

Мэрилин Аткинсон Рае Т. Чойс  
Достижение целей: Пошаговая система

*Трансформационный коучинг. Наука и искусство –*

Трансформационный коучинг: наука и искусство

Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс

# ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ



ERICKSON  
International

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭРИКСОНОВСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ КОУЧИНГА  
г. Санкт-Петербург, Россия  
© 2014

## ПОШАГОВАЯ СИСТЕМА

*Трансформация происходит тогда, когда  
людям задают открытые вопросы вместо  
того, чтобы говорить им, что делать.  
Ведь все, что нужно человеку для счастливой  
жизни, уже есть в нем самом.*



Текст предоставлен правообладателем.

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5019927](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5019927)

«Аткинсон М. Достижение целей: Пошаговая система»: Альпина Паблишер; Москва; 2013

ISBN 978-5-9614-4317-2

## **Аннотация**

*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.*

## **Мэрилин Аткинсон, при участии Рае Т. Чойс Достижение целей: Пошаговая система**

Перевод Международный Эриксоновский Университет Коучинга

Редактор *Мария Брандес*

Научный редактор *Татьяна Андриевская*

Менеджер проекта *С. Турко*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *И. Раскин*

Арт-директор *С. Тимонов*

© Exalon Publishing, LTD, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## **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 откроет 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 четырех 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 окрошкой». 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 окрошкой». 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 расхаживать 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 расхаживал взад и вперед, точно так же говоря что-то Джорджу «словесной окрошкой». 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 окрошкой» 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 окрошкой».

## **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, становимся «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» (*pase* – 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.

Знайте, 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? Поделитесь 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, топтать 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 мускулы» 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 терял 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 развивать 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.

Попробуйте 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 зажатой 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 натываются 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 неком 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?



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 даны 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>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Каким бы ты могла видеть результат на более глубоком уровне?</li> <li>■ Когда ты думаешь о своих целях, что будет для тебя наилучшим результатом? Чего ты на самом деле хочешь в этой ситуации?</li> <li>■ Каким человеком тебе нужно стать, чтобы легко получать то, что тебе нужно?</li> <li>■ Какие два качества должны быть у этого человека?</li> <li>■ Как ты можешь легко и естественно приобрести эти качества?</li> <li>■ Каковы первые шаги, которые ты могла бы сделать, чтобы лучше справиться с этой ситуацией?</li> <li>■ Какие еще альтернативные решения могут быть тебе доступны? Какие шаги здесь можно сделать?</li> <li>■ С чего лучше начать?</li> <li>■ Когда ты это сделаешь?</li> </ul> <p>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.</p> <p>С наилучшими пожеланиями.</p> <p>Милтон</p>
--	---

Дорогая Арабелла!

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?

Спасибо.

*Салли*

Дорогая Салли!

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.

Удачи!

*Арабелла*

Дорогой Милтон!

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?

Спасибо.

*Салли*

Дорогая Салли!

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?

Пока ты думаешь над этим, могу ли я задать тебе несколько вопросов?

- 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.

**Конец ознакомительного фрагмента.**