

ЛЕОНИД КРОЛЬ

ЭКШН КОУЧИНГ

МЕТОД ЛЕОНИДА КРОЛЯ

Леонид Кроль

Экшн-коучинг. Метод Л. Кроля

«КЛАСС»

2022

УДК 316.851

ББК 53.57

Кроль Л. М.

Экшн-коучинг. Метод Л. Кроля / Л. М. Кроль — «КЛАСС»,
2022

ISBN 978-5-86375-259-4

Эта книга — учебник по экшн-коучингу, в котором Леонид Кроль описывает собственную версию взаимодействия с клиентами — приемы, наработанные за десятилетия успешной практики. Экшн-коучинг работает между рациональным и иррациональным, его цель — исследовать и отлаживать качество внутренней жизни, которое существенно сказывается на внешних обстоятельствах. Метод Кроля учит находить баланс между когнитивными инструментами (задаванием вопросов по порядку, разбором сути дела) и инструментами чувственными: образами, метафорами, воспоминаниями, невербальным взаимодействием и т. д. В этой книге вы найдете ответы на вопросы: — Как строить сессию, лучше управлять ее течением? — Как и что видеть и слышать в клиенте, как улавливать значимое? — Как шире использовать наблюдательность и эмпатию? — Как работать «провокативно и бережно»? — Как лучше понимать свои состояния и то, куда они ведут? — Какие навыки коуча обязательны для группового модератора и фасилитатора? Книга будет полезна для коучей, психологов, консультантов, эйчаров, руководителей, которые хотят настроить процессы в своем коллективе, — для всех, кому интересен искренний контакт с людьми. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 316.851

ББК 53.57

ISBN 978-5-86375-259-4

© Крoль Л. М., 2022

© КЛАСС, 2022

Содержание

Часть 1	6
Что такое экшн-коучинг и чем он лучше традиционного коучинга	6
Как читать клиента: четыре уровня проверки	11
Экраны экшн-коучинга	13
Фазы экшн-коучинга	16
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Леонид Кроль

Экшн коучинг. Метод Леонида Кроля

Часть 1

Грамматика

Что такое экшн-коучинг и чем он лучше традиционного коучинга

Многие считают, что цель изучения любого феномена – создание универсальной объективной методологии, которая будет описывать данный феномен во всей его полноте, классифицировать его, создавать взвешенное, всестороннее суждение или описание.

Во многих областях человеческого знания это действительно так. Но в коучинге, по моему убеждению, попытки создания универсальной объективной методологии не только не результативны, но и вредны. Биопсихосоциальная модель показывает нам, что любой феномен, связанный с человеческим поведением, укоренен сразу по меньшей мере в трех системах, взаимосвязь между которыми не поддается строгому описанию. Что гораздо важнее – все эти феномены меняются в присутствии наблюдателя. Сама идея тотального рационального описания среды, целиком состоящей из чего-то индивидуального, нечетко определенного, хаотичного, изменчивого, – по определению обречена на провал.

Взамен я предлагаю сосредоточиться на самом главном качестве этой среды – ее изменчивости и актуальности. Изучить ее законы, описывать ее исходя из ее внутренних естественных меняющихся связей, – это, как мне кажется, может быть плодотворным. *Action* и *actual* – связанные слова. Главное здесь – моментальность снимка, мимолетность феномена, подлежащего схватыванию. Сейчас он здесь, а в другой момент он изменился. Вот почему мой метод называется экшн-коучингом.

Этот метод я нащупываю и практикую в течение всей жизни. Он складывался из многого: психодрама и гештальт-подход, групп-анализ и семейная терапия, эриксоновский гипноз, коучинг лидеров большого и маленького бизнеса, тренинги с разными группами и в разных странах, а еще – опыт, рефлексии, размышления, непростые поиски внятности.

Я ратую за то, чтобы вести диалог с клиентом по законам естественной логики момента, а не «на общих основаниях» и не по раз навсегда заданным правилам. Меня интересуют состояния человека, которые ведут каждого из нас – и консультанта, и клиента – его собственным путем. Я сканирую внешние обстоятельства и нахожу те внутренние особенности характера, которые лежат под ними и их обуславливают.

