

# МАГИЯ

**ВЫСШЕЙ**  
**практической психологии**

**Роберт Дилтс**

**Коучинг  
с помощью  
НЛП**

**золотой фонд  
НЛП**

**МАГИЯ ВЫСШЕЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ  
ПРАЙМ  
ЕВРОЗНАК**

«Прочитав эту книгу, вы не только получите удовольствие, но и сэкономите много времени на чтении других изданий из этой области, приобретя гораздо больше, чем могли предположить».

*А. А. Плигин, научный руководитель «Центра НЛП в образовании»,  
кандидат педагогических наук,  
тренер НЛП международной категории,  
главный редактор «Вестника НЛП»*

**Robert Dilts**

**From Coach to Awakener**

**Meta Publications, Inc.**

**P.O. Box 1910,**

**Capitola, CA 95010**

**Роберт Дилтс**

**Коучинг с помощью НЛП**

Санкт-Петербург «ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК»

Москва

«ОЛМА-ПРЕСС»

2004

ББК 88.4 УДК 159.98:336 Д46

*Права на перевод получены издательством «ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК» соглашением с Robert B: Dilts и Meta Publications, Inc. P. O. Box 1910, Capitola, CA 95010*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

Дилтс Р.

Д46 Коучинг с помощью НЛП. - СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004. - 256 с. (Проект «Магия высшей практической психологии»). ISBN 5-93878-138-8

«Коучинг с помощью НЛП» — новая книга одного из основателей нейро-лингвистического программирования, гения коммуникации, великого организатора науки Роберта Дилтса. Это учебное пособие для коучей, консультантов, тренеров, психотерапевтов и менеджеров обеспечит вас набором специальных инструментов, которые позволят вашим клиентам действовать продуктивно, максимально реализуя свои способности. На основе материалов книги неискушенный читатель получит строго логичный и целостный взгляд на коучинг и его конкретные техники, а искушенный НЛП-специалист — уникальный комплекс универсального использования для профессионального и личностного роста. Методы коучинга помогут вам развивать новые стратегии мышления и действий, ставить перед собой цели, решать задачи и осуществлять изменения в любой области жизнедеятельности, достигать желаемого состояния и активизации необходимых для этого ресурсов.

Роберт Дилтс КОУЧИНГ С ПОМОЩЬЮ НЛП

Перевод с английского: С. Комаров

Литературный редактор: В. Акулова, А. Бродоцкая

Научный редактор: С. Комаров

Компьютерная верстка: Ю. Нагаева

Подписано в печать 12.02.2004. Формат 70х108'/,... Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,4. Тираж 5000 экз. Заказ № 1180.

«прайм-ЕВРОЗНАК». 195009, Санкт-Петербург, ул. Комсомола, 41.

Общероссийский классификатор продукции ОК-005-93, том 2-953000, книги, брошюры.  
Заказ на печать размещен через издательство «ОЛМА-ПРЕСС Инвест» 129075, Москва, Звездный бульвар, д. 23А, стр. 10.

Отпечатано с готовых диапозитивов в полиграфической фирме «Красный пролетарий». 127473, Москва, Краснопролетарская ул., 16.

© 2003 by Robert Dilts © 2003 by Meta Publications © Перевод на русский язык: Комаров С, 2003

**ISBN 5-93878-138-8**

© Серия, оформление, ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 5004

**ISBN 0-916990-45-1 (англ.)**

© ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2004

**<sup>f</sup> Оглавление**

**ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ.....9**

**ПОСВЯЩЕНИЕ..... 14**

Благодарности.....14

**ПРЕДИСЛОВИЕ..... 15**

**ВВЕДЕНИЕ..... 17**

НЛП и коучинг.....20

Уровни научения и изменений  
для отдельных людей и групп.....21

Уровни поддержки научения и изменения —  
руководство по коучингу с большой буквы.....24

**ГЛАВА 1. ОПЕКА И РУКОВОДСТВО.....30**

Опека и руководство.....31

Инструментарий опекуна: «Психогеография».....35

Инструментарий опекуна: «ангел-хранитель».....40

Инструментарий руководителя: отображение,  
метафора и интервизия..... 41

Инструментарий руководителя: отображение себя  
и каузальные петли.....45

Резюме.....50

**ГЛАВА 2. КОУЧИНГ.....51**

Коучинг.....52

Инструментарий коучинга: постановка целей.....53

Инструментарий коучинга: хорошо  
сформулированные цели.....58

Притча о дельфине.....61

Инструментарий коучинга: обратная связь  
и развитие способностей.....68

Инструментарий коучинга: сравнительный анализ  
и «перекрестное картирование».....69

Инструментарий коучинга: якорение.....72

Резюме.....73

**ГЛАВА 3. ОБУЧЕНИЕ.....75**

Обучение.....76

Репрезентативные каналы.....79

Инструментарий обучения:  
вопросы для оценки стиля научения.....81

Инструментарий обучения: визуализация успеха  
и «ментальное повторение».....85

Инструментарий обучения: управление состояниями.....86

Моделирование способностей.....89

Инструментарий обучения: вопросы  
для моделирования Т.О.Т.Е.....91

Инструментарий обучения: перекрестное картирование  
эффективных Т.О.Т.Е.....92

Инструментарий обучения: совместное научение.....94

Инструментарий обучения: сосредоточение  
на обратной связи вместо «неудачи».....94

Основные позиции восприятия

в коммуникации и взаимоотношениях.....	96
Инструментарий обучения: построение взгляда из «второй позиции».....	99
Инструментарий обучения: метакартирование.....	101
Инструментарий обучения: имажинерия.....	104
Резюме.....	ПО
<b>ГЛАВА 4. МЕНТОРСТВО.....</b>	<b>112</b>
Менторство.....	114
Ролевое моделирование.....	119
Инструментарий менторства: установление «внутренних менторов».....	120
Инструментарий менторства: проверка ценностей.....	121
Выравнивание ценностей с видением и действиями.....	124
Инструментарий менторства: выравнивание для изменения.....	125
Инструментарий менторства: воплощение ценностей в действия.....	126
Инструментарий менторства: планирование ценностей....	127
Инструментарий менторства: установление упражнений.....	127
Системы убеждений и изменение.....	129
Инструментарий менторства: оценка убеждений.....	131
Инструментарий менторства: использование внутренних менторов для укрепления уверенности в себе и усиления убеждений.....	134
Инструментарий менторства: фрейм «как если бы».....	135
Рефрейминг.....	136
Инструментарий менторства: применение однословного рефрейминга.....	140
Инструментарий менторства: «наведение мостов» между ценностями.....	141
Рефрейминг критиков и критики.....	142
Инструментарий менторства: как помочь критикам быть советчиками.....	145
Резюме.....	146
<b>ГЛАВА 5. СПОНСОРСТВО.....</b>	<b>148</b>
Спонсорство.....	149
Пример спонсорства.....	156
Навыки спонсорства.....	158
Инструментарий спонсорства: обнаружение «источника» ваших ресурсов.....	161
Инструментарий спонсорства: активное сосредоточение.....	165
Инструментарий спонсорства: слушание.....	165
Инструментарий спонсорства: упражнение «я вижу» и «я ощущаю».....	167
Путешествие героя.....	168
Инструментарий спонсорства: карта путешествия героя ...	170
Инструментарий спонсорства: начало путешествия героя.....	171
Архетипические энергии.....	173
Инструментарий спонсорства: взаимное спонсорство архетипических энергий.....	174
Инструментарий спонсорства: правильное называние ....	174
Инструментарий спонсорства: спонсирование потенциала.....	176
Инструментарий спонсорства: формат спонсорства группы.....	178
Инструментарий спонсорства: возвращение утраченных спонсоров.....	180
Резюме.....	182

<b>ГЛАВА 6. ПРОБУЖДЕНИЕ</b> .....	185
Пробуждение.....	186
Не-знание.....	189
Состояние «аптайм».....	191
Инструментарий пробуждающего: создание якоря для состояния «аптайм».....	192
Получение доступа к подсознанию.....	193
Инструментарий пробуждающего: активное мечтание....	195
Инструментарий пробуждающего: пробуждение к свободе.....	197
Двойные связи.....	199
Инструментарий пробуждающего: выход из двойных связей.....	201
Инструментарий пробуждающего: создание позитивной двойной связи.....	203
Уровни научения и изменения по Бейтсону.....	205
Стратегии выживания.....	211
Инструментарий пробуждающего: обновление стратегий выживания с помощью уровней научения Бейтсона.....	212
Резюме.....	214
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	217
Выравнивание пути от опекуна к пробуждающему.....	218
Процесс выравнивания коуча с большой буквы.....	219
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ</b> .....	225
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ: КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ЛОГИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ</b> .....	227
Логические уровни научения и изменения.....	228
Немного истории.....	228
Истоки модели Бейтсона.....	230
Приложение к процессу научения.....	232
Развитие теории «Нейро-логических уровней».....	236
Нейро-логические уровни и нервная система.....	242
<b>ОБ АВТОРЕ</b> .....	248
<b>ЛИТЕРАТУРА .I</b>	250

## **Предисловие к русскому изданию**

Особенно приятно и почетно писать предисловие к книге Роберта Дилтса, потому что он относится к людям, оказавшим особое влияние на мое становление как тренера, исследователя и руководителя «Центра НЛП в образовании». Жизненный и профессиональный путь Роберта является для меня постоянным источником вдохновения, побуждающим к новым разработкам и изучению малоисследованных аспектов самой молодой и многообещающей самостоятельной области знания — нейро-лингвистического программирования.

Мое знакомство с Робертом Дилтсом началось еще задолго до личной встречи: с чтения в оригинале таких бестселлеров НЛП, как «Изменение убеждений с помощью НЛП», «Стратегии гениев», «Фокусы языка», «НЛП: навыки эффективного лидерства». Все они, включая данную книгу, отличаются тем, что являются собственными разработками автора, продуктом моделирования мышления и поведения успешных людей. Будучи учеником основателей НЛП Джона Гриндера и Ричарда Бэндлера, Роберт, в отличие от многих тренеров тех лет, проникся этой областью еще в годы ее создания и пошел значительно дальше простого использования знаний и проведения стандартных сертификационных программ. Благодаря своему любопытству, колоссальной работоспособности, таланту и владению инструментами НЛП, он стал соавтором нейро-лингвистического программирования и создателем большинства таких фундаментальных тем НЛП, как «Логические уровни», модели *S.C.O.R.E.* и *S.O.A.R.*, благодаря которым появился целостный взгляд на НЛП. Смело можно сказать, что его разработки сделали НЛП системным. Кстати, их совместный с Джудит Делозье внушительный труд в двух томах, каждый из которых составляет примерно полторы тысячи страниц, так и называется — «Энциклопедия системного НЛП и Нового кода». Из-под пера Роберта Дилтса вышло в свет более сорока книг по НЛП! Качество, широта и объем его трудов впечатляют! Однако после личной

встречи на конференции лидеров НЛП из различных стран мира в Санта-Круссе меня поразили не столько его профессиональные достижения, которые общепризнаны, сколько цельность и масштаб его личности: Роберт обладает удивительной простотой в общении, отзывчивостью, конгруэнтностью и харизмой!

Захватывает дух от осознания того, что он «сделал себя сам». Именно поэтому у многих людей, занимающихся НЛП, возникает желание моделировать Роберта, что объясняет, на мой взгляд, его притягательность как наиболее яркого лидера мирового сообщества НЛП, вокруг которого сплотились популярные тренеры и широко известные специалисты из США и других стран. Помимо организации, уникального содержания, тренерской работы в паре с Джудит Делозье на ассамблее «Миллениум», в котором принимала участие делегация нашего Центра, меня удивило трепетное и заботливое отношение к Роберту его партнеров по лидерству в сообществе НЛП. В результате общения с Дилтсом во время его семинара в Москве, который я организовал, сформировалось следующее убеждение: он является уникальной и конгруэнтной моделью воплощения ценностей и инструментов НЛП.

Когда я знакомлюсь с подобными работами, меня как мастера НЛП особенно интересует моделирование стиля и стратегий мышления, лежащих в основе книги и зеркально отраженных в ее тексте. Именно так, я полагаю, можно многомерно учиться в процессе чтения. Проанализировав «Коучинг с помощью НЛП», я заметил следующие отличительные черты стиля автора:

- Характерна четкая и ясная структура изложения.
- Каждую главу предваряет краткое изложение ключевых позиций.
- Книга начинается со строгого определения центрального понятия.
- Часто используются этимологические корни понятия для возврата к изначальному смыслу.
- Приводятся ссылки на наиболее признанные разработки и авторитетные позиции.
- Выделяется ключевой вопрос.
- Проводится сравнительный анализ.
- Излагается точка зрения автора.
- Используется ключевая метафора для иллюстрации наиболее важных аспектов.
- Подбираются примеры использования идей автора на практике.
- Выделяется стратегия реализации предлагаемой идеи, часто выраженной в описании шагов конкретной техники.
- В заключении главы обязательно присутствует резюме для создания целостного взгляда и якорения содержания.

Таким образом, складывается впечатление, что Роберт, разрабатывая собственное ноу-хау, реализует следующую стратегию: сначала обращается к наиболее авторитетным источникам для создания панорамного взгляда, затем выделяет ключевые понятия, проверяет их толкование, сверяет все найденное с имеющимся опытом, потом выделяет согласованные и отличительные позиции, подбирает известные инструменты НЛП (в случае их отсутствия моделирует новые технологии). На следующем этапе проводит практическую работу в виде апробации семинаров, организации консультирования и коучинга и на завершающей стадии обобщает полученный опыт, создавая четкую структуру описания разработки. Кстати, во время моего общения с Робертом Дилтсом в Санта-Круссе я взял у него короткое интервью о стратегии написания книг — получился общий набросок действующей в этом случае модели. После прочтения «Коучинга с помощью НЛП» я был удивлен тому, как увиденная мной стратегия написания этой книги согласуется с ранее выявленной в интервью.

Думаю, что метавзгляд на творчество Роберта приводит к еще более впечатляющему выводу: пожалуй, Дилтс, моделируя Грегори Бейтсона,строил в свою стратегию творчества его отношение к «двойным связям». Очень часто, вслед за Декартом, мы исходим из идеи дуализма: «ИЛИ». Наиболее оригинальный, продуктивный и системный подход заключается в поиске отношений целостности: «И».

Посмотрим с этой точки зрения на главную пресуппозицию НЛП. Психологи, размышляя об опыте человека, ставят вопрос «Сознание ИЛИ тело?», отделяя эти два понятия друг от друга. В действительности правомерен другой подход: *сознание И тело — части единой системы*. На раннем этапе развития НЛП основатели противопоставляли фундаментальные исследования различных областей знаний академической науки практическим разработкам психологии «новой волны». Роберт в своих трудах выделяет рациональные идеи обеих сторон, умело соединяя их вместе. В его книгах конструктивно сочетаются научные разработки и практические техники НЛП, дедуктивный, индуктивный и транс-дуктивный подходы, совпадение и различие, системное

мышление, ме-тамоделирование и активное мечтание.

Именно такой стиль и стратегия мышления автора определяют выбор актуальной темы и особенности разработки ее содержания. Закономерно, что Дилтс обратился к самой популярной области бизнес-консультирования — *коучингу*, которая несколько лет назад как самостоятельная модель консультирования получила распространение в

России. Как и со многими новыми активно развивающимися практическими направлениями менеджмента и психологии, с ней произошел типичный эффект: практическое использование развивающейся модели опережает четкое определение ее сущности и границ распространения, отделение от сопряженных методов. Даже после подробного изучения идей автора и использования его разработок в собственной деятельности как коуча у меня сложилось следующее впечатление: различие между консультированием и коучингом весьма размыто. Мой опыт преподавания НЛП в Швеции, где коучинг развивается бурными темпами, общение с западными специалистами в этой области, споры с одним из пионеров коучинга НЛП Брайеном Ван Дер Хорстом убеждают меня в том, что коучинг все же следует рассматривать как мощную ветвь консультирования, из которого он вырос.

С одной стороны, мне очень нравится идея разделения коучинга на простой и системный (в описании Роберта — коучинг с маленькой и большой буквы). А с другой — мне кажется, что консультирование от коучинга отличается не только специфическим задействованием логических уровней опыта клиента или группы людей, но и особенностями процесса его построения и реализации. Консультирование чаще всего предполагает отдельный от опыта реализации задачи процесс выстраивания решения. Например, руководитель компании может обратиться к бизнес-консультанту за развитием эффективной стратегии переговоров с партнерами. Обычно НЛП-консультанту достаточно изучить существующий опыт переговоров и с помощью хорошо известных технологий НЛП организовать моделирование новой стратегии. При этом консультанту совсем не обязательно участвовать в реальных переговорах клиента. В случае же коучинга — наоборот. Коуч скорее будет сочетать обе возможности: сбор информации за рамками процесса переговоров, его сравнение с реально существующей стратегией, ее моделирование и оптимизацию, затем включение коуча в процесс переговоров и в завершение — персональный тренинг до получения в реальном опыте желаемого результата. Таким образом, коучинг можно определить как включенное в опыт клиента консультирование. Именно это и делает его столь результативным, популярным, востребованным у бизнесменов инструментом, несмотря на высокую стоимость.

Возвращаясь к содержанию книги, важно признать, что более интересного, методичного, насыщенного мощными инструментами издания в данной области я не встречал. Читатель сможет почерпнуть много нового, независимо от его подготовленности в области нейро-лингвистического программирования. Профессионалы совершенно с другой стороны увидят применение, казалось бы, хорошо изученных моделей и заметят, что так неожиданно их применять может только автор, перешедший в стадию виртуозного жонглирования. Искушенный НЛП-специалист определенно удивится тому, как закономерности организации психогеографии, возможности «внутренней игры», имажинерия, интер-визия, эффективная стратегия постановки цели, визуализация успеха и ментальное повторение, выравнивание иерархии ценностей, умение замечать петли причинности в негативных и эффективных стратегиях, слушающее партнерство, способы извлечения важной информации из критики, восстановление и преумножение спонсорской поддержки, харизматическое и провидческое лидерство образуют уникальный комплекс универсального использования для профессионального и личностного роста.

На основе материалов книги Роберта и личного опыта применения НЛП в бизнесе можно легко разработать множество обучающих программ.

Неискушенный читатель получит строго логичный и целостный взгляд на коучинг и конкретные техники, которые полезно использовать по ходу чтения.

В любом случае я уверен: прочитав эту книгу, вы не только получите удовольствие, но и сэкономите много времени на чтении других изданий из этой области, приобретя гораздо больше, чем могли предположить.

Вы уже готовы? Тогда быстрее ныряйте в глубину размышлений Роберта Дилтса и не забудьте периодически выныривать для осознания того, где находитесь и чего уже достигли, вкушая удовольствие от пройденного пути! Помните, что новые знания полезно мгновенно примерять к собственному опыту!

А. А. Плигин, научный руководитель «Центра НЛП в образовании», кандидат педагогических наук, тренер НЛП международной категории, главный редактор «Вестника НЛП»

## Посвящение

-• — - /■

С любовью и уважением посвящаю эту книгу моим многочисленным опекунам, руководителям, коучам, учителям, менторам, спонсорам и пробуждающим, и в особенности Грегори Бейтсону, который помог мне раскрыться на многих уровнях.

## Благодарности

Я хотел бы выразить признательность:

Стивену Джиллигану за глубокий и важный вклад в формулировку понятия терапевтического спонсорства и за личную поддержку меня и моей работы.

Джудит Делозье, Тодду Эпштейну, Роберту Макдоналду, Тиму Холлбому, Сюзи Смит и Ричарду Кларку за дружеское участие, поддержку и вклад в разработку инструментария и методик, описанных в этой книге.

Джону Гриндеру и Ричарду Бэндлеру, пробудивших во мне интерес к коучингу и НЛП и являвшихся моими спонсорами и руководителями в важнейшие периоды моей жизни.

Дженни Д'Анджело, чей острый взгляд и литературное чутье помогли при корректуре, редактировании и верстке этой книги. Она была «ангелом-хранителем» и менеджером проектов в этом предприятии.

Алену Монарту и Энн Пьерард, предложившим тему и название этой книги, а также спонсировавших первый семинар, который стал ее основой. Я хочу также поблагодарить Энн за идеи и предложения, связанные с понятием стратегий выживания.

Аните, Дрю и Джулии Дилтс за поддержку в трудное и напряженное время, потраченное на написание этой книги.

## Предисловие

Книгу «Коучинг с помощью НЛП» можно рассматривать как учебное пособие для коучей. Фактически, сначала это было руководство для семинара, организованного Энн Пьерард и Аленом Монартом из *Institute Ressources* в Брюсселе, Бельгия, в мае 1999 года. Как и во многих других случаях, Энн и Ален хотели помочь мне создать программу тренинга для людей, помогающих другим и заинтересованных в собственном личностном росте и развитии.

Цель семинара состояла в том, чтобы обеспечить коучей, консультантов, тренеров, адвокатов и психотерапевтов набором специальных инструментов, позволяющих помочь их клиентам ставить перед собой цели, решать задачи и осуществлять изменения в любой области жизнедеятельности.

Структура семинара, так же как и этой книги, основана на модели нейро-логических уровней, на создание которой меня вдохновили работы Грегори Бейтсона. (Связь между нейро-логическими уровнями и работами Бейтсона подробно раскрыта в *Приложении*.) Суть этой модели состоит в том, что существует иерархия уровней научения и изменения — каждый уровень превосходит предыдущий, но включает процессы и отношения более низкого уровня. Диапазон уровней в этой иерархии включает наше окружение, поведение, способности, убеждения, ценности, индивидуальность и устремления и соотносится с большей системой, частью которой мы являемся.

Основная предпосылка модели нейро-логических уровней состоит в том, что каждый уровень в этой иерархии имеет различную структуру и выполняет в нашей жизни свою функцию. Следовательно, для того, чтобы эффективно осуществить какие-либо изменения на определенных уровнях или управлять ими, необходимы различные типы поддержки. Например, мы *руководим* людьми в их знакомстве с новым окружением; осуществляем *коучинг*, чтобы развить их поведенческую компетентность; с помощью *обучения* развиваем у них новые когнитивные способности; путем *менторства* укрепляем их убеждения и ценности; *спонсируем* развитие на личностном уровне и *пробуждаем* осознание людьми своей принадлежности к большей системе или «области».

Чтобы достичь желаемых результатов на каждом из этих уровней, нам также необходимы эффективные инструменты. Таким образом, одна из главных целей книги «Коучинг с помощью НЛП» — предоставить комплект методов для каждого уровня, на котором осуществляется то или иное изменение.

Такой подход позволяет подчеркнуть, что каждый метод имеет свое назначение и используется для достижения определенной цели. Для работы каждому коучу важно выбрать правильные

инструменты. Например, инструменты, эффективные для осуществления изменений на одном уровне, могут быть неэффективны на другом. Можно провести такую аналогию: скальпель хирурга едва ли будет полезен для изменения генетического кода клетки. Попытку модернизировать убеждения с помощью методов для изменения на уровне поведения можно уподобить попыткам завинтить шуруп или распилить доску при помощи молотка, в то время как использование отвертки и пилы было бы намного эффективнее.

Также важно указать, что «инструменты», описанные в этой книге, — это не просто «одноразовые» методы, используемые для устранения «неполадок». Эти инструменты могут быть использованы снова и снова для построения чего-то нового, а также улучшения и восстановления уже существующего.

Общая цель коучей и их клиентов состоит в том, чтобы совместно использовать эти инструменты для достижения клиентами какого-либо желаемого состояния и активизации необходимых для этого ресурсов. Коуч должен научить своих клиентов использовать эти инструменты самостоятельно. По мере того, как клиенты все более искусно овладевают каждым из предлагаемых здесь инструментов, они могут сами применять их в своих ситуациях и все меньше зависят от коуча. В этом отношении данная книга может быть также ценна и для клиентов, а не только для коучей.

Хотя главы книги организованы последовательно (начиная с инструментов и поддержки, необходимой для изменения на уровне окружения, и заканчивая духовным уровнем), не обязательно читать их или использовать материалы в той же последовательности. Вы можете пропустить отдельные главы и сосредоточиться на области изменения, которая для вас в данный момент наиболее актуальна.

Роберт Дилтс

март, 2003

Санта-Крус, Калифорния

## **Введение**

В общем смысле, *коучинг* — это процесс, в ходе которого отдельным людям и целым коллективам помогают действовать продуктивно и максимально реализовывать свои способности. Он включает раскрытие и использование сильных сторон людей, помощь им в преодолении личных барьеров и ограничений в достижении лучших результатов, а также повышение результативности их работы в команде. Таким образом, эффективный коучинг требует акцента как на задаче, так и на отношениях между людьми.

В коучинге подчеркивается важность продуктивных изменений и основное внимание уделяется определению и достижению конкретных целей. Методы коучинга ориентированы на результат, а не на проблему. Они целиком сфокусированы на самом процессе поиска решений. Их задача — развивать новые стратегии мышления и действий, а не разрешать проблемы и прошлые конфликты. Решение проблем (коррективные изменения) больше связано с консультированием и психотерапией.

## **Истоки коучинга**

Термин «коуч» происходит от среднеанглийского слова *coche*, которое означало «фургон», или «вагон». Фактически, это слово все еще употребляется в том же значении, например, когда человек путешествует в вагоне поезда или салоне самолета. «Коуч» в буквальном смысле — это транспортное средство, которое перевозит человека или группу людей из некоторого начального местоположения в желаемое место.

Понятие коучинга в образовательном смысле основано на представлении о том, что преподаватель «переправляет» или «перевозит» студента через процесс сдачи экзаменов. Коуч в образовании — это репетитор, который «инструктирует или обучает исполнителя или труппу исполнителей» или «обучает игроков основным правилам спортивных игр и направляет стратегию команды». Процесс коучинга определяется как «интенсивный тренинг (с помощью инструкций и наглядных примеров)».

Таким образом, традиционный коучинг сфокусирован на улучшении конкретных результатов действий человека. Хороший коуч такого типа (например, занимающийся «коучингом голоса», «коучингом интонации», «коучингом действий») наблюдает поведение человека и дает ему советы и указания относительно того, как лучше действовать в определенных контекстах и ситуациях. Это предполагает помощь в развитии поведенческой компетентности человека через внимательное наблюдение за ним и предоставление так называемой обратной связи.

## **Коучинг-революция**

Начиная с 1980-х годов понятие коучинга стало употребляться в более общем и широком значении. Коучинг в организациях предполагает разнообразные способы помощи людям в повышении эффективности их деятельности и включает коучинг проектов, а также ситуативный и транзитивный коучинг. *Коучинг проектов* предполагает стратегическое управление коллективом для наиболее эффективного достижения какого-либо результата. *Ситуативный коучинг* сосредоточен на конкретных улучшениях или усовершенствованиях в определенном контексте. *Транзитивный коучинг* предполагает помощь людям в стрессовой ситуации перехода от одной деятельности или роли к другой.

Многие компании и организации проводят коучинги этих типов вместо обучения своих сотрудников или в дополнение к нему. Поскольку коучинг в большей степени сфокусирован на конкретном результате, связан с определенным контекстом и индивидуально направлен, затраты на него часто дают больший эффект в отношении реальных изменений, чем традиционные методы обучения.

Существенный вопрос, который решается при проведении коучинга любого типа в организациях, состоит в том, как сделать организацию более эффективной через индивидуальное развитие отдельных менеджеров и лидеров, действующих как независимо друг от друга, так и в командах. В качестве практического ответа на этот вопрос мы приводим список конкретных действий, осуществляемых при административном коучинге внутри организаций:

- Личное развитие в нетерапевтическом контексте, соответствующее целям организации.
- Индивидуальное бизнес-консультирование.
- Преобразование организации путем индивидуального и организационного выравнивания относительно намеченных целей.

В целях достижения желаемых результатов в ключевых областях бизнеса и предпринимательства административный коучинг нацелен на решение следующих общих задач:

- расширение возможностей;
- создание альтернатив;
- урегулирование ожиданий (своих или чужих);
- достижение ясности в коммуникации;
- экономное использование времени;
- учет прошлых ошибок ;
- решение проблем;
- улучшение отношений на рабочем месте;
- выстраивание управленческой вертикали;
- достижение равновесия между личной и профессиональной сферами.

Другая быстро развивающаяся область коучинга — это *жизненный коучинг*. *Жизненный коучинг* предполагает помощь людям в достижении личных целей, которые могут быть в значительной степени независимы от профессиональных или коллективных целей. Как и в случае транзитивного коучинга, при проведении жизненного коучинга людям помогают эффективно решать различные проблемы, с которыми они сталкиваются при переходе от одного жизненного этапа на другой.

#### **Коучинг с большой буквы и коучинг с маленькой буквы**

Очевидно, что индивидуальный, административный и жизненный коучинг обеспечивают человеку поддержку на различных уровнях. Это такие уровни, как поведение, способности, убеждения, ценности и даже идентичность. Новые и более общие формы коучинга — административный и жизненный — могут рассматриваться как коучинг с большой буквы.

Коучинг с маленькой буквы в большей степени сосредоточен на поведенческом уровне, относящемся к процессу помощи другому человеку в достижении или улучшении конкретных результатов какой-либо деятельности. Методы коучинга с маленькой буквы основаны прежде всего на модели тренерской работы в спорте. Они направлены на помощь человеку в понимании собственных ресурсов и способностей, а также на развитие у человека осознанной компетентности.

Коучинг с большой буквы предполагает помощь людям в достижении поставленных целей на различных уровнях. При этом подчеркивается значение продуктивного изменения, сосредоточенного на укреплении человеческой индивидуальности и ценностей и превращении мечты в реальность. Данный вид коучинга включает как навыки коучинга с маленькой буквы, так и многое другое.

В этой книге описаны инструменты и навыки, необходимые для того, чтобы быть хорошим коучем с большой буквы.

## НЛП и коучинг

Техники и методы, представленные в этой книге, в значительной степени взяты из области нейролингвистического программирования (НЛП). Навыки и инструменты НЛП наилучшим образом подходят для проведения эффективного коучинга. В НЛП большое значение придается правильно сформулированным результатам. НЛП основано на моделировании успешных исполнителей и направлено на разработку пошаговых процессов для достижения так называемого состояния совершенства. Все это делает НЛП одним из самых важных и мощных ресурсов для коучей с большой и маленькой буквы.

Основные навыки, инструменты и методы НЛП, способствующие эффективному коучингу, включают следующие: установление целей и правильная формулировка результатов, управление внутренними состояниями, использование различных типов восприятия, выявление состояний совершенства, перекрестное отображение ресурсов и обеспечение высококачественной обратной связи.

### Петля «коучинг — моделирование»

В то время как коучинг обычно сфокусирован на том, *что* человек делает и должен сделать, чтобы достичь хорошего результата, НЛП и процесс моделирования с помощью НЛП сосредоточены на том, *как* действовать оптимально. *Моделирование* предполагает выявление и анализ примеров успешных действий (своего рода эталонного тестирования и анализа успехов); иногда это делают путем сравнения успешных действий с неудачными действиями.\*

Таким образом, коучинг и моделирование — это два важнейших и взаимодополняющих процесса, необходимых для оптимальной работы в любой области. Они образуют петлю между тем, что должно быть сделано, и тем, как это сделать. Моделирование дополняет коучинг,

\* Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. — СПб.: Питер, 2000.

определяя, каким образом можно лучше решить основные задачи, а коучинг дополняет моделирование, помогая людям усвоить и осуществить то, что было смоделировано (см. Dilts & DeLozier, 2002).

Петля «коучинг — моделирование» — это пример *двойной петли научения*. Есть старая поговорка, которая гласит: «если вы дали человеку рыбу, вы накормили его на день; но если вы научили его ловить рыбу, вы обеспечили его пищей на всю жизнь». Двойная петля научения означала бы, что человеку помогли поймать рыбу и одновременно научили его ловить ее. Таким образом, такая «петля» включает одновременное достижение двух результатов — научения тому, *что делать*, и в то же время — *как это делать*.

В некотором смысле, используя двойную петлю научения, мы «одним выстрелом убиваем двух зайцев». В творческом процессе реализации двойной петли, например, коуч может помочь клиенту придумать важную новаторскую идею или решение для конкретной ситуации. Но одновременно с этим клиент получает некий «рецепт» или стратегию, применимые в других сложных ситуациях или просто для генерации творческих идей в дальнейшем.

Описанные в книге инструменты и процессы можно применять для создания этой двойной петли, объединяющей коучинг и моделирование с целью повышения эффективности действий человека.

### Уровни научения и изменений для отдельных людей и групп

Одной из наиболее полезных для коучей с большой буквы моделей НЛП являются нейрологические уровни (см. Приложение А). Для успешного коучинга и моделирования часто необходимо обращение ко многим уровням научения и изменения. Согласно модели *нейрологических уровней* (Dilts, 1989, 1990, 1993, 2000), жизнь людей в любой системе и, конечно же, жизнь самой системы могут быть описаны и поняты на нескольких различных уровнях. Эти уровни включают окружение, поведение, способности, ценности и убеждения, а также идентичность и духовный уровень.

На самом базовом уровне коучинг и моделирование должны быть обращены к *окружению*, в котором действуют и взаимодействуют система и ее члены. То есть следует выяснить, *когда* и *где* имеют место действия и отношения в системе или организации. Факторы окружения определяют контекст и рамки, в которых работают люди. Окружение какой-либо организации, например, состоит из ее географического местоположения, зданий и оборудования («места работы»), дизайна офисов и производственных помещений и т. д.



Двойная петля научения одновременно включает два уровня научения

Кроме влияния, которое факторы окружения могут оказывать на людей в организации, также можно исследовать и то, как сами люди в организации воздействуют на свое окружение, какие результаты мыслительной и материальной деятельности они приносят в свое окружение.

На другом уровне мы можем исследовать определенные формы *поведения* и действия группы или человека, то есть то, *что* человек или организация делают в данном окружении. Каковы специфические паттерны работы, взаимодействия или коммуникации? На организационном уровне эти действия могут быть определены в терминах общих процедур. На индивидуальном уровне они принимают форму стандартных рабочих операций, правил или связанных с работой действий.

Следующий уровень включает стратегии, навыки и *способности*, при помощи которых организация или отдельные люди выбирают и направляют свои действия в данном окружении. То есть речь идет о том, *как* они генерируют и выполняют свои действия в конкретном контексте. Для отдельного человека способности включают такие когнитивные стратегии и навыки, как научение, запоминание, принятие решений и творческий потенциал. Все это облегчает выполнение какой-либо конкретной работы или отдельных заданий. На организационном уровне способности относятся к имеющимся инфраструктурам, необходимым для поддержания коммуникации, инноваций, планирования и принятия решений членами организации.

Существуют и другие уровни процесса. Так, один из следующих уровней формируется ценностями и убеждениями. Ценности и убеж-

дения обеспечивают мотивацию и общее направление для реализации стратегий и способностей, необходимых для достижения конкретных результатов поведенческого уровня в определенном окружении. То есть этот уровень касается вопроса о том, *почему* люди поступают именно так в данное время и в данном месте. Уровень ценностей и убеждений обеспечивает подкрепление (мотивация и разрешение), которое поддерживает или подавляет конкретные способности и действия. Ценности и убеждения помогают приписывать событиям определенные значения и являются основой наших суждений и культуры в целом.

Ценности и убеждения поддерживают чувство идентичности человека или организации. То есть именно они определяют, кто стоит за всеми «почему», «как», «что», «где» и «когда». Процессы же уровня идентичности включают осознание людьми своей роли и миссии как с их собственной точки зрения, так и с позиции больших систем, членами которых они являются.

Как правило, миссия определяется с точки зрения работы, выполняемой человеком в конкретной роли относительно других членов коллектива в пределах большей системы. Отдельная идентичность или роль, выражены в терминах нескольких ключевых ценностей и убеждений, которые определяют приоритеты человека в пределах роли. Эти ценности и убеждения, в свою очередь, поддерживаются более широким диапазоном навыков и способностей, которые необходимы для проявления конкретных ценностей и убеждений. Способности позволяют использовать еще более широкий набор определенных форм поведения и действий, которые выражают ценности человека и адаптируют их ко многим специфическим контекстам и условиям. Еще один уровень лучше всего называть духовным. Этот уровень относится к восприятию людьми больших систем, к которым они принадлежат и в функционировании которых они участвуют. Это восприятие касается понимания человеком того, *для кого* или *для чего* выполняются его действия. Оно создает ощущение смысла и назначения действий, способностей, убеждений и ролевой идентичности человека.

Таким образом, коучинг и моделирование должны быть обращены к факторам нескольких

уровней.

- Факторы окружения определяют внешние возможности или ограничения, которые человек и организации должны осознавать и на которые они должны реагировать. Они предполагают учет того, где и когда имеет место успешная деятельность.
- Поведенческие факторы — это конкретные шаги, направленные на достижение успеха. Они предполагают учет того, что именно должно быть сделано для успешного достижения цели.
- Способности касаются ментальных карт, планов или стратегий, ведущих к успеху. Они определяют, как следует выбирать и контролировать действия.
- Убеждения и ценности обеспечивают подкрепление, которое поддерживает или подавляет определенные способности и действия. Они определяют, почему выбран данный путь. Они связаны с более глубокими мотивами, заставляющими людей действовать и проявлять упорство.
- Факторы идентичности касаются понимания людьми своей роли или миссии. Эти факторы — функция того, кем воспринимают себя человек или группа.
- «Духовные» факторы касаются представлений людей о большей системе, частью которой они являются. Эти факторы определяют, для кого или для чего были предприняты конкретные действия или выбран определенный путь (цель).

### Уровни поддержки научения

#### и изменения — руководство по коучингу

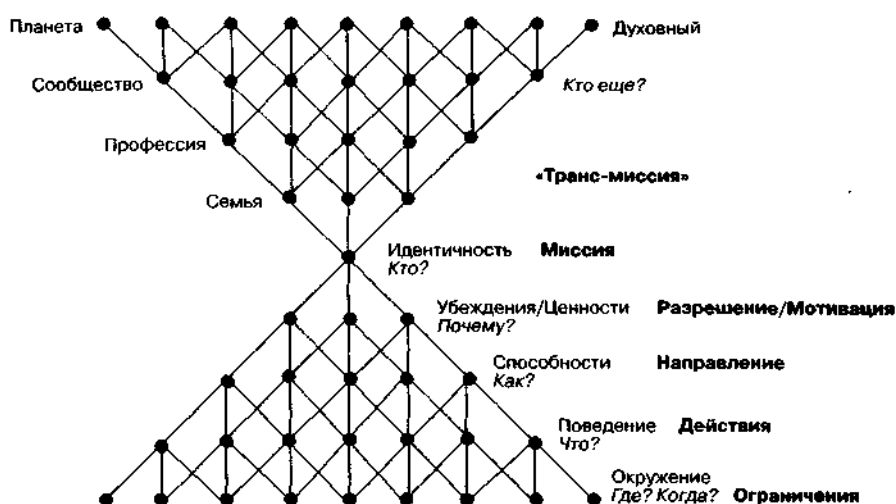
#### с большой буквы

Задача коуча с большой буквы состоит в том, чтобы обеспечить необходимую поддержку и «опеку», которые помогут клиентам успешно расти и развиваться на всех уровнях научения и изменения. В зависимости от ситуации и потребностей клиента коуч может обеспечить ему поддержку на одном или на всех вышеперечисленных уровнях. А это потребует от самого коуча принятия на себя одной из нескольких возможных ролей (Dirts, 1998, 1999, 2000).

#### Руководство и опека

Руководство и опека относятся к обеспечению поддержки в связи с *окружением*, в котором имеет место изменение. Руководство — это процесс направления человека или группы по пути, ведущему от некоторого существующего состояния к желаемому. Это предполагает, что руководитель «побывал там прежде» и знает лучший путь (или, по крайней мере, вообще какой-либо путь) к желаемому состоянию. Быть опекуном, или «попечителем», — значит создавать безопасное и благоприятное окружение для своих клиентов. Это связано с сосредоточением внимания на внешнем контексте. Опекун должен убедиться, что имеется все необходимое и что нет никаких ненужных отвлекающих факторов или помех извне.

25



Уровни процессов в рамках отдельного человека и организаций

#### Коучинг

Традиционный коучинг (то есть коучинг с маленькой буквы) сфокусирован на поведенческом уровне, включая процесс помощи другому человеку в достижении или улучшении конкретных поведенческих результатов. Методы коучинга на этом уровне прежде всего основаны на модели тренерской работы в спорте. Эти методы направлены на помощь в более глубоком раскрытии человеком своих внутренних ресурсов и способностей, а также в развитии осознанной компетентности. Они включают выявление и закрепление способностей людей через

внимательное наблюдение за ними и обратную связь, а также помощь в координации действий человека с действиями других членов команды. Успешный коуч этого типа наблюдает за поведением людей и дает им советы и указания по поводу того, как лучше действовать в определенных контекстах и ситуациях.

### **Обучение**

Обучение касается помощи, оказываемой человеку в развитии *когнитивных навыков* и способностей. Цель обучения, как правило, состоит в том, чтобы помогать людям повысить компетентность и развить «навыки мышления», касающиеся изучаемой области. Обучение сфокусировано на развитии общих когнитивных способностей, а не на конкретных действиях в конкретных ситуациях. Преподаватель помогает человеку развивать новые стратегии мышления и действий. При обучении акцент преимущественно делается на новом материале, а не на прошлых результатах.

### **Менторство**

Менторство предполагает руководство человеком в процессе раскрытия его собственной неосознанной компетентности и преодоления внутреннего сопротивления и помех с помощью веры в человека и подтверждения его позитивных намерений. Менторы помогают сформировать *убеждения и ценности* человека или повлиять на них позитивным образом, «резонируя» с внутренней мудростью человека, высвобождая или раскрывая ее, часто на собственном примере. Этот тип менторства часто усваивается и становится частью человека, так что необходимость во внешнем менторе отпадает. Люди способны иметь в себе «внутренних менторов», которые выполняют функцию консультантов и проводников во многих жизненных ситуациях.

### **Спонсорство**

«Спонсорство» — это процесс осознания и признания («выявление и благословение») сущности или *идентичности* другого человека. Спонсорство включает поиск внутреннего потенциала в других людях и бережное отношение к нему, сосредоточение на развитии их идентичности и основных ценностей. Эффективное спонсорство основано на развитии того, что уже имеется у человека или группы людей, но еще не проявилось в полной мере. Оно достигается через постоянную передачу таких сообщений: *Вы существуете. Я вижу вас. Вы ценны. Вы важны/особенны/уникальны. Вас принимают. Вы часть единого целого. Вы можете внести вклад в общее дело.* Хороший «спонсор» создает контекст, в котором другие могут действовать, расти и прогрессировать. Спонсоры обеспечивают условия, контакты и ресурсы, которые позволяют какой-либо группе или отдельному человеку сосредоточиться на своих способностях и навыках, развивать и использовать их.

### **Пробуждение**

Пробуждение выходит за рамки коучинга, обучения, менторства и спонсорства и включает уровень *видения, миссии и духа*. «Пробуждающий» поддерживает другого человека, обеспечивая атмосферу и переживания, которые позволяют ему наилучшим образом понять, что такое любовь, он сам и его душа. «Пробуждение» человека осуществляется через его собственную целостность и конгруэнтность. «Пробуждающий» подводит других людей к пониманию их миссии и видения через осознание своего собственного видения и своей миссии.

В качестве иллюстрации различных уровней поддержки на очень простом и практическом уровне рассмотрим пример бейсбольной команды малой лиги\*.

\*Лига, объединяющая детские бейсбольные команды в США. — *Примеч. перев.*

Чтобы группа молодых людей стала хорошей командой, коучи этой команды должны организовать соответствующие элементы окружения, такие как поле, униформа, спортивные снаряды и освежающие напитки. Этот уровень обеспечивается различными «опекунами». Игроки также нуждаются и в руководителе, помогающем им добраться до поля и назначающем время тренировок и соревнований (то есть контролирующем, где и когда произойдут определенные действия).

Чтобы использовать свои возможности и ресурсы соответствующим образом, у мальчиков должна быть развита поведенческая компетентность на уровне основных действий, которые составляют игру. Это можно осуществить с помощью традиционного (с маленькой буквы) коучинга. Коучи, отрабатывающие подачу и отбивание мяча, например, должны наблюдать игроков, бросающих мяч или замахающихся битой, и давать определенную обратную связь и советы отдельным игрокам. Коучи также должны помогать игрокам координировать эти действия (наряду с перемещением игрока по полю и перебежкой к базе), чтобы все игроки действовали как одна команда.

Однако поведенческая компетентность бесполезна, если игроки не понимают сути игры. Поэтому коучи также должны обучить игроков правилам игры и объяснить им, как действовать в различных ситуациях. Это предполагает глубокое понимание и рассуждение, основанное на знании возможных непредвиденных обстоятельств и результатов. Игроки также должны учиться сосредоточивать внимание на игре. Это элементы так называемой внутренней игры. Именно это знание и понимание формируют основу умений и способностей игрока.

Чтобы вместе эффективно действовать и развивать «волю к победе», игроки также должны верить в себя и в товарищей по команде и разделять общие ценности. Важнейшая задача коуча — привить игрокам ценности и убеждения, которые помогут им вырасти и преуспеть в качестве спортсменов. Коуч должен стимулировать у игроков проявление таких ключевых ценностей, как уважение, надежность, дисциплина, командная сплоченность и т. д., демонстрируя их на собственном примере. Кроме того, хороший коуч должен вдохновлять и всячески поддерживать игроков, чтобы они не растерялись в сложных ситуациях и смогли справиться с ними. Игроки могут иногда переживать периоды «кризиса», когда их результативность резко снижается. Это настоящее испытание для их самооценки и веры в себя. В таких ситуациях коуч должен действовать как ментор, чтобы помочь игрокам восстановить позитивный настрой.

Если игрок находится на месте подачи или отбивает мяч на домашней базе, коуч, например, может объявить «тайм аут» и провести с игроком краткую беседу. В течение этого разговора коуч, как правило, не предлагает определенную поведенческую обратную связь и не объясняет игроку суть игры. Скорее коуч скажет что-то подобное: «Ну же,

ты можешь сделать это. Мы все поддерживаем тебя. Просто расслабься и покажи, на что ты способен». Цель этих сообщений состоит в том, чтобы укрепить и поддержать веру игрока в себя.

Лучшие коучи также являются и духовными «спонсорами» для игроков, ведь они ценят каждого игрока как уникального и особенного человека. Они видят, что каждый игрок — это «победитель» на личностном уровне, и признают важный и ценный вклад каждого игрока команды в достижение общей цели. Именно это признание и поддержка глубоко вдохновляют каждого игрока на полную реализацию своего потенциала. Преимущества этого типа спонсорства можно наблюдать в известных случаях, когда у спортсменов удавалось вызывать состояние совершенства, в котором они показывали пиковые результаты. Так, если спортсмена попросить: «Подумай о времени, когда ты действительно играл лучше всего и у тебя все превосходно получалось», — спортсмен обычно вспоминает определенные события, но часто ему трудно полностью воспроизвести все эмоции своего пикового состояния. С другой стороны, если спортсменам говорят: «Подумай о своем лучшем коуче», — многие из них сразу входят в сильное, ресурсное состояние. Это происходит потому, что именно через одобрение и признание со стороны коуча они увидели себя как «профессионального игрока» и «победителя».

Люди часто сообщают о том, что они получили важные жизненные уроки, занимаясь спортом. Это происходит обычно в тех случаях, когда коуч способен помочь им понять опыт игры как более глубокую метафору — метафору всей жизни. Без сомнения, причина, по которой люди посвящают жизнь спорту, состоит в том, что через спорт они чувствуют себя связанными с чем-то большим. Конечно, основная цель коуча — выработать «командный дух», чтобы игроки испытывали чувство общей цели и принадлежности. Это ключевой фактор успеха для каждой соревнующейся команды, а также то, что может остаться с человеком на всю жизнь.

Эта взаимодополняющая группа видов компетентности — опека, руководство, коучинг, обучение, менторство, спонсорство и пробуждение — определяет набор навыков коучинга с большой буквы. Данные навыки важны независимо от того, идет ли речь о коучинге бейсбольной команды малой лиги, сотруднике, пытающемся улучшить свои коммуникативные способности, проектной группе в компании, человеке, переживающем кризисный период в своей жизни, или главе многонациональной организации. Каждый из уровней поддержки требует особого качества отношений со стороны коуча и особого набора инструментов. Инструменты менторства, например, отличаются от инструментов обучения, руководства или пробуждения.

Как показывает аналогия с командой малой лиги, во многих ситуациях необходима комбинация или последовательность использо-

вания инструментов, навыков и типов поддержки. Цель этой книги 2Q состоит в том, чтобы определить типы контекстов и ситуаций, которые требуют от коуча с большой буквы сосредоточиться на конкретной роли (то есть роли опекуна, руководителя, коуча с маленькой буквы, учителя, ментора, спонсора или «пробуждающего») и обеспечить определенный набор инструментов для каждой роли. Другими словами, чтобы получить набор необходимых

инструментов, хороший коуч должен владеть всеми возможностями коучинга с большой буквы — от опеки до пробуждения.

Ч , \* Ч.

## Глава i

### Опека и руководство

#### Краткое содержание

- Опека и руководство

Факторы окружения

Опека

Руководство

Основные допущения и стиль опекуна или руководителя

- Инструментарий опекуна: «Психогеография»

Психогеография в группах и командах

Использование психогеографии для стимулирования групповых процессов

Психогеография как ключевой аспект коучинга и «опеки»

- Инструментарий опекуна: «ангел-хранитель»

Контрольный перечень для определения ангела-хранителя

- Инструментарий руководителя: отображение, метафора и интервизия

Отображение

Метафора и аналогия

Интервизия

Процесс отображения интервизии

- Инструментарий руководителя: отображение себя и каузальные петли

Каузальные петли

Создание карты каузальной петли

- Резюме

### Опека и руководство

31

Всегда следует знать территорию.

*Из мюзикла «Продавец музыки»*

Руководство и опека должны обеспечить помощь в ориентировании в соответствующем окружении, в котором имеет место индивидуальное или организационное изменение.

#### Факторы окружения

Наше *окружение* — это внешний контекст, в котором разворачиваются наши действия и взаимодействия. «Окружение» — это то, что мы воспринимаем как находящееся «вне» нас. Конкретное «окружение» образовано такими факторами, как помещение, погодные условия, питание, уровень шума и т. п., воздействующими на человека или группу людей. Подобные внешние стимулы влияют на реакции и состояние человека или членов группы и должны рассматриваться как часть любого процесса, направленного на достижение некоей цели. Факторы окружения, таким образом, определяют внешние возможности или ограничения, которые должны учитываться как отдельным человеком, так и организацией. Такие воздействия со стороны окружения формируют наш опыт, отвечающий на вопросы «где?» и «когда?» в конкретном «проблемном пространстве» изменения, то есть это факторы контекста. Например, физическое пространство и ограничения времени существенно влияют на способ решения задачи или достижения цели.

В теории решений *переменные окружения* включают все измерения «проблемного пространства». Переменные окружения — это факторы, не контролируемые действующим лицом или человеком, принимающим решение. Классическим примером переменной окружения — того, чем мы не можем управлять и к чему должны приспособиться, — является погода. Однако выбор одежды — это *переменная решения*, связанная с нашими поведенческими реакциями на определенные переменные окружения. Чтобы успешно достичь цели — не замерзнуть и не промокнуть, когда мы выходим на улицу, — мы должны принять во внимание как переменные окружения, так и переменные решения.

Чтобы достичь определенной цели или желаемого состояния, мы должны выявить и принять во внимание как возможности, так и ограничения окружения. Так, кроме определения текущего и желаемого состояний для достижения намеченных целей следует выявлять и использовать в своих интересах все благоприятные возможности, а также учитывать ограничения окружения, в котором

человек действует.

Принимаемые людьми решения и необходимые ресурсы для достижения поставленных ими целей часто зависят от окружения, в котором люди действуют. В планировании факторы окружения присутствуют как «непредвиденные обстоятельства» — факторы, которые могут измениться или не измениться, но которые не подчиняются произвольному контролю человека или организации.

Опекуны и руководители помогают нам создавать или использовать в своих интересах возможности окружения, а также выявлять ограничения окружения и учитывать их.

### **Опека**

Быть *опекуном*, или «попечителем», значит обеспечивать безопасное и благоприятное окружение. Это связано с заботой о внешнем контексте, с обеспечением клиента всем необходимым и устранением ненужных отвлекающих факторов или помех извне.

Хорошие родители, например, действуют как опекуны, когда они подготавливают безопасное и стимулирующее активность игровое пространство для детей. Они удаляют все потенциально опасные предметы и в то же время предоставляют детям интересные игрушки, оборудование и другие предметы для игр, способные заинтересовать детей. Такое окружение дает детям возможность заниматься экспериментированием и исследованием на основе своих индивидуальных интересов и желаний.

Другой хороший пример опеки — больничные условия. В таком окружении предусмотрено все для удовлетворения физических потребностей пациентов. Пациенты помещены в условия, свободные от стрессов, инфекций и искушений их типичной среды. Это позволяет больным сосредоточиться на себе и на своих личностных или внутренних, изменениях, которые они должны осуществить, чтобы прийти в себя или выздороветь.

Проведение эффективных выездных мероприятий для менеджеров — еще один пример определенного типа «опеки». Цель этих мероприятий состоит в том, чтобы обеспечить благоприятное окружение, которое способствует как созданию «команды», так и личностному росту каждого члена команды.

С этими примерами можно сравнить и действия профессионального коуча. Так, коуч, действующий как опекун, будет стремиться создать контекст, максимально способствующий достижению клиентами своих целей и их успешному личностному росту. Этот процесс включает рассмотрение следующих вопросов:

- В каких внешних ресурсах и поддержке нуждаются клиенты, чтобы достичь своих целей?
- Где клиенты могут получить эти ресурсы и кто предоставит их?
- Какие действия должны спланировать и предпринять клиенты, чтобы достичь своих целей?
- Где, когда и с кем клиенты могли бы осуществить эти действия?
- Какая обстановка, поддержка и защита могут потребоваться клиентам со стороны других людей для успешной реализации намеченных действий?
- Какие инструменты и материальные ресурсы (например, стулья, питание, пишущие принадлежности, журналы, лекционные плакаты, слайды, маркеры и т. д.) потребуются клиентам для достижения их целей?
- Какие шаги я могу предпринять, чтобы гарантировать клиентам безопасность, отсутствие помех, хорошую слышимость, ясность относительно временных рамок и ограничений и т. д.?

### **Руководство**

Словарь Уэбстера дает следующие определения понятию «руководитель»: «тот, кто ведет или направляет кого-либо» и «человек, указывающий и объясняющий важные моменты». Таким образом, понятие *руководство* (*guiding*) обозначает помощь другому человеку в прохождении некоторого пути от имеющегося состояния к желаемому, а также касается оказания помощи этому человеку в осознании ключевых возможностей и ограничений этого пути. Этот термин происходит от древнеанглийского слова *witen*, которое означало «знать». Из этого следует, что руководитель уже «побывал» в желаемом месте (или состоянии) и знает лучший путь (или, по крайней мере, вообще какой-либо путь), чтобы достичь этого места (или состояния).

Когда мы попадаем в какое-нибудь незнакомое место или окружение (например, новый город, музей, аэропорт, торговый центр и т. д.), мы немедленно ищем какого-нибудь проводника — в форме карты или настоящего гида, — чтобы сориентироваться. Такие проводники помогают нам узнать ключевые ориентиры и найти необходимые нам пункты. В хорошо организованных условиях проводники часто находятся в различных точках маршрута, чтобы люди не заблудились. Проводники также помогают нам понять что-то из скрытых механизмов и истории окружения, в котором мы находимся, и знакомят нас с важными закономерностями и обычаями.

Таким образом, действуя как проводник, коуч помогает ориентироваться своим клиентам на местности, по которой они будут «путешествовать». Коуч указывает клиентам направление движения, ори-

## 2 Коучингс помощью НЛП

ентиры и дает другие подсказки, основанные на его личном опыте. Это включает рассмотрение коучем следующих вопросов:

- Какова новая территория, к которой направляется клиент, чтобы достичь желаемого?
- В какой информации, скорее всего, будет нуждаться клиент, чтобы успешно передвигаться в новом окружении?
- Когда именно клиент будет нуждаться в этой информации?
- О каких важных ориентирах должен будет знать клиент?
- Каким личным опытом я могу поделиться с клиентом, чтобы облегчить его путешествие?
- Какую «дорожную карту» я могу дать клиенту?
- Насколько детальной должна быть эта карта?
- Какие «вехи» или контрольные точки я могу предложить клиенту?

### Основные допущения и стиль опекуна или руководителя

Помогая и поддерживая других, руководитель или опекун должен иметь следующие убеждения:

*Люди имеют все необходимые способности для успеха.*

*В достаточно безопасных условиях люди обязательно обнаружат и используют ресурсы, необходимые для достижения своих целей.*

*Располагая надлежащим руководством, «дорожными картами» и инструментами, клиенты смогут использовать собственные ресурсы, чтобы найти свой путь и добиться желаемого результата.*

Типичный стиль лидерства, используемый при опеке или руководстве, известен как «управление исключением». «Управление исключением» — это стиль лидерства, при котором коуч вмешивается только тогда, когда возникают проблемы или когда клиенты в чем-то нуждаются. Пока люди «двигаются вперед» и события идут в правильном направлении, руководитель или опекун не пытается что-либо менять. Если клиент в чем-то нуждается или сбился с пути, то опекун или руководитель обеспечит поддержку в форме коррекции окружения или определенной информации.

Как отдельный стиль лидерства управление исключением ведет к тому, что лидерство переходит к другим людям. Руководитель или опекун позволяет клиентам действовать по их собственному усмотрению в контексте относительной безопасности. Руководитель или опекун всегда готов помочь или решить возникшую проблему, если возникает

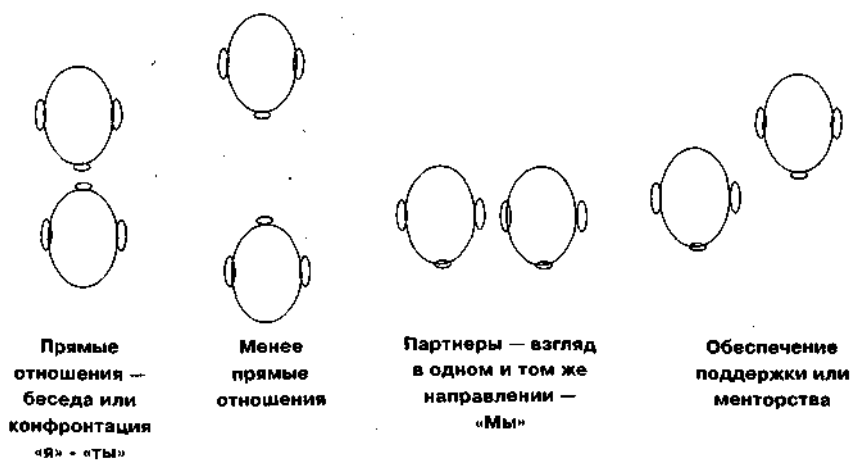
кризис или любое другое затруднение (подобно ведущему семинара, который контролирует участников во время выполнения упражнений, или родителям, присматривающим за детьми во время игры).

35

### Инструментарий опекуна: «Психогеография»

Одна из целей эффективной опеки состоит в том, чтобы создать благоприятное окружение для достижения клиентом желаемых результатов. *Психогеография* помогает раскрыть влияние, оказываемое микрогеографическим положением и взаимоотношениями на психические процессы отдельного человека и межличностные взаимодействия людей. «Психогеография» отражает тот факт, что пространственные отношения между членами группы оказывают важное влияние на групповой процесс и взаимодействия между членами группы. Пространственные отношения людей оказывают физическое и символическое влияние на взаимодействие между членами группы. Психогеография помогает создать своего рода «схему» отношений между людьми, определяя тип и качество взаимодействия. Таким образом, психогеография — это важный инструмент «опеки».

Рассмотрим простейший случай взаимодействия двух человек. Если они стоят лицом к лицу на близком расстоянии, эта психогеография будет создавать и поддерживать прямое и, по всей вероятности, интенсивное взаимодействие между этими людьми (либо положительное, либо отрицательное). Если эти люди отодвинутся друг от друга, интенсивность взаимодействия, по всей вероятности, уменьшится. Если они встанут бок о бок, характер их отношений и взаимодействия, скорее всего, немного изменится. Такие люди станут более похожими на партнеров или членов команды, сосредоточенных на общем направле-



«Психогеография» влияет на качество отношений и взаимодействия между людьми и отражает их характер действий или одной задаче, а не друг на друге. Если один человек стоит немного позади и в стороне от другого, он, скорее всего, начнет входить в роль поддерживающего лица, коуча или ментора по отношению к другому.

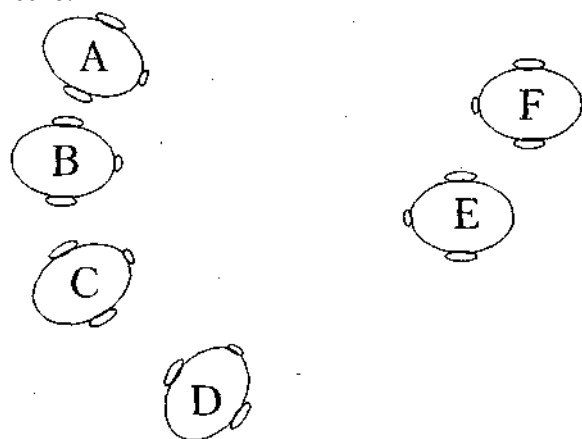
Для коучей важно учитывать влияние их собственных физических взаимодействий со своими клиентами. Также они должны помочь клиентам осознать, как такие физические взаимодействия затрагивают их взаимодействия с другими людьми.

### Психогеография в группах и командах

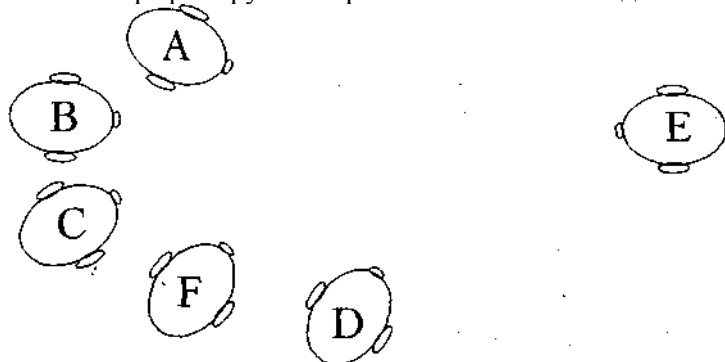
Тот же самый механизм, или «схема», присутствует и в поведении больших групп и влияет на это поведение. Рассмотрим «цепь взаимодействий», представленную взаимодействиями, схематически изображенными ниже. Используя психогеографию, можно многое сказать о качестве взаимодействия и отношений между людьми, изображенными на рисунках.

