возвращаться обратно было бы безрассудно.

Я четко помню тот момент, когда сосредоточилась на возможных альтернативах, взвешивая каждый из вариантов. Возможность заночевать в долине не прельщала меня... повсюду было множество следов животных. Что это за животные? И что мне делать?

И тут я увидела его. Он напоминал небольшую собаку, смотрел на меня с ближайшего холма. Я догадалась, что это койот. Зверь сидел тихо, расслабленно опираясь на задние лапы, наблюдая за мной с большим интересом. Затем, не оглядываясь, стремительно пересек холм и пропал из виду.

«Не страшно, — подумала я, — это всего лишь маленький койот». Однако бесконечное множество следов приковали мой взгляд. Здесь, несомненно, живет немало различных животных. Что же мне делать? Я постаралась сфокусировать свое внимание, и неожиданно в голову пришла идея.

В детстве я читала книгу «Не кричи, волки» Фарли Моуэта, где было описано территориальное поведение этих животных. Автор отмечал, что волки всегда уважительно относились к границам его лагеря и никогда не пересекали их, если он своевременно «помечал» свою территорию.

Мое внимание переросло в намерение, и я подумала: «Какая замечательная идея! Нужно попробовать». Потребовался как минимум час, чтобы выпить достаточно жидкости, осуществить задуманное и обозначить границы «своей территории». Затем я легла спать.

Хотелось бы сказать вам, что мне удалось выспаться. Ничего подобного!

Ночью я проснулась, чтобы полюбоваться сотнями звезд на ночном небе и заодно выслушать целый оркестр звуков: повсюду раздавался хруст веток, шорохи, тьяканье, повизгивания и подвывания. Без сомнения, койоты решили устроить всеобщее собрание в моей маленькой долине, и я была главным экспонатом на этом мероприятии. Я постоянно слышала шаги и движения животных недалеко от своего лагеря, но ни одно из них не пересекло аккуратно помеченной мною черты. Мне было достаточно уютно, только нос выглядывал из спального мешка.

Наконец шум прекратился — наступил рассвет. Это была не самая спокойная ночь в моей жизни, но я проснулась, исполненная благодарности, что умение задавать вопросы самой себе и искать на них ответы подарило мне безопасность и возможность утром встряхнуться и начать новый день.

Таким образом, навык концентрации внимания и постановки вопросов помог мне, городскому жителю, чужаку в этом девственном уголке мира, найти общий язык со стаей диких зверей и заслужить их уважение.

Эта история похожа на шутку, но я постоянно напоминаю себе, что поиск решения в сложной ситуации — дело не шуточное. Я спрашивала себя: «Чего я хочу достичь? Каким образом мне это сделать?» Мой внутренний голос наградил меня правильным решением.

Наша креативность, помогающая найти выход из самых неожиданных ситуаций, является главной отличительной чертой человека разумного. Я сконцентрировалась и в душе просила о помощи — и идея пришла ко мне, как по волшебству. С того момента эта сказка напоминала мне, что любой из нас может найти правильный ответ на вопрос.

Такая способность питает мою веру в человечество. Каждый из нас способен сфокусироваться и принять соответствующие решения. И это умение поможет роду человеческому выжить, если наступят сложные времена, и полностью познать свой внутренний потенциал.



Сила контракта

Краеугольные камни трансформационной коммуникации: внимательное участие в разговоре, создание взаимопонимания и фокус на модели мира собеседника. Если вы убедились, что все три фактора присутствуют, то можно перейти к следующему этапу и определить основной предмет беседы и ее результат. Мы называем это *заключением контракта*. Это устная договоренность (не то же самое, что деловой контракт между клиентом и коучем в самом начале сотрудничества), которая достигается в самом начале коучинговой сессии. Она задает направление вашему трансформационному путешествию и дает возможность участникам коуч-сессии определять свое место на каждом этапе этого пути.

В эффективном коучинге контракт организует намерение и внимание

Коучинговому партнерству или коучинговой коммуникации необходимо решительное начало. Заключение контракта на сессию дает именно такой старт. Его можно сравнить с моментом, когда лучник решительным движением руки оттягивает тетиву. Фокус коммуникации зависит от намерений и целей, а устное соглашение определяет направление полета стрелы. И вот эффективный контракт заключен, коммуникация началась, стрела пущена. Следующий шаг — реакция нашего глубинного разума, выпускающего на волю целый поток идей.

Обычно люди и не подозревают, какой потенциал в них скрыт, пока не сформулируют четко собственные намерения, — это часто является для них настоящим открытием. Как только контракт заключен и фокус предстоящей коммуникации установлен, коуч занимает свою профессиональную коуч-позицию и сохраняет ее на протяжении всего трансформационного процесса.

Сфокусироваться на конечном результате для обеих сторон коучинговой сессии так же важно, как для лучника увидеть мишень и прицелиться: для этого требуется сконцентрировать все свои силы и внимание. Только после того, как генеральное направление задано и определен весь путь, становится ясна траектория полета стрелы, какой путь предстоит проделать, чтобы реализовать задуманное, и из каких этапов он состоит. Трансформационный эффект не может быть достигнут, если в самом начале не была обозначена цель беседы.

Использование контрактных вопросов для настройки фокуса внимания разговора

Чтобы заключить контракт, так сказать, задать систему координат разговора, следует правильным образом поставить определяющий вопрос. Он задается с целью прояснить цель беседы, установить фокус коммуникации. Ища ответ на вопрос о конечном результате коуч-сессии, клиент может постоянно оценивать для себя значимость трансформационного разговора и оставаться в фокусе. Коуч задает контрактный вопрос в первые же моменты коуч-сессии. Вы можете задать его, выступая в роли коуча и руководителя, а также в личных взаимоотношениях, обращаясь к конкретному собеседнику или к коллективу сотрудников. В любом случае правильно поставленный вопрос контракта направляет весь дальнейший процесс, помогает налаживанию взаимопонимания (раппорта) и открытию потока.

Контрактный вопрос настраивает фокус предстоящей коммуникации и помогает налаживанию взаимопонимания и открытию потока.

Используя навыки заключения контракта, вам как профессиональному коучу следует понимать, что фокус на результате разговора означает формальное начало коучингового взаимодействия со своим клиентом. Как и какой вопрос вы зададите, определит повестку дня, какой процесс трансформации вы запустите и как он будет протекать.

Чтобы заключить хороший контракт, вам следует оговорить, сколько энергии и времени потребуется вашему клиенту для достижения желаемого результата. Для этого вы можете задать примерно такие вопросы:

- «Каким вы представляете себе самый эффективный результат нашей сорокапятиминутной беседы?»
- «Сегодня мы проведем вместе двадцать пять минут. Как вы считаете, какую самую важную цель вы можете достичь?»
- «Как, по вашему мнению, можно извлечь максимум пользы из нашей беседы сегодня утром? У нас есть полчаса. Что бы вы хотели получить по итогам нашего общения?»
- «Мы проведем вместе двадцать минут. Как бы вы могли распорядиться этим временем так, чтобы получить самый существенный результат нашей беседы, который зависит от вас?»

Заметьте, что каждый контракт предлагает задуматься о цели в виде *возможного результата* разговора, достижимого в заданных временных рамках. При этом особенно важна ответственность, которую клиент несет за результаты. Ведь это именно он сам формулирует цели и стремится достичь их за определенное время, планируя процесс так, чтобы *самому* быть в состоянии его контролировать. Помните, что ваша задача заключается не в том, чтобы добиться результатов вместо клиента, а в том, чтобы создать условия для их получения – открыть в человеке его потенциал и помочь ему убедиться, что он обладает всеми необходимыми ресурсами для успеха.

Соглашение, к которому вы приходите в самом начале коуч-сессии, задает тон всему дальнейшему процессу. И знайте, если клиент обещает коучу прийти к определенной цели в течение срока пяти минут, то озарение настигнет его в течение последних пятнадцати минут сессии. Если коммуникация длится тридцать минут, ваш собеседник обязательно сделает необходимые для себя открытия в отведенный период времени. То же верно и для краткосрочных сессий (так называемый «коучинг на ходу» или «пятиминутный коучинг»). Например, когда руководитель-коуч «идет в народ» и общается с рядовыми сотрудниками компании, просто интересуясь у них «Как дела?».

Умение задавать сильные вопросы можно сравнить с навыками профессионального электрика: он берет отдельные провода, умело соединяет их, и ток, побежавший «потокком» по восстановленной цепи, вдыхает в них новую жизнь.

Доверие клиента растет, если в самом начале общения, как только углубится взаимопонимание, вы обязательно станете заключать контракт в начале каждого разговора. Вопросы контракта дают возможность вашему клиенту осознать, что он является активным участником разговора и находится на верном пути к цели, а также что вы глубоко заинтересованы в том, что для него важно. Такая убежденность в поддержке коуча позволяет вашему собеседнику расслабиться и уверенно двигаться по пути трансформационных изменений с вашим участием на глубинном уровне.

От абстрактного к конкретному. От контрактов в 50 000 шагов к контрактам в 50 шагов

Достичь результата в процессе коучинговой коммуникации — это все равно что совершить путешествие, пройти определенный путь. Эта метафора поможет вам понять, как поддержать своего

клиента в дороге. Следует расспросить его, какое расстояние он намеревается пройти и какие шаги планирует на своем пути. Клиент сам определит, насколько детально он хочет проработать весь процесс движения к цели. В соответствии с этим коуч задает вопросы, чтобы прояснить, какие конкретные действия и результаты предполагает каждая ступень.

Совершенствуя свое умение поддерживать людей в постановке четких и достижимых целей, вы заметите, что каждый случай требует своего уровня детализации. Чаще всего можно обозначить три уровня:

- Такие цели, как определение жизненной миссии или долгосрочные планы по исследованию внутреннего потенциала, — это цели на 50 000 шагов. К ним относятся и цели, связанные со смыслом жизни. Они направлены на развитие определенных внутренних качеств или состояний человека и охватывают все сферы его существования.
- Реализация проекта, рассчитанного на несколько месяцев, — это цель 5000 шагов. Чтобы ее добиться, важно наметить необходимые вехи на своем пути и определить, какие сферы деятельности понадобится детализировать.
- Если же вам нужно, к примеру, подготовиться к какому-то собранию, то, продумывая пункты повестки дня и ход обсуждения, вы планируете цель на 50 шагов. Такая дорога требует четкого прописывания конкретных действий.

Ключевым элементом коучинга является то, что клиент *действует* и заявляет о своих реальных желаниях. Профессиональный коуч должен поддерживать баланс между мыслями, чувствами и *действиями*.

Очень важно убедиться в том, чтобы результат, который клиент ожидает получить от коуч-сессии, был достаточно конкретным, чтобы способствовать достижению желаемой цели. Начинающие коучи часто попадают в ловушку, приходя к такому

соглашению со своим клиентом, в котором заявленные цели или слишком расплывчаты, или заведомо не выполнимы в отведенные сроки. Например, если человек планирует обсудить содержание всех глав будущей докторской диссертации за одну встречу, коучу следует сразу же решительно отреагировать на такие планы. Можно задать следующие вопросы:

- «Какой важный первый шаг или шаги вы хотели бы сделать за время этой сессии?»
- «Каким должен быть результат сегодняшней тридцатиминутной сессии, чтобы вы начали процесс написания диссертации и написали ее именно так, как вы этого хотите?»

Принципы заключения эффективного контракта

Заключая контракт в начале коучинговой сессии, необходимо обратить внимание на такие моменты:

1. Клиенту может потребоваться время, чтобы прояснить самые важные и актуальные моменты, над которыми будет вестись работа в течение сессии. В некоторых случаях клиент может провести целую сессию, выявляя приоритеты и описывая их коучу. Конечно же, нацеленность на поиск взаимопонимания и всяческая помощь клиенту является очень важной.
2. Проанализируйте, на каком уровне находится контракт — 50 000 шагов, 5000 или 50 шагов? Затем спросите себя: «Сумели ли мы достичь действенного контракта в соответствии с данным уровнем?»
3. Прежде чем перейти к следующей коучинговой сессии, убедитесь, что смогли определить, какого уровня

детализации хочет добиться ваш клиент. Никогда не стройте предположений о том, что он хочет. Спрашивайте его об этом! Используйте его время с максимальной для него пользой. Важно определить заблаговременно, что клиент услышит, увидит и почувствует в конце коучинговой сессии.

Слушаем, кто перед нами: посетитель, жалобщик или покупатель

Концентрируйтесь на том, чего вы хотите достичь, а не на своих страхах.

Энтони Роббинс

Трансформационная коммуникация требует заинтересованного участия обеих сторон. Этот процесс похож на танец, в котором партнеры изучают друг друга. Это значит, что клиенту требуется четко определить, чего он хочет, и энергично работать над достижением желаемого, а также посмотреть с новой стороны на себя, на свои цели, исследовать глубже свою сущность и отношения. Без подлинного стремления к успеху человек никогда не добьется желаемого.

В первой книге нашей трилогии мы говорили об эмоциональной структуре мозга и сложностях, которые могут возникнуть на пути у людей с уже устоявшимися эмоциональными реакциями и привычками. Иногда негативная рамка восприятия или ограничивающие убеждения проявляются, как только человек начинает говорить. Даже попытка определить свое сильное намерение и поставить какую-либо важную цель, вызывают к жизни внутренних гремлинов, и человека начинают охватывать сомнения: «Я не могу... Мне не нравится... Я не хочу... Я не смогу... Это слишком...»

В такой момент человек зажат в рамки негативизма, который накапливается у него внутри. Рассказывая о том, что не получается, не работает, или о том, чего не хочет, он сам себя загоняет в угол своими жалобами. С такими эмоциями необходимо справиться до начала коучинговой коммуникации, поскольку энергия человека всегда направлена туда же, куда и его внимание. Люди становятся тем, кем они сами себя представляют, люди – это их собственные мысли и чувства. Негативное восприятие и отрицательные эмоции следует сразу выявить, иначе горлышко волшебного сосуда возможностей окажется прочно закупорено. Задача коуча – нейтрализовать этот процесс и помочь клиенту провести рефрейминг своего восприятия.

Видя негативизм в ответных реакциях клиента, коуч из коуч-позиции определяет, что именно мешает собеседнику определить свои намерения в данный конкретный момент. Коучинговая практика покажет вам со временем, что у разных людей и уровень мотивации также бывает разным – от неустойчивого до прочнейшего. Некоторые постоянно делают остановки на пути к желаемому. Другие – жалуются на полное отсутствие целей.

В самом начале коммуникации по ответной реакции человека вы можете определить, к какому из трех нижеперечисленных типов он принадлежит. Мы предлагаем следующую классификацию: посетитель, жалобщик, покупатель. Это схематичная типология, но она может быть очень полезна для разработки стратегии общения с каждым из типов и коммуникационной тактики, которая позволит поддержать вашего клиента в любой ситуации.

Давайте теперь подведем итоги сказанному. После того как вы достигли взаимопонимания и человек дал свое согласие на коучинговую сессию, вы задаете контрактный вопрос: «У нас есть около тридцати минут. Каким образом можно эффективнее всего использовать отведенное нам время и добиться самых существенных результатов?» Затем вы слушаете из коуч-позиции, что говорит человек. Наблюдаете за его реакциями, определяя к какому типу он относится: на чем фокусируется и на что нацелен.

Тип: посетитель

Клиент может оказаться на вашей коучинговой сессии по инициативе третьих лиц. Например, менеджер делегировал сотрудника компании или родители отправили к вам своего ребенка. Или, возможно, так посоветовал поступить консультант, друг или руководитель среднего звена. Без личной заинтересованности в трансформационной коммуникации, позволяющей добиться желаемых изменений, человек может быть только посетителем.

У посетителя отсутствует желание что-либо менять. Он не осознает потребности в изменениях. Подобное происходит из-за отсутствия цели, к которой можно двигаться, или стимула, ведущего к результатам. Человек может быть напряжен из-за того, что результат вашего общения будет заведомо контролироваться лицом, отправившим его на сессию.

Кроме того, он может быть убежден в том, что перемены невозможны. К категории «посетитель» можно также отнести людей, которых гнетут какие-то скрытые личные проблемы и зависимости.

Если вы проводите коучинговую сессию с посетителем, необходимо выявить и похвалить его/ее сильные стороны и их положительные проявления. Будьте приветливы и проявляйте заинтересованность в модели мира вашего собеседника. Иногда люди данного типа настраиваются на открытый разговор и начинают общаться искренне и от всего сердца. Задавая им наводящие вопросы, вы можете выяснить их важные приоритеты и ценности, которые помогут подвинуть их к желаемым переменам.

Обратите внимание, если они просто пришли и ушли, значит, никогда и не являлись клиентами. Мы просто приветствуем их, воодушевляем в течение отведенного нам времени, благодарим за проявление уважения к тем, кто их сюда направил, и прощаемся.

Тип: жалобщик

Жалобщик в своем желании достичь поставленной цели, меняя что-либо, делает акцент на негативные моменты проблемы, концентрируясь на том, чего он не хочет, ставя тем самым под удар собственную готовность предпринять необходимые шаги для достижения желаемого результата. Они рисуют негативные образы в своем сознании. И верят в то, что цель, которую они перед собой поставили, слишком сложно или вовсе невозможно достичь. Таким людям не составит труда наполнить ваше время жалобами, что они не верят в возможность достичь желаемых существенных изменений. Обратите внимание на то, что они хотят, чтобы цель была достигнута, но не имеют никакого представления о том, какими средствами этого добиться. Их внимание рассеялось, они начали прислушиваться к своим внутренним страхам, сомнениям или эмоциональным высказываниям о себе или о ком-то другом. Прежде чем начинать коучинговую коммуникацию с таким человеком, необходимо заново определить цель.

Существует несколько уровней сомнений: «А вдруг я не смогу?», «А вдруг он не позволит это сделать?», «Возможно, это слишком большая работа». И даже еще серьезнее: «Что делать, если я начну процесс, а у меня ничего не получится?» Трансформационная коммуникация помогает людям отодвинуть в сторону сомнения и вспомнить о своих первоначальных намерениях.. Ваши вопросы и поддержка помогут человеку вернуться в трансформационный поток и идти к своей истинной цели. Такой разговор подразумевает эмоциональное освобождение. Так вы наполняете их сердца солнечным светом и позитивными эмоциями.

Если ваш клиент – жалобщик, попросите его подумать о том, чего он действительно хочет. Например, вы можете сказать следующее: «Если вы не хотите добиться этой цели, то чего вы хотите добиться вместо этого?» Также хороший вопрос: «Что, зависящее от вас, вы хотите в сложившейся ситуации?»

Тип: покупатель

К третьему типу относится человек, который действительно готов действовать для того, чтобы достичь желаемой цели. Говоря откровенно, для того, чтобы проводить трансформационные разговоры и достигать максимального результата, необходим человек, которого можно отнести к типу «покупатель». Движущей силой покупателей являются вдохновение и мотивация по отношению к их собственным желаниям, а также жажда узнать, как достичь поставленных целей.

Такой человек, с которым вы общаетесь, излагает свою позицию и намерения позитивно, цели находятся в зоне его влияния, а также он знает, каким образом можно определить, достигнута ли цель.

Покупатель излагает свою позицию и намерения позитивно, цели находятся в зоне его влияния, и он знает, каким образом можно определить, достигнута ли цель.

Пять критериев результативного контракта

Когда клиент отвечает вам на контрактный вопрос и уточняет, чего именно он/она ожидает от коучинговой сессии, вам, конечно же, хочется, чтобы цель:

- звучала позитивно: «Я хочу...»;
- показывала, что она находится в зоне влияния человека;
- была очень важна для человека;
- соответствовала критериям SMART (цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными по времени);

- предполагал то, каким образом коуч и клиент узнают, что результат достигнут. То есть что клиент увидит, услышит и почувствует в конце коучинговой сессии, чтобы понять, что он получил желаемый результат.

Критерии постановки целей по SMART

- **S** (Specific) – конкретная
- **M** (Measurable) – измеримая
- **A** (Achievable) – достижимая
- **R** (Realistic) – реалистичная
- **T** (Timed) – определенная во времени

Если вдруг вы заметите, что некоторые из перечисленных выше элементов отсутствуют, задайте клиенту несколько сильных вопросов, которые помогут полностью раскрыть его потенциал.

Ниже приведено несколько вопросов-примеров, с помощью которых можно достичь требуемого результата.

- Итак, вы не хотите ссориться со своим мужем. Чего же вы хотите на самом деле?
- Какими бы вы хотели видеть ваши отношения с мужем (называйте те аспекты, которые зависят от вас)?
- Оцените по шкале от 1 до 10, насколько важно для вас улучшить отношения с мужем? Какую пользу вам это принесет? Почему это так важно?
- Чего конкретно вы хотите достичь в этом направлении на протяжении следующих тридцати минут?
- Что, если сегодня к концу коучинговой сессии у вас внутри возникнет чувство, которое помогло бы вам осознать

сущность своих внутренних изменений и позволило бы посмотреть на брак с новой стороны?

Изучение модели жалобы

Людам свойственно время от времени терять мотивацию, стыдиться, жаловаться на свою жизнь или сетовать на других людей. Попробуйте обратить внимание, как и на что человек привык жаловаться – это может быть довольно интересно. Заметьте, в какие моменты жизни ему свойственно жаловаться? Он когда-нибудь жалуется на самого себя? Или же в основном жалуется на других? Он переживает эти эмоции внутри? Или выплескивает наружу в разговорах с другими людьми?

У каждого есть любимая тема для того, чтобы пожаловаться: плохой водитель, плохая погода, плохие друзья, плохие привычки, плохая работа, плохой начальник, плохие дороги, плохая еда, плохие компьютерные программы, пробки, недостаточно времени, недостаточно денег, недостаточно помощи, недостаточно внимания, недостаточно энергии, недостаточно эффективного обучения, недостаточно способностей, недостаточно хорошие результаты и т.д.

Что вызывают у клиента жалобные интонации?

Какие слова он использует, когда жалуется?

Использует ли он причинно-следственную связь? (Что-либо приводит к чему-либо.)

Использует ли он обобщения? (Это происходит постоянно! Это никогда не происходит!)

Говорит ли он об ожидаемых результатах? («Конечно, именно этого плохого результата и следовало ожидать от такой-то ситуации или от такого-то человека»).

Использует ли он эмоционально окрашенный тон: обреченность, злость, возмущение, разочарование, грусть или скептицизм?

Вешает ли он ярлыки, жалуясь? Кто-либо слишком небрежен, чересчур опрятен, слишком беден, слишком высок, слишком низок, слишком полон, слишком богат, слишком умен, чересчур глуп и т.д.

Люди обычно делят мир, относя других людей и ситуации к определенным категориям, за рамки которых выходить не следует. Например, если человек жалуется на то, что кто-либо ведет себя очень непрофессионально, он делит всех людей на два лагеря: на профессионалов и непрофессионалов. Это и есть ярлыки. В мире ярлыков кто-то или что-то существует только в границах своей категории и обладает теми качествами, которые предполагает эта категория. Соотнесение себя с определенной группой формирует идентичность. Она никогда не меняется так же, как и качества, которыми обладают все члены этой группы.

Бессознательное мышление, которое передает «групповую» направленность восприятия эмоциональной структуры мозга, оценивает людей и события именно так – распределяя и обобщая их по группам. Поэтому следует обращать пристальное внимание на то, что мы транслируем собеседнику. Ведь бессознательное трактует любое транслированное сообщение – как позитивное, так и негативное – применительно к себе. И какие бы ярлыки мы ни навешивали на других, они зеркально отражают нас самих.

Я предлагаю вам задуматься над вопросами: «Как можно использовать жалобные интонации креативным образом, чтобы не раствориться в тоне, характере жалобы и позиции жалующегося человека?», «Как вместо этого стать полноценным хозяином своей жизни?».

Глава 8

Четыре ключевых вопроса коучинга

Наша сила заключается в силе наших мыслей — это и есть
наша истинная свобода!

Неизвестный

Снова учиться ходить

Одним из мощных примеров, которые использовал Милтон Эриксон в своей практике, была история о том, что пережил он сам после того, как оказался парализован, переболев полиомиелитом. Он говорил об идее, которая его вдохновила и изменила жизнь в лучшую сторону. Пройдя через тяжелую болезнь, Милтон нашел ответы на главные вопросы и извлек из этого урок.

Представьте себя семнадцатилетним юношей, который однажды вечером ложится спать с болью в горле и просыпается три дня спустя, чуть не умерев от полиомиелита. Что вы почувствовали бы, осознав, что можете двигать только веками, что вы, по сути, целиком парализованы? Именно это пришлось пережить Милтону.

В те годы служба здравоохранения в сельских районах США не знала, как поступить с таким больным, как Милтон. Она лишь помогла его матери обустроить кровать на кухне, чтобы сын все время был рядом. Там он лежал, день за днем наблюдая как мать занимается домашними делами, воспитывает маленького брата и нянчит новорожденную сестру.

Милтон отчаянно хотел снова двигаться, но он мог лишь лежать в одиночестве, наблюдая за тем, как его крошечная сестричка учится поднимать и опускать головку. Его желание опять начать двигаться было настолько сильным, что он стал представлять, словно делает элементарные движения, и, что самое удивительное, спустя несколько таких визуализаций ему удалось добиться слабого движения шейных мышц. Ликуя, Милтон начал визуализировать снова и снова и в результате смог сделать еще несколько движений. Он понял, что находится на правильном пути и начал ежедневно работать над собой час за часом. Он заново мысленно знакомился со своими движениями, точно так же, как это делала его младшая сестра, в точности копируя ее движения в своем мышлении.

Сила наших намерений способна привести к удивительным результатам

Представьте, что идеи, которые у нас появляются, живут своей отдельной жизнью. Когда мы входим в трансформационную коммуникацию, мы будто бы надеваем хорошую идею, словно лыжи, и начинаем быстро катиться по склонам нашего сознания. Опыт Милтона Эриксона показывает, что простая визуализация способна стимулировать работу системы «разум-мозг» так, чтобы та создавала объемное восприятие образов и процессов и создавала связи систем «разум-тело» для формирования навыков.

Такое голографическое изображение представляет собой мощную систему визуальных, звуковых и других образов. В качестве примера можно привести рефлекс автомобилиста: когда стоп-сигнал едущей впереди вас машины загорается красным цветом, вы тормозите.

История Милтона иллюстрирует, как глубоко связаны между собой наши мысли и физический опыт. Он совершил удивительное открытие, наблюдая за младшей сестрой. Визуализируя успешное применение навыков, осваиваемых ею, он смог трансформировать свои способности. Безусловно, с помощью визуализации и концентрации вы тоже сможете реализовать свои естественные способности и начать доверять им таким образом, что это изменит всю вашу жизнь.