Экшн-коучинг у каждого свой. В этой книге я описываю собственную версию, подстроенную под мои любимые приемы, привычки, стереотипы, которым я, впрочем, стараюсь не следовать слишком уж прилежно. Все же есть кое-что общее, что позволяет мне написать учебник экшн-коучинга, который позволит и вам сконструировать вашу версию метода.

Что же такое экшн-коучинг? Чем он занимается?

1

Экшн-коучинг действует на границе внутреннего и внешнего, переживания и проявления. Это касается и глубины «залезания в клиента», и работы самого коуча.

Вот девушка, которая, изнывая, работает в финансовой организации, чтобы еще немного потерпеть и выйти на раннюю пенсию. Жалуется на то, что сильнее всего устает. Во внешнем плане она, безусловно, работает много, и ей нужен длинный отпуск – что-то вроде саббатикала. Во внутреннем – она человек тревожный, много перепроверяющий, застрекает, склонна входить в состояния прокрастинации – не отдыха и не работы. Дело не только в том, что у нее монотонная работа: даже если дать ей три месяца отпуска, она будет утомляться и наваливать на себя обязанности, тревожиться и прокрастинировать. Здесь есть линия внешних действий (переговоры с начальством по поводу отпуска), и есть линия действий внутренних (настройка на паузы, выключение навязчивых мыслей в голове и т. д.) Традиционный коучинг вел бы речь о том, как добиться отпуска. Психотерапевт интересовался бы тревожностью и перепроверками. Субъективный коуч держит в голове обе эти линии и взаимосвязь между ними, не сваливаясь ни в «лечение разговорами», ни в «конструктивную починку» (делай так, и будет тебе счастье).

2

Экшн-коучинг – практика и процессная, и результативная. У нас не поход за истиной и единственным инсайтом-оргазмом в конце. Внимание к атмосфере и контексту выше, чем к содержанию разговора. Важна каждая минута процесса, диалог носит не столько информационный, сколько настраивающий характер.

– Периодически я виню себя за то, что недостаточно эффективно расходую свое время. Я могла бы, например, сейчас чему-нибудь поучиться или почитать какую-нибудь полезную книжку, а я не хочу.

– А что хотите?

– Сейчас – просто ничего не делать.

– Когда вы ничего не делаете, что вы делаете? Вы же как-то живете, дышите, лежите, плаваете.

– Хочу читать книжку, которую хочу, любую, беллетристику, дурацкую; посмотреть сериал без чувства вины.

Коуч не ведет клиента, задавая вопрос за вопросом, но позволяет ему высказаться, иногда – вести самому, иногда – обмениваться репликами. Именно процесс, качество общения, перенастройка внимания клиента с рационального описания на метафоры, образы, ассоциации, интуицию – создает результат и закрепляет его. Экшн-коучинг помогает понять: «как» важнее, чем «что». Многие вещи мы делаем не прямо ради результата и сути, а ради процесса и атмосферы, а они уже влияют на результат и суть.

3

Экшн-коучинг работает между рациональным и иррациональным. Собственно, оппозиция «логика или образное мышление» никогда не была верной. Хорошая логика без образного мышления не работает, а хаос образов вообще без логики – не встречается даже во сне. Важно

соотношение когнитивных инструментов (задания вопросов по порядку, разбор сути дела) и инструментов чувственных: образы, метафоры, воспоминания, невербальное взаимодействие и т. д.

4

Экшн-коучинг – это метод, позволяющий не только говорить о том, что точно знаешь, но и следовать едва наметившейся, не до конца ясной субъективной канве. Субъективный коуч всегда немножко «идет туда, не знает куда». Он разбрасывает вопросы и догадки, не стремясь сразу собрать четкий алгоритм. Важна ценность догадок и доверие к неслучайности их появления.

Предположим, что мы нашли один из артефактов внутренней жизни клиента. Неважно, что он не «тот самый», не самый глубокий и крутой: он помогает возникнуть сценам, картинкам, поставить некую точку на карте. Это одна из точек, но следующая будет уже менее случайной. На основании нескольких артефактов можно построить конфигурацию и построить точку с учетом рельефа.