Кажется очевидным, что *A*, *B* и *C* составляют одну группу, *E* и *F* — другую, а *D* по-видимому, играет роль наблюдателя. Однако очевидно, что внимание всех членов группы главным образом сосредоточено на *E*. *E*, скорее всего, играет роль лидера, имея *F* в качестве сторонника. С другой стороны, *A*, *B* и *C*, по всей видимости, имеют более равный статус.

Обратите внимание на различие между этой группой и следующей, в которой участник *F* поменял место.



Психогеография группы отражает отношения людей и их взаимодействия друг с другом



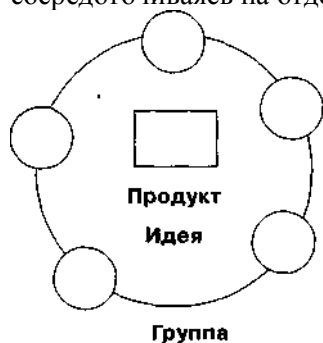
Различные психогеографии отражают и усиливают определенные взаимодействия и отношения. При таком расположении все люди кажутся одной группой, которую Е некоторым образом направляет или ведет. Однако внимание *F*, по-видимому, направлено на что-то другое, а не на *E*. Психогеография имеет важное значение для командного коучинга, лидерства и динамики группы. Определенная расстановка мебели в помещении для собрания, например, является «метасообщением» о виде взаимодействия между участниками встречи, которая будет здесь проходить. Например, если участники собрания образуют круг, как за круглым столом, это больше поощряет различные типы обратной связи и взаимодействий между членами группы, чем когда они сидят за прямоугольным столом или рядами, как в театре. Формат круглого стола также выражает особый вид символических отношений между членами группы. Например, если кто-либо входит в комнату, в центре которой находится доска и ряды стульев, как в театре, обращенные к этой доске, человек, вероятно, воспримет это как контекст для «представления» и приготовится пассивно сидеть и слушать. Если тот же человек входит в комнату, в которой несколько стульев развернуты друг к другу в формате «круглого стола», он, скорее всего, воспримет это как контекст для дискуссии, приготовится быть более проактивным и участвовать в групповом процессе.

Круговая психогеография фокусирует людей на их межличностных отношениях, равномерно распределяя взаимное внимание между всеми членами группы и подразумевая их равный статус. С другой стороны, когда люди сидят за прямоугольным столом, это создает ощущение иерархии. Внимание обычно направлено к человеку, сидящему во главе стола, который, как правило, имеет самый высокий статус; за ним следует человек, сидящий справа от него, и затем — слева от него.

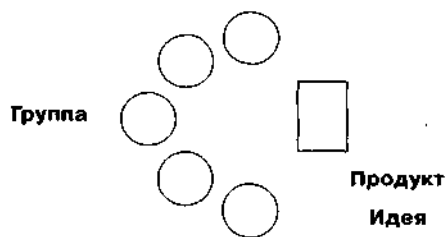
■э8 Расположение людей полукругом направляет внимание членов группы на то, что находится перед полукругом. Такое расположение подразумевает равенство статуса людей в полукруге, предпринимающих действия или достигающих согласия относительно того, что находится перед ними. Группа людей, сидящих бок о бок на прямой линии, также подразумевает общий фокус для всех членов группы, но такое расположение значительно уменьшает возможности взаимодействия между людьми. Они действуют, но не «взаимодействуют» как группа.

### **Использование психогеографии для стимулирования групповых процессов**

Для стимулирования продуктивности определенных типов групповых процессов можно организовать и использовать различные виды психогеографии. Круг, например, является эффективной психогеографией для того, чтобы изобретать или проводить «мозговой штурм», поскольку он усиливает взаимодействие между членами группы. Он подразумевает, что все члены группы, и таким образом все идеи, имеют равную ценность, и люди могут «подбрасывать» идеи друг другу и быстро добавлять что-нибудь новое к идеям других людей, не слишком сосредоточиваясь на отдельном человеке или идее.

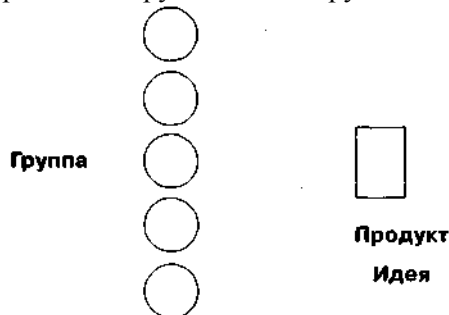


Эффективная «психогеография» для того, чтобы изобретать или проводить «мозговой штурм». Полукруг — наиболее эффективная психогеография для «понимания», или планирования, того, как реализовать конкретную цель или мечту. В полукруге люди будут рассматривать себя как равных, но их внимание будет направлено в определенную точку. Идея или план отделены от какого-либо члена группы и становятся общим центром внимания членов группы. Значение такого расположения состоит в том, что члены группы больше сосредоточены на задаче, чем на отношениях между собой, поэтому они способны быстрее достичь согласия.



Эффективная «психогеография» для «понимания» или планирования

Психогеография, в которой члены группы расположены вдоль одной линии и сидят рядом друг с другом, как будто они присяжные заседатели, рассматривающие некую цель или идею, лучше всего подходит для критики или оценки. Близость членов группы друг к другу предполагает, что каждый человек — часть одной группы. Члены такой группы, однако, будут намного более склонны реагировать в соответствии с собственной точкой зрения, не стараясь соответствовать реакциям других членов группы.



Эффективная «психогеография» для «критики» или оценки

### **Психогеография как ключевой аспект коучинга и «опеки»**

Один из ключевых и наиболее прагматичных аспектов коучинга — организация психогеографии для коучинг-сессий с клиентами. Важно, чтобы ваше окружение соответствовало типам действий, в которых будет участвовать клиент. Перед началом каждой сессии рассмотрите следующие вопросы:

- Какой тип окружения я хочу создать для своего клиента (или клиентов) на этой сессии?
- Какой тип динамики взаимодействий (исследовательский, «мозговая атака», открытый, сосредоточенный, рефлексивный и т. д.) необходим клиенту (или клиентам) на этой сессии?
- Какой тип обстановки (наличие и положение столов, стульев, плакатов, доски, проектора и т. д.) будет наилучшим образом способствовать этой динамике?
- Какой тип психогеографии будет больше поддерживать человека или команду в успешном достижении желаемого состояния с учетом цели моего клиента (клиентов) для этой сессии?
- Как я расположу клиента (или клиентов) относительно:
  - себя;
  - плакатов, доски, проектора и т. д.;
  - других участников (если они есть)?

### **Инструментарий опекуна: «ангел-хранитель»**

Роль опекуна можно до некоторой степени уподобить роли «ангела-хранителя» — того, кто на расстоянии присматривает за другим человеком и защищает его. Ангел-хранитель — это термин, используемый в некоторых упражнениях НЛП, чтобы обозначить своего рода «мета-личность». Задача данного лица состоит в том, чтобы оказывать поддержку и поощрять отдельных членов группы. Обычно такие «ангелы-хранители» поддерживают человека, собирающегося участвовать в ситуации межличностного взаимодействия. Ангел-хранитель поддерживает человека различным образом, в том числе:

- обеспечивает удовлетворение физических потребностей человека (то есть проверяет, имеет ли его клиент удобное место в пространстве, воду, пищевые принадлежности, доску, плакаты и т. д.);
- физически гарантирует безопасность, отсутствие помех, хорошую слышимость, четкие сроки выполнения работы и т. д.;
- невербально поддерживает идеи и действия человека, кивая, улыбаясь, смеясь и т. д.;
- вербально поддерживает человека, искренне произнося следующие фразы: «Пожалуйста, расскажите нам подробнее», «Замечательно», «Да» и т. д.

Ангел-хранитель на расстоянии постоянно поддерживает своего «клиента» во время работы разными способами. Он ободряет своего клиента, подает ему сигналы-поощрения и таким образом

поддерживает его рабочий настрой.

Ниже приведен пример некоторых шагов, обычно предпринимаемых таким ангелом-хранителем для обеспечения клиента всей необходимой внешней поддержкой.

#### **Контрольный перечень для определения ангела-хранителя**

1. Спросите клиента, какой «рабочий настрой» ему нужен для выполнения данного действия.
2. Предложите клиенту вспомнить пример (или примеры) прошлых подобных состояний и вновь испытать их настолько полно, насколько это возможно.
3. Отметьте видимые физические признаки, связанные с этим «рабочим настроем» (то есть положение клиента, жесты, тон голоса, выражение лица и т. д.). Это необходимо для того, чтобы ангел-хранитель мог знать, когда клиент находится (или не находится) в желаемом состоянии.
4. Вместе с клиентом выберите сигнал, или «якорь», чтобы использовать его для напоминания клиенту об этих рабочих состояниях (например, можно поднять вверх большой палец, подмигнуть, кивнуть головой, улыбнуться и т. д.).
5. Попросите клиента определить возможные проблемные моменты, которые могут возникнуть в течение работы. Это будут те моменты, когда ангел-хранитель должен дать напоминающий сигнал и предоставить клиенту поддержку.
6. Определите психогеографию, которую вы будете использовать (то есть где вы как ангел-хранитель должны располагаться относительно клиента).
7. Определите сигнал *SOS*, который будет использовать клиент, — то есть сигнал, с помощью которого клиент сможет запросить большую поддержку от ангела-хранителя.
8. С помощью ролевой игры отрепетируйте способ, которым вы будете использовать этот сигнал в работе.

Этот процесс может быть применен в различных контекстах и ситуациях — от проведения презентации до руководства командой или общения с «трудным» клиентом.

#### **Инструментарий руководителя: отображение, метафора и интервизия**

Важная функция хороших руководителей состоит в том, чтобы обеспечить людей как называемыми вспомогательными «картами». Карты обычно помогают нам успешнее двигаться по новой территории. Таким образом, для эффективного руководства необходимо создать своеобразные «карты», которые могут служить людям проводниками по конкретной «территории».

##### **Отображение**

Отображение связано с процессом создания схематичного изображения некоторой уже изученной «территории». Отображение включает идентификацию и кодирование ключевых элементов, которые образуют конкретное явление или процесс. Например, это может быть создание карты улиц в каком-либо городе, схемы вен и артерий в кровеносной системе человека, карты перемещения погодного фронта или географических особенностей определенной страны. Словарь Уэбстера, например, определяет отображение как «функцию, при которой каждому элементу одного множества соответствует единственный элемент другого множества». Таким образом, хотя существует много различных видов карт — символических, схематических, метафорических и т. д., — наиболее важной особенностью карты является степень соответствия между элементами карты и элементами «территории», которую они представляют.

Ценность отображения заключается в том, что оно позволяет нам понимать, планировать и обсуждать некоторое событие или явление без необходимости фактически «быть участником». Интересующие нас моменты могут быть закодированы в структуру, которая сможет быть проанализирована, сопоставлена с другими структурами и изменена. Отображение также до некоторой степени позволяет планировать и предсказывать потенциальные будущие реакции и события. Специалист по строительному надзору, например, может вовремя заметить выступившую под зданием воду, определить высокие и низкие места поблизости и наметить способы, которыми можно собрать и отвести воду, и создать систему дренажа, чтобы решить эту проблему.

Точно так же, с точки зрения НЛП, могут быть нанесены на карту и использованы особенности личностного «ландшафта». Это действие может помочь эффективно спланировать необходимые изменения и усовершенствования. Так, к примеру, процесс моделирования в НЛП включает создание карты паттернов поведения человека, которую затем можно использовать самыми разными способами.

Однако важно иметь в виду, что «карта — не территория». Ключевая особенность всех карт состоит в том, что они должны до определенной степени опускать, искажать или обобщать

отдельные аспекты территории, которые они представляют. Также важно помнить, что и сами территории изменяются. Даже очень детальная и точная карта территории может устареть, если территория изменилась.

С позиций НЛП, люди постоянно создают карты. Такие «карты мира» служат нам основным руководством для понимания мира и реагирования на него. Наши «ментальные карты» могут либо помогать нам, либо ограничивать нас, в зависимости от того, насколько их элементы соответствуют территории, которую они должны представлять, и от возможностей, доступных с их помощью.

### **Метафора и аналогия**

Во время процесса руководства коучи часто сталкиваются с одной проблемой. Иногда они не имеют опыта непосредственной работы с определенным контекстом или окружением, в котором оказываются их клиенты. Одним из способов решения подобного типа проблем для коуча является создание карт для своего клиента с использованием метафоры или аналогии. Метафоры и аналогии позволяют провести параллели между одним окружением или событием и другим.

По мнению антрополога и теоретика коммуникации Грегори Бейтсона, способность находить аналогии — это функция *абдуктивно-го мышления*, которое Бейтсон противопоставлял процессам индуктивного и дедуктивного мышления. Бейтсон утверждал, что абдуктивное мышление, или мышление по аналогии, приводит к большей творческой активности и является источником мастерства и гениальности. Бейтсон полагал, что аналогии помогают нам сосредоточиться на глубинной структуре нашего опыта, а не на поверхностных различиях.

Таким образом, дополнительное преимущество использования метафор и аналогий заключается в том, что они могут помочь нам понять некоторый процесс или явление, а также выявить и оценить наши первоначальные допущения.

Сдвиг метафор, которые мы используем для понимания ситуации или явления, часто активизирует творческий процесс и помогает увидеть ситуацию с другой точки зрения. Метафорическая репрезентация — очень распространенный и мощный способ использования новых ассоциаций для понимания идеи, ситуации или концепции. Она также является полезным инструментом для переноса результатов обучения в другой контекст. Она стимулирует тип мышления, ведущий к определенному уровню абстракции, необходимому для применения конкретных знаний и умений в различных контекстах.

Проводя аналогии между различными типами контекстов (например, лыжный спорт и работа в офисе), можно создать новые области «перцептивного пространства». Например, вы можете обнаружить, что, хотя лыжный спорт — это индивидуальное занятие, а контекст офиса включает других людей, все же можно найти определенное метафорическое соответствие, или аналогию, между лыжным спортом и работой в офисе. Например, вы могли бы провести аналогию, согласно которой объезд деревьев и ям при катании на лыжах похож на устранение потенциальных помех, создаваемых людьми в офисе.

### **Интервизия**

Термин «интервизия» уже несколько лет используется европейскими психотерапевтами для описания групповых сессий, в ходе которых они сами обсуждают, как работать в сложных ситуациях или с «трудными» клиентами. Интервизия отличается от супервизии. «Супервизия» обычно подразумевает иерархические отношения между людьми; супервизор предоставляет другому человеку «правильную карту». «Интервизия» предполагает, что люди равны и нет единственной «правильной» карты.

Интервизия тесно связана с тем, как мы представляем и осмысливаем наши проблемы, идеи и результаты. Одна из целей процесса интервизии состоит в том, чтобы применить стратегии визуального и символического мышления в процессе поиска конкретных решений. Эта мощная форма совместного творчества основана на том факте, что люди имеют различные «карты мира». Способ, которым какой-то другой человек представляет проблемы или цели данного человека, может автоматически помочь обогатить собственное восприятие ситуации последнего. Как сказал Альберт Эйнштейн, «наше мышление создает проблемы, которые невозможно решить с помощью мышления того же типа». Приобретение новых карт — очень мощный способ найти новые решения.

### **Процесс отображения интервизии**

Ниже представлено, как адаптировать процесс интервизии к работе руководителя в контексте коучинга.

1. Клиент описывает ситуацию, в которой ему требуется руководство, например: «Я нуждаюсь в

руководстве в следующей ситуации...»

2. Руководитель отмечает ключевые элементы и паттерны ситуации («глубинную структуру»). Когда клиент закончит описывать ситуацию, руководитель должен попытаться вспомнить из личного опыта ситуации, похожие на описанную клиентом. Если руководитель не был в точно такой же ситуации, какую описал его клиент, он может использовать процесс аналогии, чтобы вспомнить ситуации, сходные с ситуацией клиента по ключевым элементам и паттернам.

3. Затем руководитель должен нарисовать символическую или метафорическую картину своего понимания ситуации клиента, а также руководства, которое он может предложить клиенту. Эта картина может быть схемой или эскизом любого вида. Например, кто-то может нарисовать дерево или пейзаж; другой человек может просто нарисовать группу символов, таких как прямоугольники, окружности и звезды, и соединить их линиями и стрелками.

То есть руководитель должен нарисовать картину своего собственного понимания ситуации клиента и потенциального решения, которое он собирается предложить.

4. Затем руководитель показывает клиенту свою картину, объясняя возможное решение. То есть он показывает свой рисунок и говорит:

— *Мое понимание вашей ситуации таково:...*

— *Я находился в ситуации, подобной той, которую вы описываете. Это было...*

— *В этой ситуации я делал следующее:...*

— *Я полагаю, вам нужно...*

Если вы работаете в группе или команде, чтобы добиться большего разнообразия, полезно осуществлять этот процесс, имея несколько человек в роли руководителей. Так как «интервизия» буквально означает «взаимное видение», то, как правило, при ее проведении члены группы сидят в кругу. Каждый руководитель рисует картину своего понимания ситуации клиента и потенциального решения этой ситуации.

После того как возможные решения предложены клиенту, полезно обсудить допущения, лежащие в основе различных картин и интерпретаций. Сравнивая карты различных людей и их предположения о конкретном окружении, можно обогатить представление о данном перцептивном пространстве и обнаружить другие возможности.

Данное упражнение основано на предположении, что создание внешних карт в форме рисунков — эффективный метод, позволяющий: 1) признать наличие у людей различных карт и 2) сформировать сложную точку зрения на конкретную ситуацию.

В конце процесса интервизии клиент должен дать «обратную связь». Он должен рассказать своему руководителю (или руководителям) о том, как усовершенствовалась его собственная карта. Клиент вновь описывает ситуацию и сообщает, как обогатилась его карта.

### **Инструментарий руководителя: отображение себя и каузальные петли**

Руководитель также может поддерживать клиентов, помогая им отображать их собственные прошлые успехи. Это форма моделирования себя, которая может помочь клиенту лучше понять свое окружение и усилить потенциальные ресурсы.

Различные типы карт могут раскрывать некоторые особенности конкретной территории, которые могли быть не замечены ранее. Карты

каузальной петли — это особенно полезная в данном отношении форма отображения, которая помогает раскрыть и разъяснить ключевую системную динамику, связанную со специфическим окружением или ситуацией.

### **Каузальные петли**

Осмысление процессов и явлений в терминах «каузальных петель» — существенная часть системного мышления. Питер Сенге (Senge, 1991) в своей классической книге по системному мышлению «Пятая дисциплина» пишет, что «сущность» системного мышления состоит в следующем:

а) в прозрении взаимосвязей, а не линейных цепочек причин и следствий;

б) в видении всего процесса изменения, а не отдельных моментов.

По мнению Сенге, чтобы думать системно, мы должны изменить наши обычные способы представления и отображения структуры ситуаций, которые мы пытаемся понять или на которые хотим повлиять. В качестве отправной точки Сенге предлагает тип круговой структуры. Вы можете увидеть ее на примере следующей ниже схемы процессов, участвующих в наполнении стакана водой. На схеме изображены основные элементы действий в виде простой петли обратной связи. Эта петля образована стрелками, указывающими «влияние», которое различные элементы оказывают друг на друга. Сенге подчеркивает необходимость использования закругленных

стрелок, чтобы человек смог представить себе всю петлю обратной связи и сломать привычку к линейному и механистическому мышлению.

Использование каузальных петель для помощи клиентам в осознании отношений между переменными «окружения» и «решения» очень эффективно. Этот процесс помогает клиентам лучше понять, как использовать свои возможности и преодолевать ограничения. Следующий процесс описывает, как использовать карты каузальной петли для

Желаемый уровень воды

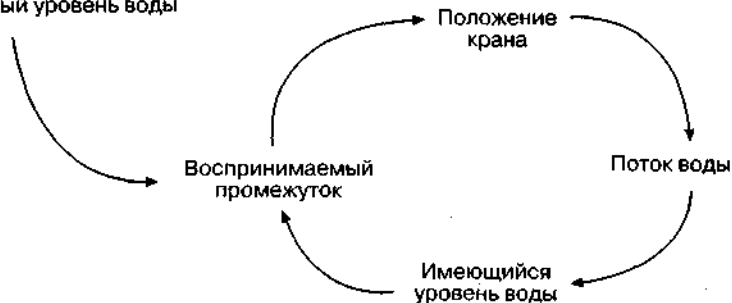


Схема «каузальной петли» наполнения стакана водой

помощи клиентам в моделировании ключевых факторов успеха на основе их собственного опыта.

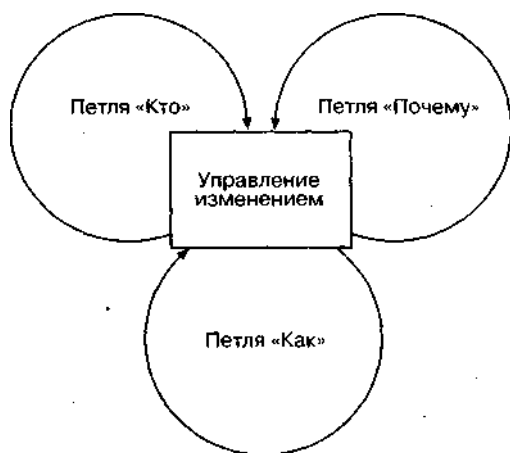
47

### Создание карты каузальной петли

Попросите клиента вспомнить случай, когда он смог успешно справиться с переходным кризисным периодом в своей жизни, «прийти в норму» после неприятностей или «выжить в таком изменчивом мире». Вместе с клиентом создайте «карту каузальной петли» этой «истории изменения», предпринимая следующие шаги:

1. В то время как клиент говорит, запишите 7-10 ключевых слов из его рассказа на листе бумаги. Ключевые слова могут быть любого типа: действия, люди, убеждения, ценности, явления и т. д.
  2. Нарисуйте стрелки, соединяющие ключевые слова, которые будут обозначать взаимосвязи между ключевыми словами и фиксировать течение рассказа. (Стрелки должны быть в форме дуги или полукруга, а не прямой линии.) Положительное или усиливающее влияние может быть обозначено путем добавления под стрелкой знака «+». Отрицательное или ослабляющее влияние можно показать, помещая под стрелкой знак «-»:
  3. Когда ваш клиент закончит рассказ, просмотрите вашу первоначальную карту. Проверьте ключевые слова и предоставьте клиенту возможность отредактировать их или добавить другие ключевые слова, которые вы могли упустить. Также рассмотрите и проверьте связи, которые вы отметили между ключевыми словами.
  4. Убедитесь в том, что вы «замкнули» петли обратной связи (все ключевые слова должны иметь по крайней мере одну стрелку, идущую от них, и еще одну стрелку, указывающую на них).
  5. Уточните карту, пытаясь учесть возможные помехи между связями и найти другие недостающие связи, которые могут являться важной частью рассказанной истории.
  6. Выясните, какие убеждения стоят за этой картой (какие допущения лежат в основе этих связей). Часто вы будете обнаруживать, что управление изменением предполагает несколько петель, касающихся вопросов «Как?» (включая шаги и стратегии), «Почему?» (убеждения, ценности и мотивация, связанные с изменением) и «Кто?» (вопросы роли и идентичности).
- В качестве примера рассмотрим данное клиентом описание случая, когда он смог эффективно справиться с трудной ситуацией.

*Несколько лет назад я участвовал в новом деловом предприятии. Сначала дела шли хорошо, и мы были полны энтузиазма. У нас была действительно новаторская идея, и, казалось, мы занимали ведущее*



Управление изменением часто предполагает петлю «Как», петлю «Почему» и петлю «Кто» положение на рынке. Но затем усилилась конкуренция, и в нашей экономике начался кризис. Это привело к многочисленным внутренним проблемам в нашей команде менеджеров и спорам о том, в каком направлении двигаться дальше. На меня как на одного из основателей компании оказывалось большое давление, и это начинало меня угнетать.

В конце концов я должен был отступить на определенную дистанцию и установить личные границы. Это помогло уменьшить напряжение, и я смог вспомнить, в чем состояла наша первоначальная идея, которую мы отстаивали. В результате я смог добиться ясности в том, какими должны быть наши цели и какова была моя роль в их достижении. Мы провели собрание команды и говорили о важности преобразований в соответствии с первоначальным видением наших задач и ценностями. Это позволило нам взглянуть со стороны на то, что мы делали, и исключить излишние затраты или отвлекающие факторы. Несколько человек решили уйти из компании, но те, кто остался, были действительно преданы своей работе. Таким образом, нас стало меньше, но это позволило нам больше сосредоточиться на наших задачах.

Мы также провели переговоры кое с кем из основных клиентов, которые были с нами с самого начала. Мы выяснили их потребности и узнали, что нужно для повышения качества обслуживания.

В результате этого мы стабилизировали цены на продукцию, переориентировали часть производства и наметили новые направления нашей деятельности. Мы не только преодолели резкий экономический спад, но и смогли лучше наших конкурентов обеспечить потребности наших клиентов и использовать в своих интересах новые возможности, когда дела наладились.

Один из способов отображения этой «истории изменения» с помощью каузальной петли показан на следующей схеме.

Эта схема показывает, что конкуренция и резкий спад в экономике послужили причиной внутреннего конфликта в команде менеджеров. Оба этих фактора вызвали усиление ощущения личного давления у клиента. Через петлю возвращения и припоминания первоначального видения (петля *кто*) произошел процесс выравнивания позиций относительно первоначального видения, который уменьшил внутренний конфликт в команде (петля *почему*). Это также привело в действие две параллельные петли изменения приоритетов и сокращения затрат, заставило учесть мнение клиентов (петля *как*), что привело к переориентации производства и услуг и в конечном счете помогло позитивно решить проблемы, связанные с конкуренцией и резким экономическим спадом.

Такие карты могут помочь клиентам «увидеть» в их собственном опыте паттерны, на которых они могут многому научиться и которые можно превратить в эффективные стратегии для преодоления трудностей в будущем.



### Пример карты каузальной петли процесса изменения

## Резюме

Итак, опека и руководство — это процессы, которые связаны с *окружением* клиентов.

*Опека* предполагает проявление внимания к текущему внешнему контексту клиента, обеспечение его всем необходимым и устранение ненужных отвлекающих факторов или препятствий извне.

*Психогеография* — это инструмент опекуна, помогающий оптимизировать пространственные и межличностные отношения, в которых действует клиент.

Выполнение функции *ангела-хранителя* — другой ресурс опекуна, используя который он обеспечивает поддержку своим клиентам, сталкивающимся с новыми препятствиями в работе или окружении.

**Руководство** предполагает помощь клиентам в ориентировании в незнакомом окружении. Руководитель указывает верное направление, снабжает своих клиентов подсказками и другими полезными знаниями, включая свой личный опыт.

Процессы *отображения, использования метафоры и интервизии* — это инструменты, при помощи которых руководитель дает клиентам возможность получить полезную информацию о новом окружении и понять его.

Карты каузальной петли помогают клиентам осознать важную системную динамику в их окружении и более ясно понять, как использовать в своих интересах возможности и преодолевать ограничения.

## Глава 2

## Коучинг

## Краткое содержание

- Коучинг

## Поведение Поведенческий коучинг

- **Инструментарий коучинга: постановка целей**

## Определение целей

## Вопросы для постановки целей

- Инструментарий коучинга: хорошо сформулированные цели

Рабочий бланк для определения хорошо сформулированной цели

- Притча о дельфине

## Принципы коучинга, иллюстрируемые притчей о дельфине

## Связь притчи о дельфине с коучингом

## Использование притчи о дельфине в контексте коучинга

- Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей

- Инструментарий коучинга: сравнительный анализ и «перекрестное картирование»

### Формат сравнительного анализа

## Положение тела и выполнение работы

Жесты и выполнение работы

- Инструментарий коучинга: якорение

Якорение внутренних ресурсов

- Резюме

### **Коучинг**

Имеет значение не желание победить, — оно есть у всех. Главное — это желание подготовиться к победе.

*Пол «Медведь» Брайант*

У всех нас есть мечты. Но чтобы сделать их реальностью, требуется огромный запас решимости, самоотверженность, самодисциплина и множество усилий.

*Джесси Оуэнз*

Опека и руководство часто перерастают в более «глубокий» коучинг, который требует других отношений с клиентом и особого набора инструментов. В отличие от руководителей коучи активно помогают клиентам развивать определенные виды поведенческой компетентности. В этой главе мы будем использовать понятие коучинга в значении коучинга с маленькой буквы, или коучинга выполнения работы. Как мы отметили ранее, коучинг с маленькой буквы в большей степени сосредоточен на изменениях поведенческого уровня. Это помощь другому человеку в достижении или улучшении конкретных поведенческих результатов.

### **Поведение**

Эффективная деятельность предполагает способность ощущать и координировать действия своего тела в соответствии с определенным внешним окружением. Этот уровень научения и изменения касается действий или результатов поведения в конкретном окружении, то есть того, *что* происходит или предположительно произойдет в данное время и в данном месте («где» и «когда»). Таким образом, наше *поведение* — это видимые физические действия и реакции, посредством которых мы взаимодействуем с людьми и окружением. Поведение — это продукт психомоторной системы, образующей более глубокий уровень нервной системы, чем органы чувств, используемые нами для восприятия окружения.

Определенные действия, активно предпринимаемые людьми, такие как решение задач, выполнение неких процедур и межличностные взаимодействия, служат основными средствами успешного достижения желаемых целей и результатов. Поведенческие факторы — это конкретные шаги, предпринятые для достижения успеха. Они включают то, что именно должно быть сделано, чтобы добиться успеха.

### **Поведенческий коучинг**

Как мы упоминали ранее, методы коучинга с маленькой буквы основаны прежде всего на тренерской модели в спорте. Они способствуют выявлению собственных скрытых ресурсов и способностей, а так-

же развитию осознанной компетентности. Эти методы включают выявление и закрепление скрытых способностей людей через внимательное наблюдение и обратную связь с коучем, а также помощь каждому отдельному человеку в координации его действий с действиями других членов команды. Коучи, целью которых является повышение эффективности работы, внимательно наблюдают за своими клиентами и дают им советы и указания по поводу того, как лучше действовать в определенных контекстах и ситуациях.

Вот некоторые из обязательных установок любого коуча с маленькой буквы:

*Люди обладают способностями, которые они должны полноценно реализовать. Эти способности могут быть выявлены с помощью соответствующего поощрения и необходимой информации со стороны коуча.*

*Мой клиент естественным образом улучшит свои результаты, если ему предоставить соответствующую поддержку и обратную связь.*

*Каждый человек в чем-то лучше всех остальных людей. Получая от меня соответствующую поддержку и обратную связь, мой клиент покажет лучшее, на что он способен.*

*Если люди будут лучше осведомлены о том, что они уже умеют делать хорошо, они с легкостью разовьют свои способности.*

*Мои клиенты будут развиваться и улучшать свои результаты, если начнут прилагать дополнительные усилия и получать положительную обратную связь за свои старания.*

Стиль лидерства коуча с маленькой буквы основан на возможном вознаграждении. *Возможное вознаграждение* — это так называемый направляющий стиль лидерства. Он предполагает договоренность о вознаграждении за предпринятые усилия. Хороший коуч говорит своим

клиентам, что им следует делать, если они хотят преуспеть или получить вознаграждение. Коуч убеждает своих клиентов, что они могут получить желаемое в обмен на усилия, а также хвалит и всячески поощряет их за хорошую работу. Успешные коучи с маленькой буквы также обеспечивают своих клиентов постоянной обратной связью, чтобы способствовать улучшению их деятельности.

### **Инструментарий коучинга: постановка целей**

Один из самых важных аспектов коучинга — помощь людям в определении и уточнении их целей. Как было сказано во введении к этой книге, методы коучинга ориентированы на решение и результат, а не на проблему. Безусловно, не имея определенной цели, невозможно создать систему вознаграждений или обратной связи.

В словаре Уэбстера *цель* определяется как «конечный результат, на достижение которого направлены усилия или стремления» или «условие или состояние, которое необходимо вызвать в ходе действия». Таким образом, цель — это, по существу, желаемое состояние или результат действий человека или группы. Она является ответом на вопрос: «Чего вы хотите?» Цели — это источник мотивации, и они могут стимулировать мощные процессы самоорганизации, мобилизующие в свою очередь явные и скрытые ресурсы.

Цели являются фундаментальной особенностью всех методов, стратегий и воздействий НЛП. На них направлена и сфокусирована вся деятельность, связанная с любым конкретным воздействием или стратегией. Считается, что «если вы ничего не хотите, то НЛП для вас бесполезно».

Поскольку важна целенаправленность действий, коучи должны помогать своим клиентам ставить значимые и конкретные цели. В этом отношении хороший коуч немного похож на водителя такси. Какой первый вопрос задает водитель, когда пассажир садится в такси? Водитель спрашивает: «Куда вы едете?» Вы можете ответить: «Я ненавижу быть здесь. У меня здесь масса проблем. Просто ужасно здесь находиться». Однако, терпеливо выслушав вас и признав ваши неудобства, водитель в конечном счете должен будет вежливо повторить вопрос: «Так куда вы хотите ехать?» Вы можете ответить так: «Ну, я не хочу ехать в "Макдоналдс", а в зоопарке я ужасно провел время, когда ходил туда в прошлый раз. И конечно же, я не собираюсь ехать туда, где холодно». И снова водитель может любезно признать ваши тревоги, но все же должен будет спросить: «Так куда же вы в таком случае хотите ехать?»

Выявление целей и желаемых результатов клиентов при коучинге иногда может быть таким же сложным, как в описанном выше примере с водителем такси. Часто, когда люди обращаются за помощью к коучу, они больше знают о том, чего они не хотят, чем о том, чего они действительно хотят.

Ниже описаны некоторые распространенные методы, используемые для определения целей, каждый из которых может по-своему помочь понять то, чего клиент хочет на самом деле.

### **Определение целей**

Цели чаще всего ставят *относительно* существующего или проблемного состояния. Например, человек может иметь проблемы, связанные со «страхом публичных выступлений». Наиболее простая (хотя часто наиболее проблематичная) форма постановки цели — определить цель как *отрицание проблемного состояния*. Если проблемное состояние включает «страх публичных выступлений», человек может

первоначально определить свою цель так: «Я хочу перестать бояться выступать перед группой людей».

Хотя этот способ определения цели довольно распространен и может служить хорошей отправной точкой, связанная с применением этой стратегии проблема состоит в том, что она фактически не отвечает на вопрос: «Чего вы хотите?» Ведь на самом деле это утверждение о том, чего человек *не* хочет, а следовательно, оно вообще не может являться целью. Фактически, отрицательные утверждения, подобные этому, часто обращают внимание людей в большей степени на проблемное состояние, а не на желаемое. Рассмотрим несколько парадоксальную сложность выполнения следующей инструкции: «Яе думайте о синем слоне в течение следующих тридцати секунд». Но чтобы узнать, о чем вы не думаете, вы должны подумать об этом!

Второй распространенный метод постановки цели состоит в том, чтобы определить цель как *противоположность проблемного состояния*. В случае «страха публичных выступлений» человек может сказать: «Я хочу быть уверенным в себе при выступлении перед группой людей». Это тоже логическая стратегия, и, конечно, она помогает человеку сосредоточить внимание на чем-то отличном от проблемной ситуации. Однако она также может создать внутреннее разногласие и вызвать конфликт. Такая постановка цели создает постоянную референцию и приводит к

сравнению с проблемным состоянием. Выражаясь словами Альберта Эйнштейна, «вы не можете решить проблему с помощью того уровня мышления, на котором создана эта проблема». А противоположные понятия формируются на одном и том же уровне мышления.

Третий вариант процесса постановки цели предполагает использование внешней референции или ролевой модели в качестве средства определения желаемого состояния. В организационном планировании и развитии это часто называется эталонным тестированием. В примере с боязнью публичных выступлений человек мог бы поставить перед собой цель, сказав: «Я хочу выступать перед группой людей, как Мартин Лютер Кинг». Этот метод имеет некоторые преимущества перед простым отрицанием и созданием противоположного состояния. Он дает конкретную референцию для сравнения и помогает отвлечь внимание от проблемного состояния. Одна из трудностей применения этого метода состоит в том, что это — «цель на расстоянии вытянутой руки», то есть внешняя референция. При этом отождествить себя с ней может быть очень сложно. Этот метод также может приводить и к тому, что люди будут находить неподходящие для себя сравнения и иметь неосуществимые ожидания. Также люди могут чувствовать несовместимость с выбранным ими образом и неискренность, являющиеся результатом имитации. Это может порождать негативные сравнения и ощущение неудачи. Есть также «экологическая» опасность применения поведения, уместного в определенном контексте (то есть поведения выбранной ролевой модели), в ситуациях, где оно неуместно.

Следующая стратегия постановки целей предполагает использование ключевых характеристик для определения структуры желаемого состояния. Эти характеристики могут быть выведены либо на основе собственного опыта, либо с использованием основных ролевых моделей. В случае с боязнью публичных выступлений данная стратегия могла бы включать подобное рассуждение: «Когда я выступаю перед группой людей, я хочу обладать такими качествами, как гибкость, целостность, умение быть согласованным и т. д. ...». По существу, это дедуктивный подход. Он включает проявление характеристик и принципов более высокого уровня в конкретных ситуациях. Однако хотя этот подход увеличивает гибкость и выразительность действий, он все же не связан с конкретным личным опытом человека. Таким образом, это может привести к ясному пониманию того, что необходимо сделать, НО не гарантирует, что люди смогут это сделать.

Пятый метод постановки целей предполагает выбор «генеративного» желаемого результата. *Генеративный результат* определяется не относительно проблемного состояния и не в соответствии с внешними или абстрактными ссылками, а предполагает развитие уже существующих ресурсных качеств. Генеративные цели — это утверждения о том, чего человек хочет «больше всего», и они характеризуются словом «больше». Например, в примере с публичным выступлением человек может сказать: «Я хочу быть более уравновешенным и творческим». Важный аспект генеративного метода определения целей состоит в предположении, что человек уже обладает по крайней мере некоторыми из желаемых качеств или характеристик и способен реализовать их на деле. При использовании этого подхода цель рассматривается просто как вопрос наличия несколько большего количества того, что человек уже имеет.

И наконец, мы подошли к последней стратегии постановки цели, которая состоит в таких действиях, «как если бы» человек уже достиг желаемого состояния. Когда вы все еще находитесь в проблемном состоянии, вам труднее поставить перед собой цель. Фактически, нередко это и есть часть самой проблемы. Когда человек «застрял» в проблемном состоянии, ему намного сложнее творчески решать проблемы и рассматривать альтернативы. Используя стратегию «как если бы», человек удаляется от проблемного состояния и приходит в желаемое состояние, воображая, как бы это выглядело, если бы он уже достиг результата. В случае с публичным выступлением человек мог бы сказать: «Если бы я уже достиг желаемого состояния, я бы уже сейчас чувствовал себя спокойно и комфортно перед аудиторией».

Каждая из перечисленных стратегий определения целей имеет свои преимущества и помогает клиенту и коучу лучше понять то, чего именно хочет клиент. Фактически, наиболее эффективная стратегия постановки цели состоит в том, чтобы использовать все эти стратегии как составные части процесса определения целей. Вместе взятые они образуют мощную последовательность для выявления и формулирования достижимых целей сразу с нескольких точек зрения.

### **Вопросы для постановки целей**

При работе с клиентами вы можете использовать следующий набор вопросов, которые помогут им переключить внимание с проблемного состояния на желаемое и создать полную и ясную репрезентацию их целей.

Определите проблемное состояние.

*Каково проблемное состояние, которое вы хотите изменить?*

Моя проблема состоит в том, что я \_\_\_\_\_.

*Определите вашу цель, используя каждую из стратегий постановки цели.*

**1. Отрицание проблемного состояния.** *Что вы хотите прекратить или чего вы хотите избежать?*

Я хочу перестать \_\_\_\_\_.

**2. Определение противоположности проблемного состояния.**

*Какова противоположность вашего проблемного состояния?*

Вместо этого я хочу \_\_\_\_\_.

**3. Определение желаемого состояния относительно внешней референции.** *Кто, по вашему мнению, мог бы достичь желаемого состояния, подобного тому, к которому вы стремитесь?*

Я хочу действовать или быть таким, как \_\_\_\_\_.

**4. Использование ключевых характеристик для определения структуры желаемого состояния.** *Каковы некоторые важные характеристики (воплощенные в ролевой модели, выбранной вами в вашем предыдущем ответе), которые вы хотели бы проявлять в желаемом состоянии?*

Я хочу проявлять следующие характеристики: \_\_\_\_\_.

**5. Постановка «генеративной» цели — развитие имеющихся ресурсных качеств.** *Какие имеющиеся у вас качества, связанные с вашим желаемым состоянием, вам нужно или вы хотели бы развить?*

Я хочу быть более \_\_\_\_\_.

**6. Действие по принципу «как если бы».** *Если бы вы уже достигли желаемого состояния, что бы вы делали или что бы вы делали в большей степени?*

Если бы я уже достиг желаемого состояния, я бы \_\_\_\_\_.

Как только вы определили цель, важно проверить ее и убедиться, что она «правильно сформулирована». В НЛП приняты несколько «условий хорошей формулировки» ожидаемых результатов. Эти «условия» помогают сделать цели более реалистичными, мотивированными и достижимыми.

**Инструментарий коучинга: хорошо сформулированные цели**

«Условия хорошо сформулированной цели» — это набор требований, которым должна соответствовать поставленная цель, чтобы результат был успешным и безопасным. В НЛП конкретная цель считается «хорошо сформулированной», если она:

- 1) изложена в позитивных терминах;
- 2) определена и оценена на основе конкретных физических данных;
- 3) сформулирована и поддержана человеком или группой, которые желают ее достижения;
- 4) предполагает сохранение позитивных сторон уже существующего состояния;
- 
- 5) сформулирована так, чтобы соответствовать окружению.

Итак, цель считают «хорошо сформулированной», когда она удовлетворяет следующим условиям:

**1. Результат должен быть сформулирован в позитивных терминах.** Во многих отношениях представляется практически и логически невозможным дать человеку какой-то опыт через отрицание чего-либо. Таким образом, если клиент говорит: «Я больше не хочу чувствовать постоянное беспокойство и тревогу» или «Я не хочу заниматься самодеятельностью и все время критиковать самого себя», или «Я не хочу, чтобы мои сотрудники выводили меня из себя», — то первая задача коуча состоит в том, чтобы узнать, что же на самом деле хочет получить клиент вместо негативного опыта (как это делал упомянутый выше водитель такси). Например, коуч мог бы спросить: «Если бы вы не испытывали постоянного беспокойства, что бы вы чувствовали вместо этого?», или «Как бы вы относились к самому себе, если бы не были так критично настроены?», или «Как выглядела бы ситуация, если бы вы не расстраивались из-за ваших сотрудников?» В целом, намного легче помочь клиенту двигаться к позитивному результату, чем удаляться от негативного.

**2. Результат должен предполагать возможность подтверждения сенсорным опытом.** Постановка цели может быть полезной для человека лишь в том случае, если вы способны в реальности воспринять и оценить прогресс в ее достижении. В нашей аналогии с таксистом это означает, что мы должны назвать ему место, которое реально достижимо. Если бы мы сказали что-то вроде: «Я хочу, чтобы вы отвезли меня в какое-нибудь хорошее место», — водитель не имел бы достаточно определенной информации, чтобы доехать туда. Точно так же коучи должны помочь клиентам выявить и определить проявления желаемых состояний на конкретном поведенческом

уровне клиента. Так, хороший коуч будет стремиться установить как минимум два набора критериев, или тестов, для оценки целей клиента:

а) один тест для оценки целей клиента в процессе самого коучинга;

б) другой — для естественных условий клиента. Например, коуч может спросить: «Что для меня и для вас сегодня будет служить признаком того, что вы достигли желаемого результата?» и «Что для вас будет служить признаком того, что вы достигли (или приближаетесь к) вашей цели в отношениях с вашими сотрудниками (супругом, детьми, семьей, начальником или другими людьми)?» Таким образом, у коуча появится способ узнать, когда его работа с клиентом была успешной.

3. *Желаемое состояние должно быть инициировано и поддержано клиентом.* Одна из главных целей хорошего коуча состоит в том, чтобы определить с клиентом локус контроля относительно достижения цели. Так, если клиент заявляет: «Я хочу, чтобы мой начальник прекратил игнорировать меня», — это утверждение еще не удовлетворяет ни одному из перечисленных критериев хорошо сформулированной цели. В этом случае коучу следует сначала спросить: «Что будет делать ваш начальник, если он перестанет вас игнорировать?» (для получения позитивной формулировки результата). Затем коучу следует получить конкретное сенсорно обоснованное описание того, как именно начальник должен себя вести, обращая внимание на клиента. Можно привести такие примеры удовлетворительных ответов: «Он будет больше *говорить* со мной о проектах, над которыми я работаю» или «Он будет чаще *замечать* и *комментировать* качество моей работы». Затем коучу следует передать контроль результата в руки клиента, спросив: «Что бы вы могли сделать (уже сделали, делаете), чтобы вашему начальнику захотелось чаще разговаривать с вами о ваших проектах и комментировать вашу работу?» После этого коуч может помочь клиенту развить необходимую гибкость поведения для достижения желаемого результата.

4. *Желаемое состояние должно сохранять любые позитивные побочные продукты уже существующего состояния.* Позитивные побочные проявления очевидно негативных действий лучше всего проиллюстрировать на примере вредных привычек (курения, переедания, злоупотребления алкоголем и т. д.). Например, многие люди курят, чтобы успокоиться, когда они возбуждены. Огромное число курильщиков прибегает к сигарете, чтобы отдохнуть. Если курильщик отказывается от своей привычки и не находит ей никакой замены или альтернативного способа расслабиться и отдохнуть, он испытывает значительные трудности и дискомфорт. Если позитивный побочный продукт предыдущего состояния не учтен в желаемом состоянии, люди часто начинают выполнять замещающие действия, которые могут стать столь же проблематичными. Например, вместо курения люди могут начать предаваться обжорству или пьянству, когда они возбуждены, или проявлять какую-либо другую форму «замещения симптома». Многие люди склонны к промедлению, чтобы избежать потенциально неудобных последствий тех или иных действий. Поэтому последствия любого ожидаемого результата, особенно в компаниях и организациях, должны быть подробно рассмотрены, чтобы люди подготовились к ним и адекватно на них отреагировали. Коуч должен исследовать не только выгоды, связанные с достижением намеченного результата, но и потери, которые будет нести клиент, а также система, к которой он принадлежит. Иногда ударная волна, пронесшаяся через систему в результате изменения в поведении одного члена, может создать более сложные проблемы, чем первоначальные.

5. *Результат должен соответствовать окружению и быть безопасным.* Во многих случаях люди определяют свои цели в форме абсолютных понятий, или «кванторов общности». В таких случаях подразумевается, что данный результат требуется во *всех* контекстах и во *всех* обстоятельствах. Однако в действительности в некоторых ситуациях первоначальное состояние может быть весьма полезным и уместным, и наоборот, в других ситуациях желаемое поведение может быть неуместным и проблематичным. Поэтому если кто-то говорит: «Я хочу преодолеть нерешительность, которую я испытываю, когда мне нужно поделиться своими идеями», — коучу следует спросить: «А бывают ли случаи, когда нерешительность при необходимости поделиться идеями все же уместна?» или «Бывают ли случаи, когда вы *хотели бы* сомневаться в необходимости делиться идеями?» Таким же образом, если кто-то говорит: «Я хочу быть более настойчивым в отношениях с членами моей команды, когда они не стремятся к сотрудничеству», — коуч может отреагировать так: «Бывают ли ситуации, в которых члены вашей команды не стремятся к сотрудничеству, но вы не хотели бы настаивать на этом?» В каждом случае коуч определяет соответствующие границы и пределы для желаемых и нежелательных результатов. Цель эффективного коучинга — не устранить определенные реакции

или формы поведения или просто заменить одно поведение другим, а *предоставить клиенту больше альтернатив*. Чтобы гарантировать, что доступные клиенту альтернативы наилучшие, коучу часто необходимо конкретизировать желаемые результаты относительно определенных случаев, людей, мест, видов деятельности и т. д.

#### **Рабочий бланк для определения хорошо сформулированной цели**

1. **Результат** — сформулированный в позитивных терминах. *Чего вы хотите?*
2. **Сенсорное обоснование** — наблюдаемые поведенческие проявления результата. *Как именно вы узнаете, что вы достигли вашей цели? Каковы критерии выполнения этой работы? Как можно проверить результат?*
3. **Самостоятельность в достижении** — цель должна быть инициирована и поддержана человеком или группой, стремящейся к ее достижению. *Что именно вы будете делать, чтобы достичь этой цели?*
4. **Сохранение позитивных «побочных продуктов»** — позитивные намерения и вторичная выгода проблемного состояния. *Каковы положительные стороны вашего существующего состояния? Как вы сохраните эти выгоды при достижении вашей новой цели?*
5. **Адекватная контекстуализация** — результат должен соответствовать окружению и быть безопасным. *На кого и на что еще может повлиять достижение поставленной вами цели? При каких условиях вы бы хотели иметь этот результат, а при каких — не хотели бы?*

- Контексты, в которых результат желателен:
- Контексты, в которых результат нежелателен:

#### **Притча о дельфине**

Наиболее важная задача коуча с маленькой буквы — обеспечить обратную связь и поддержку клиентам для того, чтобы они могли осознать и оптимизировать ключевые действия и формы поведения. Следующая «притча о дельфине» является мощной аналогией и устанавливает принципы работы для коучей всех типов.

Антрополог Грегори Бейтсон потратил много лет на изучение паттернов коммуникации дельфинов. Чтобы финансировать свои исследования и научный центр, в котором он работал, ученый часто использовал изучаемых животных для представлений перед зрителями. Иногда эти представления проходили по три раза в день. Исследователи научного центра решили продемонстрировать аудитории процесс

обучения дельфина трюкам. На глазах публики дельфина переводили из резервуара для содержания в резервуар для представлений. Затем дрессировщик ждал, пока дельфин не сделает что-нибудь заметное (то есть заметное зрителям), например определенным способом высунет голову из воды. Затем дрессировщик свистел в свисток и давал дельфину рыбу. После этого дрессировщик ждал, пока дельфин не повторит то же действие, снова свистел в свисток и давал ему рыбу. Вскоре дельфин понимал, что нужно делать, чтобы получить рыбу, и довольно часто поднимал голову над водой, что являлось успешной демонстрацией его способности к научению.

Несколько часов спустя дельфина вновь помещали в демонстрационный резервуар для второго представления. Естественно, он начинал высовывать голову из воды, как он делал это во время первого представления, и ждал свистка и рыбы. Дрессировщик, конечно, не хотел, чтобы дельфин выполнял старый трюк, а намеревался продемонстрировать аудитории, как дельфин обучается новому трюку. Потратив примерно две трети времени представления на многократное повторение старого трюка, дельфин, наконец, разочаровывался и раздраженно бил по воде хвостом. Тогда дрессировщик немедленно свистел в свисток и бросал ему рыбу. Удивленный и несколько запутавшийся дельфин снова осторожно щелкал хвостом и снова получал после свистка рыбу. Вскоре он весело бил хвостом по воде, успешно демонстрируя способность к научению, после чего его возвращали в домашний резервуар.

На третьем представлении, оказавшись в демонстрационном резервуаре, дельфин начинал покорно бить по воде хвостом, как он научился этому на предыдущем представлении. Однако, поскольку дрессировщик хотел, чтобы дельфин научился чему-нибудь новому, он не давал дельфину вознаграждения в виде рыбы. И снова примерно две трети представления дельфин продолжал бить хвостом по воде, все больше разочаровываясь, пока, наконец, в раздражении, он не делал что-нибудь другое, например начинал крутиться вокруг себя. Дрессировщик немедленно свистел в свисток и давал дельфину рыбу. Через некоторое время дельфин успешно обучался крутиться вокруг себя на глазах у зрителей, и его вновь убирали обратно в домашний резервуар.

В течение четырнадцати демонстраций подряд дельфин повторял этот паттерн — он тратил первые две трети представления на бесполезные повторения действий, которые подкреплялись на

предыдущем представлении, пока, по-видимому «случайно», он не переходил к новому поведению и успешно заканчивал демонстрацию научения.

Однако с каждой демонстрацией дельфин становился все более встревожен и разочарован своими «ошибками», и дрессировщик счел необходимым нарушить правила контекста обучения и стал периодически

давать дельфину «незаработанную рыбу», чтобы сохранить свои отношения с ним. Если бы дельфин слишком разочаровался в дрессировщике, он вообще отказался бы сотрудничать с ним, что привело бы к серьезной задержке в исследовании, а также в представлениях.

Наконец, между четырнадцатым и пятнадцатым представлением, дельфин, казалось, стал крайне взволнован, как если бы он внезапно обнаружил золотую жилу. И когда его выпустили в демонстрационный резервуар для пятнадцатого представления, он показал сложное шоу, включающее восемь совершенно новых действий, четыре из которых никогда не наблюдались у представителей этого вида прежде.

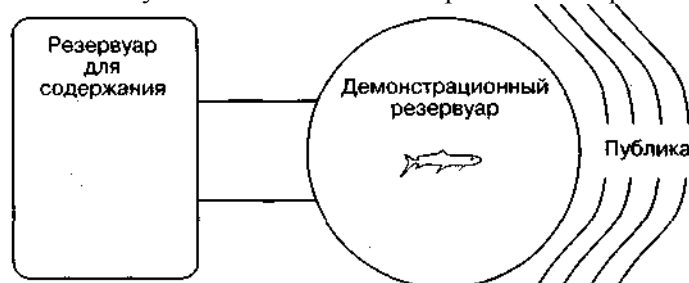
63

### Принципы коучинга, иллюстрируемые притчей о дельфине

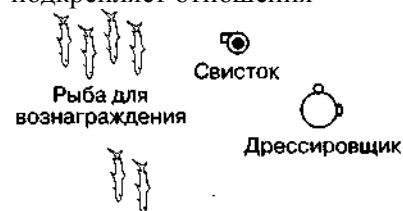
Можно выделить следующие важные элементы этой истории.

Рыба + Свисток = Рыба для вознаграждения

Рыба + Отсутствие свистка = «Незаработанная» рыба



Рыба за выполненную задачу подкрепляет выполнение задания «Незаработанная рыба» подкрепляет отношения



Незаработанная рыба

Успешный дрессировщик дельфинов должен предоставлять обратную связь (заработанная рыба) и поддержку («незаработанная» рыба)

1. Дельфин должен был изучить целый ряд действий, а не одно конкретное действие.
2. Особенности поведения определялись самим дельфином, а не дрессировщиком. Главная задача дрессировщика состояла в таком управлении контекстом, чтобы добиться от дельфина нового поведения.
3. Задача научения была специфична для определенного контекста (демонстрационного резервуара).

**В) (Я**

**ш**

**I**

4. Свисток был не специфическим стимулом, запускающим определенную реакцию, а скорее сообщением дельфину о том, что он уже сделал.
5. Рыба, данная дельфину, была не столько поощрением за конкретное действие, которое выполнил дельфин, сколько сообщением о его отношениях с дрессировщиком. Рыба — это метасообщение.
6. Если бы дрессировщик не проявил чуткость в отношениях с дельфином и не предпринял бы действий для их сохранения, эксперимент закончился бы неудачей.
7. За дельфином и дрессировщиком наблюдала аудитория. Фактически, именно стремление доставить удовольствие аудитории и определяло цель всего контекста научения.

По мнению Бейтсона, стимулы, используемые в таких экспериментах по научению, — это не столько триггеры рефлексов, сколько маркеры контекста, которые сигнализируют животному о

том, как интерпретировать контекст, то есть своего рода метасообщения. Комбинация «рыба+свисток» образует маркер контекста, который говорит: «Повтори действия, которые ты только что выполнил». Демонстрационный резервуар — это маркер контекста, который охватывает контекст «рыба+свисток» и говорит: «Сделай что-нибудь отличное от того, что ты делал на предыдущих представлениях». Бейтсон указывает, что отношения с дрессировщиком — это «контекст контекста контекста». То есть отношения с дрессировщиком — это контекст, который окружает оба других контекста. Отношения с дрессировщиком охватывают резервуар для содержания, демонстрационный резервуар, свисток и рыбу. В свою очередь, контекст, определяемый подразумеваемой ответственностью дрессировщика перед аудиторией, влияет и на его отношения с дельфином.

### **Связь притчи о дельфине с коучингом**

Если проводить аналогию с притчей о дельфине Бейтсона, то дрессировщик подобен коучу; дельфин подобен исполнителю или клиенту; демонстрационный резервуар подобен офису, классной комнате или другому окружению, в котором должен действовать исполнитель; публика, наблюдающая за дрессировщиком и дельфином, представляет организацию или социальную систему, окружающую исполнителя и коуча.

Подобно задаче хорошего коуча, миссия дрессировщика состоит не в «обусловливании» определенных действий, а в том, чтобы стимулировать дельфина к проявлению творчества в рамках его естественного набора форм поведения. Успех дрессировщика основан на его способности «выявить», или высвободить, творческий потенциал дельфина. Это основано на стимуляции и поощрении активности дельфина, направленной на выработку новых форм поведения в рамках специфического контекста, определенного данным временем и пространством.

Дрессировщик — это не абстрактный, бесплотный, объективный наблюдатель (какими любят себя воспринимать большинство исследователей животных). Скорее он состоит в тесных отношениях с дельфином, и его успех зависит от поддержания качества этих отношений. Коммуникация в рамках этих отношений осуществляется не через «стимулы» и объективное «поощрение», а скорее через сообщения и мета-сообщения: 1) о состоянии и статусе субъектов, участвующих в отношениях; 2) о наборе контекстов, в которых существуют задача и отношения, и 3) об уровне посылаемых сообщений. Контекст, в котором посылают сообщение, — это сообщение более высокого уровня о посылаемом сообщении.

### **Использование притчи о дельфине в контексте коучинга**

Притча о дельфине подчеркивает некоторые важные принципы коучинга и обучения, включая следующие:

1. Направленность как задачи, так и самих отношений на улучшение деятельности.
2. Релевантность и трудности обучения обучению как часть эффективной работы.
3. Влияние других (зрителей) на действия и взаимоотношения коуча и исполнителя.
4. Релевантность различных видов обратной связи (свисток и рыба) к обучению.
5. Тот факт, что эффективная обратная связь зависит и от информации (свисток), и от мотивации (рыба).
6. Научение более высокого уровня включает самомотивированную деятельность со стороны исполнителя.
7. Недостаток позитивной обратной связи может нанести ущерб отношениям между исполнителем и коучем и заставить исполнителя «сдаться».

Человек, пытающийся стать более успешным исполнителем, подобен дельфину в демонстрационном резервуаре. Он должен по собственной инициативе вносить изменения в свое поведение в зависимости от характера контекста и реагировать на обратную связь различного типа.

Подход НЛП к эффективному коучингу включает использование обратной связи и поощрения, подобные описанным в притче о дельфине. Люди выполняют определенные действия, включая взаимодействия с другими, и эти действия связаны с определением и достижением конкретных целей. На различных этапах этих действий люди обеспечены двумя типами обратной связи: «свистком» и «рыбой».

### **3 Коучингс помощью НЛП**

«Свисток» дается в форме наблюдений за конкретными действиями. «Рыба» дается в форме личных комментариев, отражающих то, что наблюдателю нравится в этих действиях. В последнем типе обратной связи задействованы не только «официальные» тренеры и коучи, но и все члены

группы или учебной команды. На поверхностном уровне цель этого типа обратной связи состоит в том, чтобы выявить, что именно человек делает хорошо, и поощрить его делать это еще лучше. На более глубоком уровне цель состоит в том, чтобы поощрить людей быть более активными и постоянно искать способы улучшать свою деятельность и становиться более гибкими.

Чтобы научиться предоставлять обратную связь такого типа, люди должны сначала научиться отличать наблюдения от интерпретаций. Сигнал («свисток») должен быть основан на конкретных наблюдаемых действиях. Вознаграждение («рыба») отражает интерпретации, связанные с этими действиями. При этой форме обратной связи существует правило: если вы провели наблюдение, вы также должны обеспечить и «рыбу» (комментарий о том, что вам понравилось из увиденного). Наблюдения без каких-либо интерпретаций или реакций — это лишь данные. Они не содержат никакой мотивации или значения. Это подобно тому, как если бы дрессировщик свистел в свисток, но никогда не предлагал дельфину рыбу. Обратная связь несет информацию, когда она содержит определенные данные, соотносимые с выполняемой задачей (как свисток дрессировщика). Обратная связь обеспечивает мотивацию, когда информация или задача становится «более значимой» (как в случае, когда дрессировщик увязывает выполнение задания с предоставлением рыбы).

Точно так же, если вы делаете замечание о том, что вам нравится, вы должны дать описание конкретного поведения, к которому относится ваш комментарий. Если человек получает похвалу или какое-либо другое вознаграждение, но не имеет никакой информации о том, чем именно он ее заслужил, он спросит: «Что я сделал? За что я получил вознаграждение?» Это произойдет потому, что человек не имеет никакого представления о том, какое действие он должен повторить или как его улучшить.

Например, человек проводит презентацию своего видения и миссии. Когда этот человек закончит, какой-нибудь член группы может сказать: «Я заметил, что вы постоянно поддерживали зрительный контакт с членами группы (свисток), и это помогало нам чувствовать, что все мы — часть одной команды (рыба)».

Таким образом, основная форма обратной связи всегда содержит два ключевых элемента:

Что я наблюдал \_\_\_\_.

Что мне в этом понравилось \_\_\_\_.

Людей, исполняющих роль дрессировщика, также следует побуждать «делать подарки» или давать «незаработанную рыбу» в форме поддержки или позитивных комментариев, которые не связаны с выполнением задания. Например, один человек может сказать другому: «Я высоко ценю согласованность и прямоту ваших действий» или «Спасибо за поддержку и ободрение». Этот тип сообщения прежде всего сфокусирован на человеке и межличностных отношениях. Его цель состоит в том, чтобы поддерживать ощущение взаимопонимания и согласия между членами группы.

Заметьте, что этот процесс не включает никакой негативной или «корректирующей» обратной связи. Основное внимание сосредоточено на том, что делает человек, справляющийся с поставленной задачей хорошо. Как это было в нашем примере, дрессировщик никогда не бросал дельфину «тухлую рыбу», если ему не нравилось, что тот делал. И при этом он не использовал никакой другой формы наказания или негативного обусловливания. Вместо того чтобы получать негативную обратную связь, дельфин просто не получал свистка или рыбы, если он не делал ничего нового.