Упражнение «Куда я смогу дотянуться»

Давайте попробуем выполнить небольшое упражнение, которое поможет нам проиллюстрировать визуальные способности коры головного мозга.

Встаньте ровно, смотрите перед собой. Отведите правую руку в сторону, параллельно полу и перпендикулярно туловищу.

Вытяните вперед палец. Зафиксировав бедра, чтобы они не двигались, повернитесь вправо, насколько сможете. Обратите внимание на то, как далеко вы смогли повернуться, и отметьте точку, куда показывает ваш палец. Повторите это трижды (меняя направление справа налево).

Теперь закройте глаза и представьте в уме, что вы поворачиваетесь. При этом не двигайтесь. Представьте, что вы можете повернуться больше, чем у вас получалось прежде. Визуализируйте эту картину трижды в вашем сознании.

Теперь, не открывая глаз, повернитесь еще раз как можно дальше. Откройте глаза и взгляните, в какую точку теперь указывает ваш палец. Обратите внимание на то, насколько дальше вам удалось «дотянуться» после того, как вы просто визуализировали картину в сознании.

Вдохновляющие идеи, вызванные эффективной визуализацией и трансформационной коммуникацией, могут обеспечить просто волшебное и всеобъемлющее развитие. Визуализация дает возможность войти в состояние потока возможностей, а также приводит к переменам, которые катализируют ваши идеи и приобретенный опыт, и приводят к реальным результатам.

Общение с коучем открывает поток идей

С помощью сильных открытых вопросов коуч может усилить поток идей в процессе трансформационной коммуникации и реорганизовать тайные уголки сознания собеседника.

Исследование четырех аспектов достижения целей способно разбудить поток идей внутри человека и выпустить самые эффективные из них на свободу. Затем можно исследовать содержание, структуру, процесс, а также перспективы развития идей. (Более подробно мы расскажем об этом в третьей книге серии Flow: The Core of Coaching.)

Самые удачные из идей приходят в момент пробуждения нашего сознания, внезапно, словно дар свыше. Зачастую они появляются при четком определении желаемого результата, направленного на достижение цели, или когда вы задаете вопросы о целях, ориентированных на поиск путей успешного достижения результата. Применяя эти идеи на практике, мы познаем их ценность, и они становятся нашей неотъемлемой частью.

Вопросы – это и есть ответ

Вы когда-нибудь пробовали пообщаться с собственной жизнью, понять, что *ваша жизнь* хочет от вас? Попробуйте.

Когда коучу удается нащупать, что наиболее важно для его клиента и задать правильный вопрос, происходит настоящее чудо. Люди обычно начинают глубоко задумываться о том, что представляет для них истинную ценность. Такая ситуация в процессе коучинговой коммуникации возникает постоянно, и создается впечатление, что сама жизнь хочет, чтобы мы размышляли о своих главных целях, искали самые глубокие вопросы, задавали их целенаправленно, и понимали, что ответы находятся в самих вопросах!

Людям необходим стимул для того, чтобы они открыли, что же для них наиболее важно, и таким стимулом являются сильные вопросы. Качество внутренних вопросов определяет качество жизни. Некоторые забираются на гору и задают вопросы ветру. Есть такие, кто прячется в пещере и разговаривает с темнотой или проблеском света. Некоторые люди поют вопросы, другие их танцуют. А вы? Как вы найдете свой главный вопрос? Как вам откроется на него ответ?

В этой главе мы предлагаем вам вступить на путь познания собственных истинных намерений и использовать названные нами ключевые идеи в трансформационном общении. Мы приглашаем вас использовать коучинговые процессы, чтобы

исследовать собственное сердце. Как коуч, проходящий обучение самостоятельно, заметьте, что только при внутренней постановке самых главных вопросов и концентрации внимания на своем внутреннем мире он сможет пробудиться и вам ответить.

Четыре воодушевляющих вопроса, поддерживающих процесс развития любого проекта

Подумайте об опыте, который вы приобрели с помощью упражнения «Куда я смогу дотянуться». Достижение вашей цели подобно физическому стремлению вытянуться как можно дальше. Оно тесно связано с уровнем вашего вдохновения, степенью значимости поставленной цели и вашим желанием настойчиво двигаться

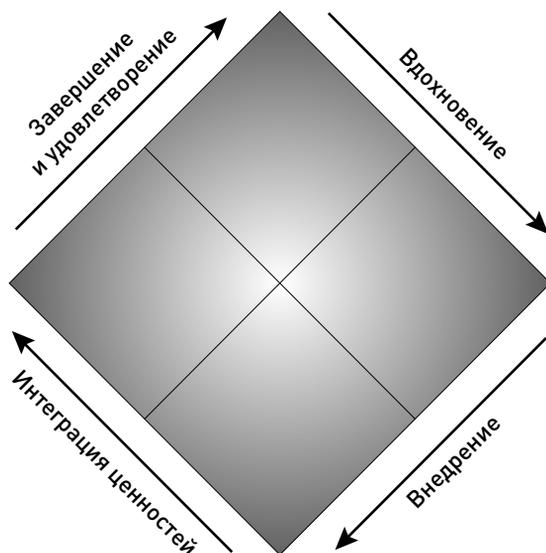


Рис. 8.1. Четыре стадии развития проекта

и открывать новые пути к ее достижению. Возможно, вам захочется сравнить достижение своей цели с бейсбольным мячом, который летит прямо в цель. Ниже мы изучим четыре основных вопроса, которые вдохновляют и помогают в планировании, а также направляют воображаемого игрока в бейсбол по четырём сторонам квадранта поля (см. первую книгу «Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития»). Представим четыре ключевые стадии любого плана и процесс его исполнения в виде ромба.

Четыре воодушевляющих вопроса тесно связаны с этими стадиями. Такие проектные вопросы направляют коммуникацию на результаты, которых человек хочет достичь на каждой из стадий. Когда мы используем данную схему и задаем четыре целенаправленных вопроса, критерии четко определенных результатов постепенно становятся организованной частью дискуссии.

Четыре вопроса, которые могут быть выражены вербально в разной форме, можно использовать как взаимосвязанную группу, каждый элемент которой поддерживает следующий. Совокупность вопросов может привести вас и людей, для которых вы проводите коучинговую сессию, к вдохновенной картине будущего. Эти целенаправленные вопросы представляют собой основу коучинга, ориентированного на результат, а также базу трансформационных коммуникаций. Давайте остановимся на них подробно.

Вопрос 1: «Чего вы хотите?»

Начнем с определения позиций человека; где он находится и чего хочет достичь. Расстановка позиций открывает коучинговую коммуникацию. Когда вы четко знаете, чего хотите, вы вдохновлены и мотивация двигает вас вперед. Вы можете решать второстепенные вопросы, которые всегда возникают при достижении желаемого результата. Ясное и привлекательное видение желаемых результатов мотивирует, стимулирует и вдохновляет людей, дарит энергию и является движущей силой. Это точка, с которой необходимо начинать любое трансформационное общение.

Чего вы хотите? Варианты вопросов:

- На что вы нацелены?
- Каких результатов вы хотите достичь?
- Куда вы стремитесь сейчас?
- Какова главная цель нашей коммуникации?
- Каких результатов вы хотите достичь сегодня?
- Какого результата вам хотелось бы достичь на протяжении следующих тридцати минут?
- Что именно движет вами шаг за шагом сегодня?
- Чего вам особенно хотелось бы достичь сегодня?

Любой из вариантов вопроса «Чего вы хотите?» включает в себя несколько дополнительных вопросов, которые помогут вам прояснить ситуацию и вдохновить своего клиента в процессе реализации планов. Кроме того, этот главный вопрос подразумевает не менее важный вопрос – «Зачем?». И действительно, когда стремишься к некому результату, значит, этот результат зачем-то нужен, то есть имеет определенную *ценность*. Ответ на вопрос «Зачем?» или «Почему это важно?» открывает истинное значение достигаемого. В чем состоит суть скрытых намерений? Каковы самые высокие намерения? Профессиональный коуч будет придерживаться рамки таких вопросов, обращая внимание на каждый из аспектов цели, которую клиент перед собой ставит.

Глубокий смысл скрытого намерения и чувства, которые с ним связаны, – вот истинная цель человека, и она также требует фокусировки. Сама цель является средством постижения

этого глубокого смысла. Цель становится для человека еще более значимой после того, как он придет к осознанию, что нуждается в более глубоком смысле. Цель подобна бутону розы: распускаясь, с каждым новым разворачивающимся лепестком цветок становится все красивее, пока не откроется целиком во всем своем великолепии. Так же и цель каждого человека состоит из нескольких слоев значений и достижений.

Слушая размышления человека о том, чего он хочет и что держит в зоне своего контроля, вы направляете его суждения в позитивную сторону. Представьте себе перечень контрольных вопросов. Чего хочет человек на самом глубинном уровне, подвластном его контролю?

Этот вопрос также воодушевляет при визуализации конечного результата. Суть состоит в том, чтобы постоянно удерживать этот образ в своем сознании и регулярно визуализировать ваши желания и цели, будто они уже реализованы и достигнуты. Испытайте такие чувства, словно вы уже празднуете свою победу. Яркость чувств стимулирует и манит вас к желаемому результату.

Вопрос 2: «Как вы можете этого достичь?»

Когда человек имеет четкое представление о том, к чему стремится, можно переходить ко второму этапу плана действий – поиску ответа на вопрос, как благополучно достичь цели. Сюда обычно входят подцели и мини-цели, достижение которых приближает к желаемому результату. Рассмотрение составляющих элементов плана играет огромную роль, поскольку обзор деталей помогает сделать визуальную картину более достижимой. Кроме того, детализация позволяет добавить еще больше составляющих истинного желания человека, углубляет степень его вовлеченности в свое видение и стремление двигаться по пути к желаемому. С помощью мотивирующих вопросов в процессе общения коуч стимулирует человека к благополучному завершению начатого.

Как можно этого достичь? Варианты вопросов:

- Каким образом можно этого достичь?
- Как это может произойти?
- Какой план можно составить, чтобы легче достичь цели?
- Каковы альтернативы путей эффективного продвижения к цели?
- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы достичь желаемого?
- С чего можно начать реализацию плана?

Такие вопросы подразумевают под собой понимание того, кем человек будет или станет для того, чтобы достичь желаемой цели. Что человеку необходимо будет сделать для получения результата? Какие навыки и умения нужно будет развить? Какие ресурсы ему потребуются? Как эти ресурсы использовать?

Эти вопросы также поддерживают визуализацию временных рамок и этапов. С чего человеку необходимо начать, чтобы достичь поставленной цели? Каким будет второй шаг? Третий? Каждый шаг должен вести к достижению желаемого результата. Значительную помощь может оказать использование критериев SMART (эта аббревиатура была расшифрована выше, в главе 7).

Разрабатывая коучинговые вопросы, примите во внимание SMART и мысленно проверьте ваши цели на соответствие этой модели – это пойдет на пользу вашей эффективности как коуча.

Часто на этой стадии мы переходим к вопросу 4, поскольку это помогает нам прояснить картину и развить микровидение в отношении конкретного, измеримого, достижимого результата, определенного по времени.

Вопрос 3: «Как можно углубить свою приверженность?»

Третья область вопросов связана с продвижением проекта и тем, как придать ему больше значимости. Насколько вы преданы своей мечте? Как будете развивать план дальше? Как вы можете укрепить или расширить свою приверженность? Как реализовать задуманное? Как уверенно двигаться вперед? Как сделать ваше трансформационное путешествие еще более значимым для себя и для других?

Вопросы, которые могут быть заданы в этой связи: «Какие элементы могут помочь легко и свободно реализовать

Как можно углубить свою приверженность?

Варианты вопросов:

- Чему можно обучиться в путешествии к мечте?
- Как можно продвинуться еще дальше?
- Каковы ваши самые глубокие цели в этом стремлении? Почему они важны для вас?
- Что нового вы откроете для себя, достигнув этих результатов? Что изменится в вашей жизни, когда эта цель будет достигнута? Что будет по-другому?
- Как можно сделать это путешествие еще более осмысленным для себя и для других?
- Видите ли вы результаты более высокого уровня и связаны ли они с углублением вашей приверженности? Какими они могут быть?

запланированное?», «Каким образом можно завершить этапы проекта с наиболее эффективным результатом?», «Как вы будете преодолевать препятствия, которые могут возникнуть на вашем пути?», «Какие препятствия могут возникнуть и можно ли преодолеть их заблаговременно?».

Планируя путь к цели, стоит учесть, что начальный план может не сработать, и стоит быть к этому готовым. Необходимо настроиться на результат и осознавать свою приверженность ему, несмотря на трудности, которые могут возникать на пути. Просто надо предусмотреть такой вариант. Это возвращает обратно ко второму вопросу, и вы можете спросить: «Какими другими способами я могу достичь желаемого?»

Визуализируя цель, продумайте альтернативные способы достижения результата. Даже если обстоятельства изменятся, человек, имея ряд запасных путей, будет готов двигаться вперед к изначально поставленной цели. Существует множество дорог, ведущих в избранном направлении. Главное – видеть цель и к ней стремиться. Тогда, даже если вы пойдете в обход, все равно не отклонитесь от генерального курса.

Преодолеть возможные препятствия на определенных участках дороги вовсе не сложно. Попробуйте ответить на вопросы: «Как я могу преодолеть препятствие, которое может появиться на моем пути?», «Как можно обойти препятствие, которое я сам(а) себе создал(а)?» и «Каков мой план действий при непредвиденных обстоятельствах?». Ответы на них помогут вам разработать ряд альтернативных путей.

Иметь под рукой план В особенно полезно в ситуации, когда предполагается, что ваше путешествие будет происходить в активном взаимодействии с окружающей средой и на ваше продвижение будут оказывать влияние внешние факторы. Человек учится проводить детальный анализ движения к поставленной цели, а также последствий выбранного плана действий. Будут ли они благоприятны? Он учится рассматривать более широкий спектр действий. Как это может повлиять на остальные сферы его (ее) жизни? Придется ли ему (ей) чем-либо пожертвовать или

что-либо изменить, чтобы достичь поставленной цели? Какие преимущества могут быть получены и какой будет реакция человека на них по достижении результата? Необходимо принять во внимание степень воздействия и испытываемые чувства в процессе достижения поставленной цели.

Здесь мы рассматриваем скрытые вопросы, которые могут выходить или не выходить за рамки личного контроля. То, что обычно останавливает людей, связано с конкретными вопросами взаимоотношений и смежных с ними областей. Подумайте о поведении в определенной ситуации: чтобы достичь желаемого, необходимо отказаться от прежних убеждений, и, следовательно, отношение к самому себе может измениться. Точно так же, если вы искренне хотите достичь желаемых результатов, вы можете изменить свое отношение к другим людям.

Каждый человек индивидуален и требует особенного отношения к себе. Визуализация и первый шаг идут рука об руку. Нам не нужно предвидеть все изгибы дороги, по которой мы идем, а всего лишь необходимо осознать, что дорога существует, она доступна и ее можно пройти с наибольшей эффективностью. Тогда начнем!

Это означает, что на базовом уровне вы понимаете, что *способны* сделать всё. Вам только следует понять, что удастся достичь пункта назначения. Именно в этом заключается сила регулярной визуализации конечного результата и ожидание того, что вы найдете дорогу с помощью вашей внутренней системы «спутниковой навигации».

Удерживайте визуальную картину в памяти и старайтесь испытывать такие чувства, словно вы уже достигли цели, и вы будете удивлены и поражены тем, что начнет происходить в вашей жизни.

Формула «Н + В = М»: Намерение + Внимание = Мастерство

Давайте разберем эту формулу подробнее. *Намерение* представляет собой определенные планы на будущее. Ваши намерения включают в себя то, что вы хотите предпринять для себя и окружающих вас людей. Это создание представления о вашем благополучном будущем, которое необходимо почувствовать каждой клеточкой своего тела.

Внимание определяется за одну секунду. Вы знаете, какие внутренние процессы вам свойственны, в полной мере видите, слышите и чувствуете мир. Вы ощущаете богатство и красоту настоящего момента.

Намерение и внимание должны быть неразрывно связаны друг с другом, чтобы впоследствии создать благоприятные условия для совершенствования.

Когда вы обращаете внимание на вдохновляющие вас мысли и чувства и действуете в соответствии с тщательно обдумантыми намерениями, вы обязательно преуспеете в том, чего хотите достичь.

Вопрос 4: «Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?»

Этот вопрос играет особую роль, поскольку он акцентирует внимание человека на анализе действий до самого конца пути, вплоть до преодоления финишной черты – когда он добился желаемого и осознает этот факт. Спросите клиента: «Представьте, что вы этого уже достигли. Что вы в результате получили?» Такая постановка вопроса заставит человека задуматься, какие факторы очевидно укажут на то, что цель достигнута.

Как вы узнаете, что достигли желаемого результата? Варианты вопросов:

- Как вы поймете, когда цель будет полностью достигнута?
- Какие из сигналов помогут вам определить, что цель достигнута?
- Когда вы сможете уверенно сказать, что проект полностью завершен?
- Как вы узнаете о том, что поставленная цель достигнута?
- Как вы узнаете о том, что работа завершена?

Внимательное изучение очевидных признаков, доказывающих, что цель уже достигнута, исключает недостаток ясности, связанный с поставленной целью. Получив результаты, вы также познаете глубинную ценность своей цели. К каким эмоциям человек стремится в своей жизни?

Например, если он хочет иметь больше денег, каким образом он узнает, что наконец-то получил, чего хотел? Если поставленная им цель звучала как «иметь больше денег», и ему вдруг вручили дополнительные 20 долларов, была ли при этом его цель достигнута? Осуществил ли он свои скрытые намерения?

Если человек стремится, чтобы в его жизни было «еще больше любви», что подскажет ему, что он достиг результата? Объятия, свидание, открытка по электронной почте, минутные ощущения, устойчивое чувство, предложение сыграть свадьбу?

Четвертый вопрос открывает нам широкий спектр изучения нашей визуальной картины и плана предпринимаемых действий (рис. 8.2).

Эффективное использование ключевых вопросов планирования сходно танцу, в котором партнеры — это ваше умение

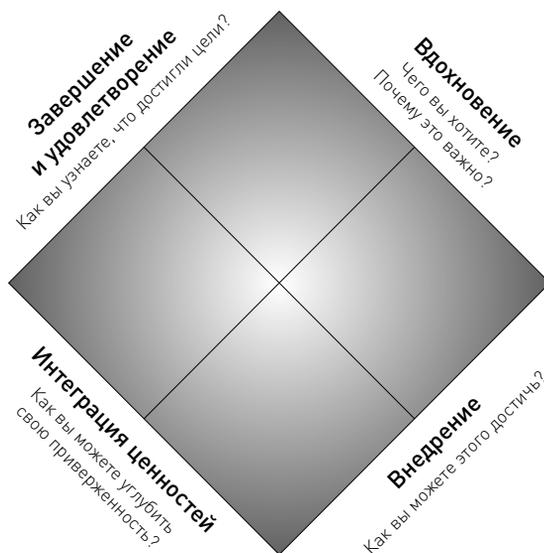


Рис. 8.2. Четыре вопроса планирования в модели квадранта

налаживать взаимопонимание и задавать контрактные вопросы (см. главу 7), а также способность использовать рамку результата (подробно описано в главе 9). Четыре перечисленные области вопросов лежат в основе коучингового подхода. Они тесно переплетены между собой и позволяют поддерживать ваших клиентов на пути к успеху.

Вы можете сравнить обучение коучингу с обучением вождению. Сначала вам необходимо включить зажигание, разогреть двигатель и двигаться, не сбавляя скорости и эффективно поддерживая взаимопонимание. В самом начале надо четко определить цель с помощью контрактных вопросов, чтобы понимать, куда двигаться. Мы хотим вести нашу машину с удовольствием в направлении своей мечты. (А приходилось ли вам когда-нибудь приехать туда, где вам не хотелось бы оказываться?)

Глава 9

Как создать свою мечту: рамка конечного результата

Создавая что-либо, мы изначально создаем это в своих мыслях. Если мы настроены позитивно и ожидаем таких эмоций, как удовольствие, удовлетворение и счастье, мы привлечем к себе людей и получим все предпосылки для создания благоприятных ситуаций и событий, соответствующих нашему позитивному восприятию.

Шакти Гавэйн

Дьявол и Истина

Однажды Дьявол со своим приспешником прогуливались по тропинке. Вдруг они заметили под деревом человека, который оживленно махал руками, подзывая к себе людей с близлежащего базара. Он держал что-то в руках и громко кричал: «Посмотрите, что я нашел!» Дьявол подмигнул своему спутнику: «Смотри, он только что нашел Истину!» Тот воскликнул: «Как же так! Почему же ты так спокоен? Я просто поражен! Разве теперь все твое дело не под угрозой?» Дьявол усмехнулся и ответил: «О! Вот уж не проблема. Через день-два он либо превратит ее в веру, либо вовсе забудет, что нашел ее!»

Главная задача человека — оставаться преданным своей внутренней истине, своим настоящим намерениям, хранить эту истину в своем сердце всегда, и пусть она служит путеводной звездой всей жизни. Просто поймите, что иногда так важно сделать небольшую остановку на своем жизненном пути, чтобы вдохнуть аромат розы, подарить другим людям безграничное количество любви и прощения, определить для себя некие точки равновесия, понять, что вы даете другим и что получаете и как это помогает двигаться к поставленным целям. Правда, иногда мы *забываем* об этих несложных истинах.

Как же придерживаться истинных ценностей и помнить о них в любой ситуации? Ведь это не так-то просто. Внешний мир ведет разговор очень громко, и незначительные мелкие цели постоянно сменяют друг друга в нашем сознании. Многие быстро забывают о своем первоначальном намерении или о поставленной цели, отвлекаясь на текущие вопросы, которые кажутся более важными в настоящий момент, — ланч, телефонный звонок, срочная встреча, пролитое молоко, просроченные счета и т.д.

Кроме того, наше внимание могут захватить приоритеты, которым мы отдавали предпочтение в прошлом. Человек дает себе

обещание не попадать снова в неприятную ситуацию, которую ему довелось когда-то пережить. Он говорит: «Я никогда не забуду этот урок» (обратите внимание на негативную окраску такого сообщения). Далее по жизни его начинают вести за руку похожие негативные выводы, к которым он пришел в прошлом. Оглядываясь назад, он тратит огромное количество времени и энергии. Время от времени на жизненном пути появляются совершенно новые возможности, однако, оглядываясь на свои прошлые приоритеты и соотнося их с этими возможностями, вы теряете шанс учиться, расти и развиваться.

Такая симфония старых надежд и прошлых размышлений запросто может отвлечь от важных целей и намерений. Пообщайтесь с коучем, который задаст вам контрактные вопросы (глава 6), четыре вопроса планирования (глава 8) по рамке конечного результата (описывается в этой главе), и обучитесь тому, как остаться преданным своим настоящим приоритетам, не вспоминая опыт прошлых переживаний.

Рамка конечного результата – мощный организующий элемент в трансформационной коммуникации. Применяя рамку результата, вы поддержите внимание человека к собственным основным приоритетам, поможете ему благополучно достичь результата и придерживаться заданного курса. Ваш собеседник сможет найти свою истинную цель и следовать ей, несмотря на все эмоциональные препятствия. Давайте детально изучим рамку, которая обладает четырьмя основными характеристиками, необходимыми для достижения эффективного результата.

Что такое рамка конечного результата?

Когда вы в качестве коуча задаете своему собеседнику контрактные вопросы, это означает, что вы настроились на так называемое *слушание результата*. Профессионализм коуча заключается

в том, чтобы ясно *услышать*, когда клиент озвучит, каким он видит результат. Этот момент концентрации внимания на определении желаемой цели похож на тот миг, когда дирижер делает первый взмах своей палочкой и взгляды всех оркестрантов направлены только на нее. Дан внутренний сигнал, и слушание, ориентированное на рамку результата, запускает процесс трансформационной коммуникации.

В ответе человека на контрактный вопрос постарайтесь увидеть четыре основные характеристики. Если они присутствуют, то он движется в правильном направлении – к успеху. Если они отсутствуют, то коучу необходимо начать задавать наводящие вопросы, чтобы расставить все по своим местам. Вы словно выступаете в роли компаса, помогая человеку не сбиться с верного пути и придерживаться генерального курса в направлении к поставленной цели. Ответ на контрактный вопрос важно слушать очень внимательно, ведь он содержит вопросы и к вам как к коучу: «Мой клиент говорит мне о том, чего действительно хочет, или же он хочет совершенно иного? Находится ли поставленная цель в зоне контроля этого человека и может ли он ее достичь? Стремится ли мой собеседник к тому, чтобы результат соответствовал критериям SMART: конкретный, измеримый, достижимый, реалистичный и определен по времени? Понял ли для себя человек, что покажет ему на достижение результата?» Совокупность этих элементов и образует *рамку конечного результата*, которая определит ход вашей трансформационной коммуникации. Детально проработанная рамка результата открывает прямую дорогу к успеху вашего клиента. Остановимся более подробно на четырех основных характеристиках ответа:

1. Утверждения о том, чего человек ожидает от коучинговой коммуникации, несут *позитивную окраску* и имеют для него *большое значение*. Чтобы достичь результатов, человек должен сосредоточиться на своем желании, а не на том, чего он не хочет.

2. Цель находится в зоне личного *контроля* человека, и он в состоянии осуществлять его самостоятельно.
3. Цель соответствует SMART-критериям: конкретна, измерима, достижима, реалистична и определена по времени?
4. Клиент имеет четкое представление о желаемых итогах вашего общения, которые очевидно укажут на то, что цель достигнута, а время и энергия были использованы с максимальным эффектом. Приобретенный опыт и результат должны быть полезны клиенту на протяжении всей его жизни и в его *взаимоотношениях с окружающим миром* (то есть *экологичны*).

Давайте теперь детально рассмотрим каждую из вышеперечисленных характеристик, чтобы составить о них полное представление.

Позитивные формулировки

Для достижения результата важно, чтобы визуализация клиента и формулировка им цели были позитивными.

Помогите клиенту сконцентрировать внимание на ключевых вопросах, которые дают возможность прояснить представление о результате, а не наоборот: «Чего вы хотите?», «Кем вы хотите стать, чем вы хотите заниматься, чего вы хотите достичь?», «Каковы ваши намерения?», «Каковы ваши самые заветные мечты?». Визуализированный результат рисует в сознании человека привлекательную картину, которая вдохновляет его и вызывает позитивные эмоции.