– Мне кажется, что вас немножко внутренне бессознательно гложет ощущение, что в вас есть много хорошего, но нет чего-то главного. Что вы не то чтобы пустьшишка, но недостаточно изнутри у вас что-то такое растет. Все люди как люди, у них есть смысл и цель, а у вас есть много прекрасных занятий, но какого-то центрального смысла вы в себе не чувствуете.

– Да. Я завидую тем, кто чувствует или знает.

– Это субъективное ощущение, что есть пустота, и она не заполняется всеми этими прекрасными внешними делами.

Клиент говорит «да, я это вроде бы узнаю». Мы не знаем, что это – внушение, конформизм, или мы действительно что-то нашли. Но постепенно у клиента формируется оптика, и он начинает лучше видеть свое субъективное.

Экшн-коучинг не боится ошибок. Они не так уж важны, потому что коуч не безапелляционен, он предполагает возможность ошибки, рискует, и клиент это понимает. Ошибки, которые мы делаем, можно исправить. А вот упущенных возможностей, которых тем больше, чем мы сильнее боимся ошибаться, не вернуть.

5

Экшн-коучинг обращает внимание в первую очередь на чувственную конкретику. Люди часто начинают с обобщений, концептуализации, абстракций. Я перетягиваю их на свою сторону вопросами, предполагающими детали, ассоциации, воспоминания. Рано ли вы вставали, когда учились в школе? Как именно ссорились родители? Это не сбор фактов, а скорее вызывание картинок, образов. Это важно, чтобы уйти от «концептуальных обобщений», разговора об абстрактных понятиях. Я перевожу внимание клиента на другие реалии – не те, о которых он привык думать. Это реалии чувственного, внутреннего мира, его состояний, привычек, ролей. Мы изменяем качество внимания, берем фонарик и светим в слепые пятна, которые есть у человека. В единицу времени на сессии происходит много микрособытий, и это не дает заскучать.

6

Экшн-коучинг – это выражение чувств, увеличение чувствительности к интонации, к невербальному. Причем фокус – на моментальных состояниях и чувствах, законах их индивидуального формирования.

– Вы, как заслуженный медведь, сильный зверь, но у вас есть периоды в вашей биологии, когда вы можете быть царем леса, вы можете заниматься прекрасным сексом, вы можете затевать какие-то крупные проекты. Но есть периоды, когда вы впадаете в спячку. Вы – медведь, что ничуть вас не портит в целом. Но надо понять свою биологию.

У многих вполне успешных людей в принципе нет внимания к собственному внутреннему миру, и он становится для них приятной находкой (хотя его необходимость сначала еще необходимо доказать). Но и тот, кто, как кажется, привык иметь дело со своими чувствами, нуждается в собеседнике, который может со-настроиться и вывести из лабиринта привычных обобщений.

7

Экшн-коучинг вводит в поле зрения субличности, разные ипостаси человека. Поэтому я часто пользуюсь методами психодрамы. Мы не апеллируем к априорной паспортной целостности человека, а показываем ему, что он может быть и таким, и этаким, что в его доме есть разные комнаты, от которых он просто потерял ключи.

Клиент рассказывает, что редко приезжает к старшему сыну, потому что тот «его разочаровал»: вложенные в него деньги инвестировал в какой-то небольшой бизнес и «живет как рантье» – не стремится к вершинам. Прошу клиента представить себе, что он – это его сын, и попытаться рассказать от лица сына, что тот чувствовал, когда папа разводился, когда сыну было восемнадцать. Затем спрашиваю клиента, за что он мог бы уважать своего старшего. Выясняется, что уважать есть за что. Сама идея возможности влезания в чужую шкуру потрясает этого богатого человека и заставляет задуматься.