Некоторые считают, что этот тип обратной связи в конечном счете, становится неэффективным, потому что у людей возникает иллюзия, что они всегда успешно выполняют задание и не делают никаких ошибок. И это могло бы быть так, если бы не другие элементы процесса. Один мудрый менеджер однажды сказал, что, чтобы «вырасти лидером», человек должен испытать «сильное желание изменить окружение в лучшую сторону, а затем он должен сам создать сложные ситуации, из которых можно найти выход только с помощью изменений». Именно в этом случае сам обучающийся участвует в создании стимула, который и будет способствовать его личностному росту. Таким образом, «иллюзии успеха» не возникает, так как исполнителя побуждают создавать для самого себя сложные «стимулирующие ситуации». Поскольку обучающийся находится не во враждебном окружении, он способен держать под контролем процесс своего обучения, основу которого он создает сам.

Пресуппозиции этого метода обратной связи таковы: *«Вы находитесь в безопасном для обучения контексте. Вы можете проявлять любопытство и творческий подход, а также бросать вызов самому себе. Степень вашей способности к обучению и развитию зависит от вашей инициативы.»*

*Вы можете опробовать новые способы действия и допускать ошибки. С вами не случится ничего плохого, если вы с первого раза не выполните задание в совершенстве. Вас будут направлять с помощью конкретной и поддерживающей обратной связи. Важно, чтобы вы делали все, на что вы способны. Вы не будете подвергаться критике, если не сделаете все "правильно", потому что не существует никакого единственно "правильного" образа действий. Скорее эффективность*

*з\**

*ваших действий зависит от контекста и типа "аудитории", которые вы можете научиться определять, лучше понимая определенные сигналы. Таким образом, важно непрерывно исследовать новые формы поведения и развивать свою компетентность, гибкость и самообладание».*

Имейте в виду, что цель этого типа обратной связи состоит в том, чтобы поощрять развитие гибкости и способности генерировать новые формы поведения для адаптации в изменяющемся контексте. Если же человек должен выполнить какое-то конкретное задание в неблагоприятном или «угрожающем» контексте, может оказаться более уместным процесс, который предполагает контроль и корректирующую обратную связь. Цель этого метода научения состоит в том, чтобы выявить, «раскрыть» и максимально развить естественные способности через процесс поощрения и эффективной обратной связи.

### **Инструментарий коучинга: обратная связь и развитие способностей**

Одна из целей коучинга состоит в том, чтобы помочь людям развить более широкий диапазон гибкости поведения. В следующем упражнении применены многие принципы, выведенные из притчи о дельфине. Оно направлено на поощрение и вознаграждение эффективной работы.

1. Исполнитель (клиент) должен выбрать контекст, в котором он попытается достичь поставленной им и хорошо сформулированной цели.

2. С помощью коуча исполнитель в течение приблизительно пяти минут проводит простую ролевую игру (моделирующую контекст, выбранный исполнителем), чтобы на поведенческом уровне поупражняться в достижении цели.

3. Когда исполнитель закончит ролевую игру, коуч дает ему обратную связь в следующей форме:

Что я наблюдал \_\_\_\_.

Что мне в этом понравилось \_\_\_\_.

Обратную связь можно давать в устной или письменной форме. Предоставление «свистка и рыбы» в письменной форме позволяет людям возвращаться к комментариям своего коуча и перечитывать их неоднократно.

4. Затем коуч должен записать советы, касающиеся определенных действий, которые бы стимулировали, «развивали» или увеличивали гибкость исполнителя относительно его целей, например:

*Делайте большие (или меньшие) движений руками.*

*Смените положение в пространстве относительно другого человека. Поддерживайте постоянный зрительный контакт с другим человеком. Используйте аналогии и метафоры.*

5. Исполнитель выбирает один из советов и продолжает или повторяет ролевую игру в течение еще двух-трех минут, пытаясь достичь определенной цели.

6. Через две-три минуты исполнитель останавливается и снова получает обратную связь от коуча в следующей форме:

Что я наблюдал \_\_\_\_.

Что мне в этом понравилось \_\_\_\_.

Этот процесс можно повторять столько раз, сколько коуч и исполнитель сочтут необходимым.

При работе с группой или командой исполнитель может получать «свистки и рыбу» и советы по развитию своих способностей от нескольких человек, чтобы увеличить количество обратной связи и альтернативных вариантов.

В конце процесса исполнитель может поделиться тем, что он узнал о своих явных и скрытых способностях и возможностях.

### **Инструментарий коучинга:**

#### **сравнительный анализ**

#### **и «перекрестное картирование»**

Как только хорошо сформулированные цели определены и установлены критерии выполнения намеченной работы, одна из главных задач коуча состоит в том, чтобы помочь клиентам выявить и активизировать ключевые ресурсы, необходимые для достижения результатов, удовлетворяющих этим критериям. Одним из простых и мощных наборов инструментов, позволяющих достичь

этого, являются сравнительный анализ и «перекрестное картирование».

Сравнительный анализ и перекрестное картирование — это хороший пример практического применения петли «коучинг — моделирование». Сравнительный анализ связан с процессом сравнения различных состояний, репрезентаций, карт, действий или описаний с целью обнаружения «значимых различий». Сравнивая и противопоставляя, человек может обнаружить информацию, которая позволяет ему лучше понять структуру опыта. Например, человек может иметь опыт творческой деятельности в одном контексте и опыт отсутствия творческой активности — в другом. Эти две ситуации можно сравнить ана-

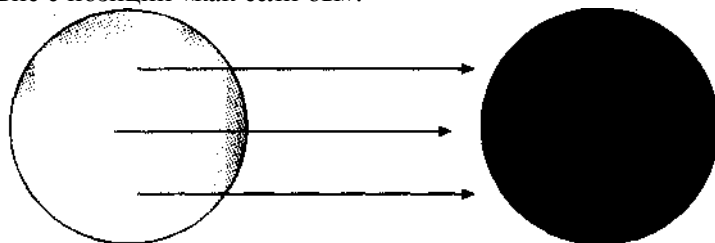
70

литически по ключевым различиям между ними. Человек может заметить, как отличаются чувства, положения тела, фокус внимания, убеждения и ценности, стратегии мышления и условия окружения в этих ситуациях. Затем знание этих различий можно использовать, чтобы осуществить стратегические изменения, позволяющие человеку стать более творчески активным в ситуации, которая ранее была тупиковой.

Термин «перекрестное картирование» используется для описания процесса переноса особенностей или элементов одной стратегии, состояния или ситуации в другую. Процесс перекрестного картирования — это основная техника утилизации, при которой отдельные характеристики одного состояния, стратегии или ситуации (например, ресурсного состояния) переносятся в другое состояние или ситуацию (например, в проблемное состояние), чтобы ускорить изменение или найти решение. Перекрестное картирование обычно используется в сочетании со сравнительным анализом. При помощи сравнительного анализа выявляются сходства и различия каких-либо двух переживаний или ситуаций и их особенности. Затем некоторые характеристики одного состояния или стратегии переносятся в другое через вербальное руководство или другие поведенческие стратегии.

Таким образом, процесс перекрестного картирования включает несколько шагов:

1. Определение сопоставляемых состояний или ситуаций.
2. Сравнение и противопоставление состояний или ситуаций с целью выявления и идентификации ключевых различий.
3. Изменение характеристик одного состояния или ситуации (например, тупикового состояния) путем включения в него основных особенностей другого (ресурсного) состояния или ситуации. Это может быть достигнуто через вербальное внушение, ролевую игру, планирование или действие с позиций «как если бы».



Ресурсная ситуация или состояние

Проблемная ситуация или состояние

При «перекрестном картировании» особенности и элементы одного состояния или ситуации переносятся в другую ситуацию, чтобы осуществить изменение или найти решение

Ниже описан простой формат коучинга/моделирования, в котором коуч может применить процесс перекрестного картирования при работе с человеком или командой, чтобы перенести ресурсы в проблемную ситуацию. Это делается путем сравнения имеющейся сложной ситуации с прошлыми примерами успешной деятельности с целью выделения (моделирования) ключевых факторов успеха и переноса их в другие контексты.

#### **Формат сравнительного анализа**

1. Попросите человека или члена команды охарактеризовать нынешнюю сложную ситуацию.  
*«С какой сложной ситуацией вы столкнулись на данный момент?»*
2. Попросите человека и других членов команды вспомнить случаи, когда они могли работать эффективно и справляться со сложными ситуациями.  
*«Вы можете вспомнить подобную ситуацию, в которой вы были способны оставаться в ресурсном состоянии или действовать успешно?»*
3. Подумайте вместе над ключевыми факторами успеха и научения. *«Что вы делали?» «Чему вы научились?»*
4. Рассмотрите, как существенные факторы успеха и научения могут быть перенесены

(«перекрестно картированы») в имеющуюся сложную ситуацию.

*«Как вы можете применить то, что вы сделали или узнали в той ситуации, в сложной ситуации, с которой вы столкнулись сейчас?»*

### **Положение тела и выполнение работы**

В дополнение к процессу сравнительного анализа можно использовать следующее упражнение, чтобы помочь клиентам выявить ключевые поведенческие характеристики, связанные с ресурсными состояниями. Клиенту можно дать инструкцию вспомнить и схематично изобразить на листе бумаги позу, когда он находится в эффективном рабочем состоянии. Аналогичное упражнение повторить для определения позы, характерной для тупикового состояния, растерянности или сомнения.

### **Жесты и выполнение работы**

Когда клиенты вспоминают противоположные состояния, выявленные при первом сравнении, им можно дать задание вспомнить жесты, которые они чаще всего используют в эффективном рабочем состоянии, и изобразить их.

Затем клиент может вспомнить и изобразить жесты, характеризующие тупиковое или растерянное состояние.

### **Инструментарий коучинга: якорение**

Другой простой, но мощный инструмент, который могут использовать коучи, чтобы помочь клиентам получить доступ к ресурсам и переносить их из одних контекстов и ситуаций в другие, где они необходимы, — это якорение. В НЛП *якорением* называют процесс связывания поведенческой реакции с некоторым внутренним или внешним символом-стимулом с целью создания возможности быстрого повторного вызова этой реакции. *Якорение* — это процесс, который на поверхностном уровне подобен технике «обусловливания», использовавшейся Павловым для выработки связи между прослушиванием звонка и слюноотделением у собак. Связывая звук звонка с актом кормления собак, Павлов обнаружил, что в итоге он мог только звонить в звонок и у собак начиналось слюноотделение даже в тех случаях, когда им не давали никакой пищи. Однако в бихевиористской формуле обусловливания «стимул — реакция» стимул — это всегда сигнал извне, из окружения, а реакция — это всегда определенный поведенческий акт.

В НЛП этот тип ассоциативного обусловливания был расширен. Теперь он включает связи между аспектами опыта, отличными от простых внешних сигналов и поведенческих реакций. Например, запомнившаяся картина может стать якорем (сигналом) для конкретного внутреннего чувства. Прикосновение к ноге может стать якорем для визуального образа или даже убеждения. Тон голоса может стать якорем для состояния волнения или уверенности. Человек может сознательно устанавливать и повторно вызывать у себя эти ассоциации. Вместо бессмысленного коленного рефлекса якорь становится инструментом для расширения возможностей человека. Якорение может быть очень полезным инструментом, помогающим закрепить и вновь активировать психические процессы, связанные с творческой активностью, обучением, концентрацией внимания и другими важными ресурсами.

### **Якорение внутренних ресурсов**

Коучи могут помочь клиентам использовать якоря, или триггеры, для быстрого получения доступа к внутренним ресурсам, когда они в них нуждаются. При якорении используется естественный процесс уста-

новления ассоциаций, помогающий клиентам вспомнить позитивные переживания, предприняв следующие шаги:

1. Определите внутренний ресурс, который может помочь вам улучшить работу (например, решительность, мотивацию, уверенность, спокойствие и т. д.).
2. Вспомните случай, когда вы интенсивно переживали это состояние.
3. Выберите что-либо в качестве якоря, который будет запускать этот ресурс (объект, образ, ключевое слово, жест и т. д.).
4. Возвратитесь в ресурсное переживание. Попытайтесь увидеть то, что вы видели, услышать то, что вы слышали, и почувствовать то, что вы чувствовали, настолько ярко, насколько можете. Соедините воспоминание об этом опыте с вашим якорем, мгновенно переключив внимание на этот сигнал или образ-стимул.
5. Постарайтесь очистить на мгновение ваше сознание. Сделайте что-нибудь, чтобы отвлечься.
6. Сосредоточьте внимание на якоря. Вы должны немедленно получить ресурсное состояние. Если этого не происходит, повторите шаг 4 еще несколько раз.

## Резюме

Коучинг выполнения работы, или коучинг с маленькой буквы, направлен на помощь клиентам в развитии определенных видов поведенческой компетентности. Методы исполнительского коучинга включают выявление и закрепление способностей людей через наблюдение, поощрение и обратную связь. Хорошие коучи с маленькой буквы внимательно наблюдают за действиями клиентов, дают им советы и указания по поводу того, как лучше действовать в определенных контекстах и ситуациях, а также помогают своим клиентам получить более полный доступ к их внутренним ресурсам.

Постановка целей и хорошая формулировка ожидаемых результатов — основной инструмент эффективного коучинга выполнения работы. Ясные цели задают направление и фокус для всех действий при коучинге.

Обеспечение позитивной обратной связи и поддержки через открытые сообщения, направленные как на поставленную задачу, так и на межличностные отношения, — это хороший способ помочь людям развить гибкость поведения, чтобы более эффективно достигать желаемых результатов.

Такие инструменты, как сравнительный анализ и «перекрестное картирование», помогают клиентам больше узнать о физических и психических факторах, влияющих на эффективность поведения, и применять эти факторы успеха более осознанно, чтобы добиться хороших результатов в других контекстах.

Якорение — это полезный инструмент, помогающий клиентам получить доступ к своим внутренним ресурсам и переносить их в различные контексты и ситуации.

## Глава 3

### Обучение

^^;f;-;.;.^;r..w//////></'»iMimw\m^\\w4^

### Краткое содержание

#### • Обучение

Развитие способностей

Обучение и «внутренняя игра» выполнения работы

#### • Репрезентативные каналы

Репрезентативные каналы и стили научения

#### • Инструментарий обучения: вопросы для оценки стиля научения

Определение стиля научения на основе приведенного теста

#### • Инструментарий обучения: визуализация успеха и «ментальное повторение»

#### • Инструментарий обучения: управление состояниями

«Круг совершенства»

#### • Моделирование способностей

*T.O.T.E.*: минимальные требования для моделирования эффективных навыков и поведения

#### • Инструментарий обучения: вопросы для моделирования *T.O.T.E.*

#### • Инструментарий обучения: перекрестное картирование эффективных *T.O.T.E.*

#### • Инструментарий обучения: совместное научение

Процесс совместного научения

#### • Инструментарий обучения: сосредоточение на обратной связи вместо «неудачи»

#### • Основные позиции восприятия в коммуникации и взаимоотношениях

Вторая позиция

#### • Инструментарий обучения: построение взгляда из «второй позиции»

#### • Инструментарий обучения: метакартирование

Базовый формат метакартирования

#### • Инструментарий обучения: имажинерия

Формат коучинга с использованием имажинерии

#### • Резюме

### Обучение

Научение — это обнаружение того, что вы уже знаете. Действие — это демонстрация того, что вы знаете. Обучение — это напоминание другим о том, что они знают так же хорошо, как и вы.

*Ричард Бах*

Обучение — это процесс помощи людям в развитии когнитивных навыков и способностей. Цель обучения — помочь людям повысить компетентность и развить «навыки мышления», относящиеся к области научения. Обучение фокусируется на приобретении общих когнитивных способностей, а не на конкретных действиях в определенных ситуациях. Хороший преподаватель

помогает человеку развивать новые стратегии мышления и действий. При обучении обычно делают больший акцент на обучении чему-то новому, а не на усовершенствовании того, что человек уже умеет делать.

### **Развитие способностей**

Наши когнитивные *способности* связаны с формированием ментальных карт, планов или стратегий, которые ведут к успеху. Они определяют, *каким образом* мы выбираем и контролируем наши действия. Способности включают также владение целыми классами действий, то есть знание о том, *как* что-либо делать. Тогда как некоторые формы поведения — просто рефлекторные реакции на стимулы окружения, большинство наших действий не являются таковыми. Многие из наших действий следуют из «ментальных карт» и других внутренних процессов, источник которых находится в нашей психике. Это уровень опыта, который выходит за пределы восприятия непосредственного окружения. Например, мы можем нарисовать в своем воображении предметы, которые мы не видим в данный момент. Мы можем вспомнить разговоры или события, имевшие место много лет назад. Мы можем вообразить события, которые могут произойти через многие годы.

Способности — это следствие развития ментальных карт, которые позволяют нам организовывать целые группы индивидуальных действий и выбирать из них нужные. Способности связаны с ментальными стратегиями и картами, создаваемыми людьми для направления конкретных действий. Просто выполнение каких-либо действий не гарантирует научения. Именно наши когнитивные стратегии определяют выбор и направление этих действий. Эти стратегии также определяют, действительно ли человек развивает способности, необходимые для полноценной реализации вырабатываемого поведенческого навыка. Степень, в которой люди способны применить полученные

знания в новых ситуациях, зависит от их умственных способностей. Функция способностей состоит в том, чтобы обеспечить *восприятие* и *направление*, необходимые для достижения конкретных целей.

Развитие способностей предполагает создание когнитивных карт и стратегий. Согласно модели нейро-логических уровней, способности находятся между нашими убеждениями и поведением. Способности — это то, что позволяет нам превращать наши убеждения и ценности в видимое поведение.

### **Обучение и «внутренняя игра» выполнения работы**

Понятия обучения и развития способностей в контексте коучинга связаны с тем, что можно назвать *внутренней игрой* выполнения работы. Понятие «внутренней игры» было сформулировано Тимоти Голлуэем (Gallwey, 1974, 2000) и понималось как помощь людям в достижении совершенства в различных видах спорта (например, в теннисе, гольфе, лыжном спорте и т. д.), в музыке, а также в обучении менеджменту и предпринимательству. Успех в любой области деятельности включает использование вашего сознания в такой же степени, как и вашего тела. Мысленная подготовка к хорошему выполнению работы — сущность «внутренней игры».

«Внешняя игра» связана с физическими навыками. Например, в таком виде спорта, как бейсбол, она касалась бы того, как держать биты и отбивать мяч, как делать подачу, бросать и ловить мяч, совершать перебежки по базам и т. д. С другой стороны, «внутренняя игра» касается вашего ментального подхода к тому, что вы делаете. Она включает ваши установки, веру в себя и свою команду, способность как следует сосредоточиться, а также реакцию на собственные ошибки и давление со стороны и т. д.

Спортсмены и коучи часто говорят о важности сосредоточения и способности «с головой погрузиться в игру». Когда ваша внешняя и внутренняя игра скоординированы, действия выполняются легко и в совершенстве. Это называется «игрой в зоне». Вот некоторые показатели того, что ваша «внутренняя игра» в порядке и что вы находитесь в «зоне»:

- чувство уверенности в себе и отсутствие тревоги и сомнений в своих силах;
- отсутствие страха неудачи или чувства неуверенности в способности достичь цели;
- сосредоточение внимания на аккуратном и совершенном выполнении работы;
- действия выполняются без напряжения и без необходимости думать о них.

Коучинг с маленькой буквы, или коучинг выполнения работы, очевидно, более сфокусирован на «внешней игре», то есть на выполнении конкретной работы. Во время обучения внимание коуча направлено на помощь клиенту в развитии его «внутренней игры».

Ниже приведены некоторые из убеждений хорошего преподавателя.

*Каждый способен к научению.*

*У меня есть вопросы и идеи, способные пробудить и вдохновить других.  
Меня также могут обогатить и вдохновить идеи и вопросы другого человека.  
Процесс развития способностей человека всегда внутренне мотивирован.  
Людям будет легче учиться, если всегда хвалить их инициативу.  
Люди всегда учатся индивидуальным способом и с индивидуальной скоростью, и это наилучший для них способ обучения.  
Этот человек способный. Он заслуживает того, чтобы я передал ему свои знания и уделил ему достаточно внимания.  
Он сможет с пользой применить любые полученные от меня знания или информацию и сделает это наилучшим для него способом.*

Наиболее общий стиль лидерства преподавателя — это интеллектуальная стимуляция. Интеллектуальная стимуляция включает поощрение поиска людьми новых точек зрения и пересмотра своих представлений. В результате происходит осмысление старых проблем и ситуаций новыми способами. Интеллектуальное моделирование подчеркивает значение интеллекта, рационального мышления и внимательного подхода к решению проблемы. Преподаватели часто хвалят своих учеников за новые идеи и ясное мышление.

Действуя как преподаватели, коучи сосредоточиваются на помощи людям в развитии ясности, нового понимания и в создании более широкой картины мира. Преподаватели стимулируют создание новых когнитивных карт и помогают обеспечить соответствующий опыт, придающий смысл этим картам. Преподаватель делает акцент на том, как учиться. Голлуэй описывает это следующим образом:

*Коучинг [на уровне способностей. — Р. Д.] — это «прослушивание» процесса мышления человека. Самое важное в работе коуча — уметь хорошо слушать. Эффективный коучинг на рабочем месте создает для клиентов своеобразное зеркало, чтобы они могли увидеть свой собственный процесс мышления. Как коуч, я не слушаю содержание того, что говорит клиент, поскольку я пытаюсь «услышать», как он думает, а также то, как сосредоточено его внимание и как он определяет ключевые элементы ситуации (Gallwey, p. 182).*

Таким образом, хороший преподаватель помогает своим ученикам развивать новые стратегии научения, а не просто снабжает их новым содержанием. Хорошие преподаватели также распознают и индивидуальные стили научения студентов (например, визуальный, аудиальный, кинестетический) и приспосабливаются к ним.

### **Репрезентативные каналы**

Согласно положениям НЛП, мы создаем наши ментальные карты конкретного окружения или поведения на основе информации, получаемой с помощью пяти сенсорных каналов или «репрезентативных систем», то есть с помощью образов, звуков, тактильных, вкусовых и обонятельных ощущений. Наши ощущения составляют форму или структуру мышления в противоположность его содержанию. Каждая мысль, независимо от ее содержания, является функцией образов, звуков, ощущений, запахов или вкуса и отношений между этими репрезентациями. Мы постоянно связываем вместе сенсорные репрезентации, чтобы создавать и обновлять наши карты реальности. Мы основываем эти карты на нашем сенсорном опыте.

Репрезентативные каналы касаются органов чувств и типа сенсорной модальности или репрезентации, используемой человеком для обучения или коммуникации. Когда кто-то говорит вслух, он использует вербальный канал внешней репрезентации. Письмо — более визуальный канал репрезентации. Графический или символический канал репрезентации включает рисунки или демонстрацию символов и диаграмм. Поведенческая демонстрация относится к физическому каналу репрезентации.

Репрезентативный канал, используемый клиентом для обучения, а также развития или совершенствования своих способностей, — это существенный аспект помощи клиенту в достижении успеха в его «внутренней игре». С точки зрения НЛП для коучей важно знать способы, которыми они сами и их клиенты используют различные репрезентативные каналы внутренним и внешним образом при коммуникации или обучении. Например, склонен ли клиент прежде всего использовать вербальный канал, предпочитая обсуждение и устное взаимодействие? Возможно, предпочитаемый способ коммуникации и научения клиента — это чтение и письмо. Возможно, клиент отдает предпочтение картинкам и образам или любит проигрывать идеи с помощью ролевой игры или «микродемонстрации».

Ощущения, используемые человеком для когнитивной репрезентации информации, такой как желаемые будущие события и потенциальные последствия, не является чем-то незначительным.

Например, некоторые люди сталкиваются с проблемами при выполнении заданий, потому что они обладают прекрасным видением своих целей, но при этом не могут осознать тех усилий, которые требуются для реализации их видения, или не понимают логической последовательности действий, ведущих к цели.

Каждый метод репрезентации имеет определенные преимущества. Например, использование вербального канала репрезентации удобно для последовательного изложения информации. Визуальный канал — это нередко лучший способ синтезировать информацию в целое, или «гештальт». Физическая демонстрация идей или понятий выявляет их конкретные аспекты.

### **Репрезентативные каналы и стили научения**

Понятие «стиль научения» — это признание того, что люди обучаются различными способами. Люди развивают свои сенсорные способности в различной степени. Некоторые люди по природе больше склонны к визуальному типу восприятия. Другим же людям трудно формировать визуальные образы или вообще мыслить визуально. Некоторые люди предпочитают вербальный канал, поэтому они легко говорят и ясно формулируют свои переживания. В то же время другие не могут связать и двух слов, — слова сбивают их с толку. А некоторые люди в значительной мере ориентированы на чувства и учатся в самом процессе действия.

Мы часто предполагаем, что другие обладают теми же самыми когнитивными способностями, что и мы. Но часто это не так. При общении с людьми приспособление к их каналу репрезентации — важный метод установления контакта и обеспечения взаимопонимания.

Научению можно помочь, усиливая слабые стороны человека или используя его достоинства. Если человек обычно не использует визуальный способ восприятия, то стимулирование его образного мышления может быть очень плодотворно. Если же кто-то уже хорошо умеет создавать визуальные образы, то усиление и обогащение этой способности в некоторых ситуациях может повысить его способность к научению.

Акцент на различных каналах коммуникации и репрезентации может стимулировать у людей различные стили мышления. Например, визуальный канал помогает стимулировать образное мышление. Вербальный канал часто наиболее эффективен для логического или критического мышления. Сосредоточение на физических каналах заставляет людей в большей степени ориентироваться на реальность, подталкивает к действиям.

Итак, различные репрезентативные каналы могут использоваться для облегчения научения и коммуникации несколькими способами:

- 1) присоединение к каналу, который больше всего используется и ценится учениками или получателями информации данного типа (обращение к сильным сторонам);
- 2) обращение к редко используемому каналу для стимулирования новых способов мышления или восприятия (усиление слабых сторон);
- 3) подчеркивание репрезентативного канала, наиболее уместного или наиболее подходящего для конкретного когнитивного процесса или типа учебной задачи;
- 4) усиление пересечений или связей между различными репрезентативными каналами.

### **Инструментарий обучения: вопросы для оценки стиля научения**

Понимание стиля научения клиентов необходимо для успешной работы хорошего коуча, особенно в роли преподавателя. Для определения стиля научения клиента вы можете задать ему приведенные ниже вопросы. Попросите клиента выбрать ответ, который ему ближе всего. Если одного ответа недостаточно, клиент может указать два или больше варианта. На листке бумаги отмечайте, какие из ответов клиента относятся к визуальной (В), аудиальной (А) или кинестетической (К) репрезентативной системе.

1. *Вспомните случай в вашей жизни, когда вы обучались чему-то наподобие новой настольной игры. Как вам было удобнее учиться? С помощью:*

В) визуальных сигналов — картинок, диаграмм, письменных инструкций?

А) выслушивания чьих-либо объяснений?

К) экспериментирования, метода проб и ошибок?

2. *Предположим, вы не можете найти дорогу к гостинице в городе, где вы остановились на несколько дней. Вы:*

К) ездите на автомобиле, пытаясь найти знакомый ориентир?

А) спрашиваете у прохожих?

В) смотрите на карту?

3. *Вы должны научиться пользоваться новой программой на компьютере. Вы:*

К) просите друга показать вам, как ею пользоваться?

- В) просматриваете руководство к программе? А) звоните другу и задаете вопросы о программе?
- 4. *Вы не уверены, как пишется слово — «бивак» или «бивуак». Вы:*
- В) представляете слово в уме и выбираете то, которое выглядит правильным?
- А) произносите его про себя?
- К) записываете оба варианта и выбираете тот, который производит впечатление правильного?
5. *Вы предпочитаете лектора/преподавателя, который любит использовать:*
- В) схемы, раздаточные материалы, слайды?
- К) демонстрации в естественных условиях, лабораторные эксперименты, практические занятия?
- А) обсуждение, сообщения приглашенных специалистов?
6. *Вы купили вещь, которую нужно собрать из деталей. Наиболее легкий для вас способ выяснить, как ее собрать, — это:*
- А) прослушать магнитофонную запись с описанием шагов, которые вы должны предпринять?
- К) начать собирать ее и сделать это методом проб и ошибок?
- В) посмотреть видео или прочитать письменные инструкции?
7. *Вы присматриваете за домом друга, пока он в отпуске. Вы должны быстро научиться заботиться о лужайке перед домом вашего друга и/или о его домашних животных. Для этого вам удобнее:*
- В) посмотреть, как кто-то делает это?
- А) получить инструкции и подробно обсудить это?
- К) попросить кого-нибудь сделать это вместе с вами?
8. *Человек сообщил вам очень важное число (например, телефонный номер, код или серийный номер), которое нужно запомнить. Чтобы быть уверенным в том, что вы запомните его, вы должны:*
- А) повторить это число себе или другому человеку?
- В) представить его умственный образ?
- К) написать или напечатать его несколько раз?
9. *Вы должны выступить перед небольшой группой людей. Вы будете уверены, что у вас это получится, когда вы:*
- А) хорошо чувствуете основной тон и слова, которые вы хотите сообщить?
- В) имеете диаграммы и записи, в которые вы можете заглядывать в течение презентации?
- К) несколько раз отрепетировали презентацию?
10. *Какое из следующих хобби доставляет вам наибольшее удовольствие?*
- К) Прогулки на свежем воздухе/работа в огороде/танцы.
- В) Рисование/занятия живописью/осмотр достопримечательностей/фотографирование.
- А) Прослушивание музыки/пение/устные рассказы.
11. *Чтобы овладеть новым навыком, вы предпочитаете:*
- А) прослушать описание и задать вопросы?
- В) просмотреть диаграммы и увидеть демонстрации? К) выполнить упражнения?
12. *Когда вы действительно хотите обучить чему-то других, вы:* В) рисуете для них картину?
- А) логически объясняете это им?
- К) проходите через этот процесс вместе с ними?

#### **Определение стиля научения на основе приведенного теста**

Чтобы определить связанные с научением предпочтения клиента, подсчитайте его визуальные (В), аудиальные (А) и кинестетические (К) ответы. Сопоставьте репрезентативные системы с приведенными ниже описаниями. Каждая категория содержит советы, которые помогут вам

оз

V\*)

O

!

В

приспособиться к стилю научению вашего клиента и содействовать х процессу научения.

#### **Визуальная система**

*Визуалы* склонны учиться путем наблюдения или чтения. Когда вы занимаетесь обучением или коучингом визуально ориентированного клиента, вам необходимо обеспечить его достаточным количеством картинок, диаграмм и печатных материалов. Используйте картинки и фотографии для иллюстрации ключевых моментов и идей. Также напоминайте клиенту о необходимости создавать ментальные картины и использовать визуализацию, чтобы облегчить запоминание

важной информации.

При обучении новым формам поведения демонстрируйте вашему клиенту ключевые элементы или же предложите ему понаблюдать за ролевыми моделями в живом исполнении или в видеозаписи.

При обсуждении идей представляйте их в форме символов, схем и диаграмм. Позаботьтесь о том, чтобы у вас были бумага и цветные карандаши или маркеры. Выделяйте ключевые пункты цветом и поощряйте клиента рисовать и различными способами перестраивать образы, при этом заменяя слова символами и аббревиатурами. Также полезно предложить клиенту обратно трансформировать зрительные образы в слова.

#### **Аудиальная система**

Человек с *аудиальным* стилем научения лучше всего будет учиться через слушание и обсуждение. Когда вы занимаетесь коучингом или обучением такого клиента, вам следует объяснять материал очень подробно, повторять ключевые пункты и поощрять клиента задавать много вопросов. Важно дать клиенту четкие определения. Если клиент пытается понять визуально ориентированную информацию, полезно преобразовать диаграммы в утверждения и описать или обсудить представленные образы и картины.

Важно быть хорошим «резонатором» для клиента и поощрять его думать вслух. Также будет важно повторить то, что сказал клиент, чтобы он мог услышать то же самое, но сказанное другим голосом. При работе с клиентами-аудиалами полезно использовать магнитофон, записывая основные идеи для повторного прослушивания. Также полезно напомнить клиенту, что он может позвонить вам по телефону и обратиться по любым вопросам, а также обсудить какие-либо идеи или решения.

Клиентов с аудиальным стилем научения следует поощрять обсуждать с друзьями различные темы, объяснять новые идеи другим людям и заново формулировать ключевые пункты.

#### **Кинестетическая система**

*Кинестетически* ориентированные ученики должны включиться в процесс обучения на физическом уровне, пробуя все на собственном опыте. Когда вы занимаетесь коучингом или обучением такого клиента, е-

дует использовать практический подход, применяя метод проб и ошибок, при котором клиент может заниматься исследованием и экспериментированием. Кинестетические ученики лучше обучаются на практике, выполняя упражнения и используя реальные жизненные примеры.

Для облегчения вербального припоминания кинестетически ориентированных клиентов можно поощрять многократно переписывать ключевые слова, составлять списки и отрабатывать на практике ответы. Их следует поощрять прорабатывать важные пункты и идеи, чтобы «понять их в действии».

При обучении новым формам поведения важно физически проводить кинестетически ориентированных клиентов через ключевые этапы деятельности. При планировании и подготовке будущих действий кинестетически ориентированных клиентов следует поощрять использовать все сенсорные каналы, воображать конкретные ситуации и отрабатывать действия в конкретных ситуациях с помощью ролевой игры и репетиций.

Если вы занимаетесь коучингом группы или команды, в которую входят люди с различными стилями научения, вам следует использовать мультисенсорный подход. По каждой ключевой идее или существенному аспекту выполнения работы вам следует спрашивать себя: «Как я могу продемонстрировать это визуально? Как я могу продемонстрировать это так, чтобы люди прочувствовали это? Как я могу продемонстрировать это так, чтобы они услышали это?»

#### **Инструментарий обучения: визуализация успеха и «ментальное повторение»**

Физическая практика состоит в выработке навыков «внешней игры» и сохранении их в «мышечной памяти», так чтобы человеку не нужно было думать о них во время выполнения работы. Точно так же некоторые ментальные упражнения могут помочь улучшить вашу «внутреннюю игру». Независимо от стиля научения или предпочитаемого репрезентативного канала клиентов отработка смоделированных стратегий весьма полезна и может помочь клиентам расширить их когнитивные способности.

Визуализация, например, часто используется спортсменами и спортивными психологами для развития способностей и улучшения результатов. Есть много примеров использования визуализации для стимуляции и улучшения выполнения физических действий. В одном исследовании гимнасты, изучавшие новое движение, были разделены на две группы. Одной группе давали инструкцию вообразить себя способным сделать это движение, в то время как другой группе не давали

никаких инструкций. При этом ни одна из групп не имела никаких преимуществ в отношении предыдущих физических тренировок. Несколько недель спустя, когда настало время выполнить это движение, группа, которая визуализировала выполнение действия, имела показатели успеха 50-60%, тогда как группа, которая не визуализировала выполнение действия, первоначально имела показатели успеха лишь около 10%.

В другом примере баскетбольная команда была разделена на две группы для тренировки «свободных бросков». Одна группа тренировалась, физически делая броски. Другая группа получила инструкцию сидеть на открытой трибуне и тренироваться мысленно, визуализируя выполнение бросков. Когда эти две группы соревновались друг с другом, чтобы проверить, кто лучше выполняет броски, игроки, использовавшие визуализацию, сделали больше успешных бросков, чем игроки группы, которая занималась тренировкой фактически.

Визуализация — это форма «ментального повторения». Ментальное повторение связано с нашей способностью тренировать какой-либо процесс или деятельность в уме. Коуч может использовать следующие инструкции, чтобы провести клиентов через процесс ментального повторения.

1. Выберите навык, который вы хотите усовершенствовать.
2. Выберите хорошую ролевую модель для этого навыка. Нарисуйте в своем сознании картину выполнения данного действия, как если бы вы смотрели это в видеозаписи.
3. Поместите себя в вашу ментальную картину, как «если бы вы были игроком, и вообразите, что вы делаете действие точно так, как вы представили это. Попробуйте увидеть, услышать и почувствовать весь этот процесс.

### **Инструментарий обучения: управление состояниями**

Внутреннее состояние человека оказывает важное влияние на его способность взаимодействовать с другими и эффективно выполнять работу. Умение управлять внутренним состоянием — важный навык для достижения успеха практически в любой области человеческой деятельности. Великий психолог Уильям Джеймс сказал:

*Наиболее революционное открытие нашего поколения состоит в том, что, изменяя свои внутренние установки, люди могут изменить и внешние аспекты жизни.*

Например, спортсмены, готовящиеся участвовать в спортивном соревновании, настраивают свое внутреннее состояние в той же мере,

что и физическое. Они говорят о важности поддержания спокойного, расслабленного и сосредоточенного внутреннего состояния даже на соревнованиях, требующих значительных усилий и большого расхода физической энергии.

В качестве другого примера можно привести исследование успешного лидерства, в котором менеджеров спрашивали: «Как вы справляетесь с трудными ситуациями, включающими неопределенность, конфликт и/или сложные случаи?» Самая распространенная реакция на этот вопрос была примерно такой:

*Я получаю как можно больше информации, всесторонне рассматриваю ситуацию и собираю необходимые данные. Но когда я действительно оказываюсь в такой ситуации, я не думаю о том, что я собираюсь делать или говорить или как я должен реагировать или отвечать. Может возникнуть слишком много обстоятельств, о которых я не думал. Тогда я думаю лишь об одном: «В каком состоянии я хочу находиться?», поскольку, если я нахожусь в неподходящем состоянии, мне будет трудно независимо от того, как хорошо я подготовился. Но если я нахожусь в нужном состоянии, то, даже если я не знаю ответа, мне в голову все равно придет какая-нибудь вдохновляющая идея.*

Некоторые внутренние состояния, такие как «тестовая тревога», мешают нам эффективно использовать наши ресурсы и фактически блокируют использование имеющихся знаний. С другой стороны, ресурсные состояния помогают нам оптимизировать нашу умственную и физическую компетентность и в совершенстве выполнять задания.

С точки зрения НЛП внутренние состояния — это синтез психо-логических и физиологических характеристик, которые влияют на работу и стимулируют неосознанные процессы. Владение методами отбора внутренних состояний и управления ими — ключевой момент успешной деятельности. Некоторые типы внутренних состояний более эффективны в определенных ситуациях и условиях окружения. Обучение различным стратегиям создания и изменения своих внутренних состояний может помочь клиентам повысить эффективность своей деятельности во всех аспектах личной и профессиональной жизни.

### **«Круг совершенства»**

Одна из самых важных составляющих «внутренней игры» — это способность управлять нашими

внутренними состояниями. Она включает способность выбирать и поддерживать типы внутренних состояний, которые будут способствовать эффективной деятельности. «Круг совершенства» — это фундаментальный процесс НЛП, помогающий людям более осознанно и эффективно управлять своими внутренними состояниями. Его цель состоит в том, чтобы помочь людям выявить, обогатить и научиться вызывать состояния, оптимальные для работы.

Цели формата «Круг совершенства» таковы: 1) обнаружить внутренние и внешние (на уровне поведения) признаки эффективного состояния; 2) установить внутренний якорь, позволяющий легче переходить к этому состоянию в нужную минуту; 3) научиться более эффективно распознавать и правильно интерпретировать признаки тех или иных состояний других людей.

Коуч может провести клиента через процедуры «круга совершенства», используя следующие инструкции:

1. Выберите ресурсное состояние, которое вы хотели бы испытывать чаще (например, состояние творческой активности, уверенности в себе и т. д.).
2. Вспомните конкретный случай, когда вы в полной мере испытали это состояние.
3. Вообразите перед собой на земле круг или выберите определенный цвет, символ или какой-либо другой визуальный знак или звук, который вы связали бы с этим состоянием.
4. Когда вы будете готовы, шагните в круг (или другой выбранный вами символ). Вновь испытайте это состояние, полностью погрузившись в него. Обратите внимание на то, как вы видите и слышите, прочувствуйте свои внутренние ощущения, ритмы дыхания и т. д.
5. Опишите связанные с этим состоянием когнитивные и поведенческие изменения, как явные, так и едва различимые. Сосредоточьте ваше внимание на внутренних ощущениях и отметьте любые внутренние образы, сенсорные характеристики, ритмы дыхания, мышечное напряжение и т. д.
6. Сделайте ваше состояние более интенсивным, попытавшись усилить все сенсорные качества (цвет, движение, яркость и т. д.), включая все репрезентативные модальности (образы, звуки, тактильные ощущения, движения, запахи и вкус).
7. Сделайте шаг назад и выйдите из этого состояния.
8. Проверьте ваш «круг совершенства», снова сделав шаг вперед и отметив, насколько быстро и полно вы можете вновь войти в ресурсное для вас состояние.
9. Повторяйте шаги 1-7, пока вы не сможете легко и быстро входить в необходимое вам состояние.
10. Вообразите некоторые ситуации, в которых вы хотели бы быть в этом состоянии. Представьте, что вы можете использовать ваш «круг совершенства» в каждой такой ситуации, и «перенесите» ваш опыт в будущее.

«Круг совершенства» позволяет клиентам обнаружить ключевые когнитивные и физические паттерны, связанные с состояниями, необ-

ходимыми для оптимального выполнения какой-либо работы. Он также помогает клиентам и коучам осознать различные типы сигналов, которые могли бы быть ценными в отношении распознавания состояний других людей и управления ими.

Даже едва различимые формы поведения могут быть важны для выполнения работы. Если вы сможете обнаружить некоторые из этих признаков, вы можете научиться входить в нужное состояние более осознанным и целенаправленным образом. Чем больше вы знаете о когнитивных и физиологических аспектах, связанных с вашими состояниями максимальной эффективности, тем больше вероятность того, что вы сможете получать доступ к этим состояниям по собственной воле.

### **Моделирование способностей**

Визуализация, ментальное повторение и управление состояниями — это примеры когнитивных способностей. Такие способности являются глубинными структурами, стоящими за определенными задачами или процедурами. Процедуры — это, как правило, последовательности действий или шагов, которые ведут к выполнению конкретного задания. Однако каждый конкретный навык или способность (например, способность к творческому мышлению или эффективной коммуникации) могут помочь при решении не одной, а многих видов задач, а также работают в различных ситуациях и контекстах. Таким образом, вместо линейной последовательности шагов навыки организованы вокруг *T.O.T.E.* (Miller, Gallanter & Pribram, 1960) — петли обратной связи между: а) целями, б) набором средств для достижения этих целей и в) данными, на основе которых оценивают степень продвижения к поставленным целям.

***T.O.T.E.*-. минимальные требования для моделирования эффективных навыков и поведения**

Аббревиатура *T.O.T.E.* (*Test-Operate-Test-Exit*) означает «Проверка-Действие—Проверка—Выход». Понятие *T.O.T.E.* предполагает, что для любых эффективных действий необходимо наличие заданной цели и различных возможных средств ее достижения.

Согласно этой модели, в уме (сознательно или подсознательно) мы ставим перед собой цель, а затем проверяем, достигнута ли она. Если критерии *проверки* не удовлетворены, то мы выполняем новое *действие*, чтобы что-то изменить, или предпринимаем что-либо для приближения к нашей цели. Если критерии *проверки* удовлетворены, то в качестве следующего шага мы осуществляем *выход* из этого про-

90

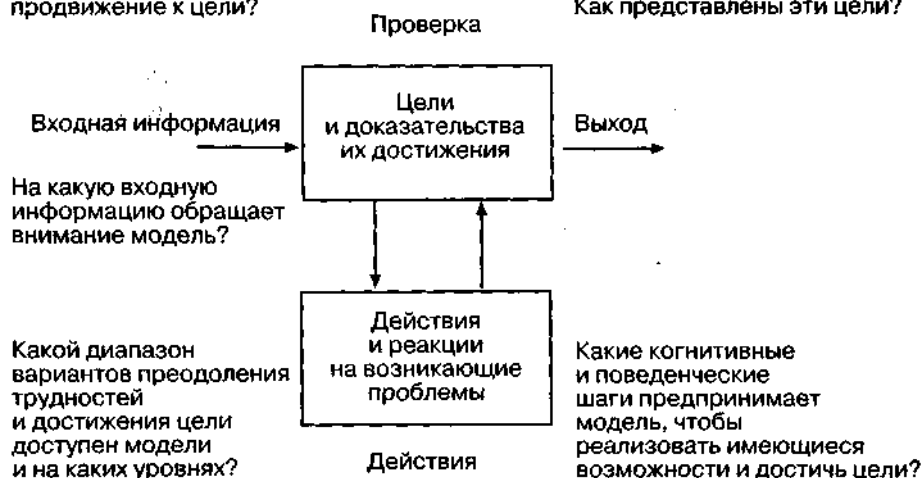
цесса. Таким образом, функция любой конкретной части поведенческой программы состоит в *проверке* (Т) информации, поступающей от органов чувств, для оценки степени продвижения к цели или в *действии* (О), направленном на изменение определенной части текущего опыта, чтобы она могла удовлетворить критериям *проверки* (Т), и в *переходе* (Е) к следующей части программы. Например, *проверка* эффективности коучинга может состоять в установлении способности клиента достичь конкретного стандарта выполнения работы. Если клиент еще не достиг этого стандарта, коуч должен будет выполнить *действие* или процедуры (такие, как постановка правильно сформулированной цели, изменение психогеографии, перекрестное картирование ресурсов, якорение и т. д.), чтобы попытаться помочь клиенту улучшить результаты и достичь желаемого уровня выполнения работы. Когда требования стандарта удовлетворены, коуч и клиент могут *перейти* к другой деятельности.

Согласно принципам НЛП, чтобы эффективно смоделировать конкретный навык или работу, сначала мы должны идентифицировать каждый из ключевых элементов *T.O.T.E.*, связанных с этим навыком или действием.

Какие типы доказательств и процедур получения доказательств использует модель, чтобы оценить свое продвижение к цели?

Каких целей пытается достичь модель?

Как представлены эти цели?



Моделирование включает определение различных элементов *T.O.T.E.* исполнителя

1. Цели исполнителя.
2. Доказательства и процедуры получения доказательств, используемые исполнителем для определения степени продвижения к цели.
3. Альтернативные варианты достижения цели и конкретные действия для реализации этих вариантов.
4. Способ, которым реагирует исполнитель, если цель не достигнута.

*T.O.T.E.* — полезный и мощный инструмент, который может использоваться как часть петли «коучинг — моделирование». Коучи могут использовать следующие вопросы, чтобы помочь клиентам смоделировать ключевые факторы успеха на примере их собственных прошлых действий. Ведь в будущем клиенты могут применить их для улучшения качества деятельности и достижения стабильных результатов.

**Инструментарий обучения: вопросы для моделирования *T.O.T.E.***

1. В каком контексте вы обычно используете навык, который сейчас будете моделировать?
2. Каковы цели, направляющие ваши действия, когда вы применяете данный навык в этом контексте? (Перечислите их в форме коротких предложений или ключевых слов.)

3. Что вы используете в качестве доказательства того, что вы достигли этих целей?

- Какие критерии вы используете, чтобы оценить результаты?

1) Как именно вы узнаете, когда продолжать делать то, что вы делаете, или же попытаться сделать что-нибудь другое? Каковы признаки того, что следует идти дальше или остановиться?

2) Как вы отличаете хорошие результаты от плохих?

- В какой момент вы обычно хотите получить обратную связь?

1) Какого вида?

2) От кого?

4. Что вы делаете, чтобы достичь целей, — каковы конкретные шаги и действия, необходимые для достижения ваших целей в данном контексте?

- Какие части вашего опыта или окружения вы используете, чтобы достичь цели?

- Какая последовательность умственных действий необходима для достижения успеха?

5. Какие конкретные действия или шаги вы предпринимаете, чтобы решить неожиданные проблемы или преодолеть трудности в достижении ваших целей в данном контексте?

- Какие шаги вы предпринимаете, чтобы избежать этих проблем?

- Как вы реагируете, если сталкиваетесь с этими проблемами?

- Вспомните случай, когда вы были в тупиковой ситуации и смогли найти из нее выход. Как вы действовали?

### **Инструментарий обучения: перекрестное картирование эффективных *T.O.T.E.***

Как только получена информация о *T.O.T.E.* или стратегии клиента, ее можно *утилизировать*, чтобы помочь человеку улучшить его деятельность. Как мы указывали в предыдущей главе, один из самых общих методов утилизации известен в НЛП как *перекрестное картирование*. Перекрестное картирование — это разновидность «само моделирования», при котором шаги или элементы стратегии, эффективной для одной ситуации или задачи, анализируются и затем применяются в совершенно ином контексте. Поскольку стратегии независимы от содержания, частная стратегия творческого приготовления какого-либо блюда, например, может быть утилизирована, или «перекрестно картирована». Таким образом, это может помочь человеку действовать более творчески в какой-либо другой области, например при написании музыки, решении организационных проблем или создании нового продукта. Перекрестное картирование, как правило, проводится в сочетании со сравнительным анализом, при котором процессы и особенности двух когнитивных стратегий (или *T.O.T.E.*), приводящих к различным результатам, сравниваются на предмет выявления сходств и различий. Затем некоторые характеристики эффективной стратегии переносятся в другой контекст для получения более высоких результатов. Одна из основных процедур утилизации в НЛП состоит в выявлении четырех элементов петли *T.O.T.E.* как для эффективных, так и для неэффективных стратегий и сравнении их с целью определения ключевых различий (Dirts, Epstein & Dirts, 1991). Затем эффективную стратегию можно утилизировать для обогащения неэффективной стратегии двумя способами:

1) заменяя элементы неэффективного *T.O.T.E.* соответствующими элементами эффективного *T.O.T.E.*;

2) добавляя элементы эффективного *T.O.T.E.* к элементам неэффективного *T.O.T.E.*

В табл. 1 приведен пример сравнения двух *T.O.T.E.* для контекстов, включающих коммуникацию. Эту таблицу заполнил клиент, сам являющийся хорошим преподавателем, но проявляющий отсутствие гибкости при поручении кому-либо выполнения определенной задачи и оказавшийся в тупиковом состоянии. Как можно увидеть, две следующие стратегии существенным образом отличаются.

Вместо того чтобы оценивать вторую стратегию как «плохую» или «неправильную» или как то, чего клиент не должен делать, занимаясь коучингом с человеком, чья модель *T.O.T.E.* описана выше, можно использовать его же эффективную стратегию. Это может быть проделано путем добавления элементов его *T.O.T.E.* обучения к процессу постановки задач перед учениками. То есть этого человека можно спросить:

- Когда вы даете задания своим ученикам, можете ли вы сделать так, чтобы ваши цели включали как правильное выполнение задания, так и передачу знаний другим в увлекательной форме?

- Можете ли вы использовать в качестве критериев доказательства того, что вы достигаете своих целей, как конечный результат выполнения задания, так и выражение лиц людей и ваши собственные чувства во время выполнения задания?

- Можете ли вы ясно излагать инструкции и также использовать примеры и картины в процессе инструктирования?

- Если цели постановки задач перед учениками не достигнуты, можете ли вы изложить те же инструкции другими словами и попы-

93

Таблица 1

### Пример сравнения двух Т.О.Т.Е.

Пример	Преподавание	Постановка задач
	Эффективный контекст	Неэффективный контекст
Каковы ваши цели?	Передать знания другим и самому получить удовольствие	Получить правильно выполненное задание
Как вы узнаете, что достигли своих целей?	По лицам людей и своим внутренним ощущениям	По результату выполнения задания
Что вы делаете, чтобы достичь своих целей?	Использую примеры и картинок	Даю четкие инструкции
Что вы делаете, если не достигаете своих целей?	Говорю то же самое другими словами. Пытаюсь привести аудиторию в более открытое состояние	Начинаю раздражаться

таться перевести человека, которому вы даете задание, в более открытое состояние в качестве альтернативы своему раздражению?

Обратите внимание, что для адаптации эффективной стратегии к новому контексту необходимо внести в нее ряд изменений. Иногда это требует творческого подхода. Но часто это можно сделать довольно легко.

### Инструментарий обучения: совместное научение

Структура Т.О.Т.Е. также может использоваться коучами для помощи клиентам в сравнении различных стратегий с применением метода «интервизии». Это способствует «совместному научению» коуча и клиента или различных групп клиентов.

Совместное научение — это процесс, при котором несколько людей могут обмениваться эффективными стратегиями. Например, два менеджера, или два музыканта, или два коммивояжера могут иметь различные стратегии выполнения задания одного и того же типа в одном и том же контексте. Выявляя и сообщая другим цели, процедуры получения доказательств и предпринятые действия, можно помочь другим людям расширить и обогатить диапазон и границы созидательное™, гибкости и способностей к научению.

### Процесс совместного научения

Коуч может использовать этот процесс при работе с клиентом или с несколькими клиентами, если он работает с группой. Каждый человек вносит информацию о Т.О.Т.Е. в представленную ниже таблицу (табл. 2). Затем разные люди сравнивают свои ответы, отмечая сходства и различия.

Затем клиентам предлагают представить, что получилось бы, если бы они добавили действия, процедуры получения доказательств, цели или реакции на проблемы или процессы, заимствованные у других людей, к их собственной стратегии. А затем им предлагается посмотреть, как это могло бы изменить или обогатить их подход к решению задачи или их собственной ситуации.

### Инструментарий обучения: сосредоточение на обратной связи вместо «неудачи»

Ключевой аспект модели Т.О.Т.Е. касается того, как реагируют клиенты, если они сталкиваются с неожиданными проблемами или трудностями при достижении своих целей, — в сущности, как клиенты реаги-

Таблица 2 Паттерн совместного научения

95

Контекст:

Контекст:

Персона 1	Персона 2
-----------	-----------

---

Каковы ваши цели?

Как вы узнаете, что достигли своих целей?

Что вы делаете, чтобы достичь своих целей?

Что вы делаете, если не достигаете своих целей?

---

руют на «неудачу» в достижении своих целей. Эта реакция существенна для успешной работы. Успешные исполнители учатся на своих ошибках, но не «застывают» на них.

Было проведено интересное исследование хороших и посредственных спортсменов, иллюстрирующее эту мысль. Когда у хороших спортсменов брали интервью об их успехах, они становились очень активными и заинтересованными и могли вспомнить любую деталь. Однако когда их спрашивали о неудачах, они были более сдержанными, неопределенными и незаинтересованными.

С другой стороны, когда посредственных спортсменов спрашивали об их успехах, они становились более сдержанными, неопределенными и незаинтересованными. Однако когда их спрашивали о неудачах, они были активными и заинтересованными, вспоминая и вновь переживая каждую неприятную деталь.

Есть одно изречение, которое гласит: «Энергия течет туда, куда направлено внимание». Ключ к научению на ошибках состоит в том, чтобы отойти от них на определенную эмоциональную дистанцию, увидеть, чему можно на них научиться, и не потерять связь со своими успехами. Коучи, чтобы помочь своим клиентам достичь этого, могут использовать следующий простой двухшаговый процесс:

1. Думайте о своих ошибках, как будто вы видите себя на видео и смотрите на себя так, как если бы вы сами были хорошим коучем, дающим себе конструктивную обратную связь.
2. Когда вы вспоминаете о своих успешных действиях, представьте себя вновь делающим это.

### **Основные позиции восприятия в коммуникации и взаимоотношениях**

Как показывает предыдущее упражнение, на наше восприятие ситуаций и переживаний значительное влияние оказывает точка зрения или позиция, с которой мы рассматриваем их. Способность принимать различные точки зрения на ситуацию — важнейший элемент нашей «внутренней игры», связанной с конкретной ситуацией или действием. Фактически, существуют несколько основных «позиций восприятия», с которых можно рассматривать любую ситуацию или взаимодействие.

«Позиция восприятия» — это по сути конкретная перспектива, или точка зрения, с которой человек воспринимает ситуацию или отношения между людьми. В НЛП выделяют несколько основных позиций восприятия конкретного опыта. *Первая позиция* предполагает восприятие своими собственными глазами, «от первого лица». *Вторая позиция* предполагает переживание чего-либо, как если бы мы «встали на место другого человека». *Третья позиция* предполагает восприятие своих отношений с людьми с точки зрения «стороннего наблюдателя». Понятие *четвертой позиции* касается чувства целой системы или «области отношений» (чувства коллективного «мы»), полученного в результате синтеза трех предыдущих позиций.

Подобно всем другим выделяемым в НЛП качествам, позиции восприятия характеризуются определенными физическими, когнитивными и лингвистическими паттернами. Эти паттерны кратко охарактеризованы в следующих описаниях.

*Первая позиция* — это вы, находящийся в границах вашего собственного тела, в вашей привычной позе. Когда вы полностью ассоциированы с первой позицией, вы будете использовать такие слова, как «мне» и «я» при обращении к вашим собственным чувствам, образам и идеям. В первой позиции вы переживаете коммуникацию с вашей собственной точки зрения: видя, слушая, осязая, чувствуя на вкус и обоняя все, что происходит вокруг и внутри вас. Если вы действительно находитесь в первой позиции, вы будете не видеть себя, а являться собой, глядя на мир через ваши собственные глаза, слыша собственными ушами и т. д. Вы будете полностью ассоциированы с собственным телом и вашей картиной мира.

*Вторая позиция* характеризуется способностью принять точку зрения другого человека в процессе

взаимодействия. (Если во взаимодействии участвуют несколько человек, могут быть и множественные «вторые позиции»). Это временная позиция для сбора информации. Вы перемещаетесь в позицию восприятия другого человека, принимая его позу тела и мировоззрение, как если бы вы были этим человеком. Во время коммуникации вы видите, слышите, осязаете, чувствуете вкус

и запах с точки зрения другого человека, то есть вы как бы «влезли в чужую шкуру», «сидите с другой стороны стола» и т. д. Во второй позиции вы будете воспринимать мир через глаза, мысли, чувства, убеждения и т. д. другого человека. В этой позиции вы будете отделены от себя и ассоциированы с другим человеком. Вы будете рассматривать ваше «я» в «первой позиции» как «вы» (в противоположность «я» или «мне») и говорить о нем во «втором лице». Временное принятие позиции другого человека — замечательный способ оценить, насколько вы успешны с вашей стороны петли коммуникации. (После того как вы приняли точку зрения другого человека, важно убедиться в том, что вы полностью возвратились на свою изначальную позицию с информацией, которая поможет вам в дальнейшей коммуникации.)

Занимая *третью позицию*, или позицию «наблюдателя», вы временно оказываетесь вне петли коммуникации, чтобы собрать информацию, как если бы вы были свидетелем, а не участником взаимодействия. Ваша поза будет симметричной и расслабленной. В этой позиции вы будете видеть, слышать, осязать, чувствовать вкус и запах с точки зрения заинтересованного, но нейтрального наблюдателя. Вы будете говорить о людях в «третьем лице», используя слова «она» и «он» при обращении к тем, кого вы наблюдаете (включая и самого себя). Вы будете отделены от взаимодействия, занимая «ме-тапозицию».

Эта позиция дает вам ценную информацию о соотношении сил в петле коммуникации. Информацию, собранную с этой точки зрения, можно перенести в вашу первую позицию и использовать наряду с информацией, собранной во второй позиции, чтобы улучшить качество вашего состояния, взаимодействия и отношений в рамках петли коммуникации.

*Четвертая позиция* предполагает синтез описанных выше трех точек зрения. Это создает чувство «целой системы». Этот процесс включает идентификацию с самой системой или отношениями, в результате чего человек ощущает себя частью коллектива. Это характеризуется словом «мы» (множественное число первого лица). Четвертая позиция необходима, чтобы создать «общее мнение» или «командный дух».

Таким образом, позиции восприятия — это основные точки зрения, которые вы можете принять, рассматривая отношения между вами и другим человеком.

**Первая позиция.** Ассоциация с вашей собственной точкой зрения, убеждениями и допущениями; видение внешнего мира своими собственными глазами — «я»-позиция.

**Вторая позиция.** Ассоциация с точкой зрения, убеждениями и допущениями другого человека, видение внешнего мира его глазами — «вы»-позиция.

4 Коучиш с помощью Н-! П

**Третья позиция.** Ассоциация с точкой зрения вне отношений между вами и другим человеком — «они»-позиция.

**Четвертая позиция.** Ассоциация с точкой зрения всей системы — «мы»-позиция.

Как указывают приведенные выше описания, позиции восприятия характеризуются и выражаются ключевыми словами — «я», «вы», «они» и «мы». В некотором смысле эти ключевые слова представляют собой метасообщения, которые могут помочь вам распознавать и направлять позиции восприятия, занимаемые людьми в процессе конкретного взаимодействия. Например, человек, часто использующий слово «я», с большей вероятностью будет говорить со своей точки зрения, чем человек, использующий слово «мы», при обсуждении каких-либо идей или предложений. Человека, «застывшего» в одной позиции восприятия, можно стимулировать изменить точку зрения с помощью ненавязчивого использования следующих языковых сигналов.

Например, человек занимается коучингом проектной команды, и один из членов этой команды чересчур критически настроен по отношению к некоторой идее или плану и говорит примерно следующее: «Я не думаю, что это вообще будет работать», — что указывает на сильную реакцию с «первой позиции». Коуч мог бы помочь этому человеку переместиться на более «системную» позицию, сказав: «Я понимаю, что вы очень беспокоитесь об успехе этого плана. Как, по-вашему, мы можем подойти к его разработке, чтобы он оказался более эффективным?»

Чтобы перевести человека в позицию наблюдателя, коуч может предложить: «Представьте, что вы консультант этой команды. Какие бы вы предложили способы повышения эффективности

совместной работы?» Чтобы поощрить критически настроенного человека перейти во «вторую позицию», коуч может сказать: «Встаньте ненадолго на мое место (или на место одного из других членов команды). Как, по-вашему, я отреагировал бы на вашу обеспокоенность?»

Способность менять позиции и принимать множественные точки зрения на некоторую ситуацию или переживание — ключевой элемент «внутренней игры» выполнения работы и один из самых важных навыков коммуникации и межличностных отношений. Коуч же может помочь клиентам использовать и развить его.

### **Вторая позиция**

Как мы установили в предыдущем разделе, вторая позиция предполагает наличие способности принимать точку зрения другого человека, или «позицию восприятия», в рамках конкретной ситуации или взаимодействия. Это включает изменение своей позиции и рассмотрение ситуации, как если бы вы были другим человеком. Во второй позиции вы видите, слышите, осязаете, чувствуете вкус и запах с точки зрения другого участника взаимодействия; вы «влезаете в его шкуру», «становитесь на его место», «сидите с другой стороны стола» и т. д.

Вторая позиция предполагает ассоциацию с точкой зрения, убеждениями и допущениями другого человека и видение внешнего мира его глазами. В этой позиции вы отделены от самих себя и ассоциированы с переживаниями другого человека. Находясь во второй позиции, вы говорите: «Ты являешься...», «Ты выглядишь...» и т. д., обращаясь к своему собственному «я», находящемуся в первой позиции.

