

серия НАУКА И ИСКУССТВО КОУЧИНГА

# Пошаговая система КОУЧИНГА

“Что делать и как делать”  
для эффективного коучинга  
и для бесед, которые приводят  
к изменениям



Основана на известном методе коучинга Международного Эриксоновского Университета,  
используется в 21 стране

Мэрилин Аткинсон, Рэй Т. Чойс

***ART 82, SCIENCE OF COACHING***

***STEP BY STEP***

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

*Мэрилин Аткинсон,  
доктор философии,*

*Рэй Т. Чойс*

**НАУКА И ИСКУССТВО КОУЧИНГА:  
ПОШАГОВАЯ СИСТЕМА КОУЧИНГА**



**Companion Group**

*Киев 2010*

УДК 005.95/.96

ББК 65.29-2

А92

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Под редакцией  
Анжелы Ястреб,  
президента Working People Group

**Аткинсон Мэрилин, Чойс Т. Рэй**

А92 Пошаговая система: Наука и искусство коучинга/Пер. с англ. - К.: Companion Group, 2010.-256 стр.

ISBN 978-0-9783704-0-4 (англ.

ISBN 978-966-1629-03-4

За пределами религиозных и политических движений есть одно главное движение развития человека в современном мире - коучинг. Эта книга поможет вам приобрести те навыки, которые нужны вам для реализации творческих способностей, повышения личной эффективности, достижения ваших целей, а также поможет узнать ваши ценности, чтобы двигаться к самому важному в жизни.

Книга написана легко. Она доступно показывает этапы постановки эффективных коучинговых вопросов и ответов на них. Принимая во внимание разнообразие человеческих стилей и реакций, книга даст возможность почувствовать силу и значимость применения коучинговых тактик и подходов. Когда вы закончите ее читать, знайте, что вам удалось сделать первый шаг к овладению основами того, что мы называем самым важным набором жизненных навыков.

УДК 005.95/.96

ББК 65.29-2

**ISBN 978-0-9783704-0-4 (англ.)**

**ISBN 978-966-1629-03-4**

© 2008 All rights reserved including the rights in whole or in part in any form. This translation is published by arrangement Marilyn Atkinson.

©2009 Издательская дирекция Companion Group, подразделения ЗАО ИД «Максимум».

## ПОСВЯЩЕНИЕ

*Эта книга посвящена Милтону Эриксону. Его любознательность и трепетное отношение к людям и их способностям вдохновили меня на всю жизнь.*

Мэрилин Аткинсон, доктор философии

## **БЛАГОДАРНОСТЬ**

Для того чтобы создать что-либо значимое, необходимы приверженность и работа на протяжении долгого периода времени, а также сильная команда. Трилогия "Наука и искусство коучинга" была написана в течение двух лет двумя людьми, которые полностью посвятили себя этому процессу, несмотря на активное участие в обучающих коучинговых программах, постоянной работе с клиентами и участие в других проектах человеческого развития на четырех континентах. Книги были рождены посредством совместных командных усилий и искренних разговоров между Мэрилин В. Аткинсон и Рэй Т. Чойс, которые пересекли много стран, где проводились курсы и коучинговые коммуникации.

Поддержка команды на протяжении этого времени обеспечила нас энтузиазмом и вдохновением, а также сильным критическим редакторским ноу-хау Для написания трех книг была необходима искренняя приверженность команды. Рэй Т. Чойс стала автором первой осязаемой проектной копии и оригинального краткого изложения трилогии "Наука и искусство коучинга". Кроме того, Рэй предложила мне, главному автору, обозначить временные рамки для написания каждой главы, а также добавить в книгу информацию, содержание и редакционные статьи, которые она активно разрабатывала. Воплощение таких значимых концепций на бумаге было для нас с Рэй захватывающим приключением.

Источников, породивших эти идеи, невероятное множество. Хотелось бы выразить особенную благодарность Роберту Дилтсу, который разнообразил нашу жизнь своей моделью логических уровней.

Группа коучей стала первой группой читателей-рецензентов. Хочу выразить благодарность Анне Хэйзелквист, Шерил Хьюджис, Бонни Бериаулт, Лизе Хепнер, Кэри Беккет, Ларри Хейл и Хезер Парке за предоставленные комментарии и аргументированные читательские предложения.

Некоторые тренеры, включая Ричарда Хаймса из Ванкувера, Бенджамина Шульмана из Москвы и Станислава Гринберга из Екатеринбурга, предложили упражнения и идеи, которые нашли свое место в книге. Наши с Рэй мужья (Лоренс МакГиннис и Энтони Чойс) провели много времени, тщательно анализируя написанное и разбирая отдельные элементы. Помимо этого, они провели не один месяц за дополнительной редакторской работой, что помогло ускорить процесс написания. Дети Рэй, Исаия и Йос, также посвятили много времени работе своей матери. Спасибо мальчикам Чойс!

Коучи во всем мире, включая Анну Лебедеву, Максима Ошуркова и Светлану Чумакову из России, Анжелу Ястреб и Екатерину Дружинину из Украины, Эзер Буйукайдин и Зеррин Базер из Турции, предоставили сильную, полную энтузиазма поддержку на всех стадиях написания книг. Они работали с каждой из трех книг, стремительно переводя их еще на два языка - русский и турецкий, даже еще перед окончательной публикацией в Северной Америке. Скоро книги будут переведены и на другие языки.

Также хочу поблагодарить ведущих тренеров и коучей Международного Эриксоновского Университета за поддержку в развитии аккредитованных Международной Коучинговой Федерации (ICF) обучающих программ серии «Наука и искусство коучинга» - Ричарда Хаймса, Лори-Анну Демерс, Томи Гловера, Тони Хастеда, Кэти МакКензи, Яна-Георга Кристиансена, Ханну Седал, Анну Лебедеву, Максима Ошуркова, Светлану Чумакову, Екатерину Максимову, Раису Белоусову, Сергея Капицу, Анжелу Ястреб, Джанет Сойяк, Эсера Буйукайдина, Зеррина Басера, Светлану Попову, Станислава Гринберга, Терезию ЛяРок, Линду Гамильтон, Джири Кункар и Барри Свитники.

Хотелось бы выразить благодарность команде редакторов, издателей, литературных сотрудников и печатников, включая Казима Сари, Теомана Акбена, Лауру Пуле, а также Беверли Хандрен и Кэрол Деил, которые редактировали проектную копию, следя за безупречностью языковых структур и продвижением рабочего процесса. Элиф Берна Кутлугата посвятила много времени редакторской работе над турецким вариантом книги. Кейтлин О'Брайен "отполировывала" главы. Фиона Никольсон и Ванесса Хустед предоставили диаграммы и рисунки для каждой книги.

И, конечно, хочу выразить благодарность всем эриксоновским сотрудникам и тренерам в каждой стране нашей планеты. Только благодаря приложенными вами усилиям этот материал был донесен до умов и сердец множества людей.

Каким же образом выразить искреннюю признательность такой команде? Только обозначив значимость результата торжеством в честь потраченного ими времени, энергии и преданности.

Я шлю вам свое благословение и глубокую благодарность за вашу поддержку.

Мэрилин В. Аткинсон,  
доктор психологии.  
Ноябрь 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Посвящение</b>	<b>6</b>
<b>Благодарность</b>	<b>7</b>
<b>Перечень рисунков</b>	<b>17</b>
<b>Введение</b>	<b>19</b>
Цель книги	19
Что вы приобретете, прочитав эту книгу?	22
<b>1 Построение взаимопонимания для создания отношений</b>	<b>27</b>
Взаимопонимание и трансформационные коммуникации	29
Нам нравятся люди, похожие на нас	30
Нахождение общих позиций для получения удачных результатов	30
Необходимо достичь взаимопонимания	
для получения удачных результатов	32
Глубина межличностных отношений:	
разделяемые интересы и ценности	33
Четыре инструмента для построения эффективной коммуникации	35
Инструмент первый: слова-смягчители	35
Инструмент второй: тонкое искусство повтора	37
Инструмент третий: называние результата	38
Инструмент четвертый:	
как войти в открытое пространство позиции коуча	38
Упражнение "Колесо взаимопонимания"	41
<b>2 "Звук" внимательного слушания</b>	<b>43</b>
Слушание через призму системы ценностей и ради нее	44

Установление границ для слушания .....	45
На каком уровне вы обычно слушаете? .....	46
Уровень 1. Концентрация на содержании .....	47
Уровень 2. Концентрация на контексте, структуре и процессе слушания .....	49
Слушание для повышения уровня компетентности служит для формирования внутренних ресурсов .....	50
Уровень 3. Глобальное, контекстуальное и формальное слушание .....	52
Упражнение "Большие уши" .....	54
<b>3 Коучинг: зона, свободная от советов .....</b>	<b>55</b>
Как выйти из рамок повторяющегося внутреннего диалога .....	56
Вопросы: самый легкий путь к самопознанию и открытию потенциала .....	57
Как взять на себя ответственность за проект: процесс самооценки .....	59
Важное различие: Как? против Почему? .....	60
Фокус внимания в будущем: почему это важно .....	61
"Мозговой штурм" без указаний: меню китайского ресторана .....	63
Коучинговый пример .....	64
Пример сильных вопросов: работа со шкалой для создания мотивации .....	64
Типы вопросов в соответствии со шкалой .....	65
Действия .....	65
Приверженность .....	66
Уверенность .....	66
Эффективность результатов .....	66
Мотивация .....	67
Удовлетворение .....	67
Практическое применение шкалирования .....	68
Комфорт .....	68
Удовлетворение .....	68
Этапы .....	68
Приоритеты .....	68
Риск .....	68
Упражнение .....	69
<b>4 Открыть кран с водой: магия открытых вопросов .....</b>	<b>73</b>
Природа великих вопросов .....	75

Сила открытых вопросов.....	76
Открытые и закрытые вопросы.....	76
Интонация открытых вопросов.....	78
Открываться и находить возможности.....	78
Как сделать открытые вопросы еще более открытыми.....	79
Упражнение на открытую линию.....	83
Сильные вопросы из позиции коуча.....	86
<b>Секретные интонации трансформации .....</b>	<b>89</b>
Как использовать голос максимально эффективно.....	92
Как совершенствовать диапазон интонаций.....	92
Открытый тон 1: тон волшебника .....	93
Фразы для практики.....	93
Открытый тон 2: тон настоящего друга.....	94
Фразы для практики.....	95
Открытый тон 3: тон старейшины.....	95
Фразы для практики.....	96
Упражнение "Расширение диапазона открытых интонаций".....	97
Закрытый тон: тон воина .....	98
Примеры.....	99
Упражнение "Я тебя люблю": аудиопрактика .....	101
<b>Использование рамок и наши стремления .....</b>	<b>103</b>
История о теленке и трех братьях .....	104
Что такое рамка? Что такое ограничение?.....	105
Мышление, ориентированное на результат.....	106
Поиск наилучших путей решения проблем.....	108
Ключевой навык, позволяющий изменить трансформационную коммуникацию .....	ПО
Упражнение результата.....	113
<b>Контракт: на чем нужно концентрироваться во время трансформационной коммуникации .....</b>	<b>114</b>
Сила контракта.....	118
Заключение контракта помогает определить намерение и сконцентрировать внимание в эффективном коучинге .....	118
Использование вопросов в процессе заключения контракта для установки фокуса .....	119
От абстрактного к конкретному .....	121
Эффективные договорные принципы .....	122

Три типа ответной реакции: покупатель, жалобщик, гость.....	123
Тип: гость.....	125
Тип: жалобщик.....	125
Тип: покупатель.....	126
Пять критериев, которые помогут достичь согласия.....	127
Процесс исследования угнетенного состояния.....	129
<b>8 Четыре ключевых вопроса в коучинге.....</b>	<b>131</b>
Сила наших намерений способна привести	
к удивительным результатам.....	133
Упражнение личного предела досягаемости.....	134
Процесс переговоров: модель "Флюида".....	134
Постановка вопросов и ответ на них.....	135
Четыре воодушевляющих вопроса, которые поддерживают	
процесс развития любого проекта.....	136
Вопрос 1: Чего вы хотите?.....	137
Вопрос 2: Как можно этого достичь?.....	138
Вопрос 3: Как можно углубить свою приверженность?.....	139
Формула Н + В = М	
Намерение + Внимание = Мастерство.....	142
Вопрос 4: Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?.....	142
<b>9 Как создать дизайн своей мечты:</b>	
<b>рамка конечного результата.....</b>	<b>145</b>
Что такое рамка конечного результата?.....	147
Позитивные утверждения.....	148
Зона личного контроля.....	150
Упражнение "Метод двух списков".....	152
Соответствует ли поставленная цель системе SMART?.....	153
Является ли поставленная цель экологичной?.....	155
Ценные подходы к развитию будущего.....	156
Диссоциация и ассоциация.....	156
Ключевые коучинговые понятия.....	158
<b>10 Внутренняя гармония логических уровней.....</b>	<b>164</b>
Формирование системы ценностей через	
вопросы логического уровня.....	166
Рецепт счастья: разобщенность логики.....	167
Логические уровни мышления.....	168
Вопросы для трансформационных разговоров:	

иерархическая модель логических уровней.....	169
Как она функционирует?.....	171
Главный вопрос "Почему?": организационная целостность.....	172
Преимущества логического уровня.....	173
Использование логических уровней:	
коучинговые преимущества.....	175
Логические уровни и организационная иерархия.....	176
Логические уровни: фокус и краткое изложение результатов.....	177
Разница между понятиями "поведение" и "идентичность".....	181
Коучинговая коммуникация, в которой используются	
логические уровни и рамка конечного результата.....	183
Таблица логических уровней коучинга.....	184
Аудиоупражнение "Структурированное слушание".....	186
<b>Удивительное изящество: завершение коммуникации и переход к действиям .....</b>	<b>189</b>
Язык действий.....	193
Развитие сессии: от открытого к закрытому.....	194
Интонации языка действий: поворот к коммуникации.....	195
Язык, побуждающий к действию.....	196
Альтернативные подходы к плану действий.....	198
Сближение с целью: где и когда?.....	199
Заключительные шаги: подведение итогов	
и значимость разговора.....	200
Заключительное признание коуча.....	201
Упражнение "Логические уровни признания".....	202
Упражнение.....	203
<b>Твердая позиция в коммуникации .....</b>	<b>207</b>
Природа доверия самому себе:	
объединение видения и миссии.....	210
Сложность человеческого восприятия	
и динамика непредвиденных ситуаций.....	212
Пробуждение познания, самопознания и слушания.....	213
Без искажений: принимая человека таким, каков он есть.....	214
Усовершенствование и развитие навыков.....	214
Объединение с видением: использование языка наложений.....	215
Картина может выражать больше, чем 1000 слов.....	217
Интеграция науки внутренних изменений.....	218

<b>13 Анализ трансформационных разговоров: использование коучингового подхода, ориентированного на решение</b>	<b>221</b>
Элементы построения связи	222
Контракт (тема и основная цель сессии)	222
Коуч исследует шаги по планированию	
результата и задает вопросы	222
Практическая работа и разработка эффективных действий	223
Попросить клиента рассказать о пользе сессии для него	223
Выражение благодарности клиенту	224
15-минутная коучинговая сессия	224
25-минутная коучинговая сессия	228
Продолжение изучения трилогии	
"Наука и искусство коучинга"	237
Информация об авторах	238
Толкование слов	241
Литература для чтения	247
Координаты Международного Эриксоновского Университета	251

## ПЕРЕЧЕНЬ РИСУНКОВ

<b>Взаимопонимание и межличностные отношения</b> .....	<b>41</b>
<b>Пример колеса взаимопонимания</b> .....	<b>42</b>
<b>Пять принципов Международного</b>	
<b>Эриксоновского Университета</b> .....	<b>50</b>
<b>Открытая линия</b> .....	<b>79</b>
<b>Четыре функции креативных интонаций</b> .....	<b>100</b>
<b>Четыре стадии развития проекта</b> .....	<b>136</b>
<b>Четыре вопроса планирования в квадрантной модели</b> .....	<b>144</b>
<b>Логические уровни</b> .....	<b>169</b>
<b>Первый ярус логических уровней</b> .....	<b>178</b>
<b>Второй ярус логических уровней</b> .....	<b>180</b>
<b>Логические уровни и рамка результата</b> .....	<b>183</b>
<b>Логические уровни</b> .....	<b>203</b>

# **ВВЕДЕНИЕ**

## **Цель книги**

Мы, коучи Международного Эриксоновского Университета - Мэрилин Аткинсон и Рэй Т. Чойс, с гордостью хотим представить вам вторую книгу серии "Наука и искусство коучинга" - "Пошаговая система коучинга". Ее появления ждали многие, поскольку она подробно разъясняет, "что и как необходимо сделать" в эффективном коучинге и трансформационной коммуникации.

В первой книге, которая называется "Внутренняя динамика", были представлены устойчивая система взглядов и выигрышные положения, направленные на формирование представлений о коучинге, который можно определить как программу человеческого развития, а также несколько упражнений и процессов, регулирующих осознание значимости коучинга для людей в XXI веке. В ней предложен подход, рассматривающий использование коучинга для развития умственных способностей и природного интегративного мышления с целью построения такой целостности. Также представлены четыре ключевых аспекта любого проекта, которые служат основным плацдармом для того, чтобы избежать негативного мышления при его реализации. В первой книге были представлены четыре квадрантных визуализации, иллюстрированных в виде кристаллов, которые разъясняли макроэлементы коучингового видения и цели.

Вторая книга предлагает практику развития навыков, "запуск коучинговой стрелы". Эта метафора служит для объяснения и детализации эффективного коучингового разговора. Так же, как и "кристалл" из первой книги был направлен на понимание сути макроэлементов, коучинговая "стрела" во второй книге поможет читателю детализировать и выстроить порядок микроэлементов эффективной коучинговой коммуникации. Если следовать за "стрелой", то откроется дорога, которая проведет читателя через содержание этой книги и раскроет суть эффективной коучинговой беседы, выдвинув ее на первый план.

Получив информацию с помощью структур "кристалла" и "стрелы", коуч может построить общее представление о том, каким образом он или она спланирует самые действенные и полезные элементы коммуникации.

Несмотря на подробное описание, структура "стрелы" является только введением в базовую структуру коучинговой коммуникации. Каждая такая коммуникация уникальна, так как людям предлагается поддержка очень широкого спектра. Коучи, ориентированные на поиск устойчивого решения проблем, используют целую комбинацию коучинговых процессов (трансформационное развитие посредством изучения природы мышления) и коучинговые инструменты (структура пошагового опроса, помогающая человеку стремительно двигаться вперед к самому важному выбору или открытию).

Эта книга ориентирована несколько в ином направлении, этапы постановки эффективных коучинговых вопросов и ответы на них - главные элементы фокуса. (В нашей следующей третьей книге будут описаны коучинговые процессы.)

Инструменты коучинга - привлекательное направление, они увлекают нас в самое сердце мыслительного процесса. Мы встаем на путь планирования вопросов, которые на первый взгляд могут показаться простыми, однако на самом деле предлагают отличные варианты своей реализации. Мы любуемся пейзажем долин и гор нашего мышления, и видим разницу между коммуникациями.

Принимая во внимание разнообразие человеческих стилей и реакций, книга поможет вам почувствовать качество применения коучинговых тактик. Она, по сути, откроет для вас около 10% коучинговых инструментов, которым можно научиться благодаря обучающей программе Международного Эриксоновского Университета "Наука и искусство коучинга".

Даже для того чтобы представить эти 10%, необходимо собрать множество примеров, которые покрывали бы различные направления деятельности и давали шанс для истинного совершенствования.

В этой книге также представлены иллюстрированные карты и вербальный обзор фактических коучинговых сессий.

Мы довольны уровнем детализации, потому что хотим поддержать вас, читателей, хотим, чтобы вы полностью погрузились в изучение коучинговой "стрелы".

Наша главная цель - развитие мотивации и стимулов к повседневному изучению коучинговых материалов с помощью практики и упражнений с использованием вербальных примеров.

Мы познакомим вас с ключевыми отличительными признаками, чтобы вы могли составить общее представление о них и рассмотреть

перспективы на будущее, а также почувствовать значимость элементов трансформационных коммуникаций во всех сферах жизни. Предупреждение: это чувство заинтриговало уже многих студентов, которые приняли участие в ближайшей доступной программе "Наука и искусство коучинга". Окунувшись однажды в сердце этой работы, люди понимают, что намного эффективнее обучаться трансформационному коучингу на практике, нежели читая о нем или разговаривая.

Вторая наша цель, входящая в пошаговую практику, - вовлечение читателя в увлекательное интерактивное путешествие, которое поможет открыть связь между основными ключевыми элементами во всех системах трансформационного развития. Принимайте участие в индивидуальной практике и практике в парах, и вы начнете развивать базовую систему, корни которой будут уходить в одни из самых популярных сегодня устоявшихся коммуникационных и схожих теорий.

Используя такие инструменты в процессе обучения коучингу, вы обогатите свой внешний и внутренний мир.

Когда закончите читать эту книгу, знайте, что вам удалось сделать первый шаг к овладению основами того, что мы, наши коллеги и выпускники Эриксоновского Университета, называем самым важным набором жизненных навыков. На самом деле мы верим в то, что такие коммуникационные навыки позволят участникам познать истину существенных перемен, которые действительно могут помочь изменить этот мир к лучшему, следуя из одной коммуникации в другую.

# Что вы приобретете, прочитав эту книгу?

Чтобы взять максимум от этой книги, мы предлагаем следующие рекомендации.

- 1. Практикуйте коучинговые упражнения и методики, представленные в этой книге.** Методики и коучинговые системы Международного Эриксоновского Университета известны во всем мире своей значимостью и трансформационностью. Мы очень рекомендуем вам завершить эти коучинговые упражнения и методики.
- 2. Не верьте ни одному слову в этой книге. Проверьте концепции самостоятельно!** Исследуйте предоставленные инструменты и используйте их на практике, полностью интегрируйте их в вашу жизнь и вы обнаружите, что они помогут вам стремительно двигаться вперед к насыщенной жизни, наполненной успехом. Другими словами, не верьте слепо в каждое слово в этой книге, испытайте все концепции и упражнения. Докажите их значение для самого себя! Также мы рекомендуем, если есть такая возможность поработать с коучем, который прошел обучение в Эриксоновском Университете, где он был обучен применению таких инструментов и многому другому.
- 3. Мыслите как новичок.** Мы рекомендуем читать эту книгу, используя мышление "новичка". Подходите к прочтению каждой главы, словно вы любопытный ученый, который смотрит на жизнь мудро с новой стороны. Когда вы сможете посвятить всего себя (все приобретенные вами знания, ваши способности, пережитые разочарования и т. д.) прочтению каждой главы, узнавая и уважая каждую пройденную вами ранее стадию развития, только тогда вы получите вознаграждение в виде иного восприятия своих способностей и познаете самого себя, что поможет вам перейти на новый этап вашего путешествия. Если вы посвятите прочтению всего себя, то найдете полученный опыт чрезвычайно полезным как для клиента, так и для коуча.

**4. Получайте удовольствие от каждой стадии обучения.** Для того чтобы чему-то в жизни научиться, необходимо последовательно пройти четыре стадии. Такой же результат вы получите, изучив этапы трансформационных коммуникаций, описанных в книге. Вы научитесь мыслить по-другому, систематизировать свои идеи, планировать и ставить креативные вопросы, работая совершенно иным образом, чем когда-либо раньше. Отведите несколько минут на планирование своих шагов на этих четырех этапах процесса познания и развития возможностей, которые вам предоставлены этой книгой.

- **Этап 1. Бессознательная некомпетентность**

Этап бессознательной некомпетентности наступает, когда вы не осознаете, каким образом добиться желаемого. На этой стадии у вас пробудится "Я не-знаю-что-я-не-знаю", так как вы начнете проходить предлагаемую практику впервые.

- **Этап 2. Сознательная некомпетентность**

На этой стадии вы начинаете практиковать новые умения, которым хотите обучиться, хотя знаете, что еще недостаточно профессиональны. Для большинства из нас данная фаза является импульсом, поскольку многие люди считают, что учиться на своих ошибках нелегко! Такой этап часто приводит к природному сопротивлению, которое принуждает множество положительно настроенных людей покинуть обучение на этапе сознательной некомпетентности. Вы получите колоссальное количество информации в сжатые сроки.

- **Этап 3. Сознательная компетентность**

Здесь вы начинаете развивать свои умения, но они еще не являются комплексными, последовательными или привычными. На этом этапе вам необходимо концентрироваться и направлять свою энергию. Шаг за шагом вы обнаружите, что можете добиться результата, ваши умения будут совершенствоваться, а уверенность - повышаться.

- **Этап 4. Бессознательная компетентность**

На этой стадии навыки и новая система отношений становятся для вас привычными и автоматическими. Ваше сознание может концентрироваться на других процессах, в то время как вы

легко и непринужденно демонстрируете свои умения и новую форму бытия. Так же легко, как водитель ведет машину, вы ведете коммуникацию, планируете свой день, достигаете поставленных целей, ведя свою "машину" уверенно. Большинство людей принимают стадию бессознательной компетенции за стадию мастерства, и считают, что настоящий специалист никогда не назовет себя мастером. Настоящий мастер сохранит образ мышления "новичка", познает неизученное ранее (бессознательная некомпетентность) и будет стремиться изучить больше, глубже погрузиться в изучение предмета. На самом деле примите во внимание, что фраза "Я это уже знаю" тормозит процесс дальнейшего обучения. Вынося на первый план в своей жизни процесс самосовершенствования, вы будете расти, развиваться и расцветать как человеческое существо.

- 5. Не спеша "смакуйте" практические занятия, предложенные в книге, по-настоящему заинтересовываясь предметом.** Коучинг тесно связан с самопознанием и познанием других людей. Практика ориентированного на решение коучинга ведет к глубокому осознанию едва различимых элементов человеческого развития. Смакуйте их как тонкое вино, сделанное из винограда, собранного на виноградниках жизни.

## Г л а в а 1

# ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ОТНОШЕНИЙ

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

Никос Казантзакис

*Потанцуем?*

Король и Я

## История Милтона и Джорджа

**Б**удучи молодым психиатром, Милтон Эриксон работал с пациентами в больницах для душевнобольных. Он описал один случай, когда работал с человеком по имени Джордж, который говорил "словесной окрошкой", беспорядочной смесью обрывочных фраз, существительных и глаголов. Милтон встретил Джорджа в первый день своей работы в палатах Ворчестерской психиатрической больницы в Нью-Йорке в конце 1920-х. Джорджа подобрали пять лет назад, он бродил бесцельно по дороге. Никто не знал его фамилии и его истории, потому что он говорил невнятно. Было известно только его имя.

На первой встрече с Джорджем Милтон был озадачен. Когда он в первый раз делал обход палаты, Джордж неожиданно подскочил к нему и около двух минут говорил "словесной окрошкой" в очень возбужденном тоне. Медсестры объяснили, что он делал это только тогда, когда в палату приходил новый человек.

Милтон выслушал его с интересом, а затем вернулся с секретаршей-стенографисткой. Она записала слова Джорджа. Затем Милтон в одиночестве несколько недель учился говорить такой же "словесной окрошкой". У него возникла идея, для реализации которой ему нужна была тренировка и упорство.

Когда Милтон хорошо подготовился, он снова пришел в палату к Джорджу. Тот вскочил, подбежал к нему и возбужденно произнес три предложения "словесной окрошкой". Милтон в ответ также возбужденно скзал три предложения "словесной окрошкой". Джордж был видимо поражен. Он сел на скамейку и с интересом посмотрел на Милтона. Том сел рядом.

Джордж десять минут подумал, а потом встали и начал расхаживать взад и вперед возле Милтона, методично говоря что-то в своей привычной манере. Как будто он рассказывал какую-то историю. Высказавшись, он сел на скамейку. Милтон встал, и десять минут расхаживал взад и вперед, точно так же говоря что-то Джорджу "словесной окрошкой". Потом он тоже сел на скамейку.

Еще через пятнадцать минут начался новый раунд. Джордж встал, и бурно жестикулируя, начал страстный монолог, который продолжался полчаса. На этот раз он похоже высказывал Милтону свои скранные чувства о жизни, выражая их "словесным салатом": иногда говорил грустно, иногда сердито, а иногда возбужденно. Милтон внимательно слушал, и когда настала его очередь, он говорил столько же времени. Весь диапазон эмоций отражался в его голосе, подобно тому, как звучит оркестр. Закончив монолог, он сел. Джордж спокойно сидел

*на скамейке, смотрел на Милтона и угрюмо кивнул. Теперь они нашли полное взаимопонимание. Джордж был заметно тронут и также расслаблен. "Доктор, давайте говорить разумно", - сказал Джордж. "Ладно, - ответил Милтон. - Скажите, как вас зовут?"*

*Джордж выдал два предложения "словесной окрошкой" и назвал свою фамилию. Милтон ответил также, и потом спросил: "Откуда вы?".*

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

*Милтон навел справки и узнал, что родственники Джорджа умерли и что он недавно унаследовал небольшую ферму. Через одиннадцать месяцев после первого разговора с Милтоном Джордж смог вернуться на свою ферму. Он прожил там всю свою оставшуюся жизнь, и в течение сорока лет присыпал Милтону открытки. Его сообщения были короткими: "Этой зимой сделал новую крышу в хлеву", "родилось 14 ягнят, все здоровы". Потом шла его подпись и два предложения "словесной окрошкой".*

## **Взаимопонимание и трансформационные коммуникации**

Трансформационные коммуникации - это способ помочь себе и другим обрести целостность и стать целеустремленным человеком. Это способ выразить себя и жить, исходя из своей внутренней правды, поддерживая при этом других людей. Взаимопонимание является основой таких разговоров.

Слово "rapportage" происходит от греческого языка и означает "возвращать человеку ощущение самого себя". История Милтона Эрикsona и Джорджа является хорошим примером эффективности взаимопонимания.

## **Нам нравятся люди, похожие на нас**

Создание взаимопонимания означает готовность принимать точку зрения на мир другого человека и переживать ее, как если бы вы были этим человеком. Если бы вы могли знать то, что знает он, и иметь тот опыт, который был у него, если бы у вас были такие же желания, как у него, то тогда вы могли бы легко принять физические и интонационные привычки этого человека, а также его картину мира. Но поскольку полностью "влезть в чьи-то ботинки" не является возможным, гении общения строят взаимопонимание на основе готовности понимать и уважать модель мира другого человека. Суть в том, чтобы признать его, искать общие темы для коммуникации с ним, а потом получить результаты с помощью постановки глубоких вопросов, а также внимательное заинтересованное слушание и уважение.

Глубокий ум сначала стремится понять другого человека, и лишь потом предлагает свою мудрость. Построение взаимопонимания с человеком, вхождение в его или ее мир - самый простой и быстрый путь к коммуникации для нашего общего глубинного разума.

Наше эмоциональное мышление направлено на поиск сходства. Оно чувствует себя в безопасности и комфорте при общении с людьми, похожими на вас, которых оно считает частью одного племени или одной семьи. Вы можете помочь эмоциональному мышлению другого человека расслабиться и открыться для трансформационного разговора, используя базовые навыки нахождения взаимопонимания в любой беседе. При этом вы будете создавать ощущение общих ценностей с этим человеком, и он сможет войти с вами в отношения.

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

## **Нахождение общих позиций для получения удачных результатов**

Когда вы углубляете свое понимание мира другого человека через готовность слушать, понимать и общаться так, как если бы вы были этим человеком. Чем больше вы можете быть им, тем глубже будет ваше понимание

его мира и уважение к нему. Чем глубже взаимопонимание, тем сильнее человек ощущает уважение. При этом открывается возможность для настоящего трансформационного разговора.

Для достижения глубокого физического взаимопонимания мы подстраиваемся к поведению и интонации человека. Подстраиваясь к его поведению, мы частично принимаем это поведение. Например, в беседе тет-а-тет вы можете сидеть в той же позе, что и ваш собеседник. Когда человек поменяет позу, вы можете постепенно и легко сделать то же. Если он сидит очень прямо, вы также можете сесть прямо, чтобы почувствовать то, что он чувствует внутри. Это проявление уважения, и это облегчает нам возможность по-настоящему слышать человека.

Взаимопонимание - элегантный танец. Важно понимать, что построение взаимопонимания - это не копирование человека или слепое подражание его поведению. Если человек почувствует, что его поведение копируют, он может воспринять это как насмешку, и взаимопонимание при этом разрушится. Взаимопонимание начинается тогда, когда мы отслеживаем поведение человека и вступаем с ним в танец общего ощущения мира. Когда мы становимся «таким, как он», нам открываются двери к ощущению общих переживаний.

Если вы идете с кем-то на природу, то ему будет намного удобнее, если вы будете идти с одной скорости с ним - не медленнее и не быстрее. Чтобы построить взаимопонимание, вам придется идти в одном с ним темпе. Вы можете не идти той же походкой, однако когда вы движетесь с одинаковой скоростью, то сможете вместе расслабиться и получить ощущение партнерства, которое поможет создать эффективный разговор. Человеку будет намного удобнее, и постепенно между вами создастся поток общих смыслов и ценностей. Тогда вы сможете предложить ему сменить темп движения, и ему будет легко на это согласиться.

Подстройка - постепенный процесс построения взаимопонимания. Точно так же, как вы подстраиваетесь к темпу движения кого-то на прогулке, вы можете подстраиваться к человеку при построении взаимопонимания. Слово «подстройка» (расе - на старой латыни) означает «быть с кем-то в мире». По мере того как строится и углубляется взаимопонимание, у вас будет возможность вести человека к более эффективным вопросам. Когда создастся хорошее взаимопонимание и вы мягко расслабитесь, ваш собеседник тоже естественным образом расслабится. Так вы сможете легко перевести его от состояния бессиля к более ресурсному состоянию.

Ваши эмоции следуют за вашим телом, а ваше тело ведет ваши эмоции. Это старый синдром курицы и яйца - что было вначале? Когда мы

устанавливаем взаимопонимание, а потом ведем человека к новым способам выражения себя, мы получаем возможность помочь ему получить доступ к более ресурсным эмоциям и состояниям разума.

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

## **Необходимо достичь взаимопонимания для получения удачных результатов**

Мы замечаем результаты, когда строим отношения и углубляем уважение в процессе построения взаимопонимания. Очень важный аспект уважительного слушания – подстройка к интонациям и темпу речи собеседника. Иногда бывает полезно в первые минуты коучинговой сессии поставить себя на место собеседника, почувствовать себя им. Прислушайтесь к тону, темпу и громкости его голоса, и подстройте свой голос к нему – буквально как если бы вы были магнитофоном, который записывает темп и ритм его речи. Как Милтон с Джорджем, будьте максимально внимательны ко всем изменениям его выражения и реагируйте на них.

Для людей очень важен тон вашего голоса. Вспомните того, кого вы не очень уважаете, и вспомните его голос. Вы заметите, что он совсем непохож на ваш. Обычно вы найдете заметные различия в интонации, темпе, громкости и высоте тональностей ваших голосов. Мысленно прислушайтесь к его голосу, отметьте различия и свою реакцию на него. Я однажды встретила человека из Нью-Йорка, который очень быстро говорил. Он полагал, что все люди, говорящие медленно, делают это нарочно и стремятся таким образом оскорбить собеседника. А сам слышал других людей через призму узкого понимания модели профессионализма, которая была известна только группе его деловых партнеров. Люди часто могут считать намеренной грубостью интонации, ударения, скорость речи и выбор выражений других людей, если они отличаются от их собственных.

Когда вы хотите установить контакт с человеком, спросите себя: "На каком из каналов восприятия (глаза, уши или физические ощущения) фокусирует больше внимания этот человек? Как именно он проявляет внимание?". Вам нужно будет обратить внимание на слова, которыми он описывает свой внутренний мир. Говорит ли он "я чувствую", "я вижу" или "я говорю себе"? И в разговоре перейдите сами в их модальность - видение, слушание или чувствование; попробуйте на себе его способ выражения своих ощущений. Это позволит вам подстроиться к его внутреннему миру. Вы повторите их предпочтительные ценностные выражения и способы восприятия. Например: "Видите ли вы то, что я имею в виду, слышите ли вы то, что я говорю или чувствуете ли вы, как это может быть полезно?".

## **Глубина межличностных отношений: разделяемые интересы и ценности**

Устанавливая глубокие отношения с людьми, мы стремимся найти общее. Подумайте о ситуации, когда вы встретили нового человека. Скорее всего, разговор шел о разных предметах, пока вы искали общее. Вы можете искать общие с собеседником интересы и навыки для того, чтобы создать ощущение общности. Взаимопонимание можно строить на основе общих интересов. Есть ли у человека общие с вами интересы и навыки?

Самое эффективное взаимопонимание создается тогда, когда мы уважаем и понимаем глубинные ценности человека. Мы становимся особенно внимательными слушателями, когда находим возможность услышать и повторить ценностные слова этого человека - те слова, которые описывают очень важные для него области. Мы можем не соглашаться с ним на личностном уровне, однако нам важно уважать то, что лежит в основе мыслей и слов этого человека. Это важная часть того, кем является ваш клиент. Это отражается в принципе № 1 Милтона Эриксона - все люди уже в порядке.

### **Принцип Эриксона № 1: Со всеми все О'кей**

Глубокие отношения создаются на уровне общих ценностей. Связь на этом уровне является подлинной и глубокой. Мы можем понимать и уважать глубинные ценности человека, только тогда мы по-настоящему воспринимаем

его как индивидуальность. Если вам искренне интересно то, кем является ваш собеседник, то будьте готовы также поделиться с ним своими ценностями.

Отметьте то, что мы не можем знать, какой именно смысл вкладывают люди в свои слова; их смысл и нюансы могут значительно отличаться от нашего понимания точно таких же слов. Однако если будем использовать их слова или ценные для них критерии, и если спросим их о том, какой именно смысл они в них вкладывают, это покажет наш глубокий интерес в понимании их внутреннего мира. Практикуйтесь в подстройке к ценностным словам и повторяйте их собеседнику точно так же, как он говорит их вам (используя ту же интонацию и тот же темп) в другом контексте, но тем же тоном.

При использовании таких стратегий взаимопонимания, как подстройка и ведение, ваше намерение является ключевым фактором. Между настоящим взаимопониманием и манипуляцией существует большая разница, которую можно ощутить в разговоре. Если ваше намерение заключается в том, чтобы построить взаимопонимание для ощущения единства, то вы добьетесь успеха, только если ваше намерение - добиться цели, которая не отвечает интересам человека (например, в том, чтобы получить от него деньги, не давая взамен чего-то важного). На глубинном уровне он все равно это почувствует и отвернется от вас. Тогда подсознательный разговор будет посыпать сообщение «Я на самом деле не такой, как ты; я притворяюсь, что такой, потому что хочу что-то получить от тебя». Даже если вы добились взаимопонимания, и такого рода мотивы вроде незаметны, то ваши отношения не будут гармоничными. Им будет не хватать искренности, целостности и подлинной соединенности, и вы не добьетесь искренней общности, а это приведет к совсем другим результатам. Но если ваше внутреннее сообщение звучит: «Я хочу по-настоящему вас понять, и поэтому хочу быть таким, как вы», то тогда вы сможете успешно построить взаимопонимание.

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

почувствует, и тогда ваш разговор обретет более глубокое качество трансформации. Будьте конгруэнтны с вашими собственными глубинными ценностями, и проявляйте в своем подходе понимание и уважение к вашим клиентам, не вынося суждений и не пытаясь их изменить.

## **Четыре инструмента для построения эффективной коммуникации**

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

### ***Инструмент первый: слова-смягчители***

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

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

Для того чтобы задать в разговоре трудный или деликатный вопрос, можно использовать слова-смягчители. Например, если бы человек на вечеринке не спросил вас прямо: "Что вы хотите добиться в этом году?", а сказал бы: "Вы мне кажетесь весьма интересным человеком и мне нравится с вами общаться. Я очень хотел бы узнать, а чего вы хотели бы добиться в этом году?".

Заметьте, что все слова перед вопросом говорятся для того, чтобы создать расслабленную атмосферу и смягчить сам вопрос. Вопрос в такой форме, скорее всего, не вызовет у вас защитную реакцию. И вы можете ощутить, что в такой ситуации вы могли бы искренне поделиться своими планами, не стараясь найти скрытые мотивы или не ожидая, что вам попытаются что-то продать.

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

Эмоциональная система нашего мозга и ретикулярная формация очень быстро ощущают опасность или угрозу, поскольку они внимательно следят за словами, интонациями и голосом собеседника. Использование смягчителей помогает убрать ощущение угрозы от задаваемого вопроса, тогда человек расслабляется и в разговоре возникает ощущение потока.

Вот некоторые примеры слов-смягчителей:

- Ничего, если я вас спрошу о том, что вы думаете о...?
- Мне нравится то, что вы говорите, и я очень хотел бы узнать, что вы думаете о...?
- Можно я вас спрошу...?
- Мне интересно, поделитесь мыслями о...?
- Мне очень хотелось бы узнать, что вы скажете о...
- Поправьте меня, если я не прав, но...
- Не могли бы вы мне сказать...
- Когда вы это говорите, я думаю...
- Вы заметили, что...
- Вы знаете, что...
- Интересно, что вы думаете так о...
- Вы не могли бы мне сказать...
- У меня есть к вам вопрос: не могли бы вы мне сказать...?

## ***Инструмент второй: тонкое искусство повтора***

Повтор в разговоре - это когда мы повторяем в ответ или обобщаем информацию, полученную от человека для того, чтобы найти в ней важные моменты. Это навык переформулировки ключевых моментов с использованием собственных слов собеседника и подстройки к его интонациям.

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

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

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

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

## ***Инструмент третий: называние результата***

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

Вот несколько примеров фраз называния результата.

- Чтобы вы действительно получили от этого разговора то, что вы хотите, могу я спросить...
- Чтобы найти разрешение вашего вопроса, могли бы вы мне сказать...
- Чтобы понять смысл этого вопроса, могу ли я спросить... .Чтобы...
- Чтобы вы смогли быстро найти решение, не могли бы вы рассказать мне...
- Чтобы вы смогли принять это решение, могу я спросить...

## ***Инструмент четвертый: как войти в открытое пространство позиции коуча***

Четвертый инструмент - позиция коуча, означает мысленный выход из разговора в отстраненную позицию буддийской секты "дзэн", проповедующей созерцание и интуицию как основу прозрения, где вы можете расслабиться, разговор со стороны и освободиться от всех забот. В позиции коуча вы просто смотрите на контекст и отпускаете любые результаты, которые требуется получить в данном контексте. Этот инструмент взаимопонимания является наиболее важным и глубоким, и ему посвящена целая глава "Наука и искусство коучинга: Процесс и поток трансформационных бесед". Сейчас мы рассмотрим силу позиции коуча для создания интонации тепла, расслабленного уважения, которые нужны для того, чтобы начать настоящее глубокое обсуждение.

Вот история, хорошо описывающая позицию коуча.

*Однажды в Германии на одном узком канале лодочник увидел лодку, которая плыла ему навстречу. Канал имел только один ряд, и как раз его лодка получила право прохода этого участка длиной в несколько миль. Заметив встречную лодку, он начал в ярости кричать, топать ногами и махать руками, потому что она блокировала его проход. И вдруг лодочник заметил, что встречная лодка была брошенной и пустой. Никто не слышал его яростных криков. Эта ярость немедленно прошла, он почувствовал внутри глубокое спокойствие и начал смеяться, почувствовав внутреннее облегчение и заметив, как сразу изменились его чувства в этой ситуации. Ну как можно злиться на пустую лодку?*

ПОЗИЦИЯ коуча означает, что во время разговора мы можем ВЫХОДИТЬ ИЗ ПОЗИЦИЙ, которые требуют нашей внутренней вовлеченности. Мы - это пустая лодка. Мы смотрим на все элементы разговора из нейтральной точки обозревателя, из которой можем просто видеть это взаимодействие как нечто целостное. И тогда нашему собеседнику становится легче, и также намного интереснее думать об уникальных качествах его собственного внутреннего разговора. Способность по-настоящему слышать другого подразумевает способность выходить за рамки любых предположений или узких выводов о собеседниках и их стиле общения или мышления. Позиция коуча неизбежно дает нам большую картину и возможность видеть своих партнеров в точке совершения ими открытия. Мы физически переходим в состояние открытости и любопытства, и тогда наш собеседник может спокойно расслабиться.

В позицию коуча можно входить физически, принимая особую позу (например, сделав глубокий вдох), или с помощью только визуализации (к примеру, мысленно увидев себя входящим в позицию наблюдателя). Некоторые люди представляют себе, что они надевают специальный костюм, шляпу или одежду определенного цвета. Другие представляют себя в разговоре как если бы они смотрели из позиции стоящей рядом камеры.

В той степени, что мы входим в позицию коуча, мы помогаем нашим клиентам расслабиться касательно их ключевых вопросов и получить большую картину, с помощью которой они могут построить системный взгляд и расширить свой горизонт. Важно то, что клиенты подстраиваются к нашей расслабленности. Физический переход в состояние обзорной позиции означает, что коуч также начинает по-другому воспринимать разговор, подобно тому, как дирижер оркестра расслабляется для того, чтобы создать музыкальный образ, когда играет оркестр. Коуч начинает видеть человека по-новому, а также те

ресурсы, которые могут стать ему доступными. Цель заключается в том, чтобы просто с теплотой относиться к разговору и видеть все то, где у человека все в порядке, независимо от его собственного внутреннего процесса. Ключ же состоит в том, чтобы признать и разбудить гения внутри своего собеседника.