8

Экшн-коучинг и расшатывает, и собирает. Мы не только пробуем и чувствуем новое, не только даем прививки неопределенности, но и на выходе получаем человека с новой точкой сборки, энергией и мотивацией. Только происходит это не напрямую. Коуч ничего не «передает» клиенту, да это и невозможно – «заразить своей бодростью, уверенностью и мотивацией», хотя традиционные коучи и уверяют, что у них это получается, а клиенты исправно пытаются прийти к коучам «за накачкой». Ничего не получится накачать извне, по крайней мере, надолго – точно нет. Экшн-коучинг учит человека самому находить зарядку для своих аккумуляторов.

9

Экшн-коучинг становится проводником по субъективному миру клиента.

Традиционный коуч – сам весь бодрый и лучится, и хочет клиенту это прямо передать, но надолго никогда не выходит. Вопрос в передаче бодрости, побуждении к действию. Но так просто это не работает.

Экшн-коучинг не занимается прямым «мотивированием», ничего не «передает». Бывают случаи, когда человек фактически приходит за бодростью, но эти случаи гораздо менее распространены, чем удобно считать традиционным консультантам или коучам.

Более того, сами люди могут думать, что пришли за бодростью, но она улечивается через два дня, если на самом деле они пришли не за ней.

Коуч вовлекает клиента в модерацию разговора, чтобы он был не только властной фигурой и экспертом своих дискурсов. Внутренняя мотивация возникает, когда клиент узнает больше о своей субъективности. И эта внутренняя мотивация, конечно, влияет на внешнюю.

А что же объективная истина? Она все-таки существует? Иногда. Но чтобы ее найти, нужно сначала хорошо понять себя и то, сквозь какие светофильтры я вижу реальность.

Можно и так понимать экшн-коучинг: это поход за объективной истиной через субъективность. Но, напомним, торопиться в этом походе некуда – ведь процесс так же важен, как и результат.

Как читать клиента: четыре уровня проверки

«ЛЕОНИД КРОЛЬ – МАГ, кудесник и волшебник! Он читает людей, видит их насквозь, он так проницателен, что с ним не надо МРТ». Конечно, я совершенно согласен с этими отзывами, и с удовольствием возьму втрое больше денег с тех, кто в них поверит. Ну, а если вам уже известно, что волшебников не существует, то я со вздохом вернусь к прежней цене, немного поворчав на то, что вас не проведешь.

И все же «читать людей как книгу» очень хочется, это неизбывное человеческое желание. Хочется вам, хочется мне, хочется всем, кто работает с людьми. Вопрос в том, зачем это делать и что мы будем готовить из полученных знаний в нашем экшн-коучинге.

Клиент во время сессии проявляет себя на нескольких разных уровнях.

Идеомоторный уровень – самый тонкий и глубокий, это очень мелкие, порой незавершенные и всегда неосознанные действия: вот по лицу пробежала тень, вот микро-гримаска, поднялся угол рта, человек пригладил волосы. Отблески эмоций, которые даже не доходят до полного внешнего проявления.

Невербальный уровень – все, что клиент сообщает нам не словами, а действиями, выражениями лица, позой, положением в пространстве. Отодвинулся, нахмурился, улыбнулся, голос стал выше, темп речи – быстрее; взвешивает слова; что-то вспоминает.

Вербальный уровень – то, что клиент говорит, включая выбор слов для описания.

Уровень событий – то, о чем клиент рассказывает. Особенно важно, если какой-то событийный узор повторяется несколько раз.

Считывая эмоции клиента, мы смотрим на все эти четыре уровня одновременно, но не анализируем их, а воспринимаем целостно, как я выражаюсь – аналогово. Например, мне рассказывают о повторяющемся паттерне обид и разочарований, а лицо и голос клиентки напоминают мне мою дальнюю родственницу, которая копила обиды (и даже ее болонка выглядела похоже на хозяйку – скорбный рот и грустные глаза). Это субъективная ассоциация, которая не обязана быть верной. Но вот за пятнадцать минут разговора клиентка успела дважды нахмуриться и дважды выразить легкое, корректное недовольство. Это уже три уровня проявлений, которые совпали друг с другом. Меня подмывает спросить клиентку, какой породы ее собачка, или какую собаку она бы завела – и, как ни странно, выясняется, что она давно мечтает о маленьком породистом друге, только боится, что не сможет за ним ухаживать.