Способность занять вторую позицию в общении с другими людьми и воспринять их картину мира — основа сочувствия и эмпатии. Это сущность «золотого правила»: «Поступай с другими так же, как ты хотел бы, чтобы они поступали с тобой». Вторая позиция также необходима для любого эффективного моделирования. Кроме того, временное принятие позиции другого человека — это замечательный способ оценить, насколько вы успешны с вашей стороны петли коммуникации или взаимодействия.

Умение занимать вторую позицию — важный навык для многих профессий. Хорошие менеджеры и лидеры, например, часто говорят о необходимости оказаться «в голове» своих сотрудников, или «войти в пространство чувств» других людей. В интервью журналу *Speak* в 1998 году адвокат по криминальному праву Тони Серра говорил:

*Когда вы представляете интересы обвиняемого... вы становитесь им, чувствуете, как он, встает на его место, видите его глазами и слышите его ушами. Вы должны полностью знать его, чтобы понимать характер его поведения. Но вы владеете «словом». То есть вы можете перевести его чувства, мысли и образ мышления как компоненты, релевантные его поведению, в юридический жаргон, в слова закона или в убедительные метафоры. Вы берете «глину» поведения человека и приукрашиваете ее, вы создаете произведение искусства. И в этом проявляется творчество адвоката.*

Способность занять вторую позицию — важный навык как для коучей, так и для их клиентов.

### **Инструментарий обучения: построение взгляда из «второй позиции»**

Процесс принятия второй позиции предполагает перенос вашего сенсорного опыта и ментальных карт на точку зрения другого человека. Это можно делать полностью или только частично. Например, если кто-то говорит: «На вашем месте я бы...», — то этот человек в действительности не находится во второй позиции. Человек, говорящий так, не принимает мировоззрение другого, а скорее проецирует свое мировоззрение на чужую ситуацию.

Высказывание: «С точки зрения этого человека, я вижу себя, стоящего там», — также указывает на то, что человек не полностью находится во «второй позиции». Упоминание «себя, стоящего там» говорит о том, что человек в большей степени идентифицируется со своей первой позицией. Это утверждение отражает вторую позицию, которая является скорее теоретической, чем воспринимаемой на уровне чувств. Для того чтобы полностью находиться во второй позиции, нужно видеть, слышать, ощущать и говорить с точки зрения другого человека (говоря: «Я вижу там этого человека», когда речь идет о вас самих).

Таким образом, можно находиться в «смешанных» или «искаженных» позициях восприятия. То есть человек может видеть и чувствовать ситуацию с его собственной первой позиции, но обращаться к себе на языке второй позиции (то есть говорить себе: «Будь осторожным, чтобы ты не допустил ошибку»). Способность сознательно полностью принимать вторую позицию или выбирать конкретные аспекты второй позиции — это навык, который можно развить посредством коучинга и практики.

Есть различные уровни и степени принятия второй позиции. Находясь у кого-то дома или на

работе, вы занимаете вторую позицию на уровне окружения. Подражание действиям другого человека позволяет занять вторую позицию на поведенческом уровне. Понимание стратегий мышления другого и его ментальных карт — способ занять вторую позицию на уровне способностей. Для того чтобы занять вторую позицию на более глубоком уровне, нужно принять ценности и убеждения другого человека. Идентификация с другим человеком и принятие его личности предполагают вторую позицию на уровне идентичности.

Можно использовать следующий процесс, чтобы помочь клиентам построить полноценную вторую позицию на всех этих уровнях.

Попросите клиента выбрать человека, которого он хотел бы смоделировать или лучше понять. Выберите два физических местоположения: одно для клиента и одно для другого человека.

Предложите клиенту начать с «первой позиции». Пусть ваш клиент, стоя в «собственной позиции», опишет свои переживания в данном окружении, физическое состояние, мысли, убеждения, ценности, ощущение себя, своего видения и целей. Создайте якорь или «линию жизни» для этого местоположения «первой позиции».

Затем с помощью коучинга помогите клиенту начать постепенно принимать точку зрения другого человека, перемещаясь на место другого человека и предпринимая следующие шаги:

1. Представьте, что вы находитесь в том же окружении, что и другой человек. *Где и когда это происходит?*

2. Представьте, что вы находитесь на месте другого человека. *Какие действия вы выполняете в данном окружении?*

3. Представьте, что вы находитесь в сознании другого человека. *Какие навыки и способности вам нужны, чтобы эффективно действовать в данном окружении?*

4. Представьте, что вы находитесь в системе убеждений и ценностей другого человека. *Какие у вас есть приоритеты и допущения, связанные с вашей работой?*

5. Представьте, что вы приняли идентичность или роль другого человека. *Как вы воспринимаете вашу миссию и самого себя как другого человека?*

6. Представьте, что вы принадлежите той же системе, что и другой человек. *Кто и что еще важно для достижения вашей цели или выполнения миссии?*

Когда вы закончите, попросите клиента возвратиться в его первую позицию. Для этого он должен перейти из воображаемых местоположения, физического и внутреннего состояния другого человека в свои «местоположение» и состояние. Чтобы полностью перенести клиента обратно в его собственную позицию восприятия, используйте установленный ранее якорь или «линию жизни».

Часто полезно установить нейтральную «метапозицию» или «третью позицию» между местоположением «себя» и «другого». Вы можете использовать это третье местоположение как переходное состояние между точками зрения клиента и другого человека, чтобы обеспечить хорошее разделение этих двух позиций восприятия.

### **Инструментарий обучения: метакартирование**

Метакартирование — это процесс, в котором применяются различные позиции восприятия. Этот процесс используется для того, чтобы помочь клиентам более эффективно реагировать на сложные взаимодействия, ситуации и отношения. Назначение метакарты состоит в том, чтобы помочь человеку выявить и затем изменить характеристики петель коммуникации, которые порождают или поддерживают проблемное взаимодействие.

Часто, когда мы испытываем трудности в общении, мы настаиваем на своей собственной точке зрения. Метакартирование начинается с признания этой позиции, но затем оно дает нам возможность уви-

деть взаимодействие с других точек зрения. В дополнение к определению «невидимых» (то есть психологических) влияний на ситуацию метакарта позволяет нам увидеть и изменить те способы действия, которые вносят вклад в создание наших проблем.

Конкретные этапы метакартирования были определены в результате моделирования работы успешных лидеров в различных организациях. В процессе моделирования их помещали в сложные и в значительной степени непредсказуемые ситуации межличностного взаимодействия. Затем лидеров спрашивали о том, как они мысленно готовились к встрече с трудностями.

Наиболее распространенной была следующая реакция:

*Я думал о людях, участвующих в ситуации, и представлял их возможные действия, которые могли бы создать проблемы. Затем я посмотрел на себя и попытался увидеть, что я мог сделать в ответ и нравилось ли мне это. Я также пытался увидеть ситуацию с позиции другого человека*

*и понять, какие мотивы могли бы стоять за его действиями. Затем я рассматривал ситуацию с точки зрения компании, чтобы понять, как разрешить ситуацию наилучшим образом для всех заинтересованных сторон. Сделав «домашнюю работу», я, наконец, думал о том, в каком внутреннем состоянии я хочу находиться и какое состояние поможет мне реагировать наиболее творчески и адекватно. Я полагал, что, если бы я был в неподходящем состоянии, я в любом случае не смог бы реагировать должным образом. Но если бы я был в нужном состоянии, ко мне пришла бы какая-нибудь хорошая идея, даже если бы случилось что-нибудь неожиданное.*

Принимая множественные позиции восприятия, лидеры были способны настроить свою «внутреннюю игру» так, чтобы наиболее эффективно управлять ситуацией. Размышляя над такими примерами успешных действий, мы можем заключить, что основные элементы хорошей метакарты включают:

- идентификацию трудной или неоднозначной ситуации коммуникации;
- картирование динамики взаимодействия между самим собой, другим человеком и внутренним наблюдателем;
- принятие позиции другого человека и рассмотрение ситуации с его точки зрения;
- установление «метапозиции», с которой можно исследовать возникающие в рамках взаимодействия ментальные и физические паттерны, которые препятствуют устранению проблемы;
- рассмотрение возможных изменений в коммуникации, установках и внутреннем состоянии, которые могли бы сделать взаимодействие более спокойным и продуктивным.

Ниже приведен основной формат метакартирования, основанный JQO на стратегиях успешных лидеров. Этот формат можно преподать клиентам как эффективную стратегию обдумывания или планирования сложной ситуации или взаимодействия.

#### **Базовый формат метакартирования**

Этот процесс лучше всего применять в форме ролевой игры, во время которой клиент получает инструкцию перемещаться в различные местоположения и принимать различные позиции восприятия. Перед началом определите три местоположения в виде указанной ниже «психогеографии».

Дайте клиенту следующие (перечень) инструкции:

1. Подумайте о конкретной ситуации, в которой вы уже были или собираетесь оказаться, включая общение с «трудным» человеком.
2. Физически переместитесь в место первой позиции, приняв свою точку зрения во взаимодействии, как если бы «трудный» человек был там прямо сейчас и вы смотрели бы на него своими собственными глазами. Вспомните некоторые из поступков другого человека, создающие для вас сложности. Отметьте вашу внутреннюю реакцию, то есть что в настоящее время происходит в вашей «внутренней игре».
3. Теперь физически выйдите из места вашей первой позиции и перейдите на место второй позиции. Представьте, что вы заняли место другого человека и смотрите на себя его глазами. Примите позицию, стиль мышления, убеждения и допущения человека, как если бы вы на мгновение стали им. Какова точка зрения этого человека на взаимодействие? Что вы узнали о картине мира этого человека? Чем она отличается от вашей?
4. Физически переместитесь в место третьей позиции и рассмотрите отношения между вами и другим человеком, как если бы вы были



Три физических местоположения для формата метакартирования наблюдателем, просматривающим видеозапись взаимодействия двух людей. Что вы заметили во «внешних» и «внутренних» играх двух человек, участвующих в этой петле коммуникации? Какие внутренние состояния и ресурсы вы хотели бы перенести в первую позицию, чтобы улучшить

вашу «внутреннюю игру»? (Вы можете использовать методы «круга совершенства», якорения или перекрестного картирования, чтобы активизировать эти ресурсы.)

5. В качестве дополнительного шага примите позицию всей системы и рассмотрите, что наилучшим образом соответствовало бы интересам системы.

Отметьте, как принятие различных позиций восприятия изменяет ваш опыт взаимодействия.

Что нового вы узнали о себе, другом человеке или ситуации?

(Для более подробного знакомства с форматом метакартирования см.: *The Encyclopedia of Systemic NLP*, Dilts & DeLozier, 2000.)

### **Инструментарий обучения: имажинерия**

Другой очень полезный набор позиций восприятия входит в процесс имажинерии. Термин «имажинерия» был введен Уолтом Диснеем, чтобы описать процесс, с помощью которого он «создавал будущее», мечтая и затем воплощая мечты в реальность. Глубокое понимание процесса имажинерии отражено в высказывании одного из сотрудников Диснея: «...Фактически было три различных Уолта: мечтатель, реалист и разрушитель. Вы никогда не знали, кто из них придет на встречу». Имажинерия включает координацию этих трех стилей мышления: «мечтателя», «реалиста» и «критика», каждый из которых является ключевым компонентом успешной «внутренней игры» для достижения будущих целей.

«Мечтатель» без «реалиста» не может воплотить идеи в нечто материальное. «Критик» и «мечтатель» без «реалиста» только «застревают» в бесконечном конфликте. «Мечтатель» и «реалист» могут получить реальные результаты, но их идеи не будут хорошими без «критика». «Критик» помогает оценивать и улучшать продукты творчества (когда «критик» деструктивен, он «разрушитель», когда конструктивен, он «советчик»). Можно привести забавный пример предпринимателя, который гордился своими способностями к новаторскому мышлению, но не мог занять позицию «критика» и «реалиста». Люди, которые работали в компании, говорили: «У него каждую минуту возникают новые идеи,... и некоторые из них хороши».

Таким образом:

- «Мечтатель» без «реалиста» и «критика» — это всего лишь «мечтатель».
- «Реалист\* без «мечтателя» и «критика» — это «робот».
- «Критик» без «мечтателя\* и «реалиста» — это «разрушитель».
- «Мечтатель» и «реалист\* без «критика» — это научно-исследовательский и опытно-конструкторский отдел. — они создают много опытных образцов, но для успеха им не хватает стандартов качества.
- «Реалист» и «критик» без «мечтателя» — это «бюрократия».
- «Мечтатель» и «критик\* без «реалиста» — это «американские горки» мании и депрессии.

Эффективные инновации и решение проблем предполагают синтез всех этих процессов или стадий. «Мечтатель» необходим, чтобы формулировать новые идеи и цели. «Реалист» необходим как средство трансформации идей в конкретное воплощение. «Критик» необходим как фильтр для очистки идей и предотвращения возможных проблем.

Ниже приводится краткое изложение основных когнитивных и физических паттернов, связанных с каждым из этих ключевых стилей мышления.

#### **Мечтатель**

Стадия «мечтателя» ориентирована на более отдаленное будущее. Она предполагает мышление в терминах большей картины с целью создания новых альтернатив и вариантов. На стадии «мечтателя» акцент делается на репрезентации и расширении восприятия конкретного плана или идеи. На первичном уровне эта стадия сфокусирована на генерации содержания плана или идеи. По Диснею, функция «мечтателя» состоит в том, чтобы «ясно видеть в своем сознании место каждой части предприятия [или проекта]». Задачи «мечтателя» включают формулирование цели в позитивных терминах и установление смысла и выгод желаемого состояния.

Для того чтобы мыслить как «мечтатель», полезно держать голову приподнятой, смотреть вверх и занять удобную симметричную и расслабленную позу.

#### **Реалист**

Цель «реалиста» состоит в том, чтобы превратить мечту в выполнимый план или продукт. Как «реалист», вы должны действовать, «как если бы» мечта была возможна, и сосредоточиваться на шагах или действиях, необходимых для ее достижения. Ваше внимание должно быть прежде всего направлено на то, «как» осуществить план или идею.

Стадия «реалиста» больше ориентирована на продвижение к будущему, действия в более сжатых временных рамках, чем стадия «мечтателя». «Реалист» часто более сосредоточен на процедурах

или действиях. Он прежде всего фокусируется на том, «как» осуществить план или идею.

Для того чтобы мыслить, как «реалист», следует сидеть, держа голову прямо, глядя перед собой, в симметричной позе, немного наклоняясь вперед. Ваш когнитивный фокус должен быть направлен на действия, «как если бы» мечта была достижима, и рассмотрение того, как можно осуществить идею или план; необходимо выделять конкретные действия и намечать краткосрочные шаги. Также полезно встать на место других людей, интересы которых затрагивает данный план, и взглянуть на него с нескольких точек зрения.

### **Критик**

Стадия «критика» следует за «мечтателем» и «реалистом». Цель «критика» — оценить предложенный план или проект и найти потенциальные проблемы и «отсутствующие звенья». Для того чтобы быть успешным «критиком», важно принимать точки зрения людей, которые могут влиять (позитивно или негативно) на план или проект или зависеть от них, а также учитывать их потребности и реакции. Основная цель «критика» — найти возможные проблемы и отсутствующие звенья в конкретном плане или решении. Стратегия «критика» состоит в том, чтобы помочь избежать проблем, принимая различные точки зрения и находя отсутствующие звенья, логически рассматривая, «что может случиться, если возникнут проблемы».

Мышление «критика» предполагает угловатую позу, при которой взгляд направлен вниз, голова опущена и немного наклонена вбок, а одна рука касается подбородка или лица.

### **Использование имажинерии**

Процесс имажинерии по существу включает разбивку мечты на этапы, необходимые для того, чтобы ее воплотить.

В следующей процедуре используются как физические аспекты, так и ключевые вопросы, чтобы выявить способность клиента быть «мечтателем», «реалистом» и «критиком» в течение творческого процесса планирования.

Эти вопросы были сформулированы, чтобы стимулировать стили мышления, связанные с «мечтателем», «реалистом» и «критиком». Однако важно иметь в виду, что с помощью вопроса для «мечтателя», на который отвечают, используя физиологию «критика», вряд ли можно получить достоверный ответ «мечтателя». Точно так же вопрос для «критика» или «реалиста», на который отвечают в позе «мечтателя», не приведет к полноценному ответу. Таким образом, для коуча важно внимательно наблюдать за клиентом в течение этой процедуры, чтобы гарантировать, что клиент «не искажает» свои ответы, подсознательно смещаясь к несоответствующей физической позиции.

1. Для каждой стадии творческого цикла («мечтатель», «реалист» и «критик») коуч должен задать вопросы, соответствующие этой стадии (перечисленные в приведенном ниже рабочем бланке), и помочь клиенту следить за своими ответами.
2. Отвечая на вопросы, клиент должен принять и поддерживать соответствующие физиологию и стиль мышления, определенные ниже.
3. Коуч должен наблюдать за клиентом и следить, чтобы он поддерживал соответствующее состояние и «не искажал» его.
4. Пройдите несколько циклов этих стадий, чтобы последовательно приблизиться к плану.

Используйте следующий рабочий бланк для записи ответов на вопросы, заданные на каждой стадии цикла имажинерии.

### **Стадия «хочу» — «мечтатель»**

Цели. *Сформулируйте конкретную цель в позитивных терминах; установите выгоды от реализации этой идеи.*

Ответьте на следующие вопросы, сидя в позе «мечтателя».

1. Что вы хотите делать? (В отличие от того, чего вы хотите избежать или не делать.)

Моя цель — \_\_\_\_\_.

2. Почему вы хотите делать это? Каков желаемый результат? Мой желаемый результат — \_\_\_\_\_.

3. Каковы выгоды этого действия?

Полезными последствиями этого действия будут \_\_\_\_\_.

4. Как вы узнаете, что достигли этого? Доказательством этих выгод будет \_\_\_\_\_.

6. Куда эта идея должна привести вас в будущем? Эта идея приведет меня к \_\_\_\_\_.

5. Когда вы ожидаете получить эти выгоды? Этих выгод можно ожидать, когда \_\_\_\_\_.

/ . Кем вы хотите быть или на кого вы хотите походить в связи с реализацией этой идеи?

Я хочу быть \_\_\_\_\_.

### **Стадия «как» — «реалист»**

Цели. Установите временные рачки и вехи для продвижения вперед. Удостоверьтесь, что идея может быть инициирована и поддержана соответствующим человеком или группой и что продвижение к цели можно проверить через сенсорный опыт.

Ответьте на следующие вопросы, сидя в позе «реалиста».

1. Когда цель будет полностью достигнута? Общие временные рамки достижения цели — \_\_\_\_\_.
2. Кто будет участвовать в достижении цели? (Назначьте ответственных и обеспечьте приверженность целям со стороны людей, которые будут выполнять план.)

Главными действующими лицами будут \_\_\_\_\_.

3. Как именно будет осуществлена эта идея? Что будет первым шагом?

Шаги для достижения цели включают

Что будет вторым шагом?

Что будет третьим шагом?

4. Что будет текущей обратной связью, говорящей о том, что вы приближаетесь к цели или отдаляетесь от нее?

Эффективной обратной связью будет \_\_\_\_\_.

5. Как вы узнаете, что цель достигнута?

Я узнаю, что цель достигнута, когда

Создайте графическую «раскадровку» вашего плана, находя или рисуя простые образы, чтобы представить шаги, требующиеся для достижения вашей цели или видения. Это может помочь закорить ваш собственный план и облегчить коммуникацию с другими людьми. Используйте следующие рамки, чтобы нарисовать картины, представляющие три ключевых шага на пути к достижению цели или воплощению вашей мечты в жизнь. Напишите любые названия или комментарии на свободном месте под рамками.



а. \_\_\_\_\_ б. \_\_\_\_\_ в. \_\_\_\_\_

Обратитесь к этой раскадровке при переходе к следующей стадии процесса — «критику».

#### Стадия «рискуем» — «критик»

Цели. Удостоверьтесь, что план сохраняет любые позитивные побочные продукты текущего способа достижения цели.

Ответьте на следующие вопросы, сидя в позе «критика».

1. Чьи интересы затронет эта новая идея, и кто будет повышать или снижать эффективность идеи? Этот план в наибольшей степени затронет интересы \_\_\_\_\_.

2. Каковы их потребности и выгоды? Их потребности — \_\_\_\_\_.

3. Почему кто-либо может возражать против этого плана или идеи? Кто-либо может возражать против этого плана, если \_\_\_\_\_.

4. В чем состоит позитивная сторона существующего образа действий?

Существующий образ действий \_\_\_\_\_.

5. Как вы можете сохранить эти выгоды, когда осуществите новую идею?

Эти выгоды будут сохранены путем \_\_\_\_\_.

6. В каких условиях и при каких обстоятельствах вы не хотели бы осуществлять этот план или идею?

Я не хотел бы осуществлять этот план при условии \_\_\_\_\_.

7. Что в настоящее время необходимо для выполнения плана или чего в нем не хватает?

В настоящее время для выполнения плана необходимо \_\_\_\_\_.

*Примечание.* Я разработал программу для операционных систем Macintosh и Windows, которая проводит людей и группы через процесс *имажинерии* Диснея. Эта программа доступна по адресу: Journey to Genius

P.O. Box 67448

Scotts Valley, California 95067-7448 E-Mail: [info@journeytogenius.com](mailto:info@journeytogenius.com) Homepage: <http://www.journeytogenius.com>

#### Резюме

Итак, обучение предполагает оказание помощи клиентам в развитии когнитивных способностей,

которые позволяют им улучшить свои результаты. Находясь в роли преподавателя, коуч сосредоточивает внимание на «внутренней игре клиента», поддерживая в нем мысленную готовность проявлять максимум энергии.

Хорошие преподаватели понимают, что люди имеют различные стили научения, основанные на предпочитаемых репрезентативных каналах (зрение, слух, осязание и т. д.). Вопросы для оценки стиля научения помогают коучам лучше распознать стили научения клиентов и приспособиться к ним, поддерживая их сильные стороны и развивая недостающие качества.

Хорошие преподаватели также помогают людям развивать новые стратегии для того, чтобы «научиться учиться». Визуализация успеха и ментальное повторение — это инструменты преподавания, которые позволяют клиентам тренировать и усовершенствовать какой-либо процесс или деятельность в своем сознании перед реализацией их на практике, что значительно увеличивает шансы на успех.

Управление состояниями — ключевой элемент «внутренней игры» выполнения работы. Такие процессы, как «круг совершенства», учат клиентов распознавать состояния совершенства и вновь получать доступ к ним, что может улучшить их результаты в различных ситуациях и контекстах.

Модель *T.O.T.E.* — основа петли «коучинг — моделирование», обеспечивающая простую структуру и набор вопросов, которые могут использоваться преподавателями для помощи клиентам в определении ключевых факторов успешной деятельности у себя и других людей и которые затем могут быть перенесены в другие контексты и условия окружения.

Успешные исполнители учатся на своих ошибках, но не «застывают» на них. Хорошие коучи поощряют клиентов воспринимать ошибки как обратную связь, а не как неудачи, и помогают клиентам учиться на ошибках, воспринимая их спокойно и в то же время не забывая о своих успехах.

Способность занимать различные позиции восприятия — другой ключевой элемент «внутренней игры» человека. Способность рассматривать ситуацию с первой («я»), второй («другой») и третьей («наблюдатель») позиций может значительно помочь клиентам в коммуникации и взаимодействии с другими людьми. Вторая позиция особенно важна для успешной «внутренней игры», касающейся эффективной работы с другими. При метакартировании используются различные позиции восприятия, чтобы помочь клиентам лучше понимать «трудных» людей и адекватно на них реагировать.

В стратегии имажинерии используется цикл Уолта Диснея, в который входят стадии «мечтателя», «реалиста» и «критика». Эта стратегия помогает клиентам создавать позитивное будущее и определять пути достижения желаемого состояния.

## **Глава 4**

### **Менторство**

Краткое содержание

- Менторство

Ценности

Ценности и убеждения

Сила убеждений

Менторство ценностей и убеждений

- Ролевое моделирование
- Инструментарий менторства: установление «внутренних менторов»
- Инструментарий менторства: проверка ценностей

Рабочий бланк для проверки ценностей

- Выравнивание ценностей с видением и действиями
- Инструментарий менторства: выравнивание для изменения
- Инструментарий менторства: воплощение ценностей в действия
- Инструментарий менторства: планирование ценностей
- Инструментарий менторства: установление упражнений
- Системы убеждений и изменение
- Инструментарий менторства: оценка убеждений

Рабочий бланк для оценки убеждений

- Инструментарий менторства: использование «внутренних менторов» для укрепления уверенности в себе и усиления убеждений
- Инструментарий менторства: фрейм «как если бы» •Рефрейминг

Однословный рефрейминг

- Инструментарий менторства: применение однословного рефрейминга
- Инструментарий менторства: «наведение мостов» между ценностями
- Рефрейминг критиков и критики

Получение позитивных формулировок позитивных намерений Превращение критики в вопросы

- Инструментарий менторства: как помочь критикам быть советчиками
- Резюме

## ИЗ

### Менторство

Знание говорит, а мудрость слушает.

*Джими Хендрикс*

В греческой мифологии Ментор — мудрый и преданный советчик Одиссея. Когда Одиссей отправился в дальние странствия, богиня Афина, приняв облик Ментора, стала наставницей Телемаха, сына Одиссея. Таким образом, слово «ментор» стало обозначать того, кто а) дает советы или наставления и б) служит руководителем или преподавателем. Менторство (особенно в профессиональном окружении) подчеркивает неофициальный аспект межличностных отношений в процессе научения и работы, а также совершенное владение ремеслом или предметом.

Ментор в какой-то степени сочетает в себе функции и преподавателя, и коуча. Преподаватель обучает, а коуч обеспечивает конкретную поведенческую обратную связь, чтобы помочь человеку учиться или развиваться. В качестве советников и консультантов менторы часто помогают другим устанавливать, прояснять или усиливать ключевые *ценности и убеждения*, часто на своем собственном примере.

Ценности и убеждения обеспечивают подкрепление, поддерживающее или подавляющее конкретные способности и действия. Поскольку ценности и убеждения с очевидностью являются важнейшей частью внутренней игры человека, они находятся на ином уровне, чем когнитивные способности. Ценности и убеждения определяют, *почему* мы выбираем данный конкретный путь, а также детерминируют более глубокие мотивы, заставляющие людей действовать или настаивать на своем. Роль ценностей и убеждений в поощрении, запрещении или генерализации конкретных стратегий, планов и стилей мышления куда важнее роли любых конкретных мыслей или действий. Именно они определяют, почему мы о чем-либо думаем или что-либо делаем. Почему, к примеру, мы вообще приходим к идее рассмотреть вопрос об изменении собственных мыслей или действий?

Степень мотивации человека определяет, сколько внутренних ресурсов он готов мобилизовать. Мотивация — это то, что стимулирует и активизирует мышление и действия людей в конкретной ситуации.

### Ценности

Согласно словарю Уэбстера, ценности есть «принципы, качества или объекты, которые по своей сути ценны или желаемы». Поскольку *ценности* связаны с достоинствами, значением и желаниями, они — основной источник внутренней мотивации клиента. Когда нечто согласуется с ценностями людей, они испытывают состояние удовлетворения, гармонии или раппорта. Если люди обнаруживают несоответствие своим ценностям, они чувствуют неудовлетворенность и неконгруэнтность или полагают, что вынуждены уступить силе.

Чтобы помочь клиенту исследовать его ценности, попросите его рассмотреть следующие вопросы: «Каковы ваши мотивы?», «Что для вас важнее всего?», «Что побуждает вас к действию или "поднимает из постели по утрам"?»

Вот некоторые возможные ответы на эти вопросы.

*Успех*

*Похвала*

*Признание*

*Ответственность*

*Удовольствие*

*Любовь и признание*

*Достижения*

*Творчество*

Подобные ценности оказывают большое влияние на цели, которые ставят перед собой клиенты, и на выбор возможных действий. На практике цели клиентов — реальное выражение их ценностей. Например, клиент, поставивший себе цель «создать эффективную команду», скорее всего, высоко ценит «совместную работу». Человек, цель которого состоит в том, чтобы «увеличить доход»,

вероятно, ценит «финансовый успех». Точно так же человек, для которого ценна «стабильность», ставит перед собой цели, связанные с достижением стабильности в его личной или профессиональной жизни. Такой человек будет стремиться к иным результатам, чем, например, тот, кто ценит «гибкость». Человек, ценящий стабильность, может быть доволен работой «с 9 до 5» с фиксированной зарплатой и четко поставленными задачами. С другой стороны, тот, для кого ценна гибкость, попытается найти работу, подразумевающую широкий круг задач и свободный временной график.

### Ценности и убеждения

Ценности тесно связаны с убеждениями. Согласно модели нейро-логических уровней, убеждения и ценности находятся на одном и том же уровне научения и изменения. Они дают ответ на вопрос «Почему?» Ценности характеризуются ощущением значения или желательности. Убеждения — это когнитивные структуры, которые соединяют ценности с другими аспектами нашего опыта.

Убеждения, по сути, — суждения о себе, окружающих и мире вокруг нас. Согласно модели нейро-логических уровней, чтобы такие глубокие структуры, как ценности (которые относительно абстрактны и субъективны), оказали влияние на материальную действительность в форме конкретных действий, они должны быть связаны с более конкретными когнитивными процессами и способностями через убеждения. Убеждения — это ответы на вопросы наподобие следующих: «Как именно вы определяете ценное для вас качество или объект?», «Что вызывает или создает это качество?», «Каковы последствия или результаты такой оценки?», «Как именно вы узнаете, соответствует ли определенное поведение или переживание конкретной ценности?»

Чтобы конкретная ценность стала операциональной, должна быть определена система убеждений. Например, для проявления в поведении такой ценности, как «профессионализм», человеку нужно сформировать убеждения о том, что такое профессионализм (выработать определение профессионализма), а также определить критерии его наличия (доказательства), предпосылки и последствия. Эти убеждения существенны для определения будущих действий людей так же, как и сама ценность.

Например, для двух человек может представлять ценность «безопасность». Но один из них считает, например, что человек находится в безопасности, если он «сильнее врагов и наносит удар первым», а другой полагает, что безопасность зависит от «понимания позитивных намерений тех, кто нам угрожает, и реагирования на эти намерения». Эти двое будут добиваться безопасности совершенно различными способами. Может даже показаться, что их подходы противоречат



Убеждения соединяют ценности с различными аспектами нашего опыта

друг другу. Первый будет добиваться безопасности, усиливая собственную власть (раздобыв «дубинку длиннее», чем у того, кого он воспринимают как «врага»). Другой будет обеспечивать безопасность с помощью коммуникации, сбора информации и поиска вариантов.

Очевидно, убеждения человека, касающиеся его основных ценностей, определяют «ментальную карту» ценностей этого человека и, следовательно, форму их проявления. Чтобы адекватно приучать к ценностям или устанавливать их, нужно соответствующим образом учитывать все, что связано с убеждениями. Если люди, находясь в рамках определенной системы, хотят действовать согласованно с основными ее ценностями, они должны разделять определенные убеждения и, до некоторой степени, ценности.

Ценности и убеждения формируют своего рода нефизическую структуру, которая охватывает все взаимодействия людей в рамках системы — семьи, команды или организации. Они определяют

мотивацию и культурные установки в организациях и социальных системах. Общие ценности и убеждения — это «клей», скрепляющий организацию или команду. С другой стороны, конфликты ценностей и убеждений являются источником дисгармонии и разногласий.

### **Сила убеждений**

Убеждения оказывают на нашу жизнь сильнейшее влияние. Общеизвестно, что если человек действительно верит, что способен что-то сделать, у него все получится, а если он убежден, что что-то невозможно, то обречен на неудачу. Мы располагаем поучительными данными исследований, демонстрирующими силу убеждений. Группу детей со средними показателями интеллекта (*IQ*) случайным образом разделили пополам. С одной из групп занимался учитель, который твердил, что дети «одаренные». Другую группу отдал преподавателю, который говорил, что его ученики «слабоваты». Год спустя эти две группы прошли повторное тестирование интеллекта. Неудивительно, что большинство учеников, которых называли «одаренными», получили более высокие оценки, чем раньше, в то время как у большинства якобы «слабых» учеников показатели интеллекта снизились. Убеждения преподавателей оказали влияние на способности детей к обучению.

Иллюстрацией способности убеждений одновременно ограничивать нас и расширять наши возможности является и история о «миле за четыре минуты». До 6 мая 1954 года считалось, что четыре минуты — предел скорости, с которой человек может пробежать милю. За девять лет до того исторического дня, когда Роджер Баннистер преодолел четырехминутный потолок, ни один бегун не мог даже приблизиться к такому результату. Спустя шесть недель после подвига Баннистера австралийский бегун Джон Данди уменьшил время рекорда еще на секунду. В течение следующих девяти лет почти двести человек смогли побить рекорд, когда-то казавшийся недостижимым.

Конечно, все эти примеры с очевидностью демонстрируют, что убеждения могут формировать или даже определять интеллект, здоровье, отношения, творческие способности и даже счастье и успех. В НЛП создано большое количество техник и методов изменения убеждений. Однако некоторые из них (реимпринтинг, рефрейминг убеждений, интеграция противоречивых убеждений и т. д.) применяются скорее все-таки в психотерапии. В этой книге мы сосредоточимся на подходах, которые могут быть легко использованы в разговорном контексте коучинга, сосредоточенном на решении.

[Подробнее о техниках изменения убеждений в НЛП см.: *Changing Beliefs with NLP* (Dilts, 1990), *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being* (Dilts, Hallbom & Smith, 1990), *Encyclopedia of Systemic NLP* (Dilts & DeLozier, 2000).]

### **Менторство ценностей и убеждений**

Менторы руководят нами в процессе становления, закрепления и выравнивания придающих силы ценностей и убеждений, часто используя свой собственный пример. Как показывает пример мифологического Ментора, менторство предполагает возможность консультирования и руководства на более глубоком уровне, чем когнитивное понимание. Этот тип менторства нередко становится частью человека, так что внешнее присутствие ментора больше не требуется. Во многих ситуациях можно призывать в качестве консультантов и руководителей «внутренних менторов».

В НЛП термин *ментор* используется для обозначения человека, который помог сформировать вашу жизнь или повлиять на нее позитивным образом, «резонируя» с чем-то находящимся глубоко внутри вас, высвобождая и раскрывая это. Менторами могут быть дети, преподаватели, домашние животные, люди, которых вы никогда не встречали, но Читали о них, явления природы (например, океан, горы и т. д.) и даже части вас самих.

Поддерживая других и давая им советы, менторы исходят из следующих убеждений:

*Если люди чего-то хотят и в достаточной степени верят в возможность этого, они найдут способ сделать так, чтобы это случилось.*

*Самое важное, что я могу сделать, — это помочь людям поверить в себя и ценить то, что они делают.*

*В сущности, все люди настроены позитивно. Наличие соответствующих ценностей и убеждений — основа способности выразить позитивные намерения наиболее эффективным и экологичным образом.*

*Этот человек сможет естественным образом установить придающие силы убеждения и соответствующие ценности с помощью моих советов и внимания.*

*Один из лучших способов дать совет другим — стать действенной ролевой моделью.*

Стиль лидерства при менторстве — вдохновляющее лидерство. Воодушевление людей включает создание мотивации и поощрение действий с полной самоотдачей. Менторство и вдохновляющее лидерство подчеркивают ценности и придающую силы убежденность в будущих возможностях.

### **Ролевое моделирование**

Важнейшее личное качество ментора — способность служить хорошим примером и ролевой моделью для других. *Ролевая модель* — это человек, который служит образцом выполнения конкретной задачи или набора ценностей. Как правило, ролевая модель — это человек, чье поведение в конкретной роли служит примером для подражания, или «моделирования», в целях выполнения подобной работы или достижения подобных результатов.

В течение жизни люди должны исполнять многие роли, — родителя, студента, супервизора, лидера, партнера и т. д. Однако во многих случаях пробелы в личном опыте человека приводят к дефициту или ослаблению способностей, стратегий, убеждений и т. д., поддерживающих конкретную роль. Людям важно найти других, которые послужат менторами, руководителями и «моделями» для того, чтобы обогатить их карты конкретных ролей.

Ролевое моделирование основано на допущении, что если кто-то смог достичь цели, другие могут смоделировать поведение этого человека и научиться достигать подобных результатов. У ролевой модели можно обнаружить паттерны мышления, убеждений и поведения и т. д., которые позволят другим людям действовать успешно. Поскольку все мы относимся к одному биологическому виду, человек, достигший исключительных результатов, может использоваться как ролевая модель для достижения подобной цели. Как представители человеческой расы, все мы имеем общую структуру нервной системы и биологию, что позволяет нам изучать и «заимствовать» способности других людей без необходимости «снова изобретать велосипед».

Действенными ролевыми моделями могут быть даже литературные персонажи.

Таким образом, ролевые модели, фактические или вымышленные, могут стать богатыми и мощными источниками научения и вдохновения.

Рассмотрим следующую историю о Махатме Ганди:

*Мать беспокоилась о своем сыне, который страдал диабетом, но при этом ел сахар. Поэтому она привела его к Ганди и попросила его убедить сына не есть сахар. Ганди попросил женщину снова прийти к нему через три недели. Три недели спустя женщина возвратилась, и Ганди сказал ее сыну: «Не ешь больше сахара». Дача спросила Ганди: «Ганои-джи, дорога сюда от моей деревни заняла у меня три дня, и затем три дня я возвращаюсь обратно, и теперь еще три дня. Почему вы не могли сказать моему сыну не есть сахар три недели назад?» Ганди ответил: «Три недели назад я любил сахар и много ел его. Я должен был прекратить есть его сан, прежде чем я мог дать совет вашему сыну» >.*

Это хорошая иллюстрация принципа, на который часто указывал Ганди: «Изменение, которое вы хотите увидеть в других, должно *произойти* в вас самих».

Для коучей и менторов важно понять, что они являются ролевыми моделями и примерами для других. Быть примером или ролевой моделью — значит обладать способностью влиять на людей, вдохновлять их на подражание, быть заслуживающим доверия и надежным.

Проверьте вашу способность быть хорошим примером в качестве коуча, ответив на следующие вопросы:

В чем я являюсь хорошим примером? Какое влияние я оказываю?

Каковы последствия моих действий?

До какой степени я могу:

- вдохновлять на подражание?
- влиять?
- быть заслуживающим доверия?

### **Инструментарий менторства: установление «внутренних менторов»**

Как упоминалось выше, люди часто имеют при себе «внутренних менторов\*» в качестве советчиков и руководителей во многих жизненных ситуациях. Такие «внутренние менторы» могут использоваться для того, чтобы помогать естественно или интуитивно извлекать знания, ресурсы или неосознанную компетентность из клиентов.

Основной способ использования «внутреннего ментора» состоит в том, чтобы вообразить присутствие человека или другого существа

и затем занять «вторую позицию», встав на место ментора. Это часто позволяет клиентам получить доступ к качествам, которые присутствуют у них, но не осознаны или не рассматриваются ими как часть их карты ситуации (или себя). Представляя эти качества,

внутренний ментор помогает клиентам привести их в поведение (как следствие того, что клиент занимает позицию восприятия ментора). Как только человек испытал эти качества во второй позиции с ментором, он может перенести их в свою собственную первую позицию в данной ситуации и использовать их.

Следующее упражнение демонстрирует, как процесс внутреннего менторства помогает клиенту успешно действовать в трудной ситуации.

1. Идентифицируйте трудную ситуацию, в которой вы хотели бы действовать более эффективно.
2. Выберите трех важных менторов, которые могут помочь вам эффективнее реагировать на нескольких уровнях. Выберите: а) одного руководителя или советчика в том, что касается вашего поведения, б) одного человека, поддерживающего вашу способность думать и понимать, и в) одного консультанта по вопросам убеждений и ценностей. Представьте, что эти три ментора находятся с вами в трудной ситуации.
3. Ассоциируйтесь (то есть займите вторую позицию) с каждым из менторов по очереди. Почувствуйте себя «в шкуре этого человека» и представьте, как этот человек посоветовал бы вам вести себя в данной ситуации. О каких имеющихся у вас ресурсах напомнил бы вам этот ментор? Какие совет или сообщение нашлись бы для вас у этого ментора?
4. Возвратитесь в вашу собственную позицию восприятия и отметьте, как совет и руководство менторов изменяют ваше восприятие и понимание ситуации и придают вам больше уверенности в себе.
5. Найдите способ заякорить уроки каждого из этих менторов и напоминать себе о них в реальной ситуации, которую вы исследовали.

### **Инструментарий менторства: проверка ценностей**

*Иерархия ценностей* человека или группы — это, по существу, порядок приоритетов, который они используют при принятии решения о том, как действовать в конкретной ситуации. Иерархии ценностей касаются *степени* важности различных действий и переживаний или значения, которое люди придают им.

В качестве примера «иерархии ценностей» можно взять человека, который ценит «здоровье» больше, чем «финансовый успех». Такой человек будет склонен ставить свое здоровье «на первое место». Вероятно, он организует свою жизнь скорее вокруг двигательной активности, чем в области профессиональных достижений. Тот же, в чьей иерархии ценностей «финансовый успех» стоит выше «здоровья», будет вести иной образ жизни. Он может жертвовать здоровьем ради «преуспевания» в денежном отношении.

Помощь клиентам в разьяснении их ценностей и иерархий ценностей — важная составляющая работы ментора. «Проверка ценностей» — инструмент менторства, который можно использовать, чтобы помочь людям устанавливать и усиливать важные ценности, определяя потребности, цели, последствия и допущения, связанные с этими ценностями. Одна из целей проверки ценностей — получить ответ на следующие основные вопросы.

- Какая ценность должна быть установлена или усилена?
- Что именно важно лично для вас?
- Какова связь между этой ценностью и тем, что важно лично для вас?

Чтобы удостовериться в том, что вы полностью исследовали поддерживающую систему убеждений, необходимых для приведения ценностей в действие, в процессе «проверки» ценностей используются вербальные подсказки и ключевые слова.

### **Рабочий бланк проверки ценностей**

1. Идентифицируйте основную ценность, которую вам важно установить или усилить. Запишите ценность, которую вы хотите усилить, после слова «ценность», чтобы завершить утверждение о ценности.
2. Для каждого из слов-подсказок прочитайте ваше утверждение о ценности, добавьте слово-подсказку и закончите предложение, ответив на вопрос, записанный под свободной строкой.
3. Когда вы закончите, прочитайте ваши ответы и отметьте, что изменилось и усилилось.

**Ценность:** \_\_\_\_\_ важна и желаемая.

*Какова основная ценность, которую вам важно установить или усилить?*

*потому что я \_\_\_\_\_.*  
*Почему \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ уместно иметь эту ценность? \_\_\_\_\_*  
*я \_\_\_\_\_.*

*Каковы поведенческие последствия наличия этой ценности?*

*всякий раз, когда я \_\_\_\_\_.*

Каковы ключевая ситуация или условие, связанные с этой ценностью?

**чтобы я**

123

Какова позитивная цель этой ценности?

**если я**\_\_\_\_\_.

Какие ограничения или результаты связаны с этой ценностью?

**хотя я**\_\_\_\_\_.

Какие альтернативы или ограничения связаны с этой ценностью?

**таким же образом,**

Какова подобная ценность, которую вы уже имеете?

Например, если клиент хотел усилить свое убеждение в ценности «здоровья» и приверженность ей, этот процесс начнется с формулировки конкретной ценности: «Здоровье важно и желаемо». Приняв это утверждение как константу, человек затем должен пункт за пунктом ответить на каждый вопрос, чтобы исследовать все основания ценности.

В этом случае важно начинать каждое новое предложение со слова «я». Это помогает гарантировать, что клиент остается ассоциированным в опыте и избегает рационализации.

Ниже приведен пример того, как человек может закончить эти предложения.

*Здоровье важно и желаемо, потому что я нуждаюсь в силе и энергии, необходимых для творчества и выживания.*

*Здоровье важно и желаемо, поэтому я предприму соответствующие шаги, чтобы позаботиться о себе.*

*Здоровье важно и желаемо всякий раз, когда я хочу быть готовым к будущему.*

*Здоровье важно и желаемо, чтобы я мог получать удовольствие и быть хорошей ролевой моделью для других.*

*Здоровье важно и желаемо, если я хочу быть счастливым и деятельным.*

*Здоровье важно и желаемо, **хотя** у меня есть другие цели и обязанности.*

*Здоровье важно и желаемо таким же образом, как я нуждаюсь в необходимых основаниях и ресурсах, чтобы реализовать свои мечты.*

Закончив новые утверждения, интересно прочитать каждый из пунктов, удалив слова-подсказки, за исключением слова «хотя» — его важно сохранить, иначе этот ответ будет казаться негативным. Последовательность ответов образует удивительно гармоничное и ценное утверждение о причинах приверженности основной ценности, которую вы выбрали.

Здоровье важно и желаемо. Я нуждаюсь в силе и энергии, необходимых для творчества и выживания. Я предприму соответствующие шаги, чтобы позаботиться о себе. Я хочу быть готовым к будущему. Я могу получать удовольствие и быть хорошей ролевой моделью для других. Я хочу быть счастливым и продуктивным. Хотя у меня есть другие цели и обязанности, я нуждаюсь в необходимых основаниях и ресурсах, чтобы реализовать свои мечты.

Итак, у нас получился связный набор идей и утверждений, которые могут помочь клиенту усилить приверженность ценности здоровья и соответствующее убеждение. Этот абзац определяет способы выражения данной ценности, обеспечивает мотивацию и даже учитывает возможные возражения. Поскольку такая группа утверждений определяет несколько оснований (или причин) и выражает их в словах, она становится мощным источником позитивных утверждений, обеспечивая общее объяснение приверженности данной ценности, а также является богатым источником идей для преодоления сомнений.

### **Выравнивание ценностей с видением и действиями**

Действия и способности успешных людей, команд и организаций поддерживают ключевые ценности. Эти ценности, в свою очередь, выравниваются с идентичностью, миссией и видением отдельной команды или организации. Таким образом, в продуктивной команде или организации действия людей в пределах их микроокружения конгруэнтны их стратегиям и целям высшего уровня. Эти цели, в свою очередь, конгруэнтны культуре и миссии системы относительно большего окружения. Иначе говоря, существует внутреннее выравнивание человека с его видением и еще один уровень выравнивания с командой или организацией, в которой человек будет пытаться достичь своего видения.

Есть три типа выравнивания: 1) личное выравнивание, при котором имеет место соответствие между всеми частями человека; 2) выравнивание поддерживающих процессов относительно цели или видения; 3) выравнивание окружения, при котором цели и действия людей или групп

конгруэнтно и экологично соответствуют системе следующего уровня (команде, организации, сообществу, культуре и т. д.).



125

Выравнивание процессов в системе

В функциональной системе ценности и убеждения выровнены с идентичностью и окружением организации. Цели и действия на индивидуальном уровне поддерживают функциональные цели и стратегию, связанные с ролями, которые, в свою очередь, конгруэнтны культуре, идентичности и миссии организации относительно ее большего окружения.

В дисфункциональной системе ценности и убеждения, которые находятся в конфликте с основными ценностями, могут существовать независимо и начать действовать как «мысли-вирусы» — не менее разрушительные, чем биологические или компьютерные вирусы.

Таким образом, выравнивание — ключ к успеху и долговечности отдельных людей, команд и организаций. *Создание атмосферы доверия и укрепление командного духа* зависят от способности коуча быть хорошим ментором и укреплять выравнивание отдельных людей и команд, с которыми он работает.

#### **Инструментарий менторства: выравнивание для изменения**

Ниже представлен простой формат, который коучи могут использовать при выравнивании у отдельных людей и команд. Он включает ряд вопросов, помогающих клиентам определить более крупную цель, на которой сосредоточены их действия, и затем идентифицировать и организовать индивидуальные способности, действия и ресурсы, необходимые для ее достижения.

Эти вопросы могут относиться к человеку или ко всей команде.

1. Каково ваше видение?
2. Какова ваша роль (миссия) относительно этого видения? Какие ролевые модели вы будете использовать в качестве примера?
3. Какие ценности и убеждения мотивируют вас принять эту роль и видение?
4. Какие способности необходимы для достижения этого видения и поддержания согласованности с вашими убеждениями и ценностями? Какие из них вы уже имеете? Какие из них вам нужно развить?
5. Какие действенные шаги вы предпримете, чтобы достичь вашего видения?
6. Какие возможности и ограничения окружения вы должны будете использовать в своих интересах и с какими из них вы будете бороться, чтобы достичь видения?

#### **Инструментарий менторства: воплощение ценностей в действия**

Этот инструмент основан на процессе выравнивания путем достижения клиентами большей степени детализации в определении различных уровней процессов, необходимых для эффективного выражения основных ценностей. Чтобы аутентично и конгруэнтно выражать ценности, человек должен иметь навыки и способности, необходимые для оценки ситуации и принятия решения о том, какие действия соответствуют заявленным ценностям. Высокоуровневые стратегии и навыки необходимы, чтобы определить и осуществить целесообразные действия, выражающие конкретные ценности в широко изменяющихся условиях окружения.

В отличие от предписаний ценности обычно представлены набором действий, которые выбираются и выполняются в условиях окружения. Следующие вопросы помогают клиентам подробно определять другие уровни процессов, необходимых для конгруэнтного и последовательного воплощения ценностей в действия.

1. Какую *ценность* нужно реализовать (например, «здоровье», «профессионализм», «целостность» и т. д.)?
2. Каковы основные *способности*, необходимые для установления и осуществления этой ценности (например, самообладание, коммуникация, креативность, выравнивание и т. д.)?

3. В каком наборе действий (целесообразных форм *поведения*) лучше всего выражается и проявляется эта ценность (например, здоровое питание, умение слушать, признание вклада, поощрение новых идей и т. д.)?
4. Каковы существенные условия *окружения* или контексты, в которых наиболее важно выражать эту ценность (например, семья, офис, собрания рабочей группы, все работники предприятия, взаимодействия с клиентами и т. д.)?

#### **Инструментарий менторства: планирование ценностей**

Набор действий, выражающий конкретные ценности, не может быть реализован механически или в качестве реакции на изменяющиеся обстоятельства. Скорее он должен быть приведен в действие последовательно за определенный промежуток времени. Должно быть назначено время для «выполнения» этих действий. В контексте ценностей выбор времени — это определение места, где «шины соприкасаются с дорогой». На самом деле в том, как человек тратит свое время, самым прямым образом выражаются его ценности (даже если человек об этих ценностях на сознательном уровне не осведомлен).

Цель следующего инструмента менторства — помочь клиентам определить количество времени, отведенного для каждого пункта в наборе действий, который выражает их отдельные ценности. Попросите клиента в левой части бланка записать сочетание действий, наилучшим образом выражающее реализуемые ценности. На секторной диаграмме в правой части бланка обозначьте количество времени, которое будет отведено для каждого действия в целях успешного обоснования ценностей.

#### **Инструментарий менторства: установление упражнений**

Упражнения — это средство установления и закрепления основных ценностей и убеждений. Ценности и убеждения не могут быть установлены временными, разовыми действиями или методами. Нельзя

128

Планирование ценностей включает определение желаемого сочетания действий и назначенного для них времени

просто лицемерно заявить о своих ценностях или «решить проблемы с ценностями», сказать, что мы «переживаем ценности» или «*практикуем ценности*». *Упражнения* — это повторяющиеся действия, которые имеют: 1) практическую цель и 2) символическую ценность. Упражнения отличаются от ритуалов, поскольку в случае ритуала акцент делается на его символических аспектах. Ритуалом команды может быть «вознаграждение за лучшую идею». Поскольку вознаграждение имеет некоторую косвенную прагматическую ценность как потенциальное подкрепление, это, по существу, символический акт. Более прагматичным — и символическим — было бы десятиминутное обсуждение происходящих в команде процессов в конце каждого собрания, когда каждый член группы должен рассказать о том, что ему понравилось и что, по его мнению, можно улучшить.

Упражнения могут быть профессиональными или личными. Обычные примеры личных упражнений включают ежедневное выполнение физических упражнений, писательство или занятия музыкой, занятия с детьми, посещение еженедельных собраний и т. д. Классический пример упражнений — ежеутренние прогулки. Ходьба приносит прямую пользу физическому здоровью и повышает выносливость; она также символизирует стремление к здоровью и хорошей физической форме. Некоторые люди каждое утро ставят перед собой цели на день или проверяют свои видение, миссию, ценности, убеждения и Способности перед тем, как идти на встречу или приступать к работе.

На профессиональном уровне подобную комбинацию прагматических и символических функций иллюстрирует практика встреч с членами команды и оценка вклада каждого человека в конце каждой встречи или занятие «исходной позиции» перед началом собрания. «Профессиональным» упражнением является и еженедельная встреча за ленчем с открытой повесткой дня, устраиваемая для всех служащих компании и посещаемая высшим руководством.

---

---

---

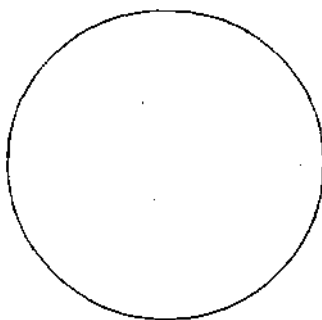
---

---

---

---

---



#### Сочетание действий

#### Время, отведенное для действий

Помощь клиентам в установлении ценностей включает помощь в разработке упражнений, отражающих и подтверждающих эти ценности. Это предполагает планирование действий, которые они будут устанавливать как паттерн. Каждое действие должно быть определено в терминах того, что, где, когда и с кем сделает клиент. Затем определите, почему он делает это. Какие ценности отражает это упражнение? Также определите, достижению какой практической цели служит это действие. Например:

129

Деятельность: *что, где, когда и с кем*      Ценность: *почему*

Некритическое слушание идей Уважение других  
сотрудников в течение 10 минут в  
начале каждого собрания

Каждый день тратить час на то, чтобы Обслуживание клиента и  
спрашивать клиентов, что им нравится удовлетворение  
или что они хотели бы  
улучшить

Каждые две недели проводить Качество  
собрание, на котором рассматривать  
лучшие методы и успехи других  
компаний

Деятельность: *что, где, когда и с кем*      Ценность: *почему*

#### Системы убеждений и изменение

Верьте в то, что вы преуспеете. Верьте в это твердо, и тогда вы сделаете то, что приведет вас к успеху.

*Дейл Карнеги*

Одна из важнейших задач ментора — помочь клиентам поверить в себя и в свою способность достичь желаемых результатов. Основные проблемы с убеждениями, которые возникают в связи с достижением

'ншг с пмпшью НЛП

целей, касаются нескольких фундаментальных компонентов процесса изменения:

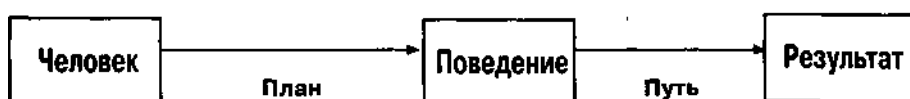
1. Желательность результата.
2. Уверенность в том, что определенные действия приведут к результату.
3. Оценка уместности и трудности данного действия (независимо от того, есть ли уверенность в том, что оно даст желаемый результат).
4. Убеждение, что человек способен выполнить действия, необходимые для осуществления плана, ведущего к достижению результата.
5. Чувство ответственности, собственной ценности и возможностей применительно к нужным действиям и достижению результата.

Например, представим себе, что клиент стремится улучшить свое здоровье, изучить что-либо новое или достичь успеха в деловом проекте. Проблемы с убеждениями могут возникнуть относительно любого элемента определенного выше изменения.

Первая проблема касается желательности результата. Насколько клиент *действительно* хочет быть здоровым, учиться или преуспевать? При прочих равных условиях каждый человек, без сомнения, хочет всего этого. Но редко бывает, чтобы все условия были равны, и здоровье, познание или успех могут не всегда быть на вершине иерархии человеческих ценностей. Кто-то мог бы возразить: «В данный момент здоровье не стоит для меня на первом месте»; «У меня так много дел, требующих внимания, что обучение чему-то новому не так важно»; «Во мне нуждаются другие люди. Было бы эгоистично заботиться о собственном успехе».

Даже если клиент очень стремится к здоровью, познанию или успеху, он может сомневаться в том, что их возможно достичь. Клиент может сказать: «Невозможно чувствовать себя хорошо независимо от того, что я делаю»; «Старую собаку не научишь новым трюкам»; «Не следует питать ложные надежды на успех. В этой ситуации я бессилен».

Достойный Ответственный    Всеобъемлющий    Уместное Экологичное    Возможный    Желаемый



Проблемы убеждений, связанные с изменением

Бывает так, что клиент очень хочет получить результат и полагает, что его возможно достичь, но сомневается в том, что конкретный образ действий лучше всего подходит для достижения этого результата. «Тогда он скажет: «Я полагаю, что достичь моей цели возможно, но не с помощью этого плана/метода/программы и т. д.». Другой клиент может считать, что конкретный путь эффективен, но возражать против усилий или жертв, которых требует данный способ достижения цели, или беспокоиться о последствиях в других областях его жизни. Клиент, например, полагает, что физические упражнения или хорошая диета помогут ему стать более здоровым, но не хочет испытывать трудности в связи с переменой образа жизни. Другие клиенты полагают, возможно, что определенная линия поведения поможет им узнать что-то важное, но чувствуют, что времени на это у них нет. Точно так же клиент, будучи уверен, что новая работа приведет к успеху, беспокоится о том, как она скажется на его семейной жизни.

Также бывает, что клиенты желают результата, считают его возможным и полагают, что предложенная линия поведения ведет к достижению результата, но сомневаются в своей способности выполнить требуемые действия. Тогда они думают: «Я недостаточно квалифицирован/последователен/умен/сосредоточен и т. д., чтобы успешно сделать то, что я должен сделать, и пройти до конца путь, необходимый для достижения желаемого результата».

Даже когда клиенты стремятся к результату, убеждены, что он возможен, верят в эффективность намеченных действий и уверены в своих способностях реализовать необходимые навыки и предпринять соответствующие действия, их одолевают сомнения в собственной ответственности за выполнение требуемых действий или достижение результата. Тогда клиент жалуется: «Я не несу ответственности за заботу о собственном здоровье, обучении или успехе. Это дело специалистов. Я предпочитаю полагаться на других людей». Клиенты иногда сомневаются в том, заслуживают ли они быть здоровыми, учиться или преуспевать. Это вопрос самооценки. Иногда клиенты чувствуют себя недостойными здоровья, знаний или успеха. Если клиент считает, что не заслуживает достижения цели, или не несет ответственности за действия, необходимые для ее достижения, то уже не важно, способен ли он ее достичь, знает ли соответствующий путь и желает ли этого.

### Инструментарий менторства: оценка убеждений

Для менторов важна способность оценки и учета всей системы убеждений, чтобы помочь людям в достижении их целей. Нельзя успешно осуществить планы и совершить действия, если имеются слишком

острый конфликт или сомнение. С другой стороны, как демонстрирует эффект плацебо, придающие силы убеждения и допущения могут высвободить еще не мобилизованные, но свойственные отдельному человеку или группе способности и «неосознанную компетентность».

Один из способов определить мотивацию человека или группы состоит в том, чтобы оценить пять ключевых убеждений, которые мы определили как относящиеся к процессу изменения. Эти убеждения могут быть оценены через конкретные утверждения об убеждениях. Это иллюстрируют следующие примеры.

1. Желательность результата.

*Утверждение: «Цель желаемая и заслуживает достижения».*

2. Уверенность в том, что результат достигим. *Утверждение: «Достижение цели возможно».*

3. Оценка уместности или трудности действий, необходимых для достижения результата (независимо от того, считается ли, что они дадут желаемый результат).

*Утверждение: «Что должно быть сделано, чтобы достижение цели было уместным и экологичным».*

4. Убежденность в том, что человек способен к выполнению требуемых действий.

*Утверждение: «Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели».*

5. Чувство собственной ценности или права выполнить требующиеся действия и получить результат.

*Утверждение: «Я имею (мы имеем) право достичь цели и заслуживаю (заслуживаем) этого».*

Сформулировав убеждения, клиенты могут оценить степень собственной уверенности в каждом из утверждений по пятибалльной шкале, где 1 балл соответствует самой низкой степени убежденности, а 5 баллов — самой высокой. Это может дать интересный текущий профиль потенциальных проблемных областей мотивации или уверенности в себе. Любые утверждения, которым дана низкая оценка, указывают на возможные области сопротивления или препятствий, которым следует уделить внимание.

Мы приводим «Рабочий бланк оценки убеждений» — простой, но эффективный инструмент, позволяющий провести быструю оценку релевантных областей системы убеждений, сложившейся у клиента относительно определенной цели или плана.

#### **Рабочий бланк оценки убеждений**

Сформулируйте в одном предложении цель или результат, которых необходимо достичь.

*Цель/Результат:* \_\_\_\_\_.

Затем вкратце опишите необходимый для достижения цели текущий план или решение, если таковые имеются.

*План/Решение:* \_\_\_\_\_.

Оцените вашу степень убежденности в достижении результата применительно к каждому утверждению по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 балл соответствует самой низкой степени убежденности, а 5 баллов — самой высокой.

- *Цель желаемая и заслуживает достижения.*
- *Достижение цели возможно.*
- *То, что должно быть сделано для достижения цели, уместно и экологично.*
- *Я обладаю (мы обладаем) способностями, необходимыми для достижения цели.*
- *Я имею (мы имеем) право достичь цели и заслуживаю (заслуживаем) этого.*

В качестве примера того, как можно использовать этот бланк, рассмотрим клиента, цель которого — «достичь баланса между личной и профессиональной жизнью». Чтобы оценить степень убежденности клиента в этой цели, ментор может попросить клиента сделать следующие утверждения и оценить его уровень уверенности в каждом из них.

*Цель «уравновесить личную и профессиональную жизнь» желаемая и заслуживает достижения.*

*Достижение цели «уравновесить личную и профессиональную жизнь» возможно.*

*То, что должно быть сделано для достижения цели «уравновесить личную и профессиональную жизнь», уместно и экологично.*

*Я обладаю способностями, необходимыми для достижения цели «уравновесить личную и профессиональную жизнь».*

*Я имею право достичь цели «уравновесить личную и профессиональную жизнь» и заслуживаю этого.*

Предположим, клиент оценил свою убежденность в каждом утверждении следующим образом:

Желаема и заслуживает достижения - 5

Возможна = 2

Уместна и экологична = 4

Способен = 4

Имею право и заслуживаю = 5

Очевидно, убежденность в том, что «возможно уравновесить личную и профессиональную жизнь», — это область, вызывающая наибольшую обеспокоенность. Именно на ней ментору в первую очередь следует сосредоточить внимание клиента, чтобы найти типы переживаний, которые помогут усилить его убеждения и ожидания.