Позиция коуча является важной составляющей взаимопонимания, потому что люди ведут осмысленный разговор, когда чувствуют, что могут по-настоящему расслабиться рядом с вами. У вас нет цели добиться какого-то особого результата, кроме одного - помочь выйти на поверхность гению внутри человека, у которого уже есть все ресурсы для достижения успеха.

## **Принцип Эрикссона №2: У каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы**

В позиции коуча вы выходите из разговора, чтобы произвести наблюдение из ресурсной точки нейтрального любопытства. Это предполагает стремление к достижению ценности в долгосрочной перспективе, ваш собеседник сможет расслабиться и начать находить эту ценность.

Итак, установление взаимопонимания и построение доверия являются основой трансформационных бесед. Существует много разных возможностей построения раппорта, о которых мы здесь можем говорить. Однако суть в том, что построение взаимопонимания всегда играет ключевую роль в вашем намерении.

Если ваше намерение заключается в том, чтобы перевести человека в состояние, которое отвечает вашим целям, то он может почувствовать напряжение или неудобство при разговоре с вами, и тогда у вас не получится глубокого разговора. Когда нет истинного взаимопонимания, трудно вести настоящий глубокий разговор - это как если бы вы шли по зыбучему песку в ботинках со свинцовыми подошвами.

С другой стороны, когда ваше глубинное намерение состоит в создании взаимопонимания с уважением, теплом и открытостью для того, чтобы поддерживать человека в достижении его целей, то тогда ему будет комфортно. Когда вы поддерживаете человека в том, чтобы он перешел в расслабленное состояние и ощущил доверие, то он естественно перейдет к тому, что для него действительно важно и получит больше собственных откровений и информации от глубинной части своего разума.

Когда коммуникация между двумя или более людьми ведется оптимальным образом, то можно сказать, что люди находятся в состоянии потока и у них включился общий разум. При этом достигается гармония.

Начинайте любую работу с людьми с установления взаимопонимания.

## Упражнение "Колесо взаимопонимания"

Мы предложили вам на рассмотрение разные области возможной практики для построения взаимопонимания. Некоторые из них могут оказаться новыми для вас, а некоторые - уже привычными для работы.

Поскольку взаимопонимание строится на многих уровнях, то полезным упражнением будет построить колесо взаимопонимания (см. рисунок 1.1). Это даст вам возможность рассмотреть вашу удовлетворенность своими навыками в подстройке и танце со многими разными людьми. Просто обратите внимание на те области, где вам легко взаимодействовать с людьми, а также на те, где вам еще трудно замечать их привычки и неудобно танцевать их танец.

На рисунке 1.1 мы приводим несколько ключевых областей rapportа, о которых уже говорили. Мы разместили их на гипотетическом колесе отношений.



Рисунок 1.1. Взаимопонимание и межличностные отношения

Вы можете использовать этот пример в качестве упражнения для построения собственного колеса взаимопонимания из восьми частей.

Первый шаг заключается в том, чтобы выбрать некоторые из навыков взаимопонимания, о которых мы говорили в этой главе, и определить собственную эффективность в этих навыках, отметив ее на сегментах колеса. Оцените ваш текущий уровень эффективности по каждому из навыков взаимопонимания по шкале от 1 до 10, где 1 в центре круга означает, что вам нужно еще работать в этой области, а 10 на краю круга - что вы уже хорошо освоили этот навык. Пример показан на рисунке 1.2.

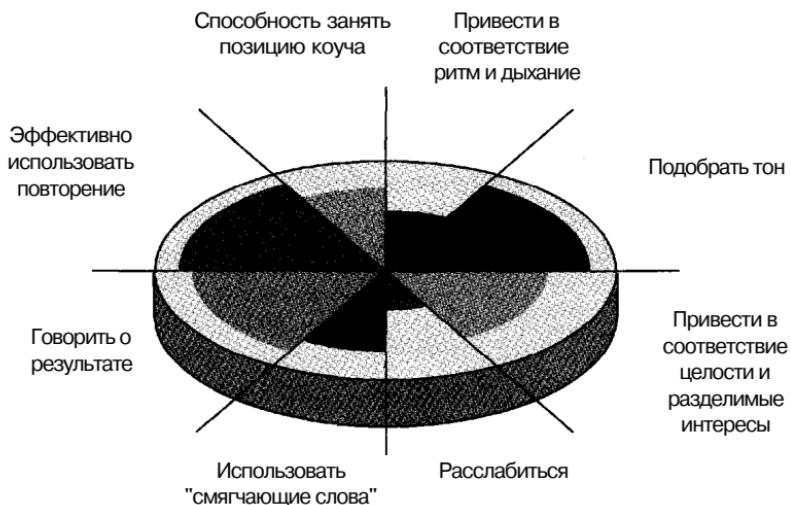


Рисунок 1.2. Пример колеса взаимопонимания

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

- Как вы думаете, какие области могут усилить вашу способность к танцу, если в течение трех недель вы будете регулярно посвящать несколько минут в день практике каждого из этих навыков?
- Насколько быстро вы сможете развить свои способности?
- Что вам будет нужно, чтобы "накачать ваши мускулы" в области взаимопонимания?

Для начала выберите одну область.

- Какую поддержку вы можете дать сами себе для того, чтобы добиться успеха в этой области?
- Что поможет вам начать это делать?

## Глава 2

### "ЗВУК" ВНИМАТЕЛЬНОГО СЛУШАНИЯ

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

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

*Можешь ли ты, услышав мою историю, раздвинуть занавесы?*

*Можешь ли ты увидеть, где я прячусь, и устроить праздник моему сердцу?*

*Можешь ли ты заметить, что когда мне трудно, я завожу старую песню?*

*И при этом встать на мою сторону и позвать меня домой?*

Неизвестный

## **За пределами автоматического слушания**

У всех нас были моменты, когда нас слушали люди, которым было действительно интересно, и мы могли ощутить настоящее глубокое внимание к себе. Слышать сердцем (как в стихотворении, приведенном выше) – это необыкновенное переживание для обеих сторон как сл�шателя, так и того, кого слушают.

Но все же большинство людей слушают автоматически, потому что мы чаще всего заняты нашими обычными делами. Мы фильтруем то, что слышим в соответствии с тем, какой смысл в этом находим для себя. Мы прислушиваемся к тому, что говорят люди вокруг, и слушаем, ориентируясь на себя и на то, какое влияние это на нас оказывает.

А сейчас вспомните то, как ощущается состояние, когда вы чувствуете, что вас действительно слышат. Вспомните, как это было, когда кто-то слушал вас и слышал то, что действительно важно для вас на самом глубоком уровне. Что это были за ощущения? Чувствовали ли вы, что вас принимают таким, как вы есть? Чувствовали ли вы, что этот человек вам полностью доверяет, и что вы без тени сомнения можете раскрыть ему глубину вашей правды? Ощущали ли поддержку и чувствовали, что к вам приходят новые силы?

Когда вас так слушают, это дает настоящее вдохновение и силу. Навыки слушания являются абсолютно необходимыми для трансформационной беседы. В коучинге все зависит от слушания, поскольку то, что мы хотим услышать, определяет состояние, при котором мы слушаем, и то, кто мы есть в отношении друг друга и друг для друга.

## **Слушание через призму системы ценностей и ради нее**

Когда вы нацеливаетесь на то, чтобы построить глубокую связь с людьми и применять навыки взаимопонимания из главы 1, то вы готовы перейти ко второму шагу, к глубинному слушанию. То, как вы слушаете, определяет те вопросы, которые вы будете задавать, и усиливает притягательность разговора с вами. Глубинное слушание и эффективные вопросы неразрывно связаны друг с другом.

Хорошие вопросы, которые помогают людям находить силу внутри себя и осознавать главное, можно назвать двигателем коучинговой

беседы. Глубинное слушание является движущей силой разговора или топливом, которое позволяет находить сильные вопросы.

Стремление человека к чему-либо можно описать как суть соединения привычки к внутреннему слушанию и задаванию вопросов, создающих вместе возможности для выбора. Привычный способ выбора может поддерживать или не поддерживать человека в достижении желаемого. Если мы будем глубоко слушать в каждом разговоре, то мы сможем определить эти внутренние привычки, а затем перейти к более широкому горизонту мышления, который приведет клиента к движению в направлении реального решения.

Слушание открывает множественные горизонты мышления - от узких личностных к очень широким и всеобъемлющим. Послушайте, например, как ваши друзья обсуждают подробности своей жизни. Ясно, что слушание только ради содержания или проблем будет стимулировать собеседника говорить в таком же духе о его жизни. Но если слушать людей с уважением к тому, что для них является важным, к их глубинной структуре ценностей, то вы сможете услышать их главные ценности. А через них вам удастся ощутить истинные цели человека и его внутренние ресурсы.

Когда вы слушаете с уважением и заинтересованностью, прислушиваясь к ценностям, наиболее важным для человека, вы сможете интуитивно найти такие вопросы, которые помогут выявить еще более глубокий уровень ценностей и ключевые потребности человека. Вы сможете помочь ему исследовать свои цели и ценности. И когда вы научитесь действительно слышать трансформационное видение, которое зовет человека, то разговор станет развиваться вглубь и будут еще более важные вопросы.

Такое слушание отражает глубинную правду человека. И когда его действительно слышат, понимают и спрашивают на этом уровне - жизнь преображается.

## **Установление границ для слушания**

Трансформационная беседа - это танец из вопросов и слушания. Вы помогаете людям, когда замечаете и используете то, что позволяет вам создать с ними настоящий трансформационный разговор! Например, вы можете слушать для того, чтобы понять, что нужно человеку прямо сейчас для его развития, и можете задавать ему открытые вопросы о

его видении или мечтах. Вам также нужно будет найти в себе ценности, соответствующие этому, например, уважительное любопытство. Все это формирует конверт для слушания, новые возможности в разговоре будут реализовываться и наполнять ваш конверт вдохновляющим диалогом.

Коуч в разговоре стремится услышать и поддержать появление той возможности, которая нужна человеку сейчас. Мы открывает путь решению или проекту, а затем прислушиваемся к первым признакам его появления. В саду нашего разума ответы появляются как ростки из семян наших убеждений о полной компетентности собеседника; наши вопросы для них подобны воде, а внимательное сосредоточенное слушание - теплым лучам солнца. В таких условиях наши собеседники растут и расцветают, как прекрасные цветы. В этой среде они возрождаются со своими мечтами.

Это и есть горизонт слушания. Нам становится интересно узнать о том, как видение будет продолжать расти и требовать открытия новых тайн. Заметьте, что когда мы отправляемся на поиски видения, у нас сразу возникают новые идеи. Когда есть глубокий интерес, все продолжает развиваться с новым пылом. Мы прислушиваемся к элементам эффективного завершения, и это тоже происходит замечательным образом. То, как мы слушаем, влияет на все аспекты сказанного и сделанного.

## **На каком уровне вы обычно слушаете?**

Уровни слушания были подробно описаны разными авторами. Мы рассмотрим определения нескольких из них, а именно: Лоры Уитворт, Кэрэн и Генри Кимси-Хаус, Филиппа Сэндала, которые они дали в своей книге под названием "Развивающийся коучинг" (Co-Active Coaching). Эти авторы точно и четко определили процесс сознательного слушания и указали на три его уровня.

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

## Уровень 1. Концентрация на содержании

На первом уровне слушания вы слышите автоматически на уровне содержания. Сказанные слова запускают вашу ассоциативную внутреннюю обработку смысла. На первом уровне вы можете вести глубокий разговор, и здесь может быть хорошее взаимопонимание. Однако на этом уровне вы существуете для говорящего как отражение вашего внутреннего мира. Вы реагируете автоматически в зависимости от собственных внутренних процессов - то есть, вы реагируете в соответствии со своими мыслями, чувствами или пониманием сказанного. Например, когда вы слышите говорящего, ваш разум может соотносить сказанное им с содержанием знакомых вам переживаний. Вы будете соглашаться или не соглашаться с собеседником и при формулировке своего ответа будете доверять или не доверять, или добавлять что-то к его мыслям.

Здесь полезно подумать о свете прожектора. Представьте себе, как кто-то говорит в свете прожектора и делится своими мыслями и чувствами. Теперь представьте, как свет прожектора переходит на вас, и вы делитесь тем, что думаете и чувствуете по поводу сказанного собеседником. Затем прожектор снова нацеливается на него, потом на вас, пока разговор не закончится. Большинство людей именно так и слушают большую часть времени. Этот стандартный метод слушания является личностным, автоматическим и рефлексивным.

Другой хороший пример - это то, как вы смотрите телепрограммы, особенно новости. Фокус вашего внимания нацелен на телевизор, и слушая новости, ваш разум генерирует ответную реакцию. Когда вы слышите, то думаете и выносите свои суждения о том, что вы чувствуете или что думаете по поводу сказанного с экрана.

*Диктор говорит:* «Сегодня будет хорошая солнечная погода».

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

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

На первом уровне мы можем выносить позитивные или негативные суждения о человеке, с которым мы ведем беседу. В некоторых ситуациях

ях, особенно при длительных отношениях, этот уровень включает слушание другого человека через призму заранее сформированного суждения о нем, включая то, кем он для вас является и как он будет реагировать на вас или отвечать вам в соответствии с вашими ожиданиями. Мы по-настоящему не слышим человека, а больше слышим свое сложившееся мнение о нем, которое составили заранее.

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

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

*Или вы подумаете:* «Ты все такой же. Фильм совершенно заурядный. И у тебя вообще нет вкуса к кино».

*Муж говорит:* «Сегодня я приберу двор».

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

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

Первый уровень слушания ведется автоматически и определяется тем, что вы думаете об окружающем мире и своем месте в нем. По этой причине здесь возникает большая часть недопонимания в разговорах, поскольку слушание больше касается слушающего, чем говорящего. Первый уровень слушания редко помогает вести трансформационную беседу или разговор, способствующий целостному изменению. Например, Ларри слушает Джуди, которая рассказывает ему, как она несчастна на своей работе. Он начинает думать о том, что произойдет, если Джуди бросит эту работу. Ларри потерял работу десять лет назад, и это оказалось разрушительным для его семьи. Мысленно видя образ Джуди в очереди безработных, он делает свое суждение об этом образе. Может, она не сможет оплачивать счета. Ларри погружается в размышления на эту тему и в свои тревоги и больше не слышит, о чем еще рассказывает Джуди. И вдруг он говорит ей: «Ты об этом пожалеешь. Ты должна радоваться тому, что тебе здесь хорошо платят».

## **Уровень 2. Концентрация на контексте, структуре и процессе слушания**

Слушание на втором уровне совсем иное. Здесь мы внимательно слушаем другого человека в соответствии с тем, что наиболее важно, и участвуем в процессе сфокусированного внимательного слушания с позиции ценностей.

Если снова вернуться к аналогии прожектора, то когда человек говорит, а вы слушаете на втором уровне, то свет рампы все время нацелен на говорящего. Когда он говорит, вы не позволяете своему мозгу автоматически выносить хорошие или плохие суждения или личностно реагировать на его слова. Вы направляете свой фокус внимания на то, что говорит собеседник. Это тот уровень, с которого вы обычно слушаете вашего любимого оратора, который говорит на вашу любимую тему, или участвуете в очень важной для вас беседе.

Второй уровень слушания означает, что вы слушаете с позиции той ценности, которую можете дать этому человеку для того, чтобы он смог достичь желаемой цели в разговоре с вами. На втором уровне слушания наше внимание полностью акцентировано на собеседнике и на том, что он говорит. Ваша личная структура ценностей может основываться на том, что вы даете себе внутреннее обещание поддерживать позицию коуча в течение всего разговора и пробуждать гения внутри человека, у которого уже есть все ресурсы для достижения успеха.

Слушание на втором уровне исходит из состояния глубокого уважения и заботы и, в свою очередь, приводит к глубокому взаимопониманию, потому что человек чувствует, что его действительно слышат. Когда мы таким образом чувствуем, что нас слышат, мы ощущаем, что нас понимают, и это дает ощущение глубокой поддержки и удовлетворенности.

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

## **Слушание для повышения уровня компетентности служит для формирования внутренних ресурсов**

Каковы те ключевые структуры ценностей, через которые мы можем слышать других людей? Принципы Милтона Эрикссона открывают нам замечательные точки равновесия для слушания. Вы можете оказать очень большое воздействие на ваших партнеров, если будете слушать их с позиции признания их компетентности в рамках этих пяти принципов. Мы их уже приводили в первой книге, и приводим здесь еще раз.

*Принцип 1. Со всеми все О'кей.*

*Принцип 2. У каждого человека уже есть все необходимые ему ресурсы для того, чтобы достичь желаемого.*

*Принцип 3. Человек всегда делает наилучший выбор из возможных в данный момент*

*Принцип 4. В основе каждого поступка лежат позитивные намерения.*

*Принцип 5. Изменение неизбежно.*

Когда вы так будете делать, то сами увидите, как ваше слушание активизирует внутренние ресурсы людей в разговоре с вами.

Эти принципы учат нас слышать видение ценностей наших собеседников. При этом вы сами *учитесь* слышать их способность доверять себе. Вы поддерживаете их тогда, когда можете слышать их способность принимать ответственность и совершать точные действия. Больше всего вы помогаете клиенту тогда, когда слушаете с позиции тех целей, на которые направлен их проект, тех способностей, которые нужны для его реализации, и тех деталей, которые формируют хороший план. Вы *учитесь* задавать ключевые вопросы, поддерживающие их в достижении своего самого смелого видения, в проявлении их компетентности и умения действовать. Когда вы воспринимаете целостность человека на всех уровнях, вы естественным образом легко найдете вопросы, которые поддержат их в целостности.

Трансформация происходит легко тогда, когда вы слушаете человека с позиции принципов Эрикссона, воспринимаете его внутреннюю способность и наличие у него ресурсов. Это означает, что вы видите то, что ваш собеседник уже в полном порядке. И когда вы так слушаете, вы также заметите следующее.

1. Вы оставите в стороне все ваши предпочтения, суждения, мнения

и предположения относительно того, что вы думаете о ситуации, и о том, какие там возможны решения.

2. Вы действуете как заинтересованный, заботливый и одновременно беспристрастный наблюдатель, чья единственная цель в разговоре состоит в том, чтобы поддержать собеседника в достижении его желаемой цели.
3. Вы заявляете о себе с позиции коуча и слушаете так, чтобы слышать человека уже целостным, сильным и совершенным.

Когда мы слушаем с позиции полной компетентности клиента и ожидаем ее проявления, то можем увидеть глубокий и мощный процесс: человек начинает слышать то, что мы хотим услышать. То, что мы ищем, начинает проявляться. При глубоком слушании разговор легко становится полным смысла. В моменте появляется энергия. Люди ныряют вглубь и начинают говорить от сердца, исходя из своей компетентности, и сами видят, как обретает форму их творческая компетентность. Они учатся входить в состояние полной компетентности, реагируя на вашу поддержку и прямой вызов. Люди вдруг находят свою внутреннюю мудрость и юмор. Более того, они учатся находить глубокие вопросы и глубокое слушание внутри самих себя! После такого разговора люди уходят с ощущением, что их по-настоящему услышали.

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

*Слушание людей как хозяев и строителей собственного видения позволяет поддержать их самих и веру в это видение*

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

## **Уровень 3. Глобальное, контекстуальное и формальное слушание**

Третий уровень слушания называют глобальным или контекстным слушанием, потому что на этом уровне мы стремимся построить осмысленную, гармоничную и чистую картину жизни. Это означает, что для всего сказанного можно создать понимание вселенского или глобально-го контекста. Это рамка для слушания в мифологической пропорции. Другими словами, здесь мы слышим развитие целостной жизни.

На третьем уровне мы замечаем намного больше, чем просто слова. Здесь за словами мы слышим тонкие детали интонаций, настроений, энергии и эмоций. Находясь в позиции коуча, мы поддерживаем общую перспективу целого разговора, а глобальное слушание обращает наше внимание в разговоре на общее развитие всей жизни собеседника.

Глобальное слушание естественным образом включает в себя слушание второго уровня и идет глубже, охватывая развитие жизни человека во времени. Мы прислушиваемся к событиям момента как к контексту для развития человека. Оно дает рамку для осознания судьбы и замысла, а также для открытия большого видения этой жизни. Например, помните как Ларри слушал Джуди, которая говорит ему, что ей не нравится ее работа. Джуди продолжает рассказывать о том, что именно ей не нравится, и на этот раз Ларри фокусирует внимание на том, что она говорит. Он слышит, как идет вниз интонация и энергия, когда она говорит о том, что ей не нравится. И замечает, как ее слова замедляются, когда она выражает беспокойство по поводу того, оставаться ли ей на этой работе или уйти. Ларри слышит, как интонация повышается, когда она говорит о том, что найдет новую работу, и как новая энергия появляется в ее голосе. А также слышит, как ее речь замедляется и энергия снова падает, когда Джуди говорит о переобучении на новой работе. Ларри глубоко слушает все, что она говорит. Он особенно расширяет слушание, чтобы понять, что за человек перед ним, и то, как вся жизнь Джуди разворачивается в этом разговоре.

Когда она замолкает, Ларри повторяет ее слова, чтобы прояснить, что она сказала и показать ей, что ее услышали, а также говорит о том, что он услышал в ее интонации и в темпе речи. Затем он просит разрешения задать ей несколько вопросов. Она соглашается, и Ларри говорит: "Чего ты на самом деле хочешь, Джуди?". Он слушает, и потом снова спрашивает: "Джуди, мне интересно, что еще важно для тебя?". Через это слушание и вопросы она начинает понимать, в чем состоит

настоящая проблема, которую она до этого момента не могла выразить словами. Вопросы Ларри помогают развернуть обсуждение, в процессе которого проясняется большая мечта Джуди. Он внимательно прислушивается к тому, что она пока не осознает, но хочет высказать. Теперь она может облечь это в слова.

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

Заметьте, что если бы Ларри слушал Джуди так, как будто ей было плохо и она нуждалась в его помощи, то трансформационный разговор так и не начался бы. Он слушал с более целостной позиции, с позиции принципов Эрикsona; слушал отражение тона голоса Джуди и ее цель, когда задавал глубокие вопросы. Его позиция основана на предположении, что она уже являлась полным, целостным, жизнеспособным и сильным человеком. Поскольку Ларри сознательно слушал на третьем уровне, бессознательная коммуникация между ними эффективно передала лежащее в глубине сообщение - пожалуй, даже лучше, чем сознательную часть этого сообщения.

Если бы Ларри продолжал думать, что Джуди нужен "ремонт" и что она не способна сама себе помочь, то вся его поза, энергия и тон голоса передали бы ей сообщение "ты поломана". Ее бессознательный разум немедленно воспринял бы это сообщение и ответил на каком-то уровне либо путем принятия защитной позиции, либо путем соглашения с ощущением поломанности, которое передалось бы ей от Ларри. И тогда трансформационный разговор не начался бы.

Когда вы слушаете людей с той позиции, что им нужна помощь, вы посыпаете сигнал тревоги, который сразу усиливает их отрицательные ограничивающие убеждения, основывающиеся на программировании в далеком детстве. Эти странные программы обычно проявляются как страхи, они сужают двери к нашим мечтам и затрудняют доступ к бессознательному. При этом мы можем слышать только то, что говорится вслух. Тогда люди начинают стараться доказать правильность своих слов и упускают возможность взаимной коммуникации на глубоком уровне и открытое слушание.

Когда коуч задает глубокие вопросы, исходя из слушания второго и третьего уровней с позиции целостности, а затем также глубоко выслушивает ответы, то он помогает человеку пойти вглубь. Вопросы, рожденные из такого глубокого слушания, будут прояснить направление, цели, ценности, убеждения, ожидания, задачи и глубокое понимание, лежащие за пределами утверждения или ситуации. Это новое понимание приносит в дар клиенту ощущение у себя корней и крыльев.

## Упражнение "Большие уши"

Это упражнение состоит из трех разных бесед, которые вы можете провести в течение, скажем, половины дня. Вы можете сделать его за один день, если позвоните троим друзьям или родственникам.

Представьте себе, что у вас есть комод с вещами (рубашками, носками, варежками) и три набора наушников разных размеров, которые вы можете легко менять, поскольку они из меха.

Представьте, что вы снимаете свои наушники и рассматриваете их. Первая пара - это маленькие наушники, размером с ваши обычные уши. Вторая - чуть больше, а третья пара - огромные наушники с самыми большими антеннами. Хорошо рассмотрите эти большие наушники своим мысленным взором. Можете представить, что это особая деталь вашего костюма.

Каждая пара наушников естественно и легко соединяет вас с разными уровнями слушания: первым (содержание), вторым (структура и процесс) и третьим (глобальным). Вы всегда можете сами выбрать, какую пару надеть.

Выберете сначала маленькие наушники и наденьте их. Это слушание первого уровня. Позвоните кому-нибудь, кого вы по привычке слушаете просто как друга. Поинтересуйтесь новостями и ответьте в своей привычной автоматической манере первого уровня. После звонка запишите то, что вы узнали о качестве этих ушей.

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

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

## **Глава 3**

### **КОУЧИНГ: ЗОНА, СВОБОДНАЯ от СОВЕТОВ**

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

Неизвестный

## *Русское радио*

**В** 1989 году, после введения гласности, когда я только начинала вести семинары в России, мне часто приходилось останавливаться в санаториях, которые находились в отдалении от больших городов. Когда я приходила в свою комнату, меня обычно приветствовала громкая музыка из настенного радиоприемника (телевизоров в комнатах там тогда не было). Все эти санатории и радио были очень похожи. Первое, что я делала после того, как входила в комнату и ставила на пол чемоданы, - добиралась до приемника и выключала его. Это было небольшое устройство, встроенное в стену, и на нем была только одна ручка регулятора уровня громкости. И даже когда этот регулятор был повернут до упора, приемник продолжал издавать тихий звук. В полночь русское радио выключалось, но в шесть утра снова начинало жужжать. Обычно в это время я занималась утренней медитацией или готовилась к предстоящей работе на тренинге, когда неожиданно начинался скрипучий шепот. Шорохи этого тихого голоса наполняли комнату в перерывах между занятиями; они постоянно напоминали мне о том, где я нахожусь.

## **Как выйти из рамок повторяющегося внутреннего диалога**

У каждого из нас есть внутренняя система, такое внутреннее радио, которое каждое утро приветствует нас как организованный внутренний диалог. Он просыпается утром вместе с нами и сопровождает нас в течение дня, играет счастливые или грустные, хорошие или плохие внутренние записи, своего рода фоновую музыку. Внутренний диалог часто отражается эхом в лифтах и коридорах нашего разума в виде привычных повторяющихся оценок и комментариев. Для многих из нас это внутреннее русское радио перегружено руководящими замечаниями, напоминаниями, суждениями, указаниями и даже ворчанием, которые направляют нас в ту или иную сторону.

Коучинг набирает обороты, поскольку людям действительно необходимо получать и возвращать себе вдохновение, несмотря на этот внутренний шум. Привычки негативного внутреннего диалога представляют для нас серьезную трудность. Как в русском радио, люди постоянно слышат старые песни о цинизме и состоянии жертвы. Мы выросли в культуре, переполненной негативными жалобами. Многие люди не

знают, как можно выключить, или хотя бы приглушить свои навязчивые внутренние разговоры. Они часто слышат такие песни, как "Я никогда этого не добьюсь", "Я этого не заслуживаю", "Да я никогда не смогу это сделать" или "Кого я пытаюсь обмануть?"

Внутреннее радио - это фоновая музыка нашей внутренней жизни с очень старой системой сообщений, которая комментирует все события нашей жизни. Когда люди начинают понимать, чего они действительно хотят в жизни, русское радио часто заглушает их ревом ограничивающих убеждений, являющихся результатом нашего прошлого программирования. Чего не хватает таким системам, так это глубоких вопросов и наблюдений за тем, что происходит в настоящем. Радио кричит "было" вместо того, чтобы говорить "есть" и "будем".

Трансформационные коучинговые разговоры помогают людям выключить звук, пока они перестоят свои приемники на настоящее время. Тогда люди могут перестроить свои способности, чтобы вернуть себе радостную открытую рамку, в которой они жили в самом раннем детстве.

Как только мы это сделаем, перед нами откроется настоящая жизнь. Тогда мы можем оставить русское радио в дальнем черном углу, в комнатах старых гостиниц и санаториев нашего разума, в которых нам больше не придется останавливаться.

## **Вопросы: самый легкий путь к самопознанию и открытию потенциала**

Подумайте еще раз о том, что одним из ключей к хорошей жизни является умение задавать хорошие вопросы. Их можно сравнить с радиоприемником, который настраивается на станции, они максимально полезные для нашего внутреннего роста и реализации целей нашей жизни. Некоторые люди говорят, что вопросы - это и есть ответы, потому что хорошие вопросы выводят людей из запутанных ситуаций и старых внутренних комментариев, оглушительного шума нашего разума в состояние настоящей силы. Там мы находим нашу внутреннюю и внешнюю правду, и тогда можем ее слышать.

В коучинге мы исследуем силу глубоких вопросов, вместо того чтобы полагаться на предположения, суждения или советы. Давайте превратим это в принцип коучинга: трансформация происходит тогда, когда людям задают открытые вопросы, вместо того чтобы говорить им, что Делать. Когда вы говорите кому-то, что ему нужно делать, вы параллель-

но передаете сообщение: "Я знаю больше, чем ты. Тебе нужна моя помощь. Я являюсь экспертом в твоей жизни".

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

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

Каждый раз, когда вы даете совет, то полагаете, что человек не имеет всех ресурсов, необходимых для осуществления успешного выбора. Заметьте, что в этой фразе заключается предположение о том, что человек сам не сможет сделать лучший выбор. Поэтому (сознательно или бессознательно) вы предполагаете, что знаете больше, чем он.

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

Смысл глубоких вопросов состоит в том, чтобы человек начал внимательно слушать то, что он не только произносит вслух, но и говорит внутри, и пришел к выводу, что он является достаточно компетентным, чтобы самостоятельно найти лучшее решение. Задача заключается в том, чтобы помочь человеку создать у себя сильную внутреннюю систему задавания вопросов, пока это не станет для него естественной привычкой внутреннего и внешнего лидерства.

Поставьте себя на место человека, которому кто-то говорит, что делать. Как вы будете реагировать на это? Когда мы получаем советы от других людей, то обычно реагируем двумя путями: принимаем этот совет или находим способ его опровергнуть. Когда, находясь в роли коуча, мы увлекаемся советами, то получаем именно такой результат. Когда люди мысленно говорят вам "нет" и отвергают то, что вы говорите, они также не придают ценности вашему сообщению. Если они мысленно скажут вам "да" и последуют вашим указаниям, то возложат на вас ответственность за свой успех (похвала) или за его отсутствие (вины). Например, когда люди действуют в соответствии с вашими советами, и у них ничего не получается, они, скорее всего, будут показывать на вас пальцем и снимут с себя ответственность за выбор. "Мария понятия не

имеет, о чём говорит. Я сам никогда не сделал бы того, что она мне посоветовала". Если же из ваших советов что-то получится, они все равно будут показывать на вас пальцем и скажут: "Мария такая умная. Что бы я делал без ее советов!".

Но когда вы задаете сильные вопросы, направленные на внутренний поиск, вы помогаете людям получить доступ к собственному внутреннему знанию. Они начинают полностью доверять себе в том, что сами могут найти лучшее решение. Тогда они берут на себя полную ответственность за свою жизнь.

Сила открытых вопросов настолько важна, что мы посвятили ей целую главу (глава 4). Мы начинаем этот процесс с исследования разных типов вопросов и описания некоторых принципов, от вопросов о природе китайского меню до вопросов по шкалам.

## **Как взять на себя ответственность за проект: процесс самооценки**

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

Однако при работе с самооценкой и самонаблюдением важно понимать, что есть люди, которые постоянно себя оценивают до такой степени, что не могут остановиться. Они постоянно, секунда за секундой, проверяют себя на соответствие стандартам, чтобы определить, хорошо ли они выполняют свою работу. Мы говорим, что такие люди имеют внутреннюю референцию. Они думают, что постоянная оценка собственных действий является необходимым условием достижения успеха. Самооценка заполняет собой весь их разум.

Есть и другие люди, предпочитающие зависеть от оценки других людей. Они скорее будут просить о помощи или спрашивать других людей о том, насколько хорошо у них получается что-либо; они также внимательно прислушиваются к внешним оценкам и мнениям. Эти люди предпочитают, чтобы другие устанавливали стандарты, а потом они превращают эти стандарты во внешнее руководство. Затем они прекращают любое стрем-

ление к движению за пределами этих стандартов. Они узнают о качестве своей работы из комментариев и суждений тех, чье мнение уважают, - лидеров, начальников или друзей. Их стандарты также могут устанавливаться исходя из других внешних источников или данных.

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

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

Работа коуча заключается в том, чтобы поддерживать в клиенте ответственность за эффективную самооценку. Это означает поддерживать в нем широкое видение и большие цели в плане развития. Если у клиента есть трудности на этом пути, мы указываем на них как на возможность обучения. Также поддерживаем постоянное его обучение, подавляя в себе желание навязывать собственные требования к тому, каким должен быть лучший путь для нашего клиента, а затем оценивать его по нашим меркам.

## **Важное различие: *Как?* против *Почему?***

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

Заметьте, как слово "потому" сужает разговор, точно так же, как это было в детстве: " - Мама, можно мне жвачку? - Нет. - Ну почему? - Потому!". Ясно, что вопросы и ответы из серии "почему-потому" сужают наш выбор и способность находить и рассматривать альтернативы.

Вопросы и ответы из этой серии возвращают нас в прошлое, к старым теориям. Слово "почему" в отношении решений, принятых ранее, заставляет человека перейти к оправданиям или рационализации, так как он ощущает потребность защищать себя или объяснить эти свои решения. В этом вопросе содержится скрытое указание не двигаться дальше или больше этого не делать. Например, представьте себе, что я вас спросил: "Почему вы опоздали на нашу встречу?". Что вы ответите? Многие люди при этом начинают искать объяснения и говорить о пробках на дорогах, проблемах с машиной, о том, что будильник не прозвонил, ребенок пролил на них молоко и т. д. Это происходит потому, что такие вопросы направлены на поиск оправданий, а любое решение или любой результат в ретроспективе можно объяснить или оправдать.

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

Поэтому для получения обратной связи из прошлого и использования ее для изменений в будущем намного полезнее задавать вопрос "как?". Слово "как" вскрывает структуру ситуации, вместо того чтобы вести к оправданиям. Вот примеры полезных вопросов.

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

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

## **Фокус внимания в будущем: почему это важно**

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

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

Если вы попросите дать больше деталей или описать процесс мышления, лежащий в основе важного решения о будущем, то это будет очень полезно для обретения ясности, понимания и вдохновения. Люди получают вдохновение тогда, когда определяют для себя, что важно в их видении, когда просматривают важные детали в движении к яркому творческому будущему. Вопросы такого рода показывают уважение к человеку, поскольку в их основе лежит предположение, что он может находить собственные ответы. Такой тип поддержки, даваемой на регулярной основе, говорит без слов: "Я верю, что у тебя есть решение. Я верю, что у тебя есть сила и ресурсы, чтобы действовать самостоятельно в этом мире и найти нужные ответы. С тобой все в порядке". В этом контексте, в состоянии глубокого уважения и веры, люди находят собственные ответы.

### *Глубокие вопросы...*

- Основаны на искренней заботе и искреннем желании помочь человеку получить то, чего он хочет.
- Ясные и четкие (меньше слов делают вопрос более сильным) и сформулированы так, чтобы будить гения внутри человека.
- Задаются теплым тоном голоса при взаимопонимании (см. главу 1), чтобы человек чувствовал, что его уважают, ему верят и о нем заботятся.
- Поддерживают радостное обучение, включая в работу ресурсы, а не защитные механизмы.
- Часто за ними следует молчание, так что у человека есть возможность подумать. Молчание также показывает, что вам действительно интересно его услышать.
- Составлены так, чтобы направлять человека к тому, чего он хочет, вместо того чтобы оглядываться назад и искать оправданий или объяснений.
- Поддерживают целостность и соединенность с ценностями.
- Создают ясность цели и направление движения.
- Дают силу и ясность для принятия решений.
- Задействуют разные позиции восприятия, чтобы дать человеку мудрость для видения общей картины; проливают свет на общую картину и облегчают движение вперед.
- Помогают думать системно и расширяют охват мышления.
- Развивают концентрацию и ясность, ведут к состоянию страстной вовлеченности.

Список сильных вопросов можно продолжить. Если сказать коротко, то сильные вопросы следуют ориентации рамки результата (см. главу 6) и ключевым направлениям эффективного развития проектов - вдохновению, реализации, интеграции ценностей и завершению (как описано в первой книге из этой серии). Такие вопросы являются сильными, потому что они пробуждают ясность, намерение, ценность, глубинный смысл, осознание, понимание, связь, приверженность и действие внутри человека, а это все помогает сделать правильный выбор.

## **"Мозговой штурм" без указаний: меню китайского ресторана**

Вы когда-нибудь наблюдали, как в разгар глубокого разговора люди иногда натыкаются на стену? Какие есть способы найти выход из тупика, когда это происходит? Один из подходов Эрикссона к поддержке людей, когда они застряли и не могут найти выход, состоит в том, чтобы провести "мозговой штурм" в поисках ряда возможных альтернатив с помощью подхода под названием "меню китайского ресторана". Эта техника дает возможность получить набор вариантов, которые человек может рассмотреть и использовать как начало для того, чтобы открыть дальнейшее обсуждение и начать исследовать потенциальные решения. Милтон Эриксон при работе с клиентом часто начинал перечислять набор разных возможностей. Он обычно говорил так: "Некоторые люди на вашем месте могли бы позвонить, сходить туда лично, послать письмо и т. д. А какой подход был бы лучшим для вас, чтобы вы могли получить в этой ситуации то, что вам нужно?".

Идея такого подхода заключается в использовании этого открытого списка, начатого коучем для того, чтобы сравнивать варианты, придумывать новые, смешивать и совмещать, прыгать с одной возможности на другую, которая будет еще лучше для достижения цели. Подход китайского меню состоит не в том, чтобы говорить человеку, что ему делать, а в том, чтобы дать ему ряд возможностей, из которых он сможет выбирать. Коуч задает контекст ряда возможностей. Короткий "мозговой штурм" является лишь отправной точкой для того, чтобы клиент начал поиск собственных ответов. Коуч при этом не должен привязываться к результатам такого "мозгового штурма". Его тон должен быть легким и полным любопытства. Предложение набора китайских блюд - это техника стимулирования творческого поиска.

## **Коучинговый пример**

В этом примере задачей клиента является привлечение идеального спутника на всю свою жизнь. В разговоре коуч и клиент уже ведут сессию в течение десяти минут. Клиент делает паузу, хмурится и выглядит озадаченно, когда коуч спрашивает его о том, как он может начать процесс поиска нового партнера для близких отношений.

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

Коуч: Хорошо, у людей бывают разные способы начать какое-то дело, когда прошло уже много времени. Иногда можно начать все с начала после "мозгового штурма" и хорошо повеселиться, или пойти в библиотеку и найти там какие-то идеи, или покопаться в Интернете, или вспомнить о том, как ты раньше знакомился с людьми... Что могло бы тебе подойти?

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

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

## **Пример сильных вопросов: работа со шкалой для создания мотивации**

Вопросы по шкале - это замечательная коучинговая технология и яркий пример того, как создавать сильные вопросы. Эффективное использование вопросов по шкалам может усилить импульс и прояснить видение вашего клиента, когда он размышляет о проекте. Своевременное движение по шкале можно легко наблюдать и количественно отслеживать; это помогает достижению множественных результатов и осуществлению детального планирования.

Такие вопросы коуча поддерживают клиентов в ясном понимании того, где они находятся в данный момент и куда хотят попасть в любое указанное время. Работа со шкалой - эффективный метод, который ставит вешки для клиента и помогает ему делать количественные отметки в непрерывном континууме в отношении разговора и своего

проекта. С помощью шкалы мы учимся двигать бегунок и количественно определять уровень наших способностей. Когда мы видим, как бегунок движется по шкале, то получаем удовлетворение в отношении правильности своих решений на каждом этапе нашего обучения. Шкалы также дают нам внутренние измерения в отношении собственного развития. Это помогает нам превращать ценности в навыки.

### ***Типы вопросов в соответствии со шкалой***

Каковы некоторые обычные вопросы по шкалам в коучинге? Вводные фразы часто бывают похожими, как в нижеприведенном примере.

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

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

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

Давайте рассмотрим несколько примеров от А до Я.

### ***Действия***

- Какие шаги нужно предпринять, чтобы перейти на вашей шкале с отметки 5 на 6?
- Что вам предложили бы сделать ваши коллеги/руководители проектов/ игроки в команде, чтобы перейти с отметки 5 на 6?
- Что вы станете делать по-другому, когда на шкале перейдете от 6 к 7? От 7 к 8? Или даже к 9? И что еще?
- Что нового заметят в ваших действиях ваши коллеги/руководители проектов/ игроки в команде, когда вы достигнете отметки 9? Как окружающие вас люди узнают о том, что вы уже на 9? И еще как?

## **Приверженность**

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

## **Уверенность**

- Как вы оцениваете шансы на успех этого проекта (или другого предприятия)? Сравните их на шкале.
- На вашей внутренней шкале от 1 до 10, насколько вы уверены, что сможете подняться на одну ступеньку, чтобы преодолеть эту трудность?
- Что вы можете сделать сейчас, чтобы ваша уверенность усилилась на единицу на вашей шкале?
- Что дает вам сейчас уверенность и надежду в том, что вы действительно достигнете уровня 10?
- Как окружающие вас люди увидят вашу уверенность?

## **Эффективность результатов**

- Представьте, что уже прошло три месяца, и вы достигли отметки 9; как вы будете знать, что находитесь на этом уровне? Что такого вы видите, слышите и чувствуете, что доказывает, что вы находитесь на этой отметке?
- Насколько вы удовлетворены этими результатами? Покажите мне, пожалуйста, на шкале от 1 до 10.
- Насколько вам комфортно на этом уровне эффективности на шкале от 1 до 10?
- Как оценят этот результат на шкале ваши коллеги/руководители проектов/ игроки в команде?
- Что скажут другие люди о тех основных вещах, которые вы делаете сейчас и которые вам определенно следует продолжать делать?
- Куда вы поместите каждый из этих примеров на собственной шкале?

- Что нового будет в вашем проекте, когда вы сможете стабильно находиться на отметке 8 так, как вам это нужно? Что вы будете тогда делать по-другому?

## ***Мотивация***

- Как вы думаете, через шесть месяцев каков будет ваш уровень удовлетворенности этим проектом на шкале от 1 до 10?
- Насколько сильно вы хотите изменить эту ситуацию (коммуникацию, проект, отдел, точку зрения делового сообщества и т. д.)?
- На что еще и на кого еще повлияет то, что вы делаете, когда действительно достигнете этой отметки на вашей шкале?
- Насколько вы рады действовать на уровне 5? Что еще может усилить вашу радость?
- Что вы могли бы делать, чтобы перейти еще на один маленький шаг на вашей шкале? Что вы могли бы делать по-другому?
- Отметьте на шкале уровень важности, который соответствует этому проекту в ваших ощущениях?
- Глядя назад с уровня 10, скажите, что помогло вам мотивировать себя при достижении этой отметки? Какие навыки вы у себя создали, которые помогли вам дойти до отметки 10? Каковы были некоторые из лучших шагов, благодаря которым вы дошли до этой отметки?

## ***Удовлетворение***

- Интересно, что такого недавно произошло, что помогло вам пройти еще дальше в желаемом направлении по вашей шкале?
- Что такого произошло в вашем развитии этого проекта, что вы продвинулись еще немного в том направлении, которое вам нужно сейчас?
- Какие это были примеры на шкале удовлетворенности?
- Что вы делали в тех примерах, где поставили себе более высокие оценки на шкале, чего вы не делали в тех примерах, где оценки были ниже? А что еще?
- Что именно вы можете начать делать по-другому когда будете находиться на желаемой точке на вашей шкале? И что еще?
- После этого разговора, какой будет первый знак того, что вы уже начали делать следующий шаг к его свершению?
- Насколько вы довольны результатом, которого уже достигли? Где на вашей шкале удовлетворения вы сейчас находитесь благодаря ему?

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

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

## **Практическое применение шкалирования**

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

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

### ***Комфорт***

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

### ***Удовлетворение***

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

### ***Этапы***

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

### ***Приоритеты***

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

### ***Риск***

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

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

Практикуйтесь, фокусируя внимание в тех областях, где вам нужно больше ясности. С помощью самых интересных вопросов из данной главы составьте набор из десяти вопросов, который вы сможете использовать, чтобы помочь себе в реализации планируемого. Используйте эти вопросы для реализации проекта и получения настоящего и полного удовлетворения.

## Упражнение "Дорогая Арабелла и Милтон Эриксон"

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

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

Дорогая Арабелла!

У меня есть проблема, и мне нужна твоя помощь. Мой муж тратит все свободное время и свободные деньги на свои увлечения и игнорирует мои потребности. Я очень разочарована отсутствием его уважения ко мне и к моим нуждам. Чувствую, что мой брак находится на грани распада. Что мне делать?

Спасибо. Салли.

Дорогая Салли!

Тебе надо либо найти себе увлечения, либо научиться разделять увлечения твоего мужа. Твой брак может сохраниться, только если ты будешь самодостаточным человеком со своими интересами, и если научишься ценить своего мужа таким, какой он есть.

Удачи.

Арабелла.

Дорогой Милтон!