Например, утверждение «Я хочу бросить курить» звучит негативно. Возможно, клиент представляет себя с сигаретой в руке и пытается не закуривать ее, однако такое состояние не приносит

ему положительных эмоций. Помогите ему прояснить картину того, чего он действительно хочет достичь, используя позитивно окрашенные утверждения. Утверждение «Я выбираю здоровый образ жизни, хочу очистить организм и дыхательную систему» окрашено позитивно и вызывает положительную ответную реакцию человека и приятные чувства.

Если человек озвучивает свою цель, используя негативные формулировки, то в дальнейшем он будет стараться уйти как можно дальше от нежелательного состояния, приносящего дискомфорт и вызывающего еще больше негативных эмоций. На это уходит немало энергии.

Как уже было отмечено ранее, чем больше внимания вы концентрируете на чем-либо, тем эффективнее протекает процесс — «о чем думаешь, то и получаешь». Мысли материализуются, а энергия направлена туда же, куда и ваше внимание; рамка результата играет значительную роль, поскольку вы двигаетесь к желаемой цели. Можно четко визуализировать результат или намерение и решительно двигаться в заданном направлении, испытывая при этом позитивные чувства. А положительные эмоции, в свою очередь, помогают достичь желаемого как можно скорее.

Изучите предложенные ниже коучинговые примеры и проверьте критерии рамки результата, положительны ли они, дают ли энергию двигаться вперед. Заметьте, что иногда следует внимательно прислушиваться к содержанию и интонации голоса, чтобы удостовериться, достигли ли вы истинного результата или всего лишь реализовали свои скрытые намерения, удерживая внутренний образ «я не хочу» и направляя энергию не в то русло.

Пример 1. Представьте, что человек хочет стать более креативным, более талантливым, иметь больше возможностей и альтернативных путей. Задача коуча помочь создать визуальную картину желаемого и прояснить, что именно будет вдохновлять человека и способствовать его развитию в каждом из направлений.

Пример 2. Представьте, что клиент говорит: «Я хочу чувствовать себя более защищенным, уверенным, иметь силу воли, больше личного пространства, свободы, искренности». Заметьте, в этом случае человек осознает свою проблему как нехватку безопасности, самоконтроля, склонность к привыканию, чувство вины и стыда. Он сосредотачивается на том, чтобы отойти как можно дальше от своих переживаний, и думает не о том, чего желает на самом деле, а о том, от чего хочет избавиться.

Если вы чувствуете, что движущей силой на пути к результату выступает вовсе не «положительная» энергия, то стоит вынести на первый план высшие намерения. Оставьте позади стремления быть более защищенным, иметь больше личного пространства и т.д. Постарайтесь увидеть результат, который следует из очевидного озвученного результата. Например, вы можете спросить: «Если бы вы обладали такой силой воли, которую желаете иметь, что бы это вам дало?» Такой вопрос поможет человеку найти правильный позитивный смысл, который его вдохновит. Это самый подходящий момент для визуализации истинных намерений клиента.

Зона личного контроля

Проверьте, находится ли результат в зоне личного контроля клиента. Самым подходящим вопросом здесь будет: «Вы сможете сами, своими действиями контролировать достижение поставленной цели?» Например, если человек хочет, чтобы его (ее) вторая половина бросил(а) курить, то результат находится вне зоны его (ее) личного контроля. Так же человек не сможет контролировать результаты, связанные с гарантированным продвижением по службе, поскольку здесь будет задействовано

и внутреннее видение, и субъективные действия, и объективные обстоятельства.

Иногда грань между результатом, находящимся в зоне контроля человека и вне ее, очень тонка. Предположим, цель человека — сделать карьеру. Он начинает искать такую должность, на которой смог бы максимально проявить свои умения, или занимается совершенствованием своих навыков, или фокусируется на выполнении того, что у него лучше всего получается. Тогда можно сказать, что он всячески расширяет зону контроля тех действий, которые продвинули его к цели. Но и в этом случае окончательное решение принимает не он. То, что он может контролировать непосредственно сам, — это поддержание высокой мотивации и уверенности в себе.

Вопрос заключается в том, как самому контролировать свою судьбу. Эффективный коуч помогает своему клиенту понять, что подвластно его влиянию, а что нет. Коучу следует помочь человеку создать видение возможного и проработать детали его достижения.

Вы можете поставить вопрос таким образом: «Пожалуйста, представьте, что уже достигли того, к чему стремитесь. А теперь ответьте искренне, какая доля достигнутого результата зависит непосредственно от вас? Какие чувства вы испытываете, когда осознаете, что подвластно вашему контролю, а что нет? Какие конкретные действия, способные повлиять на результат, необходимо рассмотреть детально? Кого бы вы хотели вовлечь в процесс? Как создать эффективную команду? Как достичь максимального результата?»

Вам и вашему клиенту будет полезно подумать о широком спектре возможностей. Может быть, стоит применить шкалу от 1 до 10, где 1 — это то, что находится «практически полностью вне зоны вашего контроля», а 10 — то, что «практически полностью в зоне вашего контроля».

Можно использовать такое линейное шкалирование для того, чтобы определить динамику реализации каждого из аспектов намеченного плана. Вместе с тем вы можете задавать закрытые вопросы, помогающие прояснить ситуацию. Например: «Мешают ли решения других людей тому, чтобы вы “попали в цель”?».

«Требуется ли финансирование вашего проекта?», «Вероятно, стоит более четко определить временные рамки некоторых этапов вашего проекта?», «Кто должен утверждать проект при том, чтобы он оставался вам подконтролен?».

Для вас как для коуча важно помогать клиенту уверенно идти в заданном направлении, помочь прояснить, что находится в зоне личного контроля и что — за ее пределами. Это способствует определению следующего стратегического этапа. Вы можете спросить: «Какими знаниями вам нужно обладать и какого рода план составить, чтобы ваш проект развивался легко и непринужденно? Попробуйте сформулировать открытые вопросы, которые помогут вам это сделать».

Упражнение «Метод двух списков»

Существует эффективный способ создать осознание того, что «находится в зоне вашего контроля».

Мы называем его методом двух списков:

- Попросите клиента разделить чистый лист бумаги на две части. Одну часть назовите «В зоне моего контроля», а другую — «Вне зоны моего контроля». Затем проведите с вашим клиентом «мозговой штурм» и задайте открытые вопросы, чтобы помочь человеку составить долгосрочный план и мысленно пройти все стадии этого плана вплоть до его полной реализации.
- Перечислите в этих двух колонках всю информацию о том, что находится в зоне контроля человека, а что нет. Теперь у вашего клиента получились два списка.
- На следующем этапе постарайтесь понять, каким образом можно переместить пункты, перечисленные в колонке «Вне зоны моего контроля», в колонку «В зоне моего контроля». Это может потребовать детального изучения

подконтрольных шагов по реализации ключевых направлений плана, чтобы человек был готов расширять «зону контроля». Сюда входят действия в рамках выполнения проекта, система ценностей, стремления, восприятие, внутренние стратегии и способности.

Как можно дальше работать с составленными списками? Вы можете попросить человека представить, что он находится в финальной точке своего проекта, и визуализировать способы перемещения некоторых пунктов «неподконтрольного» списка в список контролируемого. Это позволяет вашему клиенту увидеть и прочувствовать ситуации достижения будущих результатов. Кроме того, такая визуализация даст представление о качествах, отношениях, эмоциональных состояниях, стремлениях, системе ценностей на микроуровнях – и все это в контексте ориентации на конечную цель.

Вы также можете задать клиенту вопросы, ответы на которые предполагают шкалирование. Проведите с ним «мозговой штурм», чтобы понять, как можно продвинуть вверх по «шкале» какую-нибудь небольшую область выполнения его проекта. Например, можно спросить: «Как бы вы могли сделать этот непрстой момент реализации вашего плана более контролируемым, чтобы продвинуться вперед по нашей шкале на одно деление?»

Соответствует ли поставленная цель критериям SMART?

Цели, соответствующие SMART-критериям, конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и определены по времени. *Конкретизируя* цель, вы придаете ей определенность. Когда цель определена, вы точно знаете, что хотите получить по итогам коучинговой сессии. Каждый шаг, который ведет нас к цели, должен быть столь же определен, как и желаемый результат.

И конечный результат, и каждый шаг к нему должны быть *измеримыми*. Определите, какими критериями можно будет *измерить* достижение результата. *Достижимым* следует быть каждому этапу, и это сделает *достижимой* конечную цель. Теперь стоит спросить: «Действительно ли предполагаемые действия *реализуемы*? Приведут ли запланированные шаги к успеху?» Если конкретные цели не соответствуют долгосрочному жизненному плану и другим целям, то и действия по их достижению не будут эффективны. Если цель слишком велика или ее трудно реализовать за отведенные временные рамки, человек инстинктивно чувствует это и не станет предпринимать шаги, чтобы ее достичь.

Преодоление каждого этапа пути к заданной цели (как и достижение самой цели) следует *определить по времени*. Это предполагает установление неких временных границ, в рамках которых результат должен быть достигнут. Очень важно соблюдать их самому и помогать в этом другим, потому что такой тайминг значительно помогает внутренней организации действий. Стоит отметить также, что если период, отведенный для выполнения какой-либо задачи, слишком долог, или, наоборот, слишком короток, или вообще не установлен, то уровень мотивации снижается и становится всего лишь призрачным выбором будущего.

Какие шаги необходимо предпринять, чтобы цель клиента соответствовала системе SMART?

Проведите инвентаризацию ресурсов, которыми клиент располагает или которые ему необходимо иметь, чтобы реализовать все планы. Это даст старт движению к желаемому результату, а также поможет человеку спланировать *эффективное* использование времени и энергии. Вы можете задать вопрос, считает ли сам клиент *эффективными* запланированные действия.

Докажите, что результат достижим, найдите этому подтверждение. Как человек убедится, что его результат достигнут? Может ли человек видеть предпринимаемые шаги? Существуют ли доказательства того, что эти шаги помогают клиенту двигаться к поставленным целям? Другие уже пробовали пройти через это?

Утверждение, что результат будет положителен, и предъявление доказательств тому формируют целостное видение, более значимое, чем простая декларация благоприятного результата без обозначения подтверждающих деталей. Например, утверждение «Я хочу иметь более счастливую семейную жизнь» является неопределенным. Его можно сделать более ясным, добавляя доказательства, которые укажут человеку, что его семейная жизнь стала счастливой. Это может звучать следующим образом: «Я хочу, чтобы каждый вечер в будни наша семья спокойно ужинала вместе и мы по очереди рассказывали за столом, что хорошего случилось за день. Я хочу, чтобы по выходным мы организовывали семейный пикник. И хочу, чтобы вся семья дружно собиралась на днях рождения и различных праздниках». Обратите внимание, что без предварительного анализа и расстановки всех позиций, доказательства могут не привлечь внимание человека или членов его семьи. Показатели «счастливой семьи» сугубо индивидуальны, так как каждый по-своему интерпретирует это понятие. Без формулировки конкретных параметров достигнутой цели результат будет абстрактным, а не содержательным и достижимым. Когда человек ставит перед собой достижимую цель, она подразумевает конкретный измеримый результат, который можно, так сказать, «пощупать».

Немаловажным моментом планирования является продумывание «плана В». Человек может удовлетвориться планированием единственного пути к цели и прекратит искать другие возможности. Вам как коучу стоит побудить его продумать альтернативные способы достижения результата, чтобы человек учился добиваться успеха, даже если объективные обстоятельства стараются этому помешать. Спросите: «Каков ваш план действий в непредвиденных обстоятельствах?», «С какими препятствиями вы можете столкнуться и как вы их можете предотвратить?». Альтернативный план так же, как и основной, может быть проработан с помощью четырех вопросов о планировании.

Является ли поставленная цель экологичной?

Под *экологичностью* в данном случае мы понимаем взаимодействие с окружающим миром. Давайте отступим на шаг, чтобы окинуть взглядом всю целостную картину, которую представляет собой поставленная цель. Оценка цели с позиций экологии подразумевает ее соответствие другим целям и пользе, приносимой окружающим. Задайте вы себе такой вопрос (об экологичности) или нет, однако было бы полезно взглянуть на собственную большую картину-видение в контексте еще большей картины, которую пишет окружающая действительность.

Удерживая цель клиента в сознании, вы могли бы рассмотреть ее более широкое значение: «Зачем вам нужен этот результат?» Если у человека возникают трудности при ответе на этот вопрос, существуют два способа их преодолеть. Первый состоит в том, чтобы предположить, что за озвученной целью стоит высшее намерение более широкого плана. Если представления о глобальной цели остаются размытыми, предложите человеку перейти на уровень микровидений результатов, чтобы через меньшее понять большее. Вы поможете прояснить шаги на пути к большой цели, каждый из которых знаменуется достижением значимого ощутимого результата. Таким образом вам удастся прояснить и временные рамки всего проекта.

Подобно экологу, который изучает взаимоотношения живых организмов и их сообществ между собой и окружающей средой, вам следует рассмотреть, как достижение результата соотносится с разными сферами жизни данного человека. Если поставленная цель противоречит какой-то из них, она не может считаться экологичной и от нее следует отказаться. Помогите клиенту исследовать все последствия движения к желаемому результату, поскольку это имеет отношение ко всей его жизни. В этом и состоит второй способ преодоления трудностей.

Вопросы коуча для проверки экологичности цели:

- Каким образом достижение этого результата может повлиять на жизнь других людей и как оно соотносится с другими результатами, которых хочет достичь клиент?
- Существуют ли более эффективные подходы, с помощью которых можно извлечь взаимную выгоду из достижения результата? Если они очевидны для меня как стороннего человека, то насколько они видны моему клиенту? В этой ситуации коуч может использовать способ «китайское меню». (Помните, вам следует воздержаться от принятия решений за клиента, который должен сам понять, что для него лучше, а что нет.)
- Можно ли обозначить ряд других и, возможно, лучших результатов, которые привели бы к желаемому результату. Или, может, задуманный результат ведет к достижению другого? Здесь будут полезны планирование поведения в непредвиденных ситуациях и установление временных рамок.
- Как можно наиболее эффективно использовать людей, время, энергию? Действительно ли это принесет желаемую отдачу? Какие признаки укажут на то, что результат достигнут?

Важные подходы к развитию будущего

Ваша задача – помочь человеку разработать всесторонний план действий, и приведенные ниже способы помогут ему в этом. Ваш собеседник по завершении будет значительно ободрен тем, что у него имеется подробная «карта» движения к цели и детальная структура эффективных шагов, которые он будет предпринимать дальше.

Диссоциация и ассоциация

Диссоциированное и ассоциированное состояния совершенно отличны друг от друга.

Для планирования лучше использовать создание *диссоциированных* визуальных образов. Диссоциированная визуализация означает, что вы словно смотрите кино, глядя на себя со стороны.

Предложите своему клиенту: «Взгляните на себя и на других, будто рассматриваете всех на экране, наблюдая, как развивается действие. Когда вы видите себя на своем внутреннем экране и испытываете такие чувства, словно вы уже достигли поставленной цели, оглядываясь назад, назовите шаги, которые вы предприняли, чтобы достичь этого результата».

Например, вообразите катание на «Американских горках». Представьте, что вы сидите на скамье в Луна-парке и со стороны наблюдаете за собой же, сидящим в кресле аттракциона «американские горки» и готовым тронуться с минуты на минуту. Вы можете комфортно расположиться на скамеечке и наблюдать за собой, мчащимся то вверх то вниз, то совершающим крутые виражи. В диссоциированном состоянии некая часть вас имеет представление о другой вашей части, соответственно, вам дается пространство для проектирования изменений в восприятии и действиях. Вы остаетесь в расслабленном и комфортном состоянии, поскольку наблюдаете за экстремальным развлечением со стороны. Таким образом, вы не испытываете всей глубины острых ощущений, но в то же время набираетесь определенного опыта.

Теперь используйте *ассоциированное* визуальное планирование. Ассоциированное состояние подразумевает полноценное чувственное переживание какого-то опыта и выход через него на видение. Например, снова мысленно представьте себя катающимся на «Американских горках», однако теперь переживайте это с позиции непосредственного участника. Это ассоциированное состояние. Вы можете ощутить толчки и напряжение, слышать грохот колес, смотреть на рельсы сверху и снизу.

Если вы находитесь в ассоциированном состоянии, то полностью сосредотачиваетесь на своих внутренних ощущениях на данном моменте. Все ваше внимание сфокусировано на происходящем, и у нас в запасе не остается ни капли внимания, чтобы осознать, что вы приобретаете опыт.

Вы можете стать эффективным коучем, сочетая умение использовать оба подхода. Коучу необходимо обладать навыками самонаблюдения, самоанализа и самосовершенствования. В то же время ему надо уметь отступить от своего прошлого опыта и рассмотреть все аспекты в более широком диапазоне, ориентированном на поиск решения, диссоциированных перспектив. Только с точки зрения диссоциированной коуч-позиции можно создать видение во всей его полноте и отметить, какие вопросы следует задать. Внутренние вопросы позволяют увидеть и осознать весь приобретенный опыт.

Выигрышная наблюдательная позиция позволит вам реорганизовывать осуществляемый план в соответствии со своими ценностями и самой эффективной реакцией на ситуацию.

Делая шаг внутрь самого себя (ассоциация) и наблюдая за собой со стороны (диссоциация), мы становимся устойчивыми наблюдателями. Мы можем сделать шаг наружу, присмотреться и спросить, живем ли мы так, как хотели бы жить, а затем сделать шаг внутрь, чтобы прочувствовать момент каждой клеточкой своего тела. Это игра истинной внутренней гибкости.

Основные правила коучинга

1. Изначально всегда концентрируйтесь на осязаемом результате.

Человек вдохновляется и остается мотивированным, стремясь к цели, если ожидаемый результат ощутим — то есть его можно увидеть, услышать или почувствовать в самом начале. Убедитесь, что человек может

визуализировать достижение своей цели и испытать те чувства и ощущения, которые с этим связаны.

Необходимо иметь в виду, что, когда человек четко представит, что он хочет, некая его часть может настолько озадачиться вопросом «как», что пробудятся связанные с реализацией плана гремлины. Поэтому перед тем как спросить «Как вы этого достигнете?», потратьте достаточно времени на визуализацию результата, акцентируя внимание на чувствах, которые человек испытает, когда его получит. Спросите: «На кого может повлиять такой результат? Как такое видение может помочь вам сделать этот мир лучше? Как вы представляете себя в этой визуализации? Какова ваша система ценностей? Насколько вы удовлетворены этим результатом? Как вы могли бы сделать это еще лучше?» Суть заключается в том, чтобы клиент ясно прочувствовал финал своего проекта и готовность стремиться к нему.

2. Установите временные рамки.

«Когда именно в будущем я достигну этого результата?» Цель – это мечта с определенными сроками исполнения. Вы хотите, чтобы ваше «внутреннее кино» было ясным, определенным и детальным. Важно четко определить срок реализации задуманного. Смотрите, слушайте и испытывайте такие чувства, словно вы уже достигли результата в установленных вами временных рамках.

3. Внесите конкретику.

Иногда очень полезно заглянуть в будущее и понять, какие конкретные факты укажут на то, что вам удалось достичь цели. Внутренний глубинный разум всегда мотивирован конкретикой. Например, человек ставит перед собой цель иметь больше денег. Можно обозначить определенную сумму, скажем, \$500 000 на банковском счете. Вид чековой книжки с указанным в ней числом мог бы

стать очевидным, видимым, осязаемым показателем результата. Возможно, более глобальное намерение, вытекающее из очевидного результата, заключается в том, чтобы быть финансово независимым и располагать большим количеством наличных денег. Неосязаемым свидетельством было бы чувство защищенности, уверенности и свободы. Почему эти чувства так важны? Возможно, потому, что, испытывая их, человек сможет внимательнее относиться к своей семье и друзьям, чаще выбираться на природу и т.д. Шаг за шагом, вдохновенно двигаясь к поставленной цели, человек нуждается в постоянных доказательствах достижения результатов на каждом этапе.

Давайте проведем аналогию с картой. Когда вы собираетесь поехать в соседний город, дорожные знаки подсказывают вам, на каком отрезке пути вы находитесь по отношению к заданному пункту назначения. При определении своего результата ваша задача состоит в том, чтобы выбрать собственные дорожные знаки, которые будут вам подсказывать, правильно ли вы едете. Какие достижения, которые вы сможете видеть, слышать и чувствовать, помогут вам осознать, что вы двигаетесь в нужном направлении?

4. Обязательно напишите, каких конкретных результатов вы хотите достичь.

Исследование в Йельском университете подтвердило важность фиксирования своих целей на бумаге. Будучи написанными, цели становятся видимыми. Ряд выпускников Йельского университета 1954 г. были опрошены на предмет того, записывали ли они в свое время на бумаге собственные цели по окончании учебы.

Только 3% опрошенных действительно сделали так; приблизительно 10% имели определенные цели, но не записали их. У остальных не было никаких конкретных целей. Двадцать лет спустя был проведен повторный опрос

тех же людей. Угадайте, какая из групп добилась большего успеха? Вы правы – это те самые 3%. Остальные оказались в одной группе оставшихся 97%.

5. Практикуйтесь ежедневно по крайней мере минимум в течение 21 дня.

Для того чтобы представляемая нами картина была реализована, необходимо ежедневно визуализировать результат. Эта практика по прошествии времени концентрирует сознание и эмоции. Например, когда вы просыпаетесь утром, потратьте несколько минут, чтобы сосредоточить внимание на вашем намерении и результате. Вы можете принять удобное положение, закрыть глаза и визуализировать свои желания таким образом, будто бы они уже реализованы. Испытывайте такие чувства, словно вы уже достигли результата. Все волшебство состоит в излучаемых вами чувствах.

6. Ежедневно визуализируйте самый эффективный способ достижения цели.

Вам нужно понять, какие способы визуализации вы обычно используете. Например, у вас есть привычка полностью растворяться в своей мечте и смотреть на вещи ассоциированно. Вы можете полагать, что лучшей мотивацией может служить формирование такого видения цели, словно она реализуется в настоящий момент. Все же не забывайте, что это верно только частично, потому что такая форма визуализации относится прежде всего к эмоциональной, лимбической, системе. (Подробнее об этом можно прочитать в главе 2 книги «Мастерство жизни: Динамика развития личности».)

Мотивирующие элементы эмоционального мышления, которые скрыты во внутренних беседах и интонациях, оживают при ассоциированной визуализации. Это отлично! Тон внутреннего обсуждения важен, поэтому

используйте тон самомотивации по отношению к своим целям. *Скажите* себе, что это именно то, чего вы хотите, будто это происходит сейчас, и вы испытываете такие чувства, словно цель уже достигнута. Убеденно говорите восторженным тоном о своем будущем в настоящем времени и запишите цели, как будто они уже реализуются. Например: «Я здесь. На дворе октябрь, и я настолько счастлив, что могу легко бегать трусцой на две мили и чувствовать от этого удовлетворение! Я чувствую себя великолепно!» Поскольку вы говорите об этом в настоящем времени, представьте себя бегающим трусцой! Это означает, что визуализация диссоциирована! Чтобы испытать полную гамму чувств, представьте, словно вы наблюдаете за собой с позиции камеры, бегущей перед вами, которая дает возможность рассмотреть каждое движение тела в процессе бега.

Это очень важное различие, поэтому при таком способе визуализации устанавливается связь между эмоционально-лимбической системой и зрительным восприятием коры головного мозга, что делает процесс визуализации эффективным и вдохновляющим.

7. Существует около четырех «единиц информации», доступных для нашего сознательного внимания. Используйте их эффективно!

Визуализируйте свой результат, чтобы получить как можно больше информации, и следите за тем, чтобы все аспекты видения приносили вам удовольствие.

Это означает, что вы можете помочь своим клиентам сделать диссоциированную визуализацию своих планов ярче и красочнее, добавив чувственных и зрительных образов в общую картину. Вы можете обратить их внимание на поток эффективного движения, получаемое удовольствие от происходящего и на движение к результату. Важнее всего – *увидьте* сам результат и испытайте такие

чувства, словно вы его уже достигли! Смакуйте чувства, слушайте мотивирующий внутренний голос, смотрите на себя и на то, как ваши достижения влияют на других.

8. Когда делаете что-либо, убедитесь, что это приносит вам удовольствие и обогащает опытом.

Самый лучший момент для ассоциации тот, когда вы действуете и познаете на практике все богатство сенсорного восприятия. Единственный способ испытать такое состояние — сделать шаг вперед и погрузиться! Учитесь быть в бесконечном измерении настоящего и излучайте чувства благодарности, радости и любви. Выберите мысли и поведение в тот момент, когда вы испытываете эти чувства, и вы почувствуете значительные перемены в жизни. Суть заключается в том, чтобы жить настоящим.

Единственный способ испытать такое состояние — сделать шаг вперед и погрузиться!

Чтобы подвести итоги и продолжить описание различий между состояниями ассоциации и диссоциации, примите к сведению следующее:

- Ассоциированная визуализация углубляет чувства и дает возможность посмотреть на результат изнутри.
- Для развития связи между всеми системами мозга ежедневно занимайтесь диссоциированной визуализацией, представляя все свое тело в действии. Лучшая внутренняя визуализация происходит при использовании диссоциированного способа и яркого сенсорного восприятия. Такой тип визуализации приносит больше всего вдохновения.

- Когда вы испытываете состояние «здесь и сейчас» в какой-то момент своей деятельности, будьте как можно больше ассоциированы. Сосредоточьте свои мысли и поведение на моментах, когда вы испытываете радость, и полностью погрузитесь в это чувство. Почувствуйте аромат роз своего жизненного опыта! Если вы концентрируете все внимание на шипах и позволяете своему разуму блуждать, вы упускаете момент и никогда не сможете испытать все его великолепия.

Часто люди уже на закате жизни замечают, что раньше постоянно откладывали удовольствие и пропускали ключевые события. Они допускали это из-за малозначимых внутренних разговоров, которые требовали, чтобы удовольствие было отложено. Многие начинают говорить подобным образом, еще не достигнув пожилого возраста, например: «Вот допишу диссертацию и снова начну наслаждаться жизнью», «Когда дети вырастут, тогда мы сможем позволить себе весело проводить время», «Когда я выйду на пенсию, буду наслаждаться жизнью и стану по-настоящему счастливым».

9. Почувствуйте благодарность.