**Инструментарий менторства: использование**

### **внутренних менторов для укрепления уверенности в себе и усиления убеждений**

Чтобы помочь клиентам укрепить веру в себя и усилить убеждения с помощью внутренних менторов, можно использовать следующие шаги.

1. Что еще вам необходимо знать, добавить к вашей цели или в чем вы должны быть убеждены, чтобы быть более конгруэнтными или уверенными в себе?
2. Кто может быть вашим ментором для получения этого знания или убеждения? Представьте, где (физически) рядом с вами должен находиться этот ментор, чтобы лучше всего поддерживать вас.
3. Поставьте себя на место вашего ментора и посмотрите на себя его глазами (вторая позиция). Какое сообщение или совет может предоставить вам ментор?
4. Возвратитесь к вашей собственной точке зрения (первая позиция) и получите это сообщение. Как это повлияло на вашу степень уверенности в себе и конгруэнтности?

Убеждения — как придающие силы, так и ограничивающие — часто основаны на обратной связи и подкреплении со стороны значимых других. Наше чувство идентичности и миссии, например, обычно определяется относительно значимых других, которые служат точками референции для больших систем, частью которых мы себя воспринимаем. Поскольку идентичность и миссия образуют более широкие рамки, в которые помещены наши убеждения и ценности, установление или припоминание значимых отношений может оказать сильное влияние на убеждения. Таким образом, прояснение ключевых взаимоотношений, а также сообщений, полученных в контексте этих отношений, часто спонтанно облегчает изменение убеждений.

Менторы — это, как правило, значимые другие, которые помогли нам обнаружить нашу неосознанную компетентность и усилить убеждения и ценности, зачастую на собственном примере. Обычно менторы — это люди, которые помогли изменить нашу жизнь к лучшему или повлиять на нее, «резонируя» с чем-то находящимся глубоко внутри нас или высвобождая и раскрывая это. Идентификация таких менторов в процессе оценки убеждений помогает спонтанно укрепить уверенность в себе и усилить конгруэнтность.

При работе с группой или командой полезно оценить связанные с целью убеждения всех членов группы. Выявление общих областей сомнения людей указало бы на ключевые области тревожности для команды в целом. И если есть различия в ранге имеющихся убеждений, люди, больше уверенные в себе, могут располагать информацией или опытом, которые способны укрепить уверенность в себе у других. Такие люди могут стать внутренними менторами для остальной части команды и помочь укрепить убеждения коллег.

### **Инструментарий менторства: фрейм «как если бы»**

Фрейм «как если бы» — один из самых простых, но и самых полезных инструментов ментора. Фрейм «как если бы» — это процесс, с помощью которого человека или группу инструктируют действовать, «как если бы желаемая цель или результат были уже достигнуты». Фрейм «как если бы» — мощный способ помочь людям идентифицировать и обогатить их восприятие мира или желаемых состояний в будущем. Это также полезный способ помочь людям преодолеть сопротивление и ограничения в рамках их текущей карты мира.

Фрейм «как если бы» часто используется, чтобы бросить вызов ограничивающим убеждениям, создавая противоположные примеры или альтернативы. Например, если человек говорит: «Я не могу сделать X» или «Невозможно сделать X», фрейм «как если бы» можно применить, спросив: «Что бы случилось, если бы вы могли сделать X?», или «На что это было бы похоже, если бы вы действовали так, как будто вы можете сделать X?», или «Если бы вы были (уже) способны сделать X, что бы вы делали?» Например, если руководитель компании не способен описать желаемое состояние для конкретного проекта, ментор может сказать: «Представьте, что с настоящего момента прошло пять лет. Что изменилось?»

Действие «как если бы» позволяет нам снижать интенсивность текущего восприятия ограничений реальности и более полно использовать воображение. При этом мы используем врожденную способность воображать и притворяться. Это также позволяет нам понижать границу нашей личной истории, систем убеждения и «эго».

В процессе достижения целей, результатов и видения, например, мы сначала действуем, «как если бы» они были возможны. Мысленно мы создаем визуальные картины и придаем этим картинкам желаемые качества. Затем мы начинаем воплощать их в жизнь, действуя, «как если бы» мы испытывали эти чувства и практиковали определенные формы поведения, которые соответствуют этим мечтам и целям.

Действие «как если бы» — это также важный компонент петли «коучинг—моделирование».

Фрейм «как если бы» — один из ключевых инструментов для менторов и консультантов. В следующем формате фрейм «как если бы» применяется как способ помочь клиентам не принимать во внимание ограничивающие убеждения и сомнения.

1. Ментор просит клиента вспомнить какую-либо цель или ситуацию, в связи с которой он испытывает сомнение. Клиент должен вербально выразить ограничивающее убеждение ментору: «Для меня невозможно...», «Я не способен...», «Я не заслуживаю...» и т. д.

2. Ментор вежливо ободряет клиента, говоря примерно следующее.

*«Что бы случилось, если бы это было возможно / вы были бы на это способны / вы действительно заслуживали бы этого?»*

*«Действуйте, "как если бы" это было возможно / вы были бы на это способны / вы действительно заслуживали бы этого. Ну как?»*

*«Вообразите, что вы уже имели дело со всеми проблемами, касающимися вашего убеждения, что это невозможно / вы не способны это сделать / вы не заслуживаете этого. Что бы вы думали, действуя или полагая иначе?»*

3. Если у клиента обнаруживаются другие возражения или препятствия, ментор должен продолжить задавать вопросы.

*«Действуйте, "как если бы" вы уже имели дело с этим препятствием или возражением. Как бы вы реагировали иначе?»*

### **Рефрейминг**

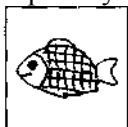
Менторы также могут помочь клиентам обойти воспринимаемые ограничения с помощью процесса рефрейминга. *Рефрейминг* буквально означает помещение нового или иного фрейма вокруг некоторого образа или переживания. С точки зрения психологии подвергнуть что-либо «рефреймингу» означает трансформировать значение, поместив это в иные рамки или контекст, чем ранее. Психологические «фреймы» связаны с когнитивным контекстом конкретного явления или переживания. Такой «фрейм» устанавливает границы и ограничения для ситуации. Фреймы оказывают большое влияние на то, как мы интерпретируем

определенные переживания и события и реагируем на них, поскольку они «акцентируют» эти переживания и направляют внимание. Болезненное воспоминание, например, может стать всепоглощающим, если его воспринимать в пределах краткосрочного фрейма пяти минут, в течение которых произошло это событие. То же самое болезненное переживание может казаться почти обыденным, когда в результате «ре-фрейминга» оно воспринимается на фоне всей жизни. Подобный «ре-фрейминг» — один из самых глубоких и мощных способов помочь клиенту изменить точку зрения и расширить его карту мира.

Рефрейминг имеет отношение к тому факту, что на наши переживания и интерпретации событий оказывают влияние наша точка зрения и контекст. Например, вероятность дождя — это благо для того, кто испытывает засуху, хорошее оправдание для того, кто искал повод остаться дома и не поехать на пикник с компанией, неудобство для того, кто планировал сходить за покупками, и проклятие для того, кто планировал свадьбу на открытом воздухе. Иногда мы оказываемся в тупиковом положении, рассматривая лишь одну сторону ситуации, случая или последствия, и попадаем в ловушку единственной точки зрения. Важно понять, что есть различные способы взглянуть на что-либо.

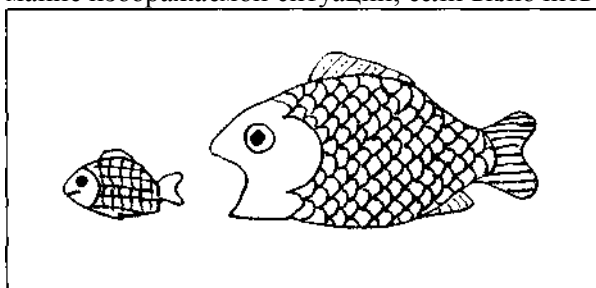
Рамка вокруг картины — хорошая метафора для осмысления понятия и процесса рефрейминга. В зависимости от того, какая часть картины помещена в рамку, мы будем иметь различную информацию о содержании картины и, следовательно, различное восприятие картины. Фотограф или живописец, передающий конкретный пейзаж, например, может «поместить в рамку» только дерево, а может и включить в нее весь луг с целой рощей, животными и, возможно, рекой или прудом. Это определяет, что из первоначального пейзажа впоследствии увидит на картине зритель. Кроме того, человек, купивший картину, может впоследствии решить изменить фрейм — поменять рамку так, чтобы это эстетически больше соответствовало интерьеру.

Подобным образом, поскольку психологические фреймы определяют то, что мы «видим» и воспринимаем относительно некоторого переживания или события, они влияют на то, как мы переживаем и интерпретируем ситуацию. В качестве иллюстрации рассмотрим следующую картинку.



### Фрейм № 1

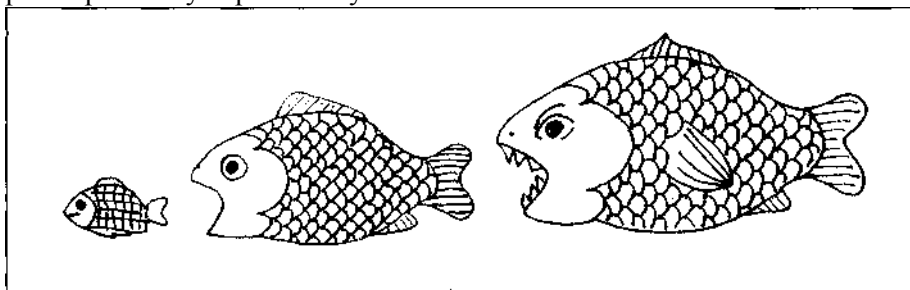
1"78 Обратите внимание, как расширяются ваше восприятие и понимание изображаемой ситуации, если включить в рамку больше информации.



### Фрейм № 2

Первая картина сама по себе не имеет большого «значения». На ней просто изображена некая «рыба». Когда фрейм расширяется, как на второй картине, мы вдруг видим другую ситуацию. Первая рыба — не просто «рыба», это — «маленькая рыбка, которую вот-вот съест большая рыба». По всей видимости, маленькая рыбка не осознает ситуации, которую мы ясно видим благодаря нашей точке зрения и «большему фрейму». Мы можем чувствовать тревогу и страх за маленькую рыбку или признать, что большая рыба должна есть, чтобы выжить.

Отметьте, что происходит, когда мы снова подвергаем ситуацию «рефреймингу», еще больше расширяя нашу перспективу.



### Фрейм № 3

Теперь мы имеем другую точку зрения и в целом другую семантику картины. Мы видим, что опасности подвергается не только маленькая рыбка. Большая рыба также может быть съедена еще более крупной рыбой. В своем стремлении выжить большая рыба настолько сосредоточилась на желании съесть маленькую рыбку, что не обращает внимания на еще более крупного хищника, который угрожает ее собственной жизни.

Изображенная здесь ситуация и новый уровень понимания, являющийся результатом рефрейминга нашей точки зрения на ситуацию, — яркая метафора процесса и цели рефрейминга. Люди часто останавливаются на ситуации маленькой рыбки или средней рыбы. Они либо не осознают нависшей угрозы в большем окружении, как не осознает ее маленькая рыбка, либо настолько сосредоточены на достижении определенного результата, как рыба в середине, что не замечают приближающегося кризиса. Для рыбы в середине парадокс состоит в том, что она настолько сосредоточена на одном конкретном действии, связанном с выживанием, что подвергает опасности свою жизнь в другом отношении. Рефрейминг позволяет нам увидеть «большую картину», позволяя сделать более адекватный выбор и предпринять соответствующие действия.

В НЛП рефрейминг предполагает помещение содержания опыта или ситуации в новый ментальный фрейм, чтобы его можно было рассматривать более разумно и использовать как ресурс.

### Однословный рефрейминг

Простой базовый способ, которым менторы могут применить процесс рефрейминга в беседах с клиентами, — «однословный рефрейминг» других слов. Для его проведения следует взять слово, выражающее конкретную идею или понятие, и найти для этой идеи или понятия другое слово, изменяющее отношение к этому понятию. Как в шутку отметил философ Бертран Расселл, «я непоколебим, вы упрямы, он твердолобый дурак». Используя формулу Расселла, мы можем произвести другие примеры.

*Я справедливо возмущен, вы раздражены, он поднимает много шума из ничего.*

*Я обдумал все заново, вы изменили точку зрения, он нарушил слово.'*

*Я нечаянно ошибся, вы исказили факты, он отъявленный лгун.*

*Я сострадателен, вы мягки, он тряпка.*

В каждом из этих утверждений конкретное понятие или переживание рассматривается в несколько различных ракурсах путем «рефрейминга» его с помощью других слов. Например, рассмотрим слово «деньги». «Успех», «инструмент», «ответственность», «коррупция», «всеобщий эквивалент» и т. д. — все это слова или фразы, которые помещают вокруг понятия «деньги» различные «фреймы», создавая различные точки зрения. Попробуйте найти ваши собственные однословные фреймы для следующих понятий:

*ответственный (например, твердый, ригидный)*

*игривый (например, гибкий, неискренний)*

140

*скромный (например, мудрый, скупой) дружелюбный (например, приятный, наивный) уверенный (например, самонадеянный, вульгарный) почтительный (например, деликатный, безвольный)*

### **Инструментарий менторства: применение однословного рефрейминга**

Простой способ применения однословного рефрейминга для помощи клиентам в изменении воспринимаемых границ и ограничений состоит в том, чтобы перефразировать ключевые слова или фразы, которые они используют при описании этих границ или ограничений. Это можно сделать следующим способом.

1. Определите ключевое слово или фразу, используемую клиентом для описания воспринимаемого ограничения или границы. Вы можете сделать это, предложив клиенту закончить следующее утверждение:

Я останавливаюсь, потому что я \_\_\_\_.

Клиент может так закончить это утверждение:

«Я останавливаюсь, потому что *не уверен, что компетентен* сделать это».

«Я останавливаюсь, потому что боюсь *критики* со стороны других».

«Я останавливаюсь, потому что беспокоюсь, что *потеряю* что-нибудь».

2. Подвергните рефреймингу ключевое слово или фразу, заменив его новым словом или фразой, которая представляет иную или более широкую точку зрения, создавая более позитивную коннотацию.

<i>Слово ИЛИ фраза, имеющие</i>	<i>_____*</i>	<i>Новое слово или фраза, пред-</i>
<i>негативную или ограничиваю-</i>		<i>ставляющие иную или более</i>
<i>щую коннотацию.</i>		<i>широкую точку зрения, что</i>
		<i>создает более позитивную коннотацию.</i>

Например, ментор может сказать:

«Я уверен, что ваша кривая научения будет короткой».

*(не уверен в компетентности \_\_\_\_\_ стадия кривой научения)*

«Любая обратная связь имеет определенную ценность». *(критика \_\_\_\_\_ обратная связь)*

«Изменяясь, мы иногда выбрасываем из головы то, что нам уже известно». *{потерять ----- избавиться от уже известного}*

### **Инструментарий менторства: «наведение мостов» между ценностями**

Однословный рефрейминг также можно использовать, чтобы помочь клиентам разрешить конфликты или преодолеть неконгруэнтность относительно их ценностей или убеждений. Часто возникают ситуации, в которых, по-видимому, имеется конфликт основных ценностей отдельных людей или групп. Например, клиент может одновременно желать «развития» и «безопасности». Клиент может полагать, что шаги, необходимые для стимулирования развития, угрожают при всем при том его ощущению безопасности. Несовместимые по своей сути ценности подобного типа могут привести к конфликту и сопротивлению, если на них не отреагировать должным образом.

Один из способов преодоления конфликтов между ценностями состоит в использовании вербального рефрейминга для создания «цепи», связывающей различные ценности. Например, «развитие» можно легко поменять на «расширение возможностей и альтернатив». «Безопасность» можно назвать «нежеланием ставить на карту все». Во многих отношениях фразы «расширение возможностей и альтернатив» и «нежелание ставить на карту все» весьма похожи. Таким образом, простые вербальные фреймы заполнили пробел между двумя, казалось бы, несовместимыми ценностями.

В качестве другого примера предположим, что основная ценность клиента — «качество», но он также стремится и к «креативности». Может показаться, что эти две ценности противоречат друг другу («качество» связано с «соблюдением стандартов», а «креативность» — с «изменениями»).

«Качество», однако, можно заменить на «постоянное усовершенствование», а «креативность» — на «создание лучших альтернатив». Здесь простые фреймы снова помогают клиентам «навести мосты» и увидеть связь между двумя на первый взгляд несопоставимыми ценностями.

Чтобы попробовать проделать это с клиентами, используйте следующий формат.

Ценность № 1 —> Новый фрейм № 1    Новый фрейм № 2 —> Ценность № 2

например

**Профессионализм** — *Личная целостность* — *Самовыражение* — **Свобода**    Ценность № 1 —> Новый фрейм № 1    Новый фрейм № 2 <— Ценность № 2

1. Выявите область, в которой ваш клиент кажется неконгруэнтным или испытывает конфликт.
2. Определите на первый взгляд несовместимые ценности, связанные с конфликтом или неконгруэнтностью. Запишите эти две ценности в свободном месте над надписями «Ценность № 1» и «Ценность № 2».
3. Осуществите рефрейминг каждой ценности, используя слово или фразу, которая пересекается по смыслу с этой ценностью, но предлагает иную точку зрения. Проверьте, сможете ли вы найти два новых фрейма и «сцепить» несовместимые ценности так, чтобы сделать их гармоничными или комплементарными.

### **Рефрейминг критиков и критики**

В предыдущей главе мы рассмотрели стратегию имажинерии Уолта Диснея как инструмент для помощи клиентам в определении и разработке эффективного пути к будущим целям и мечтам. Мы установили, что способность использовать и уравнивать стили «мечтателя», «реалиста» и «критика» — необходимое условие успеха во «внутренней игре». Основная трудность при этом связана с потенциально негативными эффектами критики.

Часто считается, что с позицией «критика» сложно иметь дело из-за связанного с ней очевидно негативного фокуса и склонности критиков выявлять проблемы, связанные с идеями и предложениями других людей. Критики часто воспринимаются как «разрушители», потому что они работают во «фрейме проблемы» или «фрейме неудачи».

На лингвистическом уровне главная проблема с критикой состоит в том, что она, как правило, высказывается в форме обобщенных суждений: «Это предложение слишком дорогостоящее», «Эта идея никогда не будет работать», «Это нереалистичный план», «Этот проект требует слишком больших усилий» и т. д. Такие вербальные обобщения чреваты тем, что, учитывая их формулировку, с ними можно только согласиться или не согласиться. Если человек говорит: «Эта идея никогда не будет работать» или «Это слишком дорого», — единственный способ дать прямой ответ — это сказать: «Я полагаю, что вы правы», «Нет, вы не правы, эта идея будет работать» или «Нет, это не слишком дорого». Таким образом, критика, если с ней не согласиться, обычно ведет к поляризации, отсоединению и в конечном счете к конфликту.

Наиболее сложные проблемы возникают, если «критик» не просто критикует какую-либо мечту или план, а начинает критиковать «мечтателя» или «реалиста» на личном уровне. Есть разница между высказываниями: «Это глупая мысль» и «С *вашей стороны глупо* это предлагать». Когда «критик» подвергает оппонента нападкам на уровне идентичности, он не только «разрушитель», но и «убийца».

Однако важно иметь в виду, что критика, как и любое поведение, имеет позитивные намерения. Цель «критика» состоит в том, чтобы оценить предлагаемое «мечтателем» и «реалистом». Хороший «критик» анализирует предложенный план или способ, чтобы выяснить, что может произойти не так, как надо, и чего нужно избегать. «Критики» находят отсутствующие связи, логически рассматривая, «что бы произошло, если бы» возникли проблемы. Хорошие «критики» часто занимают позицию людей, которые прямо не участвуют в реализации плана или выполнении данной деятельности, но могут повлиять на этот процесс (позитивно или негативно), или тех, чьи интересы это может затронуть.

### **Получение позитивных формулировок позитивных намерений**

Во многих случаях критика не только представлена в форме «негативных» суждений, но и выражена в лингвистически негативных терминах, то есть в форме вербального отрицания. Например, «избегать стресса» и «становиться более расслабленным и спокойным» — это два способа вербального описания похожего внутреннего состояния, даже если при этом используются совершенно разные слова. Одно утверждение («избегать стресса») описывает то, что нежелательно. Другое утверждение («становиться более расслабленным и спокойным») описывает то, что желательно. Мы исследовали некоторые аспекты этого явления в разделе «Хорошо сформулированные цели» в главе «Коучинг».

Критика часто высказывается в терминах того, что не требуется, а не того, что *действительно* требуется. Это может помешать определить, как лучше реагировать на позитивное намерение или цель критики. Например, позитивное намерение (или ценность) критического высказывания «это пустая трата времени» состоит в желании «разумно и эффективно использовать доступные ресурсы». Однако это намерение нелегко отделить от «поверхностной структуры» критики, потому что оно было сформулировано в терминах того, чего нужно избегать. Таким образом, ключевой лингвистический навык при реагировании на критику и трансформации фреймов проблемы во

**зиц**

фреймы результата — это способность распознавать и извлекать позитивные формулировки позитивных намерений.

Иногда это может быть непросто, поскольку «критики» действуют во фрейме проблемы. Например, если вы спрашиваете у «критика» о позитивном намерении, стоящем за критическим высказыванием «это предложение слишком дорогостоящее», первоначально вы, вероятно, получите примерно такой ответ: «Это намерение состоит в том, чтобы избежать чрезмерных затрат». Заметьте, что хотя это «позитивное намерение», лингвистически оно сформулировано негативно, то есть в нем говорится о том, чего нужно «избегать», а не о состоянии, которое будет достигнуто. Позитивная формулировка этого намерения могла бы выглядеть так: «Удостовериться, что это возможно» или «Убедиться, что мы укладываемся в бюджет».

Чтобы извлечь позитивные формулировки намерений и ценностей, хороший ментор должен задать такие вопросы: «Если стресс/расходы/ неудача/убытки — это то, чего вы не хотите, то чего вы *на самом деле* хотите?» или «Что бы вам дало (какую бы вы извлекли выгоду), если бы вы могли избежать или избавиться от того, чего не хотите?»

Ниже приведены некоторые примеры позитивных формулировок негативных утверждений.

#### **Негативное утверждение**

#### **Позитивная формулировка**

слишком дорого

по средствам

пустая трата времени

разумное использование доступных ресурсов

страх неудачи

желание успеха

нереалистичный

конкретный и достижимый

требует слишком много усилий

легкий и удобный

глупый

разумный и способный

#### **Превращение критики в вопросы**

Когда позитивное намерение критики обнаружено и сформулировано в позитивных терминах, критику следует превратить в вопрос. Можно сказать, что «за каждым негативным критическим высказыванием стоит очень хороший вопрос». Когда критика преобразована в вопрос, реагировать на нее можно иначе, чем если она сформулирована как обобщение или суждение. Например, вместо высказывания «это слишком дорого» «критик» может спросить: «Как мы можем себе это позволить?» Когда задан этот вопрос, оппоненту предоставляется возможность обрисовать детали плана, вместо того чтобы не соглашаться или бороться

145

с «критиком». Это верно почти для любой критики. Критическое высказывание «эта идея никогда не будет работать» может быть трансформировано в вопрос: «Как вы собираетесь реализовать эту идею?» Высказывание «это нереалистично» может быть переформулировано следующим образом: «Как можно сделать шаги вашего плана более осязаемыми и конкретными?» Протест «это требует слишком больших усилий» может быть переформулирован так: «Как можно легче и проще привести это в действие?» Обычно такие вопросы преследуют ту же самую цель, что и критика, но они более продуктивны.

Заметьте, что во всех вышеприведенных вопросах используется слово «как». Такие вопросы обычно самые полезные. Вопросы со словом «почему», например, часто предполагают другие оценки, которые могут снова привести к конфликту или разногласиям. Вопросы «Почему это предложение такое дорогостоящее?» или «Почему вы не можете быть более реалистичным?» все же предполагает фрейм проблемы. То же самое верно и для таких вопросов: «Что делает ваше предложение настолько дорогостоящим?» или «Кто будет платить за это?» В большинстве случаев

вопросы со словом «как» лучше всего подходят для того, чтобы сосредоточить внимание на фрейме результата или фрейме обратной связи.

### **Инструментарий менторства: как помочь критикам быть советчиками**

Итак, чтобы помочь человеку быть «конструктивным критиком», или советчиком, будет полезно:

1) обнаружить позитивную цель критики; 2) удостовериться, что позитивное намерение сформулировано (помещено во фрейм) позитивно; 3) превратить критику в вопрос — в частности, в вопрос со словом «как».

Это может быть достигнуто путем использования следующей последовательности вопросов:

1. В чем состоит ваша критика или возражение? *Например: «Этот план никогда не будет работать».*

2. Какова ценность или позитивное намерение этой критики? Чего вы пытаетесь достичь или сохранить с помощью критики?

*Например: «Сосредоточить усилия на достижении реальных и своевременных целей».*

3. Каков при данном намерении вопрос со словом «как», который необходимо задать?

*Например: «Как можно убедиться, что план учитывает основные моменты, необходимые для своевременного достижения цели?»*

Чтобы применить этот процесс, предложите клиенту подумать о его действиях, связанных с реализацией какого-либо важного проекта или с ключевой областью его жизни или работы. Попросите клиента занять позицию «критика» относительно самого себя в данном контексте. Какую критику высказывает клиент по поводу своих действий?

Когда вы выявили определенные критические высказывания или возражения, проведите клиента через определенные выше шаги, чтобы помочь ему превратить свою критику в вопросы. Найдите позитивное намерение и сформулируйте вопрос со словом «как», связанный с этой критикой.

(Как только критика превратилась в вопросы, клиент может задать их своему внутреннему «мечтателю» или «реалисту», чтобы сформулировать соответствующие ответы.)

В конечном счете цели «критика» состоят в том, чтобы удостовериться, что идея или план экологичны и разумны, а также сохраняют любые позитивные выгоды или побочные продукты актуального на данный момент способа достичь цели. Когда «критик» задает вопросы со словом «как», он из «разрушителя» или «убийцы» превращается в «советчика». В этом смысле «критиков» можно даже рассматривать как консультантов или скрытых менторов.

### **Резюме**

Менторы дают советы другим и поддерживают их на уровне ценностей и убеждений. Ценности и убеждения людей определяют степень мотивации и готовности к применению их способностей и выполнению действий: либо к открытию путей для изменения, либо к установке пределов и границ. Таким образом, ценности и убеждения могут усиливать или подавлять способность клиента действовать эффективно.

Хорошие менторы помогают клиентам устанавливать, укреплять, выражать и выравнивать придающие силы ценности и убеждения посредством поддержки и собственным примером. Одна из задач ментора состоит в том, чтобы предоставить хорошую ролевую модель ключевых ценностей и убеждений, которую клиенты могут использовать как точку референции в своей жизни. Этот тип менторства нередко становится частью внутренней модели мира клиента, так что внешнее присутствие ментора больше не требуется. Таким образом, помощь клиентам в распознавании внутренних менторов и обращении к ним может быть столь же ценна, как и наличие физически присутствующих менторов.

Главная задача менторства — способствовать лучшему осознанию клиентами своих основных ценностей и иерархий ценностей. Инструменты менторства — в их числе проверка ценностей и выравнивание

их с видением и действиями — помогают клиентам прояснить свои ценности и организовать мысли, действия и условия окружения, чтобы лучше реализовать и выразить эти ценности. Клиентам можно помочь определить поддерживающие факторы в поведении и окружении, необходимые для последовательного достижения наиболее важных целей с помощью планирования ценностей, превращения ценностей в действия и установления упражнений.

Одна из важнейших задач хорошего ментора — помочь клиентам поверить в себя и в свою способность к результативным действиям. Поддержка убежденности клиентов в том, что успех возможен, что они способны достичь своих целей и что они заслуживают преуспевания, крайне важна для оптимизации их действий. Процесс оценки убеждений позволяет клиентам и коучам определить области, в которых убеждения клиента сильны, а также выявить области сомнения.

Внутренние менторы могут использоваться, чтобы помочь укрепить веру в себя и усилить убеждение в области, где клиенты испытывают сомнение или неконгруэнтность.

Фрейм «как если бы» — простой, но важный инструмент менторства, помогающий клиентам обойти воспринимаемые границы и ограничения. Действие «как если бы» позволяет клиентам ослабить остроту текущего восприятия ограничений действительности и более полно использовать воображение как средство обойти ограничивающие убеждения и сомнения.

Еще одним важным для менторов инструментом является ре-фрейминг. Он предполагает использование языка для оказания влияния на способ интерпретации переживаний и событий, а также реагирования на них. Это осуществляется путем переключения внимания клиента на более широкую перспективу. Однословный рефрейминг предполагает замену ключевых слов, используемых для выражения конкретной идеи или понятия, другими, позволяющими увидеть это понятие в ином или более широком ракурсе, что приводит к более позитивной коннотации. «Наведение мостов» между ценностями — это процесс менторства, при котором некоторые однословные фреймы применяются для «сцепления» на первый взгляд несовместимых ценностей, что делает их гармоничными или комплементарными.

Другая ключевая цель менторства — помощь клиентам в реагировании на потенциальные помехи со стороны критики. Обнаружение позитивного намерения, стоящего за критическими высказываниями, и трансформация критики в вопросы (особенно вопросы со словом «как») — мощный способ ослабить негативные аспекты критики, при этом сохранив ценную обратную связь.

## **Глава 5**

### **Спонсорство**

#### **Краткое содержание**

##### **• Спонсорство**

Идентичность

Стиль и убеждения спонсора

Спонсорские сообщения

Не-спонсорство и негативное спонсорство

- Пример спонсорства
- Навыки спонсорства
- Инструментарий спонсорства: обнаружение «источника» ваших ресурсов
- Инструментарий спонсорства: активное сосредоточение
- Инструментарий спонсорства: слушание
- Инструментарий спонсорства: упражнение «я вижу» и «я ощущаю»
- Путешествие героя
- Инструментарий спонсорства: карта путешествия героя
- Инструментарий спонсорства: начало путешествия героя
- Архетипические энергии
- Инструментарий спонсорства: взаимное спонсорство архетипических энергий
- Инструментарий спонсорства: правильное называние
- Инструментарий спонсорства: спонсирование потенциала
- Инструментарий спонсорства: формат спонсорства группы
- Инструментарий спонсорства: возвращение утраченных спонсоров
- Резюме

### **СПОНСОРСТВО**

**149**

Более всего мы боимся вовсе не того, что мы неадекватны. Мы боимся, что обладаем безмерной мощью. Нас пугает именно светлая, а не темная сторона нашей природы. Мы спрашиваем себя: «Кто я такой, чтобы быть выдающимся, ярким, талантливым, изумительным?»

Но почему бы тебе не быть таким? Ведь ты — дитя бога. Размениваясь по мелочам, не принесешь пользы этому миру. Уклонение неразумно, так как люди рядом с тобой не хотят чувствовать неуверенность.

Мы все предназначены для того, чтобы излучать свет, как дети. Мы рождены, чтобы излучать сияние бога, которое живет в нас. Оно есть вовсе не в некоторых, а в каждом из нас. Зажигая свой собственный свет, мы подсознательно разрешаем другим делать то же самое. Когда мы освобождаемся от страха, наше присутствие автоматически позволяет освободиться другим людям.

*Марианна Уилльямсон (цит. по Нельсону Манделе)*

Делайте все так, как если бы это было очень важно.

Уильям Джеймс

Одна из самых важных функций коуча состоит в поддержке личностного роста клиентов на уровне идентичности. Чувство идентичности человека находится еще глубже, чем его ценности и убеждения, и фокусируется на восприятии человеком своего «я», а также своей роли и миссии. Проблемы идентичности зависят от того, кем человек или группа себя воспринимают. Развитие и изменение на уровне идентичности стимулируется с помощью особого типа коучинга — так называемого *спонсорства*.

«Спонсорство» в широком смысле слова имеет отношение к *содействию*. Организация, которая «спонсирует» конкретную программу или научно-исследовательскую работу, «продвигает» эту программу или проект, обеспечивая необходимые ресурсы. Группа, которая «спонсирует» семинар или симпозиум, обеспечивает соответствующее пространство и прилагает усилия, необходимые для создания контекста, в котором ведущий семинара сможет представить свои идеи и действия, а другие люди получают пользу от этих идей и действий. Когда высшее руководство «спонсирует» проект или инициативу, оно признает и «благословляет» этот проект или инициативу как нечто важное для идентичности и миссии компании. С этой точки зрения спонсорство предполагает создание контекста, в котором люди могут оптимально выполнять свои обязанности, развиваться и достигать совершенства.

Хотя сегодня понятие спонсорства для многих людей имеет коммерческое значение, термин «спонсор» восходит к латинскому *spondere* («обещать») и первоначально обозначал человека, который взял на себя ответственность за духовное благополучие другого (слово *spouse* («супруг») имеет тот же корень).

Мы можем рассматривать коммерческую форму спонсорства как спонсорство с маленькой буквы. Спонсорство на уровне идентичности (которое мы могли бы назвать спонсорством с большой буквы) — это процесс признания и подтверждения («понимания и благословения») основных характеристик другого человека. Эта форма спонсорства включает обнаружение и защиту фундаментальных качеств и способностей других людей и обеспечение условий, поддержки и ресурсов, которые позволяют спонсируемой группе или человеку наиболее полно выражать и развивать свои уникальные способности. Короче говоря, спонсорство предполагает поддержку уникальной идентичности клиента.

Также можно заниматься «самоспонсорством», при котором человек способен учиться поддерживать и оберегать свои основные качества.

### **Идентичность**

Как уже говорилось, «идентичность» касается нашего представления о том, кто мы такие. Согласно модели нейро-логических уровней, идентичность — уровень изменения и опыта, отличающийся от наших ценностей, убеждений, способностей, действий и влияний окружения. Если вам приходилось видеть новорожденных, вы могли убедиться в том, что их психика — не просто «чистая доска». Уже при рождении у каждого из них есть уникальная личность. Даже до того, как они ознакомятся с большей частью своего окружения, скоординируют свое поведение, сформируют ментальные карты или определенные убеждения и ценности, они обладают идентичностью, то есть своим собственным особым способом бытия в этом мире.

Именно наше восприятие собственной идентичности организует убеждения, способности и действия в единую систему. Чувство идентичности также связано с восприятием себя самих относительно более крупных систем, частью которых мы являемся, что определяет чувство «роли», «цели» и «миссии». Таким образом, восприятие идентичности касается следующих вопросов: «Кто я?», «Каковы пределы моих возможностей?» и «Каковы мои роль и миссия?»

Прояснение «глубинной структуры» нашей идентичности позволяет нам более полно выразить себя на уровне поведенческой «поверхностной структуры». Это предполагает:

- обнаружение и прояснение направления нашей жизни;
- управление границей между собственным «я» и «другими»;
- выявление тех убеждений, которые поддерживают нашу иден-

151

тичность, и тех, которые ограничивают нас;

- расширение нашего чувства «я»;
- включение новых измерений бытия.

### **Стиль и убеждения спонсора**

Спонсорство на уровне идентичности отличается от менторства, обучения и коучинга. В отличие

от преподавателя, коуча или ментора, спонсор обладает навыками и ресурсами, которые могут весьма отличаться от навыков и ресурсов спонсируемых человека или группы. Спонсор не обязательно должен быть ролевой моделью для спонсируемых человека или группы. Скорее спонсор обеспечивает контекст, поддержку и ресурсы, которые позволяют спонсируемой группе или человеку полностью сосредоточиться на своих собственных уникальных способностях и навыках, а также развивать и использовать их.

Кроме того, спонсорство предполагает пробуждение и сохранение потенциала в других людях. Это основано на приверженности продвижению того, чем уже обладают человек или группа, но что не проявляется в полной мере.

Убеждения спонсора включают следующие.

*На-уровне идентичности каждый человек по сути добр. В основе | своей люди позитивно настроены.*

*Важно понимать и признавать потенциальную доброту людей.*

*Каждый человек совершает собственное «путешествие героя».*

*Чем больше света излучает человек, тем больше света будет в мире.*

*Мое присутствие и пристальное внимание, а также моя способность «видеть» других людей помогут естественным образом высвободить их наиболее глубокий потенциал.*

*Человек, с которым я нахожусь рядом, дорог мне. Он — важное и ценное существо. Он стоит моего внимания и признания.*

Стиль лидерства спонсора — *индивидуальный подход*. Он предполагает сосредоточение внимания скорее на потребностях и потенциале человека, чем на задаче. Это включает персональное внимание к клиенту и отношение к нему как к уникальному человеку.

### **Спонсорские сообщения**

Хороший спонсор верит в своего клиента, вселяет в него ощущение собственной важности и показывает человеку, что от него многое зависит. Таким образом, процесс спонсорства прежде всего осуществля-

ется через передачу (вербальную и невербальную) нескольких ключевых сообщений. Эти сообщения имеют отношение к фундаментальному признанию клиента.

Основные спонсорские сообщения таковы.

*Вы существуете. Я вас вижу.*

*Вы ценны.*

*Вы значимы/особенны/уникальны.*

*Вы можете внести важный вклад в дело.*

*Вам здесь рады. Вы — часть единого целого.*

Этим фундаментальным сообщениям на уровне идентичности часто сопутствуют следующие наделяющие силой убеждения (которые мы исследовали в предыдущей главе, посвященной менторству):

*Вы имеете возможность добиться успеха.*

*Вы способны преуспеть.*

*Вы заслуживаете успеха.*

Очевидно, цель этих сообщений состоит в том, чтобы поддержать у клиента ощущение его безусловной ценности, чувство принадлежности и желание вносить свой вклад в общее дело и добиваться успеха. Эти сообщения, как правило, оказывают весьма глубокое влияние и вызывают множество позитивных и ресурсных эмоциональных реакций.

Например, когда люди чувствуют, что их замечают, у них возникает ощущение признания; они больше не считают, что нужно что-то делать, чтобы привлечь к себе внимание. В результате они ведут себя свободно и успокаиваются.

Когда люди чувствуют, что они существуют, что у них есть душа и тело и что их существованию ничто не угрожает, они сосредоточены и умиротворены.

Когда люди знают, что они ценны и ценимы, они чувствуют удовлетворение.

Осознание своей уникальности ведет к естественному желанию и склонности выразить эту уникальность, что высвобождает естественный творческий потенциал человека. Важно иметь в виду следующее: уникальность и значимость не подразумевают, что человек «лучше» других или в чем-то их превосходит. Уникальность — качество, дающее человеку особую идентичность, отличающую его от всех других.

Когда люди осознают, что могут внести свой вклад в общее дело, это дает им огромную мотивацию и энергию.

Если люди убеждены в собственной желанности, они чувствуют себя на работе, как дома, и лояльны к руководству. Подобным образом чувство принадлежности создает ощущение преданности и ответственности. Воздействие позитивных спонсорских сообщений сведено в табл. 3.

**Таблица 3** Эмоциональное воздействие позитивного спонсорства

Позитивное спонсорское сообщение	Эмоциональная реакция
Вас замечают	Облегчение, расслабление
Вы существуете	Сосредоточенность, умиротворенность
Вы ценны	Удовлетворенность
Вы уникальны	Творческий подход
Вы можете внести вклад в общее дело	Мотивация и энергия
Вы желанны	Ощущение «домашней обстановки», лояльность
Вы — один из нас	Преданность

#### **Не-спонсорство и негативное спонсорство**

Важность спонсорства и спонсорских сообщений можно проиллюстрировать сравнением с контекстами, в которых спонсорство отсутствует или в которых налицо так называемое негативное спонсорство.

В ситуациях *отсутствия спонсорства* позитивных спонсорских сообщений нет. Но отсутствие таких сообщений — по сути, тип сообщения, вызывающий заключения и реакции, приведенные в табл. 4.

**Таблица 4** Эмоциональное воздействие отсутствия спонсорства

Полученное сообщение	не-спонсорское Эмоциональная реакция
Меня не замечают	Тревога, неприметность
Я не существую	Стремление привлечь к себе внимание
Я не ценен	Опустошенность
Я не уникальный/не особенный	
Я такой же, как все	Пассивность
Я не могу внести вклад в общее дело	Никчемность и невостребованность
Мой вклад не оценен	Чувство обмана и эксплуатации
Я не являюсь частью группы	Обособленность
Меня легко можно заменить	Ненадежность

154

В контекстах *негативного спонсорства* действительно передаются сообщения, противоположные спонсорским. Это ведет к таким же эмоциональным реакциям, как и при отсутствии спонсорства, но они выражены ярче. Некоторые примеры негативных спонсорских сообщений и реакций на них приведены в табл. 5.

**Таблица 5** Эмоциональное воздействие негативного спонсорства

Негативное спонсорское сообщение	Эмоциональная реакция
Вас здесь быть не должно.	Испуганный
Вы должны скрыться/исчезнуть	
Как вы думаете, кто вы?	Не заслуживающий внимания
Вы никто. Вы не должны существовать	
Вы никогда не будете достаточно хороши.	Порицаемый и пристыженный
От вас одни сложности	

Вы хуже всех	Не отвечающий требованиям
Вы нас отвлекаете и сдерживаете	Виноватый и мешающий
Никто не хочет, чтобы вы здесь находились	Желание уйти и устранился (ничтожный)
Вы недостойны быть здесь.	Отверженный и покинутый
Вы не из наших	

В табл. 6 сравнивается эмоциональное воздействие позитивного спонсорства, отсутствия спонсорства и негативного спонсорства.

Многим из нас приходилось сталкиваться с отсутствием спонсорства и даже негативным спонсорством со стороны значимых других. Как это ни странно, в основе негативных спонсорских сообщений часто лежат позитивные (хотя и ошибочные) намерения или простое невежество.

Иногда наблюдается интересный парадокс: коучи и другие профессионалы игнорируют спонсорство, потому что слишком сосредоточены на другом уровне поддержки (опека, руководство, обучение и т. д.). Например, человек может быть очень хорошим опекуном, но добиваться этого в ущерб спонсорству. Примеры этого часто встречаются в условиях стационара, где постоянно следят за удовлетворением физических потребностей пациентов, но практически лишают их коучинга, едва ли чему-то обучают, не предоставляют никакого менторства и, вместо того чтобы спонсировать, вообще «не замечают» как индивидуумов говоря о пациенте, например, как об «астматике с третьей койки».

**Таблица 6 Сравнительное воздействие спонсорства, отсутствия спонсорства и негативного спонсорства**

155

Позитивное спонсорство	Отсутствие спонсорства	Негативное спонсорство
Вас замечают <i>облегчение, расслабление</i>	Вас не замечают <i>тревога, неприметность</i>	Вас здесь быть не должно <i>испуганный</i>
Вы существуете <i>сосредоточенность, умиротворенность</i>	На вас не обращают внимания <i>стремление привлечь к себе внимание</i>	Вы никто <i>не заслуживающий</i>
Вы ценны <i>удовлетворенность</i>	Вы не ценны <i>опустошенность</i>	От вас одни сложности <i>порицаемый и пристыженный</i>
Вы уникальны <i>творческий подход</i>	Я такой же, как все <i>пассивность</i>	Вы хуже всех <i>не отвечающий требованиям</i>
Вы можете внести вклад в общее дело <i>мотивация и энергия</i>	Вы не вносите вклад в общее дело <i>никчемность, невостребованность</i>	Вы отвлекаете нас <i>виноватый и мешающий</i>
Вы желанны <i>ощущение «домашней обстановки», лояльность</i>	Вы не являетесь частью группы <i>обособленность</i>	Вы нежелательны <i>желание уйти и устранился</i>
Вы один из нас <i>преданность</i>	Вас можно легко заменить <i>ненадежность</i>	Вы недостойны быть здесь <i>отверженный и покинутый</i>

Спонсорством также часто пренебрегают в организациях. Если прийти в компанию, где не занимаются спонсорством, это видно с первого взгляда. Создается впечатление, что людей там попросту нет. Когда люди чувствуют, что их не замечают, не ценят, что они не вносят вклад в общее дело (или что их вклад не признан), что их легко заменить, что они — не часть единого

целого, это неминуемо отражается на их работе. Однако когда люди действительно чувствуют спонсорскую поддержку, они ощущают собственное присутствие, активны, лояльны, творчески относятся к работе и трудятся сверх ожиданий.

Между прочим, в компаниях спонсорства может не хватать не только рядовым служащим. Главные администраторы и топ-менеджеры также редко получают реальную спонсорскую помощь. Зачастую это объясняется тем, что все ожидают спонсорства от них. Также часто бывает, что, вместо того чтобы видеть в главных администраторах или топ-менеджерах живых людей, подчиненные замечают лишь их роль и интересуются ими только из-за их власти и возможных политических преимуществ, связанных с «близостью» к ним.

Даже специалисты по НЛП могут настолько увлечься «руководством» своими клиентами с помощью новых методик, что их начинают больше интересоваться «субмодальности» клиента и «ключи доступа» к нему, чем он сам.

Ключ к решению таких проблем, разумеется, состоит в том, что эффективное спонсорство можно практиковать на любом уровне поддержки. Человек одновременно может быть опекуном, руководителем, коучем, преподавателем, ментором и спонсором.

### **Пример спонсорства**

Возможности объединения спонсорства с другими уровнями поддержки хорошо проиллюстрированы в следующем рассказе Элизабет Сай-ленс Боллард. Он был написан в 1976 году и опубликован под названием «Письма от Тэдди» в книге «Еще бульончику для души» (Ballard, 1995).

*Ее звали миссис Томпсон. Стоя перед своим пятым классом в первый день занятий, она знала, что беззастенчиво врет детям. Но, как и большинство преподавателей, она все равно смотрела на своих учеников и говорила, что любит их. Однако это было невозможно, потому что в переднем ряду сидел мальчик по имени Тэдди Стоддард. Миссис Томпсон наблюдала за Тэдди весь предыдущий год и заметила, что он плохо обращается с другими детьми, что у него грязная одежда и что он никогда не моется. Кроме того, Тэдди все время дерзил. Неприязнь к этому мальчику дошла до такой степени, что миссис Томпсон с наслаждением делала пометки красной ручкой в его тетрадке, жирно зачеркивая ошибки и затем выводила большую двойку.*

*В школе, где преподавала миссис Томпсон, требовалось пересматривать характеристики каждого ребенка, и она отложила Тэдди напоследок. Однако, изучив папку с его документами, она ужасно удивилась. В первом классе учительница Тэдди написала: «Тэдди — яркий и веселый ребенок. Он аккуратно выполняет работу и отличается хорошими манерами, он излучает радость». А вот второй класс: «Тэдди — превосходный ученик, его любят одноклассники, но он нервничает, потому что его мать смертельно больна, и его жизнь дома — сплошная*

157

*борьба за выживание». Третий: «Он тяжело перенес смерть матери. Он старается изо всех сил, но отец не проявляет к его жизни большого интереса, и если не предпринять определенных шагов, его домашняя жизнь скоро плохо повлияет на него». Четвертый класс: «Тэдди замкнут и не проявляет большого интереса в учебе. У него мало друзей, и иногда он засыпает на уроке».*

*Теперь миссис Томпсон поняла, что с мальчиком делается, и ей стало стыдно. Она почувствовала себя еще хуже, когда все ученики, кроме Тэдди, принесли ей рождественские подарки в яркой бумаге, перевязанные красивыми лентами. Подарок Тэдди был неуклюже завернут в грубую оберточную бумагу из продуктового магазина. Миссис Томпсон специально открыла подарок Тэдди вместе с другими подарками. Некоторые дети захихикали, когда она обнаружила браслет с фальшивыми бриллиантами, половина которых выпала, и пузырек духов, заполненный лишь на четверть. Но она заставила детей прекратить смеяться, ахнув от восхищения и похвалив браслет, надев его и надушив запястья. В этот день Тэдди Стоддард задержался в классе после занятий, чтобы сказать: «Миссис Томпсон, сегодня вы пахли, как мама».*

*После того, как все дети ушли, она проплакала целый час. С этого дня она прекратила преподавать чтение, письмо и арифметику. Вместо этого она начала учить детей. Миссис Томпсон обращала особое внимание на Тэдди. Когда она работала с ним, его душа, казалось, оживала. Чем больше она поощряла его, тем живее он отвечал на уроках. К концу года Тэдди стал одним из самых успевающих детей в классе и, несмотря на лживые заверения миссис Томпсон, что она любит всех детей одинаково, Тэдди стал одним из «учительских любимчиков».*

*Год спустя она нашла под дверью записку от Тэдди: в ней говорилось, что она была самой лучшей*

учительницей в его жизни.

Через шесть лет она получила еще одно письмо от Тэдди. Он писал, что окончил среднюю школу третьим в классе по успеваемости и что миссис Томпсон была самой лучшей учительницей в его жизни.

Спустя четыре года она получила еще одно письмо, в котором говорилось, что, хотя иногда ему было трудно, он продолжил обучение и скоро с отличием окончит колледж. Он заверил миссис Томпсон, что она все еще была самой лучшей и любимой учительницей в его жизни. Через четыре года пришло еще одно письмо. В этот раз он объяснял, что получил степень бакалавра и решил продолжить обучение. В письме говорилось, что она все же была самой лучшей учительницей в его жизни. Но теперь его имя было немного длиннее: письмо было подписано так: Теодор Ф. Стоддард, доктор медицины.

На этом история не заканчивается. Той же весной пришло еще одно письмо. Тэдди написал, что он встретил чудную девушку и собирается жениться. Он сообщил, что его отец умер несколько лет назад,

и спросил, согласится ли миссис Томпсон занять на его свадьбе место, которое обычно занимает мать жениха.

Конечно, миссис Томпсон согласилась. А кроме того, представьте себе, она надела тот браслет с фальшивыми бриллиантами. Кроме того, она нашла те же духи, которыми душилась мать Тэдди в последнее свое Рождество.

Они обнялись, и доктор Стоддард шепнул миссис Томпсон на ухо: «Спасибо, миссис Томпсон, за то, что вы в меня поверили. Большое спасибо за то, что вы позволили мне почувствовать свою важность и показали, что я могу что-то значить».

Миссис Томпсон со слезами на глазах прошептала в ответ: «Тэдди, на самом деле все не так. Это ты помог мне понять, что я могу что-то значить. Я не знала, как учить детей, пока не встретила тебя».

### Навыки спонсорства

Как показывает история миссис Томпсон и Тэдди Стоддарда, спонсорство основано на личном участии и может применяться в любой деятельности. Решение миссис Томпсон «прекратить преподавать чтение, письмо и арифметику» и вместо этого «учить детей» ясно показывает, что он сосредоточила свое внимание на том, чтобы быть не только «преподавателем», но и «спонсором». То, что «душа Тэдди, казалось, оживала» и что «к концу года Тэдди стал одним из самых успевающих детей в классе», также иллюстрирует пользу от спонсорства, получаемую на более глубоком уровне.

Переход от преподавателя к спонсору требует не только изменения фокуса внимания, но и применения другого набора инструментов и навыков. Стивен Гиллиган, доктор философии (Gilligan, 1997), выделяет несколько принципов и навыков позитивного, или «терапевтического», спонсорства. С точки зрения Гиллигана, спонсор помогает другим, не столько *делая* что-нибудь конкретное: спонсоры изменяют других людей, распознавая или понимая нечто в них скрытое и затем служа им своего рода точкой референции. По мнению Гиллигана, позитивное спонсорство должно «пробудить понимание себя и мира и § ввести навыки и традиции, необходимые для развития "себя в мире" и

^ "мира в себе"».

о

■в Гиллиган определяет множество конкретных навыков, связанных с «терапевтическим спонсорством». Многие такие навыки можно адаптировать к более широкому применению спонсорства, чем рамки психотерапии. Ниже приведен поднабор выделенных Гиллиганом навыков терапевтического спонсорства, которые включают основные навыки спонсорства для коуча с большой буквы: .

#### 1. Внутренняя конгруэнтность

jco

По Гиллигану, спонсор прежде всего несет ответственность перед самим собой. Гиллиган утверждает, что без привязки к себе «человек скорее будет реагирующим, чем отзывчивым» и в конечном итоге более заинтересованным в «доминировании» и «подчинении» — вместо того, чтобы действительно поддерживать другого человека. Личная конгруэнтность, выравнивание и целостность — источники позитивного спонсорства. Например, невозможно поддерживать другого человека, находясь не в ладах с самим собой. Именно в этом отношении спонсор является ролевой моделью для других. Если спонсор неискренен или не в ладах с самим собой, он не сможет по-настоящему быть «преданным» чему-то.

## 2. Налаживание связи с другим человеком

В некоторых западноафриканских культурах люди, приветствуя друг друга, не спрашивают: «Как жизнь?», «Что нового?» или: «Как дела?», как это принято во многих западных культурах. Типичное приветствие звучит так: «Я тебя вижу». Другой человек в ответ говорит: «Я здесь». Этот обмен приветствиями символизирует глубокий тип контакта, отличающийся от поверхностного (на уровне окружения или поведения). Спонсорство предполагает *видение* и стимулирование потенциала в другом человеке. Это требует установления связи с чем-то в другом человеке.

Экзистенциалисты утверждают, что, пока человека не заметят и не признают или не благословят другие люди, он еще не существует в полной мере. Таким образом, успешный спонсор не только признает: «Я вас вижу», но и добавляет: «Я рад вас видеть (снова)». Без такой связи с другим человеком и без его признания слова «Я вас вижу» становятся лишь еще одной пустой фразой. Важно помнить, что спонсорство не может быть навязано людям. Основой истинного спонсорства является чувство связи между людьми.

## 3. Любопытство

Признание других характеризуется проявлением любопытства к тому, что они делают. Цель спонсорства состоит в том, чтобы помочь клиентам выйти за пределы воспринимаемых внутренних границ и поддержать высвобождение и развитие глубокого потенциала клиента. Любопытство характеризуется скорее вопросами, чем требованиями, правилами или советами. По Гиллигану, спонсор может задавать следующие вопросы: Что происходит? В чем проблема? Как это стало проблемой? Что надо сделать для решения проблемы или достижения прогресса?

?

О)

## о 4. Восприимчивость

о

Спонсоры вправе задавать вопросы, но не могут давать ответы 3 тем, кого они спонсируют. Так же как любопытство включает «спрашивание», восприимчивость включает «слушание». Восприимчивость предполагает наличие способности до некоторой степени мириться с неопределенностью. Это предполагает создание и охрану пространства для того, чтобы другой человек мог думать и находить свои собственные ответы. Хотя в качестве стимула можно выдвигать предположения, другой человек не должен воспринимать их как «ответ».

## 5. Правильное название

Названия, которые мы даем вещам, определяют для нас их значение. Так же как родитель помогает ребенку учиться понимать мир и эффективно взаимодействовать в нем, обучая ребенка названиям объектов, событий и эмоций, спонсорство предполагает высказывание мнения о типе языка, который поддерживает основные ценности, личные качества и здоровье клиента.

Исследования отношения между языком и здоровьем (Rodin, 1986), например, указывают на связь между физическим здоровьем, чувством контроля и «классификацией симптома». То есть чувство контроля пациента влияло на то, как он переживал и называл физические ощущения как признаки здоровья или болезни. Другими словами, люди, хуже контролирующие себя, более склонны определять физическое ощущение как «симптом» болезни. Подобным образом, название, данное конкретному физическому ощущению, будет влиять на степень контроля человека над этим ощущением.

«Правильное» название можно определить как то, которое помогает реализовать все способности человека, признает позитивное намерение других людей, участвующих в ситуации, и в то же время говорит правду о данном переживании. Такие фразы, как «я потерпел неудачу», «я недостаточно хорош» и «я старался изо всех сил, но пока не достиг цели», например, могли бы использоваться, чтобы описать одну и ту же ситуацию. Однако они будут оказывать разное влияние на внутреннее состояние говорящего.

Название, которое для человека наиболее удобно, но не учитывает интересов других людей, не может быть «правильным». Очевидно, название, подавляющее человека или отрицающее его собственные ресурсы, также не может быть правильным. Также не подойдет название, которое выдвигает на первый план позитивные аспекты себя или других, но скрывает или отрицает вред или страдание от конкретного опыта.

## 6. Идентификация и преобразование мыслей, отрицающих возможности человека

Попытка личностного роста и развития иногда может вызвать замешательство и конфликт, связанные с изменением. Ограничивающие убеждения или такие «мысли-вирусы», как «я не могу измениться»,

«я не способен достичь своих целей» или «я не заслуживаю успеха», могут сорвать попытки людей успешно развиваться или изменяться.

Одна из задач спонсорства состоит в том, чтобы помочь выявлять и преобразовывать такие ограничивающие убеждения. Эффективное спонсорство включает предоставление других точек зрения, которые позволяют людям видеть позитивную сторону их действий и поведения. Это предполагает помощь другому человеку в распознавании своих потребностей, намерений, последствий и допущений, связанных с конкретной ситуацией или взаимодействием. Для этого спонсор должен остаться творческим и периодически «влезать в шкуру» клиента.

Цель остальной части этой главы состоит в том, чтобы обеспечить инструментарий, который помогает реализовать эти фундаментальные навыки спонсорства.

### **Инструментарий спонсорства: обнаружение «источника» ваших ресурсов**

Все навыки спонсорства, определенные в предыдущем разделе, основаны на способности спонсора быть сосредоточенным и внутренне конгруэнтным. Внутренняя конгруэнтность базируется на ощущении контакта с самим собой и внутренним «центром». Наличие ощущения своего «внутреннего центра» — мощный ресурс. Вспомните случаи, когда вы оказывались в очень сложных ситуациях и сумели остаться ресурсными. Вероятно, что в этих случаях вы могли чувствовать себя внутренне сосредоточенными и уверенными в себе, хотя объективно ситуация, возможно, была тяжелой и запутанной.

Теперь подумайте о случаях, когда вы не были сосредоточены или потеряли ощущение своего «центра». Вероятно, вам было намного труднее найти или поддерживать свои ресурсы даже в ситуациях, которые на первый взгляд были не очень сложными.

Быть сосредоточенным значит иметь доступ к «источнику» ваших ресурсов. Интересно отметить, что термин «ресурс» (*re-source*) подразумевает, что, находясь в восприимчивом и ресурсном состоянии, мы так или иначе связаны с «источником» (*source*). Рассмотрим, например, разнообразные процессы и внутренние состояния, которые мы называем «ресурсами» — «сосредоточенность», «гибкость», «приверженность», «креативность», «открытость», «границы» и т. д. В терминах их содержания многие из них — полные противоположности друг другу. Почему же тогда мы относим их все к одной категории? Возможно, общий фактор состоит в том, что когда они действительно служат ресурсом, они заставляют нас соприкоснуться с внутренним центром, или источником.

К Ч-,,,..м,м , ППШШН НЛП

Теперь мы представим процесс, в котором различные уровни научения и изменения применяются для получения доступа к «источнику» ваших ресурсов. Это очень полезная стратегия для спонсоров, и ее можно использовать для самоподготовки к спонсорской работе с людьми. Коучи и спонсоры также могут провести через этот процесс своих клиентов, чтобы помочь им стать более сосредоточенными и обеспечить им доступ к собственным ресурсам.

1. Сядьте в «нейтральной» позе (позе отдыха), поставив ноги на пол и удобно положив руки на колени. Сосредоточьтесь: почувствуйте себя внутренне расслабленным, спокойным, ощутите физический центр своего тела.

2. Начните осознавать свое *окружение*. Подумайте о других условиях окружения (дом, работа, общение), которые помогают вам чувствовать себя ресурсным. Во многих отношениях эти условия окружения могут оказаться источником ваших ресурсов. Заметьте, однако, что бывают сложные ситуации, в которых вам приходится получать доступ к ресурсам из какого-то другого источника, скрытого в вас самих. Осознайте, что существует «источник» ваших ресурсов, который находится на более глубоком уровне, чем окружение. Когда осознание источника ваших ресурсов придет с более глубокого уровня, чем внешнее окружение, положите ладони на бедра. Затем верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

3. Позвольте вниманию сместиться на ваше *физическое тело и поведение*. Следите за своими глазами, ушами, руками, ногами, дыханием и мелкими движениями, которые вы делаете для поддержания равновесия. Подумайте о некоторых ресурсах, которые вы связываете со своим физическим телом, силой и энергией. Во многих отношениях источником ресурсов является ваша физическая суть. Однако отметьте также, что было много случаев, когда вам приходилось находиться в ресурсном состоянии, несмотря на физическую слабость, истощение или болезнь. Выясните, каков «источник» ресурсов в этих случаях, — он находится на более глубоком уровне, чем физическое тело и действия. Позвольте рукам переместиться вверх и прикоснуться к *низу живота* ниже пупка, чтобы передать осознание того, что существует источник ресурсов, который находится намного глубже, чем физическое существо. Затем верните руки в

«нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

4. Теперь осознайте свои *разум и мысли*. Осознайте внутренний голос, воспоминания, фантазии и чувства. Подумайте о некоторых ресурсах, которые вы связываете прежде всего с разумом и умственными способностями. Во многих отношениях разум может служить для вас мощным источником ресурсов. Однако отметьте также, что было много случаев, когда вам приходилось находиться в ресурсном состоянии, несмотря на замешательство, неуверенность или озадаченность. Вы можете даже осознавать мысли и умственные процессы, которые время от времени мешают вам быть в ресурсном состоянии. Осознайте, что «источник» ваших ресурсов в этих случаях находится вне вашего разума и умственных способностей. Позвольте рукам переместиться вверх и прикоснуться к *диафрагме*, немного ниже места, где сходятся ребра, чтобы передать осознание того, что существует источник ресурсов, который находится намного глубже, чем разум и умственные процессы. Затем верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

5. Обратите внимание на свои *убеждения, ценности и систему убеждений*. Идентифицируйте основные ценности и убеждения, которые придают вам силы. Убеждения и ценности могут быть очень важным источником ресурсов. Отметьте, однако, что у вас есть некоторые убеждения и ценности, которые иногда снижают способность быть в ресурсном состоянии, и что вам нужно быть в ресурсном состоянии даже в тех случаях, когда вы испытываете неуверенность и внутренний конфликт. Осознайте, что «источник» ресурсов в этих случаях лежит глубже, чем убеждения и система ценностей. Позвольте рукам переместиться вверх и прикоснуться к области *сердца*, в центре вашей груди, чтобы передать осознание того, что есть источник ресурсов, который находится глубже, чем ваши убеждения и ценности. Затем верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

6. Сосредоточьтесь на *восприятии своей идентичности и ощущении «я»*. Осознайте различные части самого себя. Отметьте, какие у вас есть позитивные я-образ и я-концепция. Эти различные части и аспекты вас самих являются источником многих ресурсов. Отметьте, однако, что иногда вы боролись с негативными я-образом и я-концепцией, которые снижали вашу способность быть ресурсным. Вероятно, были случаи, когда вы были вынуждены изыскать ресурсы, даже утратив уверенность в себе или уже не понимая, кто же вы такой. Осознайте, что «источник» ваших ресурсов в этих случаях находится еще глубже, чем восприятие идентичности и ощущение «я». Позвольте рукам переместиться вверх и мягко прикоснуться к *нижней части горла*. Пусть это прикосновение передаст осознание того, что есть источник ресурсов, который находится за пределами я-образа и личности. Затем верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

7. Как только вы осознаете различия между «я» и всеми другими уровнями опыта, отметьте, что осталось в качестве «вас» на самом глубоком уровне. Многие люди ощущают это как «пространство», «душу», «сущность» или «энергию». Отметьте, чем является для вас это переживание. Когда вы ощутите самое глубокое ваше «я», «сущность» или «источник», позвольте рукам переместиться вверх и прикоснуться к *центру вашего лба*. Пусть ваше прикосновение создаст якорь для переживания самого глубокого вашего «я», «сущности» или «источника». Затем верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени.