У меня есть проблема, и мне нужна твоя помощь. Мой муж тратит все свободное время и свободные деньги на свои увлечения и игнорирует мои потребности. Я очень разочарована отсутствием его уважения ко мне и к моим нуждам. Чувствую, что мой брак находится на грани распада. Что мне делать?

Спасибо.

Салли.

Дорогая Салли!

Скажи, пожалуйста, ты ощущаешь разочарование, потому что тебе нужно ощущать больше взаимности и уважения, или же ты приходишь в уныние, потому что хочешь, чтобы обе твои потребности были удовлетворены? Что из этого больше похоже на правду?

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

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

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

С наилучшими пожеланиями  
Милтон.

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

А вы готовы играть в игру "Арабелла против Милтона"?

Для этого упражнения вам понадобится партнер.

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

1. Участник А думает о трудности.

2. Участник В выступает в роли дорогой Арабеллы и пять минут говорит, обращаясь к А. Задача состоит в том, чтобы В дал самые лучшие советы.

- Тебе нужно сделать...
- Ты можешь так поступить в этой ситуации...
- Единственным правильным решением здесь будет...
- Думаю, что тебе надо...
- У моей подруги/моего друга была такая же проблема, и она/он... А тебе это подойдет?

3. Через пять минут А предъявляет ту же проблему, и В выступает в роли Милтона; он слушает А, зная, что у того уже есть все ресурсы для достижения успеха. Затем В в течение пяти минут задает коучинговые вопросы.

- Какие результаты ты хочешь получить в данной ситуации?
- Почему они важны для тебя?
- Что ты замечашь, когда отмечашь важность этого на шкале от 1 до 10?
- Как ты можешь начинать достигать того, что тебе нужно?
- Как еще ты можешь достичь желаемых результатов?

Если вы увидите, что ваш партнер буксирует, то можете использовать подход китайского меню. При этом тон должен быть теплым и

легким, вы не должны привязываться к направлению действий вашего клиента.

4. После этого вы останавливаетесь и слушаете, что вам скажет участник А о своих чувствах при разговоре с Арабеллой и при разговоре с Милтоном. Хотя вы оба уже можете понимать эти различия извне разговора, иногда бывает исключительно полезно провести дополнительное обсуждение. Как ваш партнер воспринимает различия между этими двумя подходами?
5. Если у вас есть время, поменяйтесь ролями и сделайте упражнение еще раз. Что теперь вы заметили?

В этой главе дается много практических инструментов. Некоторые люди могут сразу начинать практиковаться в них, другие - попробовать некоторые из них, а затем вернуться к старым привычкам, а некоторые могут использовать эту главу как справочник и постепенно начинать практику, применяя разные подходы. Кое-кто может открыть для себя новый способ исследования и интеграции коучингового подхода к глубоким вопросам.

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

## **Глава 4**

# **ОТКРЫТЬ КРАН С ВОДОЙ: МАГИЯ ОТКРЫТЫХ ВОПРОСОВ**

*Разум - это не интеллект Это бездонная форма правды.*

Джозеф Милтон Пирс

## Эйнштейн на веранде

**О**днажды Эйнштейну позвонил журналист из научного журнала и попросил об интервью для специальной статьи «Великие вопросы, которые задают великие ученые», ученого согласился, и журналист приехал к нему домой на самом закате дня. Он застал ученого сидящим на веранде в кресле-качалке, курящим старую трубку и смотрящим на закат.

«Я хочу задать вам только один вопрос, доктор Эйнштейн, - сказал журналист, умный и нервный молодой человек с блокнотом в руках. - Это ключевой вопрос, который мы задаем всем ученым, которых можем найти. Вопрос такой: Какой самый главный вопрос может задать ученый?».

Эйнштейн сидел в своем кресле, и в его глазах появился огонек. Он потянулся и задумался. Думал целых десять минут.

«Это прекрасный вопрос, молодой человек, и он заслуживает серьезного ответа», - сказал он. При этом начал медленно качаться в своем кресле и дымить своей трубкой. Он долго молчал, погрузившись глубоко в размышления, пока журналист терпеливо ожидал какой-то важной математической формулы или квантовой гипотезы. Но вместо этого он получил вопрос, который впоследствии заставил весь мир глубоко задуматься.

«Молодой человек, - сказал Эйнштейн очень серьезно. - Самый важный вопрос, который может задать человек, - это вопрос о том, является ли вселенная дружественной сферой?». «Что вы имеете в виду? - спросил журналист. - Как это может быть самым главным вопросом?»

Эйнштейн ответил многозначительно: «Потому что ответ на этот вопрос определяет то, что мы будем делать со своей жизнью. Если вселенная является дружественной сферой, то мы проведем свою жизнь, строя мосты. В противном случае люди будут тратить все свое время на то, чтобы строить стены. Решать нам».



Эта история иллюстрирует подход Эйнштейна к серьезным вопросам. На этом примере мы можем видеть силу открытых вопросов. Данный подход демонстрирует, как сильный вопрос может выводить людей за пределы старых привычек мышления к соединению разума и сердца, к связи со своими ценностями и видением.

## Природа великих вопросов

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

Не все вопросы это делают. В предыдущей главе мы рассматривали причины этого - у человека может иметься скрытая цель научить нас, оценить, направить. Вопросы могут быть направлены в прошлое, где нас просили давать объяснения, оправдывать свои действия или выбор, разъяснить наши мысли и результаты. Такие вопросы часто заводят нас в тупик. Или это может быть простой вопрос из серии "почему-потому", который направляет наши мысли в прошлое или к конкретным деталям, требующим действий сейчас, как, например: "Можете передать соль?".

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

В этой книге мы стремимся дать вам нечто большее, чем просто список интересных вопросов. Наша цель - научить вас стратегии построения вопросов через открытое слушание и открытые вопросы, чтобы вы могли найти такие вопросы, которые будут реально поддерживать результаты клиента. Открытость - это фактически установка. У нас может быть открытый подход к процессам визуализации и озарения. Мы можем даже использовать открытый, уважительный тон голоса. Понимание идеи открытости повышает силу открытого подхода, ориентированного на поиск решения.

*Понимание идеи открытости повышает силу открытого подхода, ориентированного на поиск решения*

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

## **Сила открытых вопросов**

В продолжение нашего исследования, важно рассмотреть структуру открытых вопросов. Особенно полезно научиться открывать любой вопрос, чтобы он начал стимулировать поток идей. Это похоже на открытие водопроводного крана. Мы можем задавать такие вопросы, которые выпускают струйку по каплям, а можем задавать и такие, которые запускают фонтан.

Темой данной главы являются как раз вопросы, запускающие гейзер. Сила открытых вопросов состоит в том, что они несколькими путями создают осознание состояния потока, когда мы постоянно и целенаправленно замечаем, какие подходы делают вещи открытыми для нас. Другими словами, каждый может систематически видеть разницу между вопросами, энергично продвигающими поиск, и вопросами, которые этого не делают. Соединение с ценностями и видением - это наука. Ориентированный на решение коучинг - есть поиск "шлюзов", открывающих мотивацию мышления.

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

## **Открытые и закрытые вопросы**

В предыдущей главе мы говорили, что советы часто даются исходя из убеждения, что человек не имеет целостности, способностей и ресурсов,

необходимых для определения следующего шага. Указания обычно используются для того, чтобы поправить человека в чем-то; при этом советчик не признает принципа о том, что, по сути, любой человек уже в порядке. А это не помогает ему в долгосрочной перспективе.

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

Закрытый вопрос требует в ответ сказать только "да/нет" или "это или то"; он закрывает перспективу в разговоре. Открытые вопросы направляют человека к глубинному размышлению. Люди обычно отвечают свободно и открыто, потому что открытые вопросы требуют другого уровня мышления, чем вопросы на тему "да/нет" или "или/или".

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

Открытые вопросы часто согревают сердце. Они пробуждают состояние вдохновения, озарения, увлеченности и действия, вместо того чтобы фокусировать внимание на трудностях из прошлого. При использовании этой концентрации на будущем, открытые вопросы переводят людей к новому видению, когда они могут видеть яркие образы того, что им по-настоящему нужно.

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

## **Интонация открытых вопросов**

Сильный открытый вопрос обычно задается легко, так, чтобы помочь клиенту уйти в глубь себя и найти осмысленный ответ. Если такой вопрос задавать не с позиции вежливого доброжелательного любопытства, то человек может воспринять его как критику или манипуляцию и стать в защитную позицию, отталкивая от себя ценные качества этого вопроса.

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

## **Открываться и находить возможности**

Когда задаются глубокие вопросы, нацеленные на результат, выявляются невысказанные и неосознанные важные проблемы. Люди, в свою очередь, выходят из рамок привычных структур мышления и начинают рассматривать ситуацию глубже и в новом ракурсе. Когда они это делают, то находят собственный внутренний магнит мотивирующего видения, ценностей и возможностей.

Когда клиент сам находит решения и действия, он может взять на себя сто процентов ответственности за свои мысли и действия. Когда решение принимает сам клиент, тогда авторство и принадлежность этого решения не вызывают вопросов.

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

Итак, используйте открытые вопросы, когда хотите добиться следующего.

- Выявить идеи, входящую информацию и рекомендации, создающие более высокий уровень личного вклада, вовлеченности, ответственности и дисциплины.

- Помочь людям понять ту роль, которую они играли в достижении своих прошлых результатов, и помочь им начать добиваться большего.
- Научить людей наблюдать за своим мыслительным процессом, старыми теориями, направлением и выводами, к которым они приходили раньше.
- Перенести фокус внимания в разговоре с прошлого на будущее (путем точного подбора слов). Выбор слов также можно использовать для того, чтобы сфокусировать внимание на поиске решений, возможностей и творческом вдохновении, вместо того чтобы ходить по кругу.

## Как сделать открытые вопросы еще более открытыми

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

Как можно задавать еще более открытые вопросы...?

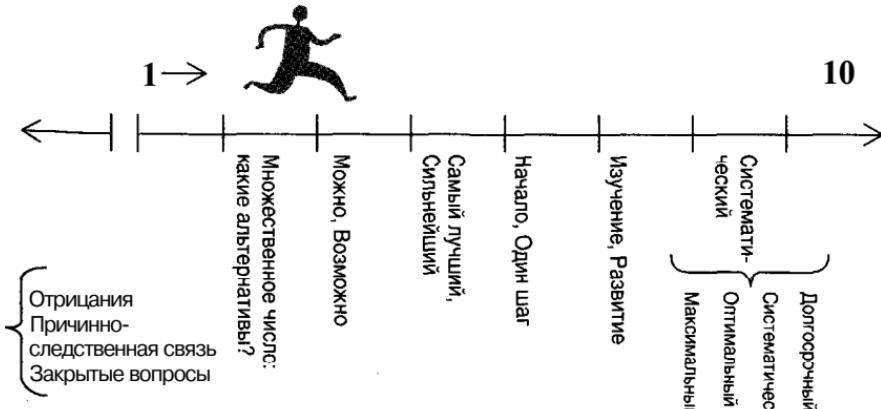


Рисунок 4.1. Открытая линия

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

- **Негативные:** Почему у меня не хватает времени?
- **Закрытые:** Могу ли я найти способ и выделить больше времени?
- **Открытые:** Как мне найти больше времени для себя?
- **Более открытые:** Каким конкретно образом мне найти больше времени для себя?
- **Сфокусированные:** Какие способы наиболее успешны?
- **Системное мышление:** Каким образом можно увеличить используемое каждый день время?

Некоторые дополнения повышают уровень интереса в отношении вашего вопроса. Свежий вопрос, который еще больше расширяет ценностную основу клиента, пробуждает в нем глубокий интерес. Человек начинает думать о лучших, оптимальных, самых эффективных возможностях. Попробуйте это на примере собственной проблемы, где вы можете задать себе эти вопросы.

1. Один из способов расширения интереса в потенциальной возможности - использование слов мог и мог бы. Вы можете изменить вопрос с "Как вы сделаете ваше исследование более глубоким?" на "Как вы могли бы сделать ваше исследование более глубоким?"

Другие примеры:

- Как вы могли бы узнать еще больше?
- Как вы могли бы найти еще большую ценность в этой задаче?
- Кого вы могли бы попросить о поддержке?

2. Другой способ - задавать вопрос во множественном числе. Заметьте, что несколько результатов расширяют интерес больше, чем один возможный результат.

- Каким новым способом вы могли бы научиться в процессе этой работы?
- Каковы те полезные результаты, которые вам нужны в этой ситуации?
- Какие еще есть способы найти долгосрочную ценность в этой возможности?

Поиграйте с примерами открытых вопросов и используйте слова "мог" и "мог бы", или множественное число для того, чтобы сделать их еще более открытыми. Задайте себе вопросы касательно вашего проекта или проблемы. Понаблюдайте, как они помогают более глубокому размышлению. Меняет ли язык отметку на шкале интереса, чтобы вы могли

повысить свой интерес в достижении результатов?

- Чему вы научитесь в процессе работы над этим проектом/проблемой?
- Что вы хотите получить от этой ситуации?
- Как усилится ваша способность, когда вы будете выполнять эту задачу?
- Что будет вдохновлять вас в процессе ее выполнения?

3. Добавление таких слов, как *"лучший"*, *"прекрасный"* или *"самый важный"*, может добавить открытым вопросам силы и концентрации. Обратите внимание, что в приведенных примерах мы можем еще сильнее открыть кран, чтобы сделать их еще более открытыми и сильными. Например:

- Каковы некоторые из лучших вещей, которым вы можете научиться в процессе работы над этим?
- Каковы некоторые из наиболее важных вещей, которые вам могут быть полезны в этой ситуации?
- Каковы некоторые из лучших способов быть приверженным в долгосрочной перспективе?

4. Расширяйте охват глаголов. Начните исследовать силу открытых глаголов, особенно при использовании постоянного потока, процесса, который начинается с добавления окончания *-ие*, чтобы создать движущиеся примеры. Движение – это всегда более открытый процесс, чем любая статика. Попробуйте использовать такие слова, как:

- Развитие
- Вдохновение
- Рост
- Развитие
- Обучение
- Прояснение
- Создание

Примеры вопросов могут быть такими:

- Каковы некоторые из лучших способов открытия вашей силы в этом проекте?
- Как вы могли бы начать еще большее обучение на тему об этих методах задавания вопросов?
- Какие хорошие способы получения радости от этого процесса приходят вам на ум?

Придумайте еще несколько предложений, используя образцы глаголов из списка, а также другие, которые придут вам на ум, и включите их в формат открытого вопроса. Страйтесь, чтобы вопросы были ясными и имели лазерный фокус. Много лишних слов могут помешать эффективной коммуникации.

5. Теперь вы можете добавить к этому системное мышление. О природе целостной рабочей системы, а не просто исследование одной из ее подсистем. Системные подходы повышают эффективность использования навыков открытости, а также силу вашего охвата.

Нам нужно стимулировать видение целой системы, и для этого мы составляем соответствующие вопросы, которые запускают поток зрительных образов, подобно тому, как спичка зажигает сухой хворост. Это может быть целостная система любого рода, имеющая отношение к результату клиента в данном разговоре. Например, время вашей жизни - это целостная система, а также ваше тело, семья, дом, город и страна. Пример целостной системы - это музыкальная гамма, а также геометрические формы в виде крута или квадрата. Шкала чисел от 1 до 10 также является целостной системой. Какие еще целостные системы вы знаете? Можете ли вы сами их создавать?

Вы можете использовать вопрос о максимизации ценности для того, чтобы углубить любой подход к вашей системе выбора. Вы вызываете сильный интерес к исследованию идеи, когда вопрос запускает движение в направлении оптимального результата или максимальной ценности использования системы. Прилагательные превосходной степени (лучший, величайший, прекраснейший) добавляют ветра в паруса вашей открытой системы, и вам становится легко направлять свой корабль к системе выбора.

Давайте рассмотрим следующие примеры:

- Что могло бы быть наилучшим результатом для вас, если вы рассмотрите некоторые возможности на шкале от 1 до 10?
- Предположим, вы могли бы прочитать в книге по главам историю всей своей жизни. Какие есть лучшие способы использования этой книги, чтобы максимально усилить ваше понимание общей цели вашей жизни? Как вы могли бы уже сегодня начать развитие некоторой небольшой части вашего понимания?
- Что, если вы проснетесь завтра утром и обнаружите, что ночью подул волшебный ветер и унес с собой все негативные вещи из

вашей жизни? Весь ваш привычный цинизм по поводу себя и некоторых областей вашей жизни полностью улетел вместе с этим ветром. Вдруг вы обнаружили, что можете в полной мере использовать ваши внутренние навыки для реального ощущения счастья. Какими замечательными способами вы можете начать применять это в своей жизни?

## Упражнение на открытую линию

Вы можете глубже исследовать открытое мышление и открытые вопросы с помощью упражнения с линией. Для этого разметьте с помощью маркеров или липкой ленты на полу линию длиной от двух до четырех метров, от одной стены до другой; один конец линии будет обозначать 1, другой - 10 на шкале от 1 до 10.

Подумайте об одном из ваших важных проектов, и задайте себе вопрос о состоянии дел в плане достижении результатов. Отметьте для себя степень открытости в первой формулировке вашего вопроса. Это наблюдение постепенно тренирует вас в определении степени открытости; этим часто пользуются коучи, работающие в стиле поиска решений. Потом вы научитесь тому, как делать подстройку и ведение к открытому мышлению при работе со своими клиентами.

Давайте рассмотрим по шагам один пример: представьте, что вы обнаружили у себя определенный мыслительный процесс, который вызывает у вас тревогу. Иногда ваш внутренний голос задает вам закрытый негативный вопрос, сформулированный на уровне огромного обобщения: "Почему я не могу заработать больше денег?".

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

Обратите внимание, что этот провокационный вопрос, по сути, является жалобой. По своей форме он автоматически заставляет отвечающего указывать причины (находить объяснения и извинения), но почему-то не получается. У многих людей такой вопрос

запускает диалог с их внутренним критиком, отвечающим на любые идеи, которые приходят при возникновении трудностей: "Потому что ты на самом деле не имеешь талантов, или потому что ты не умеешь правильно работать, или потому что ты просто круглый дурак!".

Теперь сделайте второй шаг на линии открытости, используя этот пример с деньгами, и посмотрите, как вы можете сделать основной вопрос более продуктивным. Каким мог бы быть следующий шаг?

2. Посмотрите еще раз на ваш вопрос: "Почему я всегда мучаюсь, пытаясь свести концы с концами?". Вы перешли к позитивной формулировке, чтобы включить свое любопытство, хотя это вопрос из разряда "почему-потому" и он все еще направлен только на поиск одной причины в прошлом. И снова вы мысленно ищете доводы, которые будут подтверждать ваши существующие негативные теории.
3. Давайте пойдем дальше по нашей линии. Теперь вы можете сказать: "Как я могу зарабатывать больше денег?". Вот мы уже сформулировали основной открытый вопрос. Обратите внимание, как этот искренний вопрос помогает спрашивающему увидеть новые возможности и немедленно направляет вас к открытым мыслям. Вы уже отвинтили кран открытого мышления, и из него потекла небольшая струйка, хотя при этом в любой момент могут появиться негативные заключения и страхи.
4. Теперь, как может ваш предыдущий шаг вести к более высокому уровню открытости? Подумайте о некоторых примерах предложений, с которыми мы работали раньше, и начните добавлять к ним такие усилители открытости, как начинать или приступать. Начало чего-то всегда является точкой наибольшей открытости для людей. Например: "Каковы некоторые способы, с помощью которых я могу начать зарабатывать больше денег?". Какие еще могут у вас быть усиливающие идеи?
5. Как вы могли бы построить следующий шаг, исходя из этого? Если помните, вы можете добавить сюда такие слова, как "большой", "самый важный" или "лучший способ". Эти слова-усилители любопытства привлекают внимание и переводят нас в состояние, в котором мы видим много возможностей и можем выбрать лучший

ответ. Например: "Какой есть один отличный способ, с помощью которого я мог бы начать зарабатывать деньги?".

6. Теперь исследуйте силу воздействия употребления множественного числа: "Каковы некоторые из лучших способов, с помощью которых я могу начать зарабатывать деньги?". Или даже: "Какие есть три отличных способа, с помощью которых я могу заработать больше денег?".
7. Потом пойдите еще дальше и добавьте системный подход. Например, мы можем перейти к такому вопросу: "Какие замечательные системы я мог бы использовать, чтобы начать повышать до максимума мою способность зарабатывать деньги?".
8. Здесь мы открываем дверь к использованию систем, существующих для расширения всех доступных системных рамок. Это значит, что мы переходим к силе воздействия множественного числа и исследуем разные системы точек зрения. Мы могли бы также создать несколько рамок для того, чтобы рассмотреть множественные альтернативные точки зрения. Вот пример:

"Вот уже прошел год с сегодняшнего дня (назовите дату и год) и я полностью контролирую мою способность зарабатывать деньги, стратегически управляю моими способностями и реально разработал систему для достижения результатов".

- Какие возможности я рассматривал?
- Какие у меня были самые лучшие способы (назовите десять из них)?
- Какие три самых лучших способа привели меня к тому состоянию, в котором я сейчас нахожусь?
- Находясь в этой точке в будущем, глядя глазами моего коллеги, друга, родственника, - какие новые качества я вижу в себе?
- Когда я смотрю в точку начала из этой точки в будущем, какие я вижу самые важные откровения и риски на пути?
- Если я поднимусь в воздух и смогу увидеть время своей жизни - от сегодняшнего момента до той точки в будущем, где я достиг своего результата - то каковы те лучшие способы, с помощью которых я усилил до максимума мои возможности и создал свою силу для зарабатывания денег?
- Какие действия я буду предпринимать, которые пойдут еще дальше, чтобы у меня была полная ясность в отношении будущего, куда ядвигаюсь?

Проделайте это упражнение в отношении двух из ваших самых упрямых внутренних жалоб, например: денег, определенных отношений с людьми, построения бизнеса, создания здорового образа жизни, развития навыков коучинга и т. д. Если вы сможете сделать это для себя, то можете научиться думать открыто как специалист, и вы сможете помогать другим людям быстро добиваться результатов в жизни. При этом ваше мастерство коуча будет расти.

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

При продолжении практики вы научитесь идти глубже к вашему внутреннему творчеству, и ваша сила размышления возрастет еще больше. То же будет происходить с вашими клиентами и людьми в ваших командах. Помогите им углубить их мышление, по одному шагу за раз; не забывайте останавливаться, когда очередная задача будет решена. Просто будьте любопытными и двигайтесь с потоком темы, задавая свои вопросы по одному за раз, и наблюдая за тем, как это работает для них.

## **Сильные вопросы из позиции коуча**

Как мы уже обсуждали, открытые вопросы создают доверие в разговоре. Они поддерживают людей в том, чтобы те имели возможность найти собственные озарения и решения. Когда вы задаете самый открытый вопрос и это продвигает клиента к его результату, тогда вы проводите самый эффективный коучинг, который адресуется непосредственно к сути вопроса и может немедленно поддержать человека в том, чтобы он думал о своих самых глубоких целях.

Когда в диалоге эффективно используются открытые вопросы, тогда они помогают человеку перейти к глубинному осознанию, а это выявляет новые стороны в ситуации. Открытые вопросы являются искренними и глубокими, они приходят из честного желания узнать больше о реше-

ниях и возможностях человека. Открытые вопросы всегда чистые, они всегда подразумевают, что ничто не мешает человеку на пути достижения успеха. При задавании таких вопросов меньше - это больше: эти вопросы становятся точными и эффективными, когда вы придерживаетесь одной темы, исследуете только одну трудность и используете минимально возможное количество слов.

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

Когда вы откроете свой разум и сердце с позиции коуча и зададите вопросы, открывающие разум и сердце клиента, тогда появятся большие и лучшие возможности, которые будут поддерживать клиента в том, чтобы он был самим собой и жил полной жизнью. Обучение этим подходам одновременно поможет вам найти ценность для себя. Радость коучинга состоит в том, что когда вы держите пространство открытым для другого человека, тогда вы получаете дары, о которых даже не могли мечтать. И это сразу станет вам доступно с помощью силы открытых вопросов.

## **Глава 5**

# **СЕКРЕТНЫЕ ИНТОНАЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ**

*Есть сама реальность... Это ваше настоящее Я.  
Его природа - вневременная осознанность... Оно никогда не  
перестает испытывать бесконечность выражения.  
Оно незыблемо. Это есть сам Дух.*

Шанкара

## История отшельника Томми

**В**от я очутилась среди высоких кактусов сагуаро, больших валунов, неровных горных вершин на извилистой тропинке, ведущей вокруг холмов и долин из открытых мест в глубокие каньоны. Я провела три дня в одном из самых пустынных и необыкновенных диких мест Северной Америки, горах штата Невада с маленьким рюкзаком, большим мехом с водой и потертой картой. За последние два дня я не встретила здесь ни одного человека. Настало время найти место для лагеря, и я свернула на извилистую тропинку в направлении рощи деревьев на расстоянии трех четвертей километра от подножия цепи больших скалистых утесов, тянувшихся возле гор.

Я удивилась, когда увидела большие круглые белые камни, аккуратно выложенные вдоль обеих сторон тропинки. Пройдя под пологом ветвей, я оказалась в аккуратном открытом лагере, состоящем из нескольких палаток и ям для костра. Я пришла в чай-то дом.

Ко мне навстречу вышел маленький человек с большими глазами, теплой улыбкой и седой бородой. Он был карликового роста и смотрел на меня снизу из-под нечесаных пучков седых волос. Потом протянул мне руку и сказал: "Мое имя Томми!".

Слегка удивленная встречей, а также его ростом и видом я тоже представилась, как если бы это была ожидаемая встреча. Он решил, что мое появление было приятным сюрпризом "Вы мой первый гость за последние десять лет, - объявил он. - Хотите поужинать со мной?"

Было очень странно сидеть у костра, есть бобы, пить кофе и радовать ся неожиданной встрече двух незнакомых людей. Я расслабилась и стала слушать истории Томми. Он рассказывал о своих пятнадцати годах охоты за золотой шахтой Пропавшего Голландца ("Видишь все эти ямы в земле вон там?"). Томми был очень горд своими достижениями. ("Я еще не нашел его шахту, но найду. Вот где нужно копать!")

Он был разговорчив, не расспрашивал обо мне, но рассказывал историю за историей. Он показал мне текст из Библии, который переписывал большими буквами для своей мамы в Луизиане. Мама Томми была почти слепой. "Ей нужно, чтобы я посыпал ей тексты из Библии, чтобы она могла их прочесть, - сказал он. - И она спонсирует мою экспедицию. Каждые два месяца присыпает мне чек, я иду, получаю его, а в ответ отправляю ей несколько текстов. Когда я найду золото, она будет счастливо жить на пенсии".

Его слова меня озадачили, но я их приняла. Его задача и роль казались ему вполне разумными. В его одинокой жизни был реальный смысл. Я

подумала: "У каждого человека есть свое особое место в жизни. И вот я встретила действительно странного человека!".

Теперь я понимала сюжет его жизни. Он узнал сюжет моей - я отправилась в дикие края для того, чтобы узнать себя, узнать этот край и почувствовать настоящую тишину. Это его озадачило, но он все принял, Я явно казалась ему странной.

Представьте себе такую сцену: два странника говорят друг с другом и радуются возможности отпраздновать просто тот факт, что они люди. Каждый уважает странность другого. Они сидят под усыпаным звездами небом посреди совершенно дикого края - один костер, два человека, горшок с бобами. Каждый слушает другого с позиции модели мира, основанной на совершенно различных реальностях.

Говорить было почти не о чем, но мы нашли способ что-то сказать. Он рассказал мне о птицах, насекомых, ящерицах. Я слушала и задавала вопросы о ручных голубях, которые тихо ворковали, устраиваясь на ночлег у него над головой. "Мои друзья" - сказал он.

Я в свою очередь сказала, что мне очень нравятся горы, и он засветился радостью. Томми с гордостью говорил мне о птицах и о своем доме среди дикой природы. Его энергия и силы вызывали у меня глубокое уважение. Соседи везде могут вести себя по-соседски.

Я рассказала ему о том, как мне было страшно здесь по ночам, когда в кустах слышалась возня диких койотов. Он заверил меня, что я буду в безопасности на обратном пути. Я расслабилась, слушая его указания и его дружеский голос.

Мы поговорили об удивительно прекрасном расположении звезд, видимых с высокогорья. "Да! - сказал он. - Там точно есть Бог".

Я кивнула. Вместе мы подумали о целостности мира и поделились своими ощущениями прекрасного и благодати.

Я завернулась в свой спальный мешок, уверенная в безопасности и дружбе странного незнакомца. Он вернулся в свое жилище после встречи с настоящим другом. Больше я не воспринимала его как отшельника, о, как одного из могучей семьи моих друзей. Я начала мысленно видеть всемирный клан друзей, людей, которые помогают друг другу возвращать свою веру в себя, предлагая простую человеческую помощь и тепло, когда это нужно, независимо от того, насколько странной казалась им встреча.

На следующее утро я отправилась назад. Я больше туда не возвращалась. Томми остался в моей памяти до сего дня. Эта встреча дала мне такое представление о природе дружбы, какого у меня никогда не было раньше. Отшельников вообще не бывает, и никто не живет в

*одиночестве. Человечность не оставляет закоулков, где можно спрятаться. Мы должны любить друг друга. Или умереть.*



## **Как использовать голос максимально эффективно**

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

Открытая интонация дает нам ощущение особого уважения. Уважение очень близко к интересу. Интерес, во всех смыслах этого слова, показывает уважение и бесконечно расширяет восприятие. Уважать - означает взращивать. Мы можем говорить и слушать с позиции открытого уважения, и это создает такую интонацию в разговоре, которая поддерживает озарения, открывает возможности и доступ к трансформации.

## **Как совершенствовать диапазон интонаций**

Есть три сильных интонации - тон волшебника, тон истинного друга и тон старейшины. Эти интонации открывают ворота к глубинному знанию, а также обостряют способность уважать внутренние ценности и способности других людей. Они выражаются в тоне голоса и в его модуляции. Люди сразу понимают и чувствуют их на любом языке.

Эти интонации используют силу быстрого звука и теплоты, так что клиент получает ощущение поддержки уже от самого голоса. Практически всегда, когда открытый вопрос произносится с такой интонацией, клиент ощущает прилив энергии.

Давайте попробуем эти интонации на практике. Вам нужно будет регулярно их использовать, поскольку они выводят вас и ваших собеседников за рамки упрощающего мышления или-или. Важно также то, что они выводят людей за рамки циничного, осуждающего внутреннего диалога, кото-

рый навешивает на людей ярлыки и вызывает плохие чувства. Благодаря одной лишь интонации люди могут легко получать доступ к состояниям потока, ощущения ценностей и видения при общении с вами.

## **Открытый тон 1: тон волшебника**

Тон волшебника - важный коучинговый тон. Он оптимистический быстрый, одновременно заинтересованный и основанный на ценностях, полон силы и энтузиазма. Это одновременно и ожидание, и вопрос о компетентности. Тон волшебника соответствует вопросам, которые запускают и поддерживают визуализацию. Этот голос создает ощущение возможностей и открывает вовлеченность в будущее. Он ориентирует человека на вопросы по стратегиям и ресурсам.

### **Функция просьбы: тон волшебника**

- Оптимистический, стратегический и открытый! Обращается к компетенции.
- Показывает энтузиазм и энергию. Тон голоса полон любопытства: в разговоре звучит много вопросов.
- "У тебя есть ресурсы; давай придумаем, как здесь поступить.

### **Фразы для практики**

Используйте эти фразы для того, чтобы практиковаться как в формулировках, так и в интонации волшебника. Говорите громко, внимательно прислушиваясь к своему голосу. Представьте, что вы говорите с клиентом и что вашей целью является повысить энергию в отношении хорошего плана действий. Ваш голос почти переходит в свист при задавании энергичных вопросов. Для подъема энергии используйте короткие, полные энтузиазма вопросы. Чтобы войти в это состояние, вы можете потирать руки от нетерпения и радости.

- Теперь все звучит так, что вы действительно сконцентрированы! Когда вы видите, что дело продвигается настолько хорошо, то каков будет ваш следующий шаг?
- Эге, да вы уже получаете новые идеи! А что еще?

- Какую стратегию вы могли бы разработать для того, чтобы хорошо это сделать?
- Смотрите! Вы уже действительно двинулись вперед!
- Эй, да вы меня уже зацепили! Продолжайте описывать свою большую картину, и я посмотрю на нее вместе с вами!
- Никто никогда мне не говорил, каким вы бываете, когда вдохновляетесь! Видно, что вы сейчас действительно горите! Расскажите побольше!
- Вот сценарий, который стоит рассмотреть! Продолжайте, рассказывайте дальше, это очень интересно!
- Вам кто-то говорил о том, насколько вы творческий человек, когда вы видите большую картину?
- Ваш энтузиазм растет на глазах. Внимательно!
- Я слушаю вас и понимаю, что вы действительно учитесь. Это прекрасно!
- Вы такой вдохновенный визионер! Продолжайте описывать мне детали вашей картины! Это меня тоже вдохновляет.
- Подумайте! А что еще вы можете сделать, чтобы все это реализовалось?

## **Открытый тон 2: тон настоящего друга**

Второй тон - тон настоящего друга, поддерживает в человеке самоуважение перед рядом трудностей. Он создает атмосферу прощения старых ошибок и дает человеку безусловную поддержку. Голос при этом теплый и открытый, легкий и особенно нежный.

### **Функция обещания: тон настоящего друга ,**

- Поддерживает в человеке уважение к себе и намерение прощать себя.
- Товарищеский и теплый, открытый, поддерживает способности.
- Мягкость и нежность в голосе.

### **Фразы для практики**

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

нежной заботливой матери.

- Вы и другие люди могли бы расстроиться из-за этого!
- Вы собираетесь это преодолеть? Вы заслуживаете того, чтобы дать себе поддержку.
- Можете пока оставить эмоции в стороне и расширить свое видение? Как может ваше будущее, умудренное опытом "я" поддержать вас в том, чтобы научиться чему-то полезному на этом уроке?
- Да вы шутите! Вы действительно себя за это обвиняете? Вы иногда себя сильно бьете! Как вы можете использовать этот урок, чтобы развиваться дальше?
- Вы можете на мгновение отстранить ту часть себя, которая говорит о вас в унижающем тоне, и дать ей послушать ту часть, которая не соглашается с этой ерундой, ту часть, которая знает, что у вас все в порядке, и всегда было в порядке?
- Это важная внутренняя связь, не так ли? Что вам говорит ваша поддерживающая часть перед лицом всех этих страхов?
- Неудивительно, что вы чувствуете себя не в своей тарелке! Если себя ругать, то можно сильно расстроиться! Спасибо за то, что рассказали мне все это о себе. А теперь отойдите далеко в сторону. Как вы можете это отпустить?
- Ух ты! Да любой человек мог бы себя чувствовать так, если бы в это верил! Я так рад, что вы сейчас об этом говорите.
- Вдохните глубже. Вы скоро расслабитесь, и к вам снова вернется ваше видение.
- Возможно, вы не очень добры к себе в этой ситуации? Возможно, вы заслуживаете сочувствия?
- Вам не кажется, что вы выступаете сразу в роли судьи и присяжных в отношении себя и что вы не очень к себе справедливы?
- А что если на самом деле с вами все в порядке? Что если вы просто слегка расстроены?

## **Открытый тон 3: тон старейшины**

Тон старейшины похож на большой колокол, который вызывает новые возможности и звучит чисто на самом высоком резонансном тоне<sup>в</sup> доступном вам диапазоне. Голосовая интонация демонстрирует лидерство в тихом благодарении и радости. Если бы это была музыка, то было бы похоже на Оду радости Бетховена. Фокус внимания направлен на

защиту внутренних ресурсов. Звучит тихая нота трансформационного благословения. В этом есть ощущение благословения, продолжающегося развития, разворачивающейся силы и направленности на цель. Эта интонация обычно появляется на сцене к концу коучинговой сессии.

### **Функция декларации: тон старейшины**

- Декларация благословения, благодати и продолжающегося развития.
- Открытость, простор в вокализации: "Вы являетесь полным и целостным человеком".

### **Фразы для практики**

Используйте эти фразы для практики ваших навыков в этой интонации. Когда вы научитесь ощущать это расширяющееся внутреннее пространство благословения, увеличьте диапазон вашей речи. Представьте, что вы оживляете саму жизнь через этот теплый голос, который мягко распространяется, как океанская волна, и выражает голос мира на празднике. Говорите расслабленно, прислушивайтесь к мудрости собственных слов. Попробуйте эту интонацию сейчас.

- Только вы знаете свою внутреннюю правду, и почему все это имеет для вас глубокий смысл. Только вы можете войти в состояние силы.
- Вы учитесь по-настоящему! Ваша волна способностей идет на подъем. Ваши способности отведут вас очень далеко вперед.
- Когда вы говорите, я вижу будущее с таким огромным потенциалом. Как замечательно наблюдать, как вы переходите к действиям!
- Сейчас вы - лидер, который познает диапазон своих возможностей; вы тот, кто твердо стоит на ногах в отношении своих ценностей, кто ясно понимает свои способности, тот, чьи действия достойны доверия тех, кто вас окружает. Очень приятно наблюдать за вами.
- Некоторые люди развивают в коучинге что-то одно, другие - несколько вещей, а есть такие, кто развивает свой полный потенциал. Какое наслаждение видеть человека, который учится раскрывать свой полный потенциал!
- Видение без действия - это просто мечта. Действие без видения -

пустая трата времени. Некоторым людям удается их соединять. Будьте внимательны, потому что вы действительно начинаете настоящую работу. Видение вместе с действием могут свернуть горы и изменить мир!

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

## **Упражнение "Расширение диапазона открытых интонаций"**

В этом упражнении вы будете практиковаться в использовании открытых коучинговых интонаций. Ваша задача состоит в том, чтобы говорить и практиковаться так, как актер готовится к репетиции важной части спектакля. Вы расширяете свой диапазон выразительности и соединенности. Встаньте и говорите, обращаясь к близкому другу, к кому-то, кто для вас очень важен. Представьте, что этот человек стоит перед вами. Снова прочитайте текст; представьте себе, что от этого зависит все ваше благополучие. Говорите от сердца и почувствуйте ощущение от этого сообщения и его интонационные качества. Сначала это вам может показаться немножко странным или искусственным, однако вскоре вы найдете свой самый искренний голос. Чем больше вы будете практиковаться, тем больше сможете использовать свой голос как инструмент для того, чтобы находить лучшее в других людях.

Сначала практикуйте интонации. Заметьте, что они очень различаются между собой. Попробуйте их в частных коучинговых сессиях с самим собой. Затем попробуйте три позитивных интонации с человеком, который для вас значим.

- Говорите четко.
- Развивайте у себя способность подстраиваться к громкости, тону, темпу и высоте речи другого человека. Чтобы это сделать, вы должны развивать способность играть своим голосом: от тихого к громкому, от низкого к высокому и т. д.
- Развивайте свой диапазон эмоций, выражаемых в голосе: от ровного к страстному, от вопросительного до утвердительного, от высокого до глубокого грудного.

Если вы находитесь в шумном месте, сделайте свой голос контрастным, сделав его более тихим, медленным или глубоким.

## **Закрытый тон: тон воина**

Мы рассмотрели три расширяющих интонации, а теперь рассмотрим еще одну. Это четвертая ключевая интонация, закрытый тон, у которого совсем другая функция. Четвертый тон нужен при выживании в трудных условиях. Он о том, чтобы действовать сейчас. Внутренний голос звучит решительно и процедурно, требуя от вас действовать прямо сейчас, чтобы преодолеть трудности и выжить.

Тон воина всегда целенаправлен и прям. Он может быть и саркастическим, и раздраженным. Сообщение имеет форму «или-или», интонация монотонно ровная.

### **Функция утверждения: тон воина**

- Тактичный, директивный, сфокусированный: ориентирован на выживание.
- Короткие, четкие фразы - указания к действию.
- Говорит о насущной необходимости.

### **Упражнения**

- Делай дело или проваливай.
- Плыви или иди на дно.
- Нет мужества, нет славы.
- Без боли нет удачи.
- Расти или иди домой.
- Клади деньги поближе к собственному рту.
- Пленных не брать.
- Сделай это или брось.
- Победить - это еще не все, это только начало.
- Неудача - это не выход.
- Слезай с телеги и сам крути педали.

Как видно, это не самые мягкие фразы. Большинство людей слишком часто используют тон воина в разговоре с собой, а потом чувствуют себя побитыми. Для многих людей такой внутренний диалог обильно сдобрен

внутренними выводами и заключениями. Тон воина довольно мрачен, напряжен и серьезен. Он вызывает у людей напряжение и ощущение отсутствия выбора. Ключ состоит в том, чтобы научиться переключать передачи и переходить от этого сильного и напряженного состояния к другим интонациям, которые позволяют людям расслабляться и идти вглубь.

Когда нужен тон воина? Нам он необходим тогда, когда в доме пожар или когда надо быстро спрятаться от урагана. Он может быть полезен, когда нам стоит отказаться от устаревшей ненужной привычки.

Этот тон необходим для действий во время внешних угроз; он также может быть полезен тогда, когда нужно принять решение о трудной задаче, связанной с вашим самым большим и возвышенным видением. Когда этот тон используется таким образом, то его энергия передается тому человеку, которого вы стремитесь поддержать в его движении вперед. Вот примеры:

- Вы составили план действий! Одевайте ваши кроссовки! Вперед!
- Вы уже на пути. Давайте же!
- Хорошо, а теперь за дело!
- Вы уже нацелились! Время двигаться!
- Поехали!
- Время встать и показать себе, что ты можешь!
- На старт, внимание, марш!

Это позитивные и поддерживающие утверждения. Однако при этом важно понимать, когда уместно их использовать. Большинство людей лучше реагируют на теплый тон радости, похвалы и поддержки. Такие интонации позволяют людям расслабляться и легко перейти на следующий уровень развития.

Бывают моменты, когда тон воина помогает выйти из состояния транса. Поэтому люди могут использовать его, чтобы включить свою внутреннюю сирену. Ключ здесь состоит в том, чтобы хорошо знать своего клиента и делать то, что его поддерживает и продвигает.

Что касается себя, то полезно убрать этот жесткий тон из своего внутреннего комментария и оставить его только для некоторых особых случаев, когда он действительно нужен: при заполнении налоговой декларации или когда вы очень устали, или когда вам нужно успеть на самолет и т. д.

Что, если бы было возможно сделать привычкой оставлять ненужные голоса воина на берегу истории и переходить к открытым жизнеутверждающим интонациям? Что если бы вы могли по-настоящему ощущать эти теплые интонации как важную часть своего "я" и научиться ими пользоваться?

Вы можете обнаружить, что ваш голос является двигателем трансформации других людей. Перейдите в ту часть внутренней территории, где царят голоса волшебника, истинного друга и мудрого старца.

На рисунке 5.1 мы даем краткую схему этих интонаций.

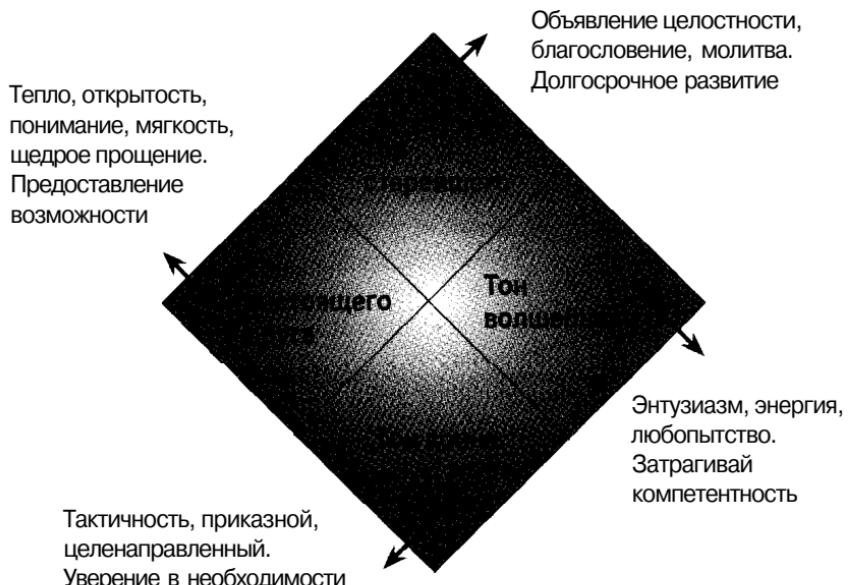


Рисунок 5.1. Четыре функции творческих интонаций

## Упражнение "Я тебя люблю": аудиопрактика

Это упражнение на различение интонаций. Его цель - научиться осознавать скрытые предположения в обыденной жизни, которые содержатся в разговорах, песнях, печатных текстах и рекламе. Это поможет вам обрести ясное понимание и точность в интонации ваших сообщений клиентам.

Такое упражнение не является процессом, это просто пример того, как использование голоса меняет восприятие ваших слов.

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

По мере того как мы учимся использовать свой голос, также улучшается наша способность слышать. А когда она улучшается, мы начинаем лучше общаться с людьми. Видим, что самая лучшая коммуникация происходит тогда, когда мы слушаем на самом глубоком уровне, что включает более широкое и значимое использование голоса, чем простое произнесение слов.

Можете ли вы слышать мысли, когда произносите эти слова?

Можете ли вы сейчас чувствовать радость?

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

Так радостно делиться с вами этими навыками! А когда мы становимся более восприимчивыми к коммуникации, которая происходит помимо слов, мы также можем создавать лучший раппорт, подстраиваясь в разговоре к интонациям и стилям общения.