Счастье и истинное благополучие – это ассоциированные состояния, которые человек испытывает всеми своими чувствами. Подумайте, не блокирует ли что-нибудь ваши положительные эмоции. Если да, то переключение вашего внимания играет очень большую роль. Самый быстрый путь к счастью и благосостоянию – испытывать чувство благодарности. Независимо от того, в какой именно ситуации вы находитесь, всегда можно найти то, за что можно быть благодарным. Сознательно выражайте благодарность от всего сердца, и вы будете чувствовать себя превосходно. И знайте, чем больше вы

находите поводов быть благодарным, тем больше вы притягиваете то, за что можно испытывать благодарность. Вы можете стать счастливым и теперь, и в будущем. Какой подарок!

Рассмотрите следующие внутренние призывы: «Я очень благодарен за то, кем сейчас являюсь», «Я очень благодарен за то, кем я становлюсь», «Я очень благодарен за то, что я считаю само собой разумеющимся», «Я очень благодарен за то, что я доволен», «Я очень благодарен за то, что мое видение реализуется прямо сейчас!».

Как поддержание чувства благодарности может вам помочь в проектировании мечты, которая является еще более вдохновляющей? Как благодарность поможет вам стать лучшим коучем для других? За что вы благодарны прямо сейчас?

Следующий список – резюме этих девяти пунктов.

Ключевые элементы коучинга

1. Изначально всегда концентрируйтесь на значимости результата.
2. Используйте временной фактор.
3. Внесите конкретику.
4. Запишите специфические особенности того, чего вы намереваетесь достичь.
5. Осуществляйте ежедневную практику по крайней мере минимум в течение 21 дня.
6. Ежедневно визуализируйте самый эффективный способ достижения цели.

7. Существует около четырех «единиц информации», доступных для нашего сознательного внимания в каждый момент времени. Используйте их эффективно!
8. Единственный способ испытать такое состояние – сделать шаг вперед и погрузиться!
9. Почувствуйте благодарность.

Глава 10

Внутренняя гармония логических уровней

Откройте объятия для перемен, но оставайтесь верны своим ценностям.

Далай-лама

Как устроена система ценностей

Система ценностей обладает своей уникальной формой. Стараясь распознать глубинные ценности, человек вдруг открывает для себя уровень внутренней ясности. Его можно ощутить, шагнуть в него и *быть* там. В конечном итоге мы — это то, что мы ценим.

Становление системы ценностей происходит раз за разом, проект за проектом. Ценности имеют свойство объединяться и видоизменяться, подобно формированию кристалла или снежинки. Естественное внутреннее развитие каждого предполагает и развитие всей его системы ценностей.

Формирование системы ценностей с помощью вопросов по логическим уровням

Человек постоянно совершает некий внутренний выбор, который означает формирование небольшой идентичности, одного Я в ряду многих, составляющих систему ценностей каждого. Те решения, которые он принимает, можно детально рассматривать и структурировать, чтобы выяснить, соответствуют ли они основным приоритетам или ключевым проектам его жизни. Вы могли бы спросить, кем бы стали, взяв в свои руки планирование своей жизни и жизни людей, которые вас окружают. Вопросы логических уровней, описанные в этой главе, помогают создать замечательную систему, способную обеспечить подобное лидерство.

Структура логических уровней выстраивается с помощью специально сформулированных вопросов, позволяющих исследовать, развивать и чувствовать связь между видением и внутренней системой ценностей. Вы сможете определить структуру своих логических уровней в любой ситуации, а логические вопросы

позволят вам ощутить и увидеть по отношению к проекту свою внутреннюю целостность.

Отличительная черта использования таких вопросов заключается в том, что в каждом проекте мы можем найти то, что представляет для нас какую-либо ценность, и использовать это знание для эффективного движения к результату. С помощью простых вопросов логических уровней вы можете составить «ценностное» представление о конкретном проекте, сравнить его по этому параметру с другими проектами и на этом основании выбрать наилучший способ использования своего времени и энергии.

Смещение логики в «рецепте счастья»

Система ценностей может обладать прекрасной формой сродни кристаллу или снежинке, но эта форма может быть нарушена смещением логических уровней нашего мышления и действий в различных сферах жизни. Это происходит, когда какое-то малозначимое убеждение становится полноправным хозяином времени и энергии человека и мешает ему действовать в соответствии со своими истинными приоритетами. Например, представьте, что кто-то думает, что если он будет *делать* свою работу хорошо день ото дня, то будет *иметь* то, чего хочет, и, таким образом, *будет* уважаемым человеком? Или, скажем, кто-то думает, что если он будет *иметь* хороший автомобиль, то он сможет *быть* привлекательным для людей противоположного пола и это позволит ему отлично проводить время и *делать* множество захватывающих вещей.

Трансформационный коучинговый подход к коммуникации предлагает вам изучить совершенно иной подход к тому, как можно прожить свою жизнь наилучшим образом. Сначала сосредоточьтесь на том, кем являетесь и каковы ваши самые сокровенные желания (кто вы *есть* в этом мире), затем – на том, как вы думаете, чувствуете и действуете (что вы *делаете* в этом

мире), и, соответственно, вы будете *иметь* желаемый результат. Такая последовательность работает безотказно и открывает для вас естественную истинную целостность вашего внутреннего Я.

БЫТЬ → ДЕЛАТЬ → ИМЕТЬ

Вопросы логических уровней организуют деятельность человека, являясь, таким образом, эффективным коучинговым инструментом. Вы сможете перевести на другой уровень коммуникацию, а также вдохновение вашего клиента, его мотивацию, видение и интеграцию. Сначала мы опишем логические уровни и принципы организации проекта, а затем обсудим несколько способов использования такой естественной внутренней системы в коучинге.

Логические уровни мышления

Что имел в виду Эйнштейн, когда сказал: «Ты никогда не решишь проблему на том же уровне, на котором она возникла»? Роберт Дилтс, специалист по нейролингвистическому программированию (НЛП) из Калифорнии, с помощью работ Грегори Бейтсона, Бертрана Рассела и Альфреда Вайтхеда разработал ясную модель, чтобы наблюдать за системой мышления. Мы теперь называем ее моделью логических уровней. Она тесно связана с исследованием трехчастной системы мозга, подробно описанной в главе 2 книги «Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития». Эта наглядная схема дает глубокое представление о том, как люди действуют в мире.

Модель логических уровней, поможет вам привести в гармонию окружающую вас обстановку, свое поведение, способности, ценности, идентичность и цель. В то же время она бросает вам вызов — рассмотреть более глубокие намерения, связанные

с работой, семьей, социальными и духовными ценностями, которые играют важную роль в вашей жизни, несмотря на постоянное возникновение мелких ежедневных потребностей. Подход, который с помощью соответствующих вопросов помогает усилить в человеке внутреннюю организованность, углубляет коучинговую коммуникацию. Его можно легко адаптировать к индивидуальной, социальной или организационной точке зрения. Этот подход полезен для перемен в любой из этих сфер, а также в эффективной реализации проектов.

С точки зрения коучинга логические уровни наряду с рамкой результата являются основополагающими частями трансформационной коммуникации. Коучинговый подход к трансформационной коммуникации, ориентированный на поиск решений, использует логические уровни как структуру для организации и сбора информации. Таким образом, коуч и клиент, работая друг с другом, определяют самый благоприятный уровень, на который необходимо выйти, чтобы начать исследование и затем прийти к желаемым изменениям.

Фраза «логические уровни» указывает на внутреннюю иерархию, существующую в каждом проекте. Переход с одного уровня на другой подразумевает определенный прогресс, перемены в качестве психологического отношения и степени воздействия. Каждый более высокий уровень является более всеохватывающим по отношению к более низкому и оказывает большее влияние на предыдущие. Эта структура позволяет отделять действия от результатов и способности от идентичности так, чтобы человек мог построить эффективную модель успеха. Изучение логических уровней может помочь ему принимать решения, не зависящие от прежних ассоциаций с успехами или неудачами, определить идентичность и открыть свои способности. Результат – более ясный образ мышления и вера в безграничность возможностей.

Вопросы для трансформационных разговоров: иерархическая модель логических уровней

Представьте себе ступенчатую модель в виде пирамиды (рис. 10.1). Ступени в ней, согласно теории Дилтса, представляют собой шесть логических уровней, которые являются ключевыми в любом проекте и прослеживаются в любой идее.

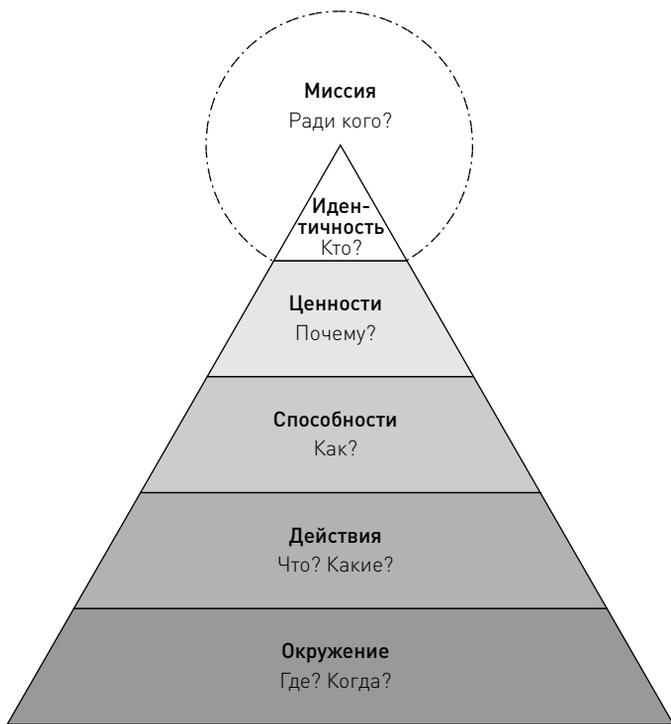


Рис. 10.1. Логические уровни

Используя иерархическую последовательность, давайте рассмотрим эти уровни от самого высокого до нижнего с точки зрения нашей жизни.

Уровень видения/духовности, находящийся в самом верху, далек от личных житейских проблем. Он связан с вопросами: «Кто еще?», «Зачем еще?», «Как еще?» Слово «еще» означает осмысление человеком своей деятельности с точки зрения ее вклада в глобальном (не личном) контексте.

Уровень идентичности – верхняя ступень в иерархии личных вопросов (в виде пирамиды). Они обращены к вашему главному внутреннему смыслу, а также к ключевой области слушания в любой коучинговой коммуникации. Идентичность в первую очередь связана с преднамеренным воплощением вашего видения и цели в миссию и роли, выбранные вами. Этот уровень отвечает на такие вопросы: «Кто я?», «Какой я человек?», «Что мои жизненные цели жизни говорят о том, кто я?», «Что говорит обо мне другим людям сделанный мной в той или иной ситуации выбор?».

Уровень ценностей имеет отношение к вашим подлинным ценностям. Ценности – это жизненные принципы, являющиеся неотъемлемой частью человека в целом. Они – ваша внутренняя «снежинка» или «кристалл». Какие ценности являются для вас подлинными и служат основой для принимаемых вами ежедневных решений? Отметьте: ценности позитивны, обязательны и существуют всегда; убеждения же могут носить разрешающий или ограничивающий характер, они могут быть относительны. По этой причине многие люди были пойманы в ловушку собственных убеждений, отвлекающих их от своих подлинных ценностей: пример – легенда о Мидасе. Мораль многих басен и притч говорит о необходимости стремления к подлинным ценностям. На их уровне возможно связать свой проект с видением, смыслом цели и истинной важностью. Находясь в гармонии с собой, вы задаете ключевые вопросы, имеющие для вас значение: «Почему я делаю это?», «Почему это действительно важно?», «Ради каких ценностей я живу?», «То, во что я верю, – возможно?», «Действительно ли принесет результат то, что я считаю для себя самым важным?».

Уровень способностей включает в себя те компетенции, которыми вы уже обладаете, и то, на что вы потенциально способны. Этот уровень указывает на ваши таланты, сильные стороны,

общие навыки и умственные стратегии, которые вы используете в своей жизни. Он связан с вопросами о способностях: «Как я могу это сделать?», «Как я с этим справляюсь?», «Какими навыками я располагаю?», «Какие навыки я должен приобрести?». На этом уровне вы используете в своем мышлении множество карт, планов и стратегий, чтобы найти достаточно определенных альтернатив.

Уровень действия/поведения состоит из ежедневного поведения или реакций. Независимо от ваших способностей, поведение связано с тем, что вы *фактически* делаете каждый день. Этот уровень отвечает на вопросы о конкретных действиях: «Что я делаю?», «Какие действия помогут мне добиться того, что я хочу?», «Какие шаги мне нужно предпринять?», «Что я сделаю потом?».

Окружение — это то, в какой обстановке совершаются действия. Этот уровень ставит такие вопросы: «Когда и где я начинаю себя так вести?», «Когда и где я поступлю именно так?», «Сегодня? В следующем месяце? В следующем году?».

Эти уровни могут быть более детализированы, или по-другому называться, или представлять разные шаги. Окружающая среда как внешний фактор может быть включена или исключена. Смысл остается таким же. Цель заключается в том, чтобы всегда дифференцировать и изучать ответы на ключевые вопросы, чтобы эффективно планировать и ресурсы любого проекта: «кто?», «почему?», «как?», «что?», «где?» и «когда?».

Как она функционирует?

Как перечисленные выше вопросы обеспечивают естественное и легкое открытие внутреннего потока? Обычно ваш мозг работает в соответствии с уже сложившейся внутренней иерархией или уровнями опыта. Когда человек визуализирует свою цель с применением описываемой нами модели, те уровни, которые часто оставались незамеченными в ежедневной жизни, начинают сами собой открываться и вести к целому потоку визуализаций.

Чтобы наглядно представить такую иерархию, вообразите матришку: она разбирается, и одна из другой появляются все новые игрушки, и все они выстраиваются в ряд от самой маленькой до самой большой.

Вы когда-либо слышали, чтобы кто-нибудь оценивал происходящее на различных уровнях, например считал приобретенный им опыт полезным на одном уровне и бессмысленным на другом? Это показывает, что у людей есть интуитивное чувство внутренней иерархии уровней. Когда вы включаете в трансформационную коммуникацию вопросы логических уровней и показываете человеку само изображение модели, такой формат общения способствует открытости мышления, а логика последовательных шагов помогает мощному устойчивому процессу преобразования обрести форму.

Полученное знание – самый важный ресурс клиента, который, используя такую структуру, узнает, как изменения на одном уровне должны предшествовать изменениям на другом, чтобы имели место глобальные перемены. Это углубляющееся понимание собственных мыслительных процессов и уровней, естественно проявляющихся в вашем опыте, открывает вам высокие логические уровни, показывая важные аспекты, которые, возможно, до сих пор оставались скрытыми из-за фокуса внимания на повседневной жизни.

Главный вопрос «почему?»: организационная целостность

В чем же заключаются преимущества использования схемы логических уровней в коучинге и действительно ли стоит тратить на нее время и энергию, ставя во главу угла коучинговой сессии?

Прежде всего модель логических уровней обеспечивает полезную визуальную помощь, потому что помогает сосредоточиться на том, что действительно важно.

Работа с логическими уровнями имеет свои особенности. Информация, полученная на одном уровне, организует и управляет информацией на более низком уровне. Вы быстро обнаружите, как изменение на более высоком уровне автоматически привносит преобразования на уровни ниже. Вы научитесь стратегическому планированию, потому что перемены на низших ступенях пирамиды могут (хоть и необязательно) модифицировать верхние.

Те действия, которые человек совершает на каждом из уровней, играют важную роль в определении качества его жизни и достижении им удовлетворения. Например, такие изменения в окружающей обстановке (на самом низком логическом уровне), как переезд в новый дом, перестановка в гостиной, покупка новой техники, ужин в шикарном ресторане или приобретение домашнего животного могут (*но необязательно*) изменить ваш опыт личной идентичности — а это гораздо более высокий уровень. Однако, если перемены случились на уровне идентичности, например, повышение степени самоуважения и уверенности в себе, они с высокой долей вероятности окажут влияние на более низкие логические уровни, вызывая на них ряд изменений. Возможно, это затронет ваши представления о том, каким должен быть дом или как следует поставить мебель в гостиной, повлияет на решение купить животное, какое вам хочется, или вы решите отпраздновать свое достижение покупкой новой техники или ужином в шикарном ресторане.

Или, например, представьте на мгновение, что у вас только что родился первенец. К перечню выполняемых вами ролей добавилась новая — «родители» (существенное дополнение к вашей идентичности). Теперь, используя модель, оцените, как с рождением ребенка изменится на разных уровнях все, что вы цените. Рассмотрите все способы, которыми ваше новое «я» могло бы воздействовать на остальную часть вашего существования. Возможно, теперь перестанут быть столь важны приключения в вашей жизни. А вам станет более важно сидеть с ребенком дома, просыпаться несколько раз за ночь, все время быть готовым прибежать на плач малыша. Рассмотрите новые навыки и способности, которым вам

необходимо обучиться как можно быстрее: как отвечать на реакцию малыша, купать новорожденного, быть хорошими родителями. Заметьте, что с приобретением роли родителя ваши ежедневные функции полностью изменились из-за того, кем вы теперь являетесь. Ясно, что ваши ежедневные действия за два месяца до рождения ребенка и спустя два месяца после его появления на свет значительно различаются. Обратите внимание, как физическая обстановка, в которой вы живете, была изменена игрушками и всяческими его принадлежностями и т.д. Этот пример наглядно демонстрирует, что изменения, происходящие на более высоком логическом уровне, имеют тенденцию изменять все уровни, находящиеся ниже. У изменений на более высоких ступенях есть так называемая власть и контроль над более низкими ступенями.

Как трансформационный коуч вы имеете дело с мечтами людей и их вызовами. Интересно рассмотреть, на каком логическом уровне находятся мечты. На каком логическом уровне находятся вызовы. Для вас как для коуча необходимо точно определить эти уровни и узнать, на каком могло бы быть совершено самое эффективное изменение. Рассмотрите эффекты преобразований на этом уровне, и затем отметьте, можно ли наладить устойчивый долгосрочный трансформационный процесс, если реформировать более высокий уровень.

Преимущества модели логических уровней для клиента

В работе с логическими уровнями есть существенные преимущества, особенно если в процессе коуч-сессии вы наглядно иллюстрируете модель, рисуя картинку в виде пирамиды, и обсуждаете со своим клиентом.

- **Преимущество 1.** Являясь необыкновенно притягательной, модель логических уровней может побудить клиента

обнаружить или вновь обрести свое видение в виде визуальных образов, образующих целостную картину желаемого будущего. Это очень поможет ему в планировании всего пути к цели. Он легко научится заботиться о своем будущем и детализировать предпринимаемые шаги.

- **Преимущество 2.** Клиент сможет понять, как соединять свое видение с системой ценностей и способностями. Такое развитие потенциала необходимо для движения к ключевым целям.
- **Преимущество 3.** Работа с логическими уровнями учит клиента анализировать ключевые проекты, рассматривая их с множества разных сторон – от понимания, кем человек становится в процессе реализации задуманного, до осознания значимости своего предприятия и его важности. Клиент сможет самостоятельно определить необходимые важные навыки, а также то, что потребуется выучить, какие действия предпринять и когда. Такой краткий обзор позволяет ему разработать проект таким образом, чтобы можно было найти баланс между многообразием всех аспектов.
- **Преимущество 4.** Функция краткого обзора системы логических уровней замечательна, потому что она позволяет клиенту «примерить на себя» ценности и видение другого заинтересованного в проекте лица. Так можно составить иное мнение о том, какой вклад человек *делает* в проект, а также, кем он *является* в этом проекте.

Хороший пример – история двух совладельцев украинской империи по производству одежды. Эмоционально они были абсолютными противоположностями и постоянно спорили, как наилучшим образом организовывать их крупную и расширяющуюся производственную компанию. Они непрерывно конфликтовали, когда дело доходило до того, чтобы принять решение, каким будет следующий шаг и следующая инициатива. Спорили о финансах

и распределении ресурсов. Казалось, никто из них не был способен принять точку зрения другого.

Одна была новатором, ее вдохновение и проектные идеи помогли компании стать прежде всего продуктивной. Она полагала, что наступило время для расширения и что существует несколько направлений развития, требующих особого внимания. Второй партнер был намного консервативнее, но поддержал целый ряд производственных изменений, которые держали компанию на плаву, несмотря на несколько неудавшихся инициатив со стороны первого партнера.

Каждого из партнеров попросили посмотреть на ситуацию с позиции человека с иными критериями и видением. Для этого им было предложено детально изучить логические уровни видения. Прямо на полу были отмечены знаки, соответствующие разным уровням. Физически совершая шаги вперед, к видению и обратно, при этом анализируя различные ситуации с позиций своего визави, они быстро обрели доверие друг к другу и испытали гордость за достижения своего партнера. Каждый из них старался принять главные ценности, которые партнер привнес на предприятие. Это помогло им выстроить более эффективную коммуникацию, чем прежде, и начать поддерживать друг друга в различных начинаниях.

- **Преимущество 5.** Это достоинство модели заключается в той легкости, с которой клиент станет принимать решения, изучив систему логических уровней. Человек учится, проведя сравнительный анализ, делать правильный выбор из возможных альтернатив, основываясь на максимальном соответствии своего выбора своим ценностям и видению. Исследование логических уровней позволяет вам ощущать и видеть множество аспектов проекта (особенно когда вы уделяете внимание своим чувствам на всех уровнях).

Использование логических уровней: коучинговые преимущества

Для коуча также существует несколько фундаментальных преимуществ в использовании логических уровней в процессе коучинга.

- **Преимущество 1.** Вопросы логических уровней помогут вам стать мастером сильных вопросов. Одним сильным вопросом вы можете выйти на системный уровень, благодаря которому возникнет еще целый ряд важных вопросов. Ответы на них позволят составить ясную общую картину.
- **Преимущество 2.** Вы можете помочь своему клиенту двигаться вперед без остановок и колебаний с помощью вопросов более высокого уровня по сравнению с тем, который стал камнем преткновения. Например, если клиент говорит «Я не знаю, какое действие предпринять», то спросите его: «Какой человек мог бы легко сказать, каким будет его следующее действие?», «Какие качества он мог бы иметь?», «Если бы вы мыслили так же, как этот представляемый вами человек, и имели бы такие же, как у него качества, каким мог бы быть ваш следующий шаг?».
- **Преимущество 3.** Вы научитесь использовать свое время как можно эффективнее, фокусируя внимание клиента на ключевых областях, которые помогают ему двигаться к желаемому уровню. Старайтесь использовать также модель логических уровней в каждом высказывании — это позволит углубить общее представление о проекте более полным пониманием цели.

Логические уровни и организационная иерархия

Давайте остановимся подробнее на оценке внутренней организации логических уровней в компании. Например, представьте структуру типичной большой корпорации и заметьте, что некоторые группы людей принято считать ответственными за все процессы компании.

- **Видение.** Президент/директор указывает на общее видение и основные цели компании.
- **Идентичность.** Команда высшего руководства создает корпоративную идентичность.
- **Ценности.** Бухгалтерия, персонал и отдел HR-ресурсов передают структуру ценностей организации и помогают в определении их значимости.
- **Способности.** Менеджеры среднего звена используют свои способности, реализуя стратегию корпорации.
- **Действия/поведение.** Юридический отдел, отдел контроля качества и отдел логистики несут ответственность за характер деятельности организации.
- **Окружение.** Физическое расположение и окружающая среда обрабатываются отделами обслуживания, безопасности и охраны.

Деятельность штата самого низкого уровня по оплате и выполняемым обязанностям (охрана, грузоотправители, фабричные рабочие и секретари), безусловно, *важна* для функционирования организации, хотя такие сотрудники не имеют, в отличие от старших менеджеров и руководителей, полномочий производить существенные изменения на высших уровнях. Служащие низшего ранга могут с легкостью изменить только собственный уровень функциональности.

Сравните их с руководством, которое одним росчерком пера может назначить и уволить, внести изменения в производственный процесс, провести реструктуризацию зарплаты, производя при этом глобальные перемены на более низких уровнях. При этом люди, их производящие, могут этого и не осознавать (именно как внесение изменений на уровне ниже), и все же такие последствия неизбежно произойдут.

Заметьте, что в данном примере администрация и служба безопасности играют существенную роль для большой корпорации. Это означает, что низкие уровни нужно считать столь же существенными, как и те, что выше, вот только изменения на них необязательно влияют на вышестоящие. Знание логических уровней позволяет людям регулировать свою жизнь. Более высокие ступени играют роль штурвала, поскольку человек или организация развивают видение, цель, миссию, идентичность, вдохновение, выбор и мотивацию.

Логические уровни: фокус и краткое изложение результатов

Если ваша беседа подразумевает развитие и изменения, изучите таблицу ниже, чтобы понять, как логические уровни способны разъяснить самые важные аспекты видения. Пробудите внутреннее видение самых важных моментов проекта, задавая связанные с ними вопросы.

Часть пирамиды от уровня окружения до уровня идентичности рассматривает самого человека. Хотя идентичность и ценности в пирамиде являются самыми важными, так как они определяют и поддерживают чувство глубокой осмысленности по отношению к тому, кем человек является и что предлагает миру. Система ценностей служит вдохновением идентичности и пробуждает чувство глубокой приверженности своим истинным намерениям.

Таблица 10.1

Первый ярус логических уровней

Фокусная точка	Логический уровень	Итоговые вопросы на логическом уровне
Кто я?	Идентичность	Истинная внутренняя сила
Какова моя система ценностей?	Система ценностей. Критерии ценностных структур для изучения и развития	Вдохновение, мотивация и устойчивость
Каковы мои способности?	Мыслительные карты и модели. Внутренние стратегии	Знания, сфокусированная направленность и выбор
Что я делаю?	Специфика предпринимаемых действий и поведение	Определенные вдохновенные действия
Какие условия меня окружают?	Внешний контекст	Расположение, возможности и преодоление препятствий

Когда вы двигаетесь по нисходящей линии логических уровней, чувство приверженности каждому последующему уровню имеет тенденцию уменьшаться. Легче всего менять что-либо на уровне окружения, когда приверженность находится на минимальном уровне и человек наименее устойчив к изменениям. Как уже отмечалось ранее, такие действия, как перестановка кровати в другой угол комнаты или ужин в шикарном новом ресторане, являются не особенно стимулирующими для большинства из нас, потому что изменения на этом уровне оказывают небольшое влияние на уровни, находящиеся выше. Долгосрочное изменение происходит, когда человек находится на более высоких ступенях нового видения, идентичности и системы ценностей.