6\*

8. Теперь посмотрите вверх, глубоко вздохните, поднимите руки над головой и разведите их в стороны, открывая себя *системе, которая больше, чем вы сами* (назовем это «вселенский разум», «дух», «коллективное сознание» и т. д.). Отметьте, что ваша «сущность» или «энергия» не одинока. Это часть большей «области» сознания, энергии или духа. Представьте, что вы ощущаете связь с «энергией» из этой области. Когда вы ощутите эту связь, поместите руки на *темя*. Пусть это прикосновение передаст вашу связь с чем-то вне вас самих.

9. Позвольте рукам мягко возвратиться назад, останавливаясь на каждом уровне вашего существа и привнося ощущение этой «области» во все аспекты вашей идентичности.

- Перемещая руки вниз, прикоснитесь к *центру лба*. Установите тем самым связь между ощущением этой области и вашим переживанием своей «души», «сущности» или «центра». Наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

- Теперь прикоснитесь к *нижней части горла*. Установите связь между ощущением этой области и центром вашего я-образа и я-концепции. Снова наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

- Затем прикоснитесь к груди на уровне *сердца* и представьте область, соединяющую горло с

сердцем, ценностями и убеждениями, испытывая глубокое чувство конгруэнтности. Наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

- Прикоснитесь к *диафрагме*, воображая, как эта область движется через ваш дух, сердце и разум в центр тела. Наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

- Теперь прикоснитесь к *нижней части живота* и представьте, как эта область заполняет каждую клетку вашего тела и физического существа. Наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

- Наконец, положите ладони на *бедра*. Почувствуйте, как эта область или коллективная энергия заполняет все ваше тело и вытекает наружу через ноги. Наблюдайте, слушайте и чувствуйте любые инсайты или озарения.

10. Прделав все это, верните руки в «нейтральную/отдыхающую» позицию на колени и потратьте некоторое время, чувствуя и осознавая ощущение сосредоточенности, цельности и выравнивания. Вообразите, что это состояние может быть для вас «голографическим» ресурсом, то есть ресурсом, в котором содержатся все другие ресурсы. Когда вы сумеете войти в это состояние, оно откроет вам путь ко всем другим ресурсам. Создайте символ, представляющий это состояние, который вы сможете использовать как якорь, чтобы быстро и легко вернуться в него.

### **Инструментарий спонсорства: активное сосредоточение**

Быть сосредоточенным и внутренне конгруэнтным — фундаментальный навык спонсорства. Это также очень полезное ресурсное состояние. Например, люди, которые занимаются боевыми искусствами (карате, дзюдо, кунг-фу и т. д.), часто говорят о важности «сосредоточения» и спокойствия даже во время напряженных соревнований. Они утверждают, что «если вы отдаете ваш центр противнику, считайте, что проиграли». Теряя свой центр, вы начинаете терять другие ресурсы и часто действуете против самих себя.

Предлагаем вам инструмент, с помощью которого можно применить опыт сосредоточенности, чтобы более ресурсно реагировать на сложные ситуации.

1. Предложите клиенту идентифицировать сложный контекст, в котором ему трудно оставаться сосредоточенным и ресурсным, и ассоциироваться с ним.

2. Попросите клиента выйти из этого опыта и войти во внутреннее состояние, в котором он чувствует себя выровненным, расслабленным и сосредоточенным. Это можно сделать, используя символ-якорь из процесса «Источник ваших ресурсов», если клиент уже прошел через эту процедуру.

3. Когда клиент готов, начните физически толкать и тянуть клиента в различных направлениях и с разных сторон (от плеч, талии, груди, со спины, с боков, из стороны в сторону и т. д.), в то время как он пытается сохранить физическую и умственную сосредоточенность, равновесие и выравнивание. Когда клиент уверится в своей способности оставаться в этом состоянии, можно усложнить задачу и толкать или тянуть его немного сильнее.

4. Когда клиент почувствует себя готовым, предложите ему удерживать сосредоточенное состояние, вернуться в сложную ситуацию и отметить, как изменились его переживания. Как правило, он ощутит куда больше сил, чтобы справиться с тяжелой для него ситуацией ресурсным образом.

### **Инструментарий спонсорства: слушание**

Стивен Гиллиган утверждает, что спонсоры преобразовывают других прежде всего признанием или «видением» чего-то в них скрытого, служа им затем своего рода точкой референции. В число методов, позволяющих спонсорам всегда вовремя приходить на помощь клиентам, входит слушание.

Ключ к слушанию, с точки зрения спонсорства, заключается в том, чтобы оставаться сосредоточенным на своем «центре» при одновременном полном контакте с клиентом. Это позволяет создавать и поддерживать «пространство», в котором клиент сможет искренне размышлять и говорить с точки зрения собственного центра. Слушание из центра позволяет вам «проникаться» тем, что говорит ваш клиент, и стимулирует любопытство и восприимчивость.

Слушающее партнерство является способом применить этот тип слушания как простой, но эффективный инструмент спонсорства и «взаимного спонсорства». Понятие «слушающее партнерство» было сформулировано Патти Випфлер из Института лидерства родителей в Пало-Альто, штат Калифорния. По Випфлер (Wipfler, 1989), «слушание — это мощный инструмент, который может пригодиться родителям [и другим людям] для помощи в обучении и снятия стресса». Она утверждает, что все мы имеем «естественную способность помогать друг другу путем слушания, и когда эта способность со временем развивается, мы становимся более

ресурсными, лучше способны эффективно заботиться о людях, и... более уверены в себе...»

Випфлер поощряет людей создавать простую, но мощную структуру, которая якорит и направляет способность слушать, формируя «слушающее партнерство».

*Соглашение [в слушающем партнерстве] состоит в периодическом взаимном выслушивании... Это выслушивание осуществляется по очереди. Один человек говорит, а другой слушает и проявляет свое участие: Слушатель не дает никаких советов, не делает никаких полезных намеков и не задает никаких вопросов, чтобы удовлетворить свое любопытство. Он полон уважения и понимания. Слушатель исходит из базового допущения, что возможность высказаться поможет другому человеку классифицировать свой опыт и чему-то научиться на нем. Когда время истекает, эти двое меняются ролями, и человек, который слушал, затем имеет возможность проанализировать свои переживания, чувства и мысли, рассчитывая на полное внимание со стороны слушающего партнера.*

*Эта возможность подумать о себе и собственной жизни, когда тебя никто не прерывает,... помогает нам распутать сложный клубок переживаний, чувств и ожиданий, которые могут вносить сумятицу в наши [мысли и] отношения... Когда мы можем подробно проанализировать свои переживания, мы освобождаемся от них, чтобы думать о новых подходах, решать проблемы и целенаправленно действовать, когда возникают сложные ситуации. Это помогает нам думать и учиться.*

{*Listening: A Tool For Caring Parents*, Wipfler, P., Parents Leadership Institute, Palo Alto, CA, 1989.)

Ключ к установлению эффективного слушающего партнерства опять же состоит в создании и поддержании для говорящего «пространства», в котором он смог бы размышлять непринужденно и естественно. Этому могут помочь первые четыре навыка спонсорства:

- быть сосредоточенным и внутренне конгруэнтным;
- оставаться в контакте с другим человеком;
- проявлять любопытство к другому человеку;
- быть восприимчивым к тому, что говорит другой человек.

С точки зрения НЛП, играя роль «спонсора» в слушающем партнерстве, полезно также принять следующие убеждения.

Убеждения спонсора (слушающего партнера):

*Человек, которого я слушаю, умен.*

*Он совершает «путешествие героя».*

*Этот человек может решить свои проблемы, если сумеет их как следует обдумать.*

*Самое важное для этого человека — мое присутствие и пристальное внимание.*

*Сейчас для меня это самое важное дело.*

*У меня есть время. Это время — подарок. Мое время, потраченное на слушание, ценно, это вовсе не пустая трата времени.*

*То, что скажет этот человек, обогатит меня. Ничто не случайно. Каждая деталь существенна. Все может быть метафорой чего угодно. Я чувствую себя щедрым и благодарным этому человеку.*

Установление слушающего партнерства среди членов команды может быть мощным способом поощрить взаимное спонсорство и установить культуру спонсорства.

### **Инструментарий спонсорства: упражнение «я вижу» и «я ощущаю»**

Спонсорство включает видение и подтверждение позитивных качеств в других людях. Один из способов поощрить взаимное спонсорство среди членов группы состоит в том, чтобы предложить им поупраж-

няться в наблюдении за своими товарищами и в отчетах о том, что они видят и что им нравится в этих людях.

Так как спонсорство касается наблюдения и поддержки людей на уровне идентичности, полезно предложить людям отметить позитивные характеристики как на внешнем, так и на более глубоком уровне.

Следующий процесс разработал тренер НЛП Роберт Макдоналд. Это упражнение поощряет людей спонсировать друг друга, заставляя их фокусироваться на том, что они воспринимают и что им нравится друг в друге.

Лучше всего провести его в группе из пяти или шести человек.

Члены группы по очереди играют роль человека А, который должен сосредоточенно наблюдать за остальной частью группы.

Начиная с левой стороны от А и далее по часовой стрелке каждый член группы должен

прокомментировать одно качество, которое он видит и которое ему нравится в А, и что-нибудь, что он чувствует и что ему нравится в А. «Видение» основано на сенсорной информации. «Чувство» — интуитивные оценки идентичности.

Следует использовать следующий формат:

«Я вижу \_\_\_\_\_, и мне это нравится».

«Я чувствую, что вы \_\_\_\_\_, и мне это нравится».

Повторяйте процедуру, пока каждый член группы не получит возможность побыть человеком А и получить подобные комментарии от всех других.

### **Путешествие героя**

Управление процессом личностного роста и изменения жизни можно уподобить тому, что Джозеф Кэмпбелл назвал «путешествием героя» (Campbell, 1988). Кэмпбелл занимался поиском соответствий в мифах и рассказах об изменениях, которые встречаются в различных культурах. Он исследовал истории реальных и мифических героев, охватывавшие все возрасты, культуры, религии и тендеры.

Кэмпбелл обнаружил, что некоторые темы во многих культурах повторяются и, следовательно, существуют глубокие нити, соединяющие все человечество и отражающие весь путь, который мы проходим от рождения до смерти, независимо от индивидуальных обстоятельств. Так же как мы одинаково рождаемся и одинаково умираем, есть и другие глубокие паттерны, удерживаемые в коллективной памяти биологического вида *homo sapiens*.

Кэмпбелл описал общие черты жизненного пути разных людей в терминах шагов «путешествия героя» — последовательности событий, которые, по всей видимости, существуют в мифах и легендах любой культуры. Введенное Кэмпбеллом понятие путешествия героя дает коучам и спонсорам превосходную дорожную карту, которая поможет их клиентам справиться с трудностями изменения, особенно изменения на уровне идентичности.

По Кэмпбеллу, основные шаги путешествия героя включают:

1. *Понимание своего призвания*, которое касается идентичности, цели жизни или миссии. Мы можем либо принимать, либо игнорировать свое призвание.
2. *Принятие призвания* приводит к тому, что мы сталкиваемся с границей или порогом наших способностей или карты мира. Попытка игнорировать призвание часто ведет к формированию или интенсификации определенных проблем или симптомов.
3. *Пересечение порога* переносит нас на некоторую новую жизненную «территорию» вне текущей зоны комфорта; это территория, которая вынуждает нас расти и развиваться и требует, чтобы мы искали поддержки и руководства.
4. *Отыскание опекуна*, ментора или спонсора часто естественно следует из того, что человек отважно перешагивает порог. Как говорится, «когда ученик готов, появляется и учитель». Поскольку территория за порогом для нас нова, мы не можем знать заранее, в каком опекунстве мы будем нуждаться и кем будут наши опекуны.
5. *Столкновение с вызовом (или «демоном»)* — также естественный результат пересечения порога. «Демоны» — это не обязательно зло или что-то плохое; это просто определенный тип «энергии» или «силы», с которой мы должны научиться бороться или принимать ее. Часто это просто отражение одного из наших собственных внутренних страхов и депрессии. Нередко демон — выражение некоторого типа негативного спонсорского сообщения, полученного в ответ на внешний вызов либо от самого себя, либо от значимого другого.
6. *Преобразование «демона»* в ресурс или советника обычно достигается следующими способами:
  - развитием специальных навыков;
  - обнаружением специального ресурса или инструмента.
7. *Выполнение задачи*, соответствующей нашему призванию, и *нахождение способа* реализовать призвание в основном достигается путем создания *новой карты мира*, которая учитывает наше развитие и открытия в ходе путешествия.
8. *Отыскание пути домой*, когда мы стали преобразованным человеком, и передача другим знаний и опыта, полученных в результате путешествия.

Хотя путешествие героя — метафора, оно охватывает значительную часть действительности, с которой сталкиваются клиенты, пытаясь проложить дорогу к лучшему будущему и бороться с сомнениями в возможности изменения. Понятие «призвания», например, ясно символизирует видение и миссию клиента, команды или организации.

«Порог» представляет новую территорию, а также неизвестные и неопределенные элементы, с которыми должен столкнуться клиент, чтобы воплотить видение и миссию в действия.

Символ «демона» отражает сложности потрясений, соревнования, внутренней политики и других препятствий и кризисов, которые возникают по вине обстоятельств, находящихся вне нашего контроля. Именно здесь мы противостоям «негативному спонсорству» — сообщениям, поступающим либо из нас самих, либо от значимых других, которые подразумевают следующее: «Вас здесь быть не должно», «Вы недостойны существования», «Вы некомпетентны», «Вы никогда не станете хорошим», «Вы нежеланны» и т. д. Демон — это, в конечном счете, все, что выступает против нас или отрицает нас как героев, которые могут внести вклад в дело.

К ресурсам, которые помогают нам пересечь порог и попасть на новую территорию, а также преобразовывают «демона», относятся ценности, поведенческие навыки и методы ведения дел, которые мы способны привести в действие, чтобы справиться со сложностями, неуверенностью и сопротивлением. Это область, где мы сами должны вырасти, чтобы развить гибкость и увеличить необходимое разнообразие, необходимое для успешного передвижения по новой территории и преодоления возникающих на пути препятствий.

«Опекуны» — это спонсоры и установленные нами отношения, которые помогают нам развить нужные навыки, верить в себя и оставаться сосредоточенными на целях.

Коучи иногда испытывают соблазн считать клиента жертвой, а себя — «героем», который убьет «демона» клиента с помощью своих замечательных методов коучинга. Однако важно иметь в виду, что героем является именно клиент, а коуч — это опекун. Наша работа в качестве коучей и спонсоров состоит в том, чтобы помочь клиенту осознать свое путешествие героя и поддерживать его в этом путешествии.

### **Инструментарий спонсорства: карта путешествия героя**

Хотя данное Кэмпбеллом описание путешествия героя начинается с понимания и принятия «призвания», реальная жизнь часто призывает нас к такому путешествию, сначала бросая нам вызов. Многие герои, появившиеся в результате террористических атак 11 сентября 2001 года, например, пустились в свое путешествие в результате прямой конфронтации с «демоном». Они должны были столкнуться со своим порогом и осознать свое призвание в ситуации кризиса.

Такое также часто случается с нашими клиентами. Именно кризис показывает человеку его призвание. Конечно, преодоление любого кризиса — это путешествие героя в себе и вне себя.

Чтобы помогать клиентам исследовать и подготовить себя к основным испытаниям путешествия героя, выберите проект, переходный период или инициативу, в которых они в настоящее время задействованы или которые они планируют, и задайте следующие вопросы:

1. С каким «демоном» (вызовом) вы должны столкнуться? В какой ситуации вы чувствуете себя больше «жертвой», чем «героем»?

[Обычно это будет ситуация, в которой клиент противостоит некоторому типу негативных спонсорских сообщений, исходящих в ответ на внешний вызов либо от себя, либо от значимого другого.]

2. Каков ваш «порог»? Какова неизвестная территория вне зоны комфорта, в которую: а) вас вынуждает войти кризис или б) вы должны войти, чтобы преодолеть кризис?

3. Учитывая «демона», с которым вы должны столкнуться, и порог, который вы должны пересечь, — что является «призывом к действию», что вы «призваны» сделать или кем вы «призваны» стать? (Часто полезно ответить на этот вопрос в форме символа или метафоры; например: «Я призван стать орлом/воином/магом и т. д.»)

4. Какие ресурсы у вас есть и какие вы должны развить более полно, чтобы противостоять вызову, пересечь порог и реализовать свое призвание?

5. Кто является (или будет) вашим «опекуном» для получения этих ресурсов?

Когда клиент идентифицировал своих опекунов, попросите его представить, где они должны быть физически расположены вокруг него, чтобы лучше всего оказывать поддержку. По очереди переместите клиента на место каждого из опекунов и предложите ему посмотреть на себя их глазами (из второй позиции). Какое сообщение или совет дает клиенту каждый опекун?

Предложите клиенту вернуться к своей собственной точке зрения (первая позиция) и получить это сообщения.

### **Инструментарий спонсорства: начало путешествия героя**

Закончив помогать клиенту нанесение на карту его путешествие героя, вы можете помочь ему начать это путешествие, руководя им с помощью следующего формата. В этой процедуре физическая линия вре-

трансформировать любые формы сопротивления при пересечении «порога» и в начале путешествия героя.

1. Проведите на полу воображаемую линию времени. Поместите «призвание» и «демона» на линию времени с учетом будущего на этой линии времени.
2. Предложите клиенту встать в настоящем и почувствовать порог, который он должен перейти, чтобы успешно справиться со своим «демоном» и реализовать свое «призвание». Спросите: «Что вас сдерживает?», «Где находится очаг сопротивления?»
3. Помогите клиенту-герою физически почувствовать это сопротивление, то есть взаимодействуйте с клиентом, чтобы создать физическую метафору чувства сопротивления (удерживая клиента, отталкивая его, давя на него сверху, сдвигая его в сторону и т. д.). В ходе ролевой игры опробуйте различные варианты, пока не найдете тот, который клиент интуитивно ощущает как «правильный».
4. Затем спонсор и клиент меняются местами, чтобы клиент играл роль своего собственного сопротивления. С этой точки зрения клиент рассматривает следующие вопросы: «Каково позитивное намерение сопротивления?», «В каких ресурсах я нуждаюсь, чтобы реализовать позитивное намерение новым и более подходящим способом?», «Как я могу изменить физическое выражение сопротивления, чтобы оно стало для меня "опекуном", а не ограничением относительно позитивного намерения?»
5. Клиент оставляет настоящее на его линии времени и идет к будущему, действуя, «как если бы» он был способен пересечь порог и идти в то место в будущем, которое символизирует «призвание». Клиент встает в месте, означающем его призвание, и добивается ощущения успеха и сосредоточенности.
6. С положения «призвания» клиент-герой поворачивается и оглядывается назад к настоящему, где он пытается преодолеть порог. Находясь на этом месте, клиент становится своим опекуном и спонсором, предлагая ресурсы и посылая сообщение своему «я» в настоящем.
7. Клиент возвращается к настоящему, передавая сообщение и необходимые ресурсы из позиции будущего и перенося их в настоящее. Клиент размышляет над тем, как эти ресурсы помогают далее преобразовывать прежнее сопротивление в состояние опекуна.
8. Взяв эти ресурсы, клиент снова идет к позиции будущего на своей линии времени, которая символизирует его призвание.

### **Архетипические энергии**

По Стивену Гиллигану, существуют три фундаментальные «архетипические энергии», необходимые для успешного завершения «путешествия героя»: *сила* (власть, решительность, свирепость), *сострадание* (мягкость, открытость, доброта) и *юмор* (игривость, гибкость, креативность, неординарность).

Сила необходима, чтобы остаться приверженным достижению цели и установить границы. Сила без уравнивающих ее сострадания и юмора может превратиться в насилие и агрессию.

Сострадание необходимо, чтобы устанавливать контакты с другими людьми, быть эмоционально целостным и эффективно предоставлять и получать поддержку, необходимую для личностного роста. Однако сострадание и мягкость без силы и юмора могут стать слабостью и зависимостью.

Юмор необходим для того, чтобы найти новые перспективы, быть творческим и сглаживать острые углы. Юмор без силы и сострадания, однако, может стать цинизмом и склонностью к дешевым эффектам.

По Гиллигану, необходимо поддерживать баланс этих трех сил и «гуманизировать» их, привнося их в «центр» себя. Гиллиган указывает, что если мы бросаем начатое дело или теряем одну из этих энергий, они приходят в состояние дезинтеграции и образуют «теневую сторону». Например, сила — с очевидностью энергия «воина». Если энергия воина не сосредоточена, не гуманизирована и не сбалансирована другими видами энергии, воин становится просто убийцей или разрушителем. Точно так же сострадание и юмор могут иметь теневую сторону.

Ключ к разрешению этой проблемы состоит в том, чтобы обосновать, использовать и объединить эти энергии, выборочно пропуская их «через» наш внутренний центр.

Хороший коуч с большой буквы будет стремиться спонсировать в своих клиентах все три архетипические энергии, чтобы убедиться, что у них есть основные ресурсы, необходимые для путешествия героя. Клиенты также захотят убедиться в том, что их коучи и «опекуны» обладают должным балансом трех энергий, чтобы удостовериться, что их коуч целостен, интегрирован и располагает необходимыми ресурсами.

Следующий формат представляет собой вариант процесса, разработанного Стивеном Гиллиганом,

в котором коуч и клиент спонсируют друг в друге базовые ресурсы.

### **Инструментарий спонсорства: взаимное спонсорство архетипических энергий**

1. Сядьте вместе в паре (А и Б), лицом к лицу. А и Б уделяют нужное время тому, чтобы «сосредоточиться» и установить полный контакт со своими внутренними физическими, эмоциональными и духовными центрами.

2. А начинает с того, что получает доступ к энергии силы и переносит ее в центр себя. Когда он чувствует присутствие энергии силы в своем теле, он устанавливает зрительный контакт с Б и предлагает: «Увидьте мою силу».

Б поддерживает зрительный контакт с А, и когда он способен достоверно видеть или ощущать силу Б, он говорит: «Я вижу вашу силу».

3. Затем А внутренне входит в контакт с энергией сострадания или мягкости и переносит ее в свой центр. Когда А почувствует присутствие энергии мягкости в своем теле, он устанавливает зрительный контакт с Б и предлагает: «Увидьте мою мягкость».

Б снова поддерживает зрительный контакт с А, и когда он может достоверно увидеть или ощутить мягкость А, он говорит: «Я вижу вашу мягкость».

4. Человек А теперь получает доступ к энергии юмора и переносит ее в центр себя. Когда он чувствует присутствие энергии юмора во всем своем теле, он устанавливает зрительный контакт с Б и предлагает: «Увидьте мой юмор».

Когда Б может достоверно увидеть или ощутить юмор А, он говорит: «Я вижу ваш юмор».

5. Наконец, А сосредоточивает внимание на ощущении своего центра. Когда он чувствует себя во всем своем теле, он устанавливает зрительный контакт с Б и предлагает: «Увидьте меня».

Когда Б может достоверно увидеть или ощутить полное присутствие А, он говорит: «Я вижу вас».

А и Б повторяют упражнение, меняясь ролями, чтобы Б предложил А увидеть силу, мягкость, юмор и присутствие Б.

### **Инструментарий спонсорства: правильное называние**

Во многих отношениях правильное называние — разновидность вербального рефрейминга. Правильные названия помогают людям рассматривать свой опыт так, что это пробуждает более широкую перспективу

и дает им доступ к потенциальным ресурсам и решениям. Надлежащее обозначение особенно важно для опыта на уровне идентичности.

Как указано ранее, правильным является название, которое позволяет спонсируемому полностью реализовать себя, признает позитивное намерение любых других людей, участвующих в ситуации, и в то же время правдиво отражает опыт.

Название, которое позволяет полностью реализовать себя, но унижает других людей, не будет «правильным». Очевидно, если определить что-либо так, что это подавляет себя или отрицает собственные ресурсы, это тоже не будет «правильным» названием. Название, которое подчеркивает позитивные аспекты себя или других, но скрывает или отрицает вред или боль переживания, также не может быть «правильным».

Например, кто-то расстроен из-за того, что другой обидел его, и говорит: «Вы — ничтожество». Конечно, это способ выразить свои переживания, и, вероятно, до некоторой степени правильно отражает положение вещей. С другой стороны, такое утверждение вряд ли раскроет лучшие стороны человека, его высказывающего, и при этом не будет признавать позитивное намерение другого. На самом деле это форма негативного спонсорства.

То же самое переживание можно передать такими словами: «Ваше поведение напоминает мне, что я должен остаться сильным и ресурсным, чтобы избежать травмы». Это определение с большей вероятностью раскроет ваши лучшие стороны, чтобы вы могли действительно научиться чему-то из этого опыта, а также признает правду, с одной стороны, и позитивное намерение вашей эмоциональной реакции — с другой, не отрицая при этом идентичности другого человека (что просто означает обращаться с этим человеком так, как он обращается с вами).

Можно привести несколько других примеров правильных определений ситуации:

«Я позволяю людям обманывать меня» —> «Мне нужно показать свою силу и установить более четкие границы».

«Я ненавижу своего начальника» —> «Я чувствую, что начальник не замечает или не ценит меня».

«Я хочу вас обидеть» —> «Увидьте мою силу».

Один из самых распространенных способов, которым коучи и спонсоры могут применить правильное называние, включает отнесение самоуничижительных утверждений об идентичности к категории утверждений о способностях или поведении. Негативные суждения об идентичности —

часто результат интерпретации конкретных действий или неспособность получить определенные поведенческие результаты. Изменение негативного суждения об идентичности на утверждение о поведении или способностях человека значительно уменьшает его ментальное и эмоциональное воздействие.

Например, клиент утверждает: «Я — неудачник». Возможный ответ спонсора: «Вы не неудачник, просто вы еще не овладели всеми элементами, необходимыми для успеха». Это переводит ограничивающее суждение на уровне идентичности в более действенную и разрешимую структуру.

Такие рефреймы можно создать с помощью следующей последовательности шагов:

- Определите негативное суждение об идентичности:

Я \_\_\_\_\_ (например: «Я — обуза для других».)

- Определите позитивное намерение, стоящее за негативным суждением об идентичности.

(Например: «Заботиться о себе и самостоятельно решать проблемы».)

- Определите недостающую способность или ресурс, подразумеваемый позитивным намерением, стоящим за суждением об идентичности. В частности, размышляйте в терминах трех архетипических энергий (сила, сострадание, юмор) и способности к сосредоточению.

(Например: «*Сострадание* к себе и *сила*, необходимая для самостоятельного решения проблем».)

- Вербально замените негативное суждение об идентичности способностью или поведением:

*Возможно, вы не \_\_\_\_\_* (негативное суждение об идентичности:

например: «обуза для других»), *просто вы нуждаетесь в большем \_\_\_\_\_*

(например: «сострадании к себе и силе, необходимой для самостоятельного решения проблем»).

Таким образом, этот тип «правильного называния» фреймирует или рефреймирует опыт клиента так, чтобы:

- 1) признавать, что клиент — герой, совершающий путешествие;
- 2) описывать ключевые проблемы в терминах наличия или отсутствия одной из трех архетипических энергий;
- 3) признавать и использовать позитивные намерения исходного утверждения или убеждения.

### **Инструментарий спонсорства: спонсирование потенциала**

Эффективное спонсорство предполагает признание и охрану потенциальных качеств и характеристик в других людях, помощь им в преодолении границы и преобразовании влияния самоуничижения. Это в зна-

чительной степени осуществляется, когда спонсор «находится под рукой» для других и передает основные сообщения спонсорства: «Я вижу <sup>ч</sup> вас», «Вы существуете», «Вы ценны», «Вы уникальны», «Вы можете внести вклад в общее дело», «Вы — часть коллектива, и вам здесь рады».

Позитивное спонсорство — мощный способ помочь людям выявить и усилить ключевые ресурсы и личные характеристики. Чтобы быть спонсором и «опекуном» и помогать клиентам идентифицировать и усиливать ключевые ресурсы, которые поддержат их в их «путешествии героя», коуч может использовать следующий формат.

1. Предложите клиенту прочертить физическую линию времени и отойти назад в место, которое символизирует начало его жизни, когда он еще не осознавал себя. Дайте клиенту инструкцию получить доступ к своему центру и «источнику» ресурсов.
2. Попросите, чтобы клиент выбрал характеристику или потенциал (например, «сила», «сострадание» или «юмор»), который, если бы его возвращали или оберегали в течение жизни клиента, позволил бы ему более полно: а) устанавливать разумные границы, б) преодолевать барьеры или в) более полно развить свои способности.
3. Попросите клиента создать символ для этого ресурса или характеристики и сообщить его вам. Внимательно слушайте из вашего центра и позвольте словам клиента «тронуть» вас. Если необходимо, задайте несколько вопросов, пока не сможете достоверно и конгруэнтно «видеть» или ощущать реальность этого потенциала в клиенте.
4. Повернитесь так, чтобы вы стояли под прямым углом к клиенту, глядя на него сбоку. Попросите, чтобы клиент получил доступ к своему центру или «источнику», и сделайте то же самое. Когда вы установите связь с вашим центром и источником и сможете конгруэнтно присоединиться к клиенту и почувствовать его ресурсы и потенциал, подайте клиенту сигнал, протянув ему руку. Когда клиент будет готов принять ваше спонсорство, он должен подать вам сигнал, взяв вашу руку и положив ее себе на сердце. Положите другую руку на верхнюю часть спины клиента по центру.

5. Попросите клиента сосредоточиться на ресурсе или характеристике, которые он хотел бы взрастить и оберегать, и идти по линии времени к настоящему, вновь переживая события своей жизни. Сопровождайте клиента по линии времени, удерживая руки на его сердце и спине, сосредоточив внимание на клиента и ресурсе или характеристике, которую он хотел бы взрастить, и непрерывно повторяйте сообщения спонсорства: «Я вижу вас», «Вы существуете», «Вы ценны», «Вы уникальны», «Вы способны внести вклад в общее дело», «Вы — часть коллектива, и вам здесь рады».

[Если хотите, можете также добавить и другие придающие силы утверждения об убеждениях относительно характеристики или ресурса, который хочет усилить клиент: например, «Вы можете увеличить этот ресурс», «Вы способны увеличить этот ресурс», «Вы заслуживаете того, чтобы увеличить этот ресурс».]

6. Когда клиент достигнет настоящего и больше не будет нуждаться в вашем спонсорстве, уберите руку с его сердца. Затем мягко уберите руку с его спины. После этого клиент может идти в будущее, позволяя ресурсу или характеристике продолжать расцветать и развиваться.

7. В конечном счете клиент достигнет места в будущем на своей линии времени, в котором он почувствует, что ресурс или характеристика развились настолько полно, что стали частью его идентичности. Попросите клиента остановиться в этом месте и обернуться, чтобы посмотреть на линию времени. Теперь клиент может стать своим собственным спонсором этого потенциала. Предложите клиенту найти сообщение, которое ему необходимо послать из этого места в будущем назад через всю жизнь.

8. Предложите клиенту принять это сообщение, вернуться к началу линии времени и повторить процесс, став своим собственным спонсором путем получения доступа к своему потенциалу, положить свои руки себе на сердце и пройти по линии времени, снова передав себе сообщение из своего будущего. Вы можете сопровождать клиента на расстоянии (идя с ним рядом, но не прикасаясь к нему). Попросите клиента все время двигаться в будущее, а затем возвратиться в настоящее и поделиться с вами своими переживаниями.

Во время прогулки по личностной истории клиента важно помнить, что спонсор не должен пытаться быть для клиента врачом, учителем или «спасителем». Цель этого процесса не состоит в том, чтобы пытаться изменить личностную историю клиента или осуществить вмешательство, чтобы что-то «исправить». Единственная цель спонсора состоит в том, чтобы гарантировать: независимо от того, что происходит, его внимание сосредоточено на клиенте и желаемой характеристике или ресурсе. Этот процесс не связан с изменением внешних деталей личностной истории клиента. Он нужен, чтобы удостовериться в том, что клиент имеет доступ к своему центру и внутренним ресурсам независимо от событий в его жизни и что клиент всегда знает: он существует, замечен, ценен, уникален, может внести вклад в общее дело и ему рады.

#### **Инструментарий спонсорства: формат спонсорства группы**

Спонсорство не должно исходить только от одного человека. Переживание того, что вас спонсируют, часто усиливается, если спонсорство исходит от группы или команды.

Следующий формат предоставляет возможность нескольким людям действовать в качестве спонсоров различных ключевых убеждений для другого члена группы.

*Примечание.* Этот процесс лучше всего проводить в группе из 5 человек (хотя его можно относительно легко адаптировать и к группам других размеров).

1. Один член группы должен добровольно быть «получателем», другие будут «спонсорами». Спонсоры должны стоять вокруг получателя: один впереди, один позади, один слева и один справа.

179

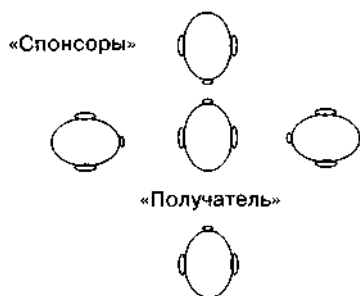


Рис. 34. Спонсоры образуют группу вокруг «получателя»

2. Получатель должен выбрать какое-либо позитивное изменение в жизни, которое он хотел бы

поддержать, или какой-либо проект, мечту, личный потенциал или качество, которые он хотел бы реализовать или развить. Получатель должен также подумать о внутренних ресурсах, которые помогли бы ему достичь желаемого состояния (сила, сострадание, юмор).

3. Затем получатель должен выбрать каждого из членов группы в качестве спонсора для убеждений, которые необходимы или важны, чтобы быть способным выработать определенную привычку, реализовать мечту или развить потенциал. Убеждения могут быть, к примеру, такими:

*Это для вас возможно.*

*Это для вас желательно и важно.*

*Вы способный.*

*Вы этого заслуживаете.*

Каждый спонсор должен убедиться, что действительно «видит» и ощущает убеждение, по поводу которого его попросили быть спонсором для получателя.

4. Спонсоры должны по очереди вслух, достоверно и конгруэнтно, назвать убеждение, которое их попросили спонсировать у получателя.

[Когда каждый спонсор вербализует свое убеждение, спонсоры могут передвинуться вокруг получателя (по часовой стрелке) и повторить каждое утверждение убеждения из нового положения. Это можно проделывать, пока каждый спонсор не вернется на первоначальное место.]

5. Затем каждый спонсор повторяет свое утверждение убеждения, а другие называют свои убеждения в любом порядке и в любое время, когда захотят.

6. Наконец, после нескольких минут повторения сообщений, каждый спонсор должен установить получателю якорь, прикоснувшись к нему, когда он называет свое убеждение. После прикосновения к получателю спонсор прекращает говорить и молча стоит в течение нескольких минут, удерживая якорь.

Затем другой член группы выражает готовность стать получателем, и процесс повторяется, пока все члены группы не побывают в позиции получателя.

Существует разновидность этого процесса, которая предполагает, что каждый спонсор выбирает (или за него выбирают другие) одно из основных спонсорских сообщений:

*Вы ценны.*

*Вы важны/особенны/уникальны.*

*Вы можете привести в общее дело нечто важное.*

*Вам здесь рады. Вы — часть коллектива.*

Оба этих процесса могут оказывать на «получателя» очень глубокое позитивное влияние.

### **Инструментарий спонсорства: возвращение утраченных спонсоров**

Иногда мы теряем людей, которые были для нас важными спонсорами. Эта потеря может быть связана со смертью, физическим расставанием или изменением условий жизни, препятствующим общению. Это может создать в нашей жизни болезненную пустоту, вызвав чувство печали, одиночества, предательства, вины и т. д. Утрата важного спонсора у некоторых людей может даже вызвать жизненный кризис.

Однако подобно тому как люди могут иметь внутренних менторов, они могут интериоризировать спонсоров и научиться быть спонсорами для самих себя. Следующий формат поможет клиентам вернуть их отношения со спонсорами, которые по разным причинам ушли из их жизни. Хотя этот процесс очень символичен и метафоричен, многие находят его эмоционально значимым.

1. Идентифицируйте переживание или ситуацию, в который вы острее всего ощущаете потерю прошлого спонсора, и ассоциируйтесь с ней.

2. Выйдите из этого переживания и войдите в сосредоточенное и ресурсное состояние, в котором вы чувствуете себя выровненным и имеющим доступ к «источнику ваших ресурсов».

3. Выберите двух имеющихся у вас внутренних спонсоров, которые станут вашими «ангелами-хранителями». Выберите людей, которые были спонсорами прежде и теперь физически отсутствуют в вашей жизни, но кого вы знаете и кто навсегда останется частью вас.

4. Немного повернитесь вправо и руками вылепите (физически) «голограмму» утраченного спонсора в натуральную величину. Создайте репрезентацию человека, каким он был в то время, когда спонсировал вас. Если хотите, можете создать символическую репрезентацию (иногда она более значима, чем анатомически точная.)

*Примечание.* Если к вам приходят какие-либо негативные или болезненные воспоминания, поместите их в воображаемые воздушные шары, и пусть они улетят. (Пусть визуальные образы

находятся на внешней стороне воздушного шара, а голоса и звуки — внутри него.)

5. Закончив скульптуру, символически «вдохните жизнь» в голограмму и наделите вашего спонсора подходящим голосом.

6. Встаньте лицом к лицу с репрезентацией созданного вами спонсора и спросите: «Что вы мне подарите?» Перейдите во «вторую позицию», заняв место вашего спонсора, и ответьте на вопрос с его точки зрения. Создайте для этого подарка символ (например, золотое сердце).

7. Возвратитесь в «первую позицию», снова ассоциируясь с собой, и ответьте на вопрос: «Что я хочу подарить вам?» Создайте символ вашего подарка этому спонсору (например, авторучка, которая пишет разными цветами).

8. Обменяйтесь подарками с вашим бывшим спонсором и представьте, что вы можете соединить ваши сердца вечной серебряной нитью света.

9. Относитесь с уважением к подарку спонсора: ищите других людей, в настоящее время присутствующих в вашей жизни, с которыми вы можете им поделиться. Вообразите, как вы поделитесь этим подарком и не дадите ему угаснуть в вашем поведении. Используйте вашего внутреннего спонсора как опекуна и ментора, чтобы вам было легче поделиться этим подарком.

10. Вообразите, что ваш бывший спонсор теперь объединился с двумя вашими «ангелами-хранителями» и другими внутренними спонсорами и они ему рады.

11. Привнесите подарок нового внутреннего спонсора и других «ангелов-хранителей» в ситуацию, в которой вы ранее испытывали нехватку спонсорства, и отметьте, как изменились ваши переживания.

### **Резюме**

Спонсорство предполагает поддержку людей для личностного роста и изменения на уровне идентичности. Чувство идентичности человека касается его восприятия самого себя, роли и «призвания». Быть хорошим спонсором означает «быть под рукой» для других, понимание и признание их на глубоком уровне и передачу таких ключевых сообщений, как «Я вас вижу», «Вы существуете», «Вы ценны», «Вы уникальны», «Вы можете внести вклад в общее дело», «Вы — часть коллектива, и вам здесь рады».

Не-спонсорство и негативное спонсорство имеют место либо в отсутствие каких-либо спонсорских сообщений, либо когда люди получают противоположность спонсорства — их подавляют, а не поддерживают. Если люди чувствуют, что их не замечают, не ценят, что они не могут внести свой вклад в общее дело (или их вклад не признан), что их можно легко заменить и они не являются частью коллектива, их способность выполнять работу и соответствующая мотивация значительно уменьшаются.

Чтобы быть хорошим спонсором, необходимы сильное внутреннее стремление поддерживать других людей и уникальный набор личных навыков. Навыки спонсорства включают сосредоточенность и внутреннюю конгруэнтность, эмоциональный контакт с другими людьми, любопытство и восприимчивость, способность должным образом называть переживания клиента, чтобы это помогало ему полностью реализовать себя, и способность идентифицировать и трансформировать самоуничижительные влияния, которые могут препятствовать личностному росту клиента.

*Обнаружение источника ресурсов и активное сосредоточение* — это инструменты спонсорства, которые помогают спонсорам и клиентам достигать состояния сосредоточенности, выравнивания и конгруэнтности и поддерживать ощущение своего внутреннего центра даже в сложных ситуациях.

*Слушающее партнерство* предполагает умение слушать других из внутреннего центра, создание и поддержание «пространства», в котором человек может аутентично обдумать важные жизненные ситуа-

ции и решения. Слушающее партнерство — это также эффективный способ стимулировать взаимное спонсорство в группе или команде.

Другой способ поощрить взаимное спонсорство в группе людей состоит в том, чтобы предложить им поупражняться в обнаружении и признании того, что они видят и что им нравится в товарищах по группе. *Процесс «я вижу» и «я ощущаю»* создает окружение, в котором члены группы или команды могут взаимно спонсировать друг друга, обнаруживая и признавая, какие внутренние и внешние качества они ценят в своих товарищах по группе.

Преодоление жизненных трудностей можно уподобить «путешествию героя». Главная задача спонсорства состоит в том, чтобы помочь другим людям признать это путешествие и преуспеть в нем. Однако часто клиенты, подыскивая себе коуча, не чувствуют себя героями. Напротив, они

ощущают себя жертвами и ищут спасителя. Для коучей важно помнить, что героем является именно клиент, а не коуч. Коучи с большой буквы оказывают клиентам медвежью услугу, убивая их «демонов» или позволяя клиентам остаться запертыми в их собственной зоне комфорта. Хороший коуч и спонсор действует как опекун для ресурсов клиентов и помогает им понять, что они действительно находятся в путешествии героя, помогая им осознать свое призвание. Процесс *создания карты путешествия героя* — способ помочь клиентам классифицировать и понять существенные в их жизни паттерны путем идентификации их «призвания» в сложных ситуациях и кризисах и отказа от менталитета «жертвы».

Коучи помогают клиентам предпринять шаги, необходимые для начала путешествия героя, помещая ключевые элементы на линии времени и работая с сопротивлением движению вперед. Помогая клиентам осознать позитивное намерение их внутреннего сопротивления, можно преобразовать кажущиеся препятствия в «опекунов» позитивного намерения.

Чтобы эффективно действовать на уровне идентичности и успешно завершить путешествие героя, людям необходимы некоторые основные ресурсы, или *архетипические энергии*. Это сила, сострадание и юмор. Взаимное *спонсирование архетипических энергий* предполагает, что коуч и клиент будут видеть и признавать этих ресурсы друг в друге, привнося в их взаимодействие сбалансированность и взаимное доверие.

*Правильное название* — разновидность вербального рефрейминга, которая позволяет клиентам более позитивно оценивать ситуацию и события и полностью реализовывать себя, изменяя способ «называния». Один из самых распространенных способов, которыми коучи и спонсоры могут применить правильное название, включает повторную классификацию самоуничижительных утверждений об идентичности как утверждений о способностях или поведении. Это помещает ограничивающие суждения на уровне идентичности в более конструктивную систему отсчета, что способствует принятию правильных решений.

Основная цель спонсорства состоит также в том, чтобы признать и оберегать позитивные качества и характеристики клиентов, помогая им преодолеть границы и трансформировать самоуничижительные влияния. Это в значительной степени можно сделать, «находясь под рукой» для других людей и передавая основные спонсорские сообщения: «Я вижу вас», «Вы существуете», «Вы ценны», «Вы уникальны», «Вы можете внести вклад в общее дело», «Вы — часть коллектива, и вам здесь рады». Когда клиенты способны пересмотреть сложные ситуации из своей личной истории с соответствующим спонсорством, например в *формате спонсорства потенциала*, они могут взрастить в себе и обеспечить ключевые качества и ресурсы, которые позволяют им: а) установить разумные границы, б) преодолеть барьеры или в) более полно развить свои способности.

Спонсорство может исходить не только от одного человека. Ощущение получения спонсорской поддержки усиливается, когда она исходит от всей группы или команды. Этого можно достичь, предложив нескольким членам группы стать для одного из их коллег спонсорами различных ключевых убеждений.

Иногда мы теряем людей, которые были для нас важными спонсорами, что создает в нашей жизни болезненную пустоту и вызывает чувства печали, одиночества, предательства и вины. Подобно тому как можно иметь внутренних менторов, люди могут интериоризировать спонсоров и научиться быть спонсорами для самих себя. *Формат возвращения потерянных спонсоров* — это способ помочь клиентам вернуть их отношения с бывшими спонсорами, которые ушли из их жизни.

Инструментарий спонсорства содержит процессы, которые во многих отношениях просты, но они требуют обязательности и присутствия со стороны спонсора и определенной степени близости между коучем и клиентом. Хотя многие описанные в этой главе инструменты следует применять в условиях индивидуальной работы, что может показаться сложным для тех, кто не имеет опыта работы с коучем, по сути спонсорство сводится к передаче ключевых сообщений: «Я вижу вас», «Вы существуете», «Вы ценны», «Вы уникальны», «Вы можете внести вклад в общее дело», «Вы — часть коллектива, и вам здесь рады».

## Глава 6

### Пробуждение

t, t/I, ,,, \*!./ / z -

### Краткое содержание

- Пробуждение

«Дух» и «область» Коуч как пробуждающий

- Не-знание
- Нек-Нек
- Состояние «аптайм»
- Инструментарий пробуждающего: создание якоря для состояния «аптайм»
- Получение доступа к подсознанию
- Инструментарий пробуждающего: активное мечтание

Упражнение на активное мечтание

- Инструментарий пробуждающего: пробуждение к свободе

Формат пробуждения к свободе

- Двойные связи
- Инструментарий пробуждающего: выход из двойных связей
- Инструментарий пробуждающего: создание позитивной двойной связи
- Уровни научения и изменения по Бейтсону

Научение IV

Краткий обзор четырех уровней научения

- Стратегии выживания
- Инструментарий пробуждающего: обновление стратегий выживания с помощью уровней научения Бейтсона
- Резюме

186

## Пробуждение

Человек — часть целого, которое мы называем Вселенной... часть, ограниченная во времени и пространстве. Он переживает свои мысли и чувства как отдельные от всего остального — своего рода оптическая иллюзия сознания. Эта иллюзия — тюрьма, ограничивающая нас личными желаниями и привязанностью к нескольким наиболее близким нам людям. Наша задача должна состоять в том, чтобы освободиться из этой тюрьмы, расширив свой круг сострадания, чтобы охватить все живые существа и всю природу в ее красоте.

*Альберт Эйнштейн*

В словаре Уэбстера *пробуждение* определяется как «подъем после сна», «выход из состояния безразличия, летаргии или дремоты» или «возвращение состояния полного сознания, осведомленности и восприимчивости».

Периоды развития и преобразований в нашей жизни обычно сопровождаются таким «пробуждением». Это подобно тому, как если бы мы пробудились от некоего сна, вышли из созданного нами самими оцепенения или внезапно прозрели. Наши ментальные карты, показывающие, кем мы являемся и что для нас возможно в мире, становятся более широкими, и мы воспринимаем старые ограничения совершенно по-новому. При таких переживаниях мы можем сломать наши старые установки и «выбраться из ящика».

Результатом пробуждения часто являются новое ощущение цели и значения, расширенное сознание, очищенное восприятие, а также эмоциональное и физическое оживление.

Пробуждение связано не только с расширением когнитивных или ментальных способностей, но и с сердцем и эмоциями. Пробуждение часто касается воссоединения с мотивацией на самом глубоком уровне. Следовательно, пробуждение обычно сопровождает важные переходные периоды в нашей личной и профессиональной жизни.

## «Дух» и «область»

Пробуждение выходит за рамки коучинга, обучения, менторства и спонсорства и включает уровень видения, цели и духа. Оно связано с восприятием того, что выходит за рамки нашего я-образа, и включает видение большей системы, окружающей определенные роли, ценности, убеждения, мысли, действия или ощущения. Это связано с тем, кого и что еще мы воспринимаем в мире вокруг нас, и касается вопроса, для кого или для чего был выбран конкретный путь (цель).

Термин *духовный* используется в модели нейро-логических уровней для обозначения субъективного переживания себя как части большей системы или «области», — того, что простирается за пределы нас самих и связано с семьей, сообществом и глобальными системами. Это понимание того, что антрополог и специалист по теории систем Грегори Бейтсон назвал «паттерном, который соединяет» все вещи вместе в большее целое. Мы, как отдельные люди, являемся подсистемой этой большей системы.

Опыт «духовного» уровня касается того, что можно было бы назвать «я» большей системы, — чувства бытия, выходящего за рамки нашего образа себя, а также ценностей, убеждений, мыслей,

действий или ощущений. Это предполагает связь с тем, кто *еще и что еще* находится в окружающей нас большей системе. Именно этот уровень опыта обычно обеспечивает больший контекст, который придает нашей жизни смысл и цель.

Духовные устремления в форме реализации «видения», «миссии» и «цели» жизни — это мотивация, стоящая за величайшими человеческими достижениями. Многие лидеры и гении признают значение подобного духовного руководства в их жизни и работе. Например, Альберт Эйнштейн так говорил о своих исследованиях: «Я хочу знать, как Бог создал этот мир. Я не интересуюсь тем или иным явлением, спектром того или иного элемента; я хочу знать замысел Божий; все остальное — детали».

III

Понятие *духовного* в модели нейро-логических уровней можно уподобить тому, что Эйнштейн называл «замыслом Божиим».

С нейро-логической точки зрения процессы духовного уровня имеют отношение к некоей *области отношений* между нашей собственной нервной системой и нервными системами других людей, формируя своего рода коллективную нервную систему. Результат этой области взаимодействия иногда называют групповым «разумом», групповым «духом» или «коллективным сознанием». Эта область также включает «нервные системы», или сети обработки информации, других существ и даже окружения. Грегори Бейтсон так описал это явление:

*Нам присущ индивидуальный разум, но он существует не только в теле. Он присущ путям передачи информации и сообщениям вне тела; и существует больший Разум, подсистемой которого является индивидуальный разум. Этот больший Разум сопоставим с Богом; вероятно, он и является тем, что люди понимают под «Богом», но при этом он присущ всей взаимосвязанной социальной системе и планетарной экологии.*

*(Bateson, 1972)*

### **Коуч как пробуждающий**

Во многих отношениях коучи, консультанты, врачи, преподаватели и лидеры — это пробуждающие; они открывают новые перспективы и возможности для своих учеников, клиентов и сотрудников, помогая им получить доступ к большему Разуму или к большей области. Пробуждение других предполагает предоставление им помощи в том, чтобы вырасти до уровня видения, миссии и духа. Пробуждающий поддерживает другого человека, обеспечивая контексты и переживания, которые позволят человеку лучше понять свои цели, себя самого и большие системы, к которым он принадлежит.

Роль пробуждающего до некоторой степени предполагает наличие способностей коуча, преподавателя, ментора и спонсора, но имеет и другие параметры. Очевидно, что других пробудить невозможно, если вы сами еще спите. Поэтому первая задача пробуждающего состоит в том, чтобы пробудиться и остаться бодрствующим. Пробуждающий «пробуждает» других через свою собственную целостность и конгруэнтность. Пробуждающий помогает другим людям осознать их миссию и видение, полностью осознавая собственное видение и миссию.

Другая ключевая цель пробуждающего состоит в том, чтобы помочь людям «выбраться из ящика», в который они заключены, избавиться от старых привычек, а также выйти из конфликтов и двойных связей.

Великий датский физик Нильс Бор указывал, что есть два типа истины: поверхностная и глубокая. По мнению Бора, «противоположность поверхностной истины — ложь. Глубокой же истине противостоит другая истина». Бор, несомненно, имел в виду понятие о том, что фундаментальные физические элементы, скажем, электроны, являются одновременно и волнами и частицами. Тот факт, что электроны — это волны энергии, не означает, что они также не являются частицами материи, даже при том, что это две противоположные позиции.

То же самое справедливо и относительно глубоких психологических истин. Красота и уродство, например, — глубокие истины. Тот факт, что мир наполнен красотой и надеждой, не означает, что он не может одновременно быть уродливым. А то, что люди способны совершать ужасные и бесчеловечные поступки, не означает, что они не способны проявлять героизм и творить чудеса. Пробуждающие часто пробуждают других людей для осознания такой подобной глубокой истины. И когда мы понимаем, что истинно и то и другое, у нас появляется выбор. Куда мы хотим приложить свою энергию? Посвящаем ли мы себя красоте или погрязаем в уродстве?

Важно отметить, что иногда «чем ярче свет, тем темнее тени». Когда люди переживают даже незначительное духовное пробуждение,

они внезапно начинают видеть тени, которых они не видели прежде, — потому что свет стал ярче.

Пробуждение — переживание волнующее, но не всегда приятное. Таким образом, помощь другим

в пробуждении требует навыка и чуткости. Пробуждение других предполагает безоговорочное принятие того, кем они являются и как они живут; однако при этом существуют возможности роста и развития. Пробуждение может быть постепенным или внезапным (подобно моменту «сатори» или внезапного инсайта). Пробуждение часто ведет к научению на уровне того, что Грегори Бейт-сон назвал «Научение IV» — создание чего-то «совершенно нового».

При взаимодействии с другими людьми убеждения пробуждающего включают следующие.

*Жизнь — великое таинство с невероятными возможностями.*

*Все мы путешествуем по жизни, и в этом смысле мы все одинаковы.*

*Все люди по сути своей ценны, и их нужно принимать такими, какие они есть.*

*Каждый выбирает лучшие варианты из тех, которые он считает доступными.*

*Никто не смог бы реагировать на любую ситуацию в прошлом иначе, чем он это сделал.*

*Однако люди полностью свободны выбрать, как реагировать в каждый момент.*

*Люди ограничивают возможные воспринимаемые ими варианты действий, потому что они — или некоторая часть их — еще «спят».*

*Если люди знают, что они ценны и их принимают такими, какие они есть, они будут видеть больше вариантов действий, делать правильный выбор и, таким образом, получают возможность развиваться в любом направлении.*

Стиль лидерства, теснее всего связанный с пробуждением, — это «харизматическое» или «провидческое» лидерство. Провидческие лидеры имеют ощущение видения и миссии, что дает сотрудникам понимание цели. Харизматические или провидческие лидеры — образцы для подражания, за которыми хотят следовать другие люди. Их конгруэнтность и целостность помогают им завоевать уважение и доверие других людей.

### **Не-знание**

Состояние «не-знания» — особое состояние, используемое в НЛП для моделирования и сбора информации. Когда человек входит в состояние «не-знания», он пытается отбросить любые существовавшие ранее

допущения и получить новое и непредвзятое представление о конкретной ситуации или опыте. То есть он пытается ничего «не знать» о конкретном исследуемом человеке или ситуации, чтобы избежать любых предубеждений, которые могут исказить его опыт.

Состояние «не-знания» можно охарактеризовать следующим анекдотом.

*НЛП-Практик, НЛП-Мастер и Модельер впервые пошли прогуляться в лес в Санта-Круссе. На дорожке они увидели желтого бананового слизняка. «О, посмотрите, — сказал Практик, — слизняки в Санта-Круссе, оказывается, желтые».*

*НЛП-Мастер ответил: «Не обязательно. Все, что мы знаем с достоверностью, — это что некоторые слизняки в Санта-Круссе желтые».*

*Модельер возразил: «Ну, если быть точным, в Санта-Круссе есть по крайней мере одна дорожка по крайней мере с одним слизняком на ней, который желтый по крайней мере с одной стороны».*

Состояние «не-знания» — это стратегия, которая использовалась многими выдающимися людьми для выработки новых идей и подходов. Альберт Эйнштейн, например, утверждал, что многие идеи теории относительности появились потому, что он задавал себе вопросы о пространстве и времени без каких-либо предвзятых мнений, как этим мог бы интересоваться ребенок.

Известный гипнотерапевт Милтон Эриксон утверждал, что он, работая с клиентом, всегда пересматривал и перепроверял все свои presuppositions. Два ли глаза у клиента (у него может быть стеклянный глаз)? Две ли у клиента руки (если клиент носит перчатки, у него может быть протез)? Все ли волосы клиента его собственные (а вдруг это парик)? И так далее. Всемирно известный целитель и преподаватель Моше Фельденкрайс утверждал: «В каждом случае я начинаю работу как будто в первый раз и задаю себе больше вопросов, чем когда-либо задавал мне любой из моих помощников или критиков». Входя в состояние «не-знания» и в каждом случае начиная работу как будто в первый раз, Фельденкрайс, подобно Эриксону, получал возможность увеличить свою наблюдательность и креативность, лучше установить контакт с пациентами и не стать жертвой ограничивающих presuppositions, которые в конечном счете могли оказаться необоснованными. В результате такие люди, как Эйнштейн, Эриксон и Фельденкрайс, оказались способны сделать крупные открытия в областях, где других сдерживали presuppositions и предрассудки, свойственные их эпохе. Фельденкрайс указывал: «Такой способ мышления часто помогает в ситуациях, где потерпели бы неудачу более знающие специалисты, чем я».

Таким образом, не-знание — это действенный способ «пробуждения» и важный навык для коучей с большой буквы и их клиентов, помогающий «выбраться из ящика».

## **Нек-Нек**

Один из способов помочь себе и другим достичь состояния не-знания — использование персонажа «Нек-Нек». «Нек-Нек» — вымышленный персонаж, которого придумал НЛП-тренер Тодд Эпштейн; его используют для облегчения процесса сбора информации и моделирования. «Нек-Нек» — имя воображаемого космического пришельца, который имеет точно такую же нервную систему и физические характеристики, как и у людей, но у него нет ни единого перцептивного, лингвистического или культурного допущения. Нек-Нек научился всем формам человеческого языка и знаком с ними, но не может выполнять операции удаления, обобщения и искажения, которые большинство людей обычно проделывают при устном общении друг с другом. Нек-Нек способен понимать лишь полностью определенные сенсорно обоснованные описания и инструкции и реагировать на них.

Эпштейн применял «игру в Нек-Нека», чтобы облегчить процессы входа в состояние, в котором все предыдущие ментальные карты и допущения для интерпретации текущего опыта не используются. Когда коуч входит в состояние «Нек-Нек», он стремится отбросить все прежние допущения и получить новое и непредвзятое представление о конкретной ситуации или переживании.

Такое состояние — основной навык пробуждающих. Опробуйте его на себе. На несколько минут представьте, что вы Нек-Нек и исследуете знакомые объекты вокруг вас, как если бы вы никогда их раньше не видели. Посмотрите телепередачи или понаблюдайте за взаимодействием людей с точки зрения инопланетянина. На что вы обратите внимание? Какие паттерны отличаются от ваших повседневных представлений?

Если бы вы наблюдали или выслушивали клиентов с этой точки зрения, какие вопросы вы бы им задали? Что нового бы вы отметили или увидели в их проблемах и жизненных ситуациях?

### **Состояние «аптайм»**

Состояние «не-знания» также подобно состоянию «аптайм», в котором все сенсорные каналы человека настроены вовне. В состоянии «аптайм» отсутствуют внутренний диалог, образы или эмоциональная напряженность. Все сенсорное осознание сосредоточено на внешнем окружении в ситуации «здесь и сейчас». Понятие «аптайм» в НЛП было сформулировано основателями НЛП Ричардом Бэндлером и Джоном Гриндером. Этот термин заимствован из ранней компьютерной терминологии. Слово «аптайм» означало, что компьютер вводит данные. Слово «даунтайм» указывало, что компьютер обрабатывает полученные данные.

192

Аптайм — еще один мощный ресурс для пробуждения. По существу, это пробуждение чувств, которое открывает дверь к более глубокому пробуждению к миру вокруг нас. Чтобы стимулировать состояние «аптайм» в вас самих и своих клиентах и закорить его, можно использовать следующую процедуру.

### **Инструментарий пробуждающего: создание якоря для состояния «аптайм»**

1. Найдите место — в помещении или на открытом воздухе, где вы можете некоторое время посидеть или походить, просто наслаждаясь миром вокруг вас.

2. Наблюдая за окружающим, поупражняйтесь в сосредоточении и настройке осознания своего внешнего окружения для каждой из сенсорных репрезентативных систем:

- *видя* вещи — используя панорамный и детальный осмотр различных объектов, цветов и движений в своем окружении;
- *чувствуя* температуру воздуха, текстуру, форму и твердость объектов вокруг вас, а также тактильные ощущения, когда вы сидите или передвигаетесь в данном окружении;
- *слушая* различия в тоне звуков и местах, из которых они исходят, а также изменения в своем дыхании и высоте и темпе любых голосов вокруг вас;
- *обоняя* воздух и объекты вокруг себя — отмечая, какие запахи более яркие, а какие более тонкие, — и, если, хотите, обратите внимание на любые изменения вкуса у себя во рту.

Подучив доступ к каждой-из этих систем, вы можете помочь себе не обращать внимание на другие каналы, закрыв глаза или заткнув уши и нос в различных комбинациях. Убедитесь в том, что вы получили максимально полный доступ к каждой системе без какого-либо внутреннего диалога, внутренних картин или ощущений.

3. Правой рукой возьмите себя за левое запястье. Когда вы решите, что способны последовательно получать доступ к каждой системе, сожмите запястье с силой, соответствующей вашей способности получить полный доступ к используемому сенсорному каналу. Чем яснее вы видите, слышите, чувствуете и обоняете происходящее вокруг вас, тем сильнее сжимайте запястье.

4. Начните настраиваться на все репрезентативные системы одновременно, чтобы внимание было полностью сосредоточено на внешнем окружении через все ваши каналы. Сожмите запястье изо всей силы.

5. Продолжайте повторять процесс до тех пор, пока не окажется, что для того, чтобы ваше внимание автоматически обратилось к внешнему окружению без какого-либо сознательного усилия, вам нужно всего-навсего сжать себе запястье.