Делайте упражнения из этой главы до тех пор, пока у вас не появится ощущение контроля над собственной интонацией и тех чувств, которые возникают при искусном ее использовании.

## Глава 6

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАМОК И НАШИ СТРЕМЛЕНИЯ

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

Мэри Кэй Эш

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

Неизвестный

## История о теленке и трех братьях

**Х**ил-был теленок который забился в самый дальний уголок хлева и отказывался выходить на улицу со своим стадом. Он был здоровым молодым животным, намного сильнее трех братьев, пытавшихся вытащить его на улицу, набросив веревку на его шею. Братья тянули так сильно, как только могли, но теленок упорно сопротивлялся, упираясь копытцами в пол. Он находился в устойчивом положении. И как ребята не старались сдвинуть его с места, ничего у них не получалось.

Самому старшему из всех ребят, Милтону, пришла идея. В то время как два брата продолжали тянуть теленка, Милтон обошел амбар сзади, подошел к отверстию в тыльной стене и, схватив его за хвост, оттянул его еще дальше, к дальнему углу. Мгновенно теленок стал упираться в противоположную сторону и выбежал из двери амбара на свободу.

Реакцией теленка было сопротивление на любой толчок. Наблюдая за привычками другого человека, мы начинаем искать гибкие возможности обсуждения, изучения, заинтересованности и мотивации людей в направлении их собственных желаний для личностных трансформаций.



## Что такое рамка? Что такое ограничение?

Достижение эффективного результата - особенный навык. Владение таким навыком и умение его использовать неизменно отличает эффективного коуча от остальных людей. Применение рамок - это умение правильно выбрать отношение к ситуации. Вам остается только креативно выбрать ее значение. Ваша рамка отношения или выбранного вами значения ситуации сильно влияет на ваши последующие решения и действия. Знаменитый пример применения рамок связан с тем, как вы видите стакан с водой - наполовину полный или наполовину пустой. Вы сами ставите себе ограничения. Именно вы определяете наполовину пустая ситуация или наполовину полная. Если вы выберете наполовину пустую рамку значения, вы начнете искать то, чего не хватает, и в результате притянете еще больше "наполовину пустого" в вашу жизнь, потому что именно таким образом концентрируете свое мышление. Выбирая "наполовину полную" рамку значения, вы выбираете определенное отношение, которое ставите в основу движения вперед и в результате привлекаете больше вещей, действительно работающих. Что вам больше нравится - целостность или пустота? Всем нам знакомы примеры, когда люди застревают в мышлении, ориентированном на пустоте.

- Женщина в трудном финансовом положении концентрируется на том, как сложно оплачивать счета, вместо того чтобы думать, как она представляет себе благоприятные условия для жизни и что ей необходимо сделать для того, чтобы повысился уровень ее доходов.
- Ребенок, который хочет такую же игрушку, как у соседского мальчика, несмотря на все другие игрушки, которые у него есть.
- Руководитель, который постоянно все критикует и жалуется о том, что неправильно, никогда не догадается провести реорганизацию, направленную на улучшение ситуации.
- Человек, выбирающий позицию жертвы, берет вину на себя и концентрируется на том, как он оказался в таком положении.

Большинство людей обучаются аналитическому мышлению и поиску решений, а также концентрации на том, что именно происходит не так или неправильно в той или иной ситуации. И хотя анализ проблем глубоко укоренился в нашем мышлении, это не лучший подход к достижению желаемого. Чем дольше мы фокусируемся на проблеме, тем быстрее проб-

лемная суть визуализируется в нашем мышлении. Такой "хронический" взгляд на проблему порождает плохие чувства, в результате притягивается негатив и возникает еще больше негативных ситуаций и переживаний в нашей жизни. Выбранное вами качество задаваемых вопросов кому-либо или самому себе определено вашей рамкой отношения. В зависимости от того, какую рамку отношения вы выберете, наполовину пустую или наполовину полную, вам будут присуще определенное количество вопросов, которые будут вести ваше сознание в том или ином направлении. Эти вопросы могут быть вам полезны или наоборот. Вы можете выбрать такие вопросы, которые будут вести вас к наполнению стакана, или наоборот, а также можно сделать коктейль в стакане, добавив туда ваши дополнительные желания. Изучение вашего желания, по сути, является другой ситуационной рамкой: "Хочу ли я, чтобы мой стакан был пустым, полным или чтобы в нем был коктейль из чего-либо еще?". Существует множество вариантов, как добиться поставленной цели. Часто люди не желают остановиться и проанализировать рамку, которую они используют в той или иной ситуации. Они мыслят и чувствуют автоматически, не веря в то, что способны ее контролировать. Как можно наполнить или опорожнить стакан? Как это становится привычной рамкой отношения?

Нас могут закружить следующие вопросы: "Кто наполнил стакан? Кто не наполнил стакан? Что послужило причиной того, что стакан оказался именно там? Почему это произошло?". Несмотря на то что такие рамки информативны и интересны, они могут ввести вас в состояние паники и они не лежат в основе коучингового подхода к трансформационной коммуникации, потому что не направлены на решение проблемы. В основе коучингового подхода находится ключевой вопрос: "На что именно вы действительно нацелены? Почему вам так важно вложить всю свою энергию в процесс достижения поставленной цели?".

## **Мышление, ориентированное на результат**

Развитие видения картины желаемого будущего - ключ к достижению поставленной цели, потому что реализовать можно только то, что можно визуально представить. Все сначала происходит в сознании, потом воплощается в реальность. Умение удерживать в сознании карту результатов для любой ситуации, ведет человека к желаемому будущему. Это первый шаг к познанию волшебного коучингового подхода. Чтобы достичь любой цели и реализовать стремления, независимо от того, насколько они широ-

ки или, наоборот, малы, первое, что вам необходимо сделать - определить чего конкретно вы хотите. Необходимо представить четкое, полное вдохновения видение картины желаемого будущего, ориентированного на вашу систему ценностей. Это видение играет ключевую роль в построении отношения и направляет на трансформационный разговор. Если вы являетесь коучем, заметьте, что все люди хотят такого будущего, которое вдохновляло бы их, а не вело в обратную сторону, опираясь на прошлое. Только визуально представив для самого себя свою уникальную мечту, вы можете вдохновлено двигаться к ее реализации. Для начала вам необходимо прояснить четыре ключевых аспекта коучингового подхода.

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

В ориентированном на поиск решений коучинге сфокусированное на результат мышление является основой любого разговора о направленности и цели.

Ориентируясь на результат, вы поддерживаете людей (или самого себя) в стремлении воодушевленно двигаться к намеченной цели и более серьезным планам, связанным с ней. Вы помогаете построить широкую картину видения, макровидения, а затем картину микровидения, двигаясь через каждый важный элемент. Как уже говорилось выше, установка коучингового фокуса является первым шагом. Затем вы соглашаетесь пошагово выполнить поставленную задачу, которая для вас важна.

Так же, как на карте обычно указываются маршруты и ориентиры, пройдя через которые, вы сможете добраться до пункта назначения, точно так же и построенная вами вдохновляющая визуальная картина желаемого исхода ситуации - ключ к достижению поставленной цели. Чтобы достичь цели, необходимо сначала построить план действий. Это упрощает процесс достижения пункта назначения, вы открыто и гибко реагируете на различного рода неожиданности, которые могут возникнуть во время вашего путешествия.

Трансформационные спикеры ориентируют людей на результат, направляя их на правильный путь, и принимают меры в соответствии с основными этапами. Человек познает каждый этап, необходимый для Достижения цели.

Коуч вдохновляет клиента и помогает построить вспомогательные структуры, альтернативные маршруты, реакцию на непредвиденные ситуации, если в этом есть необходимость, а также непреодолимый образ мышления, позволяющий справляться с трудностями, которые могут возникнуть в путешествии к поставленной цели. Другими словами, беседа с коучем помогает человеку четко определить свои приоритеты и поддержать визуальную картину в сознании в процессе постановки и развития всех этапов достижения цели.

## Поиск наилучших путей решения проблем

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

Джон Као

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

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

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

Одной из самых сильных рамок, которые вы можете использовать, является переход от проблемы (Я не хочу, чтобы X) к ее решению (Я хочу, чтобы Y). Такой переход помогает стремительно изменить ваш образ мышления и то, как вы себя чувствуете. Эта книга откроет для вас новые навыки, направленные на фокусировку на решении проблемы и укрепление своих позиций в самом начале беседы. Вы можете усовершен-

ствовать эти навыки, задавая ориентированные на цель вопросы, которые помогут вам улучшить способность визуализации.

Для этого вам нужно использовать следующий подход, направленный на поиск решений.

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

**Ищите возможности в решениях.** Используйте по шкалам такие вопросы: "Что может мне помочь продвинуться на один шаг вперед - с 3 на 4 позицию в условиях ясности?" Или: "Думаю, я уже отступил на путь решения проблемы, что мне стоит сделать иначе?".

**Выстраивайте путь решения.** Используйте необходимые системные вопросы: "Чего именно я хочу в этой ситуации? В чем заключаются мои наивысшие намерения? Каким был бы самый удачный результат, которого я мог бы достичь?". К чему мне надо поменять свое отношение, чтобы достичь такого результата? Отведите время на создание визуальной картины этого решения. Представьте, что вы уже достигли результата. Когда вы представите себе это, почувствуйте, какие эмоции в вас вызовет достижение поставленной цели.

**Вообразите себя в будущем, когда результатами уже достигнут.** Когда вы представите, какие эмоции в вас вызовет достижение поставленной цели, оглянитесь, и вы увидите все пройденные вами этапы. Проведите оценку. Вы приняли участие в "прогулке" в будущее, теперь можно провести анализ пройденных этапов, которые привели вас к наилучшим результатам.

**Проверьте, как решения могут сработать.** Аккуратно разделите визуальную картину на микроэлементы. (Представьте, словно вы используете объектив с переменным фокусным расстоянием для детального исследования ключевых этапов. Если что-либо неясно, необходимо вернуться к картинке, выявить погрешности и принять меры. Будьте открыты для разных путей решения.)

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

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

Только когда картина вашего восприятия изменится и будет сосредоточена на достижении желаемого результата, вы сможете двигаться вперед к поставленной цели. Люди используют этот навык для того, чтобы достичь результатов, окрыленные вдохновением. Примером может послужить история о зажиточном торговце, который, столкнувшись с неприятностью, решил рассмотреть сложившуюся ситуацию как возможность, а не как препятствие. Подбадриваемый своей позитивной мировоззренческой картиной, он притягивает к себе людей, вдохновляются его лидерскими качествами. В результате пророчество неизбежно сбывается. При помощи окружающих его людей, всячески его поддерживающих и подбадривающих, торговец справляется со всеми трудностями.

Взяя за привычку мышление, ориентированное на результат, мы притягиваем своим вниманием желаемый исход и, таким образом картина будущего результата удерживается в нашем сознании. Природная реакция окружающих на наши лидерские качества позитивна, так как мы построили визуальную картину, которая служит для многих. В отличие от концентрации внимания на трудностях или отступлении, идея, ориентированная на поиск решения, открывает прямую дорогу к результатам, и люди чувствуют подъем энергии, когда видят устойчивую дорогу, которая приведет к цели, и эта идея их вдохновляет. Представьте, что вы участвуете в состязаниях по бегу с препятствиями, где на каждом 100 ярдах установлен барьер. Концентрируясь на проблемах, вы концентрируетесь на препятствиях: "Боже мой, как высоки препятствия! Как тяжело будет их перепрыгнуть?". Такой фокус практически не направлен в сторону финишной прямой и уж точно не поможет вам стать чемпионом! У вас на пути возникают символические (как и в реальности) препятствия. Когда вы концентрируете на них все свое внимание, вы не можете разглядеть за ними финиш, который является вашей настоящей целью. Препятствия затемняют все ваше сознание, и участие в состязаниях кажется сложным (если не невозможным).

## **Ключевой навык, позволяющий изменить трансформационную коммуникацию**

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

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

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

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

Одним из лучших способов достичь результатов, двигаясь в направлении поставленной цели, которые будут полезны для всех, концентрировать внимание и ощущения на том, кем вы становитесь, а не на том, что вы преодолеваете. Позволив себе снизить уровень энергичности в достижении поставленной цели, вы бросаете вызов, вовлекая себя в неприятное состязание по бегу с препятствиями. Люди могут провести всю свою жизнь в таких гонках. Как трансформационный спикер, использующий коучинговый подход, так и вы, однажды овладев таким навыком, быстро откроете для себя ценность его применения в коучинговых разговорах с другими людьми. Это простой ловкий навык разглядеть в проблеме или конфликте решение - сфокусироваться на нем - возможно, самый единственный способ для трансформационных коучей, поддерживающих существенные изменения.

Самый простой способ достичь какого-либо результата, не прилагая практически никаких усилий - говорить о нем, составляя визуальную картину в сознании. То, что некогда считалось проблемой, теперь не более чем простой камешек на дороге! Если у вас сильная позиция, вы вдохновлены, ваше видение будущего основано на системе ценностей, то волнение о различного рода проблемах постепенно угасает. Как только вы, трансформационный спикер, научитесь осознанно ориентировать людей в направлении их самых важных намерений и целей, ваш клиент будет последовательно и легко двигаться к поставленной цели.

Человек достигнет своей цели благодаря выбору, который он сделал, а не случайно.

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

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

Выбирая движение в направлении достижения определенного результата, независимо от того, насколько он велик или мал, люди подсознательно начинают воплощать желаемое в реальность. Выбранные ими цели определяют их будущее.

Ты - это будущее, к которому ты движешься. То, что у тебя в мыслях, воплощается в реальность. У тебя есть два варианта. Ты можешь представить, как проблемы будут развиваться, что приведет к возникновению еще большего их количества. Или ты можешь представить, как реализуется мечта и идти в этом направлении. Какой путь вы выберете?

## Упражнение результата

Используйте это упражнение, чтобы оценить необходимость удерживания фокуса на результат.

Перечислите на листе бумаги от пяти до десяти сложных ситуаций, которые вы с легкостью преодолели.

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

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

И хотя часто присутствуют другие причины, повлиявшие на результат, возможно, вы обнаружите, что в ситуациях, с которыми вы легко справились, вами использовалось позитивное мышление, ориентированное на результат и вы четко представляли цель в своем сознании.

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

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

# **Глава 7**

## **КОНТРАКТ: НА ЧЕМ НУЖНО КОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ ВО ВРЕМЯ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ**

*Воображение - это все, что у нас есть. Все, что происходит в нашей жизни - перемены к лучшему.*

Альберт Эйнштейн

*Самое главное в этом мире - не то, где мы стоим, а то, куда мы двигаемся.*

Оливер Венделл Холмс

## Общность и сила, которые ощущаешь на Горе Предрассудков

**Я** никогда не боялась рискнуть и отправиться в исследовательское путешествие по дикой природе. Когда мне было восемь лет мне нравилось во время своих прогулок навещать пастухов, пасущих стада, расположенные на возвышенностях недалеко от города Калифорния, где в тот период жила моя семья. Уже в детстве такие прогулки будили во мне чувство сладкой свободы. Несколько раз я пользовалась этой возможностью, пока мы жили в Аризоне. Недалеко от моего дома раскинулась большая девственная цепь Горы Предрассудков, расположенная на гористой территории Невады, территории полной многоступенчатых горных цепей, удивительных геологических пород, странных кактусов и растений, сотен тропинок спрятанных источников и изобилия фауны. Начав пятидневную пешеходную прогулку одним ранним весенним утром я снова посетила красочные места и продолжила исследование новых мест. На следующий день я оказалась в местности, которая показалась мне дикой и пустынной. Когда пересекла высокогорье, передо мной раскинулось обширная долина, где росла трава и деревья. На высушенной почве я увидела множество отпечатков следов разных животных. Спускаясь по тропинке, я заметила, что отпечатков следов становится все больше, они принадлежали животным разного типа и величины. У меня не было с собой ни палатки, ни средств защиты ни спичек, поэтому я присела, чтобы выпить немного сока и обдумать ситуацию. Солнце начало плыть к горизонту. В красочной долине было очень тихо, я начала рассматривать возможные варианты действий. День был длинным, и мне очень захотелось достать свой спальный мешок и расположиться на ночь прямо здесь, в долине, полной разных отпечатков, хорошенько выспаться чувствуя себя в безопасности и не знать никаких тревог. Однако место было очень странным, и мне в душу закралась тревога и неуверенность. Поворачивать обратно было рискованно, поскольку время было уже позднее. Я потратила целый час, чтобы добраться сюда по тропинке, вьющейся через гористую местность, открытую для ветров. Тьма постепенно накрывала долину, и возвращаться обратно было бы безрассудно.

Пришлось бы очень долго подниматься вверх, чтобы выбраться из долины. Я четко помню тот момент, когда сосредоточилась на возможных альтернативах, взвешивая каждый из вариантов. Возможность заночевать в долине не прельщала меня ... повсюду было множество запутанных высохших следов животных. Какие из них оставили эти следы? Как мне поступить?

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

Не страшно, подумала я, это всего лишь маленький койот. Однако бесконечное множество следов приковали мой взгляд. Здесь бывало немало различных животных. Что же мне делать? Неожиданно в голову пришла идея.

В детстве я читала книгу "Не кричи Волк" Фарли Мовата, где было описано территориальное поведение волков. Автор описал то, как волки всегда уважительно относились к нему, не пересекали границ его лагеря, если он "помечал" свою территорию. Внимание переросло в намерение, и я подумала: "Какая замечательная идея! Нужно попробовать". Мне потребовалась как минимум час, чтобы употребить достаточное количество жидкости, осуществить задуманное и обозначить свои границы. Затем я легла спать. Мне хотелось бы рассказать вам, что ночь была тихой. Ничего подобного! Проснувшись ночью, я любовалась сиянием звезд на ночном небе, слушала хруст веток, ломаемых животными, и целый оркестр звуков - лай, визг, шорохи повсюду. Без сомнений койоты решили устроить всеобщее собрание в моей маленькой долине, и я была главным экспонатом этого мероприятия. С одной стороны долины доносился протяжный вой койотов, который смешивался с лаем наполнявшим долину повсюду. Я постоянно слышала шаги и движения животных недалеко от своего лагеря, хотя ни одно из них не пересекло аккуратно отмеченных мною границ моего лагеря. Мне было достаточно уютно, только мой нос выглядывал из спального мешка. Наконец шум прекратился и наступил рассвет. Это была не самая спокойная ночь в моей жизни, но я проснулась с благодарностью самой себе за то, что моя внутренняя система подсказала мне правильный ответ на вопрос, оберегая меня тем самым и дав возможность сряхнуть утром с себя пыль и начать новый день. Я была чужаком из города в этом диком девственном уголке мира однако умение сконцентрировать внимание позволило мне найти правильное решение и почувствовать уважение со стороны животных.

Эта история в чем-то похожа на шутку, но я напоминаю себе постоянно, что поиск решения в сложной ситуации - дело не шуточное. Я спрашивала себя: "Чего я хочу достичь? Каким образом мне это сделать?". Мой внутренний голос, подсказывавший мне из самой глубины, наградил меня правильным решением. Наша креативность, помогающая найти выход из самой неожиданной ситуации, - является главной отличительной

чертой всего человечества. Принятое мною решение основывалось на забавной идее, почерпнутой из книги, прочитанной двадцатью годами ранее. Но это было именно то, что требовалось в данную минуту. Появление идеи, пришедшей мне в голову, когда я сконцентрировалась и в душе просила о помощи, было подстать волшебству. С того момента эта сказка напоминала мне о том, что любой из нас может найти правильный ответ на вопрос. Такая способность питает мою веру в человечество. Каждый из нас способен сфокусироваться и принять меры, поэтому способность поможет нашему виду пройти сложные времена и полностью познать свой человеческий потенциал.



## Сила контракта

В основе трансформационной коммуникации лежат: направленность на внимательное участие в разговоре, установление взаимопонимания и фокус на модели мира собеседника. Если вышеперечисленные требования присутствуют, то на следующем этапе необходимо определить основной предмет беседы и ее результат. Мы называем это контрактом. Это вербальное соглашение, заключающееся между клиентом и коучем в самом начале коммуникации. Заметьте, что такое вербальное соглашение значительно отличается от содержания подписанного делового контракта, который заключается между клиентом и коучем в самом начале сотрудничества. Вербальное соглашение заключается в самом начале коучинговой коммуникации и представляет собой неотъемлемый элемент коучинга, ориентированного на поиск решений, так как оно придает форму коучинговому путешествию и дает возможность коучу и клиенту разобраться на каком этапе они находятся.

### **Заключение контракта помогает определить намерение и сконцентрировать внимание в эффективном коучинге**

Коучинговому партнерству или коучинговой коммуникации необходимо решительное начало. Вербальная расстановка приоритетов является

именно таким началом, словно стрелок из лука решительным движением руки оттягивает тетиву своего лука. Фокус коммуникации зависит от наших намерений и целей, а вербальное соглашение является направлением, куда эта стрела полетит. Эффективный контракт - решительное движение руки, которая в процессе коммуникации пускает стрелу. Следующий шаг - реакция нашего мышления, открывающего множество альтернатив и идей. Мы объявляем цель коммуникации и заключаем контракт. Словно стрелок из лука вы пускаете стрелу - задаете конкретные вопросы. Обычной ответной реакцией людей является удивление, потому что невозможно открыть весь потенциал возможностей, пока цель не определена. Когда коучинговый фокус установлен и контракт заключен, сильный трансформационный коммуникатор занимает коучинговую позицию и остается в ней во время всего разговора. Чтобы рассчитать дистанцию полета своей цели, стрелок из лука должен объединить все свои силы и сконцентрировать внимание. Только после этого он может прощупать почву - другими словами, все этапы, необходимые для того, чтобы определить, где именно приземлится стрела. Трансформационная коммуникация не состоится, если цель разговора четко не определена.

## **Использование вопросов в процессе заключения контракта для установки фокуса**

Определение ключевых параметров конечного результата происходит в самом начале каждой коучинговой коммуникации. Когда мы задаем определяющий вопрос с целью установить фокус коммуникации, клиент может долгосрочно оценить значение коммуникации и понять, находитесь ли вы на правильном пути.

Если вы используете такие навыки в качестве коуча, менеджера (тет-а-тет, или в группе, как, например, на собраниях сотрудников) или в личных отношениях, вы можете построить процесс с помощью определяющего вопроса, который поможет вам двигаться дальше к глубокому взаимопониманию и активным действиям.

*Определяющий вопрос устанавливает фокус коммуникации и помогает вам двигаться к взаимопониманию и активным действиям*

Чтобы применять эти навыки в качестве профессионального коуча, вам необходимо осознать, что установка фокуса коммуникации отмечает формальное начало коучинговой сессии. В любом случае конкретный определяющий вопрос, который вы задаете, играет большую роль, поскольку он определяет этапы коммуникации. Для того чтобы установить крепкую связь, необходимо договориться с клиентом о том, на чем нужно сконцентрировать внимание и временные рамки. Для установления крепкой связи надо сказать подобные фразы:

- "Каким вы представляете себе самый эффективный результат нашей сорокапятиминутной коммуникации?"
- "Сегодня мы проведем вместе двадцать пять минут. Как вы считаете, какая важная цель может быть достигнута?"
- "Как, по вашему мнению, наша утренняя беседа может принести еще больше пользы? У нас есть полчаса. Что нам необходимо завершить?"
- "Мы проведем вместе двадцать минут. Каким вы видите самый эффективный результат нашей беседы, который подвластен вашему контролю?"

Заметьте, что заключение контракта, направленного на поиск наиболее успешного результата, определяет временные рамки и весь спектр намерений. Каждый вариант акцентируется в разговоре посредством поддержания ответственности за результаты, достигнутые за отведенное время. Клиенты придерживаются рамок игры, название которой им известно. Они несут ответственность за предпринимаемые действия и добиваются такого результата, который подвластен их контролю, в то время как вы, коуч, открываете для них возможности. (Помните, ваша задача заключается не в том, чтобы добиться результатов вместо клиента, а в том, чтобы открыть в нем гения, который обладает всеми необходимыми ресурсами для достижения успеха.) Установление коучингового контракта в начале работы с клиентом очень сильно влияет на качество коучинговой сессии. Если клиент обещает коучу прийти к определенной цели в течение сорока пяти минут, то озарение настигнет его в течение последних пятнадцати минут сессии. Если коммуникация длится тридцать минут, то клиент обязательно сделает необходимые для себя открытия в отведенный период времени. Такой подход также актуален при краткосрочных сессиях с целью неофициального общения (обычно не более десяти минут) главного коуча с разными сотрудниками компаний, когда он задает вопрос: "Как ваши дела?". Я сравниваю сильные вопросы, которые

задает человек с функцией профессионального электрика, который соединяющего отдельные провода в единый поток, вдыхая в них новую жизнь. Доверие клиента растет, если контракт заключается в начале коммуникации, как только было достигнуто взаимопонимание. Клиент быстро учится, как правильно распределять время на самые главные цели коммуникации. Такая уверенность в поддержке позволяет людям воспринимать коучинговый процесс как процесс концентрации внимания на самом глубоком уровне участия в каждой беседе. Определительные вопросы дают уверенность вашему клиенту в процессе коммуникации в том, что он является непосредственным участником разговора и находится на верном пути, а также, что вы глубоко заинтересованы в том, что для него важно. Затем он может расслабиться и уверенно вести коммуникацию в вашем присутствии.

## **От абстрактного к конкретному**

Значимость качества коучинговой коммуникации можно сравнить с вершиной. Такая метафора о вершине полезна, потому что она точно дает определение того, как мы помогаем клиенту и определяем, что именно для него важно. Направляемые клиентом, мы достигаем результатов на детальном уровне, необходимом для конкретной цели. Клиенты знают, какого уровня детализация им нужна, соответственно следует спросить их об этом и определить, соответствует ли уровень детализации принимаемых ими мер действительно необходимому уровню, оговоренному ранее.

Совершенствуя способность помогать людям достигать четких, дающих основания для действий целей, вы можете обратить внимание на то, что все они соответствуют одному из трех уровней детализации.

- Цели, связанные с определением миссии или изучением потенциальных долгосрочных планов, являются таковыми, которых можно достичь, сделав 50000 шагов. Результат воздействия находится на самой вершине горы, несмотря даже на то что человек может разработать этапы его достижения.

Такие 50000-шаговые цели могут также быть связаны с "бытием" и направлены на развитие человеческих качеств или внутреннего состояния, отражающего все сферы нашей жизни.

- Такие цели, как организация осуществления проекта, за несколько месяцев могут быть рассмотрены как цели 5000-шагового уровня. Мы можем четко определить ключевые параметры конечного резуль-

тата и обозначить области, требующие детализации и организации.

- Другие цели, такие как развитие и планирование составляющих элементов какого-либо собрания, являются целями 50-шагового уровня. Это очень узкие специфические цели.

Ключевым элементом коучинга является то, что клиент действительно принимает меры для достижения желаемого результата. Профессиональный коуч должен поддерживать баланс между мыслями, чувствами и действиями. Очень важно убедиться, чтобы ожидаемый клиентом результат коучинговой сессии соответствовал его желаниям. Множество начинающих коучей попадают в ловушку при работе с соглашением, спектр которого кажется слишком широким и трудно реализуемым в требуемом направлении, а также в рамках отведенного для сессии времени. Например, если человек выбирает тему диссертации для докторской степени и затем планирует обсудить содержание всех глав за одну коучинговую коммуникационную сессию, коучу необходимо решительно отреагировать на брошенный вызов. Можно задать следующие вопросы:

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

## **Эффективные договорные принципы**

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

1. Клиенту может потребоваться время, чтобы прояснить самые важные и актуальные моменты, над которыми будет вестись работа в течение сессии. В некоторых случаях клиент может провести целую сессию, выявляя приоритеты и описывая их коучу. Конечно же, нацеленность на поиск взаимопонимания и всяческая помощь клиенту в процессе развития является очень важной.
2. Проанализируйте, на каком уровне находится ваше взаимопонимание. Затем спросите себя, соответствует ли принятая договоренность этому уровню. Некоторые контракты свободно охватывают цели 50000-шагового уровня (например, определение ключевой

миссии или изучение долгосрочного планирования). Другие контракты свободно охватывают цели 5000-шагового уровня (к примеру, планирование возможностей и действий для следующего проекта). Третья охватывают цели 50-шагового уровня: "Я хочу составить список необходимых действий и приоритетов на эту неделю".

3. Прежде чем перейти к следующей коучинговой сессии убедитесь, что провели с клиентом достаточно времени, чтобы определить какого уровня детализации он хочет добиться. Никогда не стройте предположений о том, чего хочет клиент. Спрашивайте его об этом! Используйте его время с максимальной для него пользой. Важно определить заблаговременно, что клиент услышит, увидит и почувствует в конце коучинговой сессии.

## **Три типа ответной реакции: покупатель, жалобщик, гость**

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

Энтони Роббинс

В процессе трансформационной коммуникации строятся отношения с клиентом, требующие полного обоюдного участия. Процесс коммуникации схож с танцем поиска. Соответственно истинная трансформационная коммуникация - танец, в котором партнеры изучают друг друга. Это значит, что клиенту требуется четко определить, чего он хочет, и энергично работать над достижением желаемого, а также посмотреть с новой стороны на себя, на свои цели, исследовать глубже свою сущность и отношения. Без подлинного стремления к успеху человек никогда не добьется желаемого. Мы говорили об эмоциональном мышлении (см. книгу 1) и сложностях, которые могут возникнуть на пути у людей с уже устоявшимися эмоциональными умозаключениями и привычками.

Иногда негативная рамка восприятия или ограничивающие умозаключения возникают тогда, как только человек начинает говорить. Даже в тот момент, когда мы только начинаем представлять какую-либо важную цель, которую хотим реализовать с помощью коммуникации, нас начинают охватывать сомнения: "Я не могу... Мне не нравится... Я не хочу.. Я не смогу.. Это слишком..."

В такой момент человек зажат в рамки негативного восприятия и вну-

тренних умозаключений, которые накапливаются у него внутри. Когда клиент начинает рассказывать о том, что не получается, не сработает, или о том, чего не хочет, он сам себя загоняет в угол своими жалобами и негативными умозаключениями. С такими эмоциями необходимо спрятаться до начала коучинговой коммуникации, поскольку энергия будет направлена туда, куда и его внимание. Человека можно охарактеризовать в соответствии с его мыслями и чувствами. Негативное восприятие и отрицательные эмоции нужно заметить сразу, ведь такие характеристики могут привести к тому, что "бутылка" возможностей закроется "корковой пробкой". Задача трансформационного спикера - стремительно остановить этот процесс и помочь клиенту перестроить систему восприятия. Если ответная реакция клиента или предъявленная им жалоба окрашены отрицательно, коуч сразу должен определить, что именно останавливает его, чтобы не реализовать свои намерения в этот момент. В качестве коуча, работающего с множеством разных людей, вы увидите немало людей с различным уровнем мотивации - от неустойчивого до прочнейшего. Некоторые люди постоянно делают остановки на пути к желаемому. Другие - жалуются на полное отсутствие целей. В самом начале коммуникации по ответной реакции человека вы можете определить, к какому из трех существующих типов он принадлежит. Ответная его реакция говорит о том, к какому из трех типов его можно отнести. Существует три типа ответной реакции: создатель, надоеда, гость. Эти образы приведены как аналогия. Определения приводятся только для того, чтобы можно было разработать подходящую стратегию поведения для каждого типа ответной реакции и коммуникационные тактики, которые могут поддержать человека в любой ситуации.

Давайте оглянемся назад и подведем итоги сказанному. После того как вы достигли взаимопонимания и человек дал свое согласие на коучинговую коммуникацию, вы задаете определяющий вопрос: "У нас есть около тридцати минут. Каким образом можно эффективнее всего использовать отведенное нам время и добиться самых удачных результатов?". Теперь вы занимаете позицию коуча и слушаете, о чем говорит человек. Наблюдаете за его ответной реакцией, определяя к какому типу он относится, на чем концентрируется и на что нацелен.

## **Тип: гость**

Клиент может быть направлен на коучинговую коммуникацию с вами по инициативе третьих лиц (например, менеджер делегировал сотрудника компании или родители направили ребенка). Или, возможно, вам посоветовал поступить так консультант, друг или руководитель среднего звена. Без личной заинтересованности в принятии участия в трансформационной коммуникации, позволяющей добиться желаемых изменений, человек может быть только гостем.

У гостя отсутствует желание менять что-либо. Он не видит в этом необходимости. Подобное происходит из-за отсутствия цели, к которой можно двигаться, или стимула, ведущего к результатам. Человек может быть замкнут в борьбе за контроль результата со стороны лица, отправившего его на сессию. Кроме того, он может быть убежден в том, что перемены невозможны. К этой категории можно также отнести людей с глубокими личными переживаниями или скрытыми пристрастиями.

Если вы проводите коучинговую сессию с гостем, необходимо выявить и похвалить его/ее сильные стороны и положительные проявления. Будьте приветливы и проявляйте заинтересованность в модели мира вашего собеседника. Люди, которых можно отнести к такому типу, могут внезапно переключиться на по-настоящему искреннюю беседу и начать говорить с вами проникновенным образом. Задавая им наводящие вопросы, вы можете выяснить их приоритеты, также открыть им свои индивидуальные ценности, которые помогут направить их к желаемым переменам. Обратите внимание, если они уйдут, то никогда не являлись клиентами. Мы просто приветствуем их, воодушевляем в течение отведенных нам моментов, благодарим за выраженное уважение к тем, кто их сюда направил, и прощаемся.

## **Тип: жалобщик**

Жалобщик в своем желании достичь поставленной цели, меняя что-либо, делает акцент на негативные моменты проблемы, концентрируясь на том, чего он не хочет, ставя тем самым под удар собственную готовность принять необходимые меры для достижения желаемого результата. Они рисуют негативные образы в своем сознании. И верят в то, что цель, которую они поставили перед собой, слишком сложно или вовсе невозможно

достичь. Таким людям не составит труда наполнить ваше время жалобами о том, что они не верят в возможность достичь желаемых существенных изменений. Обратите внимание на то, что они хотят, чтобы цель была достигнута, но не имеют никакого представления о том, какими средствами этого добиться. Их внимание рассеялось, они начали прислушиваться к своим внутренним страхам, сомнениям или эмоциональным высказываниям о себе или о ком-то другом. Прежде чем начинать коучинговую коммуникацию с таким человеком, необходимо заново определить цель.

Существует несколько уровней сомнений: "А вдруг я не смогу?", "А вдруг он не позволит это сделать?", "Возможно, у меня слишком много работы". И даже еще серьезнее: "Что произойдет, если я начну процесс, а у меня ничего не получится?". Трансформационная коммуникация помогает людям преодолеть эти слои и вернуться к своим первоначальным намерениям. Этот разговор с собеседником интенсивен и эффективен и возвращает его к своим первоначальным истинным целям и намерениям. Ваши вопросы и поддержка помогут человеку вернуться в трансформационный поток и идти к своей истинной цели. Такой разговор подразумевает эмоциональное освобождение. Помогая людям найти дорогу к своим первоначальным намерениям, вы наполняете их сердца солнечным светом и позитивными эмоциями.

Если ваш клиент - жалобщик, попросите его подумать о том, чего он действительно хочет. Например, вы можете сказать следующее: "Если вы не хотите добиться этой цели, то чего вы хотите добиться вместо этого?". Также хорошим вопросом может быть следующий: "Чего вы хотите в сложившейся ситуации, какие изменения подвластны вашему контролю?".

## **Тип: покупатель**

Человека, который действительно готов принимать меры для того, чтобы достичь желаемой цели, можно отнести к типу покупатель. Говоря откровенно, для того, чтобы завершить коммуникацию с максимально эффективным результатом, необходим человек, которого можно отнести к типу покупатель. В противном случае мы работаем только на начальном уровне исследования. Вы обнаружите, что движущей силой покупателей являются вдохновение и мотивация по отношению к их собственным желаниям, а также жажда узнать, как достичь поставленных целей. Если вы хотите провести полноценную трансформационную коммуникацию, необходимо, чтобы вашим собеседником был покупатель - человек, который знает, чего хочет, и готов двигаться к цели.

Человек, с которым вы общаетесь, должен уверенно излагать свою позицию и быть готовым контролировать ситуацию, а также знать, каким образом можно определить, достигнута ли цель.

*Покупатель уверенno излагает свою позицию и готов контролировать ситуацию, а также знает, каким образом можно определить, достигнута ли цель*

## **Пять критериев, которые помогут достичь согласия**

Когда клиент отвечает вам на определяющий вопрос и уточняет, чего именно он/она ожидает от коучинговой сессии, вам хочется услышать следующее.

- Позитивное высказывание: "Я хочу.."
- Человек в состоянии контролировать ситуацию.
- Это действительно играет большую роль и очень важно для человека.
- Конкретна, Измеряема, Достижима, Реалистична и определена во Времени (структура ценностей SMART).
- Необходимо прояснить, каким образом коуч и клиент узнают, что результат достигнут. Это значит, что они должны увидеть результаты процедуры (то есть понять, что клиент увидит, услышит и почувствует в конце коучинговой сессии, что желаемый результат был достигнут).

## **Система ценностей SMART**

**S** - Конкретна  
**M** - Измеряема  
**A** - Достижима  
**R** - Реалистична  
**T** - Определена во времени

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

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

- Итак, вы не хотите ссориться со своим мужем. Чего же вы хотите на самом деле?
- Что вам хотелось бы изменить в отношениях со своим мужем? Вы сможете это контролировать?
- Оцените по шкале от 1 до 10 насколько важно для вас улучшить отношения с мужем? Какую пользу вам это принесет? Почему это так важно?
- Чего конкретно вы хотите достичь в этом направлении на протяжении следующих тридцати минут?
- Возможно, сегодня к концу коучинговой сессии у вас внутри возникнет чувство, которое помогло бы вам осознать сущность своих внутренних изменений и позволило бы посмотреть на брак с новой стороны, важно ли это для вас?

## **Процесс исследования угнетенного состояния**

Людям свойственно время от времени терять мотивацию, стыдиться, жаловаться о своей жизни или сетовать на других людей. Процесс исследования угнетенного состояния очень интересен. В какие моменты вашей жизни вам свойственно жаловаться? Вы когда-нибудь жалуетесь на самого себя? Или же вы в основном жалуетесь на других? Вы переживаете эти эмоции внутри? Или же выплескиваете наружу в разговорах с другими людьми?

У каждого человека есть любимая тема, на которую можно пожаловаться-ся! Плохой водитель, плохая погода, плохие друзья, плохие привычки, пло-

хая работа, плохой начальник, плохие дороги, плохая еда, плохие компьютерные программы, плохие пробки, недостаточно времени, недостаточно денег, недостаточно помощи, недостаточно внимания, недостаточно энергии, недостаточно эффективного обучения, недостаточно способностей, недостаточно хорошие результаты, недостаточно завершен...

Что вызывают у вас жалобные интонации?

Какие слова вы используете, когда жалуешься?

Используете ли вы причинно-следственную связь? (Что-либо приводит к чему-либо!)

Используете ли вы языковые универсалии? (Это происходит *постоянно!* Это *никогда* не происходит!)

Говорите ли вы об ожидаемых результатах? (От подобной ситуации или от такого человека обычно можно ожидать определенных отрицательных результатов в конкретной ситуации).

Используете ли вы эмоционально окрашенный тон: обреченность, злость, возмущение, разочарование, грусть или цинизм?

Вешаете ли вы ярлыки, жалуясь? Кто-либо или что-либо слишком небрежно, чересчур опрятно, слишком дорого, слишком беден, слишком высок, слишком низкий, слишком полон, чересчур худой, слишком богат, слишком умен, чересчур глуп и т. д.

Процесс присваивания ярлыков интересен. Мы делим мир, присваивая людям и ситуациям категории, за рамки которых выходить не следует. Например, если вы жалуешься на то, что кто-либо ведет себя очень непрофессионально, вы делите всех людей на два лагеря: на профессионалов и непрофессионалов. Это и есть ярлыки. Вешая ярлык, подразумевающий определенное качество человека, вы проводите границу между людьми.

Описательное качество находится на уровне идентичности, оно никогда не меняется по определению. Это также означает, что бессознательное мышление, с помощью которого обычно естественным образом выражаются групповые качества эмоционального восприятия, относится ко всем людям одинаково. Это значит, что мы должны обратить внимание на наши послания, потому что бессознательное мышление обрабатывает все сообщения как позитивные, так и негативные, применяя их в первую очередь к себе. Какие ярлыки мы не использовали бы по отношению к другим, они зеркально отражают нас самих.

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

## **Глава 8**

### **ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСА в КОУЧИНГЕ**

*Личная сила заключается в силе наших мыслей - это и есть наша истинная свобода!*

Неизвестный

## Снова учиться ходить

**М**илтон Эриксон часто рассказывал убедительную историю о том, как в детстве, еще будучи подростком, он болел полиомиелитом и что ему пришлось пережить в первые дни после болезни. Он говорил об идее, которая его вдохновила и изменила его жизнь в положительную сторону. Пройдя через тяжелую болезнь, Милтон нашел ответы на главные вопросы и извлек из этого урок. Представьте, что однажды вечером пятнадцатилетний мальчик ложится спать с болью в горле и просыпается три дня спустя, чуть не умерев от полиомиелита. Что вы почувствовали бы, осознав, что можете двигать только веками, что вы, по сути, целиком парализованы? Эту ситуацию Милтону пришлось пережить в юности. В 1930 годах служба здравоохранения в сельских районах поблизости Нью-Йорка не знала, как поступить с маленьким больным мальчиком, таким как Милтон. Они всего лишь помогли его матери обустроить кровать на кухне, чтобы мальчик был рядом с ней, когда она работала. Там он лежал, день за днем наблюдая, как мать занимается домашними делами, младенцем недавно появившимся на свет, и его братом ясельного возраста. Милтон отчаянно хотел снова двигаться, но он лежал в одиночестве, наблюдая за тем как его новорожденная сестра поднимала и опускала голову. Его желание опять начать двигаться было настолько глубоко, что он стал представлять, словно делает элементарные движения и, что самое удивительное, спустя несколько таких визуализаций, ему удалось сделать слабое движение шейными мускулами Ликуя, Милтон начал визуализировать снова и снова, что привело к тому, что он смог сделать еще несколько движений. Он понял, что находится на правильном пути и начал ежедневно работать над собой, час за часом, заново мысленно знакомясь со своими движениями, точно так же, как это делала его младшая сестра, в точности копируя ее движения в своем мышлении. Месяц за месяцем он продолжал визуализировать. Когда его сестра научилась поднимать руки, выбрасывать вперед ножки и т. д., Милтон мысленно практиковал ее движения. После того как навыки медленно начали возвращаться он стал тренироваться физически. Спустя два года постоянных визуализаций и скрупулезной работы, Милтон смог ходить с помощью костылей. Доктора назвали это чудом; он - тяжелой работой. Согласно современным теориям Милтон перестроил поврежденную систему нервных путей, используя новые умственные способности. Некоторые сравнивали его новые возможности с тем как могут восстанавливаться дети до шести месяцев, пострадавшие от повреждения мозга, Милтон заметил, что процесс визуализации требовал ответов на ключевые вопросы

*Результат, к которому он пришел, был вдвойне эффективен. Помимо того, что Милтон восстановил потерянные способности, он также глубоко познал силу таких качеств, как восприятие, наблюдательность, постановка вопросов, исследование цели, визуализация и гармония. Скрупулезная работа с этими понятиями позволила ему в итоге сначала встать на ноги и начать ходить, затем окончить школу, стать удачным специалистом и добиться карьерного роста в медицине. Он овладел в совершенстве такими навыками, как наблюдательность, постановка вопросов и следование своему внутреннему голосу - навыки, которые многим людям не знакомы на протяжении всей их жизни.*



## **Сила наших намерений способна привести к удивительным результатам**

Представьте, словно идеи, которые у нас появляются, существуют своей отдельной жизнью. Когда мы входим в трансформационную коммуникацию, мы будто бы обуваем хорошую идею, словно лыжи, и медленно начинаем ехать по склонам нашего сознания. Опыт Милтона Эриксона показывает, что мощное построение модели и простая визуализация могут образовать голограммические изображения и обработать физическое и умственное восприятие. Такое изображение представляет собой мощную модель визуальных, тональных и других простых характерных связей. В качестве примера можно привести автоматический рефлекс, когда габаритные задние фонари едущей впереди вас машины загораются красным цветом, вы двигаете ногу к тормозу. История Милтона иллюстрирует то, как глубоко связаны между собой наши мысли и физический опыт. Он совершил удивительное открытие, наблюдая за младшей сестрой и визуализируя успешное применение навыков, осваиваемых ею, он смог трансформировать свои способности. Безусловно, с помощью визуализации и концентрации вы тоже сможете реализовать свои аутентичные способности и начать доверять им таким образом, что это изменит всю вашу жизнь.

## Упражнение личного предела досягаемости

Давайте попробуем выполнить небольшое упражнение, которое поможет нам проиллюстрировать весь спектр визуальных способностей коры головного мозга. Поднимитесь и посмотрите вперед. Вытяните свою правую руку в сторону, параллельно полу. Вытяните вперед палец. Удерживая бедренную часть вытянутой вперед рукой, поверните талию, потом левую руку и голову вправо и вытяните руку так, чтобы поворачиваться было как можно комфортнее. Обратите внимание на то, как далеко вы смогли повернуться, наблюдая за тем, куда показывает ваш палец. Повторите это трижды (меняя направление справа налево), чтобы определить пределы личной, досягаемости. Закройте глаза и представьте, что вы поворачиваетесь не двигаясь. Представьте, что вы можете вытянуться дальше, чем у вас получалось прежде. Визуализируйте эту картину трижды в вашем сознании. С закрытыми глазами вытянитесь как можно дальше. Удерживаясь в таком положении, откройте глаза и обратите внимание на то, насколько дальше вам удалось вытянуться после того, как вы просто визуализировали картину в сознании!