Также следует отметить, что на одних уровнях установить взаимопонимание (раппорт) возможно, а на других – нет. Чем выше уровень, на который вы поднимаетесь, тем устойчивее взаимосвязь, которую можно установить с собеседником.

Несоответствие на более высоком уровне может нарушить связь, установленную на более низком уровне.

Вторая часть модели логических уровней выходит за рамки уровня идентичности и помогает человеку сосредоточиться на сделанном выборе. В этой части схемы изображено продвижение человека от понятия «я» к понятию «мы». Эти уровни помогают человеку исследовать и связать в единое целое духовность, функциональность и ключевое видение. Более высокие логические уровни второй части пирамиды сосредоточены на вкладе в «общественное». Например, какое значение будет иметь деятельность конкретного человека для семьи, профессиональной группы, общества, языковой группы, культуры и планеты в целом. Можно для наглядности представить диаграмму как две дополняющие друг друга части. Изобразим эту модель в виде песочных часов.

Вопросы логических уровней также можно задавать, двигаясь от основания треугольника вверх. Это помогает определить результат для самого себя или для человека, с которым вы проводите коучинг. Если клиент определяет свое намерение следующим образом: «Я хочу построить такую жизнь, которая нравилась бы мне, но я не имею никаких представлений о том, чего я действительно хочу», то коуч может задать вопросы в такой последовательности:

- Предположите, что вы ведете образ жизни, который вас полностью устраивает, опишите свое окружение: что вы видите, слышите, чувствуете?
- Какие действия вы могли бы предпринимать ежедневно?
- Какие навыки и способности вы могли бы продемонстрировать или поделиться ими с миром?
- Какие отношения и убеждения вы могли бы освоить (жить в соответствии с ними)?
- Каким именно человеком вы хотели бы стать?

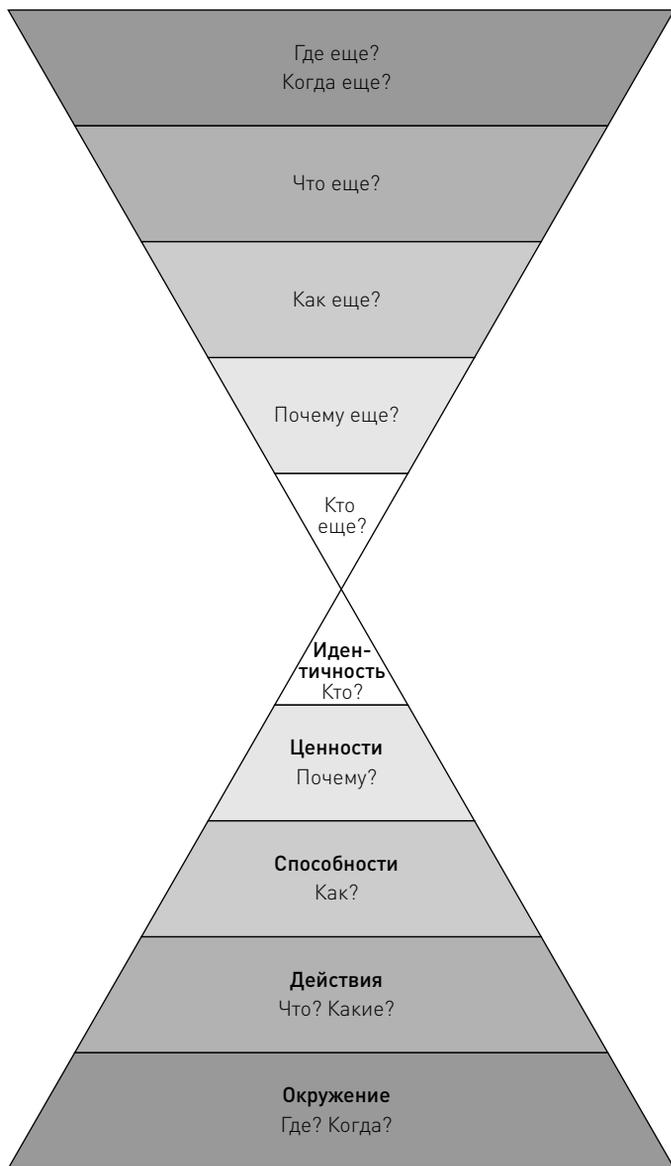


Рис. 10.2. Второй ярус логических уровней

- На кого имел бы воздействие тот факт, что вы стали именно таким человеком? На кого еще?

Ведя клиента через логические уровни вверх, вы помогаете ему определить, к какому результату он стремится, помогая построить видение цели.

Путаница между уровнями поведения и идентичности

В коучинге очень важно отметить, не путает ли человек логические уровни, определяя свое намерение, и если да, то в какой момент это происходит. Одна из наиболее распространенных ошибок – путаница между уровнями поведения и идентичности.

Вы наверняка не раз слышали, как кто-нибудь говорит: «Я слишком глуп для того, чтобы сделать это!» Или ребенку, который что-то не так сделал, выговаривают: «Ты плохая девочка!» Заметьте, что эти примеры связаны с утверждением идентичности (высший уровень) и говорят о действиях (более низкий уровень). Множество людей ошибочно считают, что человек есть то, что он делает, и судят о себе и других в соответствии с этим шаблонным суждением.

Вы – это не ваше поведение! То же верно и в отношении других людей. То, кем вы являетесь на самом деле, – понятие, включающее гораздо больше, чем только ваши действия. Уровень идентичности не определяется вашим поведением или его результатом.

Вы – это не ваше поведение!

Трансформационные коучи поддерживают людей и помогают провести грань между их действиями и тем, кем они являются.

Когда человек соединяет понимание о том, кем он является, со своим окружением и поведением, это мешает ему стать целостной личностью.

Люди, испытывающие такое заблуждение, склонны к самообвинениям (если поведение или окружающие их условия не соответствуют их желанию) и эгоцентричному образу мышления (если окружающие условия благоприятны и мотивируют поведение). В любом случае человеку полезно разделять понятия «поведение» и «идентичность». После того как он мысленно их разделит, порочный круг разорвется и в сознании появится новая карта, описывающая пути к самореализации, а не наоборот.

Например, человек, живущий в бедности, может полагать, что окружающие его условия служат виной тому, что ему необходимо было вести себя тем или иным образом и стать тем, кем он сейчас является. Интегральные изменения в таком случае невозможны. Когда понятия «поведение» и «окружающая среда» будут разведены, это повлияет на убеждения и систему ценностей, которые связаны, в свою очередь, со способностями. На основании сделанных выводов строится модель поведения. Результаты, достигнутые на каждом уровне, объединяются в мощный поток, водопадом струящийся вниз, — к уровню окружения.

Вы только вообразите себе всю силу проведения клиента по пути от осмысления до реализации утверждения, что они — это не то же самое, что они делают, и не тождественны своему окружению. Многие люди не воспринимают это положение, когда им пытаются его логически обосновать. Но, если воспользоваться моделью логических уровней и, проводя клиента со ступени на ступень, помогать ему принимать решения на каждом из уровней, интегральное изменение произойдет легко и естественно.

Коучинговая коммуникация, в которой используются логические уровни и рамка конечного результата

Трансформационная коммуникация тесно объединяет все аспекты действительности человека с ориентированными на результат вопросами и вопросами логических уровней. Связь последних с вопросами рамки результата реализуется в эффективных совместных действиях, что обеспечивает синергию. Это можно сравнить со вступлением басовой секции, которое выделяет звучание ведущей гитары, привнося больший резонанс и расширяя диапазон звука всей музыкальной композиции.

Период времени для трансформационной коммуникации устанавливается рамкой конечного результата. Затем в игру вступают вопросы логических уровней. Они позволяют обогатить и углубить коучинговую сессию. Определенность, которую дает рамка конечного результата, и глубина, достижимая благодаря модели логических уровней, дают человеку понимание самого себя и дарят ему сильнейшую мотивацию на движение к цели (рис. 10.3). Человек крепко стоит на ногах, демонстрируя в действии Н-модель, описанную в книге «Мастерство жизни: Динамика развития личности».

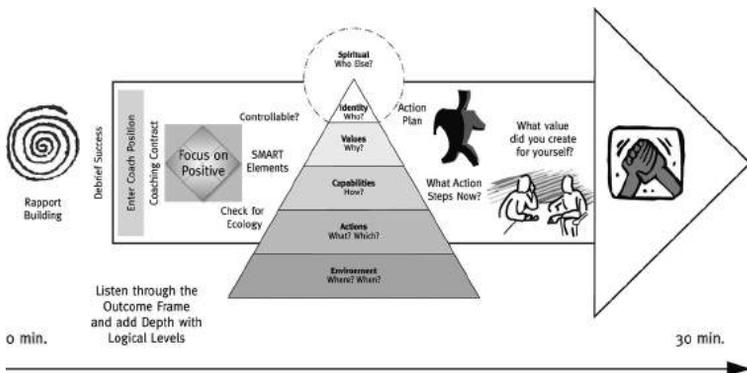


Рис. 10.3. Логические уровни и рамка результата

Начиная с вопроса о рамке результата: «Чего вы хотите?», и перемещаясь к вопросу: «Как вы могли бы получить то, чего хотите?», вы помогаете человеку оценить свой результат в контексте логических уровней. Представленный ниже план коучинговой сессии включает в себя ряд вопросов, которые могут привести глубину логических уровней в коучинговую коммуникацию. Обратите также особое внимание на использование открытых вопросов непосредственно в пределах рамки результата; использование SMART-целей и переплетение логических уровней, чтобы помочь клиенту сформировать цельное видение желаемого результата на глубоком, интегрированном уровне, далеко от поверхностного вопроса «Чего вы хотите?». Уделите несколько минут практике и оцените ту безусловную пользу, которую можно извлечь из этих вопросов в коучинговой коммуникации. Вы можете проверить, способны ли эти вопросы помочь вам приблизиться к переменам, особенно если объединить их с глубоким взаимопониманием и уважением к модели мира другого человека.

Ниже мы предложим вам образец рабочей тетради коуча для обозначения базовой структуры трансформационной коммуникации. Но прежде чем использовать ее в своих коуч-сессиях, рекомендуем вам опробовать метод на себе, чтобы увидеть, услышать и почувствовать, что изменится, если рамку результата использовать вместе с моделью логических уровней.

Логические уровни. Рабочая тетрадь коуча

Мы проведем ... минут вместе; каким мог бы быть наилучший результат, которого вам хотелось бы достичь за это время? (Прислушайтесь к позитивно окрашенному желанию, которое находится в пределах вашего контроля. Имею ли я четкое представление о том, что человек хочет получить в конце сессии?)

Как вы могли бы получить то, чего хотите? (Отвечая на вопросы, используйте логические уровни. Прислушивайтесь, применяются ли критерии SMART при определении целей.)

<p>Видение Кто получает пользу?</p>	
<p>Идентичность Кем вы хотите стать? Как вы себя ведете, когда...? Каким человеком вы станете?</p>	
<p>Ценности Почему это важно? Какие ценности это развивает?</p>	
<p>Способности Как вы этого достигнете? Каковы ваши способности? Какие способности вам необходимо будет развить?</p>	
<p>Действия/поведение Какие меры необходимо принять? Какие шаги нужно сделать, чтобы поддержать X?</p>	
<p>Окружение В каких условиях вы хотите оказаться? Когда вы это сделаете?</p>	

Как вы могли бы придать этому еще большее значение? Как вы могли бы усилить свою приверженность? Как вы могли бы это продолжить? Как вы могли бы обойти препятствия? (Прислушайтесь к углубленному планированию в непредвиденных обстоятельствах, изучите окружающие условия.)

Как вы узнали бы, что достигли желаемого? (Если бы у вас это уже было, что бы вы получили? Что свидетельствует о том, что вы находитесь на правильном пути?)

Аудиоупражнение «Слушайте внутреннюю структуру»

Это упражнение может показаться вам похожим на упражнение о глобальном слушании. В этом случае, когда вы слушаете или просто размышляете, обратите внимание на то, какие слова акцентируются, и соответственно идет дополнительная информация о логическом уровне, на котором находится человек в данный момент:

«Я хочу закончить написание статьи сегодня». Акцент на «Я» показывает, что скрытое в этой фразе послание было сформировано на уровне идентичности.

«Я хочу закончить написание статьи сегодня». Сравните это с «Я хочу закончить написание статьи сегодня». Акцент на слове «хочу» фокусирует внимание на уровне ценностей. Ударение на «закончить» говорит об оценивании способностей, навыков и, следовательно, указывает на то, что человек оперирует на логическом уровне способностей.

«Я хочу закончить написание статьи сегодня». Здесь акцентирован логический уровень действий.

«Я хочу закончить написание статьи сегодня». Такое утверждение указывает на то, что человек действует на уровне окружения.

Для создания взаимопонимания необходимо, чтобы ваш ответ находился на том же логическом уровне, на котором клиент задал вопрос. С целью произвести эффективные изменения быстрее и легче вы можете также углублять взаимопонимание и расширить трансформационную коммуникацию, ведя своего клиента к более высокому логическому уровню. Предположите, что ваш собеседник испытывает трудности в завершении того, что он начал, и винит во всем окружение. Представьте, что его утверждение звучало следующим образом: «Я хочу закончить написание статьи сегодня». Вы можете ответить: «Замечательно! Вы и есть как раз такой человек, которому это удастся. Вы *хотите* поступить именно так!»

Укрепляя использование слова «хотеть» и делая на нем акцент, вы расширяете взаимопонимание. Приглашая человека рассмотреть свое желание как составляющую часть самого себя, вы ведете клиента вперед, поскольку он начинает понимать, что способен сделать выбор. Это желание становится элементом его идентичности. Такая позиция помогает клиентам преодолеть препятствия и двигаться дальше, а также создать представление о самом себе как о том, кто успешно завершит начатое, и стать таким.

Слушайте и практикуйтесь. На каком уровне находится каждое из следующих утверждений? Как можно ответить клиенту на том же самом логическом уровне и привести его к следующему уровню?

- Я всегда волнуюсь, *начиная* что-либо предпринимать.
- Я всегда волнуюсь, *начиная что-либо* предпринимать.
- Я всегда волнуюсь, *начиная* что-либо предпринимать.
- Я *всегда* волнуюсь, *начиная* что-либо предпринимать.
- Я всегда *волнуюсь*, *начиная* что-либо предпринимать.

Напишите несколько предложений для себя и тренируйтесь!

Глава 11

Изящное завершение коммуникации. Переход к действиям

Мы здесь для того, чтобы засвидетельствовать творение и всячески ему способствовать... Мы призваны привести осознанность в эту красоту и силу, а также хвалить людей, которые нас окружают.

Энни Диллард, паломник

Переправляясь через реку

В своей жизни я не раз предпринимала долгие прогулки вдоль тихоокеанского побережья. Расскажу вам о самой первой из них, которая оказала на меня впоследствии огромное влияние.

Как и всякой молодой женщине, однажды мне очень захотелось какое-то время побыть одной. И вот я оставила своих детей с семьей и отправилась в семидневное путешествие по сложнейшему маршруту West Coast Trail на западном побережье Канады, на острове Ванкувер. Я взяла с собой легкую сумку, карты, компас и, как советовали, совершенно новое расписание приливов и отливов.

Три дня пути показали, что это совсем не простое дело: приходилось преодолевать крутые подъемы, карабкаться по каменным уступам, иногда идти по колено в грязи. И хотя этот маршрут тянулся вдоль Тихого океана, он приближался к нему очень близко только в устьях рек и местах, где были разбиты лагеря. На третий день я завтракала, рассматривая берег. Вдали виднелся океан, стаи чаек кружились над скалами в поисках пищи. Я чувствовала себя просто разбитой, все мышцы болели.

Судя по карте, ближайший лагерь был в десяти милях от того места, где я находилась. А я так устала! Мне хотелось, чтобы день, который только успел начаться, побыстрее закончился. Внимательно изучив карту, я обнаружила, что если идти вдоль океана, то добраться до лагеря можно намного быстрее. Я подумала: «Боже мой, да этой дорогой я доберусь до лагеря не более чем за четыре часа». Сверившись с расписанием приливов и отливов, я отметила, что следующий прилив будет только через шесть часов. Я сказала самой себе: «Решено! Пойду вдоль океана». И вот я сошла с маршрута и пошла по отмени мимо высокого вогнутого утеса, похожего на утесы Дувра. Это было великолепно.

В течение двух с половиной часов я наслаждалась прогулкой. Грудь наполнял свежий воздух. Шла я преимущественно

по плоскому берегу. Тут и там мне попадались впадины, заполненные водой, где спрятались красочные актинии и другие удивительные подводные жители. Я часто останавливалась, чтобы полюбоваться этими чудесными существами. Иногда мой путь пересекали большие щели и трещины, так что приходилось спускаться вниз шага на три и потом из них выбираться. Я заметила, что не было ни одной доступной дороги, чтобы подняться вверх с моей тропинки вдоль океана и вернуться на маршрут. Все пути наверх были перекрыты отвесным утесом.

Через три с половиной часа такой замечательной экскурсии я вдруг заметила, что в щелях скал стало больше воды. Я подумала, что это очень странно и непонятно, и решила свериться с расписанием приливов. Внимательно изучив его, я вдруг осознала, что совершила ужасную ошибку, когда просматривала его сегодня утром. Судя по расписанию, скоро должен был начаться прилив. Приблизительно через три часа место, где я в тот момент находилась, будет по крайней мере под восьмью футами воды. Я попала в беду. Возвращаться было уже слишком поздно. Мне необходимо было двигаться вперед как можно скорее.

Я побежала вперед по отмели, и этот час бега тянулся целую вечность. Щели, которые я перепрыгивала, с каждым разом все стремительней заполнялись водой. Некоторые были очень широкими. Едва сумев перепрыгнуть очередную огромную щель, я поняла, что вернуться назад уже невозможно и не известно, не ждут ли меня впереди действительно непреодолимые препятствия. Было очень скользко и опасно. Я мчалась изо всех сил, но вода прибывала быстрее. И не единого пути наверх нигде не было.

Я уже отчетливо увидела в мыслях картину своих похорон, подумала, что мои дети теперь останутся сиротами. Я взмолилась: «Если я переживу это, то моя жизнь будет полезна, — пообещала я миру. — Пожалуйста, если это возможно, я бы так хотела остаться в живых!»

Для меня это был нескончаемый час. Уровень воды быстро повышался, она струилась по отмели, с каждой волной приближаясь к стене утеса.

Далеко впереди я заметила, что утес изгибается к морю. «Возможно, это устье реки, — подумала я. — Уверена, что если я побегу с максимальной скоростью, то успею добраться туда прежде, чем вода меня настигнет». Так я и сделала. Это стоило мне огромных усилий.

Через полчаса, когда я добежала до цели, кругом уже была вода, но мне все же удалось забраться на камень на самом краю выдающегося вперед мыса. Он был всего около пяти футов высотой. Нетерпеливо я осмотрелась по сторонам.

Это была действительно река, но не та, что я ожидала. Мне говорили о реке с переправой, однако то место, куда я добежала, оказалось широким устьем реки, затопляемым приливом. Добраться до берега при таком течении было бы нереально. К тому же отвесный утес тянулся вдоль устья по крайней мере еще 200 ярдов и заканчивался в глубоком ущелье. Пробраться через него тоже было бы невозможно. Далеко с другой стороны, на расстоянии в полмили, я увидела несколько палаток на берегу.

С трудом я продвинулась на шестьдесят футов вверх по реке, идти дальше уже было нельзя. Забраться выше — тоже. На утесе росло дерево, и его крючковатые ветви спускались вниз, но все-таки они были в десяти футах надо мной. Я оказалась заблокирована со всех сторон, а вода неумолимо прибывала.

Я увидела, что из одной палатки вдали на берегу вышел человек с посудой. Он направился в сторону реки. Мне показалось, что он меня заметил. Отложив посуду, он возвратился к палатке. Я не знала, собирается он мне помочь или нет, да и заметил ли он меня вообще. Я продолжала молиться, не оставляя надежды — несмотря на всю безнадежность моего положения, — что он сможет мне помочь. Прошло несколько долгих минут, а казалось, что они тянутся уже более часа.

Спустя пару минут он появился из палатки с другим человеком, у них в руках были веревки. Они спешили ко мне. Уровень воды продолжал повышаться, но теперь я знала, что помощь идет.

Следующая часть этой истории — одно из самых захватывающих приключений, которые я когда-либо переживала в своей жизни. Внимание человека с веревкой было приковано не ко мне, а к ветвям дерева надо мной. Сделав лассо, как в старых кинофильмах про ковбоев, он начал вращать его над головой и, раскрутив как следует, бросил со всей силой вперед. Это был отличный бросок. Веревка зацепилась за дерево и натянулась над бурлящей водой. Я наблюдала за всем происходящим в изумлении.

Из другой веревки он сделал второе лассо, кинул мне, и после нескольких попыток я смогла его поймать. Он крикнул, чтобы я затянула петлю на талии. Теперь у меня было две веревки: за одну можно было держаться, а с помощью второй меня страховали с берега. С этими двумя веревками я отважилась сделать шаг в становящуюся все более полноводной бурную реку. Течение сразу же чуть не сбilo меня с ног, но я удержалась. Я медленно двигалась, шаг за шагом, по скользким круглым камням. Ледяная вода доходила до шеи. Время от времени я оскальзывалась, но крепко держалась за веревку, а с берега доносились ободряющие крики моих спасателей. И в конце концов цель была достигнута.

Мужчины тут же помогли мне выбраться из воды. Затем они представились. Потом, поняв, что я в безопасности, стали на меня ругаться. Один из них сбегал и принес из палатки хлопчатобумажное одеяло. Я укуталась в него и через минуту заснула. К тому времени, как я проснулась, мужчины уже собрались и покинули лагерь.

Начиная с того момента, преодоление жизненных препятствий стало моим призванием. У каждого из нас есть в жизни такая «река», которую необходимо пересечь, собрав всю свою храбрость и мужество. Если мы преодолеем это препятствие,

получают такие результаты, которые они уверенно выбирают, и делают то, о чем твердо заявляют. Это важный момент коучинговой коммуникации, когда даже сам стиль речи изменяется — его определяют решительные побуждающие слова и интонации. Давайте рассмотрим это подробнее.

Развитие сессии: от открытого к закрытому

В начале коучинговой коммуникации вы задаете клиенту вопросы, которые побуждают его рассмотреть самые ценные возможности и варианты. На этой ранней фазе коммуникации вы используете открытые вопросы, мягкий тон и проявляете заинтересованность. Вы помогаете человеку четко визуализировать то, что он хочет, и задаться вопросом о потенциальных направлениях и шагах, которые необходимо предпринять, чтобы достичь желаемого. Мягкий тон при визуализации цели помогает человеку расслабиться, оставаться открытым, создавать успешные планы, продумать графики времени, добавить примеры и разработать различные варианты плана В.

Чтобы направить коучинговую сессию на поиск решения, нужна визуализация и ощущение результата, также необходимо поддержать создание детального микровидения ключевых этапов плана действий. Следует визуализировать самые эффективные детали плана до тех пор, пока у человека не сформируется четкое представление, какие шаги необходимо предпринять и каким образом их реализовать. Помните, все происходит сначала в мыслях, потом в действительности.

Поскольку представление о предстоящих действиях начинает проясняться, стоит сфокусировать коучинговую сессию на определенных шагах. Человек может справиться с этим самостоятельно, либо его будет вести коуч с помощью наводящих вопросов, которые помогут ему определить свои обязательства в ключевой области.

Обратите внимание на качество таких вопросов:

- Если взять в расчет вашу работу сегодня и ваши кратко- и долгосрочные цели, какие действия вы будете предпринимать на этой неделе?
- Что вы предпримете в этот период, чтобы укрепить знания, приобретенные в процессе нашего разговора?
- Что конкретно вы сделаете?

Заметьте, что это закрытые вопросы. Другие такие вопросы и утверждения могут использоваться, если есть необходимость сконцентрировать внимание человека на том, как решительными, уверенными шагами можно достичь желаемого результата:

- Готовы ли вы на все 100% уйти в реализацию своего плана?
- Вы *сделаете* это? Когда?
- Вы *решили* сделать это?
- Теперь вы имеете четкое представление о том, что *приступите* к этому сейчас?
- Вы *сможете* достичь этого? Вы это *сделаете*?
- Получилось! Вы *собираетесь реализовать* задуманное, не так ли?
- Вы говорите, что *примете* меры завтра?
- Хорошо, вы *выбираете* план А и начинаете его реализовывать. Правильно? Что именно вы *предпримете* на этой неделе?
- Вы говорите, что хотите предпринять это сейчас?
- Вы верны самому себе, это очевидно. Пожалуйста, установите для себя временные рамки для реализации цели, *что именно вы собираетесь предпринять* на протяжении

следующих семи дней, пока мы не встретимся с вами снова?

- Вы *говорите* о достижениях! Чего именно вы *достигнете*?
- Вы говорите «да» действиям, правильно?
- Вы сказали, что коснулись такого священного «да» внутри себя. *Действительно ли вы хотите* сказать себе полноценное «да» и начать действовать сегодня?

Вы заметите, что закрытые вопросы о действиях, ограниченных по времени, играют очень важную роль. Если вовремя задать закрытый вопрос, то человек может сказать уверенное «да» или «нет» и затем действовать соответственно. Уверенное «да» укрепляет приверженность, расставляет приоритеты и четкий фокус, необходимые для продвижения к цели. В то время как ответ «нет» дает возможность обнаружить для себя более сильную цель. Использование закрытых вопросов помогает клиенту открыть для себя глубинное внутреннее согласие со своей целью.

Интонации языка действий: поворот в коммуникации

Коммуникация меняет направление, когда клиент, следуя своим истинным желаниям, переходит к определенным действиям. Он ведет внутренний разговор и оценивает наилучшие планы. Коуч может поддержать его в этом, помогая совершить действенные шаги к достижению цели, поощряя визуализацию результата и продвижение к нему. Если клиент визуализирует результат несколько раз, он делает его для себя более реальным. Бесценным подспорьем в этом также является тон голоса коуча. Он способен побуждать к действию и задавать соответствующий ритм. Так, тон воина (см. главу 5) ориентирует на стратегические действия.

Он придает энергии и ритмичности реализации плана, а также поддерживает сильную фокусировку на результате.

Язык, побуждающий к действию

Когда люди исследуют возможные варианты в начале коучинговой коммуникации, коуч может помочь, используя слова-смягчители и открытые вопросы, включая такие слова, как «*можно*», «*хочу*», «*мог бы*» и «*возможно*». Мягкий, открытый стиль речи делает исследование легким. Например, вопрос «Как вы могли бы начать это делать?» более мягок и открыт, чем вопрос: «Что вы предпримите, чтобы достичь этой цели?»