#### **Получение доступа к подсознанию**

«Не-знание» и «аптайм» — это особые состояния, которые помогают людям получать доступ к неосознанным процессам. Почти все творческие и преуспевающие люди признают важность неосознанных процессов в своей работе и достижении успеха. По всей видимости, как только человек настроил все соответствующие схемы (в результате опеки, руководства, коучинга, обучения, менторства и спонсорства), важно максимизировать неосознанную компетентность, чтобы не препятствовать процессу протекать самостоятельно.

Многие творческие люди, например, утверждают, что самые блестящие идеи к ним приходят, когда они не сосредоточены на проблеме или задаче, которую пытаются решить, — например, когда они принимают утренний душ. Часто от людей приходится слышать нечто вроде «Я набиваю голову всей информацией, какую только могу найти, пока совсем не выдохнусь и больше уже не могу ничего усвоить. Затем я иду спать. Когда я просыпаюсь, у меня уже есть ответ!» Моцарт описал творческий процесс сочинения музыки как «приятный яркий сон». Леонардо да Винчи зашел настолько далеко, что предложил некоторые процессы для стимулирования неосознанных ассоциаций, состоящие в том, чтобы смотреть на стены, и описывал методы вызова ментальных состояний, подобных мечтам.

Очевидно, ключевой элемент «пробуждения» — связь между сознанием и подсознанием. Большая часть опыта пробуждения на деле включает осознание того, что уже и так известно на подсознательном уровне.

Зигмунд Фрейд указывал, что «психические процессы, по существу, неосознанны» и что «осознанные процессы — это просто отдельные действия и части целого психического существа». Фрейд утверждал, что большинство процессов в нервной системе протекают вне осознанной осведомленности субъекта. Заявляя о том, что «признание наличия неосознанных психических процессов — это важный шаг к новой ориентации в мире и в науке», Фрейд утверждал:

*Мы рассматриваем осознанный или неосознанный характер психического процесса просто как одно из его качеств, не обязательно определяющее.... Каждый отдельный процесс прежде всего принадлежит неосознанной психической системе; из этой системы при некоторых условиях он может переходить далее в осознанную систему.*

7 Коучингс помощью НЛП

194

У выдающихся мастеров своего дела отношения между сознанием и подсознанием налажены очень хорошо. Они постоянно находят способы увеличить и развить качество отношений между той маленькой частью, которую мы называем «сознанием», и необъятностью неосознанных процессов. Сознание посылает обратную связь в более крупный блок — подсознание — и влияет на качество отношений между ними. Люди, достигшие мастерства, также понимают, что эти отношения — непрерывный процесс, выражающийся в постоянном развитии с течением времени. Развитие качества отношений между сознанием и подсознанием предполагает баланс между установленным порядком и спонтанностью. Иногда для достижения цели важно «не иметь цели». В процессе научения мы подходим к точке, когда нам надо всего лишь действовать полностью спонтанно. В этот момент нет никакой рефлексии. Есть только системная петля между осознанным и неосознанным разумом и между собой и внешним миром.

Например, если вы занимаетесь боевыми искусствами наподобие айкидо, сначала вам приходится упорно тренироваться на татами. Встретив противника, вы не останавливаетесь, чтобы поговорить с собой или подумать, что вы делаете. Вы даже не решаете заранее, какой маневр использовать. Вы действительно не можете знать, что намерены делать, пока не войдете в контакт с противником, — потому что это ваш танец с внешним миром.

Грегори Бейтсон указывал, что настоящий мастер знает, когда использовать «напряженное мышление» когнитивного сознания, а когда — «свободное мышление» более творческого подсознания. Звезда гипнотерапии Милтон Эриксон сравнивал взаимодействие между сознанием и подсознанием с лошастью и наездником; лошадь символизирует подсознание, а наездник — сознание. Конечно, всякий, кому доводилось ездить верхом, знает, что происходит, когда наездник

хочет ехать в одном направлении, а лошадь — в другом. Ни один из них не сможет двигаться куда хочет, и это отнимает у обоих много времени и энергии.

Таким образом, важно иметь стратегии и методы для непрерывного развития отношений между осознанными и неосознанными процессами. К типичным подобным техникам относятся медитация, молитва и самогипноз. Эти приемы требуют, как говорил Грегори Бейтсон, чтобы в них была задействована вся психика целиком и полностью.

Состояния медитации, молитвы и самогипноза подобны состояниям «не-знания» и «аптайм» тем, что все они имеют следующие характеристики:

- использование периферийного зрения (в противоположность фовеальному);
- фокусирование на внешних звуках (отсутствие внутреннего диалога);
- физиологические процессы в расслабленном состоянии (никакого эмоционального или физического напряжения).

Очевидно, это и есть ключевые качества для сооружения моста между нашим сознанием и подсознанием.

Сны — измененное или «иное» состояние сознания. Их можно использовать, чтобы развить мышление и усовершенствовать процессы научения, а также рассматривать и интегрировать новую информацию. Материал снов используют, чтобы рассмотреть события прошедшего дня или исследовать, какие аспекты этого дня были удачны и что хотелось бы изменить в будущем. С помощью снов можно искать ответы на вопросы, разрешать сложные жизненные проблемы или анализировать альтернативы, на которые вы можете повлиять. Подсознание не думает в точных или материальных терминах, но обрабатывает информацию в терминах отношений, паттернов и паттернов отношений. Все, что предлагает подсознание сознанию в течение сна, метафорично. Лучше принимать сны как метафоры и стремиться понять их смысл.

### **Инструментарий пробуждающего: активное мечтание**

*Активное мечтание* — это инструмент пробуждения, сформулированный опытным НЛП-тренером и разработчиком Джудит Делозье, которую вдохновили на это наблюдения за американскими индейцами. Процесс активного мечтания предполагает определение намерения, которое нужно реализовать во время сна или в ходе мечтаний. Намерение может состоять в том, чтобы получить ответ, разрешить проблему, принять решение, получить больше информации, лучше что-либо понять и т. д. Намерения обычно формулируются в более общих терминах, чем цель или результат. Например, можно сказать: «Мое намерение — увидеть сон о том, от чего я могу благополучно и экологично избавиться». Намерение служит фильтром или руководителем, который направляет подсознательные процессы.

Ответы могут быть и буквальными, и символическими. Можно проснуться утром и понять, что «Сейчас самое время избавиться от гнева, который я чувствую по поводу отношений, закончившихся пять

лет назад», или выйти на прогулку и фантазировать о листьях, падающих с дерева. Человек может не осознавать, что символизируют листья, но ему все равно станет легче и спокойнее на душе.

Один из способов исследовать символы состоит в том, чтобы занять по отношению к ним «вторую позицию», например представить себя листьями или деревом. Затем можно исследовать отношения между символами и первоначальным намерением.

Следующее упражнение — способ помочь клиентам применять практику активного мечтания, чтобы усовершенствовать петлю между их осознаваемыми и неосознаваемыми процессами и более глубоко понять какой-либо проект, проблему или изменение, которыми они занимаются.

### **Упражнение на активное мечтание**

1. Поместите в глубине сознания какое-либо «намерение» — принимаемое решение, преодолеваемую трудность, что-либо, в чем надо проявить больше креативности, вопрос, по которому вы хотите получить больше информации, и т. д.
2. Войдите в состояние «не-знания» или «аптайм» следующим способом:
  - используйте только периферийное зрение (в противоположность фовеальному);
  - сосредоточьте слух на внешних звуках (отключив все внутренние диалоги);
  - приведите физиологические процессы в расслабленное состояние (устранив всякое лишнее эмоциональное и физическое напряжение).
3. Оставайтесь в этом состоянии в течение десятиминутной прогулки. При ходьбе отметьте, что «бросается вам в глаза» или что привлекает ваше внимание (деревья, трава, ветер, пение птицы и т. д.).
4. Наблюдая эти явления (их может быть несколько), займите «вторую позицию» по отношению к

каждому символу или объекту. Каковы характеристики этого объекта или символа? Какими бы были ваши свойства, если бы вы были, например, деревом? Вероятно, изменились бы течение времени и скорость движения объектов или людей, вы были бы прикреплены к земле, двигалась бы только ваша вершина и т. д.

5. Возьмите все знания и характеристики, которые вы обнаружили, заняв «вторую позицию» по отношению к объекту или символу, и создайте «третью позицию», или метапозицию, относительно вашего первоначального намерения. Исследуйте, какие новые сообщения, данные или представления появились у вас относительно первоначального намерения.

### **Инструментарий пробуждающего: пробуждение к свободе**

Пробуждение — цель многих духовных дисциплин и методов. Изучающие дзен-буддизм, например, взаимодействуют с мастером дзен, который задает коаны и помогает изучающему освободиться от традиционного мышления и представлений. Коан — это тема для размышления, используемая мастерами дзен, чтобы помочь ученикам прорваться через барьеры рационального, или «сознания», для достижения просветления. Коаны обычно состоят из высказывания великого мастера дзен прошлого или ответа, данного им на вопрос. Например, монах спросил Донгша-на: «Кто такой Будда?» — и получил ответ «Три меры льна». Размышляя о таком коане, который явно нерационален, изучающие дзен открывают свой разум другим типам мышления, интуиции и вдохновения.

«Решением» коана является классическое изречение Альберта Эйнштейна: «Нельзя решить задачу с помощью того же типа (или уровня) мышления, с помощью которого эта задача поставлена». «Решение» коана предполагает «перескакивание» по логическим уровням, или «мышление вне ящика». Когда это происходит, коан, вместо того чтобы быть источником борьбы, становится стимулом для креативности и «просветления».

Антрополог Грегори Бейтсон утверждал, что занятие коанами имеет много общего с разрешением психологических двойных связей. «Двойная связь» — это ситуация, в которой кажется, что не существует правильного ответа, — какой бы ответ ни давал человек и какое бы действие он ни предпринимал, все оказывается «неправильным». Бейтсон полагал, что такие связи являются ключевым фактором в развитии психических болезней, но они также могут быть источником огромной креативности и осведомленности, если человек способен перейти на соответствующий уровень мышления и восприятия.

Бейтсон часто приводил один пример из обучения дзен. Мастер дзен берет палку и поднимает ее над учеником со словами: «Если вы скажете, что эта палка реальна, я ударю вас ею. Если вы скажете, что эта палка нереальна, я ударю вас ею. Эта палка реальна или нет?» Пока ученик остается на том же самом уровне мышления, на котором мастер создал двойную связь, он в тупике. Если же ученик просто протягивает руку и хватается палку, начинает петь, берет свою собственную палку и пытается «сражаться» и т. д., он выходит за пределы двойной связи и изменяет контекст взаимоотношений. Это уровень научения, который Бейтсон назвал «Научение III». (Такие процессы также могли бы вести к Научению IV.)

Методы дзен-буддизма и их акцент на развитии осознания, расширении сознания и вызове допущениям и ограничениям мыслительных процессов полезны для понимания процесса «пробуждения». Ниже приведено упражнение на пробуждение, созданное под влиянием НЛП-тренера и разработчика Ричарда Кларка, который объединил более чем 30 лет обучения дзен с НЛП в качестве ключевого элемента своей практики коучинга.

### **Формат пробуждения к свободе**

Перед началом процесса пробуждающий должен войти в состояние полного и безоговорочного принятия идентичности и «духа» клиента.

1. Попросите клиента подумать о каком-либо нежелательном или непродуктивном жизненном паттерне. Обратите внимание на основную структуру паттерна. (Например, человек думает: «Это будет похоже на все другие случаи, когда я пытался что-то изменить в своей жизни. Я это точно знаю. Это не подействует, и я лишь снова буду чувствовать безысходность. Чего еще можно ожидать, если я вырос в такой семье!») Дайте клиенту инструкцию вспомнить несколько примеров такого паттерна в его жизни, последствия, к которым это привело, и то, как это повлияло на его жизнь.

- Попросите клиента представить, как могло бы выглядеть будущее, в котором он свободен от этого паттерна, и поразмышлять о том, чем отличалась бы его жизнь, если бы в ней больше не было этого паттерна.

- Затем попросите клиента поразмышлять над тем, что этот паттерн для него делает, то есть как сохранение этого паттерна может повлиять на его жизнь. Проверьте, помогает ли он как-либо клиенту. Например, он может помочь клиенту уклоняться от ответственности, избегать критики или доминирования со стороны другого человека, манипулировать или пытаться управлять другими, давать ему ощущение знакомой идентичности и т. д. Если эти «преимущества» все еще ценны для клиента, исследуйте, как он может получить их иными способами, чем через продолжение нежелательного поведения.

Обсуждая эти проблемы с клиентом, оставайтесь в состоянии полного и безоговорочного принятия идентичности клиента и «духа» его ответов.

2. Теперь с уважением в голосе скажите клиенту: «Вы — свободный человек..., поэтому вы *могли бы* продолжить поступать так же, думать так же или быть уверенными в том же хоть до конца своей жизни. Вы останетесь приятным человеком независимо от того, что вы делаете. Вы совершенно нормальный человек и останетесь таким, измените вы что-то в своей жизни или нет. Вы — свободный человек..., поэтому вы действительно *могли бы* сохранить этот паттерн и быть совершенно нормальным человеком..., но для чего?»

3. Попросите клиента искренне и внимательно рассмотреть этот вопрос, отметьте его внутреннюю реакцию на него и расскажите ему о ней. Часто эта реакция выражается в усилении других убеждений об этом паттерне или клиенте. (Например, клиент отвечает: «Это длилось ужасно долго, и я не думаю, что смогу так просто изменить все. Кроме того, я буду на каждом шагу сталкиваться с сопротивлением со стороны своей семьи/сослуживцев/начальства».)

4. Перенеся свое внимание на эту реакцию, повторите ваши комментарии шага 2; снова напомните клиенту: «Вы — свободный человек... поэтому вы действительно *могли бы* сохранить *этот* паттерн и быть совершенно нормальным человеком..., но для чего?»

5. Снова попросите клиента честно и внимательно рассмотреть этот вопрос, отметьте его внутреннюю реакцию на него и расскажите ему о ней.

6. Повторяйте этот процесс, каждый раз напоминая клиенту: «Вы — свободный человек... поэтому вы действительно *могли бы* сохранить *этот* паттерн и быть совершенно нормальным человеком..., но для чего?»

- После нескольких повторений клиент быстро выйдет за рамки типичных оправданий проблемы и будет все глубже и глубже понимать этот паттерн. В конце концов клиент обнаружит себя «вне ящика» своих обычных паттернов мышления, свободным от старых убеждений и допущений и обогащенным новым пониманием областей, в которых у него действительно есть выбор.

Поскольку никакого «отталкивания» со стороны коуча нет, клиент все глубже пересматривает свою внутреннюю карту, делая о себе такие открытия, которые прежде были невозможны. Таким образом, очень важно, чтобы когда коуч спрашивает «для чего?», он проявлял искреннее любопытство и восприимчивость и безоговорочно принимал клиента независимо от того, что он говорит.

### Двойные связи

В предыдущем разделе мы коснулись понятия двойных связей. По существу, *двойная связь* — ситуация «без выигрыша», то есть ситуация, в которой вы «не правы, если это делаете, и не правы, если этого не делаете». По мнению антрополога Грегори Бейтсона, который первоначально определил понятие двойных связей, такие дилеммы лежат в основе как креативности, так и эмоционального замешательства. Различие состоит в том, действительно ли человек способен распознать двойную связь и выйти из нее соответствующим способом. Основная структура двойных связей такова:

ш

№ В)

<Э\

X

Если вы *не делаете* А, вы не выживете (не будете в безопасности, не будете веселы, не будете хорошим человеком и т. д.). Но если вы *делаете* А, вы не выживете (не будете в безопасности, не будете веселы, не будете хорошим человеком и т. д.).

Классическая иллюстрация двойной связи — суды над ведьмами. Чтобы увидеть, была ли женщина ведьмой, ее связывали и бросали в воду. Если ей удавалось выплыть, ее считали ведьмой и казнили. Если женщина тонула, ее реабилитировали и не считали ведьмой, но при этом она, разумеется, все равно погибала.

Клиенты часто чувствуют, что проходят подобное «испытание». Менее впечатляющие двойные

связи встречаются в повседневной жизни очень и очень часто. Один из таких примеров — дилемма мужа, которому жена на вопрос о том, что она думает о том-то и о том-то, сердито отвечает, что это «не его дело». Однако если он не задает вопроса, то она ругает его за то, что его «не интересует ее мнение». Неспособность разобраться в значении этих двух сообщений и реагировать соответствующим образом заставляет его почувствовать себя плохим мужем.

Двойные связи также возникают в деловых ситуациях. Рассмотрим ситуацию человека, рабочая нагрузка которого настолько возросла, что он не может справиться с ней. Если он выполнит половину работы, выполнить вторую половину он не сможет. С другой стороны, если он не выполнит эту часть работы, значит, работа не будет выполнена. В любом случае человек не выполнит свою работу.

Другой распространенный пример двойной связи в бизнесе касается процесса «сокращения». Менеджер, столкнувшись с сокращением работников в организации, часто оказывается пойманным в двойную связь желания содействовать «успеху» работников и сделать бизнес «успешным». Если менеджер увольняет работников, то они останутся без дохода, могут лишиться жилья и т. д. Таким образом, менеджер не мог достичь цели сделать жизнь своих работников «успешной». С другой стороны, если менеджер не увольняет работников, то предприятие может стать нерентабельным или даже обанкротиться, — в любом случае это неудача. Менеджер попадает в двойную связь — либо он идет против целей своих сотрудников, либо против целей предприятия.

Наиболее интенсивные двойные связи возникают в контексте значимых межличностных отношений. Они часто подразумевают силовую борьбу, в которой один человек «негативно спонсирует» другого или пытается «сделать другого человека неправым».

В качестве иллюстрации Бейтсон приводит пример мальчика, госпитализированного с диагнозом «шизофрения». Спустя некоторое время состояние мальчика стало достаточно стабильным, и ему разрешили принимать посетителей. Мальчика навестила мать. Поздоровавшись, она сказала: «Что же ты не обнимешь маму?» Мальчик покорно обнял

ее. Однако когда он сделал это, мать явно напряглась, очевидно испытывая дискомфорт от физического контакта. Реагируя на невербальное сообщение, мальчик смущенно убрал руки. Тогда мать спросила: «Что случилось, разве ты не любишь маму?» Ощущая еще большее смущение и дискомфорт, мальчик напрягся и отвел взгляд в сторону. При этом мать заметила ему: «Ты должен научиться контролировать свои эмоции». Диалог продолжался в том же духе, пока беспокойство мальчика не усилилось до такой степени, что у него началось вспышка агрессии и его пришлось зафиксировать.

Даже при том, что эта ситуация не так драматична, как во время судов над ведьмами, в ней присутствуют все компоненты двойной связи. Первое сообщение гласит: «Если ты не обнимаешь меня, ты меня не любишь (и не получишь моего одобрения)», однако второе сообщение ему противоречит: «Если ты обнимешь меня, ты создашь мне неудобства, и я отпряну от тебя (и ты опять же не получишь моего одобрения)».

В этом примере также есть и третье сообщение — о реакции мальчика на эту дилемму. Комментарий «Ты должен научиться контролировать свои эмоции» подразумевает, что источник проблемы — неспособность мальчика управлять своими эмоциями, а не, неконгруэнтность матери. Это подразумевает следующее: «Тот факт, что ты чувствуешь смущение, означает, что с тобой что-то неладно. Ты — причина проблемы, неловкости и т. д.».

Это третье сообщение, очевидно, является важной частью паттерна двойной связи. Собеседник или наблюдатель интерпретирует дискомфорт или смущение другого человека как признак: 1) некомпетентности или 2) негативного намерения с позиции власти со стороны того человека, который находится в двойной связи (изменение действительности). Третье сообщение также обычно находится на уровне идентичности и по существу является сообщением «негативного спонсорства». Подразумевается, что смущение человека — свидетельство того, что он дефектен на уровне идентичности; то есть расстройство и огорчение в связи с ситуацией двойной связи — признак дефекта личности. Именно третий аспект двойной связи делает ее эмоционально невыносимой.

### **Инструментарий пробуждающего: выход из двойных связей**

Состояние двойной связи очень похоже на страшный сон. Уже указывалось, что во сне можно предпринять множество действий, чтобы избежать опасности — бежать, прятаться, звать на помощь; поскольку это сон, можно делать даже то, что противоречит обычной действительности, — летать, превращаться в кого-то и т. д. Однако есть лишь одно реальное решение

проблемы страшного сна — проснуться.

НЛП-тренеры и разработчики Тим Холлбом и Сюзи Смит предлагают практику принятия множественных «метапозиций» как способ помочь клиентам «пробудиться» от двойной связи. Принятие «метапозиций» обычно предполагает вход в состояние, которое мы ранее называли «третьей позицией», — диссоциация себя и принятие позиции наблюдателя текущей ситуации. Этому изменению точки зрения также помогает использование языка «третьего лица» (он, она, они, им и т. д.) при описании себя и любых других людей, участвующих во взаимодействии. Обычно связанная с ситуацией эмоциональная напряженность сразу уменьшается, как только человек сменит позицию восприятия.

Однако из-за многоуровневого характера двойных связей простой диссоциации часто недостаточно. Нередко преодоление двойной связи предполагает способность к тройной (наблюдение за собой, наблюдающим себя) или четырехкратной (наблюдение за собой, который наблюдает себя, наблюдающего за собой) диссоциации. При необходимости этот процесс может быть расширен и дальше (существует неограниченное число потенциальных метапозиций). Каждый новый уровень диссоциации не только дистанцирует человека от эмоциональной напряженности ситуации, но и позволяет ему принять более широкую и потенциально более мудрую точку зрения.

Чтобы помочь клиентам, используя этот метод, вырваться из ситуации двойных связей и найти новые варианты действий, можно дать им следующие инструкции.

1. Вспомните ситуацию, в которой вы чувствовали, что оказались в двойной связи.
2. Представьте, что вы можете выплыть из своего тела, оказавшись немного выше и позади себя, так чтобы вы видели себя и другого человека (людей) во взаимодействии. Смотрите, как «они» «там» взаимодействуют, как если бы вы были сторонним наблюдателем. Отметьте, какие новые знания или представления вы получаете, находясь в этой позиции.
3. Представьте, что вы можете переместиться в точку немного выше и позади этой позиции «наблюдателя», так что вы наблюдаете себя, наблюдающего себя и другого (других) в «той» ситуации. Снова отметьте любые новые знания или представления, которые вы получаете, находясь в этой позиции.
4. Повторяйте шаг 3 несколько раз для каждой новой позиции наблюдателя, которой вы способны достичь. Вы можете подняться до своего рода «духовной» позиции и понимания, что может помочь испытать ощущение внутреннего покоя и мудрости. Каковы были бы «мысли Бога» в этой ситуации?
5. Пройдите назад все шаги к первоначальной ситуации, вновь занимая каждую позицию наблюдателя и беря с собой понимание, знания и представления, которое вы получили на каждой из позиций наблюдателя. Ваши переживания должны быть совершенно другими, когда вы вновь вернетесь в своей памяти в ситуацию двойной связи.

#### **Инструментарий пробуждающего: создание позитивной двойной связи**

Как упоминалось ранее, наиболее сложные двойные связи включают множество негативных спонсорских сообщений: «вы не правы, если делаете это», «вы не правы, если не делаете этого» и «вы не правы, если не можете принять решение». Обычно это вызывает состояние, противоположное пробуждению. Вместо того чтобы «становиться полностью осознающим, осведомленным и восприимчивым» и отличаться большей мудростью, ясностью и креативностью, человек сбив с толку, озадачен и замкнут.

Один из способов найти противоядие от двойных связей состоит в том, чтобы создать ситуацию, в которой человек получает множественные позитивные спонсорские сообщения, то есть его уверяют: «вы правы, если вы сделаете это», «вы правы, если вы не сделаете этого» и «вы правы, если вы не можете принять решение». Это создает то, что можно было бы назвать «позитивной двойной связью», — беспроблемную ситуацию, в которой человека поддерживают на уровне идентичности независимо от того, о чем идет речь.

Как и формат «пробуждения к свободе», этот тип поддержки позволяет человеку отделять идентичность от поведения, «выбираться из ящика» мышления, связанного с проблемой, и искренне обдумывать свои убеждения, допущения и альтернативы в данной ситуации.

Один из ключей к пробуждению к свободе, позитивной двойной связи и преодолению двойных связей в целом состоит в том, чтобы помогать клиентам осознать принцип глубокой истины Нильса Бора, — понятие о том, что противоположность глубокой истине также истинна. Понимание глубокой истины создает более глубокое ощущение мудрости и свободы выбора. Цель создания позитивной двойной связи — помочь клиентам осознать этот тип более глубокой правды

о себе и своих паттернах поведения.

Позитивная двойная связь — это полезный инструмент пробуждения для многих типов ситуаций. Ниже дан формат для создания позитивной двойной связи, который включает посылку набора конк-

**204**

ретные позитивных спонсорских сообщений клиенту. Хотя все эти сообщения клиенту может отправить один человек, этот процесс легче всего выполнять в группе из четырех человек.

1. Попросите клиента идентифицировать паттерн поведения, относительно которого он испытывает затруднения или нерешительность. Он может быть либо желательным, либо нежелательным (например, промедление, написание книги, смена места работы, разрыв отношений и т. д.).

2. Двое, А и Б, стоят с обеих сторон от клиента и много раз делают следующие комментарии:

А: «Вы правы, если вы делаете это».

Б: «Вы правы, если вы не делаете этого».

А и Б вместе: «Вы правы, если вы не можете принять решение».

3. В это же время В непрерывно повторяет: «Есть большая цель вашей жизни и действий». «Вы способны принимать хорошие решения».

«Вы можете доверять своему большому "я" и своему подсознанию».

«Вас направят к правильному выбору».

«Вы способны успешно преодолевать жизненные трудности».

«Вы можете быть сильным, сострадательным и веселым».

«Вы можете учиться. Есть нечто важное, что нужно узнать».

Обратите внимание, что сообщения А и Б подчеркивают «Вы правы», а не «Это правильно».

Высказывание: «Вы будете правы, если будете медлить или не будете медлить» отличается от высказывания «Это правильно, если вы будете медлить или не будете медлить». Понятие «это» подразумевает общее суждение о поведении, а не сообщении об идентичности человека.

Важнейшая цель этого упражнения — подчеркнуть, что клиент будет прав на уровне идентичности независимо от того, о чем идет речь. Это помогает клиенту отделить свою идентичность от рассматриваемого поведения и дает клиенту подлинную свободу выбора.

Третий набор сообщений помогает напоминать клиенту о ключевых ресурсах и убеждениях, которые могут помочь ему принимать эффективные решения и находить свой путь.

Прошедшие через этот процесс клиенты часто обнаруживают, что первый набор сообщений в основном нейтрализует любые внутренние конфликты или борьбу. Второй набор сообщений помогает им получить ресурсы, необходимые для мудрого и экологичного принятия соответствующего решения или разрешения проблемы.

### **Уровни научения и изменения по Бейтсону**

Процесс пробуждения явно связан со сдвигом уровней опыта и осознания. Люди часто говорят о реагировании на различных *уровнях*. Например, человек может сказать, что какой-либо опыт был негативным на одном уровне, но позитивным — на другом. В структуре нашего мозга, языке и системах восприятия есть естественные иерархии, или уровни, опыта. Каждый уровень организует информацию на нижнем уровне и управляет ею. Изменение на верхнем уровне обязательно приводит к изменению на более низких уровнях; изменение на более низком уровне может затрагивать или не затрагивать верхние уровни.

Антрополог Грегори Бейтсон (Bateson, 1973) идентифицировал четыре основных уровня научения и изменения. Каждый следующий уровень более абстрактный, чем более низкий уровень, и оказывает большее воздействие на человека. Бейтсон предложил свою классификацию различных «логических уровней» научения, основываясь на математической теории логических типов Бертрانا Расселла. (См. Приложение) Каждый уровень функционирует, делая корректирующие изменения и усовершенствования на более низком уровне.

По мнению Бейтсона:

*Нулевой уровень научения характеризуется конкретностью реакции [то есть конкретным поведением в конкретном окружении. — Р. Д.], которая — правильная или неправильная — не подвержена коррекции.*

*Научение I — это изменение специфики реакции путем коррекции ошибок выбора в пределах набора альтернатив.*

*Научение II — это изменение в процессе Научения I, например корректирующее изменение в наборе альтернатив, из которых делают выбор, или изменение в пунктуации*

последовательности.

*Научение III* — это изменение в процессе *Научения II*, например корректирующее изменение в системе наборов альтернатив, из которых делают выбор.

Например, русский физиолог Павлов обнаружил, что можно вызывать у собак слюноотделение, звоня в звонок перед каждым кормлением. Собаки учились связывать звук звонка с получением пищи. Довольно скоро Павлову стоило лишь позвонить в звонок — и у собак начиналось слюноотечение, даже если они не получали пищи.

Согласно модели уровней научения Бейтсона, начальный акт слюноотделения у собак при получении пищи — пример *Нулевого Научения*. Это — врожденная инстинктивная реакция, которая передается по наследству и которую трудно, если не невозможно, подавить.

Научение расширять реакцию слюноотделения при виде и запахе пищи и вызывать ее на звук звонка — это пример *Научения I*. Через

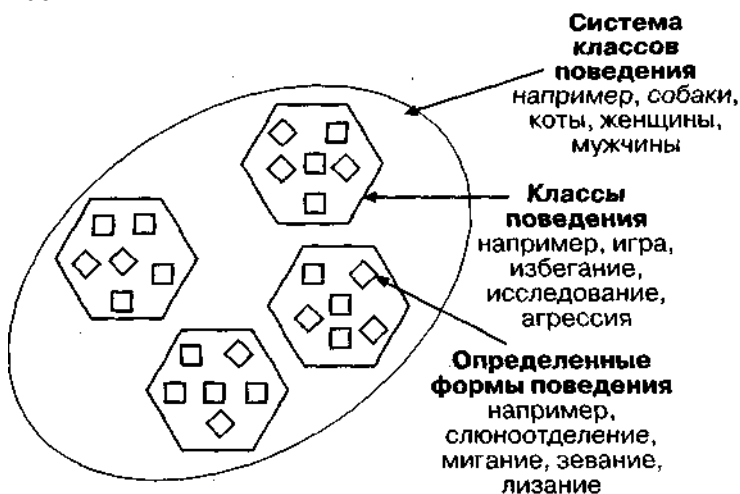
Уровни научения связаны с изменениями на различных уровнях поведения повторение и подкрепление собака учится связывать конкретную реакцию слюноотделения (в противоположность другим реакциям — зевание, лизание, мигание и т. д.) с определенным стимулом конкретного звонка.

*Научение II* предполагало бы «изменение в наборе альтернатив, из которых делают выбор». Это значило бы, что как только у собаки начинается слюноотделение на звук звонка, она была бы должна, услышав звонок, изменить эту реакцию на что-то совершенно иное (скажем, на лай или бегство), а не просто увеличить или уменьшить интенсивность слюноотделения. Слюноотделение — это элемент набора «пищевых» форм поведения. Другими «наборами» альтернатив были бы «игра», «избегание», «исследование», «агрессия» и т. д. Создание изменения на этом уровне, очевидно, было бы более сложным, чем *Научение I*.

*Научение III* было бы еще большим изменением. Бейтсон говорит, что это было бы «изменением в системе наборов альтернатив, из **которых** делают выбор». Собака, например, является одной «системой» наборов альтернатив. Другие животные (коты, птицы, люди, волки и т. д.) составили бы иные системы. Чтобы достичь *Научения III*, собаки Павлова при звуке звонка должны были бы внезапно перейти от «собачьих» форм поведения к «кошачьим» (мяуканье, лазанье по деревьям и т. д.). Это явно было бы задачей весьма сложной и, как указывал Бейтсон, фактически невозможной для взрослых особей большинства видов (**хотя** подражание другим животным, например собакам, котам и птицам, — естественное и нормальное занятие детей).

Таким образом, с точки зрения Бейтсона, простой механический рефлекс — пример «нулевого научения». Процессы *Нулевого Научения*

206



ния также могли бы включать привычки, склонности и другие паттерны, которые кажутся установившимися и неизменными. Нулевое научение — это обычное состояние для многих людей и организаций. Многие наши паттерны поведения становятся неосознанными встроенными в нас привычками, которые мешают эффективно адаптироваться к изменениям в окружающем мире. Это часто ведет к тупиковым состояниям, сопротивлению, благодушию и неэффективности.

Поведенческое обусловливание, психомоторное научение, перенастройка процессов или возрастающее качественное усовершенствование — действия, касающиеся «корректирующих изменений» конкретных форм поведения и действий в людях и *организациях*, то есть *Научение I*.

Оно, по сути, связано с поведенческой гибкостью — обновлением и улучшением уже имеющихся процедур и паттернов поведения. Научение I лучше всего стимулировать, помогая людям развить «метапо-знание», понимание действий, внутреннего опыта и процессов мышления. Это делается с помощью базовых техник коучинга и обучения — сравнительного анализа и обеспечения обратной связи.

Изменение таких высокоуровневых процессов, как политика, ценности и приоритеты, связано с действиями, которые обращены к целым наборам альтернатив, — это *Научение II*. Например, если компания хочет стать в большей степени «ориентированной на обслуживание», чем «ориентированной на производство», это потребует крупномасштабных изменений целых областей процедур и форм поведения и даже использования новых наборов действий и процедур, смоделированных на примере других людей.

Примером изменения в человеке на уровне Научения II был бы резкий переход от исследовательского поведения к избеганию или от агрессии — к исследованию или игре. Достижение такого быстрого и впечатляющего изменения требует сдвига убеждений и ценностей. Например, если человек считает, что определенный контекст «опасен», он, скорее всего, будет выбирать «избегающее» поведение, а не поведение типа «игры». С другой стороны, если человек считает, что контекст «безопасен», он вряд ли выберет поведение типа «бей или беги».

Хорошая иллюстрация этого — быстрое уменьшение числа авиапассажиров после террористических атак 11 сентября 2001 года. Это не было постепенным изменением, вызванным повышением стоимости авиабилетов или ухудшением обслуживания (что было бы примером Научения I). Скорее это было быстрым и значительным изменением, вызванным убеждением, что летать самолетами уже не «безопасно». Очевидно, Научение II происходит быстрее и имеет более серьезные последствия, чем Научение I.

У людей изменения в результате Научения II поддерживаются способностью занимать «метапозицию», то есть диссоциироваться от себя и рассматривать свои действия в контексте других «наборов альтернатив» и в сравнении с ними. Это одна из главных целей менторства.

Импринтинг и развитие личности в большей степени связаны с осуществлением изменений в целых «системах» альтернативных форм поведения — *Научение III*. Изменение таких «систем», по существу, предполагает изменение на уровне идентичности. Оно включает расширение диапазона поведения и выход за пределы нашей текущей роли или совокупности «наборов» альтернатив. Интернет и «новая экономика», например, вынудили многие компании принять совершенно новые подходы к менеджменту и маркетингу, иногда значительно отличающиеся от тех, к которым они привыкли и которые их вполне устраивали.

Процесс Научения III можно поддержать с помощью моделирования, эталонного тестирования и принятия «второй позиции» в общении с другими. Эти приемы помогают преодолеть порог и выйти за пределы нашего текущего ощущения себя и идентичности. Как утверждал Бейтсон, «в той степени, в которой человек достигает Научения III, ...его "я" будет становиться в некотором роде неуместным». Бейтсон считал, что осуществить изменение на уровне Научения III очень сложно и «принуждение действовать на этом уровне у некоторых людей и животных может вызвать патогенный эффект». Вот почему спонсорство так необходимо, если мы хотим поддержать человека в расширении его идентичности.

#### **Научение IV**

Бейтсон также говорил о возможности *Научения IV*, стоящего выше этих трех уровней. Он полагал, что этого уровня научения может достичь не отдельный представитель того или иного вида, а лишь группа особей или вид в целом. Научение IV предполагает выработку совершенно новых форм поведения, которые не соответствуют *никакой* имеющейся системе или классам поведения. Научение IV было бы действительно революционным типом научения, которое предполагает создание полностью новых моделей или систем поведения.

Когда наши предки встали на две ноги и произнесли первые слова, они не выбирали из некоторого имеющегося набора альтернатив и не моделировали представителей какого-то другого вида. Они начали делать нечто совершенно новое, и это в корне изменило нашу роль на этой планете.

Действия гения, как и Научение IV, часто носят беспрецедентный и преобразовательный характер, что ведет к революциям в нашем способе понимания окружающего мира и взаимодействия с ним. В мире высоких технологий Силиконовой долины люди часто проводят различие между «эволюционными» и «революционными» технологиями. Эволюционные технологии существенно усовершенствуют то, что уже существует, значительно расширяя

функциональные возможности или характеристики или объединяя технологии. Революционные технологии изменяют или создают новую промышленность и преобразовывают способ работы или общения людей. Например, такие вещи, как печатный станок, автомобиль, самолет, радио, телевидение, персональный компьютер, Интернет, можно считать революционными технологиями.

Хотя определенный тип «пробуждения» сопровождает каждый уровень научения в модели Бейтсона, при Научении IV оно самое глубокое и преобразующее. Революционные аспекты Научения IV — очевидные примеры типа пробуждения, при котором мы способны не только «выбраться из ящика», но и приняться за создание нового набора ящиков.

Как предполагает Бейтсон, прозрения и пробуждения, составляющие Научение IV, скорее всего, проявляются в форме определенного вдохновения или откровения, источник которого находится вне человека в большей системе или «области», окружающей нас; Бейтсон называл эту систему «большим Разумом» или «соединяющим паттерном», а Эйнштейн имел ее в виду, говоря о «замысле Божиим» или «Вселенной».

Доступ к Научению IV требует сильной связи с нашим подсознанием и состояний «не-знания», «аптайм», «активного мечтания», которые предполагают сосредоточенность и открытость всем возможностям при отсутствии каких-либо оценочных суждений или интерпретаций. Эти особые состояния дают ощущение способности подсознательно использовать возможности большей «области» или «Разума» вокруг нас, — что мы называли «духовным» уровнем научения и опыта.

### **Краткий обзор четырех уровней научения**

Итак, Бейтсон выделяет следующие уровни научения.

- **Научение 0** — это *отсутствие изменения*. Оно включает повторяющиеся формы поведения, при которых человек, группа или организация действуют привычным образом или оказываются «внутри ящика», — это привычки, сопротивление, инерция.
- **Научение I** — это *постепенное, нарастающее изменение*. Оно включает корректирование и адаптацию через поведенческую гибкость и расширение навыков. Хотя эти модификации могут помочь расширить способности отдельной группы или организации, они все еще остаются «внутри ящика»; это может быть развитие и усовершенствование новых приемов и способностей. Научение I — это задача коучинга и обучения.
- **Научение II** — это *быстрое, резкое, изменение*. Оно предполагает мгновенную замену реакции на совершенно иную категорию или класс действий. По существу, это переключение с одного типа «ящика» на другой, скажем, изменение в политике, ценностях или приоритетах. Научению II лучше всего способствует процесс менторства.
- **Научение III** — это *эволюционное изменение*. Оно характеризуется существенными изменениями, которые выходят за рамки текущей идентичности человека, группы или организации. Мы могли бы сказать, что они находятся не только вне «ящика», но и вне «здания», это, например, смена роли, марки или идентичности. Изменения на этом уровне требуют эффективного спонсорства.
- **Научение IV** — это *революционное изменение*. Оно предполагает пробуждение к чему-то полностью новому, уникальному и преобразующему. На уровне Научения IV человек, группа или организация находятся вне «ящика» или «здания» и в новом мире, что характеризуется, например, полностью новыми реакциями, технологиями или способностями, которые открывают дверь к ранее неизвестным и не отмеченным на карте возможностям.

Уровни научения Бейтсона обеспечивают еще одну очень полезную дорожную карту для коучей, пытающихся помочь клиентам. Новые цели и потребность в изменении, порожденные изменениями в окружении, вынуждают клиентов противостоять формам поведения и паттернам, упрочившимся на уровне Научения 0. При этом встает вопрос о том, на каких уровнях (I, II, III или IV) должно произойти научение, чтобы клиент достиг своих целей и переместился из своего текущего состояния к желаемому.

Очевидно, каждый тип жизненных ситуаций и переходов требует определенных уровней научения. Важно уметь идентифицировать требующийся для клиента уровень (уровни) научения, чтобы достичь его желаемого состояния, а также применить соответствующий подход и оказать поддержку, которые помогут осуществить научение требуемого уровня. Часто человек и организации неосознанно пытаются применить Научение I для решения проблем, требующих Научения II или III. В лучшем случае это неэффективно, а иногда даже ухудшает ситуацию.

Некоторые проблемы и цели будут требовать научения на нескольких или всех уровнях. Осуществление больших жизненных изменений и освобождение от двойных связей явно требует

адаптации на нескольких уровнях научения, иногда включая Научение IV. Другая типичная проблема клиентов, требующая задействовать многие уровни научения и изменения, — это обновление «стратегий выживания».

### **Стратегии выживания**

*Стратегии выживания* — глубокие и часто неосознанные внутренние паттерны, которые обычно формируются в очень раннем возрасте. Обычные стратегии выживания — реакции типа «бей» (нападение), «беги» (избегание) или «замри» (паралич). Стратегии выживания составляют часть нашего глубинного программирования и действуют как своего рода фундаментальная метапрограмма, которая формирует наш подход к жизни и отношениям с людьми. Это часть самых глубоких программ, которые связывают нас с другими животными и развились из подобных программ у животных. Определенные стратегии выживания должны формироваться у любого существа.

Эти фундаментальные стратегии могут принимать в нашей повседневной жизни различные формы, например, мы можем ощущать потребность съежиться, стремление стать маленьким и невидимым, незаметным, диссоциированным от чувств, покорным, пассивным, желание улестить агрессора, веру в необходимость любой ценой стоять на своем и т. д. Во многих случаях «выживание» выходит за рамки физического выживания и включает сохранение или защиту чувства идентичности и личной целостности, ключевых убеждений и ценностей, существенных ролей и отношений, которым мы посвятили себя, и т. д.

Как и в случае с любыми другими стратегиями, лучше всего иметь целый диапазон стратегий выживания и гибко применять их в соответствии с контекстом. Однако часто мы застреваем на одной стратегии или слишком обобщаем ее эффективность. Это приводит к неуместным действиям и часто дает парадоксальный результат, когда мы фактически обостряем ситуацию и в некотором отношении подвергаем себя еще большему риску.

В качестве аналогии, известно, что при столкновении с тем или иным типом хищных млекопитающих более эффективны определенные стратегии выживания. Например, если на вас напал медведь, лучше лечь, не двигаться и притвориться мертвым. С другой стороны, если к вам приближается горный лев, лучше не сдавать ему позиций, казаться насколько возможно большим и медленно пятиться назад. Попытка использовать стратегию, не подходящую для данного животного, может привести к печальным последствиям (а попытка убежать от хищника вряд ли будет эффективной в любой ситуации).

Таким образом, важно периодически пересматривать, обогащать и модернизировать наши стратегии выживания, расширяя варианты выбора, чтобы включить такие новые возможности, как сосредоточение, принятие, прощение, обязательность и изменчивость. Поскольку стратегии выживания настолько глубоки и важны для нашего существования, их изменение — вопрос не просто поверхностных корректировок. Обновление стратегий выживания предполагает пересмотр ключевых жизненных ситуаций и осуществляемое на нескольких уровнях привнесение в эти переживания новых ресурсов.

### **Инструментарий пробуждающего: обновление стратегий выживания с помощью уровней научения Бейтсона**

В следующем формате применяются логические уровни научения Грегори Бейтсона, чтобы помочь клиентам идентифицировать и модернизировать стратегии выживания, которые, возможно, устарели и стали неэффективными. Это предполагает систематическое перемещение от Научения 0 к Научению IV.

Научение I, II и III подобны ступенькам лестницы, которые помогают нам создать возможность для Научения IV. В этом процессе используются различные типы подходов и поддержки, помогающие людям делать различные корректировки и изменения. Это необходимо для успешного достижения каждого уровня научения на основе понимания и знаний, полученных на каждом предыдущем уровне, чтобы в итоге развить способность к Научению IV.

Этот процесс предполагает проведение клиента через следующие шаги.

1. Подумайте о проблемной ситуации или отношениях, в которых вы продолжаете возвращаться к старой стратегии выживания, даже зная, что она неэффективна (Научение 0). Ассоциируйтесь с примером этого опыта и внутренне «вновь почувствуйте», на что это похоже. Продемонстрируйте или покажите в ролевой игре свою поведенческую реакцию в этой ситуации и идентифицируйте структуру стратегии выживания (защитная реакция, попытка убежать, замирание, съеживание, стремление стать незаметным и т. д.). Имейте в виду, что этот паттерн может включать сочетание

или последовательность стратегий выживания.

2. Посмотрите на ситуацию со стороны и поразмышляйте над этим паттерном поведения. Отметьте, как вы реагируете в этой ситуации мысленно и физически. Исследуйте, как вы могли бы регулировать или адаптировать свое поведение (Научение I), если бы у вас было больше внутренней силы (сила), мягкости (сострадание) и веселья (юмор). Опробуйте в ролевой игре некоторые варианты того, как вы могли бы изменить свое текущее поведение: утрируйте, ослабьте, модифицируйте его и т. д. Подумайте о важнейшем коуче или преподавателе в вашей жизни, который может помочь вам быть более гибким.

3. Отойдите еще дальше от этой ситуации и займите позицию «наблюдателя», чтобы вы могли «видеть себя» в проблемной ситуации.

- Отметьте, как вы до сих пор классифицировали эту ситуацию. Что вы воспринимаете как вопрос выживания? Каковы ваши убеждения о самом себе, других или контексте, которые заставили вас воспринимать это как ситуацию «выживания»?

- Подумайте о каком-либо другом времени и ситуации, в которой вы были способны действовать или реагировать совершенно другим и более ресурсным способом (Научение II), например о состоянии «аптайм». Ассоциируйтесь с ситуацией, в которой вы могли демонстрировать этот другой класс поведения.

- Создайте «мост убеждения» к проблемной ситуации: каково убеждение, позволяющее вам оставаться ресурсным в этой новой ситуации? Какое убеждение вы должны иметь, чтобы поддерживать новый класс поведения в проблемной ситуации? Подумайте о важном менторе в вашей жизни, который в состоянии помочь вам укрепить это убеждение.

- Вновь представьте себе проблемную ситуацию и действуйте, «как если бы» вы уже имели это убеждение и могли демонстрировать связанное с ним другое поведение. Что изменилось в ваших переживаниях?

4. Снова отойдите от ситуации, чтобы оказаться вне самого себя, размышляя над самим собой и диапазоном доступных вам действий. Рассмотрите возможность наличия совершенно иной системы с совершенно иным диапазоном форм поведения (идентичности), которая не является вашей собственной (Научение III).

- Представьте себе человека, животное или другое существо, которое обладало бы в данной ситуации совершенно иной стратегией, чем вы. Идентифицируйте ролевую модель для этой системы поведения и полностью «влезьте в его шкуру» (вторая позиция). [Если нужно, создайте «мост убеждения», чтобы занять позицию восприятия модели (какое убеждение вам необходимо, чтобы полностью оказаться в «шкуре» другого человека?).]

- С точки зрения ролевой модели, какова ваша метафора для самого себя как этой модели? Каково ваше «призвание» как этой модели? Подумайте о спонсоре в вашей жизни, который помог вам расширить восприятие себя, представьте, что в проблемной ситуации вы реагируете, «как если бы» вы были другим человеком, применяя созданные вами призывание и метафору.

5. Отступите еще дальше назад из положения Научения III. Войдите в состояние «не-знания», в котором вы чувствуете себя сосредоточенным и открытым для всех возможностей, не делая никаких оценок и не давая интерпретаций. Откройте себя тому, что Грегори Бейт-сон называл «соединяющим паттерном» и «большим Разумом», а Эйнштейн считал «Божьим замыслом» и «Вселенной». Подумайте о пробуждающем в вашей жизни, который помог вам расширить представления о своих возможностях. Создайте для этого состояния якорь или символ. Используя этот якорь или символ для удержания данного состояния, вернитесь через каждый из уровней научения назад в проблемную ситуацию и действуйте спонтанно. Какие вы можете предпринять действия, не соответствующие никакой текущей системе классов действий? (Научение IV.)

Этот же процесс можно использовать, чтобы помочь клиентам решать самые разные проблемы. Такие шаги можно применять не только к стратегиям выживания или двойным связям, но и к любой ситуации, в которой клиент чувствует себя в тупике или попавшим в ловушку определенного паттерна поведения.

### **Резюме**

Пробуждение предполагает людям помощь в личностном росте и развитии на уровне видения, цели и духа. Пробуждающие поддерживают других, помогая им лучше осознать свое призвание, неосознанные ресурсы и большие системы, к которым они принадлежат. Для этого они помогают клиентам «выбраться из ящика», в котором они в настоящее время заключены, избавиться от старых привычек, разрешить конфликты и двойные связи и обновить неэффективные стратегии выживания.

Ключевое условие для достижения глубоких инсайтов и пробуждения — способность войти в состояние «не-знания». Когда человек входит в состояние *не-знания*, он пытается отбросить любые существовавшие ранее пресуппозиции и получить новое и непредубежденное представление о конкретной ситуации или переживании.

Состояние «аптайм» — ещё один путь к пробуждению. Состояние «аптайм» предполагает сосредоточение внимания на «здесь и сейчас» и полное открытие чувств к окружающему миру. При этом мы игнорируем сознательные допущения и препятствия и очищаем канал связи со своей неосознанной компетентностью.

Связь между сознанием и *подсознанием* — ключевой элемент «пробуждения». Во многих отношениях пробуждение — результат осознания того, что уже известно на уровне подсознания.

*Активное мечтание* — способ использовать канал между сознанием и подсознанием путем выбора намерения и входа в состояние, в котором вы:

- используете только периферийное зрение (в противоположность фовеальному);
- сосредоточиваете слух на внешних звуках (отключение всех внутренних диалогов);
- поддерживаете физиологические процессы в расслабленном состоянии (отсутствие дополнительного эмоционального или физического напряжения).

Знание и информация, являющиеся результатом процесса активного мечтания, часто имеют символический или метафорический характер и стимулируют клиентов осознать другие уровни значения относительно конкретных ситуаций и своей жизни в целом.

*Пробуждение к свободе* — это формат коучинга с большой буквы, который помогает клиентам «выбраться из ящика» ограничивающих жизненных паттернов и выйти на «иной уровень мышления, чем тот, на котором создана проблема». Полностью и безоговорочно принимая клиента, пробуждающий создает контекст, в котором клиент может все глубже пересматривать свои ментальные карты, убеждения и допущения, делая прежде невозможные открытия о себе.

*Двойные связи* — это ситуации без выигрыша, решение которых требует важного инсайта и пробуждения. Условия, окружающие двойные связи, как правило, приводят к результату, прямо противоположному «пробуждению», вызывая состояние, в котором человек находится в замешательстве и испытывает затруднения. *Преодоление двойных связей* предполагает принятие множественных «метапозиций», в которых клиент может диссоциироваться от ситуации двойной связи и поразмышлять о ней при отсутствии эмоциональной травмы и негативных спонсорских сообщений, связанных с ситуацией. Это позволяет ему достичь более широкой и более мудрой перспективы и найти новые инсайты, варианты и решения.

*Позитивные двойные связи* служат противовесом для негативных спонсорских сообщений, вложенных в типичные двойные связи, а также являются способом преодоления ограничений непродуктивных жизненных паттернов. Позитивные двойные связи создаются путем одновременной передачи многих позитивных спонсорских сообщений, которые нейтрализуют любые внутренние конфликты или борьбу и стимулируют ресурсы, необходимые для новаторского мышления и принятия мудрых и экологических решений.

*Уровни научения* Грегори Бейтсона предоставляют коучам и пробуждающим важную и полезную дорожную карту, чтобы помочь клиентам пройти путь от постепенного усовершенствования до революционного изменения, выбираясь из ящика имеющихся паттернов мышления и поведения.

Иерархия уровней научения Бейтсона достигает высшей точки в *Научении IV* — способности генерировать совершенно новые и преобразующие идеи и действия. Источник истинного Научения IV находится вне человека и лежит в пределах большей системы или окружающей нас «области». Доступ к Научению IV требует сильной связи

216 с нашим подсознанием и предполагает сосредоточенность и открытость для всех возможностей при отсутствии любых оценок или интерпретаций. Это позволяет получить доступ к прозрениям, относящимся к большей «области» или «Разуму» вокруг нас.

Основное применение уровней научения Бейтсона, и особенно Научения IV, состоит в обновлении неэффективных стратегий выживания, которые застыли на уровне Научения 0. *Стратегии выживания* — это глубокие и часто неосознанные внутренние паттерны (например, «бей», «беги», «замри»), которые обычно формируются в очень раннем возрасте. Обновление стратегий выживания предполагает систематическое ведение клиентов от Научения 0 к Научению IV, основанное на инсайтах и знаниях, полученных на каждом уровне; это приводит к преобразовывающим жизнь озарениям и пробуждению.

## Заключение

Цель этой книги состояла в том, чтобы исследовать навыки и инструменты, необходимые для эффективной работы коуча с большой буквы. Это предполагает интеграцию нескольких поддерживающих ролей — от опекуна до пробуждающего. Каждая глава посвящена конкретному уровню изменения и типам проблем, которыми обычно приходится заниматься коучам на данном уровне. Для каждого уровня изменения мы также определили навыки, характеристики и стиль лидерства, помогающие людям на соответствующем уровне эффективно работать, учиться и развиваться.

Эти ключевые взаимосвязи можно обобщить в следующей таблице.

**Уровни поддержки, обеспечиваемые коучем с большой буквы**

Уровень изменения	Типы проблем, которые необходимо решать	Тип необходимой поддержки	Стиль лидерства
Окружение	<i>Где и когда</i>	Руководитель	Управление ис-
Поведение	<i>Что</i>	Опекун Коуч	ключением Вероятное вознаграждение
Способности	<i>Как</i>	Преподаватель	Интеллектуальная стимуляция
Ценности и убеждения	<i>Почему</i>	Ментор	Воодушевление
Идентичность	<i>Кто</i>	Спонсор	Индивидуальный подход
Духовный	<i>Для кого Для чего</i>	Пробуждающий	Харизматическое Провидческое

Основная часть каждой главы этой книги была также посвящена тому, чтобы обеспечить инструментарий методов, форматов и упражнений, которые используются в контексте каждой поддерживающей роли (опекуна, руководителя, коуча, преподавателя, ментора, спонсора и пробуждающего) для облегчения процесса эффективной работы, научения и изменения на каждом уровне. Большинство этих инструментов и методов разработаны с помощью принципов и технологии нейро-лингвистического программирования (НЛП) и основаны на том, что мы назвали петлей «коучинг — моделирование».

Значение моделирования особенно подчеркивается в следующих инструментах и процессах:

- интервизия;
- сравнительный анализ и перекрестное картирование;
- выявление *Т.О.Т.Е.*;
- вторая позиция;
- метапозиция.

Петля «коучинг — моделирование» объединяет в себе знание о том, что должен делать человек для получения результата, с информацией о том, как достичь этих результатов. Моделирование дополняет коучинг, определяя, как можно наилучшим образом решить ключевые задачи и выполнить необходимые действия, а коучинг дополняет моделирование, помогая людям усвоить и осуществить то, что было смоделировано.

**Выравнивание пути от опекуна к пробуждающему**

Важно указать, что различные уровни инструментов и поддержки, рассмотренные в главах этой книги, не являются взаимоисключающими, а скорее фундаментально дополняют друг друга. Более низкие уровни поддерживают верхние, а верхние уровни обеспечивают структуру для более низких уровней и управляют ими. Итак, все уровни инструментов и поддержки до некоторой степени необходимы, чтобы помочь клиентам претворить в жизнь их мечты и видение.

Таким образом, хотя эти инструменты и роли и были представлены отдельно, использовать их лучше всего в комбинации.

Возможно, лучше всего будет суммировать и выровнять роли и стили, образующие путь от опекуна к пробуждающему, в форме эмпирического обзора, который служит заключительным инструментом в нашей инструментарии коучинга.

**Процесс выравнивания коуча с большой буквы**

Цель следующего процесса состоит в том, чтобы помочь вам вызвать эффективное и выровненное состояние коучинга с большой буквы.

Начните с того, что выделите шесть позиций для различных уровней поддержки, изученных в этой книге, — *опекуна и руководителя, коуча выполнения работы, преподавателя, ментора, спонсора и пробуждающего*. Для каждой роли вам следует идентифицировать уровень сосредоточения и тип ресурсов, необходимых для эффективного исполнения этой роли. Чтобы создать эти ресурсы в каждой из позиций, вам следует:

- вспомнить тех людей, которые были для вас хорошими ролевыми моделями на данном уровне поддержки;
- поместить себя в позицию восприятия этих ролевых моделей, чтобы почувствовать, что значит поддерживать людей на этом уровне, включая соответствующий стиль лидерства;
- идентифицировать личный референтный опыт — случаи, в которых вам удавалось эффективно исполнять эту роль и проявлять поддерживающий человека стиль лидерства.

Следует также идентифицировать типы поз, движений, тон голоса и внутреннее состояние, связанные с каждой ролью и стилем.

В качестве заключительного шага вам следует выровнять все роли и стили в контексте вашего видения и окружения для вызова интегрированного состояния коучинга с большой буквы.

1. Идентифицируйте *окружение*, в котором вы хотели бы быть лучшим коучем с большой буквы. Где и когда вы призваны быть коучем с большой буквы? Ассоциируйтесь с этим окружением, как если бы вы были там, видя, слыша и ощущая важнейшие особенности этого окружения. Подумайте о необходимых физических ресурсах, которые больше всего поддерживали бы вас, и о руководстве, которое поможет вам лучше понять это окружение и управлять им.

• Вспомните о тех людях, которые были вашими опекунами и руководителями. Отметьте, как они заботились о вас или предоставляли необходимые знания об окружении. Вспомните несколько ситуаций, в которых вы получили опеку или руководство, и то, насколько важно было для вас знать о возможности получить физическую поддержку или информацию, в которой вы нуждались. Подумайте о характеристиках людей, которые были для вас хорошими опекунами и руководителями.

**220**

Пробуждающий	Спонсор	Ментор	Преподаватель	Коуч	Опекун-Руководитель
Провидческий	Индивидуальный подход	Воодушевление	Интеллектуальная стимуляция	Вероятное вознаграждение	Управление исключением
Духовный	Идентичность	Ценности и убеждения	Способности	Поведение	Окружение
6	5	4	3	2	1

• Теперь «влезьте в шкуру» этих опекунов и руководителей. Почувствуйте, как это, — быть опекуном или руководителем других людей. Как это — быть готовым помогать другим, предоставляя им физическую заботу или знания?

• Вспомните случаи, когда вы сами были в роли опекуна или руководителя. Вызовите яркое ощущение «энергии» опекуна и руководителя. Почувствуйте эту энергию в своем теле и найдите ее физическое выражение в позах, жестах и интонации, которое вызывает у вас состояние готовности, соответствующее управлению исключением. Когда у вас возникнет такое ощущение, заякорите его к этой позиции и затем оставьте его.

2. Отойдите в позицию *коуча выполнения работы*. Поразмышляйте над *действиями*, которые необходимы для того, чтобы быть хорошим коучем с большой буквы в выбранном вами окружении. *Что* вы будете делать как хороший коуч? Ощутите свое тело и идентифицируйте некоторые действия, для которых вам важно получить обратную связь и поддержку. Какие области вашей работы будут наиболее важными?

• Вспомните людей, которые были для вас коучами выполнения работы. Отметьте, как они помогали вам ставить ясные цели, поощряли вас расширять возможности, предоставляли высококачественную обратную связь и сообщали вам, что случилось бы, если бы вы хорошо

выполнили работу, и что. случилось бы, если бы вы ее не выполнили. Вспомните, как обратная связь и поддержка с их стороны помогли вам наилучшим образом реализовать свои способности и что значит расширять и совершенствовать свои способности, пользуясь их поддержкой.

- Теперь «влезьте в шкуру» этих коучей. Почувствуйте, как это — быть хорошим коучем. Что значит помогать установить ясные цели, поощрять людей расширять свои способности и давать хорошую обратную связь?

- Вспомните случаи, когда вы сами становились коучем для других. Вызовите яркое ощущение «энергии» коуча. Почувствуйте эту энергию в своем теле и найдите ее физическое выражение в позе, жестах и интонации, которое вызывает у вас состояние решимости, внимательности и сосредоточенности, соответствующее постановке ясных целей и обеспечению обратной связи и поддержки развития способностей. Когда у вас возникнет такое ощущение, заякорите его к этой позиции и затем оставьте его.

3. Отойдите в позицию *преподавателя*. Поразмышляйте над *способностями*, которые вы будете должны использовать или усилить, чтобы стать коучем с большой буквы в выбранном вами окружении. *Как* вы достигнете ваших целей как коуч? Какие когнитивные стратегии и умственные способности больше всего помогут вам во «внутренней игре» в данном окружении? В каких областях для вас наиболее важно получать интеллектуальную стимуляцию?

- Вспомните людей, которые были для вас самыми лучшими преподавателями. Отметьте, как они помогали вам находить новые перспективы и по-новому думать о ситуациях и проблемах. Вспомните, что значит получать интенсивную интеллектуальную стимуляцию, когда ваш ум оживлен и готов к научению.

- «Влезьте в шкуру» некоторых преподавателей. Почувствуйте, как это, — быть хорошим преподавателем. Что значит интеллектуально стимулировать других, помогая им добиваться ясности и нового понимания, а также расширять свою «карту мира»?

- Вспомните случаи, когда вы выступали в роли преподавателя для других людей, помогая им найти новые идеи и думать более ясно. Испытайте интенсивное ощущение «энергии» преподавателя. Почувствуйте эту энергию в вашем теле и найдите физическое выражение энергии преподавателя в позе, жестах и интонации, которое вызывает у вас состояние интеллектуального любопытства и ясности. Когда у вас возникнет такое ощущение, заякорите его к этой позиции и затем оставьте его.

4. Отойдите в позицию *ментора*. Поразмышляйте над *ценностями и убеждениями*, которые будут мотивировать и направлять вас как успешного коуча с большой буквы в выбранном вами окружении. *Почему* для вас важно быть коучем с большой буквы в данном окружении? Каковы основные ценности и ключевые убеждения, которые вдохновляют вас и ваших клиентов реализовывать все свои способности?

- Вспомните людей, которые были вашими менторами. Отметьте, как они формировали вашу жизнь или влияли на нее позитивным образом, «резонируя» с чем-то глубоким в вас, высвобождая или раскрывая это. Вспомните, что значит испытывать сильное чувство веры в будущее и полностью реализовывать свои способности.