Вдохновляющие идеи, связанные с эффективной визуализацией и трансформационной коммуникацией, могут позволить сверхъестественное всеобъемлющее развитие. Визуализация дает возможность выбора, а также приводит к переменам, которые катализируют ваши идеи и приобретенный опыт и приводят к реалистичным результатам.

## Процесс переговоров: модель "Флюида"

Поток идей становится еще энергичнее в процессе трансформационной коммуникации. С помощью эффективных открытых вопросов коуч может продолжить развитие потока идей и реорганизовать тайные уголки нашего сознания.

Исследование четырех аспектов, присущих любой цели, способно разбудить поток идей внутри нас и выпустить самые эффективные идеи из тайных уголков нашего сознания на свободу. Мы можем исследовать содержание, структуру, процесс, а также долгосрочную форму таких развивающихся идей. (Более подробная информация в третьей книге "Процесс и поток".)

Как можно увеличить ценность ваших собственных идей? Внезапно, будто вдохновение, самые удачные из идей приходят в момент пробуждения нашего сознания словно дар. Используя и применяя их на практике, мы познаем их значимость экспериментальным путем, и они становятся нашей неотъемлемой составляющей. Зачастую они появляются при установке целенаправленного результата или при постановке вопросов, ориентированных на цель, необходимых для успешной реализации результата. Со временем нужно будет определить, нацелены ли мы на поиск ценности.

## **Постановка вопросов и ответ на них**

Нациленность на результат позволяет вам провести внутреннюю беседу с самим собой и связать свою жизнь с самыми важными своими намерениями и целями. Представьте, что у вас была бы возможность провести диалог со своей жизнью: Чего жизнь хочет от вас?

Когда коуч делает шаг назад, расслабляется и интересуется действительно важными для вас вопросами - происходит волшебство. Люди обычно начинают вести глубокие размышления о вопросах, которые представляют для них истинную ценность. Такая ситуация в процессе коучинговой коммуникации возникает постоянно и создается впечатление, что жизнь хочет, чтобы мы вели размышления о своих главных целях, искали самые глубокие вопросы, задавали их целенаправленно, и понимали, что ответы находятся в самих вопросах! Создается впечатление, что людям необходим стимул для того, чтобы они начали рассматривать свои главные, самые важные вопросы. Кажется, будто люди осознают, что качество задаваемых ими внутренних вопросов определяет качество их жизни. Некоторые из них забираются на гору и разговаривают с ветром. Есть такие, кто прячется в пещере и разговаривает с темнотой или проблеском света. Некоторые люди поют вопросы, другие их танцуют. Как именно вы связываетесь со своими главными внутренними вопросами? Как вам открываются ответы на такие вопросы?

В этой главе мы поможем вам с любопытством вступить на путь познания собственных истинных намерений и использования таких ключевых идей с целью начать коммуникацию. Мы приглашаем вас использовать коучинговые процессы, чтобы исследовать собственное сердце. Как коуч, проходящий обучение самостоятельно, заметьте, что только при внутренней постановке самых главных вопросов и концен-

трации внимания на своем внутреннем мире, он сможет пробудиться и ответить вам.

## **Четыре воодушевляющих вопроса, поддерживающих процесс развития любого проекта**

Подумайте об опыте, который вы приобрели с помощью упражнения на пределы личной досягаемости. Достижение вашей цели подобно физическому стремлению вытянуться как можно дальше. Оно тесно связано с уровнем вашего вдохновения, степенью значимости поставленной цели и вашим желанием настойчиво двигаться и открывать новые пути к ее достижению. Возможно, вам захочется сравнить достижение своей цели с баскетбольным мячом, который летит прямиком в корзину. Ниже мы будем изучать четыре основных вопроса, которые вдохновляют и помогают в планировании, а также направляют мяч точно в середину корзины. Представим четыре ключевых стадии любого плана и процесс его исполнения в виде ромба. Эти стадии представляют собой:

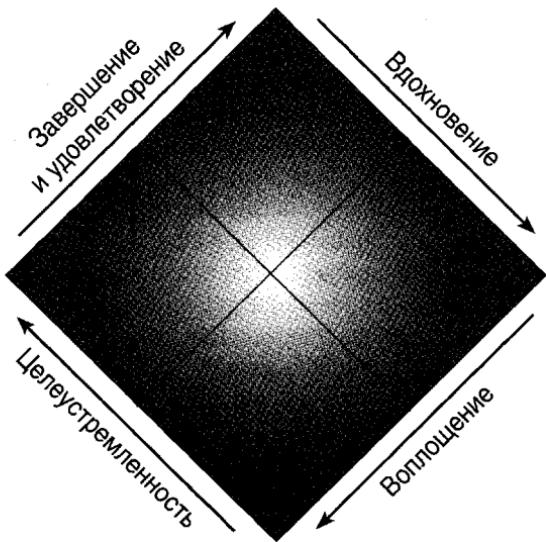


Рисунок 8.1. Четыре стадии развития проекта

Четыре воодушевляющих вопроса тесно связаны с этими стадиями. Они помогают человеку связать выстроенную им картину достижения результата. Такие проектные вопросы направляют коммуникацию на результаты, которых человек хочет достичь на каждой из предложенных стадий. Когда мы используем предложенную версию и ставим четыре целенаправленных вопроса, все критерии четко определенных результатов постепенно становятся организованной частью дискуссии.

Четыре вопросы, которые могут быть выражены вербально в разной форме, можно использовать как взаимосвязанную группу, каждая из которой поддерживает следующую. Совокупность вопросов может привести вас и людей, для которых вы проводите коучинговый тренинг, к вдохновленной картине будущего. Эти целенаправленные вопросы представляют собой основу коучинга, ориентированного на результат, а также базу трансформационных коммуникаций. Давайте остановимся на них подробно.

### ***Вопрос 1: Чего вы хотите?***

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

#### **Чего вы хотите? Варианты**

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

Любой из вариантов вопроса: "Чего вы хотите?" включает в себя несколько дополнительных вопросов, которые помогут вам прояснить ситуацию и вдохновиться в процессе реализации своих планов. Кроме того, вопрос включает в себя причину или ценность за рамками результата. Вы хотите достичь определенного результата, потому что это важно для вас. Естественным образом вам открывается истинное значение достигаемого. В чем может состоять суть скрытых намерений? Каковы ваши самые высокие намерения? Профессиональный коуч будет придерживаться такой ключевой рамки, аккуратно обращая внимание на каждый из аспектов цели, которую клиент ставит перед собой.

Глубокий смысл скрытого намерения и чувства, которые связанные с ним, - вот истинная цель человека, и она также требует фокусировки. Сама цель является средством достижения этого глубокого смысла. Цель становится для человека еще значимее после того, как он придет к осознанию, что нуждается в более глубоком смысле. Цель подобна бутону розы, распускаясь и показывая свою настоящую красоту, роза открывает все больше лепестков, пока не откроется целиком, достигнув победы. Также и цель каждого человека состоит из нескольких слоев значения и достижения.

Слушая размышления человека о том, чего он/она хочет и что держит в зоне своего контроля, вы направляете его суждения в позитивную сторону. Представьте себе перечень контрольных вопросов. Чего хочет человек на самом глубинном уровне, подвластном его контролю? Этот вопрос также воодушевляет при визуализации конечного результата. Ключевая суть состоит в том, чтобы удержать этот образ в своем сознании и регулярно визуализировать ваши желания и цели будто они уже реализованы и достигнуты. Испытайте такие чувства, словно вы уже празднуете свою победу. Яркость чувств стимулирует и манит вас к желаемому результату.

## **Вопрос 2: Как можно этого достичь?**

Когда человек имеет четкое представление о том, к чему стремится, можно переходить ко второму этапу развития плана действий - поиск ответа на вопрос о том, как благополучно достичь цели. Сюда обычно входят подцели и мини-цели, достижение которых приближает к желаемому результату. Детальное рассмотрение составляющих элементов плана действий играет огромную роль, поскольку обзор деталей помогает реализовать визуальную картину. Кроме того, детализация позволяет добавить еще больше составляющих истинного желания человека, углубляет степень вовлеченности человека в его/ее видение и обеспечивает волшебное путешествие к желаемому. Дискуссия продвигается вперед с

помощью мотивирующих вопросов, стимулируя мотивацию человека к благополучному завершению начатого.

## **Как можно этого достичь?**

### *Варианты*

- Каким образом можно этого достичь?
- Как это может произойти?
- Какой план можно составить, чтобы легче достичь цели?
- С помощью каких альтернатив можно наиболее эффективно двигаться к цели?
- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы достичь желаемого?
- С чего можно начать движение к реализации плана?

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

Эти вопросы также поддерживают визуализацию временных рамок и этапов.

С чего человеку необходимо начать, чтобы достичь поставленной цели? Каким будет второй шаг? Третий? Каждый шаг должен вести к достижению желаемого результата. Использование системы ценностей SMART может значительно помочь. В главе 7 аббревиатура SMART была расшифрована как конкретная, измеряемая, достижимая, реалистичная, определена во времени.

Разрабатывая коучинговые вопросы, примите во внимание предложенную аббревиатуру и мысленно проверьте все компоненты. Такие знания развивают вашу коучинговую эффективность. Часто на этой стадии мы переходим к вопросу 4, поскольку это помогает нам прояснить картину и развить микро-видение в отношении конкретного, измеряемого, постигаемого результата.

### *Вопрос 3: Как можно углубить свою приверженность?*

Третья вопросная область включает в себя много вопросов. Она связана с продвижением проекта и придачей ему значимости. Этот процесс требует подробного рассмотрения и глубокого анализа. Насколько вы преданы

своей мечте? Как будете развивать план дальше? Как вы можете укрепить или расширить свою приверженность? Как реализовать задуманное? Как уверенно двигаться вперед? Как можно придать еще большую смысловую окраску путешествию для себя и других людей?

Другие вопросы, необходимые для рассмотрения: "Какие элементы могут помочь легко и свободно реализовать запланированное? Каким образом можно завершить этапы проекта с более эффективным результатом? Как вы будете преодолевать препятствия, которые могут возникнуть на вашем пути? Какие препятствия могут возникнуть и можно ли преодолеть их заблаговременно?".

## **Как можно углубить свою приверженность?**

### ***Варианты***

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

Расширяя спектр планирования, вы рассматриваете возможность того, что ваше первое намерение в результате может потерпеть неудачу, и вы готовите себя к такой непредвиденной ситуации. Строя долгосрочные планы, вы подтверждаете свою приверженность достичь желаемого результата, несмотря на то что иногда обстоятельства словно сковывают против вас. Это возвращает нас обратно ко второму вопросу, и вы можете спросить: "Могу ли я достичь желаемого другим способом?".

Визуализируя цель, которая может привести к еще более эффективным результатам, вы также начинаете внимательно рассматривать альтернативные оптимальные варианты достижения результата. Даже если обстоятельства изменятся, человек, имея множество альтернативных вариантов, будет готов двигаться вперед и продолжать приближаться к

изначально поставленной цели, которая основана на его системе ценностей и вдохновляет его. Существует множество дорог, ведущих в выбранном направлении; мы должны относиться весьма внимательно к нашему путешествию. Изменение маршрута говорит само за себя - поиск окольных путей. Искренняя приверженность поставленным целям не позволяет нам отклониться от намеченного курса.

Достичь заданных координат не составит труда, несмотря на препятствия, которые могут встретиться на определенных участках дороги. Рассматривая такие вопросы: "Как я могу преодолеть препятствие, которое может появиться на моем пути?", "Как можно обойти препятствие, которое я сам(а) себе создал(а)? и "Каков мой план действий при непредвиденных обстоятельствах?", человек разрабатывает широкий спектр альтернативных путей. Эта разработка особенно полезна в широких экологических условиях. Человек учится проводить детальный анализ движения к поставленной цели, а также последствий выбранного плана действий. Будут ли они благоприятны? Он учится рассматривать более широкий спектр действий. Как это может повлиять на остальные сферы его (ее) жизни? Придется ли ему (ей) чем-либо пожертвовать или что-либо изменить, чтобы достичь поставленной цели? Какие преимущества могут быть приобретены? Какой будет реакция человека на приобретенные преимущества, когда результат будет достигнут? Им также необходимо принять во внимание степень воздействия и испытываемые чувства в процессе достижения поставленной цели.

Здесь мы рассматриваем скрытые вопросы, которые могут выходить или не выходить за рамки личного контроля. То, что обычно останавливает людей, связано с определенными аспектами восприятия. Подумайте о поведении в определенной ситуации: чтобы достичь желаемого, необходимо отказаться от прежних убеждений, и, следовательно, отношение к самому себе может измениться. Точно так же, если вы искренне хотите достичь желаемых результатов, вы можете изменить свое отношение к другим людям. Каждый человек индивидуален и требует особенного отношения к себе. Визуализация и первый шаг идут рука об руку. Нам не нужно предвидеть все изгибы дороги, по которой мы идем, а всего лишь необходимо осознать, что дорога существует, она доступна и ее можно пройти с наибольшей эффективностью. Тогда начнем!

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

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

## **Формула Н + В = М Намерение + Внимание = Мастерство**

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

*Внимание* определяется за одну секунду. Вы знаете о том, какие внутренние процессы вам свойственны, в полной мере видите, слышите и чувствуете мир. Вам известно о богатстве и красоте настоящего момента.

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

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

### **Вопрос 4: Как вы узнаете, что достигли желаемого результата?**

Этот вопрос играет особую роль, поскольку он направляет человека на анализ плана действий к поставленной цели на протяжении всего пути. Мы спрашиваем человека: "Если бы у вас это уже было, что оно собой представляло бы?". Такой вопрос открывает нам очевидные признаки, которые служат доказательством того, что цель уже достигнута.

## Как вы узнаете, что достигли желаемого результата? *Варианты*

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

Внимательное изучение очевидных признаков, которые служат нам доказательством того, что цель уже достигнута, исключает недостаток ясности, непосредственно связанный с поставленной целью. Достигая результатов, вы также познаете глубинную ценность своей цели. К каким эмоциям человек стремится в своей жизни? Например, если он стремится иметь больше денег, каким образом он узнает, что наконец-то достиг желаемого? Если поставленная им цель звучала как "иметь больше денег" и ему вдруг вручили дополнительные 20 долларов, была ли при этом его цель достигнута? Были ли достигнуты скрытые намерения? Если человек стремится, чтобы в его жизни было "еще больше любви", что подскажет ему о том, что он достиг результата? Объятия, свидание, открытка по электронной почте, минутные ощущения, устойчивое чувство, предложение сыграть свадьбу? Четвертый вопрос открывает нам широкий спектр изучения нашей визуальной картины и плана принимаемых мер (см. рисунок 8.2. на стр. 144).

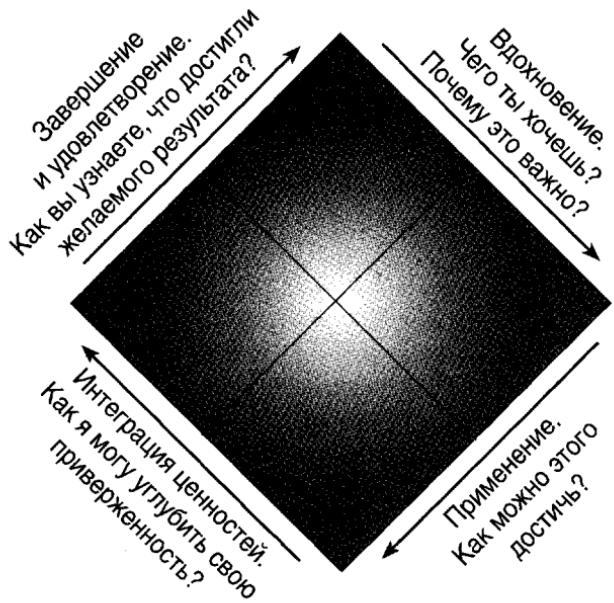


Рисунок 8.2. Четыре вопроса планирования в квадрантной модели

Эффективное использование ключевых вопросов планирования подразумевает под собой танец, охватывающий ваши способности поддерживать взаимопонимание, задавать определяющие вопросы (подробно описано в главе 7), и использовать рамку результата (подробно описано в главе 9). Эти четыре аспекта, лежащие в основе коучингового подхода, тесно переплетены между собой и позволяют поддерживать наших коммуникационных партнеров в создании устойчивых структур для достижения благоприятных результатов. Вы можете сравнить обучение коучингу с обучением вождению. Сначала вам необходимо включить зажигание, разогреть двигатель и двигаться, не сбавляя скорости и эффективно поддерживая взаимопонимание. Затем нужно будет сделать несколько вещей одновременно. Необходимо уверенно двигаться к цели, начав с определяющего вопроса, который поможет нам определить направление движения. Мы хотим вести нашу машину с удовольствием, в направлении своей мечты. (Приходилось ли вам когда-нибудь достигать такого пункта назначения, в котором вам не хотелось бы оказаться?)

## Глава 9

# КАК СОЗДАТЬ ДИЗАЙН СВОЕЙ МЕЧТЫ: РАМКА КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

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

Шакти Гавайи

## Дьявол и Правда

**Д**ьявол прогуливался по тропинке в компании попутчика и заметил человека под деревом, который оживленно махал руками, подзывая к себе людей с близлежащего базара. Он держал что-то в руках и пронзительно кричал: "Посмотрите, что я нашел!". Дьявол подмигнул своему спутнику: "Ох, он только что нашел Правду!". Попутчик ответил: "Как интересно! Твое полное спокойствие меня удивляет. Такое событие могло вывести тебя из себя, разве я не прав?". Дьявол засмеялся и ответил: "Это совсем не проблема. Через день или два он либо прерватит ее в надежду, либо вовсе забудет, что нашел ее!".



Главная задача человека - оставаться преданным своей внутренней истине, своим настоящим намерениям, учиться поддерживать свою веру в них время от времени и следовать им в жизни, также как мы следуем компасу. Например, вы осознали, что иногда на жизненном пути необходимо остановиться и вдохнуть аромат розы, подарить другим людям безграничное количество любви и прощения, определить точки равновесия и количество отдаваемого и получаемого, которые помогают нам эффективно двигаться к поставленным целям. Правда, иногда мы забываем об этих простых истинах.

Безошибочно двигаться к нашим истинным глобальным намерениям не так уж и просто, в то время как внешний мир ведет разговор очень громко, и незначительные мелкие цели постоянно сменяют друг друга в нашем сознании. Суть вопроса заключается в том, как придерживаться истинных ценностей и помнить о них в любой ситуации? Многие быстро забывают о своем намерении или о поставленной цели, увлекаясь текущими вопросами, которые кажутся более важными в настоящий момент - ланч, телефонный звонок, срочная встреча, пролитое молоко, просроченные счета и т. д.

Кроме того, наше внимание могут захватить приоритеты, которым мы отдавали предпочтение в прошлом. Человек дает себе обещание не попадать снова в неприятную ситуацию, которую ему довелось когда-то пережить. Он говорит себе: "Я никогда не забуду этого урока" (обратите внимание на негативную окраску этого сообщения). Далее по жизни его начинают вести за руку похожие негативные выводы, к которым человек пришел в прошлом. Оглядываясь назад, он тратит огромное количество времени и энергии. Время от времени на нашем жизненном пути появляются совершенно новые возможности, однако, оглядываясь на свои

прошлые приоритеты и соотнося их с этими возможностями, мы теряем шанс учиться, расти и развиваться.

Такая симфония из старых надежд и прошлых размышлений запросто может отвлечь нас от важных целей и намерений. Примите участие в коучинговой коммуникации с коучем, который "вооружен" определяющим вопросом (глава 6), четырьмя вопросами планирования (глава 8), рамкой конечного результата (описывается в этой главе), и обучитесь тому, как оставаться преданным своим настоящим приоритетам, связанным с тем, что действительно для вас важно именно сейчас, несмотря на весь опыт прошлых переживаний.

Рамка конечного результата - невероятно мощный организующий элемент, поддерживающий трансформационную коммуникацию. Применяя рамку результата, мы поддерживаем внимание человека к собственным основным приоритетам, помогаем ему благополучно достичь результата и не сойти с заданного пути.

Если вы будете действовать в соответствии с принципами рамки, описанными в этой главе, то поможете человеку найти свою истинную цель и следовать ей, несмотря на все эмоциональные препятствия. Давайте детально изучим рамку, которая указывает на четыре основных характеристики, необходимые для достижения эффективного результата.

## **Что такое рамка конечного результата?**

Процесс внимательного слушания, ориентированного на результат, начинается, когда вы в качестве коуча задаете определяющий вопрос (см. главу 6). Чтобы коучинговая сессия прошла как можно эффективнее, вам необходим устойчивый момент полного внимания, подобный тому, когда дирижер делает первый взмах своей палочкой и все внимание оркестра направлено только на нее. Такой внутренний сигнал и сфокусированное слушание направлены на рамку результата и помогают начать эффективную коммуникацию. По сути, в ответе человека на определяющий вопрос мы ищем четыре основных характеристики. Если они присутствуют, то человек двигается в правильном направлении, к успеху. Если они отсутствуют, то коучу необходимо начать задавать наводящие вопросы, чтобы расставить все на свои места. Вы словно выступаете в роли компаса, помогая человеку не сбиться с верного пути и идти в правильном направлении к поставленной цели. Коммуникационный определяющий вопрос напоминает вам, что слушать необходимо очень внимательно, и спраши-

вает вас: "Человек говорит мне о том, чего действительно хочет, или же он хочет совершенно иного? Находится ли поставленная цель в зоне контроля человека и может ли он принять меры для ее достижения? Стремиться ли человек к тому, чтобы результат соответствовал системе ценностей SMART: конкретен, измеряем, достижим, реалистичен и определен во времени? Знает ли человек, какие доказательства будут свидетельствовать о том, что он достиг результата?". Эти элементы объединены рамкой конечного результата и определяют, как вы будете совершенствоваться в процессе эффективной коучинговой коммуникации. Детально развитая рамка результата открывает самый легкий путь к достижению благоприятных результатов. Остановимся более подробно на развиваемых характеристиках.

1. Утверждения о том, чего человек ожидает от коучинговой коммуникации, несут позитивную окраску и имеют для него большое значение. Чтобы достичь результатов, человек должен сосредоточиться на своем желании, а не наоборот.
2. Цель находится в зоне личного контроля человека и контроль может быть поддержан самостоятельно.
3. Соответствует ли цель системе ценностей SMART: конкретна, измеряется, достижима, реалистична и определена во времени?
4. Наконец, клиент имеет четкое представление о том, к чему он хотел бы прийти в конце коммуникации, и что доказывало бы, что потраченное время и энергия были использованы с максимальной пользой. Приобретенный опыт должен быть полезен во всех отношениях. Результат должен быть экологичным и помогать клиенту на протяжении всей его жизни.

Давайте детальнее изучим вышеупомянутые характеристики, чтобы иметь о них полное представление.

## **Позитивные утверждения**

Чтобы достичь эффективного результата необходимо, чтобы вербальная окраска желаемой цели была позитивна. Эффективный результат всегда вызывает позитивный вдохновляющий образ в сознании. Помогите клиенту сконцентрировать внимание на ключевых вопросах, которые дают возможность прояснить представление о результате, а не наоборот: "Чего вы хотите?", "Кем вы хотите стать, чем вы хотите заниматься, чего вы хотите достичь?", "Каковы ваши намерения?", "Каковы ваши самые

заветные мечты?", Визуализация результата в сознании человека влечет за собой внутреннюю картину, которая улучшает его состояние. Например, утверждение "Я хочу бросить курить" не открашено позитивно. Возможно, клиент представляет себя с сигаретой в руке и пытается не закуривать ее, однако такое состояние не приносит ему положительных эмоций. Помогите ему прояснить картину того, чего он действительно хочет достичь, используя позитивно окрашенные утверждения. Утверждение "Я выбираю здоровый образ жизни, хочу очистить организм и дыхательную систему" открашено позитивно и вызывает положительную ответную реакцию человека и приятные чувства. Он представляет себя ведущим здоровый образ жизни. Если цель, к которой движется человек, вербально открашена негативно, то затрачиваемая энергия уходит на то, чтобы уйти как можно дальше от нежелательного состояния, приносящего дискомфорт и вызывающего еще больше негативных эмоций. Как уже было отмечено ранее, чем больше внимания вы концентрируете на чем-либо, тем эффективнее протекает процесс - "о чем думаешь, то и получаешь". Мысли материализуются, а энергия направлена туда же, куда и ваше внимание; рамка результата играет значительную роль, поскольку вы двигаетесь к желаемой цели. Можно четко визуализировать результат или целеустремленное намерение и решительно двигаться в заданном направлении, испытывая при этом позитивные чувства.

Если ваше намерение открашено позитивно, то вы стремитесь к тому, чтобы помочь человеку испытать на собственном опыте, куда направляется энергия, возникающая при визуализации; какие чувства вы при этом испытываете, как вы действуете и что чувствуете, когда достигаете поставленной цели. Важно, чтобы клиент имел четкое представление о том, как двигаться к результату и испытывал такие чувства, словно он уже достиг своей цели. Положительные эмоции помогают достичь желаемого как можно скорее.

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

Пример 1. Представьте, что человек хочет стать более креативным, более талантливым, иметь больше возможностей и альтернативных путей. Коуч может помочь создать визуальную картину желаемого и прояснить, что именно будет двигать человека в развитии в каждом из

направлений. Мы можем помочь человеку открыться и увидеть элементы "движущей силы" и вдохновения.

Пример 2. Представьте, что клиент говорит: "Я хочу чувствовать себя более защищенным, уверенным, иметь больше личного пространства, силы воли, свободы, искренности".

Человек сосредотачивается в основном на том, чтобы "отойти как можно дальше" от переживаний. Они могут включать в себя проблемы безопасности, склонность к привыканию, вопросы самоконтроля, препятствия, внутренние и внешние чувства вины и стыда. Такие переживания могут быть больше связаны не с тем, чего человек желает на самом деле, а наоборот.

Если вы чувствуете, что к результату вас движет совсем не энергия, весьма полезно вынести на первый план ваши высшие намерения, оставив позади стремления быть более защищенным, иметь больше личного пространства, силы воли, свободы, искренности и т. д. В сущности, вы извлекаете один результат из другого. Например, вы можете спросить: "Если бы вы располагали желаемым количеством силы воли, какую роль играла бы полученная вами уверенность?". Такой вопрос поможет человеку найти правильный позитивный смысл, который его вдохновит. Это самый подходящий момент для визуализации истинных намерений клиента.

## **Зона личного контроля**

Проверьте, находится ли результат в зоне личного контроля клиента. Самым подходящим вопросом здесь будет: "Подвластна ли вашему контролю поставленная вами цель, сможете ли вы принять меры по отношению к выбранной цели?". Например, если человек хочет, чтобы его (ее) вторая половина бросил(а) курить, то результат находится вне зоны его (ее) личного контроля. Подобно этому человек также не сможет контролировать результаты, связанные с гарантированным продвижением по службе, поскольку здесь будут задействованы внутренние ценности, действия и внешние обстоятельства. Иногда грань между результатом, находящимся в зоне контроля человека, и результатом, находящимся вне такой зоны, очень тонка. Если цель человека состоит в том, чтобы подготовить себя к продвижению по службе, он ищет новую должность, которая использовала бы его (ее) лучшие умения или способствовала бы развитию его (ее) навыков, таким образом, удовлетворяя всем критериям продвижения. Или, скажем, человек фокусировался бы на самосовер-

шествовании с помощью внутреннего анализа своих истинных качеств и взглядов, пытаясь найти такую работу, которая находилась бы в зоне его контроля. Даже если итоговое решение не зависит от вас, фокусируясь на том, что находится в зоне вашего контроля, вы повышаете мотивацию и уверенность в себе. Вопрос, заключающийся в том, как контролировать свою судьбу, имеет много уровней и слоев и требует детального изучения. Это сфера, в которой эффективный коучинг помогает приобрести глубокие знания о том, что на самом деле находится в зоне нашего контроля. Ваша основная задача - помочь клиенту поддержать визуальное представление и начать исследовать детали. Вы можете спросить: "Пожалуйста, ответьте искренне: когда вы представляете то, к чему стремитесь и испытываете такие чувства, словно вы этого уже достигли, какая доля достигнутого результата подвластна вашему контролю? Какие чувства вы испытываете, когда осознаете, что подвластно вашему контролю, а что нет? Какие аспекты, связанные с дееспособностью, необходимо детально рассмотреть? Кого еще нужно сюда вовлечь? Как создать эффективную команду? Как достичь максимального эффекта?".

Вам и вашему клиенту будет полезно подумать о широком спектре возможностей. Может быть, использовать шкалу от 1 до 10, единицей обозначить вещи, находящиеся "практически полностью вне зоны вашего контроля", а десяткой - вещи, находящиеся "практически полностью в зоне вашего контроля".

Можно использовать такое линейное шкалирование по отношению к клиентам или к проектам для того, чтобы определить динамику реализации каждого из аспектов. Вместе с тем вы можете задавать закрытые вопросы, помогающие прояснить ситуацию. Например: "Мешают ли решения других людей тому, чтобы "мяч попал в ворота"? Требуется ли дополнительное финансирование? Возможно, некоторые элементы временных границ не определены и требуют четкого обозначения? Из участников кого следует исключить из проекта, для того чтобы вы могли контролировать принимаемые меры?".

Имейте в виду, что все ощущения, находящиеся "вне зоны вашего контроля" могут снизить мотивацию и приостановить процесс, а также ввести в замешательство. Вопрос заключается в том, как распознать то, что находится вне зоны личного контроля, и научиться контролировать такие элементы? Что может контролировать человек? Как он может контролировать образ мышления в той или иной ситуации, свое отношение, используемые качества и т. д.?

Для вас как для коуча важно помогать клиенту уверенно идти в заданном направлении, помочь прояснить, что находится в зоне личного кон-

троля и что - за ее пределами. Это поможет прояснить следующий стратегический этап. Вы можете спросить: "Какие знания и какое планирование помогут более легко и самым простым образом развить ваш проект? Какие открытые вопросы вы можете задать себе, чтобы построить его?".

## **Упражнение "Метод двух списков"**

Существует эффективный способ, как создать осознание того, что "находится в зоне вашего контроля".

Мы называем его методом двух списков.

- Попросите клиента разделить чистый лист бумаги на две части. Одну часть назовите "В зоне моего контроля", а другую - "Вне зоны моего контроля". Следующий шаг - проведение "мозгового штурма" с вашим клиентом и постановка вопросов, чтобы помочь человеку использовать долгосрочное планирование и соответствующий образ мышления, а также планировать и с помощью детализации элементов проекта двигаться к его реализации.
- Перечислите в этих двух колонках всю информацию о том, что находится в зоне контроля человека, а что нет. Теперь у вашего клиента должно быть два списка.
- На этом этапе ваша коучинговая беседа переходит к исследованию того, каким образом можно переместить пункты, перечисленные в колонке "Вне зоны моего контроля" в колонку "В зоне моего контроля". Это может вовлечь в себя детальный процесс исследования, чтобы человек был готов расширять шаг за шагом "зону контроля" и ключевые направления. Сюда входят принимаемые меры, система ценностей, стремления, восприятие, внутренние стратегии и способности.

Как можно развить эти два списка далее? Вы можете попросить человека, чтобы он представил себя уже достигшим результата, оглянулся и визуализировал несколько альтернативных путей того, как он перемещал бы некоторые элементы, находящиеся вне зоны его контроля, в другую колонку. Это позволяет вашему клиенту увидеть себя и почувствовать уже достигнутым результата. Кроме того, подобное помогает развить общее и детальное представление о качествах, отношениях, эмоциональных состояниях, стремлениях, системе ценностей, конечно, ориентируемой на принятие мер, и соответственно успешно достичь желаемой цели.

Помимо этого, вы можете задать измеряющие вопросы и вовлечь

вашего клиента в коллективное обсуждение возможных методов, которые могут быть использованы с целью перемещения одного маленького понятия вверх по шкале к более сложным аспектам заданной цели. Вы могли бы спросить: "Как вы могли бы продвинуться на один шаг ближе к тому, чтобы применить это в данном перспективном направлении?".

## **Соответствует ли поставленная цель системе SMART?**

Цели, соответствующие системе ценностей SMART: конкретны, измерямы, достижимы, реалистичны и определены во времени. Необходимо четко и детально определить специфику заданной цели. Когда цель определена, мы знаем точно, чего хотим достичь на коучинговой сессии. Каждый шаг, который ведет нас к цели, должен быть столь же определен, как и желаемый результат. Каждый шаг должен быть измеряем, так же, как и фактическая цель. Как вы устанавливаете эффективное измерение для достижения результата? Каждый отдельный шаг должен быть достижимым и вести к достижению желаемого результата. Нам нужно спросить: "Действительно ли наши шаги реализуемы? Можем ли мы ожидать успеха от принимаемых нами действий?". Если цель на самом деле не является для нас столь важной в долгосрочном периоде нашей жизни и не соответствует другим нашим намерениям, то, скорее всего, принимаемые нами меры по продвижению и реализации такой цели не будут являться эффективными. Если цель слишком обширна или ее трудно реализовать за отведенные временные рамки, мы инстинктивно это понимаем и не предпринимаем никаких действий, чтобы ее достичь. Каждый шаг к заданной цели (как и сама цель) должны быть определены во времени, что предполагает определение конкретной даты, когда результат будет достигнут. Временные рамки важны для реализации поставленной задачи. Мы должны научить себя и других уважать временные ограничения, в течение которых должны урегулировать задачу и прийти к определенному результату, потому что внутри мы следуем таким рамкам. Если период, отведенный для выполнения какой-либо задачи, слишком долг, или, наоборот, слишком короток, или вообще не установлен, то уровень нашей мотивации снижается и становится всего лишь прозрачным выбором будущего.

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

Проведите инвентаризацию ресурсов, которыми клиент располагает или которые ему необходимо иметь, чтобы реализовать все планы. Тщательно проверьте наличие необходимых ресурсов. Это часть процесса планирования, которая естественным образом начинает планирование человека и подготовку. Рассмотрение необходимых ресурсов и анализ того, как их получить, - начало движения к достижению желаемого результата, эффективное использование времени и энергии. Спросите, будет ли это выполнено эффективно?

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

Утверждение о том, что результат будет положителен и предъявление доказательств тому формирует более сильное видение, чем в случае простого утверждения о благоприятном результате без обозначения свидетельств. Например, утверждение "Я хочу иметь более счастливую семейную жизнь" является неопределенным. Его можно сделать более ясным, добавляя доказательства, которые укажут человеку, что у него счастливая семейная жизнь. Такие доказательства могут быть вербально озвучены следующим образом: "Я хочу, чтобы наши семейные ужины, проходящие пять раз в неделю, были спокойными, с положительным обсуждением событий прошедшего дня. Я хочу, чтобы раз в неделю мы организовывали семейный пикник. И хочу, чтобы вся семья была в сборе на днях рождения и различных праздниках". Заметьте, что без детального предварительного анализа и расстановки всех позиций, доказательства могут не привлечь внимание членов семьи или человека. Доказательства сугубо индивидуальны, так как каждый человек интерпретирует по-своему понятие "счастливая семейная жизнь". Без свидетельств результат концептуален, а не значим, материален и достижим. Указывая на достижимость цели, мы стремимся к значимому, изменяемому, основанному на сенсорном восприятии результату.

Вторым фактором является планирование поведения в непредвиденных обстоятельствах, анализ альтернативных путей или запасного плана Б. Если человек видит только один способ достичь результата, он может почувствовать удовлетворение и прекратит искать другие возможности. Слушая человека с позиции тренера, вы можете захотеть проверить несколько альтернативных способов достижения результата, чтобы человек учился разрабатывать дополнительные планы, которые помогают двигаться к успеху. "Каков ваш план действий в непредвиденных обстоятельствах? С какими препятствиями вы можете столкнуться, и как вы их можете предотвра-

тить?" Можно обратиться к альтернативному плану Б, который может быть разъяснен с помощью четырех вопросов о планировании.

## **Является ли поставленная цель экологичной?**

Давайте сделаем шаг назад и рассмотрим широкую картину. Экология подразумевает изучение полного диапазона соответствующих проблем охраны окружающей среды. Оценка цели в рамках экологии подразумевает ее соответствие другим целям человека. Задаем мы себе такой вопрос или нет, однако было бы полезно расширить свое внимание к большой картине, хотя бы кратко. Удерживая цель клиента в сознании, вы могли бы рассмотреть ее в более широком диапазоне: "Для чего вам нужен этот результат?". Если у человека возникают трудности, когда он начинает задумываться над ответом на этот вопрос, существуют два способа их преодолеть. Первый состоит в том, что вы можете попросить клиента подробней рассмотреть то, какие высшие намерения будут реализованы и какая цель в более широком диапазоне будет достигнута, когда человек придет к результату. Если он не может определить цель более широкого диапазона, вы можете задать вопросы, чтобы привести его микровидение к меньшим, более определенным и значимым результатам. Таким образом, вы поможете ему разъяснить важные аспекты, связанные с определением временных рамок, установленных для заданной цели.

Подобно экологу, который рассматривает каждую часть окружающей среды, соответствие и взаимодействие этих частей, вы посчитаете нужным исследовать то, как достижение результата соответствует с другими жизненными направлениями человека. Требующий увлеченности результат, который не находится в балансе с другой частью жизни человека, никогда не будет экологичным и вряд ли будет успешен. Помогите клиенту исследовать все последствия движения к желаемому результату, поскольку это имеет отношение ко всей их жизни. В этом и состоит второй способ преодоления трудностей.

Типовые внутренние вопросы для тренера.

- Каким образом достижение этого результата может повлиять на жизнь других людей, так же, как и на другие результаты, которые может подразумевать клиент?
- Существуют ли более эффективные подходы, с помощью которых можно извлечь взаимную выгоду? Если я рассматриваю их как

третье лицо, то как их рассматривает клиент? В этой ситуации у тренера есть возможность начать процесс "мозгового штурма" в стиле "китайского меню". (Помните, тренеру следует воздержаться от того, чтобы быть экспертом и принимать решения за клиента, который должен понимать, что для него лучше, а что нет.)

- Возможно, существуют иные способы достичь более эффективного результата, или один результат ведет к достижению другого? Здесь могут быть полезны планирование поведения в непредвиденных ситуациях и установление временных рамок.
- Как можно более эффективно использовать людей, время, энергию? Стоило ли оно того? Как человек узнает, что достиг результата?

## **Ценные подходы к развитию будущего**

Поскольку вы работаете с людьми, для того чтобы помочь им построить всесторонний план, следующие руководящие принципы могут позволить человеку выйти из коучинговой беседы вдохновленным, с хорошо организованной внутренней структурой эффективных шагов, которые он будет предпринимать дальше.

## **Диссоциация и ассоциация**

Используйте диссоциированное визуальное планирование. Вы могли бы спросить человека: "Смотрите на себя и на других, словно рассматриваете всех на экране, наблюдая, как развиваются действия. Когда вы видите себя на своем внутреннем экране и испытываете такие чувства, словно вы уже достигли поставленной цели, какие шаги вы предпримете, чтобы достичь этого результата?". Это - диссоциированная визуализация, означающая, что человек видит себя на внутреннем экране.

Важно провести самостоятельное исследование, так как качества диссоциированного и ассоциированного состояний совершенно отличны друг от друга. Диссоциация означает, что вы не опираетесь на свой опыт, потому что видите себя со стороны. Это похоже на просмотр кино, когда вы видите, слышите, и чувствуете словно со стороны. Вы можете исследовать различие, обратив внимание на качество соб-

ственной визуализации. Например, что вы видите, мысленно представляя себя едущим на "американских горках"? Представьте, что сидите на скамье в луна-парке и со стороны наблюдаете за собой, сидящим в кресле на "американских горках" и готовым тронуться с минуты на минуту. Вы можете комфортно расположиться на скамейке и наблюдать за собой, летящим вверх и вниз по горкам, облетающим повороты. В диссоциированном состоянии некая часть вас имеет представление о другой вашей части, соответственно вам дается пространство для проектирования изменений в восприятии и действиях. Вы можете остаться расслабленным и в комфортном состоянии, поскольку со стороны рассматриваете себя, катающимся на "американских горках". Когда вы рассматриваете себя со стороны, не испытываете всю глубину подлинных острых ощущений этой поездки, потому что вы все еще опираетесь на свой опыт.

Используйте ассоциированное визуальное планирование для построения связей. Ассоциированное состояние подразумевает связь, в которой вы опираетесь на свой опыт, но в то же время смотрите собственными глазами на все происходящее. Например, снова мысленно представьте себя едущим на "американских горках", однако теперь наблюдайте за собой из позиции едущего человека. Это ассоциированное состояние. Вы можете чувствовать толчки и напряжение, слышать грохот колес, смотреть на рельсы сверху и снизу.

Находясь в ассоциированном состоянии, мы полностью сосредотачиваемся на своих внутренних ощущениях. Все ваше внимание сосредоточено на происходящем, у нас в запасе не остается ни капли внимания, чтобы вспомнить о каком-либо опыте.

Когда люди глубоко ассоциативны, они получают огромную власть, развивая способность смотреть на происходящее с позиции коуча. Занять позицию коуча - означает проектирование эффективного самонаблюдения, самоанализа и самосовершенствования. Эта позиция будет полезна как вам, так и вашему клиенту.

Позиция тренера, как было описано в главе 1, является способностью отступить от своего прошлого опыта и рассмотреть все аспекты в более широком диапазоне, ориентированном на поиск решения, диссоциированных перспектив. Только с эффективной диссоциированной позиции коуча мы можем четко рассмотреть широту всей визуализации и отметить, какие вопросы следует поставить, после чего задаем внутренние вопросы и анализируем приобретенный опыт.

Выигрышная наблюдательная позиция позволяет нам реорганизовывать осуществляемый план в соответствии с нашими ценностями и

самой эффективной ответной реакцией на ситуацию.

Когда мы создаем пространство для использования и диссоциированного и ассоциированного состояний, мы можем ставить вопросы и свободно рассматривать ситуации через призму более широкого диапазона опыта.

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

## **Ключевые коучинговые понятия**

Основные коучинговые понятия перечислены ниже.

### *1. Изначально всегда концентрируйтесь на значимости результата.*

Вдохновение и мотивация человека зависят от концентрации внимания на том, что человек видит результат, слышит его и испытывает такие чувства, словно он уже его достиг. Удостоверьтесь, что он движется к желаемой цели и что может детально визуализировать результат, испытывая при этом полную гамму чувств.

Когда человеку четко известно, чего он хочет, имейте в виду, что некая его часть может немедленно углубиться в вопрос так, как и видение может стать подавляющим, что может привести к возникновению страха. Поэтому перед тем как задать разъясняющий вопрос: "Как вы достигнете этого?", проведите определенное количество времени, визуализируя результат и испытывая такие чувства, словно вы его уже достигли. Спросите: "На кого может повлиять такой результат? Как такое видение может помочь вам сделать этот мир лучше? Как вы представляете себя в этой визуализации? Какова ваша система ценностей? Насколько вы удовлетворены этим результатом? Как вы могли бы сделать это еще лучше?". Суть заключается в том, чтобы клиент увидел, как выглядит заданная им цель и всячески к ней стремился.

### *2. Используйте временной фактор.*

"Когда именно в будущем я достигну этого результата?" Цель - это мечта с определенными сроками ее исполнения. Вы хотите, чтобы ваше "внутреннее кино" было ясным, определенным всесторонним и

детальным. Важно, четко определить срок выполнения. Смотрите, слушайте и испытывайте такие чувства, словно вы уже достигли результата в условиях выбранной вами временной линии.

### *3. Определите свои приоритеты.*

Иногда очень полезно заглянуть в будущее и увидеть, какую роль играет наше восприятие в определении приоритетности цели, которую мы перед собой ставим. Глубинное мышление всегда мотивируется специфическими особенностями. Хорошим примером может послужить человек, целью которого является желание иметь больше денег. Сумму можно определить в \$500000 на сберегательном счете в местном банке. Вид банковской книжки с указанными в ней числами мог бы стать сенсорным свидетельством того, что цель достигнута. Возможно, скрытая цель и состоит в том, чтобы быть финансово независимым и располагать большим количеством наличных денег. Неосознанным свидетельством было бы чувство защищенности, уверенности и свободы. Почему эти чувства так важны для нас? Возможно, потому что, испытывая их, человек может отдавать больше любви членам своей семьи и друзьям и имеет больше свободного времени, которое можно провести на природе и т. д. Шаг за шагом, вдохновленно двигаясь к поставленной цели, человек нуждается в доказательстве того, что результат будет успешен и благоприятен. Давайте рассмотрим аналогию с картой. Когда вы намереваетесь поехать в соседний город, дорожные знаки подсказывают вам, на каком отрезке пути вы находитесь по отношению к заданному пункту назначения. При определении своего результата ваша задача состоит в том, чтобы выбрать собственные дорожные знаки, которые будут вам подсказывать, в правильном ли направлении вы двигаетесь. Какие достижения, которые вы будете видеть, слышать, и чувствовать, помогут вам осознать, что вы двигаетесь в правильном направлении?