В тот момент, когда человек решается на определенный выбор или останавливается на определенной возможности, тон разговора лучше изменить. Когда ваш собеседник переходит к определению конкретных шагов, полезно начать говорить сильным и решительным тоном и пользоваться при этом теми словами, которые звучали в речи *самого* клиента. Это создаст атмосферу уверенности в результате и вдохновенного стремления к достижению цели. Вы можете использовать сильные слова клиента сами или попросить, чтобы это сделал он. Оба варианта допустимы. Их суть состоит в том, чтобы убедиться, что мотивирующим словам человека уделили внимание. Обратите внимание, что у каждого такие слова индивидуальны.

Слова, побуждающие к действию, формируют сугубо индивидуальную систему, используемую и понимаемую как личный лингвистический код. Они различны и в разных культурах. Например, некоторые люди предпринимая конкретные действия, когда используют такие фразы: «мне следует», «я должен» или «мне нужно». Другие, вероятно, будут использовать слова возможностей: «я буду», «я выбираю», «я могу», «я решаю», «мне хотелось бы» или «я сделаю». Когда вы, коуч, повторяете вдохновляющие и воодушевляющие слова, используемые клиентом,

вы помогаете ему предпринять эффективное действие, а также предоставляете сильную коучинговую поддержку. Необходимо прислушиваться к словам, которые заряжают клиента энергией. А фразы, имеющие тенденцию к уменьшению вовлеченности, использовать не стоит.

Многие люди говорят: «Я *должен* это сделать». Но иногда это выражение не приводит ни к каким действиям. В то время как другие фразы: «Тогда я рискну» или «Хорошо, я *сделаю* это!» – мотивируют визуальное представление человека, продвигая мечту к реализации.

Используйте в своих вопросах слова клиента, побуждающие к действию: «*выбираю*», «*могу*» или «*сделаю*» (как, например, во фразах: «Я сделаю это», «Что вы хотите сделать?», «Вы можете сделать это?», «Вы делаете это?»). Если побуждающим является слово «*выбираю*», сказанное особенным решительным тоном, используйте его в вашем вопросе: «Вы *выбираете* этот путь?» Иначе говоря, когда человек переходит к фазе действия в коучинговой коммуникации, просто задавайте ему вопросы о его следующих шагах, используя самые сильные побуждающие слова и произнося их тем же тоном.

Спросите себя, какие слова помогают каждому определенному человеку прыгнуть с собственного внутреннего трамплина в широту жизни, предпринимая эффективные шаги по достижению желаемой цели. Что позволяет им успешно плыть по реке жизни? Каждый человек индивидуален. Двигается ли он вперед со страстью и энтузиазмом, когда говорит: «Я *сделаю* это»? В такой момент коммуникации вы окажете ценную помощь, если спросите: «Так вы *сделаете* это?» Важно прислушаться к вербальному выражению намерения и к тому, как это было сказано.

Использует ли ваш клиент слова:

- нравится;
- *выбираю*;
- решаю;

- желаю;
- хочу;
- нужно;
- необходимо;
- должен.

Говорит ли клиент воодушевленным и вдохновленным тоном о сделанном выборе или же он говорит с нотками отчаяния в голосе, словно его заставляют что-то делать? Если вы не уверены, попросите, чтобы человек измерил свой уровень мотивации по шкале от 1 до 10. Проверьте, есть ли более сильная внутренняя фраза, которая действительно зарядит и мотивирует его.

Подводя итог вышесказанному, использование побуждающих к действиям сильных слов приближает человека к тому, чтобы реализовать задуманное. Кроме того, необходимо прислушиваться к выражениям, которые вдохновляют и мотивируют клиента, и повторять их в последующих разговорах.

Альтернативные подходы, если план действий никак не появится

Если коучинговая сессия подходит к концу, а у клиента все еще нет четкого плана действий, вам необходимо стимулировать процесс его рождения. Любые намеченные шаги на пути к цели — это лучше, чем никакие. Для очень абстрактной цели (50 000 шагов) или цели, которая еще недостаточно четко сформулирована и нуждается в дальнейшем изучении, стоит определить малые подцели. Естественно, чтобы помочь клиенту сформировать лучший из всех возможных план действий, необходимо определить первые шаги: занять наблюдательную позицию и собрать информацию.

Ставьте перед человеком такие вопросы, которые позволят в результате определить краеугольные камни будущего плана. На пользу будет все, что стимулирует вашего собеседника к рассмотрению альтернативных путей достижения цели; все, что продемонстрирует ему его же способности проходить на всех парах этапы своего проекта. Иногда людей тормозит то, что они видят единственную дорогу к цели или наоборот – видят их столько, что теряются в многообразии, не в состоянии выбрать нужную. Представьте, что вы в некоторой степени находитесь в роли акушерок и все роды для вас различны. Иногда рождение происходит долго, в тяжелых муках, иногда быстро и легко. Работайте с человеком шагом за шагом, по мере того, как он продвигается на своем пути.

Когда коучинговая сессия приближается к концу, для того чтобы подтолкнуть своего клиента к выработке плана действий, вы можете предложить вопросы, которые активизируют систему глубинного знания. Если она заработает, то появятся и идеи шагов по продвижению к цели. Можно дополнительно воспользоваться также методом шкалирования.

- Какие три небольших шага вы могли бы предпринять, чтобы продвинуть реализацию своего плана на этой неделе? Что вы будете делать?
- Если бы существовало несколько важных альтернативных шагов, совершив которые на этой неделе, вы могли бы переместиться в выполнении задуманного с 6 позиции на 7, то какими они были бы? Вы предпримете их?
- Какие альтернативные действия могли бы приблизить вас к желаемой цели? Вы могли бы начать с чего-нибудь небольшого?
- С чего вы могли бы начать воплощать свое видение, хотя бы только для того, чтобы его протестировать?
- Как вы могли бы еще более эффективно двигаться в заданном направлении? Назовите три варианта.

- Какие три самых важных шага можно предпринять на этой неделе в рамках реализации задуманного вами?

Если человек остается в замешательстве, стоит использовать метод «китайское меню», чтобы вернуть образы возможных вариантов. Например, можно сказать: «Некоторые люди идут в библиотеку, чтобы узнать что-то новое, другие общаются с человеком, который разбирается в интересующем предмете; кто-то смотрит видео по теме или предпочитает глубоко изучить самые яркие ключевые аспекты вопроса. Можно найти и другой способ двигаться к желаемой цели. А как бы вы поступили?»

Сближение с целью: где и когда

Коучинговая сессия подходит к концу. Энергия голоса стимулирует действия. Если человек увлекся своими мыслями, мы можем сказать ему оптимистичным тоном голоса: «У нас осталось около пяти минут, теперь мы двигаемся в правильном направлении?»

Это одна из заключительных задач коуча — напомнить человеку о временных рамках, в течение которых он должен выполнить задачу, или же, наоборот, попросить клиента самостоятельно обозначить, что конкретно он предпримет и за какой период времени. Такое утверждение графика времени с клиентом, выраженное как обязательство действовать, дает в заключительной части сессии полноценную сильную системную поддержку как для клиента, так и для коуча. Учитесь повторять.

Коуч: «Итак, вы говорите, что это будет готово в среду утром?»

Клиент: «Да, именно так!»

Поскольку вы просите, чтобы человек осуществил задуманное, поинтересуйтесь, была ли беседа максимально эффективной? Готов ли он к дальнейшим действиям?

Наша цель в конце коучинговой сессии заключается в том, чтобы помочь клиенту сделать следующее:

- Визуализировать именно то, чего он хочет, испытывая при этом чувства такой силы, словно он уже достиг конечного результата.
- Сделав шаг из визуализации, заглянуть в будущее, исследовать альтернативы и провести их детальный анализ, чтобы иметь представление о том, как достичь результата.
- Образно примерить и проверить альтернативные варианты на предмет того, какой из них сработает лучше всего и с наибольшей вероятностью приблизит к желаемой цели.
- Четко определить и с энтузиазмом объявить о своих будущих действиях, проверенных на соответствие SMART, и визуализировать себя, их выполняющим.
- «Просто взять и сделать это» после коучинговой сессии.
- Извлекать уроки из той реакции, которую он получит на свои действия, учиться и развиваться на этих уроках.

Заключительные шаги: обсуждение ценности разговора

После того как клиент определит свои действия и задачи, процедура практически завершена. Остается только поддержать его в нескольких ключевых моментах, позволяющих усилить его приверженность.

Первый сильный первый шаг для клиента – кратко подвести итоги и обозначить, в чем заключалась ценность сессии. Для этого

спросите в конце коуч-сессии: «Какую ценность вы создали для себя во время этого разговора?»

Другие примеры:

- Что нового вы узнали о себе сегодня?
- Каких вершин вы достигли за эту сессию?

Такие вопросы дают клиенту возможность получить истинное удовлетворение и испытать чувство гордости за проделанную работу. Он определяет прогресс, которого достиг за время коммуникации, и подводит итоги. Это делается не для того, чтобы усилить чувство гордости, — объявление ценности сессии помогает человеку сосредоточиться на своем развитии. Чувство собственного достоинства также усиливается, поскольку он признает, что делает что-то очень важное. Признание своих заслуг говорит о том, что ваш собеседник подходит к завершению сессии с большей ясностью.

Подобная постановка вопросов дает человеку осознание того, что его прогресс ценится, признан и глубоко прочувствован. Эти вопросы дают ему возможность объявить о своих ценностях и приверженности, подтвердить значимость ценностей и получить настоящее удовлетворение. Кроме того, вопросы помогут целиком погрузиться в глубинное слушание и последовательно развиваться, делая процесс реализации проекта клиента личным. Наслаждайтесь.

Заключительная благодарность коуча

Отличное завершение коммуникации — это признание коучем побед, которые одержал клиент. Кроме того, полезно будет сказать несколько слов о том, что вы видите в человеке, акцентируя внимание на тех аспектах, которые вы определяете как трамплин для его развития. Заканчивая сессию таким образом, вы

почувствуете связь между вами и клиентом. Вы вместе пришли к определенным результатам, приобрели опыт, и у вас есть полное право гордиться проделанной работой и достигнутыми результатами. В последние моменты коммуникации выразите свое отношение к приверженности клиента и скажите о том, каким вы видите этого человека в будущем, когда он будет делать шаги, которые приведут его к мечте.

Войдите в заключительную фазу коммуникации, выйдя из коуч-позиции, и искренне признайте и оцените своего собеседника. Ваша цель состоит в том, чтобы за оставшиеся несколько минут сфокусироваться на нем и сообщить ему, что было важным и особенным в его присутствии на сессии. Будьте внимательны в формулировках: не стоит давать оценку сессии или определенным решениям, принятым клиентом, даже если они положительные, — этим вы ставите себя в положение эксперта.

Поскольку вы принимали участие в сессии, что именно вы можете выделить такого, что было для вас совершенно новым и важным? Вы испытали радость, наблюдая за прогрессом клиента? Какой опыт вы приобрели, постепенно двигаясь к результату? Было ли вам это движение в радость? Вы можете быть выразительным, если вам захочется подчеркнуть природные возможности клиента и очевидную силу мотивации, чтобы завершить то, что он начал.

Некоторым людям приятно будет услышать признание в форме простого сердечного «спасибо!». Иногда коучи говорят несколько искренних слов, чтобы ускорить движение клиента в «путешествие к мечте». Вы найдете лучший способ, чтобы сказать о значимости вашего общения.

Упражнение «Благодарность по логическим уровням»

Отличный способ закончить эффективную коммуникацию – обратить внимание на все только что упомянутые качества с помощью выражения благодарности по «логическим уровням».

- **Миссия.** Как человек говорил, для кого еще важна его цель?
- **Идентичность.** Как человек обсуждал в процессе общения то, кем он является?
- **Ценности.** Какие самые важные ценности были затронуты на сессии?
- **Способности.** Как человек говорил о своих способностях и их дальнейшем развитии?
- **Действия.** Какие шаги ваш собеседник выбрал для реализации задуманного для продвижения в заданном направлении.
- **Окружение.** Какие у человека сформировались планы по организации обстановки реализации своих шагов: где и когда.

В конце сессии вы можете использовать эти простые логические уровни, чтобы выразить свое уважение человеку; можно коснуться по крайней мере трех уровней, чтобы выразить признание. Вы можете включить их в одно сильное предложение на заключительном этапе сессии. Этот процесс актуален всегда так же, как актуально и само признание. Кроме того, такой способ позволяет ярко выразить искреннюю благодарность.

Чтобы научиться эффективно выражать благодарность по логическим уровням, необходимо самостоятельно в этом практиковаться. Для того чтобы обнаружить, как работает система, можно начать со следующего небольшого упражнения.

Упражнение

Проще всего начинать это упражнение, думая о близких вам людях. Это дает вам хорошую возможность практиковаться, чтобы затем с успехом использовать наработанные навыки в общении со своими клиентами и другими людьми. Оно помогает соединить ваше глубокое знание о собственном развитии и о развитии других.

Найдите тихое место, где вы можете громко говорить вслух. Возьмите фотографии дорогих для вас людей или же просто мысленно визуализируйте их образ. Думайте об их самых прекрасных качествах.

Также визуализируйте модель логических уровней (рис. 10.1). Легко научиться визуализировать простую треугольную форму логических уровней, а затем мысленно помещать ее в качестве прозрачной рамки перед человеком, которого вы хотите поблагодарить (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Логические уровни

Мысленно повесьте изображение уровней на вымышленный крючок перед человеком и просто начните говорить с ним,

выражая признание в контексте каждого из уровней, начиная с вершины и двигаясь вниз. Вы обнаружите, что перемещение сверху вниз, от одного уровня к следующему будет течь естественно, когда вы сосредоточитесь просто на выказывании восхищения этим человеком. Этот процесс мы называем утверждениями логических уровней – они, как водопад, струятся сверху вниз, создавая замечательный поток признания и благодарности.

Несколько приведенных ниже примеров помогут вам научиться использовать такую форму признания. По мере того как вы говорите, следуйте структуре логических уровней сверху вниз, хотя бы до уровня действий. К примеру, испытайте силу этого признания, выраженного в заключительном предложении, которое было использовано на реальной коучинговой сессии:

Миссия: «... вы понимаете, кому еще принесет пользу ваша цель...»

1. **Идентичность:** «Отлично! Мне действительно очень понравилось работать с вами сегодня. Вы очень энергичный и по-настоящему решительный человек и...»
2. **Ценности:** «... вы четко знаете, что для вас важно»
3. **Способности:** «... вы стремитесь к цели, несмотря ни на какие преграды»
4. **Действия:** «... вы находите самый удачный способ с ними справиться»
5. **Окружение:** «... ваша цель имеет значение для общества и мира в целом. Потрясающе!»

Это легче, чем кажется на первый взгляд. Все, что вам сознательно нужно сделать, – найти что-нибудь уникальное и вдохновляющее в человеке на каждом из уровней. (Позже в работе с клиентами вы поблагодарите человека за те достижения

и открытия, которые появились за время сессии.) Теперь будьте готовы обратиться к этому человеку устно, мысленно или на бумаге. Практикуйте это различными способами и исследуйте в разговоре, когда подходящие мысли приходят на ум. Используйте все уровни, обозначенные как в примере, так и в следующей схеме, сверху вниз по уровням, спускаясь шаг за шагом. Будьте искренни и общайтесь так, чтобы человек чувствовал поддержку в своих самых сильных стремлениях и ценностях. Разделите ценности человека и силу его видения. Поблагодарите его за то, кем он является в этом мире.

Легкий способ это сделать – в устной или письменной форме закончить предложения, приведенные ниже.

1. Вы являетесь...
(Например, при обращении к близкому человеку: «Вы являетесь мужественным и дальновидным человеком».)
2. И это очень важно, потому что...
(Продолжая обращаться к близкому человеку: «...так замечательно наблюдать за тем, как вы создаете нечто ценное для окружающих вас людей...» Альтернативный вариант: «В том, кем вы являетесь, ценно...»)
3. То, как вы развивали эти способности...
(Продолжая обращаться к близкому человеку: «Так захватывающе то, как вы развиваете такие гибкие способности, которые теперь используете на практике».)
4. Какие действия вы предпринимаете...
(Продолжая обращаться к близкому человеку: «И действия, которые вы теперь предпринимаете, действительно имеют значение! Я вижу, как вы решительно двигаетесь вперед, оставаясь верным своим приоритетам».)
5. Где и когда вы их предпринимаете...
(Продолжая обращаться к близкому человеку: «По мере того, как вы с удовольствием приближаетесь к цели,

я очень рад, что у меня есть возможность видеть, каких результатов вы достигаете. Какое удовольствие!»)

Краткое описание эффективных шагов на практике:

- Визуализируйте прозрачную логическую диаграмму уровней и мысленно расположите ее перед человеком, которому вы хотите выразить свою благодарность.
- Отметьте, в чем уникальность человека и его места в мире.
- Используйте «мышление новичка» – *кто, почему, как, что, где и когда*, – чтобы открыть поток собственной креативности.
- Начните с самой вершины диаграммы логических уровней и завершите все предложения, сосредотачиваясь на самых прекрасных качествах человека. Позвольте своему глубинному разуму заканчивать фразы на каждом из уровней сильными высказываниями.
- Когда вы говорите, чувствуйте уважение и любовь по отношению к человеку о котором идет речь, испытывайте гордость за него и выразите это в тоне и оттенках своего голоса. Говорите от всего сердца и позвольте своему подлинному голосу нести сообщение. Так вы будете чувствовать себя естественно и непринужденно.
- Начинайте с самой вершины пирамиды логических уровней и выбирайте свои варианты завершения предложений, быстро и легко двигаясь вниз, по крайней мере до уровня действий.
- Когда вы говорите с человеком, наслаждайтесь.

Личный вклад коуча – помочь другим пробудить в себе гения, а также подлинную веру в свои ценности и собственное развитие. Когда вы используете логические уровни для благодарности

в конце коучинговой сессии, вы предоставляете эффективную поддержку и помогаете углубить приверженность человека стремлению достичь результата. Это возможность расправить паруса на корабле, на котором человек плывет к своей мечте, и изящно ускорить его плавание.

Глава 12

Коуч-позиция В КОММУНИКАЦИИ

Вся наша жизнь – обучение, каждый человек в ней – учитель, и каждый человек всегда остается учеником.

Абрахам Маслоу

Вне мира критики: путь к свету

В начале 1950-х гг. на съезде врачей в Нью-Йорке доктор Милтон Эриксон собирался продемонстрировать для коллег сеанс гипноза. Поскольку мероприятие проводилось в больнице, координаторы попросили его найти участника для своего эксперимента среди персонала. В коридорах больницы Милтон познакомился с молодой медсестрой по имени Лаура. После краткой беседы она согласилась помочь ему и стать объектом гипноза.

Демонстрация была запланирована на вторую половину дня. Обедая в компании организаторов, Милтон упомянул имя медсестры, которая должна была стать участницей гипнотического сеанса. «Что вы! Ей нельзя участвовать в этом опыте! — воскликнули они. — Ее друзья говорили нам, что она склонна к суициду. Она собирается через два дня уходить с работы и не раз высказывала мысли о том, чтобы покончить с собой. Мы все очень волнуемся за нее. Если вы будете ее гипнотизировать, это может только навредить». Милтон задумался на мгновение и ответил: «Я считаю иначе. Она с нетерпением ждет предстоящего события. Если я ей сейчас в этом откажу, вот тогда скорее всего ничего хорошего не будет».

Когда послеобеденная программа началась, Лаура не изменила своего решения. Милтон смог очень быстро продемонстрировать все запланированные особенности гипноза. Имея немного времени в запасе, он спросил ее о любимых местах в Нью-Йорке. Она ответила: «Ботанический сад, зоопарк и парк аттракционов Кони-Айленд». «Тогда можно совершить небольшую прогулку», — сказал Милтон.

Он попросил Лауру подробно визуализировать самые любимые маршруты в ботаническом саду. Она с удовольствием описала дорогу, украшенную разноцветными георгинами и фиолетовыми незабудками, растения самых разных видов, размеров и форм. С упоением продолжала описывать укромные

уголки парка, удивляясь деревьям, которые там растут, включая крошечное карликовое дерево в горшке.

Затем Милтон пригласил Лауру «сходить» в зоопарк, где она с удовольствием в своем воображении посмотрела на животных с разных континентов, иногда очень необычных. Она упомянула о детенышах, и гипноз Милтона побудил ее «остановиться перед вольером», чтобы понаблюдать за молодой обезьяной и ее новорожденным, а затем за малышом носорога, застенчиво выглядывающим из-за спины своей грозной матери.

Наконец, Милтон направил визуализацию Лауры в гавань, где она шла мимо грузовых кораблей, которые загружались и разгружались. Вскоре она вышла к парку Кони-Айленд, где стала наблюдать за семейными пикниками, детьми, строящими замки из песка на берегу, и молодыми парами, мирно прогуливающимися вдоль берега.

Когда сеанс гипноза был завершен, Милтон поблагодарил Лауру, попрощался и уехал. Неделю спустя в его доме в Аризоне раздался телефонный звонок. Это были организаторы конференции. Лаура исчезла! Люди пришли ее навестить, однако квартира была совершенно пуста. Поскольку она была сиротой и у нее не было родственников, естественно, не было ни единой зацепки, куда она могла уйти. Опираясь на ее прежние заявления, все предположили, что девушка могла покончить с собой. «И вы, возможно, приняли в этом участие!» — добавили организаторы.

«Я уверен, что она обнаружится», — сказал Милтон.

Прошел месяц, о Лауре не было никаких известий.

Прошел год, девушка как в воду канула. На конференции врачей Милтона обходили стороной.

Три года спустя о Лауре также ничего не было слышно. Милтон игнорировали как скомпрометировавшего себя.

И через шесть лет о Лауре все так же не было известий. Теперь эта тема была полностью закрыта, люди о ней забыли. Но не Милтон.

являются вашими коллегами и наставниками, и такое отношение сохранялось бы на протяжении нескольких лет, какой была бы ваша ответная реакция? Смогли бы вы поддерживать в себе внутреннюю уверенность, ясность и верить в то, что все происходящее вокруг – во благо? Прошло двенадцать лет с тех пор, как пропала Лаура, и тем не менее Милтон был уверен в том, что она находится где-то в другом месте и с ней все в порядке.

Природа доверия себе: соединитесь с вашим видением и миссией

Быть трансформационным коучем – это значит организовать гармоничный и согласованный коучинговый процесс, профессионально используя коучинговые техники и подходы, которые мы подробно описываем в этой книге. Когда ведете коуч-сессию, всегда занимайте четкую и ясную коуч-позицию и не проецируйте свою модель мира на собеседника, даже если вы так живете и уверены в своей правоте. Если вы не очень хорошо осознаете свои установки и не умеете их контролировать, вы будете бессознательно слушать своего собеседника лишь на первом уровне – уровне личного мнения, когда вы даете человеку субъективные оценки и суждения относительно его самого и его действий. Все это происходит подсознательно – вы даже не подозреваете, что поступаете именно так.

Трансформационному коучу необходимо иметь в виду: то, кем вы являетесь для других, так же важно, как и то, кем вы являетесь для самого себя. Очень важно помнить об этом – те методы, техники и процессы которые вы применяете по отношению к другим людям, должны быть приемлемы и для вас. Людям важно видеть в вас пример того, что вы хотите им транслировать, а вашим словам следует не расходиться с делом.

Самый простой способ развить навыки, описанные в этой книге, заключается в том, чтобы учиться демонстрировать силу

трансформационной коммуникации в собственной жизни. Вы можете сделать это с помощью метода «самоотражения», ежедневной медитации и развития практики визуализации, а также самому воспользовавшись услугами коуча, который поддержит вас в развитии и применении инструментов коучинга к особенностям вашей жизни.

Сильные, ориентированные на результат коучи ставят перед собой гармоничную цель, используют основанное на ценностях видение и действуют в соответствии с миссией, которая отражает то, кем они являются и какой вклад они делают в жизнь. Задайте себе следующие вопросы и оцените свои ответы по шкале от 1 до 10:

- Насколько хорошо я себя знаю? Насколько мне ясно то, чего я хочу?
- Насколько я объективно себя оцениваю и насколько себя уважаю?
- Насколько я открыт для обратной связи с другими людьми?
- Как часто я извлекаю полезный опыт из событий моей жизни, благодаря которому могу учиться, расти и развиваться?
- Как я могу начать визуализировать то, что я искренне хочу привлечь в свою жизнь?
- Как расширить свое осознание и ощущение удовлетворения от воплощения намерения в реальности?
- Как можно начать осознавать то, насколько я счастлив, и начинать чувствовать некую часть той благодарности уже сейчас?

Отведите необходимое количество времени, чтобы развить вашу внутреннюю гармонию и внести некую ясность.

Неуверенность в себе растворяется, когда вы открыты для своего внутреннего исследования и развития, а также отвечаете на вопросы:

- Что появится теперь в моей жизни?
- Какова моя уникальная цель?
- Каково мое видение, которое основывается на моих самых глубинных ценностях?
- Какова моя миссия, которая отражает то, кем я являюсь и какой вклад вношу?

Представьте, что ваше видение, ценности и миссия, основанные на вашем уникальном вкладе, определяют то, как вы видите мир, и уводят вас далеко от внутренних гремлинов. Когда вы исследовали самого себя и сознательно выбрали намерение жить в соответствии со своим видением, следующим шагом становится концентрация на создании правильных условий для его воплощения и внутренней работы. Задайте себе следующие вопросы:

- Кем я становлюсь для того, чтобы реализовать свое видение?
- Каковы перспективы моего роста? Какие возможности могут расти и развиваться вместе со мной?
- На какие области мне стоит обратить внимание?
- Из чего я могу исходить? Чем увлечусь?

Отвечая себе на эти вопросы, вы открываете свое предназначение как Человека с большой буквы (Hu-man), подходящее для конкретного момента времени. Это суть самокоучинга. Важно быть полностью готовым создать для воплощения своего видения поддерживающую среду. Только через исследование себя и готовность брать на себя ответственность вам удастся постичь весь смысл высказывания Ганди: «Хочешь изменить мир — начни с себя».

Сложность человеческого восприятия и динамика отношений

Попросите и получите. Давайте и получите без просьбы.

Майкл Беквис. Вдохновение от сердца

Сложная динамическая и великолепная игра человека состоит в том, чтобы постоянно играть с другими людьми и переигрывать партии вновь и вновь, все время находясь в движении, чтобы поспевать за своим креативным мышлением и догонять его. Трансформационная коммуникация, использующая коучинговые подходы, поддерживает эту динамику развития на индивидуальном и коллективном уровнях.