Может ли такое «импрессионистическое» видение подвести меня? Конечно, может, но я и не отношусь к нему как к истине. Я делаю эскизы, которые потом можно подтвердить или уточнить, проверить у клиента, задать ему вопрос, отзывается ли мое видение. Но без «импрессионизма», без личных ассоциаций, только методом рационального коллекционирования фактов, ничего не увидишь. Чтобы ваше аналоговое чутье включалось лучше и было вернее, нужно вне сессий «коллекционировать» людей, вглядываться в них, сравнивать, подмечать особенности, связи невербалики с характером и событийным рисунком. Но даже если ваше видение очень смутное, не выплескивайте эти впечатления и ощущения, они ценны, даже если вы не знаете, на чем они основаны и почему пришли вам в голову. Наблюдайте за клиентом и за своими ассоциациями по поводу него. Может быть, это будут картинки не о ваших знакомых, а о персонажах книг, фильмов, мультфильмов, комиксов – это тоже полезно, ведь авторы любого произведения, так же, как и мы, занимаются коллекционированием похожего.

Но идти надо не от общего к частному («этот человек вообще вроде бы похож на моего дядю»), а от частных проявлений.

«Если я увидел общее, мне не так интересно частное», – говорят некоторые коучи и психотерапевты. Это все-таки гордость, соблазн зачислить клиента в некую учебную школу и понять, как это устроено с точки зрения концепции школы. Важнее разговаривать по-чело-

вечески, ничего не зная и искать каких-то других маркеров, которые бросятся в глаза. Эти маркеры – не про большие течения. Маленькие детали более ценны.

Например, однажды, встречая человека мельком, я не мог отделаться от ощущения, что он переживает какое-то горе. Он ничем не выдавал, что это так, не был грустным, не говорил о личном. Но моя априорная чувствительность, которая есть у каждого из нас, сигнализировала мне чувственным узнаванием: этот человек переживает горе. Задним числом (спустя месяцы я узнал, что в те дни у него умер отец) можно проанализировать, какие признаки привели меня к этой мысли, но то будет ложь. Чувственное узнавание растет само по себе, а не интеллектуальным усилием. Мы «обнюхиваем» другого человека, а дальше лишь пытаемся описать запах. В случае с горем я мог бы приблизительно описать это как некое замирание и высыхание, сходство человека с неодушевленным предметом, чуть большую сутулость, «замкнутость контура тела внутрь», ощущение зябкости. Маленькие жесты, маленькие гримасы, которых я не запомнил и даже не отследил сознанием – но которые сложились у меня в целостную картину переживания этого человека. В сессии же мы идем по этому запаху и собираем к нему дополнительную фактуру вопросами и наблюдениями.

Попробуйте вспомнить: наверняка с вами тоже такое случалось. «Я с первого взгляда знала, что он меня обманет», «с ним что-то не то», «я гнал от себя это ощущение, но оказался прав». Часто мы заставляем наши смутные недоказанные интуиции замолчать – и очень зря, они подсказывали дело.

Занимаясь экшн-коучингом, мы настраиваем системы относительно друг друга, слушаем и рациональное, и иррациональное.

Вот клиентка, которая хочет выйти замуж, но не знает, за кого. Глаза немного блестят, говорит чуть лихорадочно. Весь ее облик как бы говорит: я бодрая, я с вами, возьмите меня в компанию. Ей важнее угодить другим, чем прислушаться к себе. Свое дыхание у нее вечно сбивается – она спешит. «Вам нужны оргазмы?» – «Не знаю». Сначала пусть женится, а там разберусь.

Вот другая – тоже хочет замуж. Легко сутулится – бабочка складывает крылья, чтобы быть незаметной, прячет головку, хочет понравиться, но не рискует общаться. Во всем облике – подростковая угловатость и подростковая развязность. Нет ритма, нет резонанса. То открывается, то захлопывается. «Делай со мной что хочешь» – и тут же отпрыгивает. Говорит то громче, то почти шепотом. «И прекрасны вы некстати, и умны вы невпопад», как писал Пушкин.