### *4. С пристрастием запишите специфические особенности того, чего вы намереваетесь достичь.*

Исследования в Йельском университете подтвердили важность дублирования своих целей на бумаге. Чтобы сформулировать цель, необходимо сначала обозначить ее на бумаге. Были опрошены выпускники Йельского университета 1954 года на предмет того, устанавливали ли они для себя какие-нибудь определенные цели, обозначенные на бумаге, связанные с окончанием учреждения.

Только 3% опрошенных действительно сделали так; приблизительно 10% имели определенные цели, но не записали их. У остальных не было никаких определенных целей. Двадцать лет спустя, они были повторно опрошены. Угадайте, какая из групп добилась большего успеха? Вы правы - 3% выиграли у остальных 97%.

*5. Осуществляйте ежедневную практику, по крайней мере, в течение 21 дня.*

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

*6. Ежедневно визуализируйте самый эффективный способ достижения цели.*

Чтобы ежедневно визуализировать самый эффективный способ достижения цели, человек должен знать о внутренних привычках визуализации. Например, у вас есть привычка полностью растворяться в своей мечте и смотреть на вещи ассоциативно. Вы можете даже полагать, что лучшей мотивацией может служить пересмотр цели со стороны ассоциации, словно она реализуется в настоящий момент. Все же не забывайте, что это только частично верно, потому что такая форма визуализации относится прежде всего к эмоциональной лимбической системе. (Больше информации дается в главе 2 книги первой "Искусство и наука коучинга: Внутренняя динамика"). Мотивирующие элементы эмоционального мышления, которые скрыты во внутренних беседах и интонациях, оживают при ассоциированной визуализации. Это хорошая вещь! Тон внутреннего обсуждения важен, поэтому используйте тон самомотивации по отношению к своим целям. Скажите себе, что это именно то, чего вы хотите, будто это происходит сейчас и вы испытываете такие чувства, словно цель уже достигнута. Пылко говорите восторженным тоном о своем будущем в настоящем времени, и запишите цели, как будто они уже реализуются. Например: "Я здесь. На дворе октябрь, и я настолько счастлив и благодарен, что могу легко бегать трусцой на

две мили и чувствовать от этого удовлетворение! Я чувствую себя великолепно!". Поскольку вы говорите об этом в настоящем времени, представьте себя бегающим трусцой! Это означает, что визуализация диссоциированна! Чтобы расширить сенсорный диапазон восприятия, представьте, что вы наблюдаете за собой, словно с позиции камеры, бегущей перед вами, которая дает возможность рассмотреть каждое движение тела в процессе бега.

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

- 7. Существует около четырех "отделов" мышления, доступных для нашего сознательного внимания. Эффективно их используйте! Проектируйте свой результат, чтобы приобрести как можно больше информации, и следите за тем, чтобы все аспекты приносили вам удовольствие. Это означает, что вы можете помочь своим клиентам усилить диссоциированную, сенсорно-богатую визуализацию своих планов с помощью ярких красок и сделать их внутреннее представление о том, как достичь результата ярким, ясным и простым способом. Вы можете обратить их взор на поток эффективного движения, получаемое удовольствие от происходящего и на движение к результату. Важнее всего - увидьте сам результат и испытайте такие чувства, словно вы его уже достигли! Смакуйте чувства, слушайте мотивирующий внутренний голос, увидьте себя и то, как ваши достижения влияют на других. Используя внутренние "отделы" таким образом, вы максимизируете эффективность внутреннего представления и создаете волшебный эффект, проводящий параллель к человеку!*
8. Когда делаете что-либо, убедитесь, что это вам приносит удовольствие и обогащает опытом! Самый лучший момент для ассоциации тот, когда вы действуете и познаете на практике все богатство сенсорного восприятия. Единственный способ испытать такое состояние - сделать шаг вперед и погрузиться! Учитесь быть в бесконечном измерении настоящего и излучайте чувства благодарности, радости и любви. Выберите мысли и поведение в тот момент, когда вы испытываете эти чувства, и вы почувствуете значительные перемены в жизни. Суть заключается в том, чтобы жить настоящим.

*Единственный способ испытать такое состояние - сделать шаг вперед и погрузиться!*

Чтобы подвести итоги и продолжить описание различий между состояниями ассоциации и диссоциации, примите к сведению следующие пункты.

- Ассоциативная визуализация углубляет чувства и дает возможность посмотреть на результат изнутри.
- Для установления сильной мыслительной связи, ежедневно визуализируйте диссоциированным способом, представляя все свое тело в действии. Лучшая внутренняя визуализация происходит при использовании диссоциированного способа и яркого сенсорного восприятия. Такой тип визуализации приносит больше всего вдохновения.
- Когда вы испытываете состояние "сейчас" в момент деятельности, будьте как можно больше ассоциированы. Сосредоточьте свои мысли и поведение на моментах, когда вы испытываете радость, и полностью погрузитесь в это чувство. Почувствуйте запах роз своего жизненного опыта! Если вы концентрируете все свое внимание на шипах и позволяете своему разуму блуждать, вы упускаете момент, и никогда не сможете испытывать все его великолепие.

Часто люди уже в глубоком возрасте замечают, что раньше постоянно откладывали удовольствие и пропускали ключевые события. Они допускали это из-за незначительных внутренних бесед, которые требовали, чтобы удовлетворение было отложено. Даже еще не достигая пожилого возраста, люди уже начинают об этом говорить, например: "Вот закончу написание диссертации и снова начну наслаждаться жизнью", "Когда дети уедут домой, мы сможем себе позволить весело проводить время", "Когда я выйду на пенсию, буду наслаждаться жизнью и стану по-настоящему счастливым".

#### **9. Почувствуйте благодарность.**

Счастье и искренняя благосклонность - целиком ассоциативные состояния. Рассмотрите, блокирует ли что-нибудь ваши положи-

тельные эмоции. Если да, то переключение вашего внимания играет очень большую роль. Самый быстрый путь к счастью и благосостоянию - чувство благодарности. Независимо от того, в какой именно ситуации вы находитесь, всегда можно найти то, за что можно быть благодарным. Сознательно выражайте благодарность от всего сердца, и вы будете чувствовать себя превосходно. Хорошие новости: чем больше вы сосредотачиваетесь на своей благодарности, тем больше благодарности будет вам в ответ. Вы можете стать счастливым и теперь, и в будущем. Какой подарок!

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

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

Следующий список - резюме этих девяти пунктов.

### **Ключевые элементы коучинга**

1. Изначально всегда концентрируйтесь на значимости результата.
2. Используйте временной фактор.
3. Определите свои приоритеты.
4. Запишите специфические особенности того, чего вы намереваетесь достичь.
5. Осуществляйте ежедневную практику, по крайней мере, в течение 21 дня.
6. Ежедневно визуализируйте самый эффективный способ достижения цели.
7. Существует около четырех "отделов" мышления, доступных для нашего сознательного внимания, мгновение за мгновением. Эффективно их используйте!
8. Единственный способ испытать такое состояние - сделать шаг вперед и погрузиться!
9. Почувствуйте благодарность.

## Глава 10

# ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ ЛОГИЧЕСКИХ УРОВНЕЙ

*Откройте обятия для перемен, но не забывайте о  
собственной системе ценностей.*

Далай Лама

## **Дизайн системы ценностей**

Систему ценностей можно проектировать. Поскольку мы продолжаем исследовать наши глубинные ценности, то можем заметить, что всегда есть внутренний уровень ясности, который является распознаваемым. Мы можем ощутить его, шагнуть в него и быть им. А также мы можем заметить, что всегда есть внутренний уровень ясности, являющейся распознаваемой. Мы можем ощутить это, шагнуть в него и быть им. В итоге мы становимся тем, что мы ценим.

Система ценностей - это ситуация за ситуацией, проект за проектом. Это происходит именно так, потому что ценности человека имеют свойство сливаться, объединяться и видоизменяться, подобно формированию капли воды или снежинки. Наше естественное внутреннее развитие предполагает развитие нашей системы ценностей.

## **Формирование системы ценностей через вопросы логического уровня**

В системе ценностей каждого человека существует много внутренних черт, отличающихся своими особенностями, а также есть внутреннее "я". Их можно структурировать, объединять и детально рассматривать, чтобы выяснить соответствуют ли они основным приоритетам нашей жизни или ключевым проектам, которые мы организуем. Мы могли бы спросить, кем стали бы, взяв планирование нашей жизни и жизни людей, которые нас окружают, в свои руки. Логические вопросы об уровнях, описанные в этой главе, обеспечивают замечательную систему того, как это сделать!

Логическая структура уровней построена в форме вопросов, позволяющих исследовать, развивать и чувствовать соответствие значимости и видения с любой внутренней системой ценностей. Вы можете выбрать подходящую структуру для себя в любой ситуации. А также провести такое замечательное исследование с помощью логических вопросов, которые позволят вам ощутить и увидеть свою внутреннюю целостность по отношению к проекту. Это эффективная работа вопросов логических уровней.

Отличительная черта использования таких вопросов заключается в том, что в каждом проекте мы можем найти то, что представляет для нас какую-либо ценность и начать эффективное движение к результату.

Если вы задаете простые вопросы логических уровней, позволяющие вам систематизировать проект, то становится намного легче сравнить его значимость в соответствии с другими проектами и выбрать лучший способ использования вашего времени и энергии.

## **Рецепт счастья: разобщенность логики**

Сродни тому, насколько простым нам кажется строение снежинки или капли воды, так же легко можно найти свидетельства разобщенности логических уровней нашего мышления и действий в различных сферах жизни. Это всего лишь предположения, где маленькая система взглядов становится полноправным хозяином времени и энергии человека и мешает ему действовать в соответствии со своими истинными приоритетами. Например, знаете ли вы кого-нибудь, кто думает, что, если он будет хорошо делать свою работу день ото дня, то будет иметь то, чего хочет, и, в свою очередь, станет уважаемым человеком? Или, скажем, кого-нибудь, кто думает, что если у него есть хороший автомобиль, то он сможет привлечь с его помощью людей, которые его полюбят, и будут вместе делать забавные и захватывающие вещи?

Трансформационный коучинговый подход к коммуникации приглашает вас рассмотреть совершенно отличную методологию о том, как можно прожить свою жизнь наилучшим образом. Предположите, что вы сначала сосредотачиваетесь на том, кем являетесь и каковы ваши самые сокровенные желания (кем вы являетесь в этом мире), затем на том, как вы думаете, чувствуете и действуете (что вы делаете в этом мире) и соответственно вы достигнете желаемого результата. Это правило работает легко и открывает для вас естественную, функциональную внутреннюю целостность.

**БУДЬТЕ – ДЕЛАЙТЕ – ВЛАДЕЙТЕ**

Вопросы логических уровней организуют нашу деятельность, выделяя эти функции, и в результате являются коучинговым инструментом, который служит всем остальным коучинговым тактикам. Изучив использование подхода логических уровней на разных этапах коучинговой коммуникации, вы сможете перевести на другой уровень коучинговую коммуникацию и вдохновение вашего клиента, его мотивацию, видение и интеграцию. Сначала мы опишем логические уровни мышления и проектную организацию, а затем обсудим множество способов использования такой естественной внутренней системы в коучинге.

## **Логические уровни мышления**

Что имел в виду Эйнштейн, когда сказал: "Ты никогда не решишь проблему, если будешь думать так же, как те, кто ее создал?". Роберт Дилтс, специалист НЛП (Калифорния), с помощью работ Грегори Батсона, Бертрана Рассела и Альфреда Вайтхеда разработал первоклассную простую модель для того, чтобы наблюдать за нашей системой мышления, которую мы теперь называем структурой логических уровней. Она тесно связана с неврологическими уровнями трехсторонней умственной системы, описанной в главе 2. Эта простая модель - глубокое представление о том, как люди действуют в мире.

Модель логических уровней, поможет вам привести в гармонию свой внутренний климат, поведение, способности, ценности, идентичность и цель. В то же время она бросает вам вызов - рассмотреть более глубокие намерения, основанные на работе, семье, социальных и духовных ценностях, которые также играют значительную роль в вашей жизни, несмотря на остальные ежедневные потребности. Использование такого естественного внутреннего вопросного подхода углубляет коучинговую коммуникацию. Его можно легко адаптировать к индивидуальной, социальной или организационной точке зрения. Этот подход полезен для перемен в любой из указанных выше сфер, а также в развитии эффективных проектов.

С точки зрения коучинга логические уровни, наряду с рамкой результата, являются основополагающими частями трансформационной структуры коммуникации. Коучинговый подход к трансформационной коммуникации, ориентированный на поиск решений, использует логические уровни как структуру и процесс для организации и сбора информации. Таким образом, коуч и клиент, работая друг с другом, определяют

самый благоприятный уровень, на который необходимо выйти и начать исследование. Мы развиваем точные и полезные вопросы, чтобы продолжить нашу деятельность и прийти к желаемым изменениям.

Фраза "логические уровни" указывает на внутреннюю иерархию, подразумевающуюся в каждом проекте, а также на то, что между уровнями существует прогрессивная разница в психологическом отношении и степени воздействия. Эта структура позволяет нам отделять действия от результатов и способности от идентичности так, чтобы человек мог построить эффективную модель успеха. Изучение логических уровней может помочь ему принимать решения, не зависящие от прежних ассоциаций, связанных с успехами и неудачами, определить идентичность и открыть свои способности. Результат - более ясный образ мышления и вера в неограниченность возможностей.

## **Вопросы для трансформационных разговоров: иерархическая модель логических уровней**

Каковы тогда самые эффективные уровни в исследовании нашего проекта? Визуализируйте ступенчатообразную пирамиду (см. рисунок 10.1). Следуя модели Дилтса, можно увидеть шесть главных интегральных логических уровней, которые являются ключевыми в любом проекте и прослеживаются в любой идее. Используя иерархию, мы можем описать по нисходящей.

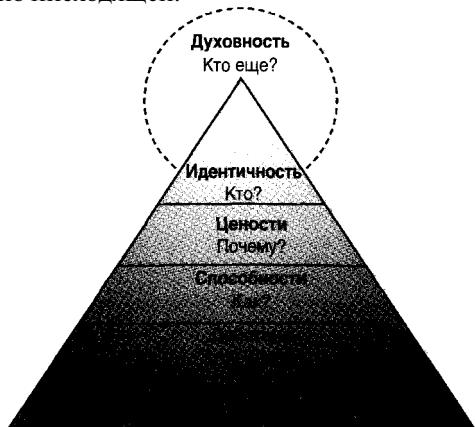


Рисунок 10.1. Логические уровни

Давайте посмотрим на эти уровни с точки зрения нашей жизни. Уровень **видения/духовности**, находящийся в самом верху, далек от личных житейских проблем. Он связан с вопросами: Кто? Почему еще? Как еще? и т. д. Слово еще ведет наше мышление к разнообразию и к тому, чтобы внести свой вклад.

**Уровень идентичности**, вершина первого ряда, начинает иерархию личных вопросов. Они обращены к вашему главному внутреннему смыслу и к вашим основным метафорам жизни, а также к ключевой области слушания в любой коучинговой коммуникации. Идентичность в первую очередь связана с преднамеренным воплощением вашего видения и цели в миссию и роли, выбранные вами. Этот уровень отвечает на такие вопросы: Кто я? Какой я человек? Что мои жизненные цели жизни говорят о том, кто я? Что сделанные мной выборы могут сказать другим об этом человеке?

**Уровень ценностей** имеет отношение к вашим подлинным ценностям. Ценности - живые понятия, которые испытывает ваше тело и воспринимает их как неотъемлемую составляющую. Они - ваша внутренняя снежинка или капля воды. Какие ценности являются для вас подлинными и служат базой для принимаемых вами ежедневных решений? Отметьте: хотя ценности всегда положительны и даже привлекательны, убеждения могут доминировать, рекомендовать или ограничивать. По этой причине много людей пойманы в ловушку своих убеждений, отвлекающих их от своих подлинных ценностей, таких как в истории о Мидасе. Много басен и историй говорят о необходимости стремления к подлинным ценностям. На их уровне мы связываем наш проект с видением, смыслом цели и вопросами истинной важности. Когда находимся в гармонии, мы задаем ключевые вопросы, имеющие для нас значение: Почему я делаю это? Почему это действительно важно? Ради каких ценностей я живу? То, во что я верю - возможно? Если рассматривать то, что является самым важным для меня, действительно ли это того стоит?

**Уровень способностей** включает в себя весь потенциал ваших возможностей на данном этапе. Этот уровень указывает на ваши таланты, сильные стороны, общие навыки и умственные стратегии, которые вы используете в своей жизни. Он отвечает на вопросы о способностях: Как я могу сделать это? Как я справляюсь с этим? Какими навыками я располагаю? Какие навыки я должен приобрести? На этом уровне вы используете в своем мышлении множество карт, планов и стратегий, чтобы найти достаточно определенных альтернатив.

**Уровень действия/поведения** состоит из определенных действий или реакций, используемых вами ежедневно. Независимо от ваших способностей поведение связано с тем, что вы фактически делаете каждый

день. Этот уровень отвечает на вопросы об определенных действиях: Что я делаю? Какие действия помогут мне добиться того, что я хочу? Какие шаги я должен предпринять? Что я сделаю потом?

**Окружающая среда** имеет отношение к внешнему контексту, в котором происходят поведение или действие. Этот уровень отвечает на вопросы: Когда и где я начинаю себя так вести? Когда и где я поступлю именно так? Сегодня? В следующем месяце? В следующем году?

Эти уровни могут быть определены и применены более или менее детально или с несколько различными названиями и шагами. Окружающая среда как внешний фактор может быть включена или исключена. Функциональность остается такой же. Цель состоит в том, чтобы всегда дифференцировать и изучать ключевые вопросы, необходимые для того, чтобы определить - кто, почему, как, что, где и когда у нас будут все необходимые ресурсы для планирования проекта?

## Как она функционирует?

Как эти вопросы обеспечивают такое естественное и легкое открытие внутреннего потока целей? Ваш интеллект работает в режиме естественной иерархии или на уровнях опыта. Поскольку люди визуализируют, используя определенные модели, перечисленные выше уровни, часто остающиеся незамеченными в ежедневной жизни, начинают естественным образом открываться и вести к целому потоку визуализаций. Можно наглядно представить такую иерархию в виде русских матрешек, выстроенных в ряд: самые высокие уровни находятся в центре, а более очевидные уровни действий и окружающей среды отходят в стороны, как ветви деревьев.

Несколько примеров. Вы когда-либо слышали об ответной реакции на различных уровнях? Вы когда-либо слышали, чтобы кто-нибудь говорил, что приобретенный им опыт был отрицательным и стимулирующим на одном уровне, но положительным и легким на другом? Это показывает, что у людей есть интуитивное чувство для таких внутренних иерархий. Когда вы включаете в трансформационную коммуникацию вопросы логических уровней и визуальную диаграмму, с помощью таких логических шагов происходит естественное развитие мышления и активные устойчивые действия начинают принимать форму.

Приобретенное знание - самый важный ресурс клиента, который, используя такую структуру, узнает, как изменениям на одном уровне

должны предшествовать изменения на другом, чтобы имели место глобальные перемены. Это углубляющееся понимание о собственных мыслительных процессах и уровнях, укоренившихся в пределах вашего опыта, открывает вам высокие логические уровни, показывая важные аспекты, которые, возможно, остались скрытыми в повседневной жизни.

## **Главный вопрос "Почему?": организационная целостность**

Почему именно на это стоит тратить время и энергию, ставя его в центр коучинговой сессии? Мы скоро будем суммировать все преимущества. Для начала структуры логических уровней обеспечивают полезную визуальную помощь на коучинговой сессии, потому что они помогают нам сосредоточиться на том, что для нас действительно важно.

Логические уровни имеют специфический эффект. Результаты информации, полученной на одном уровне, организуют и управляют информацией на низшем уровне. Вы быстро обнаруживаете, как изменение чего-либо на более высоком уровне автоматически изменяет информацию на более низких уровнях. Вы научитесь стратегии, потому что изменения на более низком уровне могут (хоть и не обязательно) затрагивать верхние уровни.

Функции, выполняемые человеком на всех логических уровнях, являются существенными для полного удовлетворения человека и изменения качества его жизни. Например, такие изменения в окружающей обстановке (на самом низком логическом уровне), как переезд в новый дом, перестановка в гостиной комнате, покупка нового оборудования, ужин в шикарном ресторане или покупка домашнего животного могут и не изменить ваш опыт личной идентичности (на более высоком уровне). Однако такие изменения на уровне идентичности, как повышение уважения и уверенности, вероятно, будут идти по нисходящей через более низкие логические уровни, развивая многократные изменения на всех них. Возможно, они станут включать то, каким должен быть дом, который вы желаете иметь, как вы его обустроите, купите ли домашнее животное, будете ли вы праздновать это событие покупкой наряда или устроите ужин в шикарном ресторане?

Или, например, предположите на мгновение, что вы только что стали родителями. К перечню выполняемых вами функций вы добавили

"родители" (существенное дополнение к вашей идентичности). Теперь, используя модель, следуйте различным уровням выделенных изменений, рассматривая то, как могла бы измениться ваша жизнь с рождением ребенка. Возможно, приключения в жизни больше не столь важны. Рассмотрите все способы, которыми ваше новое "я" могло бы воздействовать на остальную часть вашей жизни. Может быть, вы останетесь дома с ребенком и признаете, что придется проснуться несколько раз за ночь и отреагировать на срочные нужды ребенка. Рассмотрите новые навыки и способности, которым вам необходимо обучиться как можно быстрее, - как отвечать на реакцию малыша, купать новорожденного, быть хорошими родителями, которые поддерживают рост и развитие своего ребенка. Поскольку вы представляете такую новую жизнь как родитель, заметьте, что ваши ежедневные функции полностью изменились из-за того, кем вы теперь являетесь. Ясно, что ваши ежедневные действия за два месяца до рождения ребенка и спустя два месяца после его рождения весьма различны. Рассмотрите, как физическая обстановка, в которой вы живете, была изменена игрушками и всяческими его принадлежностями и т. д. Этот пример наглядно демонстрирует, что изменения, проходящие на более высоком логическом уровне, имеют тенденцию изменять все уровни, находящиеся ниже. У изменений на более высоких уровнях есть так называемая власть и контроль над более низкими уровнями.

Как трансформационный спикер и коуч, вы работаете с мечтами людей и их проблемами. Интересно рассмотреть, на каком логическом уровне находятся мечты? На каком логическом уровне находятся проблемы? Для вас как для коуча необходимо точно определить эти уровни и узнать, на каком уровне могло быть произведено самое эффективное изменение. Рассмотрите эффекты проведения изменений на этом уровне, и затем заметьте, можно ли создать настоящее долгосрочное изменение, если они были проведены на более высоком уровне.

## **Преимущества логического уровня**

В работе с логическими уровнями есть существенные преимущества, особенно если вы наглядно иллюстрируете их в виде треугольника и обсуждаете со своим клиентом.

- **Преимущество 1.** Клиент может использовать магнитное притяжение логической лестницы уровней, чтобы обнаружить и открыть вновь свое видение как неотразимое визуальное изображение в планировании клиента. Это помогает в проектировании цельного представления о будущем. Он может легко научиться проявлять внимание к будущему, и детализировать принимаемые действия.
- **Преимущество 2.** Клиент может научиться тому, как объединять видение с системой ценностей и способностями. Такое развитие потенциала необходимо для движения к ключевым целям.
- **Преимущество 3.** Клиент может научиться анализировать ключевые аспекты проектов, акцентируя внимание в то же самое время на составных элементах, связывая ключевые представления о том, каким человеком станет клиент в процессе реализации проекта и почему оно того стоит. Клиент может самостоятельно указать на необходимые важные навыки и прояснить специфику требующегося обучения или действий, а также на то, где и когда меры будут приняты. Такой краткий обзор позволяет ему разработать проект таким способом, чтобы можно было найти гибкий баланс между всеми этими аспектами.
- **Преимущество 4.** Функция краткого обзора логической системы уровней замечательна, потому что она позволяет клиенту "примерить на себя" ценности и видение другого заинтересованного в проекте лица. Таким образом, можно составить иное мнение о том, какой вклад делает человек в проект, а также, кем он является для проекта и что он для него делает.

Хороший пример - история двух эмоционально противоположных совладельцев империи производства одежды в Украине, которые постоянно спорили о том, как наилучшим образом можно построить их крупную и расширяющуюся производственную компанию. Они непрерывно конфликтовали, когда дело доходило до того, чтобы принять решение, каким будет следующий шаг и следующая инициатива. Спорили о финансах и распределении ресурсов. Казалось, никто из них не был способен принять точку зрения друг друга.

Одна из партнеров была новатором, ее вдохновение и проектные идеи способствовали выходу компании на первый план. Она полагала, что наступило время для расширения и что существует несколько направлений развития, требующие особого внимания. Второй партнер был намного консервативнее, но поддержал целый ряд производственных изменений, которые держали ком-

панию на плаву, несмотря на несколько неудавшихся инициатив со стороны первого партнера.

Они приняли участие в процессе детального изучения логических уровней видения, где ходили по отмеченным на полу знакам, определявшим каждый из уровней. Каждого из партнеров попросили посмотреть с позиции человека с иными критериями и видением. Делая шаги вперед к видению и обратно, анализируя ситуации глазами других людей, они быстро расширили свое доверие и гордость по отношению к усилиям других. Каждый из них старался принять главные ценности, которые партнер принес предприятию. Это помогло им начать более эффективную линию коммуникаций, чем у них была до того, а также настоятельно поддержать друг друга, а не наоборот.

- **Преимущество 5.** Непринужденность, которую логическое исследование уровней дает клиенту в принятии решений. Как исследователь, вы используете систему, чтобы сравнить личностную ценность собственного использования времени и энергии, поскольку вы выбираете наиболее эффективный из проектов. Логическое исследование уровней позволяет вам ощущать и видеть множество аспектов проекта (особенно, когда вы используете ассоциации и испытываете чувства на всех уровнях). При использовании логических уровней вы способствуете принятию правильного решения. Необходимо только провести сравнение, принять такое решение и выбрать одну из альтернатив, в которой объединены ваши главные ценности и видение. Это позволит вам работать в различных ключевых измерениях проекта внутри и со стороны. Таким образом, клиент получит очень много данных об основных элементах.

## **Использование логических уровней: коучинговые преимущества**

Для вас как для тренера также существует несколько фундаментальных и замечательных преимуществ в использовании логических уровней в процессе коучинга.

- **Преимущество 1.** Во-первых, вопросы логических уровней позволяют вам стать мастером сильных вопросов. Ставя один такой вопрос, вы начинаете движение к системному подходу,

который откроет для вас исчерпывающий набор интегральных вопросов, несущих ясность и краткий обзор.

- **Преимущество 2.** Во-вторых, вы можете помочь своему клиенту двигаться вперед без остановок и колебаний с помощью вопросов более высокого уровня в любой области, которая стала камнем преткновения. Например, если клиент сказал: "Я не знаю, какое действие предпринять", то вы как тренер могли бы спросить: "Какой человек мог бы легко сказать, каким будет его следующее действие? Какие качества он мог бы иметь? Если бы вы мыслили так же, как этот представляемый вами человек и имели бы такие же, как у него качества, каким мог бы быть ваш следующий шаг?".
- **Преимущество 3.** Вы научитесь использовать свое время как можно эффективнее, делая акцент на привлечении внимания клиента к ключевым областям, которые помогают ему двигаться к желаемому уровню, а также на использование логических уровней в каждом предложении, чтобы расширить значимость всестороннего краткого обзора проекта.

## **Логические уровни и организационная иерархия**

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

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

- **Окружающая среда.** Физическое расположение и окружающая среда обрабатываются отделами обслуживания, безопасности и охраны.

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

Сравните их со старшим руководством, которое может влиять на сотрудников всех уровней одним лишь ударом ручки об стол, словом о смене рабочего места, реструктуризацией зарплаты, производя при этом глобальные изменения на более низких уровнях. Люди, производящие изменения на более высоких уровнях, возможно, не рассматривают воздействия существенных изменений, происходящих на более низких уровнях организации. И все же такие изменения неизбежно случаются.

Заметьте, что в данном примере, административная поддержка и служба безопасности играют существенную роль для большой корпорации. Это означает, что низкие уровни нужно считать столь же существенными, как и более высокие, вот только изменения на более низком уровне не обязательно повлияют на более высокий. Знание логических уровней позволяет людям регулировать свою жизнь. Более высокие уровни становятся рулем, поскольку человек или организация развиваются видение, цель, миссию, идентичность, вдохновение, выбор и мотивацию.

## **Логические уровни: фокус и краткое изложение результатов**

Рассматривая изучение и изменения, исследуйте следующие уровни, чтобы развить и разъяснить самые важные аспекты видения. Мы затрагиваем внутреннее видение наших самых глубоких проектных проблем, развивая систематические вопросы о них.

<b>Фокусная точка</b>	<b>Логический уровень</b>	<b>Итоговые вопросы на логическом уровне</b>
Кто я?	Идентичность	подлинная власть, свойственная человеку
Какова моя система ценностей?	Система ценностей и ее критерии. Структуры изучения и развития	Вдохновение, мотивация и устойчивость
Каковы мои возможности?	Мыслительные карты и модели. Внутренние стратегии	Знания, фокусированная направленность и выбор
Что я делаю?	Специфика предпринимаемых действий и поведение	Определенная вдохновленная деятельность
Какие условия меня окружают?	Внешний контекст	Расположение, возможности и преодоление препятствий

Таблица 10.1. Первый ярус логических уровней

Первый ярус логических уровней связан с личностью. В общих чертах идентичность и ценности являются самыми важными в этом ярусе, так как они определяют и поддерживают в вас чувство глубокой осмысленности по отношению к тому, кем вы являетесь и что предлагаете. Система ценностей служит вдохновением вашей идентичности и пробуждает чувство глубокой приверженности своим истинным намерениям.

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

Также следует отметить, что на одних уровнях связь возможна, а на других - нет. То есть, чем выше уровень, на который вы поднимаетесь, тем устойчивее связь, которой можно достичь. Несоответствие на более высоком уровне может нарушить связь, установленную на более низком уровне.

Второй ряд логических уровней исследуется вне рамок уровня идентичности, и помогает человеку сосредоточиться на сделанном выборе. Во втором ряду мы начинаем двигаться от понятия "я" к понятию "мы". Эти уровни помогают человеку исследовать и связать в единое целое духовность, функциональность и ключевое видение. Более высокие логические уровни второго ряда сосредоточены на большем вкладе, например, для семейных групп, профессий, обществ, языковых групп, культур и планеты в целом. Иногда полезно представить диаграмму как два дополнительных ряда. Наши клиенты осваивают способность проникновения в суть, визуализируя второй ряд вклада, поскольку они рассматривают свой проект или даже свою жизнь. Чтобы показать его влияние, мы изобразим этот ярус в виде песочных часов.

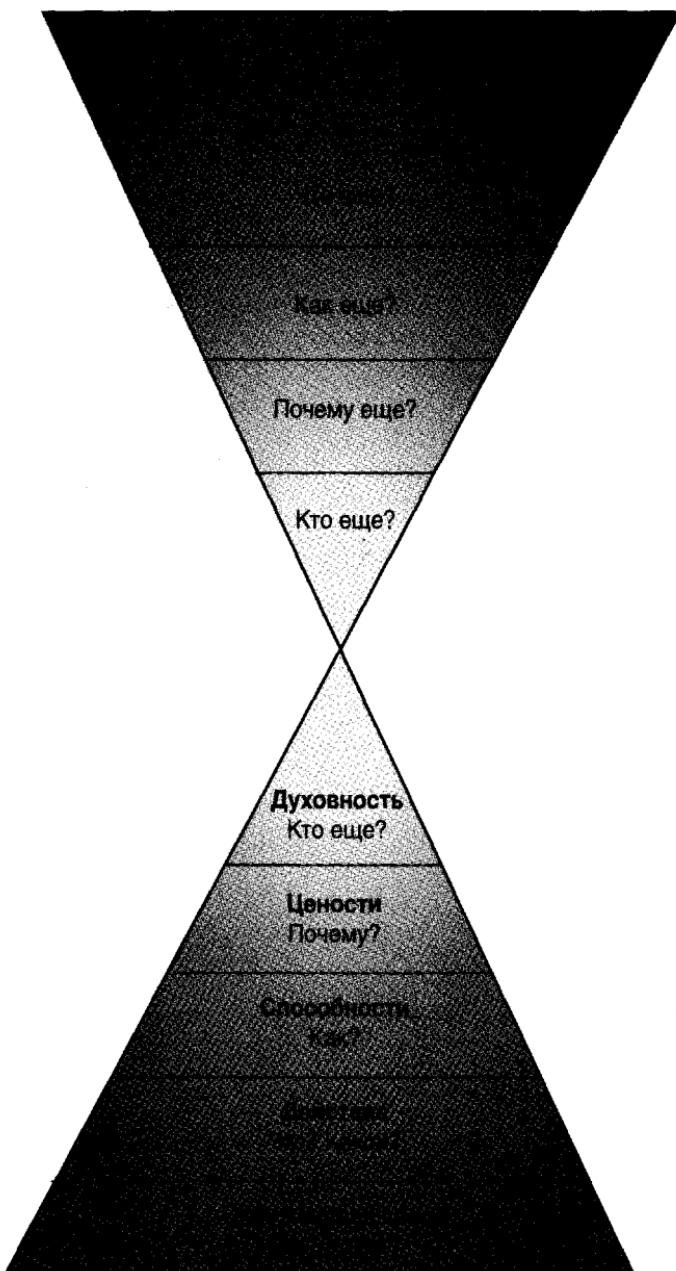


Рисунок 10.2. Второй ярус логических уровней

Вопросы логических уровней могут также быть полезны, если их исследовать от основания треугольника вверх. Это помогает определить результат для самого себя или для человека, которого вы тренируете. Если фокус клиента заключается в утверждении "я хочу построить такую жизнь, которая нравилась бы мне, но я не имею никаких представлений о том, чего я действительно хочу", то тренер может задавать вопросы, начиная от основания логических уровней и двигаясь вверх.

- Предположите, что вы ведете образ жизни, который вас полностью устраивает, какие условия вас окружают? Какие окружающие условия вы видите, чувствуете?
- Какие действия вы могли бы предпринимать ежедневно?
- Какие навыки и способности вы могли бы продемонстрировать или поделиться с миром?
- Какие отношения и убеждения вы могли бы освоить (жить в соответствии с ними)?
- Каким именно человеком вы хотели бы стать?
- На кого имел бы воздействие тот факт, что вы стали именно таким человеком? На кого еще?

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

## **Разница между понятиями "поведение" и "идентичность"**

В коучинговой структуре важно отметить, не путает ли человек логические уровни, поскольку они сосредоточены на задаче, и когда он это делает. Необходимо пояснить разницу между понятиями "поведение" и "идентичность".

Слышали ли вы когда-нибудь, чтобы кто-либо говорил: "Я слишком глуп для того, чтобы сделать это!". Или слышали ли вы, чтобы кто-нибудь говорил ребенку: Ты - плохая девочка!", когда ребенок сделал что-то не так? Заметьте, что эти примеры связаны с утверждением идентичности (высший уровень) и говорят о действиях (более низкий уровень). Множество людей ошибочно считают, что человек есть то, что он делает, и судят о себе и других в соответствии с этим шаблонным суждением.

Вы - это ваше поведение, и не кто-либо еще! То, кем вы являетесь на самом деле, - более широкое понятие, включающее гораздо больше,

чем только ваши действия. Уровень идентичности не определяется вашим поведением или результатом вашего поведения.

*Вы - это не ваше поведение, это касается и других людей!*

Трансформационные спикеры поддерживают людей и помогают пройти грань между их действиями и тем, кем они являются. Когда человек соединяет понимание о том, кем он является, с понятием об окружающих условиях и поведении, это мешает ему стать единым целым, законченным, устойчивым.

Люди, испытывающие такое заблуждение, склонны к самообвинениям (если поведение или окружающие их условия не соответствуют их желанию) и эгоцентричному образу мышления (если окружающие условия благоприятны и мотивируют поведение). В любом случае человеку полезно разделять понятия "поведение" и "идентичность". После того как человек мысленно проведет грань между ними, порочный круг прекратит свое существование, в сознании появится новая карта, направленная на поиск конструктивности, а не наоборот. Например, человек, живущий в бедности, может полагать, что окружающие его условия служат виной тому, что ему необходимо было вести себя тем или иным образом и стать тем, кем он сейчас является. Интегральные изменения невозможны, если человек фокусируется на окружающих условиях и поведении и считает, что это главные составляющие понятия "идентичность". Все же, когда это понятие отделено от понятий "поведение" и "окружающая среда", изменения на более высоком уровне идентичности постепенно становятся возможными. Они влияют на ваши убеждения и систему ценностей, которые связаны, в свою очередь, со способностями. На основании сделанных выводов строится модель поведения и, в конечном счете, "льется каскадом вниз", чтобы затронуть окружающую среду. Откройте потенциал ведущих клиентов, силу их мыслительных процессов на пути к реализации проекта, а также тот факт, что то, кем они являются, никак не связано с тем, как они себя ведут и какие условия их окружают. Множество людей не смогут принять перемены, если вы будете логически их выстраивать. Интегрального изменения можно легко достичь и принять, если наравне с соответствием логических уровней продвигать клиента к следующему, более высокому уровню и рассматривать его решения уже в контексте этого уровня.

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

Трансформационная коммуникация тесно объединяет все аспекты действительности человека с ориентируемыми на результат вопросами и логическими вопросами уровней. Связь логических вопросов уровней с вопросами рамки результата реализуется в эффективных совместных действиях. Это похоже на добавление басовой секции, которая совершенствует звучание основной гитары, принося больший резонанс и расширяя диапазон звука всей музыкальной структуры.

Период времени для трансформационной коммуникации устанавливается рамкой конечного результата. Мы обсуждаем, как добраться отсюда (текущее состояние) в пункт назначения (желаемое состояние). Таким образом, наша коучинговая сессия обогащается и углубляется с помощью вопросов логических уровней. Добавление глубины к рамке результата с помощью вопросов логических уровней увеличивает понимание человека и мотивирует его стремиться к цели (см. рисунок 10.3).

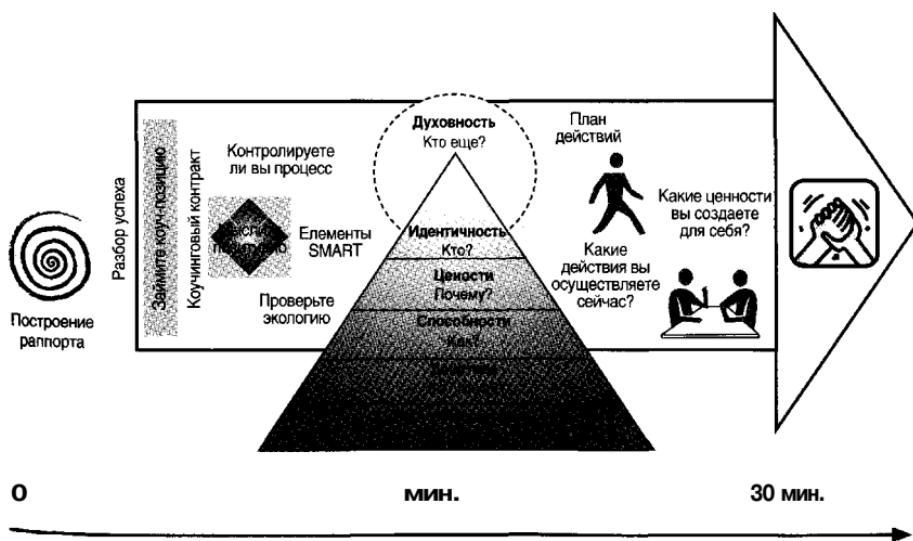


Рисунок 10.3. Логические уровни и рамка результата

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

Прежде чем использовать рабочий лист как базовую структуру для трансформационной коммуникации, мы рекомендуем вам использовать его сначала непосредственно для самого себя, чтобы увидеть, услышать, и почувствовать, что изменится, если в рамку результата добавить логические уровни.

## Таблица логических уровней коучинга

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

**Как вы могли бы получить то, чего хотите?** (Отвечая на вопросы, используйте логические уровни. Прислушивайтесь к целям SMART.)

## **Ведение**

Кто получает пользу?

## **Идентичность.**

Кем вы хотите стать?

Как вы себя ведете, когда...?

Каким человеком вы станете?

## **Ценности**

Почему это важно?

Какие ценности это развивает?

## **Возможности/Способности**

Как вы этого достигнете?

Каковы ваши способности?

Какие способности вам необходимо будет развить?

## **Действия/Поведение**

Какие меры необходимо принять?

Какие шаги нужно сделать, чтобы поддержать X?

Окружающие условия

В каких условиях вы этого хотите?

Когда вы это сделаете?

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

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

## **Аудиоупражнение "Структурированное слушание"**

Это упражнение может показаться вам похожим на упражнение о глобальном слушании. В этом случае, когда вы слушаете или просто размышляете, обратите внимание на то, как акцентируются слова и соответственно идет дополнительная информация о логическом уровне, используемом человеком в настояще время.

Прислушайтесь, на чем именно делается акцент: "Я хочу закончить написание статьи сегодня". Акцент на слове "Я" направил вас на то, что скрытое послание, которое я использовала, было сфокусировано на уровне идентичности.

А как насчет следующего высказывания: "Я хочу закончить написание статьи сегодня." Сравните это с: "Я хочу **закончить** написание статьи сегодня." Акцент на слове "хочу" фокусирует наше внимание на уровне ценностей, который вы выбираете. Акцент на слове "закончить" указывает на наши способности, навыки, и следовательно указывает на то, что человек оперирует на логическом уровне способностей.

"Я хочу закончить **написание** статьи сегодня". Здесь акцентирован логический уровень действий. "Я хочу закончить написание статьи **сегодня**". Такое утверждение указывает на то, что человек действует на уровне окружающей среды.

Для построения взаимопонимания необходимо, чтобы ваш ответ находился на том же логическом уровне, на котором клиент задал вопрос. С целью произвести эффективные изменения быстрее и легче, вы можете также построить взаимопонимание и расширить трансформационную коммуникацию, ведя своего клиента к более высокому уровню. Предположите, что ваш клиент испытывает трудности в завершении того, что он начал, и винит во всем окружающие условия. Представьте, что утверждение вашего клиента звучало следующим образом: "Я хочу закончить написание статьи сегодня". Вы можете ответить: "Замечательно! Как раз то, кем вы являетесь, поможет вам достичь желаемого! Вы хотите поступить именно так!".

Укрепляя использование слова "хотеть" и делая на нем акцент, вы расширяете взаимопонимание. Приглашая человека рассмотреть свое желание как составляющую часть самого себя, вы ведете клиента вперед, поскольку он начинает понимать, что способен сделать выбор. Это желание становится составляющим элементом его идентичности. Такая позиция помогает клиентам преодолеть препятствия и двигаться даль-

ше, а также построить представление о самом себе и стать тем, кто успешно завершит начатое.

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

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

Напишите несколько предложений для себя и тренируйтесь!

## Глава 11

# УДИВИТЕЛЬНОЕ ИЗЯЩЕСТВО: ЗАВЕРШЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ И ПЕРЕХОД К ДЕЙСТВИЯМ

*Мы здесь для того, чтобы засвидетельствовать творение всячески ему способствовать... Мы должны облечь мысль в красоту и власть и похвалить людей, которые нас окружают.*

Энни Диллард, Паломник

## Переправляясь через реку

Часто в своей жизни я делала долгие прогулки вдоль Тихого океана по различным маршрутам. Именно самая первая из таких прогулок оказала значительное влияние на мою жизнь. Однажды мне потребовалось провести некоторое время с собой наедине. Я остановила своих детей с семьей и отправилась в семидневную экскурсию по сложному маршруту на западном побережье Ванкуверского острова. Я сделала так, как мне посоветовали: подготовила легкую сумку, карты, компас и совершенно новую карту приливов и отливов.

Следуя маршруту вот уже три дня, я обнаружила, что в некоторых местах было очень трудно преодолевать крутые подъемы и даже иногда быть в грязи по колено. И хотя этот маршрут тянулся вдоль Тихого океана, он приближался к нему очень близко только в устьях рек и местах разбивки лагеря. Напряженная и уставшая на третий день, я завтракала, рассматривая берег. Море было далеко, стаи чаек кружились над скалами в поисках пищи.

Изучая свою карту, я заметила, что следующее место разбивки лагеря было только на расстоянии в десять миль. Чувствуя напряжение во всем теле, мне хотелось, чтобы день быстрее подошел к концу. Заметила, что если идти вдоль моря, то добраться до лагеря можно намного быстрее. Я подумала: "Боже мой, этой дорогой я доберусь до лагеря не более чем через четыре часа." Обнадеженная, проверила расписание приливов и отливов и отметила, что прилива в течение шести часов не должно быть. Я сказала самой себе: "Решено! Отправляюсь вдоль моря и буду идти по берегу к следующему участку". Я шла вдоль высокого вогнутого утеса с плоской каменной основой, похожего на утесы Дувра. Это было великолепно.

В течение двух с половиной часов я наслаждалась экскурсией, вдыхая свежий воздух. Я шла преимущественно по плоскому берегу и любовалась многочисленными глубоководными бассейнами, заполненными красочными актиниями и другими удивительными существами. Часто останавливалась, чтобы насладиться ими в полной мере. Были также большие щели и трещины в скале, где необходимо было спуститься вниз на три шага и так же подняться, чтобы выйти с другой стороны. Я заметила, что не было ни одной доступной дороги, чтобы подняться вверх и уйти от пляжа. Все пути наверх были перекрыты огромным утесом. Проведя около трех с половиной часов в такой замечательной экскурсии я вдруг заметила, что в щелях скал стало больше воды. Потрясенная, я проверила расписание приливов и отливов. Все никак не могла понять.