Как уже говорилось ранее, в коучинговой коммуникации каждое индивидуальное проявление ценится как прекрасное и коуч принимает без суждений видение, ценности и миссию, которые подкрепляют предназначение человека. Когда коуч и клиент в состоянии быть друг с другом в этом пространстве целостности, устанавливается глубокая связь, доверие и близость. У большинства людей редко бывает возможность быть выслушанным с таким уважением, почтительностью и воодушевлением. Когда же человек ощущает полное понимание и безоговорочное принятие со стороны другого, его душа наполняется энергией и он способен совершать чудеса.

Пробуждение осознания, самопознания и слушания

У каждого из нас есть уникальный набор подходов и оценочных систем, с помощью которых мы воспринимаем окружающий мир и выносим о нем суждения. Этими оценками, чувствами, предпочтениями, мнениями и другими внутренними стратегиями мы руководствуемся при принятии решений. Если мы не осознаем,

каким образом наши действия могут воздействовать на других людей, то мы можем нанести вред окружающим.

Фраза: «Я не понимаю, куда вы клоните» – признак того, что вы слушаете только на первом уровне, уровне собственного мнения, и не уважаете должным образом мировоззрение вашего собеседника. Такие недоразумения редко случаются, когда вы даете себе время на внутреннюю работу, возможно, используя различные коучинговые процессы, описанные в этой книге. Или когда нанимаете личного коуча, который поможет вам достичь устойчивого внутреннего состояния и уважать мнение других, находясь в коуч-позиции.

С пробужденным пониманием и самопознанием мы способны воспринимать других людей и принимать их именно такими, какие они есть, и изо всех сил способствовать тому развитию, которое они сами себе желают (помните – не тому, что вам кажется лучшим для них). Люди чувствуют, что их услышали, приняли и поняли, когда вы признаете и уважаете их точку зрения, рожденную в их уникальной модели мира.

Без искажений: принимая человека таким, какой он есть

Модель мира каждого человека столь же уникальна, как и отпечаток его пальца. Не существует двух полностью одинаковых людей... как и двух человек, которые поймут одну фразу одинаково... Таким образом, взаимодействуя с людьми, не пытайтесь заставить их соответствовать вашему пониманию того, какими они должны быть.

Милтон Эриксон

Уважайте индивидуальность человека, позволяйте ему самому принимать решения. Преимущества такого подхода очевидны – люди становятся ответственными и обязательными, усваивают знания на самом глубоком уровне и становятся эффективными

в достижении поставленной цели. Кроме того, внутренние открытия, которые они совершают, и выбранный ими путь будут соответствовать их истинным желаниям в гораздо большей степени, чем любые решения, навязанные извне.

Намерение состоит в том, чтобы дать людям возможность получить собственные ответы. Когда мы стараемся не допускать личных искажений и суждений в коммуникации, мы поддерживаем клиентов в развитии их личных стратегий, подходов и побед.

Развитие навыков со временем

Что является неотъемлемыми характеристиками коммуникации с высокоэффективными трансформационными коучами:

- Внимание, комфорт и забота.
- Расслабленное нейтральное состояние уважения, внимания; принятие клиента таким, какой он есть.
- Уважение к модели мира человека и уверенность в том, что у него есть все внутренние ресурсы, чтобы достичь успеха.
- Поддержка и постоянство, которые защищают клиента и совершенствуют лучшие из его возможностей.
- Приверженность устанавливать ясные соглашения и сдерживать обещания.
- Ориентированные на результат вопросы, задаваемые с искренним любопытством.
- Постоянное сфокусированное и глобальное слушание в контексте всей ситуации клиента.
- Соблюдение комфортного периода молчания, позволяющего человеку проникнуть на глубокий уровень своего сознания.

- Гибкость и вера в интуицию на пути к желаемому результату.
- Неуклонное соблюдение принципа уважения планов человека.

Совершенствуя со временем навыки коучинга, описанные в этой книге, вы движетесь к тому, чтобы понимать истинный смысл слов вашего собеседника, его физические ощущения и перспективы его развития. Так вы становитесь на путь к открытию гения в своем визави. Благодаря вашему диалогу человек, с которым вы общаетесь, начнет больше использовать практику ориентированного на поиск решения мышления высокого уровня. Это поможет систематизировать внутренние стратегии создания видения, прояснит истинные ценности, станет условием для декларации своего видения и верности себе на жизненном пути.

Оба участника трансформационных разговоров со временем испытывают их силу и тесную связь, которая устанавливается между ними. Результатом станет глубокое взаимопонимание (раппорт) и доверие во всех отношениях в целом.

Помните, даже если вы уже давно являетесь коучем сами или пользуетесь услугами коуча, очередная практика трансформационного общения никогда не будет лишней в развитии процесса пробуждения своего внутреннего гения. Трансформационная коммуникация и взаимоотношения собеседников — это улица с двусторонним движением. Вы получаете столько, сколько отдаете.

Соединение с видением: использование языка совмещений

Пространство восприятия человека — это его личное пространство, и коуч учится его уважать. Если коучинговая сессия проходит очно, а не по телефону, то, например, сидя рядом

с человеком, а не напротив, вы позволяете клиенту использовать пространство, находящееся непосредственно перед ним, в качестве воображаемой «доски для рисования». На ней он может «изобразить» свое видение. Таким образом, перед клиентом оказывается что-то вроде экрана, на котором он может «просмотреть» фильм о своем лучшем будущем, о том результате, которого он хотел бы достичь.

Такое расположение по отношению к собеседнику также стирает иерархические границы, возникает чувство единения и ощущения того, что «мы вместе» работаем над достижением цели, к которой стремится клиент. Рисовальная доска, чистый холст или экран – открытое пространство перед нами, и мы – союзники, плечом к плечу добывающиеся результата в совместном творческом процессе.

Можно создать образ рисовальной доски и в телефонной коуч-сессии, в подходящий момент мягко перемещая фокус внимания собеседника к его видению. Есть довольно элегантный способ это сделать – назовем его «языком совмещения». «Совмещение» означает, что слова, которыми ваш собеседник выражает свои мысли и чувства, объединяются в одной вопросительной фразе со словами, связанными с видением в той или иной форме. Вот некоторые примеры:

- Джон, когда вы *думаете* об этих альтернативах, какие конкретные шаги вы себе *представляете*?
- Мэри, поскольку вы заметили, какие *чувства* у вас вызвало ваше действие, какие наиболее удачные шаги к поставленной цели вы можете себе *представить*, чтобы достичь ее как можно быстрее и комфортнее?
- Майкл, я ценю ваше предложение по рекламной рассылке программного обеспечения. Поскольку вы обращаете внимание на то, о чем *говорите* и что *услышали* от других, какими вы *видите* самые удачные методы для преобразований?

- Если вы, Сэм, зрительно увеличили бы масштаб деталей своей визуализации, какие бы ключевые элементы вы могли бы увидеть, которые вам хотелось бы реализовать? Думая о таких действиях, представьте на мгновение, что вы их уже осуществляете. Чувствуете ли вы себя в такой ситуации именно так, как вам этого хочется?

Подход «совмещения» позволяет людям создавать богатое представление о событиях, которые они хотят пережить, и целях, которых хотят достичь. Кроме того, он позволяет эффективно визуализировать в тех областях, где необходимы подробные карты действий. Он подобен короткому видео со звуком, которое мы создаем в воображении, можем вникнуть в его сюжет и прочувствовать финал. Такое видео предлагает нам хорошо запланированные, основанные на ощущениях перспективы и с уверенностью двигает нас вперед с положительными ожиданиями.

Картинка может сказать больше, чем 1000 слов

Использование рисунков или других визуальных инструментов очень полезно в процессе формирования видения человека. Кора головного мозга отвечает за функцию планирования и в тысячу раз более результативна в обработке информации, нежели эмоциональный мозг. Фактически многие из процессов, описанные в этой книге, разработаны, чтобы вдохновить поток визуализации. Использование образов способствует углублению знаний и более эффективной доставке информации в область сознательного разума. Коучинговый подход помогает людям освоить методы получения доступа к собственному внутреннему знанию — в обычных условиях это могло бы никогда не случиться.

Когда вы задаете вопросы и создаете визуальные диаграммы, которые отражают разнообразные перспективы или позиции

восприятия, вы можете исследовать различные варианты, в некотором смысле, примерить несколько «шляп». Изменение позиций восприятия, когда человек ставит себя на место других людей или оценивает ситуацию со стороны, может быть чрезвычайно полезно. Это поддерживает его в оценке ключевых перспектив и проверке вариантов.

Когда человек поднимается на гору, окружающий вид меняется на каждом новом уровне. Предложенные вопросы — это новые способы рассмотреть мир. С каждым шагом вы видите все больше тропинок, которые не могли видеть ранее на других участках горы. С этим новым пониманием у вас есть больше возможностей обойти возникшие ранее преграды и преодолеть свои страхи (гремлины). С каждым уровнем вы совершенствуете свои навыки, вы изучаете и переживаете интегральные изменения, предлагаемые трансформационным коучингом.

Интеграция науки внутренних изменений

То, что гусеница называет концом света, Мастер назовет бабочкой.

Ричард Бах. Иллюзии

Продолжая свое развитие и обучение в качестве трансформационного коуча, вы не перестаете совершенствовать гибкую систему профессиональных навыков, основываясь на все более глубоком понимании человеческого мышления и знании закономерностей протекания внутренних процессов. Обладая такими навыками, вы можете помочь человеку открыть креативные состояния потока наблюдения, слушания и чувствования, что, в свою очередь, формирует его способность к глубинному познанию и осознанию, а также обеспечивает прорывы и подлинную трансформацию.

Подобно дирижеру оркестра, взмах палочки которого соединяет звучание разных инструментов в прекрасную мелодию, вы ведете людей к объединению в единое целое тех разрозненных образов, ощущений и звуков, которые тем или иным образом связаны с результатом. Вы воодушевляете людей, порождаете позитивные чувства, возникающие вкуче с визуальными образами, которые объединяют отдельные «звуки» в настоящую «мелодию» внутреннего мира – гармонию их жизни.

Так как вы постепенно укрепляете естественную связь (раппорт), используете открытые вопросы и другие инструменты (такие, как принцип совмещения), слушаете из коуч-позиции и эффективно применяете рамку конечного результата, а также создаете опыт и следуете структуре проведения коуч-сессии. Тем самым вам удастся объединить все «звуки» в удивительную мелодию результата. Вы полностью вовлечены в этот процесс, совмещая фокус внимания клиента и рамки коучингового подхода. Работая вместе, вы помогаете человеку создать видение, исследовать себя и мыслить на глубинных уровнях. Эта внутренняя работа будет мотивировать его на действия, формирующие окружающую реальность. Так люди достигают задуманного и берут на себя ответственность за творения.

Трансформационный коучинг – это единение с клиентом, дух товарищества, основанный на служении. Если вы выбираете жизнь на уровне служения, вы задаете вопросы, которые формируют невидимую поддержку, словно кокон, в котором человек постепенно развивает свой трансформационный потенциал в реальном мире. У вас есть уникальная возможность стать свидетелем того, как из кокона появляется бабочка, расправляет свои крылья и взлетает.

Глава 13

Обзор трансформационных коуч-сессий с использованием коучингового подхода, ориентированного на поиск решения

Эта глава предлагает краткий обзор элементов эффективной трансформационной коучинговой сессии, сопровождаемый практическими примерами.

Предполагаемое время выполнения следующих шагов – 20–45 минут.

Элементы создания раппорта

- Установите контакт с человеком, создайте теплую атмосферу.
- Сонастройтесь по тону, тембру и громкости голоса, скорости речи.
- Используйте слова-смягчители и повторы.

Контракт (тема и фокус на сессию)

- Чего вы хотите достичь на протяжении этих 30 (45, 60) минут? Как вы могли бы наилучшим образом использовать свое время?
- Клиент описывает свои трудности, фокусирует внимание на целях, ценностях, увлеченности и приверженности.
- В случае необходимости переведите человека из состояния посетителя или жалобщика в состояние покупателя.
- Используйте мотивирующие слова, если потребуется, делайте рефрейминг.

Коуч исследует шаги по планированию результата и задает вопросы

- Чего вы хотите? Почему это важно для вас?
- Как вы можете это получить? Каков ваш план действий в непредвиденных обстоятельствах?
- Как вы можете добиться этого в долгосрочной перспективе? Как вы можете получить уверенность в том, что это

наступит? Как вы можете сделать этот результат еще более значимым? Какие еще обязательства вам нужны?

- Как вы узнаете, что вы этого достигли?

Коуч слушает ответы на вопросы по рамке результата на втором и третьем уровне слушания

- Утверждения звучат позитивно?
- Результат находится в зоне контроля клиента?
- Цель соответствует SMART-критериям (конкретна, измерима, достижима, реалистична и определена по времени)?
- Выработан ли план действий на случай непредвиденных обстоятельств?
- Является ли цель экологичной (как она соотносится с другими целями клиента)?

Практическая работа и разработка эффективных действий

- Принимая во внимание нашу работу сегодня и ваши краткосрочные и долгосрочные цели, какие действия вы готовы совершить на этой неделе?
- Что вы сделаете на этой неделе, чтобы приблизить достижение результата?

Отметьте, что до конца сессии осталось пять минут (пяти-минутное предупреждение).

Коуч просит клиента сформулировать, в чем заключалась для него польза сессии

- Какова была для вас ценность этой сессии? Что вы извлекли для себя из нашей встречи?

Коуч завершает сессию выражением признания и сердечной благодарности клиенту

Мы советуем вам время от времени использовать эти шаги для составления общего коучингового чек-листа.

Приведенные ниже примеры – это две стенограммы ориентированных на поиск решения коуч-сессий, которые показывают их элементы в действии. Полезно будет изучить их последовательное появление в ходе сессий.

Коучинговая сессия I

15-минутная коучинговая сессия с Люси

Коуч: Как можно использовать следующие 15 минут наиболее эффективным образом?

Клиент: Первое, на чем мне хотелось бы сосредоточиться, – план, как начать вести здоровый образ жизни.

Коуч: Сегодня мы проведем вместе 15 минут. В чем именно вы хотели бы добиться результата и реализовать себя за это время?

Клиент: Во-первых, мне необходимо укрепить свою внутреннюю дисциплину!

Коуч: Итак, на данный момент дисциплина для вас является ключевым элементом здорового образа жизни?

Клиент: Да, дисциплина – ключевой элемент!

Клиент: Люси, интересно, а как вы поймете, что *стали* дисциплинированной?

(Обратите внимание, что коуч не знает, как Люси понимает слово «дисциплина», и не строит никаких предположений. Он начинает потихоньку исследовать значение этого слова для клиента. Он также отметил, что, когда Люси произносила слово «дисциплина», выражение ее лица изменилось. И теперь коучу необходимо выяснить, насколько позитивным будет ожидаемый результат и не потребует ли он всей энергии вместо того, чтобы ее дать.)

Клиент: Если бы я была дисциплинирована, я питалась бы здоровой пищей пять раз в день, умеренными небольшими порциями, делала бы физические упражнения дважды в неделю и посещала бы бассейн раз в неделю. Даже если я пытаюсь следовать этим правилам, мне приходится *заставлять* себя соблюдать такой режим. Мне не нравится готовить здоровую пищу пять раз в день.

Коуч: Так как вы сказали, что *уже сейчас поступаете* так, что вы хотите получить от этой сессии, что помогло бы вам достичь желаемого результата?

Клиент: Найти мотивацию делать это регулярно. Я действительно хочу выработать привычки, которые вдохновляли бы меня, вместо того чтобы себя заставлять.

Коуч: Куда вы себя поместили бы на шкале от 1 до 10, если 10 – настоящая устойчивая мотивация, а 1 – нестабильная и принудительная дисциплина?

Клиент: Где-то на отметку 5.

Коуч: На какой отметке шкалы вам хотелось бы находиться, когда наша сессия подойдет к завершению?

Клиент: Хотя бы на отметке 7.

Коуч: Хорошо, как вы могли бы продвинуться вперед по шкале?

Клиент: Вот в чем весь вопрос! Мне хотелось бы иметь сильную мотивацию.

Коуч: Будет ли уместно спросить вас, какие предпринимаемые вами действия могут вызвать у вас самую устойчивую мотивацию?

Клиент: Физические упражнения!

Коуч: Хорошо, вам нравится делать упражнения. Я слышу это по вашему голосу. На какой отметке мотивационной шкалы вы находитесь теперь, Люси?

Клиент: Думаю, я продвинулась по шкале. Упражнения — это здорово.

Коуч: Итак, *теперь вы настроены* делать их?

Клиент: Конечно, когда я уже на месте — все в порядке. Но что касается того, чтобы собраться, сложить рюкзак, выйти на улицу... Это так сложно. Добираться до спортзала, это для меня всегда проблема.

Коуч: Хорошо, предположите, что здесь вы могли бы себе помочь. Некоторые люди посещают тренировки где-нибудь недалеко от дома. Есть такие, кому больше нравится посещать спортзал в компании друзей. Важно открыть для себя, что именно приносит вам максимум удовольствия, и делать это. Можно также придумать несколько способов выполнения упражнений, чтобы не потерять к ним интерес. Или же научиться воспринимать путешествие в спортзал как ключевую задачу своего еженедельного списка дел. Каким из предложенных способов вы могли бы воспользоваться, чтобы повысить свою мотивацию и дисциплину? (Ответом клиента служит невербальная реакция. Ее лицо вспыхивает, она полна энергии, говорит быстро и даже смеется. В этом вопросе, заданном легко и непринужденно, используется метод «китайское меню». В нем

содержатся возможные альтернативы решения вопроса. Ни одна из альтернатив не акцентируется тоном или как-то иначе. Наоборот, коуч предлагает клиенту подумать о дополнительных вариантах решения (подробное описание метода см. в главе 5).

Клиент: Вообще, я уже довольно много сделала. Нашла фитнес-центр, там со мной занимается молодой красивый тренер, и мне делают превосходный массаж после занятий. Меня все устраивает, кроме времени занятий. (Интонация меняется, клиент взволнован.) О, у меня появилась идея: может, лучше будет перенести тренировки на утро? Таким образом, у меня не будет времени для оправданий пропусков. Почему я не подумала об этом раньше? Это хорошая идея. Я готова ее воплотить!

Коуч: Таким образом, вы определили, что именно это ключевое действие будет иметь значение. Увеличит ли этот шаг вашу мотивацию?

Клиент: Да, этот шаг увеличит мою мотивацию.

Коуч: Хорошо, давайте продолжим. Что еще?

Клиент: Я должна заранее складывать свой рюкзак, чтобы мне не нужно было это делать перед выходом. Хорошо, думаю, это я могу сделать. Буду собирать все с вечера. Я соберу все необходимое по списку сегодня вечером перед сном.

Коуч: Наше время подходит к концу. Не могли бы вы повторить еще раз, что нового вы собираетесь предпринять на этой неделе?

Клиент: Это так просто, а все теперь пойдет по-другому. Я сложу рюкзак еще вечером и приготовлю его рядом с дверью. Поставлю будильник, затем встану и пойду на тренировку. Начну с двух или трех раз в неделю, постепенно увеличивая нагрузку, как только почувствую себя лучше.

Коуч: Когда вы начнете?

Клиент: На этой неделе! Такая простая идея. Я очень рада, что она пришла мне в голову, потому что уверена, что такой подход сработает. Я так и сделаю!

Коуч: На каком уровне дисциплины (по шкале) вы находитесь теперь?

(Коуч протягивает клиенту лист бумаги, на котором изображена шкала с отметкой на цифре 5. Клиент берет ручку и решительно рисует отметку на цифре 8.)

Коуч: Ух, вы решительно двигаетесь вперед! Мы приближаемся к завершению сессии. Что ценного вы извлекли из нее?

Клиент: Это было так просто. Мне нравится, когда все просто! Благодаря этому разговору я обнаружила, что намного ближе к цели, чем думала раньше. Наш разговор помог мне увидеть решение. На каждой сессии я продвигаюсь вперед все больше и больше. Мой план хорош и принесет мне удовлетворение. Я имею четкое представление о том, что необходимо сделать, и это поможет мне сделать новые шаги на следующей неделе.

Коуч: Я так рад, что вам нравится заниматься спортом. Вы действительно заботитесь о своем здоровье и с охотой обретаєте новые привычки. Очень приятно наблюдать, как ваш энтузиазм превращается в способности.

Коучинговая сессия II

25-минутная коучинговая сессия с Эммой

Коуч: Итак, мы с вами встретились, и здесь и сейчас нам предстоит интересная беседа. В нашем распоряжении есть 25 минут. Если предположить, что это время могло бы стать чрезвычайно полезным для вас и принести максимальный результат, каким этот результат мог бы быть?

Клиент: Я думаю, мне нужна помощь в том, чтобы понять, как привести в мою жизнь больше гармонии и войти в состояние потока. У меня случаются периоды, когда все находится в гармонии, но это происходит не так часто, как хотелось бы. Что нужно сделать для того, чтобы такое случалось чаще и чтобы я чувствовала, что моя жизнь гармонична и в ней больше баланса? Это имеет смысл?

Коуч: Да, имеет. Это очень интересно. Вы не против, если я поинтересуюсь: представьте, что вам надо задать себе такой вопрос, ответ на который коренным образом изменил бы какую-то из областей вашей жизни. Каким бы был этот вопрос, ответ на который вы очень хотели бы найти?

Клиент: Вопрос звучал бы так: «Что останавливает меня?» Я знаю, что часто сама становлюсь преградой на своем пути. Речь идет не о других людях, а о том, что я делаю со своей жизнью.

Коуч: Я помогу вам вновь стать хозяйкой своей жизни. Хочу попросить, чтобы вы отметили свой вопрос на шкале от 1 до 10, где 1 характеризуется как «вы знаете, что это всего лишь предварительная версия вопроса», а 10 – «вы знаете, что если бы у вас был ответ на этот вопрос, то он действительно преобразовал бы вашу жизнь». Итак, ваш вопрос звучит следующим образом: «Что меня останавливает?» В какое место шкалы вы поместили бы этот вопрос?

Клиент: (длинная пауза) Я думаю не выше, чем на отметку 7.

Коуч: Если бы мы занялись поиском еще более ценных для вас вопросов, какой вопрос помог бы вам *еще более* эффективно продвинуться вперед хотя бы на самую малость?

Клиент: Мне хочется спросить себя, к чему я стремлюсь в своей жизни? Не знаю даже, откуда у меня появилась эта идея. Хмм... (длинная пауза).

Коуч: Мне хотелось бы, чтобы вы соединились с той частью самой себя, которая знает, чего вы действительно хотите на самом глубоком уровне. Я озвучу для вас этот вопрос снова и попрошу вас разместить его на шкале от 1 до 10. Вопрос следующий: «К чему я стремлюсь в своей жизни?»

Клиент: (длинная пауза) Если честно, то этот вопрос находится на отметке 5.

Коуч: Хорошо, вернемся к той вашей части, которая знает, чего вы хотите на самом глубоком уровне. Если бы вас попросили найти и назвать эту часть тела, что вы ответили бы?

Клиент: Хмм... Думаю, я ответила бы, что это живот.

Коуч: Поприветствуйте эту часть своего тела. Представьте, что она могла бы говорить и дать вам правильные ответы. Спросите ее: «Ответ на какой вопрос действительно преобразовал бы мою жизнь и привел бы меня к состоянию гармонии и потока?» (длинная пауза). Слушайте только то, что ответит вам эта часть.

Клиент: Думаю, я потеряла связь со своим видением и своей мечтой. Мне кажется, что я слишком увлечена выполнением различных задач и... потеряла связь с тем, чего я действительно хочу делать или... раньше я больше занималась общественной работой и много... я чувствую, что что-то меня сдерживает, я стала более занята, на мне столько дел и обязанностей... это словно бег по замкнутому кругу. Я думаю, что это связано с тем, где мне хотелось бы находиться на определенном этапе своей жизни. Чувствую, что я нахожусь в переходном положении.

Коуч: В то время как вы размышляете и слушаете себя, мне хотелось бы, чтобы ваша часть тела (живот), которой известны ваши подлинные стремления на глубинном уровне, заговорила сейчас с этой позиции. Где этот вопрос, который вы поместили бы на отметку 10 из 10? (Длинная пауза.)

Коуч: Что вы замечаете, Эмма?

Клиент: Мои мысли хаотичны, я не могу сосредоточиться и слушать свой живот (смеется).

Коуч: Если бы вы легко привели мысли в порядок, возвратились к животу и услышали ответ, то каким был бы этот вопрос?

Клиент: Я чувствую живот, но не слышу вопрос.

Коуч: Давайте разовьем несколько идей, чтобы ваш внутренний голос стал вам слышен. Может быть, это один из следующих вопросов: «Каким человеком я должен стать, чтобы жить своей мечтой? Каково мое настоящее видение? Какова моя миссия на следующем этапе жизни? Кто я и к чему иду? Какова моя цель?» (Длинная пауза.)

Коуч: Что ответит ваш внутренний голос? Какой из предложенных вопросов подходит более всего?

Клиент: Голос ответит, как мне найти потерянную связь с моей вовлеченностью и предназначением? (Длинная пауза.)

Коуч: Как найти потерянную связь с моей вовлеченностью и предназначением?

Клиент: Да! Именно! Понимаете, я знаю, что нахожусь на правильном пути. Однако время от времени ухожу в сторону и не знаю, как вернуться обратно.

Коуч: Как найти гармонию со своим предназначением и вернуться на правильный путь? На какую отметку шкалы вы поместили бы этот вопрос?

Клиент: Отлично. Как минимум на отметку 9.

Коуч: Итак, является ли для вас отметка 9 достаточно сильным мотивом, чтобы двигаться дальше?

Клиент: Я думаю, да. Как найти гармонию со своим предназначением и вернуться на правильный путь? Я чувствую, что заряжаюсь энергией. Могу ощутить также некоторое ускорение и волнение. Это то, что мы искали.

Коуч: Эмма, вам хотелось бы, чтобы рядом с вами стоял еще один стул?

Клиент: Да. Мне нужно перейти в другое пространство (меняя пространство, человек перемещается в другое психологическое состояние. – *Прим. науч. ред.*)

Коуч: Хорошо, вы можете сделать это. Можно пересесть, а можно приподняться или зафиксировать это на листе бумаги; поступайте так, как считаете нужным. Независимо от того, что вы выберете, создавайте пространство, в котором вы могли бы визуализировать ваши растущие возможности.