- «Влезьте в шкуру» некоторых ключевых менторов в вашей жизни. Почувствуйте, как это — быть ментором. Что значит воодушевлять людей своими словами и действиями и быть для них примером?

- Вспомните случаи, когда вы играли роль ментора для других, трогая их сердца и помогая им укрепить убеждения, придающие силы. Испытайте интенсивное ощущение «энергии» ментора. Почувствуйте эту энергию в вашем теле и найдите ее физическое выражение в позе, жестах и интонациях, которое вызывает у вас состояние вдохновения и твердой мотивации. Когда у вас возникнет такое ощущение, заякорите его к этой позиции и затем оставьте его.

5. Отойдите в позицию *спонсора*. Поразмышляйте над вашей *идентичностью*, а также над тем, кем вы являетесь или кем будете в качестве коуча с большой буквы в выбранном вами окружении. Каковы ваши роль и призвание как коуча?

- Вспомните людей, которые были вашими спонсорами и действительно «видели» и «благословляли» вас. Отметьте, как их внимание и признание помогли вам чувствовать, что вас замечают, что вы ценны, уникальны, можете внести вклад в общее дело и желанны. Вспомните, что значит ощущать высокую самооценку и чувствовать признание со стороны других людей.

- «Влезьте в шкуру» значимых в вашей жизни спонсоров. Посмотрите на мир глазами этих спонсоров. Что значит восхищаться другими людьми, признавать, поддерживать и оберегать потенциал, который вы видите в них?

- Вспомните случаи, когда вы сами были спонсором других людей, признавая их на фундаментальном уровне, уделяя им персональное внимание, заставляя их чувствовать свою важность и показывая им, что они значимы. Испытайте интенсивное ощущение «энергии» спонсора. Почувствуйте эту энергию в вашем теле и найдите ее физическое выражение в позе, жестах и интонации, которое вызывает у вас состояние внутренней сосредоточенности и связи с вашим «источником» и в то же время чувство восхищения другими и глубокой связи с ними. Когда у вас возникнет такое ощущение, закорите его к этой позиции и затем оставьте его.

6. Сделайте последний шаг в позицию *пробуждающего*. Поразмышляйте над крупномасштабным видением и ощущением духовной цели, которое призывает вас быть коучем с большой буквы в выбранном вами окружении. *Для кого и для чего* вы тратите свое время и ресурсы? Каково ваше ощущение большей системы, «Разума» или вселенной, к которой вы принадлежите, и какова ваша роль в этом?

- Вспомните людей, которые пробуждали вас и помогли вам более полно осознать, понять и оценить этот большой «Разум» или вселенную. Отметьте, как они расширили ваши ментальные карты, отражающие то, кем вы были и что для вас было возможно, в мире, и как они позволили вам по-новому увидеть старые ограничения и пределы ваших возможностей. Вспомните, что значит чувствовать обновленное ощущение цели и значения, расширенное понимание, ясное восприятие, а также эмоциональное и физическое оживление.

- «Влезьте в шкуру» пробуждающих. Почувствуйте, как это +■ исполнять роль пробуждающего для других людей. Что значит помогать другим преодолевать их старые установки, «выбираться из ящика» и осознавать совершенно новые возможности?

- Вспомните случаи, когда вы сами были пробуждающим для других, помогая им понять их видение и миссию и получить к ним доступ путем конгруэнтного выравнивая с вами. Испытайте интенсивное ощущение «энергии» пробуждающего. Почувствуйте эту энергию в вашем теле и найдите ее физическое выражение в позе, жестах и интонации, которое вызывает у вас состояние конгруэнтности, целостности и полного выравнивания с вашим видением и целью.

7. В этот раз вместо того, чтобы выйти из вашей физиологии и внутреннего состояния, сохраните его и удерживайте в своем теле.

- Сделайте шаг вперед в позицию *спонсора*, принеся с собой навыки и ресурсы пробуждающего. Пробудите в вашем спонсоре большее видение и цель жизни, о которых вам известно. Пробудите в вашем спонсоре более полный доступ к вашему «источнику» и связь с другими людьми. Рассмотрите, как можно объединить физиологическое состояние спонсора и пробуждающего.

- Сделайте еще один шаг вперед, в позицию *ментора*. Принесите с собой навыки и внутренние ресурсы пробуждающего и спонсора. Спонсируйте и пробуждайте основные ценности и ключевые убеждения своего ментора, которые вдохновят вас и ваших клиентов полностью реализовать свои способности. Рассмотрите, как можно объединить физиологическое состояние ментора с состоянием спонсора и пробуждающего.

- Войдите в позицию *преподавателя*. Принесите с собой навыки и внутренние ресурсы пробуждающего, спонсора и ментора. Окажите преподавателю менторскую помощь, спонсируйте и пробудите его, чтобы интеллектуально стимулировать его и чтобы он стимулировал вас, имея свободный доступ к когнитивным стратегиям и умственным способностям, которые наилучшим образом помогут вам в вашей «внутренней игре» коуча с большой буквы. Рассмотрите, как можно объединить физиологическое состояние преподавателя с состоянием ментора, спонсора и пробуждающего.

Сделайте еще один шаг вперед, в позицию *коуча с маленькой буквы*. Принесите с собой навыки и внутренние ресурсы пробуждающего, спонсора, ментора и преподавателя. Будьте преподавателем, ментором, спонсором и пробуждающим для вашего коуча с маленькой буквы, чтобы воплотить в жизнь видение, призвание, ценности, убеждения и стратегии, которые направляют вас как коуча с большой буквы и поддерживают в вас состояние решимости, внимательности и сосредоточенности, помогающее вам выявлять способности других людей.

Рассмотрите, как можно объединить физиологическое состояние коуча с состоянием преподавателя, ментора, спонсора и пробуждающего.

- Снова сделайте шаг вперед, в позицию *опекуна и руководителя*. Принесите с собой навыки и внутренние ресурсы пробуждающего, спонсора, ментора, преподавателя и коуча выполнения работы. Станьте коучем, преподавателем, ментором, спонсором и пробуждающим для вашего опекуна и руководителя, чтобы он был доступен на всех уровнях и всякий раз, когда это

понадобится. Вспомните окружение, которое вы идентифицировали в начале этого процесса. Отметьте, как вы в этом окружении можете почувствовать полное свое присутствие и полноту собственных ресурсов, готовность реагировать и действовать любыми подходящими способами.

8. Объедините всю физиологию, ресурсы и внутренние состояния, связанные с каждой ролью, в единое выровненное состояние коучинга с большой буквы. Найдите символ для этого состояния и закорите его вместе с убеждением, что вы опытный опекун, хороший руководитель, компетентный коуч выполнения работы, вдохновляющий преподаватель, достойный ментор, активный спонсор, пробуждающий и коуч с большой буквы.

Надеюсь, вы насладились этим путешествием от коуча к пробуждающему. Я искренне хочу, чтобы эта книга стала для вас удобной дорожной картой и набором инструментов, поддерживающим вашу миссию и призвание как опекуна, руководителя, коуча, преподавателя, ментора, спонсора и пробуждающего.

### **Послесловие**

Я надеюсь, что вы получили удовольствие, исследуя путь, ведущий *от коуча к пробуждающему*. Если вы интересуетесь более глубоким изучением принципов и технологии нейролингвистического программирования, то имеются другие ресурсы и инструменты, которые помогут вам развить и применять описанные в этой книге особенности, стратегии и навыки.

**Университет НЛП** — это организация, цель которой состоит в обеспечении высококачественного обучения базовым и продвинутым навыкам НЛП и в стимулировании развития новых моделей и приложений НЛП в области здоровья, бизнеса и организаций, креативности и научения. Каждое лето Университет НЛП проводит программы в Калифорнийском университете в Санта-Крус, предлагая расширенные курсы по навыкам НЛП, включая семинары по вопросам бизнес-консультирования и коучинга.

За дополнительной информацией обращайтесь по адресу:

NLP University

P.O. Box 1112

Ben Lomond, California 95005

Phone:(831)336-3457

Fax: (831)336-5854

E-Mail: [Teresanlp@aol.com](mailto:Teresanlp@aol.com)

Homepage: <http://www.nlpu.com>

В дополнение к программам, проводимым мною в Университете НЛП, я также представляю семинары и специальные программы на разнообразные темы, связанные с НЛП и коучингом с большой буквы, по всему миру. Я написал множество других книг и разработал программное обеспечение и аудиозаписи, основанные на принципах и особенностях НЛП.

### **8 Коучингс помощью НЛП**

Например, я создал несколько инструментов программного обеспечения, основанных на моем моделировании Стратегий Гениев: «От видения к действию», «Стратегия имажинерии» и «Путешествие к гению». У меня также есть аудиозаписи и компакт-диски, описывающие творческие процессы Моцарта и Уолта Диснея.

Для получения дополнительной информации об этих программах, графике моих семинаров или других связанных с НЛП продуктах и ресурсах обращайтесь по адресу:

### **Journey to Genius**

P.O. Box 67448

Scotts Valley, CA 95067-7448

Phone(831)438-8314

Fax(831)438-8571

E-Mail: [info@journeytogenius.com](mailto:info@journeytogenius.com)

Homepage: <http://www.journeytogenius.com>

**ISVOR DILTS Leadership Systems** — это еще один ресурс для коучей и консультантов. **ISVOR DILTS** обеспечивает инновационные пути развития лидерства, программы и инструменты для компаний любого размера. Эти программы основаны на передовых разработках в области электронного обучения и других новых технологиях и готовы обслуживать корпоративных клиентов во всем мире.

### **ISVOR DILTS Leadership Systems, Inc.**

One Bay Plaza

1350 Old Bayshore Highway, Suite 700

Burlingame, CA 94010  
Phone: (650) 558-4140  
Fax: (650) 558-4147  
E-Mail: [info@isvordilts.com](mailto:info@isvordilts.com)  
Homepage: <http://www.isvordilts.com>

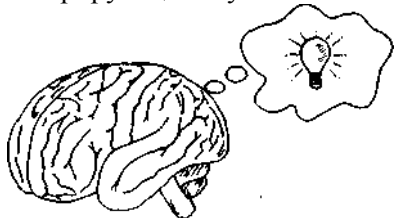
## Приложение

### Краткая история логических уровней

Понятие *логических уровней* относится к тому факту, что некоторые процессы и явления являются результатом отношений между другими процессами и явлениями. Любая система деятельности — это подсистема, включенная в другую систему, которая включена в другую систему и т. д. Этот вид отношений между системами производит особые уровни процессов относительно системы, в которой действует человек. Структура нашего мозга, язык и социальные системы формируют естественные иерархии, или уровни, процессов.

В качестве простого примера рассмотрим *темп изменения*, или скорость автомобиля. Скорость — это отношение расстояния, которое преодолевает транспортное средство, ко времени, которое ему на это требуется (например, 10 миль в час). Таким образом, скорость — это отношения *между* расстоянием и временем. Можно сказать, что скорость автомобиля при движении от гаража до шоссе находится на ином уровне, чем сам автомобиль, гараж, шоссе или часы, потому что это свойство отношений между ними (и она не существует без них).

Точно так же «доходность» компании находится на ином уровне, чем машинное оборудование, используемое этой компанией; и мысль находится на ином уровне, чем нейроны в мозге, генерирующие эту мысль.



Мысль находится на ином уровне, чем отдельные нейроны в мозге, генерирующие эту мысль

8\*

### 3 Логические уровни научения и изменения

Понятие логических уровней научения и изменения было первоначально сформулировано для описания процесса обработки информации в поведенческих науках антропологом Грегори Бейтсоном на основе работ Бертранда Расселла в области логики и математики. Бейтсон выделил четыре основных уровня научения и изменения. Каждый уровень включает в себе и организует элементы нижнего уровня, и чем выше уровень, тем большее влияние он оказывает на человека, организм или систему.

Термин «логические уровни» в том значении, в котором я использую его в НЛП, был адаптирован из работ Бейтсона и относится к иерархии уровней процессов, протекающих в отдельном человеке или в группе. Функция каждого уровня состоит в синтезе, организации и управлении взаимодействиями на более низком уровне. Любое изменение на верхнем уровне обязательно распространяется вниз, ускоряя изменение на более низких уровнях. Изменение чего-либо на более низком уровне может затрагивать или не затрагивать верхние уровни. Эти уровни включают (снизу вверх): 1) идентичность, 2) убеждения и ценности, 3) способности, 4) поведение и 5) окружение. Шестой уровень, называемый «духовным», можно определить как некую «область отношений», которая охватывает многие идентичности, формируя ощущение принадлежности к большей системе, выходящей за рамки индивидуальной идентичности.

### Немного истории

Я впервые познакомился с понятием различных логических типов и уровней научения, изменения и коммуникации, посещая курс Грегори Бейтсона «Экология разума» в Калифорнийском университете в Сайта-Круссе в 1976 году. Бейтсон (1904-1980), по образованию антрополог, отличался поразительной глубиной и масштабностью мысли, которой я не встречал ни у кого другого. Его лекции охватывали такие темы, как теория коммуникации, искусство жителей острова Бали, уравнения Максвелла для электромагнитных полей, шизофрения и генетические уродства лапок жуков. Эти лекции, однако, никогда не были бессвязным набором мыслей или путаных идей, что можно заподозрить, судя по разнообразию тем. Излагаемая Бейтсоном версия кибернетики и теории систем касалась более глубокой структуры, или «паттерна, который

объединяет» все эти темы в единый чарующий узор жизни и бытия.

Сейчас я могу с уверенностью сказать, что посещение курса лекций Бейтсона было одним из самых сильных и вдохновляющих пере-

живаний в моей жизни. Его низкий голос и характерный кембриджский акцент звучали для меня как глас мудрости. Он был и остается моим «духовным руководителем». В моем сознании вспыхивали мысли, идеи и откровения; некоторые относились к содержанию лекции, а другие — к совершенно иным областям моей жизни, образования и опыта. Обычно они приходили так быстро, что я не успевал их записать. (Именно на лекциях Бейтсона я познакомился со своей будущей женой Анитой. Нас всегда связывало понимание мудрости Бейтсона.)

Это были «головокружительные» времена, когда НЛП начало обретать форму. Годом ранее Ричард Бэндлер и Джон Гриндер издали свою первую книгу («Структура магии». Т. I). Гриндер, профессор лингвистики в Калифорнийском университете в Санта-Крус, показал Бейтсону рукопись книги, в которой были выделены паттерны языка, известные в НЛП как «метамодель». Эта работа произвела на Бейтсона большое впечатление, и он написал в предисловии: «Джон Гриндер и Ричард Бэндлер сделали нечто подобное тому, что мы с коллегами пытались сделать пятнадцать лет назад... У них есть инструменты, которых не было у нас или которыми мы не умели пользоваться. Им удалось превратить лингвистику в основу теории и одновременно в инструмент психотерапии..., выявив синтаксис того, как люди избегают изменения, и, следовательно, как помочь им в изменении».

Именно после прочтения «Структуры магии» Бейтсон устроил Бэндлеру и Гриндеру встречу со своим давним коллегой и другом Милтоном Эриксоном, чтобы посмотреть, не удастся ли им создать подобную модель сложных паттернов коммуникации, используемых Эриксоном в его гипнотической и психотерапевтической работе. Это привело к изданию других книг и стало самым плодотворным исследованием в области НЛП.

Более ранняя работа Бейтсона, на которую oft ссылается в своем предисловии к «Структуре магии», была попыткой применить к психотерапии и пониманию психопатологии принципы кибернетики и теории коммуникации. Вдохновленный работами основателя кибернетики Норберта Винера, Бейтсон адаптировал кибернетическое мышление к человеческой коммуникации и взаимодействию, чтобы сформулировать обобщения о поведении и психических особенностях индивидуумов, групп и семейств и влияний, приводивших к образованию функциональных и дисфункциональных систем. На идеях Бейтсона выросло целое поколение исследователей поведения и психотерапевтов. Вирджиния Сатир, Мара Сельвини Палаццоли, Джей Хейли, Джон Викланд и другие светила психологии применяли формулировки Бейтсона для разрешения индивидуальных и семейных проблем.

Одна из центральных идей, введенных Бейтсоном в поведенческие науки, — идея «логических типов» коммуникации и научения, которые

И он назвал «самым важным» критерием «разума» в своей книге «Разум и природа» (Bateson, 1979). Бейтсон вывел понятие различных логических типов коммуникации и научения из математической теории логических типов Бертрانا Расселла, которая постулирует, что класс объектов не может быть членом самого себя. По Бейтсону («Экология разума»):

*Наш подход базируется на той части теории коммуникаций, которую Расселл назвал теорией логических типов. Центральный тезис этой теории состоит в том, что существует разрывность между классом и его членами. Класс не может быть членом самого себя, и при этом один из членов класса не может быть классом, так как термин, используемый для обозначения класса, находится на другом уровне абстракции — то есть относится к другому логическому типу — по отношению к терминам, используемым для обозначения членов этого класса.*

Например, класс четных чисел не может сам по себе также быть четным числом. Точно так же класс котов не является отдельным котом. Аналогично физический объект «кот» нельзя рассматривать как тождественный классу котов. (Классу котов не нужны молоко и подстилка, а членам класса они очень даже нужны.) Другими словами, понятие логических типов проводит различие между конкретной «картой» и «территорией», с которой имеет отношение карта, то есть между мысленной «формой» и ее «содержанием».

### **Истоки модели Бейтсона**

Бейтсон впервые формально ввел понятие «логических типов» в статье «Теория игры и фантазии» (Bateson, 1954). В этой работе Бейтсон утверждал, что «игра» предполагает проведение различия между *логическими типами* действий и сообщений.

Бейтсон отметил, что когда животные и люди участвуют в «игре», они часто демонстрируют те же самые формы поведения, которые связаны с агрессией, сексуальностью и другими «более серьезными» аспектами жизни (например, когда животные борются в процессе игры или дети играют в «доктора»). Однако, так или иначе, животные и люди большей частью способны понять, что игровое поведение — это особый тип или класс поведения, и оно «не настоящее». По Бейтсону, проведение различий между классами поведения требует сообщений другого типа. Бейтсон называл эти сообщения «метасообщениями» — сообщениями о других сообщениях, утверждая, что они также относятся к иному «логическому типу», чем содержание конкретной коммуникации. Он полагал, что эти «высокоуровневые» сообщения (которые обычно передаются невербально) имеют большое значение для эффективной коммуникации и взаимодействия.

Например, животные при игре могут передавать сообщение «Это — игра», виляя хвостом, подпрыгивая или выполняя некоторые другие действия, чтобы показать, что их поведение не стоит воспринимать как настоящее. В такой ситуации укус — это укус «понарошку», а не реальный. В исследованиях, проведенных на людях, также обнаружено использование особых сообщений, которые позволяют другим распознавать игру почти таким же способом, каким это делают животные. Фактически люди могут передать вербальное «метасообщение», заявив, что «это игра», или же они могут смеяться, подталкивать собеседника локтем или сделать что-либо необычное, чтобы показать свое намерение.

Бейтсон утверждал, что многие проблемы и конфликты — это результат смешения или неверного истолкования этих сообщений. Хороший пример — трудности, с которыми сталкиваются люди из различных культур при интерпретации тонкостей невербальной коммуникации друг друга.

Затем Бейтсон применил понятие логических типов для объяснения некоторых симптомов серьезных психологических проблем и психических расстройств. В «Эпидемиологии шизофрении» (Bateson, 1955) Бейтсон утверждал, что неспособность правильно распознавать и интерпретировать метасообщения и проводить различия между разными классами, или логическими типами, поведения лежит в основе многих явно психотических или «ненормальных» форм поведения. В качестве примера Бейтсон приводит молодого пациента психиатрической клиники, который зашел в больничную аптеку. Медсестра за прилавком спросила его: «А что для вас?..» Пациент не мог понять, было ли это сообщение угрозой, сексуальным заигрыванием, замечанием за нахождение в неправильном месте, искренним любопытством и т. д.

Бейтсон утверждал, что если человек не способен проводить подобные различия, он, как правило, будет действовать неадекватно. Он сравнивал это с телефонной системой, которая не может отличить «код страны» от «кода города» и местного номера телефона. В результате система переключения неадекватно рассматривала бы номера, относящиеся к коду страны, как часть телефонного номера или части телефонного номера как код города и т. д. Вследствие этого человек, набравший номер, как правило, попадал бы «не туда». Даже при том что все числа (содержание) были бы правильными, классификация чисел (форма) была бы ошибочной, что создавало бы трудности. [Следует отметить, что описанная проблема коммуникации существенно отличается от простого «шума» на телефонной линии, который делает неясными набранные цифры. Причины путаницы логических типов совершенно иные, чем причины шумовых сигналов.]

В работе «К теории шизофрении» (в соавторстве с Доном Джексоном, Джем Хейли и Джоном Викландом, 1956), Бейтсон применил

понятие различных логических типов в качестве ключевого элемента «двойной связи». По Бейтсону, двойные связи (особые ситуации, в которых человек обнаруживает, что он «не прав, если делает это, и не прав, если этого не делает») — это следствие беспорядков и парадоксов, созданных противоречивыми сообщениями различных логических типов, которые приводят к противоречиям в поведении.

Бейтсон полагал, что способность выделять различные логические типы сообщений и классификации, лежащие в основе двойных связей, существенна для эффективного лечения. Исследование идеи Бейтсона о применении теории логических типов к коммуникации и психотерапии продолжили его коллеги Вацлавик, Бэйв-лас и Джексон в книге «Прагматика человеческой коммуникации» (Watzlawick, Bavelas & Jackson, 1967).

### **Приложение к процессу научения**

Следующая область применения теории логических типов Бейтсона связана с процессом научения. В работе «Логические категории научения и коммуникации» (Bateson, 1964) он расширил понятие логических типов для объяснения различных типов и феноменов научения и

коммуникации. Он определил два фундаментальных типа, или уровня, научения, которые необходимо учитывать во всех процессах изменения: «Научение I» (выработка условных рефлексов типа «стимул — реакция») и «Научение II», или *вторичное научение* (обучение распознаванию более широкого контекста, в котором возникает стимул, так что можно правильно интерпретировать его значение). Основным примером Научения II — это формирование установки, или ситуация, когда животное становится «осведомленным о тесте», то есть когда лабораторные животные могут все быстрее и быстрее обучаться выполнению новых задач, которые относятся к одному и тому же классу действий. Это имеет отношение к обучению целым *классам* действий, а не отдельным действиям.

Например, животное, у которого выработана реакция избегания, сможет быстрее обучаться различным типам избегания. Однако другим типам обусловленного поведения (например, слюноотделению при звуке звонка) оно будет обучаться медленнее, чем животное, у которого ранее вырабатывали условную реакцию в данном классе действий. То есть оно быстро научится идентифицировать объекты, связанные с ударом электрическим током, и избегать их, но будет медленнее обучаться реакции слюноотделения при звуке звонка. С другой стороны, животное, имеющее опыт выработки условных рефлексов павловского типа, будет быстро обучаться реакции слюноотделения в ответ на

новые звуки и цвета и т. д., но медленнее научится избегать объектов под электрическим напряжением.

Бейтсон указывал, что эта способность изучать паттерны или правила целого класса процедур обуславливания — научение другого «логического типа», она не функционирует согласно простым последовательностям «стимул — реакция — подкрепление», используемым для научения отдельным формам поведения. Бейтсон отмечал, например, что подкрепление «исследования» (средства «научения научению») у крыс имеет иную природу, чем подкрепление «тестирования» конкретного объекта (знакомство с исследуемым содержанием). Он пишет (Bateson, 1972):

*...можно дать крысе подкрепление (положительное или отрицательное), когда она исследует отдельный незнакомый объект, и она научится приближаться к нему или избегать его. Но цель исследования состоит в том, чтобы получить информацию, к каким объектам вообще нужно приближаться, а каких следует избегать. Поэтому обнаружение того, что данный объект опасен, — успех в деле получения информации. Этот успех не будет мешать крысе в будущем при исследовании других незнакомых объектов.*

Способность исследовать, решать задачи на дифференциацию или проявлять креативность — более высокий уровень научения, чем определенные действия, составляющие эти способности, и на этом более высоком уровне существуют иные движущие силы и правила изменения.

Бейтсон также выделил несколько других уровней научения, каждый из которых ответствен за осуществление корректирующих изменений и усовершенствований в другом классе научения.

*Нулевое научение характеризуется конкретностью реакции [то есть определенным поведением в определенном окружении. — Р. Д.], которая — независимо от того, правильная она или неправильная — не подвержена коррекции.*

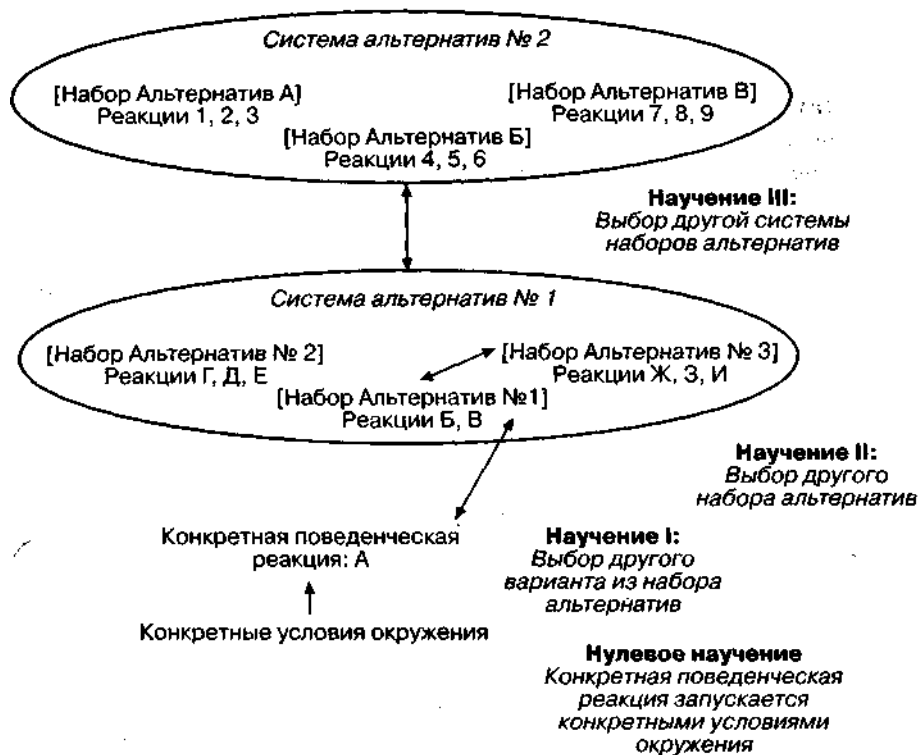
*Научение I — это изменение в специфике реакции путем коррекции ошибок выбора из имеющегося набора альтернатив.*

*Научение II — это изменение в процессе Научения I, например корректирующее изменение в наборе альтернатив, из которых делается выбор, или же это изменение в пунктуации последовательности.*

*Научение III — это изменение в процессе Научения II, например корректирующее изменение в системе наборов альтернатив, из которых делается выбор.*

(Bateson, 1972)

Бейтсон также определил уровень *Научения IV*, который предполагает изменение в Научении III. То есть Научение IV предполагает изменения в большей «системе систем».



#### «Логические уровни научения» по Бейтсону

Я подробно рассмотрел данную модель в главе 6 этой книги, предоставив примеры и упражнения, в которых применяется каждый из уровней научения Бейтсона, чтобы помочь в модернизации «стратегии выживания».

В главе 6 уровни научения Бейтсона резюмированы следующим образом.

- **Научение 0** — это *отсутствие изменения*. Оно включает повторяющиеся формы поведения, при которых человек, группа или организация действуют привычным образом или оказываются «внутри ящика», — привычки, сопротивление, инерция.

- **Научение I** — это *постепенное, нарастающее изменение*. Оно включает корректирование и адаптацию через поведенческую гибкость и расширение навыков. Хотя эти модификации могут помочь

расширить способности отдельной группы или организации, они все еще остаются «внутри ящика»; это может быть развитие и усовершенствование новых приемов и способностей.

- **Научение II** — это *быстрое, резкое изменение*. Оно предполагает мгновенную замену реакции на совершенно иную категорию или класс действий. По существу, это переключение с одного типа «ящика» на другой, например изменение в политике, ценностях или приоритетах.

- **Научение III** — это *эволюционное изменение*. Оно характеризуется существенными изменениями, которые выходят за рамки текущей идентичности человека, группы или организации. Мы могли бы сказать, что они находятся не только вне «ящика», но и вне «здания», — например смена роли, марки или идентичности.

- **Научение IV** — это *революционное изменение*. Оно предполагает пробуждение к чему-то полностью новому, уникальному и преобразующему. На уровне Научения IV человек, группа или организация находятся вне «ящика» или «здания» и в новом мире, что характеризуется, например, полностью новыми реакциями, технологиями или способностями, которые открывают дверь к ранее неизвестным и не отмеченным на карте возможностям.

Если использовать компьютерную аналогию, то хранящиеся в компьютере данные подобны Научению 0. Они неизменны и многократно используются независимо от того, какая программа выполняется на компьютере. Выполнение программы проверки правописания с этими данными подобно Научению I. Программа проверки правописания делает корректирующие изменения в конкретном наборе данных.

Однако если проверяемые данные — не текст, а числа и финансовые данные, которые нужно обновить, то сколько бы мы ни вызывали программу проверки правописания, это не поможет нам внести надлежащие исправления. Вместо этого пользователь должен воспользоваться соответствующим программным обеспечением для ведения бухгалтерской отчетности. Переход от

одной программы к другой подобен Научению II.

Иногда используемый компьютер не способен выполнить необходимую программу, и нужно заменить либо компьютер, либо операционную систему. Это подобно Научению III.

Разработка полностью нового устройства, например программируемой молекулярной вычислительной машины, составленной из ферментов и молекул ДНК вместо кремниевых микросхем, была бы подобна Научению IV.

### **Развитие теории «Нейро-логических уровней»**

Бейтсон обобщил теорию логических типов на многие аспекты поведения и сферу биологии. По его мнению, логические типы — это «закон природы», а не просто математическая теория. Он утверждал, что образованная группой клеток ткань, например, является иным логическим типом, чем отдельные клетки, — характеристики мозга в целом отличаются от характеристик клетки мозга. Мозг и клетки мозга могут влиять друг на друга через косвенную обратную связь, то есть работа и связи всего мозга могут влиять на функционирование отдельной клетки мозга, а работа одной клетки мозга вносит вклад в функционирование всего мозга. Действительно, можно сказать, что клетка воздействует на саму себя через всю структуру мозга.

На своем курсе лекций «Экология разума» Бейтсон привил мне идею о важности рассмотрения логических типов и уровней во всех аспектах жизни и опыта. Поскольку я познакомился с этими идеями в то время, когда начал заниматься НЛП, подход Бейтсона навсегда стал неотъемлемой частью моего понимания НЛП. Выделение им различных логических типов и уровней научения имеет особенно большое значение.

Например, в написанной мною в ноябре 1976 года статье (опубликованной в «Roots of NLP», 1983) я попытался провести различие между логическими типами и логическими уровнями.

Я отчетливо помню, как обсуждал возможности бейтсоновских понятий логических уровней и логических типов со слушателем курса лекций по НЛП, который я читал в 1986 году в Осло. Этот человек был также знаком с работами Бейтсона, и мы размышляли над важностью логических типов и уровней научения. Однако мы согласились с тем, что эти идеи не были применены настолько полно и прагматически, насколько они могли бы быть применены. Помню, тогда я сказал: «Да, кто-то действительно должен применить понятие логических уровней в практическом повседневном смысле». Как только эти слова сорвались с моих губ, я как будто дал себе команду.

Эмпирически я уже знал, что существует важное различие между физическими действиями и поведением людей и более глубокими когнитивными репрезентациями и стратегиями в их сознании. Было также очевидно, что процессы на уровне поведения отличались от процессов на ментальном уровне. Например, если связать человека, это может помешать ему физически отомстить кому-либо, но не мешает продолжать планировать месть; такие действия зачастую даже поощряют это. Было также ясно, что развитие когнитивных способностей предполагает иные движущие силы, чем простое физическое влияние на человека. Моя работа со стратегиями научения, напри-

мер, убедила меня в том, что куда целесообразнее обучать человека ; правописанию, обеспечив эффективную стратегию проверки орфографии, а не просто наказывая его всякий раз, когда он неправильно пишет слово.

Я также начал работать с убеждениями и системами убеждений людей. В процессе этой работы стало очевидно, что это не просто стратегии другого типа. Люди проявляли склонность оперировать частными стратегиями. То есть определенное убеждение могло служить мотивацией или препятствием для развития стратегии.

Это, казалось, должно было согласовываться с понятием «иерархии» логических уровней Бейтсона. Термин «иерархия» происходит от греческих слов *hieros*, что означает «мощный, сверхъестественный или священный», и *arche*, что означает «первопричина». Из этого следует, что уровни иерархии приближаются к источнику или началу того, что является священным или мощным. Этот подтекст также привел к тому, что термин «иерархия» стал использоваться для обозначения любых ранжированных или упорядоченных последовательностей, таких как «иерархия человеческих ценностей», или «иерархия реакций» машины. Под этим подразумевается, что элементы на вершине иерархии «более важны», чем элементы на более низких уровнях.

Именно этот аспект иерархии заставил меня выбрать конкретные названия для описания различных уровней в моей модели нейро-ло-гических уровней. Как и в случае всех ключевых понятий НЛП, эти названия не возникали в результате рационализации. Скорее в процессе проведения тренингов по НЛП я часто учил участников семинаров использовать набор

разработанных мною вербальных паттернов рефрейминга, известных как «Фокусы языка». Нередко это предполагало реагирование со стороны участников тренинга на негативные утверждения, сделанные о них другими людьми. Я начал замечать, что людям сложнее отреагировать на утверждения определенного типа, даже если тип высказываемой оценки был по существу одним и тем же. Например, сравните следующие утверждения:

Этот объект в вашем окружении опасен.

Ваши действия в данном контексте были чреваты опасностью.

Ваша неспособность давать правильные оценки вызывает опасения.

Ваши убеждения и ценности опасны.

Вы — опасный человек.

В каждом случае утверждается, что нечто является «опасным». Однако интуитивно большинство людей чувствуют, что «пространство» или «территория», подразумеваемая каждым утверждением, все больше расширяется, и с каждым утверждением испытывают все более интенсивные эмоции.

Если кто-то скажет вам, что определенная поведенческая реакция была чревата опасностью, это существенно отличается от сообщения о том, что вы — «опасный человек». Я заметил, что, если я использовал одно и то же суждение, но заменял в нем одно и то же понятие на окружение, поведение, способности, убеждения и ценности и идентичность, люди чувствовали, что их все больше оскорбляют или восхищаются ими, в зависимости от позитивного или негативного характера суждения.

Опробуйте это на самих себе. Представьте, что кто-то высказал в ваш адрес каждое из следующих утверждений.

Ваше *окружение* (глупое/отвратительное/исключительное/превосходное).

Ваше *поведение* в этой конкретной ситуации было (глупым/отвратительным/исключительным/превосходным).

Вы действительно обладаете *способностью* быть (глупым/отвратительным/исключительным/превосходным).

То, в чем вы *убеждены* и что вы *цените*, — (глупое/отвратительное/исключительное/превосходное).

*Вы* (глупы/отвратительны/исключительны/превосходны).

Снова отметьте, что оценки, данные в каждом утверждении, не меняются. Меняется лишь точка зрения человека, к которому обращено утверждение.

Окружение

Поведение

Способности

Убеждения и ценности

Идентичность

Эта интуитивная чувствительность, по-видимому, отражает некие фундаментальные «нейролингвистические» особенности, связанные с этими утверждениями.

Эти различия стали еще более очевидными, когда мне пришло в голову, что они соответствовали шести фундаментальным вопросам, которые мы задаем, чтобы организовать нашу жизнь: где, когда, что, как, почему и кто.

Окружение: Где? Когда?

Поведение: Что?

Способности: Как?

Убеждения и ценности: Почему?

Идентичность: Кто?

Именно осенью 1987 года я впервые применил названия, известные сегодня как «Азы НЛП»:

А. Чем я являюсь — *идентичность*.

Б. В чем я убежден — *убеждения и ценности*.

В. На что я способен — *способности*. Г. Что я делаю — *поведение*.

Д. Каково мое *окружение*.

Мое понимание того, как функционировал каждый уровень, было аналогично понятию различных уровней научения Бейтсона:

- Конкретная поведенческая реакция в конкретном окружении — Научение 0.
- Изменение в действиях предполагает развитие новых способностей — Научение I.
- Изменения в способностях являются результатом изменений в убеждениях и ценностях

(отнесение к другой категории контекста или допущений о причинах и следствиях применительно к контексту) — Научение II.

- Изменения во всей *системе* убеждений и ценностей, способностей и поведения, по существу, привели бы к изменению в идентичности — Научение III.

- Выход за рамки системы (в большую «систему систем», то есть «область» или «дух») был бы необходим для достижения изменения конкретной системы — Научение IV.

Каждый уровень функционирует, интегрируя нижний уровень и влияя на него. Наборы изменений или действий на любом конкретном уровне также будут влиять на верхний уровень. Рассмотрим следующие примеры.

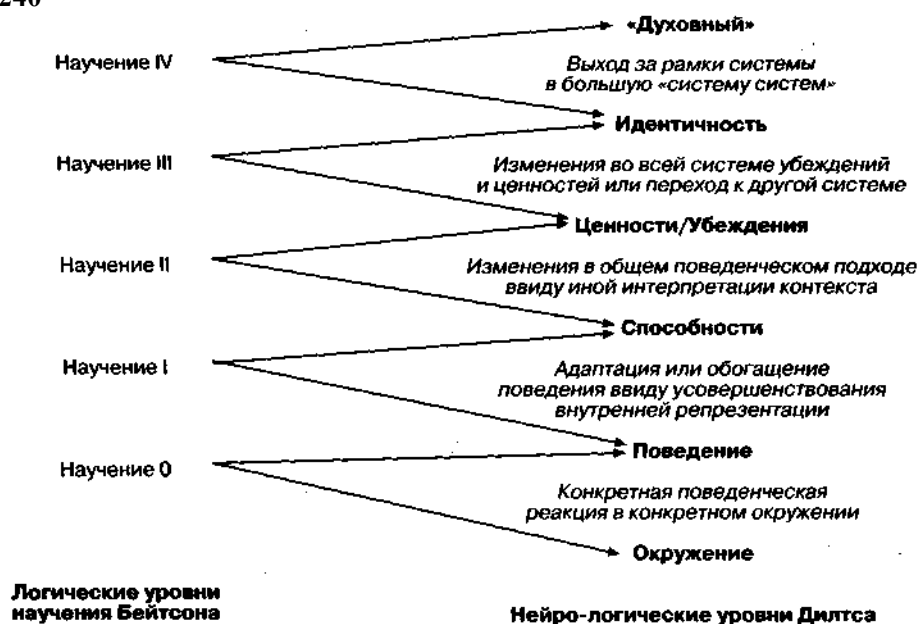
- Скорость автомобиля — это изменение расстояния за определенное время {окружение}.

- Нажатие ногой на педаль газа или тормоз автомобиля — это *поведение*, которое изменяет его скорость.

- *Способность* сохранять ограничение скорости — это функция интеграции ментальной карты с восприятием в целях регулирования того, как человек использует свою ногу.

- Соблюдение ограничений скорости — это результат *оценки* законов и *убеждения* в том, что неизбежны определенные последствия, если превысить допустимую скорость. Если человек не ценит огра-

240



Связь уровней научения Бейтсона с нейро-логическими уровнями

нижение скорости, он не будет соблюдать его, даже если способен на это.

- Быть «хорошим водителем» (*идентичность*) — это функция выравнивания всех уровней.

- Клавиши фортепиано, производимые ими звуки, а также ноты находятся в *окружении*.

- Нажатие пальцем на клавиши фортепиано — это *поведение*.

- Исполнение музыкального произведения (чтение с помощью зрения нот и координация движений пальцев для извлечения звуков в правильном порядке) — это *способность*.

- Понимание музыки — это функция *убеждений и ценностей*.

- Принятие *идентичности* «музыканта» является комбинацией всех этих уровней.

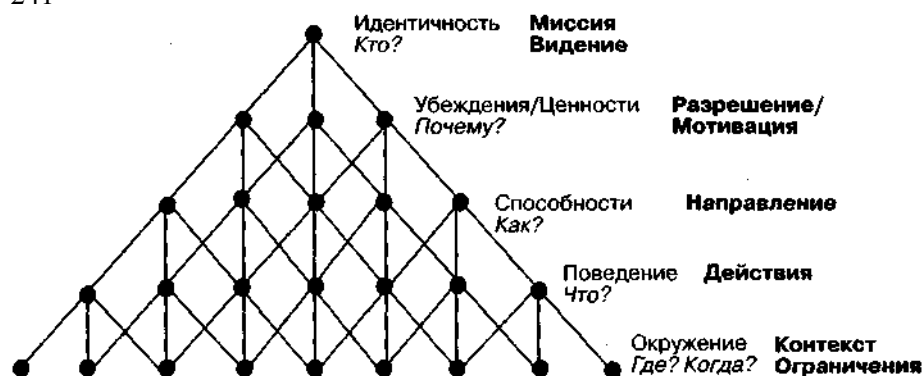
Отметьте, что этот тип «иерархии» — не произвольно упорядоченная последовательность элементов. В естественных науках и математике, например, иерархия используется для обозначения «упорядоченных последовательностей групп в определенной системе». Обычно эти группы насчитывают «мало или один объект на вершине и несколько объектов уровнем ниже каждого объекта», — что-то вроде перевернутого дерева. Примеры из информатики включают иерархию директорий, где каждая директория может содержать файлы или другие директории, иерархическую сеть или иерархию классов в ориентированном на объект программировании.

Нейро-логические уровни в этом отношении являются «иерархическими». То есть каждый уровень в иерархии связан с группой феноменов или переживаний нижнего уровня. Таким образом, эта система уровней может быть представлена как перевернутая «структура дерева».

Значение структуры дерева состоит в том, что отдельная идентичность сформирована конкретной группой убеждений и ценностей и отражена в ней. Каждое убеждение и каждая ценность, в свою

очередь, связаны с конкретной группой способностей. Способности касаются определенных групп действий, а действия, в конечном счете, связаны с конкретными группами условий окружения. На уровне изменения поведения внимание сосредоточено на физическом поведении. Внутренние репрезентации уместны лишь в той степени, в которой они поддерживают поведение. На уровне изменения способностей внимание сосредоточено на внутренних репрезентациях. Действия — в форме ключей доступа — уместны только до такой степени, до которой они поддерживают создание или развитие внутренних репрезентаций. Как только внутренние репрезентации сформированы, действия могут быть обобщены.

241



Нейро-логические уровни могут быть представлены как ряд упорядоченных групп в форме перевернутой «структуры дерева».

■ 0

с

ге

X

с n

Изменение на уровне убеждений и ценностей фокусируется на отношениях между репрезентациями. Содержание репрезентаций менее важно, чем их субмодальные особенности. Именно поэтому изменение субмодальностей вызывает такие значительные эмоциональные реакции. (Изменения в субмодальностях — то есть уменьшение или увеличение размера картины, придание ей цвета, движения и т. д. — имеют тенденцию вызывать такие реакции «приближения/избегания», как страх, удовольствие, желание и т. д.)

Изменение на уровне идентичности фокусируется на отношениях между убеждениями и ценностями, которые составляют систему убеждений человека.

Изменение на уровне духа вытекает из совокупности идентично-стей, составляющих «область».

### Нейро-логические уровни и нервная система

В 1988 году я кодировал данное понятие как модель «Нейро-логических уровней», которая связывает выделенные Бейтсоном уровни обработки информации с нервной системой. Сам Бейтсон (Bateson, 1972) утверждал, что иерархия, сформированная различными уровнями научения, будет соответствовать «иерархиям структуры схем, который мы действительно вправе ожидать и должны найти в головном мозге», заявляя, что «следует ожидать появления классификации или иерархии нейрофизиологических структур, которые будут изоморфны с [различными уровнями научения]». Понятие «нейро-логических уровней» предполагает, что различные «логические уровни» — это функция различных типов неврологической организации и они последовательно мобилизуют более глубокие связи нервной «схемы».

Уровень неврологии, мобилизуемый, когда человеку бросают вызов на уровне миссии и идентичности, например, намного более глубок, чем уровень неврологии, которая требуется для движения руки. Чтобы воспринимать окружение, человек пассивно приспосабливает свои органы чувств. Чтобы выполнять действия в конкретном окружении, человек должен мобилизовать большую часть своей нервной системы. Чтобы координировать эти действия в сложной последовательности, — например, танец или вождение автомобиля, — человек должен задействовать еще большую часть своей нервной системы. Формирование и проявление убеждений и ценностей, касающиеся способностей, действий и окружения, требует еще более глубокого участия неврологии (включая связанную с «сердцем» и «внутренностями»). Ощущение собственного «я» является результатом полной мобилизации нервной системы на всех других уровнях. Таким образом, более высокие уровни процесса мобилизуют более глубокие связи

нервной системы.

Конкретное *окружение* образуют такие факторы, как внешние ус- ; ловия, погода, пища, уровень шума и т. д.; они воздействуют на человека или группу. С точки зрения неврологии восприятие окружения основано на информации, поступающей от органов чувств и периферийной нервной системы. Чтобы воспринять конкретное окружение, человек, скажем, рассматривает его с помощью глаз, чтобы увидеть какие-либо релевантные объекты, или прислушивается с помощью ушей, чтобы услышать значимые звуки, или обоняет запахи с помощью носа и чувствует кожей температуру воздуха. Человек также осуществляет тонкое и неосознанное регулирование, чтобы поддерживать равновесие, реагировать на изменения интенсивности света и звука, акклиматизироваться к изменениям температуры и т. д. Таким образом, периферийная нервная система, по существу, передает связанную с окружением информацию в мозг и из мозга. Она отвечает за возникновение ощущений и чисто рефлекторных реакций.

*Поведение* касается определенных физических действий и реакций, через которые мы взаимодействуем с людьми и окружением. С точки зрения неврологии внешнее поведение — результат деятельности моторных систем (пирамидальной системы и мозжечка). Нерелефлекторное поведение включает психомоторную систему — более глубокий уровень неврологии, чем органы чувств. Психомоторная система координирует физические действия и осознанные движения.

Способности имеют отношение к ментальным стратегиям и картам, которые люди создают, чтобы управлять конкретными действиями. Хотя некоторые формы поведения — просто рефлекторные реакции на стимулы окружения, большинство наших действий — не рефлексы. Многие из них — следствие «ментальных карт» и других внутренних процессов, источник которых находится в сознании. Это уровень опыта, который выходит за рамки восприятия непосредственного окружения. Например, можно рисовать в сознании картины объектов, которые не касаются конкретной комнаты, в которой вы находитесь. Можно вспомнить разговоры и события, которые имели место годы тому назад. Можно вообразить события, которые, вероятно, произойдут в отдаленном будущем. Действия без какой-либо внутренней карты, плана или стратегии подобны коленному рефлексу, привычкам или ритуалам. На уровне способности мы можем выбирать, изменять и адаптировать класс действий к более широкому набору внешних ситуаций. Таким образом, «способности» включают владение целым классом действий — то есть это знание того, как сделать что-либо в различных условиях. С точки зрения неврологии развитие когнитивных способностей — функция более высокого уровня обработки информации в коре мозга. Именно в коре (или в сером веществе) мозга сенсорная информация представлена в форме ментальных карт, связанных

с другими ментальными репрезентациями или соединенных в воображении. Этот тип обработки обычно сопровождается полуосознанными микродвижениями, или «ключами доступа» (движениями глаз, изменениями темпа дыхания, небольшими изменениями позы, изменениями тона голоса и т. д.).

*Ценности и убеждения* касаются фундаментальных суждений и оценок о нас самих, других людях и мире вокруг нас. Они определяют, как событиям приписываются значения, и лежат в основе мотивации и культуры. Наши убеждения и ценности обеспечивают подкрепление (*мотивацию и разрешение*), которое поддерживает или подавляет конкретные способности и действия. Убеждения и ценности касаются вопроса «Почему?»

С точки зрения неврологии убеждения связаны с лимбической системой и гипоталамусом в среднем мозге. Лимбическая система связана с эмоциями и долговременной памятью. Хотя лимбическая система — структура во многих отношениях «более примитивная», чем кора мозга, она ответственна за интеграцию информации из коры мозга и регулирование *автономной нервной системы* (которая управляет простыми физиологическими реакциями — частотой сердечных сокращений, температурой тела, расширением зрачка и т. д.). Поскольку убеждения связаны с более глубокими структурами мозга, они производят изменения в фундаментальных физиологических функциях, ответственных за многие из наших неосознанных реакций. На деле мы узнаем, что действительно убеждены в чем-либо, потому что это убеждение вызывает физиологические реакции; оно заставляет «колотиться» наше сердце, «кипеть» кровь или провоцирует «покалывание» на коже (подобные эффекты мы, как правило, не можем вызывать произвольно). Именно на этом основана работа «детектора лжи». Люди проявляют иные физические реакции, когда они верят тому, что говорят, чем когда они лгут или неконгруэнтны.

Тесная связь между убеждениями и более глубокими физиологическими функциями также определяет и важнейшую роль убеждений в области здоровья и лечения (вспомним эффект

платцебо). Поскольку ожидания, генерируемые нашими убеждениями, оказывают глубокое влияние на неврологию, они также могут вызвать впечатляющие физиологические эффекты. Известен поразительный пример: одна женщина взяла на воспитание приемного ребенка, и так как она знала, что у «матери» должно быть молоко, у нее действительно началась лактация и оказалось достаточно молока для кормления приемного ребенка!

Уровень *идентичности* касается ощущения того, *кто* мы такие. Именно восприятие собственной идентичности организует убеждения, способности и действия в единую систему. Наше ощущение

идентичности также касается нашего восприятия самих себя по отношению к большим системам, частью которых мы являемся, определяя наше ощущения «роли», «цели» и «миссии». На уровне неврологии идентичность может быть связана с нервной системой в целом и, вероятно, задействует такие глубокие мозговые структуры, как ретикулярная формация. Ретикулярная формация — это большая группа клеток, находящаяся в глубоких отделах ствола мозга. Волокна из этой области проходят через таламические ядра к большим ассоциативным областям в коре. Ретикулярная формация — регулятор состояния алертности; ее разрушение на уровне среднего мозга приводит к состоянию комы. (Напротив, разрушение больших областей коры иногда не приводит даже к потере сознания.)

Идентичность физиологически связана и с иммунной и эндокринной системами, а также с другими глубокими функциями поддержания жизни. Так, изменение или трансформация идентичности может оказать огромное и почти мгновенное влияние на физиологию. Медицинские исследования на людях с множественной личностью (Putnam, 1984) показывают, что, когда человек переключается с одной идентичности на другую, могут произойти яркие и серьезные изменения в физиологии. Например, паттерны мозговых волн для различных личностей обычно совершенно различны. Некоторые люди с множественной личностью носят несколько различных пар очков, потому что их зрение изменяется с каждой идентичностью. Другие люди могут в одной своей личности страдать аллергией, а в другой — нет. Один из самых интересных примеров физиологических изменений в различных идентичностях — это женщина, госпитализированная по поводу диабета, которая «озадачила врачей, не проявляя симптомов заболевания в случаях, когда доминировала личность, которая не страдала диабетом...» (Goleman, 1985).

Опыт *духовного* уровня имеет отношение к нашему ощущению принадлежности на очень глубоком уровне к чему-то, что выходит за рамки нас самих. Это понимание того, что Грегори Бейтсон назвал «паттерном, который объединяет» все вещи в большее целое. Мы, как индивидуумы, являемся подсистемой этой большей системы. Наш опыт этого уровня связан с нашим ощущением цели и миссии в жизни. Он основан на ответах на вопросы: «Для кого?» и «Для чего?». Я полагаю, что именно на этот уровень указывал Бейтсон, говоря о Научении IV.

С точки зрения неврологии процессы духовного уровня имеют отношение к определенной «области отношений» между нашей нервной системой и нервными системами других людей, формируя некую большую, коллективную нервную систему. Результаты этой области взаимодействия иногда упоминаются как групповой «разум», групповой «дух» или «коллективное сознание». Эта область также включает

«нервные системы», или сети обработки информации, других созданий и существ и даже наше окружение.

Вейтсон так описывал это:

*Нам присущ индивидуальный разум, но он существует не только в теле. Он присущ путям передачи информации и сообщениям вне тела; и существует больший Разум, подсистемой которого является индивидуальный разум. Этот больший Разум сопоставим с Богом; вероятно, он и является тем, что люди понимают под «Богом», но при этом он присущ всей взаимосвязанной социальной системе и планетарной экологии.*

*(Bateson, 1972)*

Предполагалось, что этот уровень обработки информации и изменения влияет на наше окружение и на нас самих через то, что Руперт Шелдрэйк назвал «морфогенетическими областями». Уровень обработки часто используется для объяснения феноменов, которые включают воздействие на расстоянии, например лечение молитвой и эффекты «сотой обезьяны», то есть ситуаций, в которых изменение в части популяции стимулирует изменение в другом члене популяции или группы в целом без какого-либо прямого физического контакта.

Итак, нейро-логические уровни образованы следующей «иерархией» нейрофизиологических структур.

Духовный уровень: *голографический* — индивидуальные нервные системы объединяются, чтобы сформировать большую систему

- Идентичность: *иммунная и эндокринная* системы — нервная система в целом и глубинные функции поддержания жизни (например, ретикулярная система).
- Убеждения и ценности: *лимбическая и автономная система управления* (например, частота сердечных сокращений, расширение зрачка и т. д.) — неосознанные реакции.
- Способности: *корковые системы* — полуосознанные действия (движения глаз, поза и т. д.)
- Поведение: *моторная система (пирамидальная система и мозжечок)* — сознательные действия
- Окружение: *периферийная нервная система* — ощущения и рефлексорные реакции.

Эти логические уровни впервые были упомянуты в книгах «Изменение убеждений с помощью НЛП» и «Убеждения: пути к здоровью и благополучию», обе изданы в 1990 году.

Модель логических уровней продолжает развиваться и обогащаться, и она стала основой многих новых приемов и методов НЛП. Я плани-

рую вскоре опубликовать более глубокую статью, описывающую историю логических уровней и их связь с теорией установки, математической теорией групп, иерархическими уровнями, уровнями абстракции, логическими типами, введенными Артуром Костлером (и используемыми Кеном Уилбером) понятиями «холонов» и «холоархии», а также с простым «чанкингом».

(Продолжение следует...)

#### **Об авторе**

Роберт Дилтс завоевал мировую известность как ведущий тренер поведенческих навыков, коуч и организационный консультант, работающий с конца 1970-х годов. Он — всемирно признанный разработчик и автор в области нейро-лингвистического программирования (НЛП) — модели человеческого поведения, научения и коммуникации. В дополнение к ведущей роли в применении НЛП в образовании, творчестве, здоровье и лидерстве его личный вклад в область НЛП включает плодотворную работу над созданием техник НЛП под названием «Стратегии» и «Системы убеждений», а также разработку того, что теперь известно как «Системное НЛП».

Дилтс занимался коучингом, консультированием и тренингом лидерства и организационного развития по всему миру с различными профессиональными группами и организациями. Его клиентами и спонсорами были *Apple Computer, Hewlett-Packard, IBM, The World Bank, Alitalia, Telecom Italia, Lucasfilms Ltd., Ernst & Young, The American Society for Training and Development* и «Государственные железные дороги Италии». Он читал много лекций по лидерству, организационному научению и управлению изменениями, выступая с докладами и программными речами на Европейском форуме качественного менеджмента, во Всемирной организации здравоохранения и в Гарвардском университете.

Дилтс в течение многих лет был адъюнкт-профессором в Школе менеджмента ISVOR фирмы «Фиат», помогая разрабатывать программы по лидерству, инновациям, ценностям и системному мышлению. Он также является главным специалистом и председателем правления компании ISVOR DILTS Leadership Systems, совместного предприятия с ISVOR Fiat. ISVOR DILTS разрабатывает и поставляет широкий диапазон инновационных программ развития лидерства крупным корпорациям в глобальном масштабе. В этих программах используются передовые достижения в области электронного обучения и другие новые технологии для обслуживания корпоративных клиентов во всем мире.

В 1982 году Дилтс основал с покойным Тоддом Эпштейном *Dynamic Learning Center*. В 1991 году он и Эпштейн (совместно с Джудит Де-лозье и Терезой Эпштейн) учредил Университет НЛП, который обеспечивает полный диапазон основных и продвинутых тренингов НЛП. Он и Эпштейн также были основателями издательства *Dynamic Learning Publications* и Академии поведенческих технологий.

Дилтс — основной автор книги «Нейро-лингвистическое программирование», т. I (1980). Он также написал многие другие книги по НЛП, включая «Изменение систем убеждений с помощью НЛП» (1990), «Инструменты мечтателей» (1991, в соавторстве с Тоддом Эпштейном), «Навыки для будущего» (1993), «Навыки провидческого лидерства» (1996), «Моделирование с помощью НЛП» (1998), «Фокусы языка» (1999) и «Энциклопедия системного нейро-лингвистического программирования и новый код НЛП» (с Джудит Делозье, 2000). В этих работах дан всесторонний обзор области нейро-лингвистического программирования, включая широкий диапазон приложений, техник и воздействий.

В недавней работе Дилтса «Альфа-лидерство» («прайм-ЕВРО-ЗНАК», 2004) описана новая модель

лидерства, которая охватывает последние технологии в практике эффективного лидерства, предлагая новые подходы к уменьшению стресса и повышению удовлетворения. Модель альфа-лидерства предлагает менеджерам, консультантам и коучам инструменты для развития способностей к эффективному лидерству.

### **Литература**

- Ballard, E., *Three Letters From Teddy, A Second Helping of Chicken Soup for the Soul*, Health Communications, Deerfield Beach, FL, 1995.
- Bandler, R., *Using Your Brain*, Real People Press, Moab, UT, 1985.
- Bandler, R. and Grinder, J., *The Structure of Magic, Volumes I & II*, Science and Behavior Books, Palo Alto, CA, 1975, 1976.
- Bandler, R. and Grinder, J., *Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D., Volumes I & II*, Meta Publications, Capitola, CA, 1975, 1977.
- Bandler R. and Grinder, J., *Frogs into Princes*, Real People Press, Moab, UT, 1979.
- Bandler R. and Grinder, J., *Re framing*. Real People Press, Moab, UT, 1982.
- Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, New York, NY, 1972.
- Bateson, G., *Mind and Nature*, E. P. Dutton, New York, NY, 1979.
- Campbell, J., *The Power of Myth*, Doubleday & Company, Inc., Garden City, NY, 1988.
- DeLozier, J. and Grinder, J., *Turtles All The Way Down*, Grinder, DeLozier & Associates, Santa Cruz, CA 1987.
- Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. and DeLozier, J., *Neuro-Linguistic Programming: The Study of the Structure of Subjective Experience, Vol. I*, Meta Publications, Capitola, CA, 1980.
- Dilts, R. and DeLozier, J., *Modeling and Coaching*, Dynamic Learning Publications, Ben Lomond, CA, 2002.
- Dilts, R. and DeLozier, J., *The Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press, Santa Cruz, CA, 2000.
- Dilts, R., *Sleight of Mouth: The Magic of Conversational Belief Change*, Meta Publications, Capitola, CA, 1999.
- Dilts, R., *Modeling With NLP*, Meta Publications, Capitola, CA, 1998.
- Dilts, R. and McDonald, R., *Tools of the Spirit*, Meta Publications, Capitola, CA, 1997.
- Dilts, R., *Visionary Leadership Skills: Creating a World to which People Want to Belong*, Meta Publications, Capitola, C A, 1996.
- Dilts, R. and Epstein, T., *Dynamic Learning*, Meta Publications, Capitola, CA, 1995.
- Dilts, R., *Strategies of Genius, Volumes I, II & III*, Meta Publications, Capitola, CA, 1994-1995.
- Dilts, R., *Effective Presentation Skills*, Meta Publications, Capitola, CA, 1994.
- Dilts, R. with Bonissone, G., *Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation*, Meta Publications, Capitola, CA, 1993.
- Dilts, R. B., Epstein, T and Dilts, R. W., *Tools for Dreamers: Strategies of Creativity and the Structure of Innovation*, Meta Publications, Capitola, CA, 1991. ..
- Dilts, R., *Changing Belief Systems with NLP*, Meta Publications, Capitola, C A, 1990.
- Dilts, R., Hallbom, T and Smith, S., *Beliefs: Pathways to Health and Well-Being*, Metamorphous Press, Portland, OR, 1990.
- Dilts, R., *Applications of NLP*, Meta Publications, Capitola, CA, 1983.
- Erickson, M. H., *Advanced Techniques of Hypnosis and Therapy, Selected Papers of Milton H. Erickson, M.D.*, Haley, J. [Editor], Grune & Stratton Inc., New York, NY, 1967.
- Feldenkrais, M., *The Case of Nora: Body Awareness as Healing Therapy*, Harper and Rowe, New York, 1977.
- Freud, S., *A General Introduction to Psychoanalysis*, Pocket Books, New York, NY, 1963.
- Gallwey, T., *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York, NY, 1974.
- Gallwey, T., *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure and Mobility in the Workplace*, Random House Trade Paperbacks, New York, NY, 2000.
- Gilligan, S., *The Courage to Love*, W.W. Norton & Company, New York, NY, 1997.
- Gordon, D., *Therapeutic Metaphor*, Meta Publications, Capitola, CA, 1978.
- Haley, J., *Uncommon Therapy, The Psychiatric Techniques of Milton H. Erickson M.D.*, W. W. Norton & Company, New York, NY, 1973.
- James, W., *Principles of Psychology*, Britannica Great Books, Encyclopedia Britannica Inc., Chicago, IL, 1979.
- Lakoff, G. and Johnson, M., *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1980.

McMaster, M. and Grinder, J., Precision: A New Approach to Communication, Precision, Los Angeles, CA 1981.

Miller, G, Galanter, E., and Pribram, K., Plans and the Structure of Behavior, Henry Holt & Co., Inc., 1960.

O'Connor, J. and Seymour, J., Introducing Neuro-Linguistic Programming, Aquarian Press, Cornwall, England, 1990.

Pavlov, I., Essential Works of Pavlov, Kaplan, M. [Editor], Bantam Books, New York, NY, 1966.

Rodin, Judith, Aging and Health: Effects of the Sense of Control, Science Vol. 233, September 19, 1986, pp.1271-1276.

Senge, P., The Fifth Discipline, Doubleday, New York, NY, 1990.

Watzlawick, P., Bavelas, J. and Jackson, D., Pragmatics of Human Communication, W.W. Norton & Co, New York, NY, 1967.