почему воды стало больше. Просмотрев расписание приливов и отливов более тщательно, я поняла, что сделала огромную ошибку. Числа на расписании приливов и отливов, которые я смотрела утром, указывали на то, что будет прилив. Приблизительно через три часа место, где я сейчас находилась, будет, по крайней мере, под восьмью футами воды Я попала в беду. Возвращаться было уже слишком поздно. Мне необходимо было двигаться вперед как можно скорее.

Я побежала вниз по пляжу, этот час бега тянулся целую вечность.

Каждый раз, когда я перепрыгивала щели, они все стремительней заполнялись водой. Некоторые были очень широкими, почти непроходимыми. Едва сумев перепрыгнуть огромную щель, я поняла, что вернуться назад уже будет невозможно, а впереди меня еще могут ждать подобные непроходимые препятствия. Было очень скользко и опасно. Я двигалась так быстро, как только могла, но вода была быстрее меня. К тому же не было никакого подходящего места, чтобы подняться наверх.

В моем сознании уже успела промелькнуть картина своих похорон, мои дети теперь сироты Я начала молиться: "Если я переживу это, тогда моя жизнь будет полезна, - пообещала я миру. - Пожалуйста, если это возможно, оставьте мне эту жизнь?". Час тянулся целую вечность.

Уровень воды быстро повышался, она струилась по равнине, с каждой волной приближаясь к стене утеса. Далеко впереди я могла видеть, где утес изгибается к морю. "Возможно, это устье реки, - подумала я - Уверена, что если буду двигаться вперед с максимальной скоростью, то смогу добраться туда прежде, чем вода меня настигнет". Так я и сделала. Это стоило мне огромных усилий.

Когда я добежала до цели, мои ноги были мокры, но я все же поднялась на маленькие камни в конце короткого полуострова. Это заняло приблизительно полчаса. Каменный изгиб был невысок, около пяти футов.

Нетерпеливо я всматривалась в противоположную сторону.

Это была действительно река, но не та, что я ожидала. Мне говорили о реке с переправой, однако то, что я видела, было большим устьем реки, затопляемым приливом. Никакое пересечение не было возможно в жестоком разрывном течении. К моей тревоге также прибавилось и то, что лицевая сторона утеса тянулась вдоль устья реки, по крайней мере, еще 200 ярдов, и заканчивалась в глубоком ущелье. Перебраться через него было невозможно из-за циркуляции воды Далеко с другой стороны, на расстоянии в полмили, я увидела несколько палаток.

Аккуратно я продвинулась на шестьдесят футов вверх по реке, идти дальше не было возможности. Нельзя было подняться выше, на расстоянии десяти футов я заметила несколько скрюченных веток дерева,

выходящего из более высоких частей утеса. Я была заблокирована во всех направлениях, а уровень воды повышался. Внезапно увидела, что из одной отдаленной палатки вышел человек с посудой. Он начал идти в сторону реки. Мне показалось, что он увидел меня. Отложив посуду, он возвратился к палатке. Я не знала, хотел ли он помочь мне, игнорировал ли меня, и видел ли меня вообще. Я продолжала молиться, надеясь, несмотря ни на что, что он поможет мне. Прошло несколько долгих минут, а казалось, что уже более часа.

Спустя пару минут он появился из палатки с другим человеком, у них в руках были веревки. Они спешили ко мне, и даже притом, что уровень воды продолжал повышаться, я знала, что теперь у меня была помощь. Следующая часть этой истории - одно из самых захватывающих событий, которые я когда-либо видела в своей жизни. Едва смотря на меня, человек с веревкой следил за ветвями дерева на десять футов выше моей головы. Сделав лассо, как в старых кинофильмах про ковбоев, он начал вращать веревку над своей головой и бросил ее со всей силой вперед. Это был прекрасный бросок. Веревка зацепилась за сломанную ветвь дерева и повисла над бурлящей водой, уровень которой продолжал повышаться, а я наблюдала за всем происходящим в изумлении.

Из другой веревки он сделал второе лассо, и после нескольких попыток я смогла поймать его. Он крикнул, чтобы я обвязала веревку вокруг своей талии. Теперь было две веревки: направляющий канат, за который можно было держаться, и второй, который меня удерживал. С этими двумя веревками я отважилась сделать шаг в поднимающуюся реку. Течение сразу же чуть не сбило меня с ног, но я удержалась, вернувшись в исходное положение. Я медленно двигалась, шаг за шагом, по катящимся волнам ледяной воды, циркулирующей вокруг моей шеи. Время от времени я теряла свою опору; однако, с помощью веревки и ободряющих слов мужчин, цель была достигнута.

Мужчины помогли мне выбраться из воды и представились. Когда они увидели, что я была в безопасности, то начали ругать меня. Один из них побежал к палатке и достал мне бумажное одеяло. За несколько минут я погрузилась в глубокий сон. Мужчины собрались и покинули лагерь прежде, чем я проснулась.

Начиная с того момента, преодоление жизненных препятствий стало моим призванием. У каждого из нас есть в жизни такая "река", которую необходимо пересечь, собрав всю свою храбрость и мужество. Если мы преодолеем это препятствие, то наша жизнь станет еще более глубоким путешествием. Если у нас ничего не получится, то метафорически выражаясь, мы тонем в безнадежности и беспомощности текущей ситуации.

*Трудности могут легко охватить ваши ноги. Все же, если мы верим, что нам помогут, если мы просим об этом, и твердо придерживаемся нашей цели, то можем найти выход на следующий жизненный уровень. Веревка, за которую мы держимся и которая ведет нас, - это наши ценности. Мы должны их обозначить и укоренить, и следовать за ними к далекому берегу. Объединив свои ценности с видением, мы найдем выход из любой ситуации.*

*Когда мы рискнем сделать шаг в пропасть настоящего внутреннего лидерства и подлинного доверия, мы пересечем реку и направимся в будущее к нашим мечтам.*



## **Язык действий**

Коучинговая коммуникация продуктивна, когда она приводит к эффективным действиям, которые включают применение приобретенных знаний и открытий, сделанных во время сессии, на практике. После того как человек исследовал цель визуально и детально предоставил результат, у него появляется естественное стремление определить специфические шаги и двигаться к реализации плана. Если человек четко визуализирует каждый свой шаг и задает краткие деловые вопросы, охватывающие несколько точек зрения, связанных с его подлинными желаниями, то это свидетельствует о том, что он находится на правильном пути к поставленной цели, идет к ней уверенно, с изяществом и полным удовлетворением.

В тот момент, когда коммуникация переключается от исследования и тестирования к определенным действиям, для поддержки заявленного плана может быть создана сильная лингвистическая структура. Люди получают такие результаты, которые они уверенно выбирают, и делают то, о чем уверенно объявляют. Это - критический момент коучинговой коммуникации. Коммуникация должна перетекать от мягкого, открытого способа исследования проверки альтернатив к решительным побуждающим словам и интонациям, поддерживающим четкий выбор и категорический план, который будет завершен. Давайте обсудим это подробнее.

## Развитие сессии: от открытого к закрытому

В начале коучинговой коммуникации вы задаете клиенту исследующие вопросы, которые приглашают человека сделать самый ценный выбор. На этой ранней фазе коммуникации вы используете открытые вопросы, мягкий тон и проявляете любопытство. Вы помогаете человеку четко визуализировать то, чего он хочет, и задаться вопросом об определенных потенциальных направлениях и шагах, которые необходимо предпринять, чтобы достичь желаемого. Мягкий тон при визуализации цели помогает человеку расслабиться, оставаться открытым, вообразить успешные планы, продумать графики времени, добавить примеры и обнаружить различные возможности плана Б.

Чтобы направить коучинговую сессию на поиск решения, нужна устойчивая визуализация и чувство результата, также необходимо поддержать детальное микровидение ключевых этапов, особенно многообещающие области плана действий. Микровидение включает в себя идентификацию и визуализацию самых многообещающих деталей плана действий до тех пор, пока у клиента не появится четкое представление о том, какие шаги необходимо предпринять и каким образом их реализовать. Помните, все происходит сначала в мыслях, потом в действительности.

Поскольку представление о предстоящих действиях начинает проясняться, следует сфокусировать коучинговую сессию на определенных действиях. Человек может справиться с этим самостоятельно либо его будет вести коуч с помощью наводящих вопросов, которые помогут ему сформулировать свои обязательства в ключевой области. Обратите внимание на качество таких вопросов.

- Если взять в расчет вашу работу сегодня и ваши кратко- и долгосрочные цели, какие действия вы будете предпринимать на этой неделе?
- Что вы предпримите в этот период, чтобы укрепить знания, приобретенные в процессе нашей коммуникации?
- Что конкретно вы предпримите?
- Заметьте, что это закрытые вопросы. Другие такие вопросы и утверждения могут использоваться, если есть необходимость сконцентрировать внимание человека на том, как решительными уверенными шагами можно достичь желаемого результата.
- Готовы ли вы на все сто процентов уйти в реализацию своего плана?
- Вы сделаете это? Когда?

- Вы решили сделать это?
- Теперь вы имеете четкое представление о том, что приступите к этому сейчас?
- Вы сможете достичь этого? Вы сделаете это?
- Получилось! Вы собираетесь реализовать задуманное, не так ли?
- Вы говорите, что примете меры завтра?
- Хорошо, вы выбираете план А и начинаете его реализовывать. Правильно? Что именно вы предпримете на этой неделе?
- Говорите ли вы, что хотите предпринять это сейчас?
- Вы верны самому себе, это очевидно. Пожалуйста, установите для себя временные рамки для реализации цели, что именно вы собираетесь предпринять на протяжении следующих семи дней, пока мы не встретимся с вами снова?
- Вы говорите о достижениях! Чего именно вы достигнете?
- Вы говорите "да" принятию мер, правильно?
- Вы сказали, что коснулись такого священного "да" внутри себя. Действительно ли вы хотите сказать себе полноценное "да" и начать принимать меры сегодня?

Вы заметите, что ограниченные по времени закрытые вопросы о действиях играют очень важную роль. Если задать вовремя закрытый вопрос, то человек может сказать уверенное "да" или "нет" и затем организоваться соответственно. Уверенное "да" укрепляет приверженность, расставляет приоритеты и четкий фокус, необходимые для продвижения к цели. В то время как ответ "нет" дает возможность открыть более сильную цель. Использование при этом закрытых вопросов помогает клиенту открыть для себя всю глубину внутреннего стремления к цели.

## **Интонации языка действий: поворот в коммуникации**

Коммуникация меняет направление, когда клиент, следуя своим истинным желаниям, переходит к определенным действиям. Клиент ведет внутреннюю беседу и оценивает лучшие планы. Направляя сессию к желаемой цели, коуч обогащает коммуникацию с помощью структуры действий и использовании ритма действий и интонаций. Волшебный тон (см. главу 5) ориентирует на стратегические действия. Он часто используется для того, чтобы подчеркнуть энергичность и восходящий тон. Он дополняет фокус действий клиента.

Поскольку клиент обязуется прийти к определенному результату, вы, коуч, можете использовать свой голос, чтобы настоятельно поддержать его внутреннее стремление и воплотить видение в действие. Также мы часто помогаем, когда поощряем несколько визуальных репетиций действия, так, при помощи процесса визуализации человек постепенно увеличивает реальность действия, которое собирается предпринять.

## **Язык, побуждающий к действию**

Когда люди исследуют возможные варианты в начале коучинговой коммуникации, коуч может помочь, если они используют слова-смягчители и открытые вопросы, включая такие слова как "могно", "хочу" и "возможно". Мягкий, открытый язык делает исследование легким. Например, вопрос: "Как вы могли бы начать делать это?" более мягок и открыт, чем вопрос: "Что вы предпримите, чтобы достичь этой цели?". К концу сессии полезно поймать и воспроизвести собственные сильные слова, направленные на действия, и обратить особое внимание на их сильные стороны. На протяжении коммуникации в тот момент, когда будут обнаружены новые возможности или сделан определенный выбор, тон должен будет измениться. В ключевые моменты, когда люди начинают определяться и останавливают свой выбор на каких-либо действиях, полезно говорить сильным и решительным тоном, и повторять слова, используемые клиентом для того, чтобы придать больше уверенности по отношению к результатам, которые вдохновляют стремление к применению плана и его завершению. Вы можете сделать это, повторив слова клиента или же попросив, чтобы это сделал он сам. Оба варианта играют серьезную роль. Их суть состоит в том, чтобы убедиться, что слова человека о действиях имеют свой вес. У каждого человека такие слова разные.

Слова, побуждающие к действию, - сугубо индивидуальная система, используемая и понимаемая как личный код. Они варьируются от культуры к культуре. Например, некоторые люди предпринимают конкретные действия, когда используют такие фразы, как "мне следует", "я должен" или "мне нужно". Другие, вероятно, будут использовать слова возможностей: "я буду", "я выбираю", "я могу", "я решаю", "мне хотелось бы" или "я сделаю". Когда вы, коуч, употребляете вдохновляющие и воодушевляющие слова, используемые клиентом, повторяя их, вы помогаете ему предпринять эффективное действие, а также предостав-

ляете сильную коучинговую поддержку. Необходимо прислушиваться к словам, которые заряжают клиента энергией. А фразы, имеющие тенденцию к уменьшению обязательств, использовать не стоит.

Многие люди используют фразу: "Я должен сделать это". Но иногда это выражение не приводит ни к каким действиям. В то время как другие фразы: "Тогда я рискну" или "Хорошо, я сделаю это!" мотивируют визуальное представление человека, продвигая мечту к реализации с яркостью и оживленностью.

Используйте следующие слова клиента, побуждающие к действию: "выбираю", "могу" или "сделаю" (как, например, во фразах: "Я сделаю это"), "Что вы хотите сделать?", "Вы можете сделать это?", "Вы делаете это?". Если побуждающим является слово "выбираю", сказанное специфическим решающим тоном, используйте его в вашем вопросе: "Вы выбираете этот путь?". Другими словами, когда человек переходит к фазе действия в коучинговой коммуникации, просто задавайте ему вопросы о его следующих шагах, используя самые сильные побуждающие слова и выражая их в той же тональности.

Спросите себя, какие слова помогают каждому определенному человеку спрыгнуть с собственного внутреннего трамплина в широту жизни, принимая эффективные меры по достижению желаемой цели. Что позволяет им эффективно плыть по реке жизни? Каждый человек индивидуален. Двигается ли он вперед со страстью и энтузиазмом, когда говорит: "Я сделаю это". В такой момент коммуникации вы предоставите эффективную помощь, если спросите: Так вы сделаете это?". Важно прислушаться к верbalному выражению и к тому, как это было сказано.

Использует ли ваш клиент слова:

- Нравится
- Выбираю
- Решаю
- Желаю
- Хочу
- Нужно
- Необходимо
- Должен

Говорят ли клиент воодушевленным и вдохновленным тоном о сделанном выборе или же он говорит с нотками отчаяния в голосе, словно его заставляют предпринимать действия? Если вы не уверены, попросите, чтобы человек измерил свой уровень мотивации по шкале от 1 до 10. Проверьте, есть ли более сильная внутренняя фраза, которая действительно заряжает и мотивирует его.

Подводя итог вышесказанному, использование побуждающих к действиям эффективных выражений приближает человека к тому, чтобы реализовать задуманное. Кроме того, необходимо прислушиваться к словам, которые вдохновляют и мотивируют клиента, и повторять их в последующей беседе.

## Альтернативные подходы к плану действий

Если в конце коучинговой сессии у клиента нет четкого представления о компонентах, то вам, коучу, необходимо поддержать процесс рождения плана действий. Лучше предпринимать любые действия, чем бездействовать. Для очень абстрактной цели (50000-шагового уровня) или цели, которая нуждается в дальнейшем изучении, очень важны запрос, исследование и наблюдательные подщели. Естественно, чтобы помочь клиенту сформировать лучший из всех возможных план действий, необходимо определить первые шаги: занять наблюдательную позицию и собрать информацию.

Здесь мы также можем поощрить поиск альтернативных путей для достижения цели. Сюда входят мотивация человека на рассмотрение различных вариантов эффективного достижения цели и предоставление возможности стремительно двигаться вперед, пробуя несколько альтернатив. Большинство людей остаются верными только одному выбору или некой его полной противоположности. Представьте, что мы в некоторой степени походим на акушерок, и все роды для нас различны. Иногда рождение происходит долго, в тяжелых муках, иногда быстро и легко. Мы работаем с человеком, шагом за шагом, по мере того, как он продвигается на своем пути.

Когда коучинговая сессия приближается к концу, для того чтобы обозначить момент рождения идеи, вы можете предложить любопытные вопросы, которые стимулируют более глубокую систему знания человека, и с целью предложить предпринять определенные действия. Использование шкалирования может облегчить этот процесс.

- Какие три небольших шага вы могли бы предпринять, чтобы продвинуть свой план на этой неделе? Чему вы могли бы быть привержены?
- Если бы существовало несколько альтернативных ключевых шагов, которые могли бы переместить это с 6 позиции на 7 на этой неделе, то какими они были бы? Вы предпримите их?
- Какие альтернативные действия могли бы приблизить вас к желаемой цели? Вы могли бы начать с чего-нибудь небольшого?

- С чего вы могли бы начать исследовать это видение, даже только для того, чтобы его протестировать?
- Какие меры необходимо предпринять, чтобы начать эффективное движение в заданном направлении? Назовите три пути.
- Какие три самых важных приоритетных шага можно предпринять на этой недели, чтобы реализовать это?

Когда человек останавливается, необходимо использовать тактику "меню китайского ресторана", чтобы вернуть представление о движении вперед. Например, можно сказать: "Некоторые люди приобретают новые знания в библиотеке; некоторые общаются с человеком, который разбирается в интересующем предмете; некоторые смотрят видео и отмечают ключевые интригующие детали, или находят другой способ двигаться к желаемой цели. Что вы об этом думаете?".

## **Сближение с целью: где и когда**

Коучинговая сессия подходит к концу. Энергия голоса стимулирует действия. Если человек увлекся своими мыслями, мы можем ему напомнить восходящим тоном: "У нас осталось около пяти минут, теперь мы двигаемся в правильном направлении?". Это напомнит ему о данном им обещании принимать меры.

Заключительная задача коуча - напомнить человеку о временных рамках, в течение которых он должен выполнить задачу, или же, наоборот, попросить клиента самостоятельно обозначить, что конкретно он предпримет и за какой период времени. Такое утверждение графика времени с клиентом, выраженное как обязательство, делает заключительную часть сессии полноценной сильной системой поддержки как для клиента, так и для коуча. Учитесь повторять.

Коуч: *"Итак, вы говорите, что это будет готово в среду утром?"*

Клиент: *"Да, я сказал именно так!"*

Поскольку мы просим, чтобы человек осуществил задуманное, мы интересуемся, была ли беседа максимально эффективной? Уполномочен

ли человек? Наша цель в конце коучинговой сессии заключается в том, чтобы помочь человеку, а именно:

- визуализировать именно то, чего он хочет, испытывая при этом такие чувства, словно он уже достиг конечного результата;
- сделав шаг из визуализации, заглянуть в будущее, исследовать альтернативы и провести их детальный анализ, чтобы иметь представление о том, как достичь результата;
- образно примерьте и проверьте альтернативные варианты, пока еще не совсем ясно, какой из них сработает лучше всего и приведет вас к желаемой цели;
- четко определите и с энтузиазмом объявите о своих будущих действиях, соответствующих системе ценностей SMART, и визуализируйте то, как вы их будете предпринимать, по крайней мере, еще один раз;
- "реализуйте задуманное" после коучинговой сессии;
- учитесь и развивайтесь с помощью обратной связи, получаемой после принятия мер.

## **Заключительные шаги: подведение итогов и значимость разговора**

После того как клиент определяет свои действия и задачи, процедура практически завершена. Остается только поддержать его в нескольких ключевых элементах, связанных с реализацией обязательства.

Сильный первый шаг для клиента - кратко подвести итоги и обозначить, в чем состояла ценность сессии. С этой целью необходимо спросить клиента в конце сессии: "Какую роль данная коммуникация сыграла непосредственно для вас?".

Другие примеры:

- "Что вы сегодня узнали нового о себе?"
- "Каких вершин вы достигли за эту сессию?"

Такие вопросы дают клиенту возможность получить истинное удовлетворение и испытать чувство гордости за проделанную работу. Клиент определяет прогресс, которого достиг за время коммуникации, и подводит итоги. Это не корысть, подобное помогает человеку сосредоточиться на своем развитии. Чувство собственного достоинства повышается, поскольку человек признает, что делает что-то очень важное. Самопризнание говорит о том, что он решительно подводит к завершению

нию эффективную коммуникацию. Рассматривая детально то, что результат означает для каждого человека и что необходимо будет предпринять, чтобы достичь его, клиент повышает чувство собственного достоинства.

Такая постановка вопросов дает осознание того, что прогресс человека ценится, признан, углублен и обогащен. Эти вопросы дают ему возможность объявить о своих ценностях и приверженности, подтвердить значимость и получить настоящее удовольствие. Кроме того, эти вопросы помогут целиком погрузиться в глубинное слушание, испытать чувство приверженности и последовательно развиваться, считая процесс реализации проекта клиента собственным. Наслаждайтесь.

## **Заключительное признание коуча**

Коучинговая коммуникация будет отличаться большей эффективностью, если коуч завершит ее признанием побед, которых достиг клиент. Кроме того, полезно будет сказать несколько слов о том, что вы видите в человеке, акцентируя внимание на тех аспектах, которые вы определяете как трамплин к развитию клиента. Заканчивая сессию таким образом, вы почувствуете связь, которая начала формироваться между вами и клиентом. Вы вместе пришли к определенным результатам, приобрели опыт, и у вас есть полное право гордиться проделанной работой и результатами, которых достиг клиент. В последние моменты коммуникации выразите свое отношение к приверженности клиента и скажите о том, каким вы видите этого человека в будущем, когда он будет делать шаги, которые приведут его к мечте.

Войдите в заключительную фазу коммуникации с позиции коуча и искренне признайте и оцените клиента. Эта добавленная степень личного присутствия делает заключительную стадию еще более эффективной. Ваша цель состоит в том, чтобы за оставшиеся несколько минут сфокусировать центр на клиенте и сообщить ему о том, что было важным и особенным в его присутствии на сессии. Не стоит давать оценку сессии определенным выборам клиента даже с положительной точки зрения, потому что это снова вернет вас на позицию эксперта.

Поскольку вы принимали участие в сессии, что именно вы можете выделить такого, что было для вас совершенно новым и важным? Каким было удовольствие наблюдать за прогрессом клиента? Какой опыт вы приобрели, постепенно двигаясь к результату? Было ли вам это движение в радость? Вы можете быть выразительным, если вам

захочется подчеркнуть природные возможности клиента и очевидную мотивацию по отношению к завершению начатого? Некоторым людям приятно будет услышать признание в форме простого сердечного "спасибо!". Другие говорят несколько искренних слов, чтобы ускорить "путешествие" клиента. Вы найдете лучший способ для того, чтобы сказать о значимости того, что им довелось испытать.

## **Упражнение "Логические уровни признания"**

Отличный способ закончить эффективную коммуникацию - обратить внимание на все только что упомянутые качества с помощью логических уровней признания.

Эта простая структура подчеркивает значимость некоторых различий и ключевых систем выбора в жизни человека.

Высший уровень мышления можно назвать идентичностью. Как человек обсуждает то, кем он или она является?

Следующий уровень называют увеличение ценности. Какие самые важные ценности были затронуты на сессии?

Третий уровень - уровень способностей. Как человек говорил о своих способностях и их дальнейшем развитии?

Четвертый уровень - предпринятые действия для продвижения в заданном направлении.

Пятый уровень указывает на определенные планы человека (ближение с целью) - где и когда.

В конце сессии вы можете использовать эти простые логические уровни, чтобы выразить свое уважение человеку; можно коснуться, по крайней мере, трех уровней, чтобы выразить признание. Вы можете включить их в одно сильное предложение на заключительном этапе сессии. Этот процесс актуален всегда так же, как и актуально признание. Кроме того, такой способ признания учитывает подлинную оценку, которая будет выражена в сильной форме.

Чтобы научиться эффективно использовать логические уровни признания, необходимо самостоятельно практиковать их. Для того чтобы обнаружить, как работает система, можно начать со следующего небольшого упражнения.

## Упражнение

Часто легче начать это упражнение, думая о близких для вас людях. Это дает вам хорошую возможность практиковаться, и затем применять его со своими клиентами и другими людьми. Немного попрактиковавшись, вы сможете использовать это упражнение в ключевой заключительный момент коучинговой коммуникации. Оно направлено на соединение вашего глубокого знания о личном саморазвитии и развитии других людей.

Найдите тихое место, где вы можете говорить громко вслух. Для практики, найдите фотографии дорогих для вас людей, или же просто визуализируйте их мысленно. Думайте об этом дорогом для вас человеке с точки зрения его или ее самых прекрасных и устойчивых качеств.

Также визуализируйте треугольник логических уровней (см. рисунок 10.1). Легко научиться визуализировать простую треугольную форму логических уровней, затем мысленно помещать ее в качестве прозрачной структуры перед человеком, которого вы хотите признать (см. рисунок 11.1).



Рисунок 11.1. Логические уровни

Образно повесьте уровни на вымышленный крючок перед человеком и просто начните говорить с ним, делая благодарные утверждения, начиная с вершины и двигаясь вниз. Вы обнаружите, что перемещение сверху вниз, от одного уровня к следующему будет течь естественно, когда вы направите свое внимание на выражение благодарности человеку. Этот процесс мы называем утверждением логического уровня, потому что он подобно водопаду природным образом струится вниз, создавая замечательный поток признания.

Несколько следующих примеров помогут вам научиться использовать такую форму признания. По мере того как вы говорите, следуйте структуре логических уровней сверху вниз, по крайней мере, до уровня действий. К примеру, испытайте силу этого признания, выраженного в заключительном предложении, которое было использовано на реальной коучинговой сессии:

- 1. (Идентичность):** "Ух ты! Мне действительно сильно понравилось работать с вами сегодня. Вы очень энергичный и по-настоящему решительный человек".
- 2. (Ценность):** "Вы четко знаете, что для вас важно".
- 3. (Возможность):** "Стремитесь к цели, несмотря на все возникающие препятствия".
- 4. (Действие):** "Находите самый удачный способ их преодолеть".
- 5. (Окружающие условия):** "Ваша цель ведет к определенным результатам для общества и мира в целом. Потрясающе!".

Это легче, чем кажется на первый взгляд, потому что логические уровни формируют естественную форму признания подлинным способом. Все, что вы сознательно должны сделать, - найти что-нибудь уникальное и вдохновляющее в человеке на каждом из уровней. (Позже в работе с клиентами вы признаете человека по тем критериям, которые открылись за время сессии.) Теперь, будьте готовы обратиться к этому человеку устно, мысленно или на бумаге. Практикуйте это различными способами и исследуйте устную беседу, когда мысли приходят на ум. Используйте все уровни, обозначенные как в примере, так и в следующей схеме. Оценивайте в соответствии с каждым уровнем, начиная с вершины логических, перемещаясь вниз шагом за шагом. Будьте искрен-

ним, и общайтесь так, чтобы человек чувствовал поддержку в своих самых сильных стремлениях и ценностях. Разделите ценности человека и силу стремления к визуализированным результатам. Определите его место в мире.

Легкий способ сделать это - в устной форме или письменной закончить предложения, приведенные ниже.

1. Вывяляетесь...

(Например, при обращении к близкому человеку: "Вы являетесь мужественным и дальновидным человеком".)

2. И это очень важно, потому что...

(Продолжая обращаться к близкому человеку): "Это очень важно, потому что так замечательно наблюдать за тем, как вы создаете что-либо ценное для окружающих вас людей..." (Альтернативный вариант: "Очень важно то, кем вы являетесь...")

3. Как вы развивали эти способности... (Продолжая обращаться к близкому человеку: "Так захватывающе то, как вы развиваете такие пиковые способности, которые теперь используете на практике".)

4. Какие действия вы предпринимаете... (Продолжая обращаться к близкому человеку: "И действия, которые вы теперь предпринимаете, действительно имеют значение! Я вижу, как вы решительно двигаетесь вперед, оставаясь верным своим приоритетам".)

5. Где и когда вы их предпринимаете... (Продолжая обращаться к близкому человеку "По мере того как вы с удовольствием приближаетесь к цели и принимаете меры, я очень рад, что у меня есть возможность наблюдать, каких результатов вы достигаете. Какое удовольствие!")

Краткое описание эффективных шагов на практике.

- Визуализируйте прозрачную логическую диаграмму уровней перед человеком, которому вы хотите выразить свое признание.
- Отметьте, в чем человек уникален и какое место он занимает в мире.
- Используйте "мысли новичка", чтобы развить собственную креативность: кто, почему, как, что, где и когда.
- Начните с самой вершины диаграммы логических уровней и завершите все предложения, сосредоточиваясь и кратко излагая

самые прекрасные качества человека. Позвольте своей глубинной системе знания заканчивать каждое предложение уровней как можно более эффективно.

- Когда вы говорите, чувствуйте уважение, честь и привязанность по отношению к человеку, о котором идет речь, и позвольте этим эмоциям пропитать свой тон и все оттенки голоса. Вы должны говорить от всего сердца и позволять своему подлинному голосу нести сообщение. Так вы будете чувствовать себя естественно и непринужденно.
- Начинайте с самой вершины треугольника логических уровней и выбирайте свои варианты завершения предложений быстро и легко, двигаясь вниз, по крайней мере, до уровня действий.
- Наслаждайтесь человеком, когда говорите о нем.

Личный вклад коуча - помочь другим пробудить в себе гения, также подлинную веру в свои ценности и собственное развитие. Когда вы используете логические уровни признания в конце коучинговой сессии, вы предоставляете эффективную поддержку и помогаете углубить приверженность человека по отношению к стремлению достичь результата. Это возможность расправить паруса на корабле, на котором плывет клиент к своей мечте, и с удивительным изяществом ускорить его путешествие.

## **Глава 12**

### **ТВЕРДАЯ ПОЗИЦИЯ в КОММУНИКАЦИИ**

*Вся наша жизнь - обучение, каждый человек в ней - учитель, и каждый человек - всегда остается учеником.*

Абрахам Маслоу

## Вне мира критики: путь к свету

**В** начале 1950-х на медицинской конвенции в Нью-Йорке доктор Милтон Эриксон запланировал сделать стандартную презентацию свойств гипноза, которая могла бы быть полезной для докторов. Поскольку конвенция проводилась в больнице, координаторы попросили его найти медсестру, которая согласилась бы принять участие в эксперименте. Просматривая залы, Милтон встретил молодую медсестру по имени Лаура, и после краткой беседы она согласилась ему помочь.

Демонстрация была запланирована после полудня. Обедая в компании организаторов, Милтон отметил, что объектом демонстрации будет молодая медсестра по имени Лаура. "Вы не можете использовать ее!", - воскликнули они в ответ на его слова. - Ее друзья сказали нам, что она склонна к суициду. Она планирует через два дня покончить с собой. Друзья так же, как и мы, очень волнуются. Если вы будете использовать ее как объект демонстрации, это может усугубить всю ситуацию". Милтон задумался на мгновение и ответил: "Я считаю иначе. Она взволнована в связи с предстоящими событиями. Если я не буду использовать ее как объект демонстрации, то у нее, вероятнее всего, будет отрицательный ответ".

Когда послеобеденная программа началась, Лаура не изменила своего решения. Милтон смог очень быстро показать все запланированные особенности гипноза. Имея немного времени в запасе, он спросил ее о любимых местах в Нью-Йорке. Она ответила: "Ботанические сады, зоопарк и парк аттракционов Кони-Айленд". "Тогда можно совершить небольшое путешествие", - сказал Милтон.

Он попросил Лауру подробно визуализировать самые любимые маршруты в ботанических садах. Она с удовольствием описала дорогу, увенчанную разноцветными георгинами и фиолетовыми незабудками, виды цветов различных размеров и форм. С упоением продолжала описывать укромные уголки великолепных садов, удивляясь деревьям, которые там растут включая крошечное карликовое дерево в горшке. Затем Милтон пригласил Лауру проделать путешествие в зоопарк, где она насладилась визуализацией различных видов животных с разных континентов и удивилась тому, насколько странными были некоторые из них. Она упомянула о детенышах и о том, как остановилась, чтобы наблюдать за молодой обезьянкой и ее новорожденным, а затем за детенышем носорога, застенчиво выглядывавшего из-за спины своей грозной матери.

Наконец, Милтон направил визуализацию Лауры в гавань, где она шла мимо грузовых суден, которые загружались и разгружались. Скоро она вышла к парку Кони-Айленд, где стала наблюдать за семейными пикниками, детьми, делающими замки из песка на берегу, и молодыми парами, мирно прогуливающимися вдоль береговой линии.

Когда сеанс гипноза был завершен, Милтон поблагодарил Лауру, попрощался и уехал. Неделю спустя в его доме в Аризоне раздался телефонный звонок. Это были организаторы конференции. Лаура исчезла! Люди пришли ее навестить, однако квартира была совершенно пуста.

Поскольку она была сиротой и у нее не было родственников, естественно не было ни единой зацепки, куда она могла уйти. Полагаясь на ее прежние заявления, они предположили, что девушка могла уже быть мертвой. "И вы, возможно, приняли в этом участие!", - добавили они.

"Я уверен, что она обнаружится", - сказал Милтон.

Прошел месяц, о Лауре не было никаких известий.

Прошел год, все еще никаких признаков о девушке. На конференции врачей Милтона обходили стороной.

Три года спустя, о Лауре также ничего не было слышно. К Милтону продолжали относиться неуважительно.

И через шесть лет о Лауре все также не было никаких известий. Теперь эта тема была полностью закрыта, люди забыли о ней. Но не Милтон. Прошло двенадцать лет, в доме Милтона зазвонил телефон. На другом конце линии он услышал женский голос: "Вы, вероятно, не помните меня, мое имя Лаура, я участвовала в вашем сеансе гипноза двенадцать лет назад на конференции врачей в Нью-Йорке".

"О, я отлично вас помню, Лаура, - ответил Милтон, - Где вы были все это время?"

"Я только что вернулась из Австралии, где живу со своей семьей - мужем и тремя детьми, - сказала она. - После вашего сеанса двенадцать лет назад я почувствовала счастье и отправилась на прогулку вдоль гавани. По дороге разговорилась с молодым офицером, который отъезжал на следующий день в Австралию, и он упомянул, что им крайне не требуется медсестра на борту. Я ушла с работы, и за несколько секунд приняла решение плыть с ними. Собрав свои вещи, я взяла паспорт и отправилась в путь. На борту встретила своего будущего мужа и мы начали новую жизнь в Австралии. Я приехала сюда недолго, и когда я разговаривала со своим старым другом, он сказал, чтобы я вам позвонила".

"Я знал, что у вас все должно было быть хорошо, - сказал Милтон. - Приятно, когда завершаешь что-либо с хорошим результатом!"

А как бы вы себя чувствовали на месте Милтона? Многие из нас визуализировали бы худшее, они страдали бы от чувства вины, испытывали опасения и страх перед критикой. Эта история дает нам повод задуматься о важной теме - насколько велика роль, которую неуверенность или уверенность в себе могут играть для всех нас. Когда люди расспрашивали его о Лауре, Милтон всегда с уверенностью отвечал, что с ней все в порядке. Уверенность, вера и более глубинное знание вели его к такому ответу. Он никогда, казалось, не сомневался, что у нее все было хорошо. Если бы на вас были направлены критика, гнев и основанные на страхе размышления людей, которые являются вашими коллегами и наставниками, и такое отношение поддерживалось бы на протяжении нескольких лет, какой была бы ваша ответная реакция? Смогли бы вы поддерживать в себе внутреннюю уверенность, ясность, и верить в то, что все происходящее вокруг - во благо? Прошло двенадцать лет с тех пор, как пропала Лаура, и тем не менее Милтон был уверен в том, что она находится где-то в другом месте и с у нее все в порядке.

## **Природа доверия самому себе: объединение видения и миссии**

Быть трансформационным коммуникатором - значит подходить и соответствовать коучинговому процессу и его методам, которыми мы делимся в этой книге. Для того чтобы вести коучинговую коммуникацию, необходимо исходить из четкой и ясной позиции коуча, где вы не проектируете свою модель мира, даже если живете этим. Если вы не осведомлены или не контролируете себя, то можете подсознательно слушать на уровне 1 - уровне личного мнения, отдавать свое предпочтение и выражать суждения по отношению к человеку, с которым вы общаетесь. Вы даже не подозреваете, что делаете это.

Трансформационным коммуникаторам необходимо признать, что то, кем вы являетесь для других, также важно, как и то, кем вы являетесь для самого себя. Очень важно помнить об этом и быть единым целым с инструментами и процессами, которые вы применяете по отношению к другим людям. Способ продемонстрировать эту целостность - жить примерами и медленно ступать по мере развития коммуникации. Самые легкие способы развить навыки, описанные в этой книге, состоят в том, чтобы учиться демонстрировать власть трансформационной коммуникации в собственной жизни. Вы можете сделать это с помощью метода

"самоотражения", ежедневной медитации и развития практики визуализации, а также наняв коуча, который поддержит вас в использовании и развитии инструментов коучинга и поиске различий в вашей жизни.

Сильные ориентированные на результат коучи ставят перед собой гармоничную цель, используют основанное на ценностях видение и действуют в соответствии с миссией, которая отражает то, кем они являются и какой вклад они вносят. Задайте следующие вопросы и измерьте свои ответы.

- Насколько хорошо я себя знаю? Насколько мне ясно то, чего я хочу?
- Насколько я использую эффективную самооценку?
- Насколько я открыт для обратной связи с другими людьми?
- Как часто в моей жизни повторяются вещи, благодаря которым я могу учиться, расти и развиваться?
- Как я могу начать визуализировать то, что я искренне хочу привлечь в свою жизнь?
- Как расширить осознание того, что намерение выполнено?
- Как можно начать осознавать то, насколько я счастлив, и начинать чувствовать некую часть той благодарности уже сейчас?

Отведите необходимое количество времени на то, чтобы развить вашу внутреннюю гармонию и внести некую ясность. Неуверенность в себе растворяется, когда вы открыто идете внутри себя и отвечаете на эти вопросы.

- Что появиться теперь в моей жизни?
- Какова моя уникальная цель?
- Каково мое видение, которое базируется на моих самых глубоких ценностях?
- Какова моя миссия, которая отражает то, кем я являюсь и какой вклад вношу?

Представьте, что ваше видение, ценности и миссия, основанные на вашем уникальном вкладе эффективно определяют то, как вы видите мир и перемещают вас далеко от внутренних "гремлинов" или страхов. Когда вы исследовали самого себя и сознательно выбрали намерение жить своей целью, следующим шагом должна быть концентрация на правильных условиях для реализации видения. Необходимо задать себе следующие вопросы.

- Кем я становлюсь для того, чтобы реализовать свое видение?
- Каковы перспективы моего роста? Какие возможности могут расти и развиваться вместе со мной?
- Какие области нуждаются в моем внимании?
- Что я могу отпустить? В какой более масштабный процесс я вхожу?

Отвечая себе на собственные вопросы, вы открываете свое человеческое предназначение, относящееся к конкретному моменту. Это сущность самотренировки. Как только у вас появляется четкое представление о том, кем вы должны стать и каково ваше предназначение, следующим шагом должно быть искреннее желание сказать "да" процессу выполнения вашей внутренней работы. Когда вы искренне определяете для себя самонаправленное человеческое назначение, знаете свое истинное внутреннее направление и двигаетесь в нем, вы можете расслабиться в видение, которое хотите реализовать в своей развивающейся жизни.

Важно быть полностью готовым сделать то, что когда-либо вы должны будете сделать в соответствующих условиях, основанных на подлинных ценностях видения и миссии. Только проверяя самого себя и налагая на себя ответственность, вам удастся постичь весь смысл послания Ганди: "хочешь изменить мир - начни с себя".

## **Сложность человеческого восприятия и динамика непредвиденных ситуаций**

*Попросите и получите. Отдайте и получите без надобности просить о чем-либо.*

Майкл Беквист, Вдохновение от сердца

Сложная, динамическая и великолепная человеческая игра состоит в том, чтобы играть друг с другом или, наоборот, с целью того, чтобы придумывать наши творческие идеи. Трансформационная коммуникация, основанная на подходе тренера, поддерживает это динамическое появление на отдельных и коллективных уровнях.

Как уже говорилось ранее, коучинговая коммуникация относится к каждому уникальному индивидуальному выражению как к прекрасному, принимая без суждений видение, ценности и миссию, которые объединены целью человека. Когда коуч и клиент в состоянии стать единым целым, строится глубокая связь, доверие и близость. У большинства людей редко бывает возможность быть выслушанным с таким уважением, почтительностью и воодушевлением. Такое место безоговорочной оценки придает энергию и вдохновляет совершать чудеса.

## **Пробуждение познания, самопознания и слушания**

У каждого из нас есть уникальный набор подходов и фильтрующих систем, с помощью которых мы выносим суждения и оцениваем мир вокруг нас. Эти оценки, чувства, предпочтения, мнения, предложения и другие внутренние стратегии ведут наше личное принятие решения. Если мы не знаем о наших уникальных способах мышления и не помним о том, как они могут воздействовать на намерения и поступки других людей, то они могут иметь отрицательное влияние.

Общая фраза: "я не понимаю, куда вы клоните" - признак того, что вы слышите только на первом уровне, уровне собственного мнения, и не уважаете должным образом мировоззрение ваших собеседников. Такие недоразумения редко случаются, когда вы не торопитесь, делая внутреннюю работу, возможно, используя различные коучинговые процессы, описанные в этой книге. Или когда нанимаете личного коуча, который поможет вам достичь устойчивого внутреннего состояния и уважать мнение других. С пробужденным пониманием и самопознанием, мы способны оставить пространство для других людей и встретить их именно в том месте, где это необходимо, а также стать чемпионом для их желаемого изменения - не то, чего мы хотим для них или что нам кажется лучшим выходом, а подлинная цель человека. Люди чувствуют, что их услышали, приняли и поняли, когда вы признаете и уважаете их точку зрения, рожденную в их уникальной модели мира.

## Без искажений: принимая человека таким, какой он есть

*Модель мира каждого человека столь же уникальна, как и отпечаток его большого пальца. Не существует двух полностью одинаковых людей... как и двух человек, которые поймут одно предложение одинаково... Таким образом, взаимодействуя с людьми, не пытайтесь заставить их соответствовать вашему пониманию того, какими они должны быть.*

Милтон Эриксон

Преимущество уважения по отношению к различиям между людьми и предоставления им возможности принять собственное уникальное решение состоит в том, что они будут ответственными, учиться на более глубоком уровне и раскроются наиболее эффективным образом в своем стремлении достичь поставленной цели. Сюда можно также добавить внутренние открытия и выбранное направление движение, которые помогут объединить уникальные желания людей более эффективно, чем любые другие решения, предоставленные из вне. Намерение состоит в том, чтобы дать людям возможность придумать собственные ответы. Когда мы не допускаем личных суждений в коммуникации, мы поддерживаем клиентов в развитии их стратегий, подходов и побед.

## Усовершенствование и развитие навыков

Высокоэффективные трансформационные спикеры, используя коучинговый подход, добавляют в коммуникацию следующие черты.

- Внимание, комфорт и забота.
- Расслабленное нейтральное состояние уважения, внимания; принятие клиента таким, какой он есть.
- Уважение к модели мира человека и уверенность в том, что у него есть все ресурсы, чтобы достичь успеха.
- Поддержка и последовательность, которая защищает клиента и совершенствует лучшие из его возможностей.

- Обязательство установить ясные соглашения и сдержать обещания.
- Ориентированные на результат вопросы, задаваемые с настоящим любопытством.
- Сфокусированное, контекстное и глобальное слушание используется последовательно.
- Комфортная тишина, позволяющая человеку погрузиться глубже.
- Гибкость и вера в интуицию на пути к желаемому результату.
- Направленность к поддержанию подхода, который соблюдает повестку дня человека.

Поскольку вы работаете с навыками, описанными в этой книге, и используете время, чтобы отразить и исследовать, понимаете ли вы, как человек использует язык, физическое пространство и различные перспективы, вы поднимете уровень гения в человеке, с которым взаимодействуете. С помощью ваших совместных коммуникаций человек начнет использовать ориентированное на решение мышление высокого уровня как практику выбора. Это упростит внутренние стратегии визуализации, разъяснит их ценность, станет условием проявления видения и будет питаться от приверженности.

Связь и доверие будут углублены, поскольку каждый из участников коммуникации изучает власть и близость трансформационных бесед. В свою очередь, вы оба углубите свои возможности доверительных отношений во всем. Учтите, что, даже если вы знакомы с коучингом уже в течение многих лет, трансформационная коммуникация всегда полезна для дальнейшего пробуждения внутреннего гения. Отношения и трансформационная коммуникация - двухсторонняя улица. Вы получаете столько, сколько отдаете.

## **Объединение с видением: использование языка наложений**

Пространство восприятия человека отличается своей индивидуальностью и трансформационные спикеры учатся относиться к нему с глубоким уважением. Признавая, что это пространство - важная часть опыта человека, вы расширяете трансформационную коммуникацию. Если коучинговая сессия проходит при личном присутствии участников, а не по телефону, например, сидя рядом с человеком, вместо того чтобы сидеть перед ним, вы позволяете клиенту использовать пространство, находящееся непосредственно перед ним в качестве воображаемой

"чертежной доски", где можно нарисовать свое видение. Сидя рядом с клиентом, вы даете ему больше пространства, чтобы визуализировать лучшее из будущих направлений игры. Человек направляет свою внутреннюю визуализацию на самый прекрасный результат.