Клиент: Я встану.

Коуч: Замечательно. Когда вы будете подниматься, обратите внимание на пространство вокруг вас, у вас будет возможность сделать шаг внутрь него. Итак, пока вы встаете, я хочу, чтобы вы были созвучны этому вопросу прямо сейчас. Подумайте об этом вопросе и громко произнесите его вслух.

Клиент: Как мне вернуться на правильный путь и продолжить путешествие, которое я... продолжить жить так, как бы мне этого хотелось? *Как найти гармонию со своим предназначением и вернуться на правильный путь?*

Коуч: Слушая этот вопрос, чувствуете ли вы, что какая-нибудь из частей вашего тела мешает вам получить ответ на этот вопрос? (Длинная пауза.) Вы можете назвать эту часть своего тела?

Клиент: Моя голова.

Коуч: Переключившись к мыслям, которые мешают вам получить ответ на вопрос, спросите себя: «В чем сейчас заключается мое положительное намерение?»

Клиент: Они отвечают: «В безопасности». Это забота о том, чтобы со мной было все в порядке. Это первое, что приходит мне в голову.

Коуч: Задайте вопрос своей голове: «Если бы ты меня берегла полностью именно так, как ты того хотела, что еще более ценного и важного ты бы хотела для меня через это?»

Клиент: Сразу приходят в голову мысли о том, что, если я изменюсь, близкие мне люди могут не понять, когда я... люди, которые зависят от меня, и люди, которые мне близки, это касается межличностных отношений и... (длинная пауза).

Коуч: Тогда эта часть вас хочет отношений? Если бы эта часть поддержала вас в построении таких отношений, которые вам хотелось бы создать, чего еще более ценного она хотела бы для вас через это?

Клиент: Внутренний голос отвечает: «Любовь».

Коуч: Поскольку вы заряжаетесь любовью прямо сейчас, выразите благодарность этой части (пауза). Эмма, давайте сыграем с вами в игру?

Клиент: Конечно.

Коуч: Так как вы заряжаетесь чувством любви, представьте, что вы ложитесь спать. За окном ночь, вы спите и видите сон... Этот сон самый спокойный из всех предыдущих. Идет обновление всего вашего организма, и в середине ночи происходит нечто удивительное – настоящее чудо. Это удивительное чудо, и вы готовы ответить на вопрос: «*Как найти гармонию со своими намерениями и вернуться на правильный путь?*» Ответ на него прост и легок для вас, поскольку вы заряжены чувством любви. Именно поэтому вы знаете, что ничто не стоит у вас на пути, и, проснувшись завтра, вы будете размышлять и чувствовать себя совершенно иначе. Выделите несколько минут прямо сейчас, чтобы основательно об этом подумать и четко все себе представить. Запомните все мысли и убеждения, образ мышления, которые создали это чудо, это преобразование в пределах вашего «я». Когда вы почувствуете чудо каждой клеточкой своего тела, сообщите мне.

Клиент: Хорошо.

Коуч: А теперь, Эмма, откройте глаза и шагните в созданное вами рядом пространство. Это пространство — день после того, как произошло чудо. Дайте мне знать, когда будете на месте.

Клиент: Да, я здесь.

Коуч: Представьте, что вчера с вами действительно произошло чудо. Вы, заряжены чувством любви и нашли ответ на свой вопрос. Как вы об этом узнаете?

Клиент: Светит солнце (смеется), и я полна энергии. Звоню друзьям, чтобы позвать их в гости, приглашаю самых близких мне людей, собираюсь приготовить для них ужин. Я обожаю готовить и принимать гостей, устраивать вечеринки. Собираюсь поделиться с ними своей мечтой и тем, насколько она для меня важна. Я попрошу их поддержать меня.

Коуч: В то время как вы представляете себе все это...

Клиент: У меня слезы на глаза наворачиваются. Простите...

Коуч: Не извиняйтесь и не торопитесь (длинная пауза).

Клиент: Такие приятные ощущения (пауза). Все нормально. Я готова продолжать.

Коуч: Итак, вы собрали компанию близких вам людей, делитесь с ними тем, какое значение для вас имеет эта мечта... (пауза). Каким тоном вы говорите об этом?

Клиент: Решительным тоном; я говорю быстро и эмоционально. По мере того как я продолжаю говорить, я слышу волнение в своем голосе.

Коуч: Какая энергетика сейчас в вашем внутреннем пространстве?

Клиент: Очень много энергии. Много... пространство заполнено жужжанием, очень много... да, много любви, ощущения очень приятные.

Коуч: Что вы замечаете относительно состояния гармонии и потока?

Клиент: Да, я полностью погружена в это состояние...

Коуч: Как вы это понимаете, что туда погружаетесь?

Клиент: Я не чувствую ни стресса, ни напряжения. Я спокойна. Обычно, когда я сворачиваю со своего жизненного пути, чувствую дискомфорт, стресс и отрешенность. У меня появляются головные боли.

Коуч: Поскольку теперь вы находитесь в состоянии гармонии и потока, что вы делаете по-другому, чтобы поддерживать новый образ жизни?

Клиент: Я все больше открываю, кто я, и вовлекаю людей в свою мечту.

Коуч: А теперь, когда вы смотрите это кино в цвете и в полноэкранном режиме (клиент смеется), насколько вы удовлетворены будущим, к которому стремитесь, если измерять по шкале от 1 до 10?

Клиент: О, определенно 10.

Коуч: Эмма, до завершения нашей сессии осталось около трех минут. Представьте, что вы целиком владеете ситуацией и с легкостью поддерживаете такой образ жизни и сегодня, и через месяц, и по прошествии двух месяцев, года, двух, пяти лет... До самого последнего момента своей жизни вы поддерживаете гармонию и поток в своей жизни, и вам нравится жить своей мечтой и разделять ее с другими. Как вам удается это поддерживать?

Клиент: Хорошо, я вижу каждый шаг, который делаю, вижу цвета, становящиеся более яркими, вижу, что люди вокруг не отстраняются от меня из-за того, что я реализую свою мечту, а наоборот – участвуют в этом и сами выигрывают от этого. И мы все дружно празднуем нашу победу.

Коуч: Поскольку вы понимаете, что заряжены на всю жизнь, обратите внимание, как естественно и легко вы

поддерживаете такой образ жизни, независимо от того что происходит. Подумайте и назовите мне три вещи, которые помогут вам сохранять такую атмосферу.

Клиент: Хорошо, во-первых, завтра я собираюсь отправиться в поход со своим мужем и обо всем ему расскажу. Я говорила с ним об этом и раньше, но не делилась своей мечтой. Во-вторых, я добавлю это видение в свою утреннюю медитацию, перед тем как выходить на улицу. Хочу вновь пережить это и реализовать задуманное – собрать близких для меня людей и поделиться с ними своей мечтой.

Коуч: Эмма, насколько вы уверены, что сможете довести это до конца?

Клиент: Если честно... (длинная пауза), меня очень легко можно отговорить.

Коуч: Теперь, когда это чудо произошло, как вы будете справляться с препятствиями, которые могут возникнуть?

Клиент: Наслаждаясь чувством любви и разделяя свою мечту с другими.

Коуч: Насколько вы уверены в том, что сделаете это?

Клиент: На цифру 7... нет, скорее, 8, но мне очень хотелось бы быть по крайней мере на отметке 9.

Коуч: Если вы повторно испытаете чувства вашего видения и оцените уровень своей удовлетворенности цифрой 10, то как вы сможете укрепить свою уверенность на единицу?

Клиент: Я попрошу о помощи. Попрошу, чтобы мой муж поддержал меня. Первый шаг – поделиться чувством любви во время нашего путешествия.

Коуч: Есть ли что-нибудь, что может изменить ваше мнение?

Клиент: Нет! Он заслуживает того, чтобы узнать о моей мечте, а я заслуживаю того, чтобы поделиться ею с ним. Пришло время сделать это.

Коуч: Да, говоря о времени... чем эта сессия была полезна для вас?

Клиент: Я чувствую, что напряжение отступило и позитивно настроена. Понимаю, что в жизни что-то необходимо менять. Это не ответ, я заглянула внутрь себя и хочу смотреть гораздо шире. Вы действительно помогли мне рассмотреть перспективы. Я взволнована от того, кем я становлюсь. Все было замечательно. Спасибо!

Коуч: Если бы я оценивала работу, которую вы проделали сегодня, что я сказала бы вам?

Клиент: Вы сказали бы: «Вы сделали шаг из своей зоны комфорта, и это того стоило».

Коуч: Хорошо, Эмма, вы действительно сделали шаг из своей зоны комфорта, и это того стоило. Спасибо! Мне было приятно сотрудничать с вами сегодня.

Клиент: Спасибо. Это было великолепно!

Продолжение исследования

Трансформационный коучинг: наука и искусство

Первая книга трилогии «Мастерство жизни: Внутренняя динамика развития» исследует трансформационные разговоры и коуч-сессии и показывает читателю путь к вдохновению и его внутреннюю динамику. Мы надеемся, что, прочитав ее, вы откроете для себя потенциал и силу намерения и внимания. Упражнения, приведенные в книге, помогают исследовать функционирование системы разума и отделов головного мозга и их взаимосвязь, и открывают нам доступ в бессознательное. Описанные процессы помогут понять различия между сознательным разумом и глубинным знанием.

Вторая книга трилогии, которую вы держите в руках, «Достижение целей: Пошаговая система» описывает стадии трансформационных разговоров. Книга рассказывает о практике и методологии эффективных коучинговых сессий. Используя описанные здесь примеры и упражнения, вы учитесь вести работу таким образом, чтобы ваше вдохновение и возможности росли. При помощи схем и методик, представленных в каждой главе, мы поможем вам развить внутренние способности для постановки и формулирования целей, а также совершения эффективных шагов. Книга «Достижение целей: Пошаговая система» знакомит вас с процессами, вопросами, интонациями, шагами и вызовами внутреннего творческого потока, коммуникаций и ведения коуч-сессий!

Третья книга Flow: The Core of Coaching описывает процесс и понятие потока трансформационных коммуникаций и коуч-сессий. Книга представляет читателю семь видов состояний коучингового потока: восхищение, наблюдение, истинная ценность, логическое продвижение, творчество, максимальная реализация и благодарность. Она раскрывает силу коучинговых инструментов и процессов, которые поддерживают людей в создании новых смыслов, открытии основных ценностей, прояснении принципов принятия решений и развитии видения будущего.

Информация об авторах

Мэрилин Аткинсон, доктор философии

Мэрилин Аткинсон – главный автор трилогии «Наука и искусство коучинга». Она создала ряд концепций, процессов и инструментов, с которыми вы встретитесь в книгах. Аткинсон является признанным во всем мире коучем и разработчиком коучинговых техник, консультантом для многих организаций, мастером-тренером нейролингвистического программирования (НЛП) и психологом.

Мэрилин живет в Канаде, в Ванкувере. Она известна как автор и как человек с прогрессивными взглядами. Мэрилин Аткинсон – основатель и президент Международного Эриксоновского Университета (<http://www.erickson.edu>), который проводит сертифицированные ICF (Международной федерацией коучинга) коучинговые программы. С 1985 г. Мэрилин участвовала в открытии четырнадцати обучающих эриксоновских центров, расположенных по всему миру, где преподавала ориентированный на решение коучинг и проводила консультации на четырех континентах. Ее присутствие заряжает людей энергией и позволяет открыть мощные личные ресурсы развития, она – новатор, умеющий влиять на окружающих. Более тридцати институтов НЛП во многих странах используют ее упражнения и техники. Практические системные коучинговые навыки и стратегии, разработанные Мэрилин, были названы Золотым стандартом коучинга.

Рае Т. Чойс

Рае Т. Чойс является профессиональным сертифицированным трансформационным коучем Международной Коучинговой Федерации. Ее миссия – пробудить гения в других людях. Опыт Рае составляет более чем 2500 часов коучинга, она широко известна своим талантом и увлеченностью и является отличным коучем, тренером и консультантом, способным вдохновлять многочисленных подопечных в самых разных странах. Кроме того, Рае является коучем Международного Эриксоновского Университета; она обучала и курировала работу сотен коучей-тренеров по всему миру.

Рае хорошо знаком трансформационный процесс. Как мать двух сыновей, предприниматель, друг, волонтер и ученик на всю жизнь Рае переживала разносторонний опыт, и ей довелось пройти через многое в школе жизни.

Перед тем как Рае стала профессиональным коучем и тренером, она работала в олимпийском оргкомитете в Солт-Лейк-Сити, а ранее получила отличный опыт международных коммуникаций на высоком уровне: она руководила группой аниматоров на круизных лайнерах, общаясь с представителями более шести десятков национальностей.

Рае постоянно расширяет свой международный опыт, повышает уровень образования и укрепляет репутацию ученика на всю жизнь. Она проводит широкий диапазон программ, включая индивидуальный трансформационный коучинг, групповой коучинг, дистанционное обучение, персональный и телефонный коучинг.

В 2005 г. Рае стала соавтором книги, изданной в комплекте с компакт-дисками, «Делая сильный выбор – тридцатидневная программа». Эта книга смогла открыть глаза сотням людей во всем мире, помогла им сформулировать свое видение и поверить, что они могут и будут жить именно так, как им этого хочется. Один из последних проектов Рае – бесплатная 28-дневная практика

медитации и визуализации под названием BLISScipline AIM (за более подробной информацией обращайтесь на сайт: <http://www.blissciplineaim.com>). Этот проект создан, чтобы поддержать людей на пути к процветанию с помощью ежедневной практики.

Список литературы

- Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind* (Ballantine, 1972).
- Beck, Don, *Spiral Dynamics* (Blackwell Publishing, 2005).
- Berg, Insoo Kim and Szabo, Peter, *Brief Coaching for Lasting Solutions* (W.W. Norton, 2005).
- Brain/Mind Bulletin*. Ongoing Periodical (Los Angeles: Interface Press).
- Bryne, Rhonda, *The Secret* (Beyond Word Publishing 2006).
- Chois, Rae, Chois, Antheny, Heyl, Larrye, and Becket, Cara, *Making Powerful Choices: 30 Day Journey to a Life you Love* (Powerful Choices Publishing, 2005).
- Chopra, Deepak *The Seven Spiritual Laws of Success: A Practical Guide to the Fulfillment of Your Dreams* (Amber-Allen, 2007).
- de Shazer, Steve, *Keys to Solution in Brief Therapy* (W.W. Norton, 1985).
- Demartini, John, *The Breakthrough Experience* (Hay House, 2004).
- Dillard, Annie, *Pilgrim at Tinker Creek* (Harper Perennial, 1988).
- Dilts, Robert, *Roots of Neuro-Linguistic Programming* (Meta Publications, 1983)
- Dooley, Mike, *Notes from the Universe* (Tut, 2003).
- Dwoskin, Hale, *The Sedona Method* (Sedona, 2003).
- Dyer, Wayne, *Power of Intention: Learning to Co-Create Your World Your Way* (Hay House, 2004)
- Gallwey, Tim, *Inner Game of Tennis*.
- Gilligan, Stephen G., *The Legacy of Milton H. Erickson: Selected Papers of Stephen Gilligan* (Zeig, Tucker & Theisen, 2002).
- Gordon, David, and Meyers-Anderson, Maribeth, *Phoenix: Therapeutic Patterns of Milton H. Erickson* (MET a Publications, 1981).
- Harris, Bill, *Thresholds of the Mind* (Centerpointe, 2002).

- Havens, Ronald A., *The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume* (Crown House, 2005).
- David Hawkins, *Power vs. Force: The Hidden Determinants of Human Behaviour* (Hay House, 2002).
- Hicks, Jerry and Hicks, Ester, *The Power of Deliberate Intention* (Abraham-Hicks, 2004).
- Hicks, Jerry and Hicks, Ester, *Ask and It Is Given. Learning to Manifest your Desires* (Abraham-Hicks, 2004).
- Holmes, Ernest, *Creative Mind and Success* (Tarcher, 2004).
- James, Tad, *The Secret of Creating Your Future* (Advanced Neuro Dynamics, 1989).
- Katie, Byron, *Loving What Is* (Three Rivers Press, 2002).
- Oates, Robert, *Permanent Peace: How to Stop Terrorism and War – Now and Forever* (Oates, 2002).
- Pearce, Joseph Chilton, *Evolution's End: Claiming the Potential of Our Intelligence* (Harper San Francisco, 1992).
- Rosenberg, Marshall, *Nonviolent Communication – A Language of Life* (Puddle Dancer, 2003).
- Senge, Peter, *The Fifth Discipline* (Century, 1990).
- Shapiro, Stephen, *Goal-Free Living – How to Have the Life You Want Now* (Wiley, 2006).
- Tolle, Eckhart, *The Power of Now* (Hodder & Stoughton, 1999).
- Vitale, Joe, *The Attractor Factor* (Wiley, 2005).
- Weakland, J., Fisch, R., Watzlawick, P., and Bodin, A., *Brief Therapy: Focused Problem Resolution* (1974).
- Whitworth, Laura, Kimsey-House, Karen, Kimsey-House, Henry, and Sandahl, Phillip, *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life* (Davis-Black, 2007)
- Williams, Linda V., *Teaching for the Two Sided Mind* (Simon & Shuster, 1983).

Аткинсон Мэрилин
при участии Чойс Рае Т.

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Пошаговая система

Менеджер проекта *С. Турко*
Корректор *Е. Аксёнова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн обложки *И. Раскин*
Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 24.10.2012. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 18,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123007, Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ИЗДАТЕЛЬСТВА alpinabook.ru

АССОРТИМЕНТ:

самый качественный в сегменте деловой литературы.

Заходите, мы ценим наших клиентов!

КАЧЕСТВО И СЕРВИС:

отвечаем за качество, даем гарантии.

ДОСТАВКА:

вовремя и в любую точку мира.

ЦЕНЫ:

издательские – ничего лишнего.

СКИДКИ:

быть постоянным клиентом выгодно.

ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ:

прочитали сами – поделимся знаниями с вами.



+7 (495) 980 80 77
shop@alpinabook.ru

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

«Альпина Паблишер» рекомендует



Семь навыков высокоэффективных людей

Мощные инструменты развития личности

Кови Стивен Р., пер. с англ.,
7-е изд., 2012, 374 с.

Один из самых важных уроков, которые я получил в своей жизни, звучит так: если вы хотите достичь высочайших целей и добиться выполнения самых сложных задач, сформулируйте принцип, или естественный закон, определяющий результаты, к которым вы стремитесь, и следуйте ему.

О чем книга

Во-первых, эта книга излагает системный подход к определению жизненных целей, приоритетов человека. Эти цели у всех разные, но книга помогает понять себя и четко сформулировать жизненные цели. Во-вторых, книга показывает, как достигать этих целей. И в-третьих, книга показывает, как каждый человек может стать лучше. Причем речь идет не об изменении имиджа, а о настоящих изменениях, самосовершенствовании. Книга не дает простых решений и не обещает мгновенных чудес. Любые позитивные изменения требуют времени, работы и упорства. Но для людей, стремящихся максимально реализовать потенциал, заложенный в них природой, эта книга — дорожная карта.

Почему книга достойна прочтения

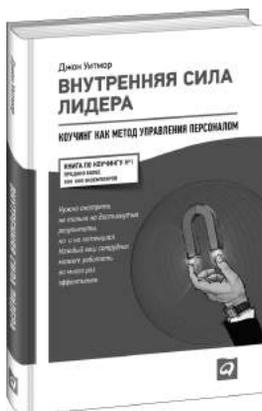
- Книга входит в рейтинг топ-25 самых значимых книг по менеджменту по версии журнала *Time*.
- Эта книга — «международный бестселлер № 1» по теме личного роста, она оказала большое влияние на жизни миллионов людей, включая Билла Клинтона, Ларри Кинга и Стивена Форбса.
- В мире продано более 15 млн ее экземпляров.
- Половина крупнейших мировых корпораций, входящих в рейтинг *Fortune 500*, посчитали своим долгом ознакомить своих сотрудников с философией эффективности, изложенной в «Семи навыках».
- Автор книги входит в число 25 самых влиятельных людей США.

Для кого эта книга

Для всех, кто хочет обрести счастье, жить в согласии с собой, при этом добиваясь выдающихся успехов в профессиональной сфере.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблицер» рекомендует



Внутренняя сила лидера

Коучинг как метод управления персоналом

Джон Уитмор, пер. с англ., 2012, 309 с.

У начальника всего две задачи: добиться выполнения работы и способствовать развитию подчиненных.

О чем книга

Успешность лидера во многом зависит от того, какого уровня он сам сумел достичь в личном развитии, способен ли отказаться от привычки давать указания и поверить в скрытый потенциал своих сотрудников. Коучинг устраняет внутренние препятствия и помогает открыть доступ к неисчерпаемым ресурсам — как вашим собственным, так и ваших подчиненных. Основная цель коучинга — укреплять в людях уверенность независимо от того, какое задание они выполняют. Если вы как руководитель усвоите этот принцип и будете систематически применять его к своим сотрудникам, вы сами удивитесь тому, насколько улучшатся и взаимоотношения, и результаты труда.

Для кого эта книга

Эта книга будет интересна руководителям всех уровней, всем, кто предпочитает не управлять, а направлять и стремится к саморазвитию.

Почему книга достойна прочтения

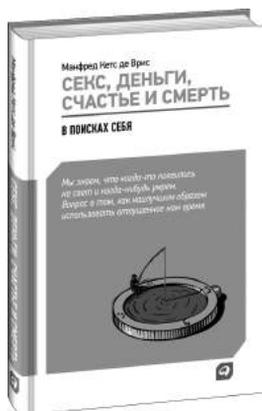
- Это бестселлер, разошедшийся тиражом более 500 000 экземпляров и переведенный на 17 языков.
- Джон Уитмор — родоначальник коучинга, он одним из первых сформулировал методы коучинга и разработал его инструменты.
- В книге сформулирован поэтапный план перехода от традиционного директивного управления к коучингу, в результате которого руководитель получит не только высокую производительность труда, но и здоровый микроклимат в коллективе и лояльных, постоянно совершенствующихся подчиненных.

Автор

Джон Уитмор — председатель совета директоров компании Performance Consultants International, ведущей тренинговой и коучинговой компании мира. Лучший бизнес-коуч по версии газеты *Independent*, обладатель почетной награды Международной федерации коучей (ICF). Автор пяти книг по лидерству и коучингу.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблишер» рекомендует



Секс, деньги, счастье и смерть

В поисках себя

Манфред Кетс де Врис,
пер. с англ., 2-е изд., 2012, 312 с.

Трагедия жизни не в том, что она быстро проходит, а в том, что мы слишком долго откладываем ее на потом.

У.М. Льюис

О чем книга

О том, как стать счастливым, для чего нужны деньги и надо ли бояться смерти. Используя свой опыт и знания в сферах менеджмента и психотерапии, автор пытается получить «трехмерное изображение» человека и понять его сложнейшую природу. Готовых рецептов не существует, все ответы нужно искать внутри себя, но для этого придется совершить трудное и увлекательное путешествие вглубь своей души.

Для кого эта книга

Для всех, кто хочет лучше узнать себя, более осмысленно принимать решения и получать от жизни удовольствие.

Почему книга достойна прочтения

- Издания *Financial Times*, *Le Capital*, *Wirtschaftswoche* и *Economist* включили автора в список 50 ведущих специалистов по вопросам лидерства и называют его одним из самых влиятельных людей в мире в области управления человеческими ресурсами.
- Автор отвечает на важные вопросы, которые ему как профессиональному коучу задают его клиенты, высокопоставленные менеджеры, и которые волнуют каждого современного человека.
- Книга учит тому, как достичь гармонии между собой и окружающим миром.

Кто автор

Манфред Кетс де Врис — специалист в области развития лидерства, заведующий кафедрой управления кадрами им. Рауля де Витри д'Авокура в университете INSEAD (Франция, Сингапур и Абу-Даби). Один из основателей Международного общества психоаналитических исследований организаций.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077



Война за креатив

Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить

Стивен Прессфилд,
пер. с англ., 2011, 188 с.

Чем важнее какое-либо стремление нашей души для нашего развития, тем больше сопротивления мы будем испытывать, следуя ему.

Вам знакомо состояние, когда вы готовы заниматься чем угодно — домашней уборкой, расстановкой книг на полках, общением в социальных сетях, беготней по магазинам, — лишь бы не решать задачу, не писать письмо, рассказ, диссертацию, не идти в фитнес-клуб или на занятия по иностранному языку?

Большинство дел не делается не потому, что они сложны или требуют особых навыков, а потому, что мы не можем преодолеть внутреннее сопротивление и постоянно все откладываем на завтра, до понедельника, до лучших времен. Сопротивление реально, но этого врага можно и нужно победить.

«Война за креатив» рассказывает о том, как справиться с внутренними барьерами и наконец начать творить.

Почему книга достойна прочтения

Эта книга поможет претворить в жизнь все те ваши желания и планы, которые могли копиться годами или даже десятилетиями и не находили выхода.

Кто автор

Стивен Прессфилд — успешный американский писатель и сценарист. Но прежде чем достичь успеха, ему пришлось быть копирайтером, школьным учителем, водителем, барменом, рабочим на нефтедобывающем предприятии, медбратом в больнице для душевнобольных, собирать фрукты и жить в автоприцепе. В книге «Война за креатив» Стивен Прессфилд рассказывает, как преодолеть себя и обстоятельства и добиться исполнения своей мечты.



ERICKSON

Международный Эриксоновский
Университет Коучинга
Представительство в России и СНГ

СЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ ПО КОУЧИНГУ
АВТОРСКИЕ ПРОГРАММЫ МЭРИЛИН АТКИНСОН
ВВЕДЕНИЕ В КОУЧИНГ
КОРПОРАТИВНЫЕ ТРЕНИНГИ
КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ
ТРЕНИНГИ ТРЕНЕРОВ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ТРЕНИНГИ ПО КОУЧИНГУ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ



+7 (495) 792 0295, e-mail: info@erickson.ru
www.erickson.ru



“ Каждый раз, когда вы даете совет, то полагаете, что человек не имеет всех ресурсов, необходимых для осуществления успешного выбора. Заметьте, что в этой фразе заключается предположение о том, что человек сам не сможет сделать лучший выбор. Поэтому (сознательно или бессознательно) вы предполагаете, что знаете больше, чем он.

Любое скрытое или открытое указание, предположение или предложение помощи или совета контролирует поток мыслей в разговоре и, скорее всего, приведет к тому, что человек перестанет слушать свой внутренний голос. Это может также раздражать клиента и вызывать у него защитную реакцию, оправдания и ненужные объяснения.