В то же время иерархические границы стерты, поощрен смыслом близости и емкости, а также в работе над достижением желаемого для клиента результата огромную роль играет объединенное "мы". Чертежная доска, чистый холст или экран кино - открытое пространство впереди, и мы - союзники, сидящие рядом, сотрудничающие в преднамеренном творческом процессе. По телефону мы также можем помочь создать картинку внутренней визуальной чертежной доски и стать центром внимания, медленно двигая людей к их видению, когда это является необходимо. Это можно сделать изящно, используя простой язык наложения. Наложение означает простое перемещение от слов или чувств, выраженных первоначально по отношению к видению. Мы просто связываем их с вопросом. Вот некоторые примеры.

- Джон, когда вы думаете об этих альтернативах, какие определенные шаги вы себе представляете?
- Мэри, поскольку вы заметили, какие чувства у вас вызвало это действие, какие наиболее удачные шаги к поставленной цели вы можете себе представить, чтобы достичь ее как можно быстрее и комфортнее?
- Майкл, я ценю вашу перспективу рекламной рассылки программного обеспечения. Поскольку вы обращаете внимание на то, о чем говорите и что услышали от других, какими вы видите самые удачные методы развития?
- Если вы, Сэм, увеличили бы масштаб деталей своей визуализации, какие ключевые элементы вам хотелось бы реализовать? Думая о таких действиях, представьте на мгновение, что вы их уже осуществляете. Чувствуете ли вы себя в такой ситуации именно так, как вам этого хочется?

Подход наложений позволяет людям создавать богатое представление о событиях, которых они хотят достичь. Кроме того, он позволяет эффективно визуализировать в тех областях, где необходимы богатые карты действий. Он подобен короткому видео со звуком, наблюдая которое мы можем образно вникнуть в сюжет и почувствовать результаты. Такое видео предлагает нам хорошо запланированные, основанные на восприятии перспективы и с уверенностью двигает нас вперед с положительными ожиданиями.

## **Картишка может выразить больше, чем 1000 слов**

Использование рисунков или других визуальных инструментов способствует продвижению человека к видению и власти визуализации. Кора головного мозга ответственна за функцию планирования и более эффективна в обработке информации, нежели эмоциональный мозг. Фактически, многие из процессов, описанные в этой книге, разработаны для того, чтобы вдохновить поток визуализаций. Использование изображений и образов способствует углублению глубоких систем знания людей и доставке информации в наше мышление. Коучинговый подход тренера помогает людям освоить методы получения доступа к собственному более глубокому знанию. Мы даем людям естественный доступ к внутреннему знанию, которое могло бы не проявиться у вас никогда.

Когда вы задаете вопросы и создаете визуальные диаграммы, которые выражают многократные перспективы или различные перцепционные положения, вы можете исследовать различные варианты, и в некотором смысле примерить на себя различные шляпы. Изменение перцепционных положений, когда человек образно ставит себя на место других людей или оценивает ситуацию со стороны, может быть чрезвычайно полезно. Это поддержка в оценке ключевых вариантов и проверке перспектив.

Когда человек поднимается на гору, окружающий вид меняется на каждом новом уровне. Предложенные вопросы - это способ рассмотреть мир. С каждым новым шагом вы видите все больше тропинок, которые ранее на более низких склонах горы видеть не могли. С этими расширенными возможностями, теперь уже видимыми, у вас есть больше возможностей обойти возникшие ранее препятствия и преодолеть свои страхи. С каждым уровнем вы совершенствуете свои навыки, вы изучаете и испытываете интегральные изменения, предлагаемые вам трансформационным коучингом.

## Интеграция науки внутренних изменений

*То, что гусеница называет концом света,  
Мастер назовет бабочкой.*

Ричард Бах, Иллюзии

Поскольку вы продолжаете свое развитие и обучение в качестве трансформационного коммуникатора, вы познаете гибкие навыки, основанные на более глубоком понимании человеческой невралгии и науке эффективной внутренней обработки. Обладая такими навыками, вы сможете помочь развитию креативного наблюдения, слушания и эмоционального состояния, которые сильно поддерживают и способствуют более глубокому пониманию людей, движут нас к переменам и подлинной трансформации.

Подобно дирижеру оркестра, ведущему различные группы музыкальных инструментов и формируя мелодию, вы ведете людей к объединению в эффективное единое целое отдельных картин, чувств и звуков, связанных с определенным результатом. Вы вызываете в людях воодушевление и приподнятые чувства, возникающие вместе с визуальными изображениями, которые становятся "проводником" и объединяют внутренние музыкальные звуки в плавный ряд действий, представляющих собой единое, гармонию их жизни.

Так как вы плавно строите естественную связь, используете открытые вопросы и другие сосредоточенные на решении инструменты, такие как принцип наложения, и поскольку вы слушаете с позиции коуча, необходимо эффективно использовать рамку конечного результата и развивать шаги сильной коучинговой структуры. Тем самым вам удастся объединить все звуки в удивительную мелодию своего результата. Вы принимаете участие в этом процессе, создаете структуру подлинного фокуса клиента и формируете сильную коучинговую систему. Сотрудничая, вы помогаете клиенту построить визуализацию, исследуете и мыслите на глубинных уровнях мышления. Такая внутренняя работа будет вести и направлять их на такие действия, с помощью которых строится внешняя действительность. Таким образом, люди достигают задуманного и берут на себя ответственность за предпринятые действия.

Трансформационный коучинг - динамичный дух товарищества, основанный на "услугах посвященным". Выбирая уровень услуг, вы задаете вопросы, которые формируют невидимую поддержку, словно

кокон, в котором человек постепенно строит свой трансформационный потенциал, живя в действительности. У вас есть уникальная возможность быть свидетелем, когда бабочка раскроет крылья и будет парить в высоком свободном полете.

## Глава 13

# АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ РАЗГОВОРОВ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕШЕНИЕ

*Эта глава предлагает краткий обзор элементов эффективной трансформационной коучинговой сессии, сопровождаемой практическими примерами.*

*Предполагаемое время для следующих шагов - 20-45 минут.*

## **Элементы построения связи**

- Постройте связь с человеком, создайте теплую атмосферу.
- Приведите в соответствие тон, тембр и громкость голоса, скорость речи.
- Используйте смягчители и повторы.

## **Контракт (тема и основная цель сессии)**

- Чего вы хотите достичь на протяжении этих 30 (45, 60) минут? Как вы могли бы наилучшим образом использовать свое время?
- Клиент описывает свои трудности, фокусирует внимание на целях, ценностях, увлеченностях и приверженности.
- В случае необходимости переведите клиента из состояния жалобщика/посетителя в состояние покупателя.
- Используйте мотивирующие слова, делайте рефрейминг.

## **Коуч исследует шаги по планированию результата и задает вопросы**

- Чего вы хотите? Почему это важно для вас?
- Как вы можете это получить? Каков ваш план действий в непредвиденных обстоятельствах?
- Как вы можете добиться этого в долгосрочной перспективе? Как вы можете получить уверенность в том, что это наступит? Как вы можете сделать этот результат еще более значимым? Нужна ли вам для этого еще более сильная приверженность?
- Как вы узнаете, что вы этого добились?

## **Коуч слушает ответы на вопросы по рамке результата на 2 и 3 уровне**

- Сформулирован ли он позитивно?
- Находится ли в зоне контроля клиента?
- Соответствует ли системе SMART (конкретна, измеряема, достижима, реалистична и определена во времени)?
- Какой план действий в непредвиденных обстоятельствах?
- Является ли цель экологичной (соответствует ли она другим целям клиента)?

## **Практическая работа и разработка эффективных действий**

- Итак, основываясь на нашу работу сегодня и ваши краткосрочные и долгосрочные цели, какие действия вы готовы совершить на этой неделе?
- Что вы будете предпринимать?

Замечание: дайте пятиминутное предупреждение о завершении сессии.

## **Попросить клиента рассказать о пользе сессии для него**

- Какова была для вас ценность этой сессии? Что вы получили для себя?

## **Коуч завершает сессию выражением уважения и признательности клиенту**

Мы советуем вам использовать эти шаги для общего коучингового контрольного списка время от времени.

Следующее - две ориентированных на решение расшифровки стенограммы сессии, которые показывают ее элементы в действии. Полезно их исследовать, поскольку они появляются последовательно.

### **Коучинговая сессия I**

#### **15-минутная коучинговая сессия**

**Коуч:** Как можно использовать следующие 15 минут наиболее эффективным образом?

**Клиент:** Первая цель, на которой мне хотелось бы сосредоточиться, - начать вести здоровый образ жизни.

**Коуч:** Сегодня мы проведем вместе 15 минут. В чем именно вы хотели бы добиться результата и реализовать себя за это время?

**Клиент:** Во-первых, мне необходимо укрепить свою внутреннюю дисциплину!

**Коуч:** Итак, на данный момент дисциплина для вас является ключевым элементом здорового образа жизни?

**Клиент:** Да, дисциплина - ключевой элемент!

**Клиент:** Люси, мне любопытно, откуда вы знаете, в каких ситуациях вы способны себя контролировать?

(Обратите внимание на то, что коуч не знает, что Люси подразумевает под словом "дисциплина", и не строит никаких предположений. Она

начинает мягко исследовать значение этого слова для ее клиента. А также заметила, что когда Люси произносила слово "дисциплина", выражение ее лица изменилось, и теперь ей необходимо выяснить, положителен ли результат, не забирает ли он только всю энергию.)

**Клиент:** Если бы я была дисциплинирована, я питалась бы здоровой пищей пять раз в день, умеренными небольшими порциями, делала бы физические упражнения дважды в неделю и посещала бы бассейн раз в неделю. Даже если я пытаюсь следовать этим правилам, мне приходится заставлять себя соблюдать такой режим. Мне не нравится готовить здоровую пищу пять раз в день.

**Коуч:** Так как вы сказали, что сделаете это сейчас, чего вы хотите получить от этой сессии, что помогло бы вам достичь желаемого результата?

**Клиент:** Найти мотивацию делать это регулярно. Я действительно хочу построить привычки, которые вдохновляли бы меня, вместо того чтобы заставлять себя делать что-либо.

**Коуч:** Куда вы себя поместили бы на шкале от 1 до 10, если 10 - настоящая устойчивая мотивация, а 1 - рассеянная и принудительная дисциплина?

**Клиент:** Где-то на отметку 5.

**Коуч:** На каком месте шкалы вам хотелось бы находиться, когда наша сессия подойдет к завершению?

**Клиент:** Хотя бы на отметке 7.

**Коуч:** Хорошо, как вы могли бы продвинуться вперед по шкале?

**Клиент:** Хороший вопрос! Мне хотелось бы иметь сильную мотивацию.

**Коуч:** Будет ли уместно спросить вас, какие предпринимаемые вами вещи могут вызвать у вас самую устойчивую мотивацию?

**Клиент:** Физические упражнения!

**Коуч:** Хорошо, вам нравится делать упражнения. Я слышу это по вашему голосу. На какой отметке мотивационной шкалы вы находитесь теперь, Люси?

**Клиент:** Уровень моей мотивации повышен. Упражнения вызывают у меня положительные эмоции.

**Коуч:** Итак, вы действительно настроены сделать несколько *упражнений*?

**Клиент:** Конечно, когда я уже на месте - все в порядке. Но что касается того, чтобы собрать все необходимые вещи, выйти на улицу... Это так сложно. Добираться до спортзала, это для меня самое сложное.

**Коуч:** Хорошо, предположите, что вы могли бы помочь себе здесь. Некоторые люди посещают тренировки где-нибудь недалеко от дома. Есть такие, кому больше нравится посещать спортзал в компании друзей. Необходимо открыть для себя, что именно приносит вам максимум удовольствия, и делать это. Можно также придумать несколько способов выполнения упражнений, чтобы не потерять к ним интерес. Или же научиться воспринимать путешествие в спортзал как ключевую задачу своего еженедельного списка дел. Каким из предложенных способов вы могли бы воспользоваться, чтобы повысить свою мотивацию и дисциплину?

(Ответом клиента служит невербальная реакция. Ее лицо вспыхивает, она полна энергии, говорит быстро и даже смеется. Этот вопрос, объединяющий возможные альтернативные варианты решения проблемы, выражен экспримтом и относится к типу "меню китайского ресторана". Альтернативы выражены лаконично, интонационно; коуч спрашивает, может ли клиент предложить еще какие-нибудь варианты. Такие типы альтернатив подробно описаны в главе 5.)

**Клиент:** Хорошо, я уже сделала для этого достаточно. Нашла фитнес-центр, молодого и красивого тренера, и мне делают превосходный массаж после занятий. Меня все устраивает, кроме выбора времени. (Интонация меняется, клиент начинает волноваться.) У меня появилась идея: перенести отведенное для тренировок время на утро. Таким образом, у меня не будет времени для оправданий. Почему я не подумала об этом раньше? Это хорошая идея. Я готова ее воплотить!

**Коуч:** Таким образом, вы определили, что именно это ключевое действие будет иметь значение. Увеличит ли этот шаг вашу мотивацию?

**Клиент:** Да, этот шаг увеличит мою мотивацию.

**Коуч:** Хорошо, давайте продолжим. Что еще?

**Клиент:** Я должна повторно упаковывать свой рюкзак вечером, чтобы мне не нужно было это делать перед выходом. Хорошо, думаю, я сделаю это. Буду собирать все необходимое в рюкзак вечером. Я внесу это в свой контрольный список сегодня вечером перед сном.

**Коуч:** Наше время подходит к концу. Не могли бы вы повторить еще раз, что вы собираетесь предпринять на этой неделе?

**Клиент:** Все очень просто, это будет иметь большое значение. Я упакую свою сумку вечером и положу ее рядом с дверью. Поставлю будильник, затем встану и пойду на тренировку. Начну с двух или трех раз в неделю, постепенно увеличивая нагрузку, как только почувствую себя лучше.

**Коуч:** Когда вы начнете?

**Клиент:** На этой неделе! Такая простая идея. Я очень рада, что она пришла мне в голову, потому что уверена, что такой подход сработает. Я так и сделаю!

**Коуч:** На каком уровне дисциплины вы находитесь теперь?

(Коуч протягивает клиенту листок бумаги, на котором изображена шкала с отметкой на цифре 5. Клиент берет ручку и решительно рисует стрелку к цифре 8.)

**Коуч:** Ух, вы решительно двигаетесь вперед! Мы приближаемся к завершению сессии. Какова была ее ценность для вас?

**Клиент:** Это было так просто. Мне нравится, когда все просто! Благодаря этому разговору я обнаружила, что намного ближе к цели, чем я думала раньше. Эта коммуникация помогла мне увидеть реше-

ние. На каждой сессии я продвигаюсь вперед все больше и больше. Мой план хорош и принесет мне удовлетворение. Я имею четкое представление о том, что необходимо сделать, и это поможет мне предпринять определенные действия на следующей неделе.

**Коуч:** Я рад видеть ваше удовольствие от осуществления упражнений. Вы действительно посвящаете всю себя заботе о своем здоровье и выстраиваете новые привычки эффективным способом. Приятно наблюдать, как ваш энтузиазм превращается в способности.

## Коучинговая сессия II

### 25-минутная коучинговая сессия

**Коуч:** Итак, мы встретились, в нашем распоряжении есть время и пространство, чтобы провести удивительную беседу. Эмма, если бы у вас была возможность использовать следующие 25 минут максимально эффективно, чтобы достичь самого высокого и лучшего результата в своей жизни, каким он был бы?

**Клиент:** Я думаю, мне нужна помощь в попытке сделать свою жизнь более динамичной и утонченной. В моей жизни есть периоды, когда все находится в гармонии, но они происходят не так часто, как хотелось бы. Что необходимо сделать все для того, чтобы такие периоды случались чаще и чтобы я чувствовала, что моя жизнь сбалансирована? Это имеет смысл?

**Коуч:** Да, имеет. Мне любопытно, надеюсь вы не будете против, если я у вас спрошу, задавали ли вы себе когда-либо вопрос о том, что могло бы существенно преобразовать одну из областей вашей жизни, отвечали ли вы себе на этот вопрос? Каким был бы такой вопрос, на который вам хотелось бы найти ответ?

**Клиент:** Вопрос звучал бы так: "Что останавливает меня?". Я знаю, что часто сама становлюсь преградой на своем пути. Речь идет не о других людях, а о том, что я делаю со своей жизнью.

**Коуч:** Я помогу вам стать хозяйкой своей жизни. Хочу попросить, чтобы вы отметили свой вопрос на шкале от 1 до 10, где 1 характеризуется как "вы знаете, что это всего лишь предварительная версия вопроса", а 10 - "вы знаете, что если бы у вас был ответ на этот вопрос, то он действительно преобразовал бы вашу жизнь". Итак, ваш вопрос звучит следующим образом: "Что останавливает меня?". В какое место шкалы вы поместили бы этот вопрос?

**Клиент:** (длинная пауза) Я думаю не выше, чем на отметку 7.

**Коуч:** Если бы мы играли в игру более крупного масштаба и ставили еще более ценные вопросы для вас, какой вопрос помог бы вам эффективно продвинуться вперед?

**Клиент:** Мне хочется ответить вам, к чему я стремлюсь в своей жизни. Я не знаю откуда у меня появилась эта идея. Хмм... (длинная пауза).

**Коуч:** Мне хотелось бы, чтобы вы соединились с той частью самой себя, которая знает, чего вы действительно хотите на самом глубоком уровне мышления. Я озвучу для вас этот вопрос снова и попрошу вас разместить его на шкале от 1 до 10. Вопрос следующий: "К чему я стремлюсь в своей жизни?".

**Клиент:** (длинная пауза) Если честно, то этот вопрос находится на отметке 5.

**Коуч:** Хорошо, вернемся к той вашей части, которая знает, чего вы хотите на самом глубоком уровне. Если бы вас попросили найти и назвать эту часть тела, что вы ответили бы?

**Клиент:** Хмм... Думаю, я ответила бы, что это живот.

**Коуч:** Поприветствуйте эту часть своего тела. Представьте, что она могла бы говорить и дать вам подлинные ответы. Спросите ее: "Ответ на какой вопрос действительно преобразовал бы мою жизнь и привел бы меня к естественной и легкой гармонии?" (длинная пауза). Слушайте только то, что ответит вам эта часть.

**Клиент:** Думаю, я потеряла связь со своим видением и своей мечтой. Мне кажется, что я слишком увлечена выполнением различных задач и... потеряла связь с тем, чего я действительно хочу сделать или... раньше я проводила больше времени за общественной работой и много... я чувствую, что что-то меня сдерживает, я стала более занята, выполняю больше функций, это словно бег по замкнутому кругу. Я думаю, что это связано с тем, где мне хотелось бы находиться на определенном этапе своей жизни. Чувствую, что я нахожусь в переходном положении.

**Коуч:** В то время как вы размышляете и слушаете себя, мне хотелось бы чтобы ваша часть тела (живот), которой известны ваши подлинные стремления на глубоком уровне, заговорила сейчас с этой позиции. Где этот вопрос, который вы поместили бы на отметку 10 из 10? (*длинная пауза*).

**Коуч:** Что вы скажете, Эмма?

**Клиент:** Мои мысли хаотичны, я не могу сосредоточиться и слушать свой живот (смеется).

**Коуч:** Когда вам удается привести мысли в порядок, возвратитесь к животу и слушайте ответ. Каким был бы этот вопрос?

**Клиент:** Я чувствую живот, но не слышу ответа.

**Коуч:** Давайте разовьем несколько идей, чтобы ваш внутренний голос стал вам слышен. Может быть, это один из следующих вопросов: "Каким человеком я должен стать, чтобы жить своей мечтой? Реальная ли моя мечта? Какова моя миссия в следующей фазе? Кто я и к чему иду? Какова моя цель?" (*длинная пауза*).

**Коуч:** Что ответит ваш внутренний голос? Какой из предложенных вопросов подходит более всего?

**Клиент:** Голос ответит, как мне найти потерянную связь между стремлением и целью (*длинная пауза*).

**Коуч:** Как найти потерянную связь между стремлением и целью?

**Клиент:** Да! Именно! Понимаете, я знаю, что нахожусь на правильном пути. Однако время от времени ухожу в сторону и не знаю, как вернуться обратно?

**Коуч:** Как найти гармонию со своими намерениями и вернуться на правильный путь? На какую отметку шкалы вы поместили бы этот вопрос?

**Клиент:** Отлично. Как минимум на отметку 9.

**Коуч:** Итак, является ли для вас отметка 9 толчком, чтобы двигаться дальше?

**Клиент:** Я думаю да. Как найти гармонию со своими намерениями и вернуться на правильный путь? Я чувствую, что заряжаюсь энергией. Могу ощутить также некоторое ускорение и волнение. Это то, что мы искали.

**Коуч:** Эмма, вам хотелось бы, чтобы рядом с вами стоял еще один стул?

**Клиент:** Да. Мне нужно перейти в другую комнату.

**Коуч:** Хорошо, вы можете сделать это. Или же вы можете сделать это, приподнявшись, или зафиксировать это на листке бумаги, поступайте так, как считаете нужным. Независимо от того, что вы выберете, вам необходимо иметь перед собой пустое пространство, чтобы вы могли визуализировать ряд перспектив.

**Клиент:** Я встану.

**Коуч:** Замечательно. Когда вы будете подниматься, обратите внимание на пространство вокруг вас, у вас будет возможность сделать шаг внутрь него. Итак, если вы встаете, я хочу, чтобы вы были созвучны этому вопросу прямо сейчас. Подумайте об этом вопросе и громко произнесите его вслух.

**Клиент:** Как мне вернуться на правильный путь и продолжить путешествие, которое я... продолжить жить так, как бы мне этого хотелось? Как найти гармонию со своими намерениями и вернуться на правильный путь?

**Коуч:** Слушая этот вопрос, чувствуете ли вы, что какая-нибудь из частей вашего тела мешает вам получить ответ на этот вопрос? (длинная пауза). Вы можете назвать эту часть своего тела?

**Клиент:** Моя голова.

**Коуч:** Переключившись к мыслям, которые мешают вам получить ответ на вопрос, спросите себя: "В чем сейчас заключается ваше положительное намерение?".

**Клиент:** Они отвечают: "В безопасности". Это забота о том, чтобы со мной было все в порядке. Это первое, что приходит мне в голову.

**Коуч:** Задайте вопрос своей голове: "От чего именно тебе хотелось бы меня уберечь?".

**Клиент:** Сразу приходят в голову мысли о том, что если я изменюсь, близкие мне люди могут не понять, когда я... люди, которые зависят от меня, и люди, которые мне близки, это касается межличностных отношений и... (длинная пауза).

**Коуч:** Какие именно отношения вы имеете в виду? Если бы эта часть поддержала вас в построении таких отношений, которые вам хотелось бы создать, какими были бы они?

**Клиент:** Внутренний голос отвечает: "Любовь".

**Коуч:** Поскольку вы заряжаетесь любовью прямо сейчас, выразите благодарность этой части (пауза). Эмма, давайте сыграем с вами в игру?

**Клиент:** Конечно.

**Коуч:** Так как вы заряжаетесь чувством любви, представьте, что вы ложитесь спать. За окном ночь, вы спите и видите сон... Я имею в виду, что этот сон - самый спокойный из всех предыдущих. Идет обновление всего вашего организма и в середине ночи происходит нечто удивительное - настоящее чудо. Это удивительное чудо, и вы готовы ответить на вопрос: "Как найти гармонию со своими намерениями и вернуться на правильный путь?". Ответ на него прост и легок

для вас, поскольку вы заряжены чувством любви. Именно поэтому вы знаете, что ничего не стоит у вас на пути, и проснувшись завтра вы будете размышлять и чувствовать себя совершенно иначе. Выделите несколько минут прямо сейчас, чтобы глубокомысленно об этом подумать и четко все для себя представить. Запомните все мысли и убеждения, образ мышления, которые создали это чудо, это преобразование в пределах вашего "я". Когда вы чувствуете его чудо каждой клеточкой своего тела, сообщите мне.

**Клиент:** Хорошо.

**Коуч:** А теперь, Эмма, откройте свои глаза и шагните в созданное вами рядом пространство. Это пространство - день после того, как произошло чудо. Дайте мне знать, когда будете на месте.

**Клиент:** Да, я здесь.

**Коуч:** Представьте, что вчера с вами действительно произошло чудо. Вы, заряжены чувством любви и нашли ответ на свой вопрос о том, что вы чувствуете.

**Клиент:** Светит солнце (смеется) и я полна энергии. Звоню друзьям, чтобы позвать их в гости, приглашаю самых близких мне людей, собираюсь приготовить для них ужин. Я обожаю готовить и принимать гостей, устраивать вечеринки. Собираюсь поделиться с ними своей мечтой и тем, насколько она для меня важна. Я попрошу их поддержать меня.

**Коуч:** В то время как вы представляете себе все это...

**Клиент:** У меня слезы на глаза наворачиваются. Простите...

**Коуч:** Не извиняйтесь и не торопитесь (длинная пауза).

**Клиент:** Такие приятные ощущения (пауза). Все нормально. Я готова продолжать.

**Коуч:** Итак, вы собрали компанию близких вам людей, делитесь с ними тем, какое значение для вас имеет эта мечта... (пауза). Каким тоном вы говорите об этом?

Клиент: Решительным тоном я говорю быстро и эмоционально. По мере того как я продолжаю говорить, я слышу волнение в своем голосе.

Коуч: Какая энергетика сейчас в вашей комнате?

Клиент: Очень много энергии. Много... комната заполнена жужжанием, очень много... да, много любви, ощущения очень приятные.

Коуч: Присутствует ли там динамика и некая утонченность?

Клиент: Да, я нахожусь в гармонии с этими ощущениями...

Коуч: Откуда вы это знаете?

Клиент: Я не чувствую ни стресса, ни напряжения. Я спокойна. Обычно, когда я сворачиваю со своего жизненного пути, чувствую дискомфорт, стресс и отрешенность. У меня появляются головные боли.

Коуч: Поскольку теперь вы чувствуете динамику и некую утонченность в своей жизни, что вам приходится делать иначе, чтобы поддерживать новый образ жизни?

Клиент: Я открываюсь еще больше и вовлекаю людей в свою мечту.

Коуч: Так как вы представляете себе все четко и на большой панорамной картине (клиент смеется), насколько вы удовлетворены будущим, к которому стремитесь, если измерять по шкале от 1 до 10?

Клиент: Ох, определенно 10.

Коуч: Эмма, до завершения нашей сессии осталось около трех минут. Представьте, что вы целиком владеете ситуацией и с легкостью поддерживаете такой образ жизни и сегодня, и один месяц спустя, и по прошествии двух месяцев, года, двух, пяти лет... До самого последнего момента своей жизни вы поддерживаете динамичность и изысканность своей жизни и вам нравится жить своей мечтой и разделять ее с другими.

Клиент: Хорошо, я вижу каждый шаг, который делаю, вижу цвета, становящиеся более яркими, вижу, что люди вокруг меня реализовали

мечту и празднуют свою победу. Всех нас связывает благотворное единое целое.

**Коуч:** Поскольку вы понимаете, что заряжены до самого конца ваших дней, обратите внимание на то, как естественно и легко вы поддерживаете такой образ жизни, независимо от того что происходит. Подумайте и назовите мне три вещи, которые помогут вам поддерживать такую атмосферу?

**Клиент:** Хорошо, во-первых, завтра я собираюсь отправиться в поход со своим мужем и обо всем ему расскажу. Я говорила с ним об этом и раньше, но не делилась своей мечтой. Во-вторых, я добавлю это введение в свою утреннюю медитацию, перед тем как выходить за улицу. Хочу вновь пережить это и реализовать задуманное - собрать близких для меня людей и поделиться с ними своей мечтой.

**Коуч:** Эмма, насколько вы уверены, что сможете довести это до конца?

**Клиент:** Если честно... (*длинная пауза*) меня очень легко можно отговорить.

**Коуч:** Теперь, когда это чудо произошло, вы готовы преодолеть любые препятствия, которые могут возникнуть?

**Клиент:** Наслаждаясь чувством любви и разделяя свою мечту с другими.

**Коуч:** Насколько вы уверены в том, что сделаете это?

**Клиент:** Цифру 7... нет, скорее, 8, но мне очень хотелось бы быть, по крайней мере, на отметке 9.

**Коуч:** Поскольку вы повторно испытываете чувства вашего видения и измеряете уровень своей удовлетворенности цифрой 10, как можно теперь укрепить свою уверенность?

**Клиент:** Я попрошу о поддержке. Попрошу, чтобы мой муж поддержал меня. Первый шаг - поделиться чувством любви во время нашего путешествия.

**Коуч:** Есть ли что-нибудь, что может изменить ваше мнение?

**Клиент:** Нет! Он заслуживает того, чтобы узнать о моей мечте, а я заслуживаю того, чтобы поделиться ею с ним. Пришло время сделать это.

**Коуч:** Да, говоря о времени... чем эта сессия была полезна для вас?

**Клиент:** Я чувствую себя расслабленной и позитивно настроена. Понимаю, что в жизни что-то необходимо менять. Это не ответ, я должна смотреть гораздо шире. Вы действительно помогли мне рассмотреть перспективы. Я взволнована от того, кем я стану. Все было замечательно. Спасибо!

**Коуч:** Если бы я оценивала работу, которую вы проделали сегодня, что я сказала бы вам?

**Клиент:** Вы сказали бы: "Вы сделали шаг из своей зоны комфорта, и это того стоило".

**Коуч:** Хорошо Эмма, вы действительно сделали шаг из своей зоны комфорта, и это того стоило. Спасибо! Мне было приятно сотрудничать с вами сегодня.

**Клиент:** Спасибо. Это было великолепно!

## **ПРОДОЛЖЕНИЕ ИЗУЧЕНИЯ ТРИЛОГИИ "НАУКА И ИСКУССТВО КОУЧИНГА"**

Первая книга трилогии "Внутренняя динамика" исследует трансформационные беседы и соединяет читателя с внутренней динамикой их собственной системы вдохновения. Главы открывают власть перспектив и практики для того, чтобы эффективно исследовать намерение и внимание. Книга содержит упражнения, помогающие исследовать мыслительные процессы, которые позволяют нам соединиться с бессознательным. Процессы, описанные в этой книге, помогут раскрыть вам и вашим клиентам четкие различия в природе более глубокого знания.

Вторая книга трилогии "Пошаговая система" описывает стадии трансформационных коммуникаций. Книга систематически ведет вас через методы и методологии сильных коучинговых бесед. Используя примеры и упражнения, вы учитесь вести коммуникацию таким образом, чтобы ваше вдохновение и возможности увеличивались. С помощью карт и методик каждой главы мы поможем вам развить внутренние языковые структуры и структуру действий, которая связана с активацией канала целей. "Пошаговая система" связана с определенными шагами, процессами, вопросами, интонациями, рычагами внутренних мыслительных и вербальных потоков!

Третья книга "Процесс и поток" описывает процесс и поток трансформационных коммуникаций. Книга помогает читателям ознакомиться с семью видами состояний коучингового потока, а именно: восхищение, наблюдение, истинная ценность, логический прогресс, творческий потенциал, глубокая реализация и благодарность. Она раскрывает силу коучинговых инструментов и процессов, которые поддерживают людей в построении новых значений, оценке основных ценностей, разъяснении выборов и развитии видений и будущего.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

### **Ведущий автор: Мэрилин Аткинсон, профессор философии**

Профессор философии Мэрилин Аткинсон является главным автором трилогии "Наука и искусство коучинга". Она разработала многие из понятий, процессов и процедур, с которыми вы встретитесь в книгах. Является признанным во всем мире коучем и разработчиком, консультантом для многих организаций, основным тренером НЛП и зарегистрированным психологом. Большая часть карьеры Мэрилин прошла в работе с людьми и организациями, которым требовалась поддержка в консультировании, проектировании и обучении ориентированному на решение коучингу. Она постепенно раскрывала знание о подходах, которые вы можете найти в ее книгах, и практиковала их в своих курсах на четырех континентах.

Мэрилин является резидентом Канады, жителем Ванкувера. Она - основатель и президент Международного Эриксоновского Университета ([www.erickson.edu](http://www.erickson.edu)), который проводит сертифицированные Международной Коучинговой Федерацией коучинговые программы. На протяжении всей своей карьеры с 1985 года она помогла в становлении 14 обучающих эриксоновских центров, расположенных по всему миру, где преподавала ориентированный на решение коучинг и проводила консультации. Мэрилин также известна как тренер НЛП и профессиональный коуч, лидер и автор. Ее присутствие заряжает людей энергией и сильными личными курсами развития. Она - новатор, умеющий воздействовать на окружающих. Более 30 институтов НЛП во многих странах используют ее упражнения и процедуры. А ее практические, системные коучинговые навыки и стратегии были названы золотым стандартом коучинга.

## Рэй Т. Чойс

Рэй Т. Чойс является профессиональным сертифицированным трансформационным коучем Международной Коучинговой Федерации. Ее миссия - пробудить гения в своих учениках и других людях. Опыт Рэй составляет более чем 2500 часов коучинга. Она широко известна своим пристрастием к коучингу и является удивительным трансформационным коучем, тренером и консультантом, вдохновляющим свою аудиторию во всем мире. Кроме того, Рэй является коучем Международного Эриксоновского колледжа, она обучала и курировала работу сотен коучей и тренеров из разных стран.

Рэй хорошо знаком трансформационный процесс. Она - жена, мать двух сыновей, информационный предприниматель, друг, волонтер, долгосрочный ученик и т. д. Рэй испытала "полярность жизни", ей довелось пройти через многое в школе жизни.

Перед тем как Рэй стала профессиональным коучем и тренером, она работала в Олимпийском оргкомитете в Солт-Лейк-Сити. Кроме того, поддерживала межкультурную коммуникацию высокого уровня между 64 странами, которые были представлены на корабле в круизе.

Увеличивая свой международный опыт, уровень образования и репутацию добросовестного ученика, Рэй Чойс предлагает широкий диапазон программ и услуг, включая трансформационный коучинг тет-а-тет, групповой коучинг, телеклассы, обучение онлайн и персональный коучинг.

В 2005 году были изданы книги в комплекте с компакт-дисками под названием "Делая сильный выбор". Это 30-дневная программа, соавтором которых была Рэй. Данная система открыла глаза сотням людей во всем мире, помогла построить видение и поверить в то, что они могут и будут жить именно так, как им этого хочется. Один из последних проектов - бесплатная 28-дневная практика мышления и визуализации под названием BLISScipline AIM. Чтобы получить более подробную информацию, вы можете посетить сайт: [www.blissciplineaim.com](http://www.blissciplineaim.com). Этот проект предназначен для того, чтобы поддержать людей на пути к процветанию с помощью ежедневной практики.

## ТОЛКОВАНИЕ СЛОВ

**Ассоциативный** - свойственный ассоциации, который отображает связь между представлениями, мыслями, чувствами, результатом чего одни являются следствием других.

**Аутсайдер** - неспециалист, любитель, отстающий; не имеющий шансов на успех в состязании.

**Биплан** - самолет, крылья которого имеют две плоскости, расположенные одна над другой.

**Вербализировать** - выражать свои мысли словами.

**Вербальный** - выраженный в словах, словесный, устный.

**Визуализация** - представление образов, моделей, действий, отдаленных во времени; кино о будущем; процесс получения модели; демонстрация на дисплее объектов в реальных или условных зрительных образах.

**Гремлины** - внутренние страхи, ограничивающие убеждения. Мифическое существо, злобный проказник, сродни домовому. Термин впервые появился в 1940 году в среде английских летчиков и авиатехников во время битвы за Британию. Первой публикацией о «феномене» гремлинов был рассказ в журнале «Royal Air Force Journal» от 18 апреля 1942 года.

**Динамика** - движение, действие, развитие, ход развития, изменение какого-либо состояния, явления.

**Диссоциативный** - разъединяющий, разобщающий, ведущий к отделению. Наблюдаемый со стороны; сторонне наблюдающий «картину на стене». В психологии — значение раздвоения личности.

**Интегральный** - целостный, единый; подход к человеку, обществу и науке, затрагивающий все сферы человеческой деятельности.

Слово имеет несколько значений: общее значение - составляющий неотъемлемую часть целого; в математике - интегральное исчисление; в медицине - объединение здорового образа жизни, физкультуры, рационального питания и т. д.

**Интегрировать** - объединять что-то в единое целое.

**Коммуникация** - общение, передача информации, обмен сведениями с помощью языка и/или жестов.

**Компетентность** - информированность, опытность, авторитетность в каком-то вопросе; обладание права на решение вопроса.

**Компетентный** - знающий, обладающий знанием, имеющий навык, умение.

**Коуч** - персональный тренер по успеху в бизнесе и личной жизни; такого человека еще называют тренером успеха, «тренером чемпионов», иногда - партнером в развитии, помогающим достигать больших целей.

**Коучинг** - наставлять, вдохновлять, тренировать на успехов, разывать умение достигать цели.

**Коучинговый** - развивающий умение достигать успех, нацеленный на развитие успеха в личной жизни, бизнесе, общении.

**Коучировать** - заниматься коучингом, наставлять, тренировать на успех, развивать в беседах умение достигать цели.

**Лимбический** - отвечающий за чувства и эмоции. Лимбическая система человека связана с развитием коммуникации, основанной на осмысленных звуках, и создает воспоминания.

**Нейролингвистический** - касающийся нейролингвистики, области знания на стыке неврологии и лингвистики, занимающейся изучением и восстановлением нарушенных языковых навыков и умений. Это также комплекс моделей, применяемый как подход к личностному развитию посредством моделирования эффективных стратегий (мыслительных и поведенческих).

**Ноу-хау** - оригинальные технологии, знания, которые еще не стали широко известны и могут быть предметом купли-продажи или использоваться для достижения конкурентного преимущества над другими людьми.

**Оппозиция** - противодействие чему-либо; другое значение: группа лиц внутри какого-нибудь общества, организации, партии, ведущая политику противодействия, сопротивления большинству.

**Оракул** - у древних греков, римлян и народов Востока предсказание, передававшееся жрецами от имени божества, вопрошившим верующим, а также место, где оглашалось предсказание. Человек, все суждения которого признаются непреложной истиной, откровением.

**Органайзер** - небольшая книга, содержащая календарь, адресную книгу и блокнот, служащая для организации информации о персональных контактах и событиях.

**Паттерн** - набор типичных поведенческих реакций, то есть повторяющихся в своей последовательности действий.

**Потенциал** - степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность средств и возможностей, необходимых для чего-нибудь.

**Ретикулярный** - отвечающий за выживание организма мозг рептилий; у человека это спинной мозг - «драться или бежать» - нужен для мгновенных действий, реакций.

**Сомнамбулизм** - лунатизм, болезненное состояние, выражающееся в бессознательных, внешне упорядоченных, подчас нелепых или опасных действиях, совершаемых во сне, которые не запоминаются. Спящий может производить различные движения и иногда выполнять сложные поступки, разговаривать. Около 40 % лунатиков из-за неконтролированных действий во сне наносят себе физические повреждения различной степени.

**Стратегия** - общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период; способ достижения сложной цели, что является главной, однако неопределенной, поэтому в дальнейшем корректируемой под изменившимся условиями сущес-

ствования управленца-стратега. Стратегией называют искусство полководца.

**Субкультура** - часть общественной культуры, отличающейся от преобладающей.

**Транс** - состояние отчуждения, потери самообладания, измененное состояние психики, при котором утрачивается контроль сознания над обработкой информации; транс сопровождается определенными изменениями мозговой активности. Человек может входить в транс также под воздействием усталости, информационной перегрузки и т. п.

**Трансформационный** - преобразованный, превращенный из одного в другое.

**Трансформация** - превращение, преобразование, изменение вида, формы, существенных свойств чего-либо.

**Тренинг** - краткосрочное мероприятие или несколько мероприятий, направленное на получение знаний, приобретение навыков, а также воспитание участников такого мероприятия.

**Фундаментальный** - основной, главный.

**Эмоциональный** - насыщенный эмоциями, выражающий их.

**Энтузиазм** - душевный подъем, сильная увлеченность.

## ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ЧТЕНИЯ

Bateson, G., Steps to an Ecology of Mind (Ballantine, 1972).

Beck, Don, Spiral Dynamics (Blackwell Publishing, 2005).

Berg, Insoo Kim and Szabo, Peter, Brief Coaching for Lasting Solutions (W. W. Norton, 2005).

Brain/Mind Bulletin. Ongoing Periodical (Los Angeles: Interface Press).

Bryne, Rhonda, The Secret (Beyond Word Publishing 2006).

Chois, Rae, Chois, Antheny, Heyl, Larrye, and Becket, Cara, Making Powerful Choices: 30 Day Journey to a Life you Love (Powerful Choices Publishing, 2005).

Chopra, Deepak The Seven Spiritual Laws of Success: A Practical Guide to the Fulfillment of Your Dreams (Amber-Allen, 2007).

de Shazer, Steve, Keys to Solution in Brief Therapy (W W. Norton, 1985).

Demartini, John, The Breakthrough Experience (Hay House, 2004).

Dillard, Annie, Pilgrim at Tinker Creek (Harper Perennial, 1988).

Dilts, Robert, Roots of Neuro-Linguistic Programming (Meta Publications, 1983)

Dooley, Mike, Notes from the Universe (Tut, 2003).

Dwoskin, Hale, The Sedona Method (Sedona, 2003).

Dyer, Wayne, Power of Intention: Learning to Co-Create Your World Your Way (Hay House, 2004)

Gallwey, Tim, *Inner Game of Tennis* () .

Gilligan, Stephen G., *The Legacy of Milton H. Erickson: Selected Papers of Stephen Gilligan* (Zeig, Tucker & Theisen, 2002).

Gordon, David, and Meyers-Anderson, Maribeth, *Phoenix: Therapeutic Patterns of Milton H. Erickson* (METa Publications, 1981).

Harris, Bill, *Thresholds of the Mind* (Centerpointe, 2002).

Havens, Ronald A., *The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume* (Crown House, 2005).

David Hawkins, *Power vs. Force: The Hidden Determinants of Human Behaviour* (Hay House, 2002).

Hicks, Jerry and Hicks, Ester, *The Power of Deliberate Intention* (Abraham-Hicks, 2004).

Hicks, Jerry and Hicks, Ester, *Ask and It Is Given. Learning to Manifest your Desires* (Abraham-Hicks, 2004).

Holmes, Ernest, *Creative Mind and Success* (Tarcher, 2004).

James, Tad, *The Secret of Creating Your Future* (Advanced Neuro Dynamics, 1989).

Katie, Byron, *Loving What Is* (Three Rivers Press, 2002).

Oates, Robert, *Permanent Peace: How to Stop Terrorism and War — Now and Forever* (Oates, 2002).

Pearce, Joseph Chilton, *Evolution's End: Claiming the Potential of Our Intelligence* (Harper SanFrancisco, 1992).

Rosenberg, Marshall, *Nonviolent Communication—A Language of Life* (Puddle Dancer, 2003).

Senge, Peter, The Fifth Discipline (Century, 1990).

Shapiro, Stephen, Goal-Free Living—How to Have the Life You Want Now (Wiley, 2006).

Tolle, Eckhart, The Power of Now (Hodder & Stoughton, 1999).

Vitale, Joe, The Attractor Factor (Wiley, 2005).

Weakland, J., Fisch, R., Watzlawick, P., and Bodin, A., Brief Therapy: Focused Problem Resolution (1974).

Whitworth, Laura, Kimsey-House, Karen, Kimsey-House, Henry, and Sandahl, Phillip, Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life (Davis-Black, 2007)

Williams, Linda V., Teaching for the Two Sided Mind (Simon & Shuster, 1983).

## **Рекомендуемые сайты:**

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)  
[www.erickson.edu](http://www.erickson.edu)  
[www.ericksonalberta.ca](http://www.ericksonalberta.ca)  
[www.erickson.ru](http://www.erickson.ru)  
[www.erickson.no](http://www.erickson.no)  
[www.ericksontr.com](http://www.ericksontr.com)  
[www.BLISSciplineAIM.com](http://www.BLISSciplineAIM.com)  
[www.businesstransformed.com](http://www.businesstransformed.com)  
[www.Abraham-Hicks.com](http://www.Abraham-Hicks.com)  
[www.tut.com](http://www.tut.com)  
[www.thesecret.tv](http://www.thesecret.tv)  
[www.centerpointe.com](http://www.centerpointe.com)  
[www.peacefulearth.com](http://www.peacefulearth.com)  
[www.wpg.com.ua](http://www.wpg.com.ua)

## **Координаты Международного Эриксоновского Университета**

Международный Эриксоновского Университет проводит курсы по всему миру в упомянутых ниже локациях. Границы постепенно расширяются и сюда добавляются новые страны и города. Для более подробной информации вы можете посетить наш официальный сайт: [www.erickson.edu](http://www.erickson.edu) и кликнуть ссылку "Locations and Schedules".

**Австралия** - Мельбурн

**Бразилия** - Сан-Паулу

**Канада** - Различные локации

**Китай** - Пекин

**Чехия** - Прага

**Мексика** - Мехико

**Норвегия** - Осло

**Польша** - Краков

**Россия** - Различные локации

**Турция** - Различные локации

**Украина** - Различные локации

Киев

Харьков

Днепропетровск

**США** - Различные локации

Портленд

Сиэтл