Часто человек сам не ориентируется в том, каковы его личные перепады энергии. У каждого из нас есть режим личного оптимизма, когда человек на своей горке, а есть состояние личного пессимизма; состояние энергетической инертности и личные синусоиды возбуждения и торможения (у всех по своим законам). Важно понять: человек сейчас такой или всегда такой? Если его насмешить, выдать сочувствие, раздражение – возникают ответы, по которым становится более ясен общий почерк и то, «где» человек находится сейчас на шкале личных энергий.

Но самое ценное в чтении людей – не быть волшебником. Это ощущение растерянности: «Я не понимаю клиента, не знаю, что с ним делать и что я могу ему дать». Это очень ценное ощущение. Чем дольше вы можете в нем находиться, тем оно плодотворнее.

Экраны экшн-коучинга

СЕССИЮ В ЭКШН-КОУЧИНГЕ можно представить себе так: человек сидит за штурвалом звездолета или в какой-то лаборатории и поглядывает на несколько экранов или датчиков.

1. Идеомоторика

Это маленькие, почти незаметные отражения внутренних состояний. Непроизвольно поднятая бровь, изменение интонации, тембра голоса. Чтобы развить в себе чувствительность к идеомоторике клиента, стоит работать не только головой, но и телесно. Эриксон учил, что сигналы клиента мы считываем с себя. Доверяйте своим смутным телесным ощущениям и движениям, тому, как хочется расправить плечи или вздохнуть. Наша телесная эмпатия работает тем лучше, чем больше мы ее практикуем.

Человек за двадцать минут до конца сессии делает паузу, его лицо ничего особенного не выражает, но я телесно чувствую, что он готов повернуть голову и уйти. Я пытаюсь угадать: он устал, напрягся, ему скучно? – и ощущаю это так: он не переключился на регистр «чувствую», а был все это время в регистре «понимаю». Я сориентировался в зоне смутных сигналов, протянул ему руку и сказал: «Давайте поговорим еще о чувствах». Клиент включился, идеомоторно «повернул голову», охотно стал говорить про чувства, а я помогал ему ориентироваться в этой сфере. А началось с маленькой паузы, в которой клиент ничего внешне не выказывал.

2. Невербальное

Это мимика, жесты, поза, расположение человека в пространстве (отодвигается, пододвигается, встает и т. д.), движения рук, маленькие действия. Очень интересный особый канал – невербальные характеристики речи. Как человек интонирует, какова длина фраз, тембр голоса, напряженность речи? Все это дает много информации о тревоге, напряженности, отстраненности, количестве энергии в моменте и на длинной дистанции. Вот девушка говорит о том, как ей скучно, как у нее много увлечений, и как она быстро теряет к ним интерес. При этом она отлично управляет своим голосом, делает паузы, модуляции, слушает собеседника, меняет темп и тембр речи. Считывается разность между сообщениями, на которую я обращаю внимание: все, что нужно для впечатления других людей, у этой девушки тщательно выстроено, поставлено, а внимания к внутреннему содержанию при этом недостаточно.

3. Вербальный уровень

Что говорит клиент? Какие слова использует? Торопится или обдумывает мысль? Обобщает и концептуализирует или конкретен? Использует ли образные выражения, эмоционален или излагает сухо? Какова его лексика, что для него важно? Какое ощущение возникает от его речи: он давит, прячется, суетится, его хочется растормошить, он вводит в транс, убаюкивает? Это короткие рубленые фразы или длинные, сложноподчиненные предложения?

Вот очень богатый человек, который рассказывает обо всем отрывисто, эмоционально, использует грубые слова, без оглядки выражает такие чувства, как презрение, раздражение, желание унижить, в красках описывает свои приключения. В его речи много энергичных глаголов вроде «поймать», «опустить», попадается и тюремный жаргон. Но эта прямота кажущаяся – на самом деле он, на свой лад, рисует и старается выглядеть лучше.

А вот женщина, пережившая в юности нападение и изнасилование, ее заставили много раз пересказывать произошедшее на очных ставках с нападавшим. Она говорит языком протокола и о разногласиях с мужем, и о сексе, и о своих эмоциях. Она лексически нейтральна – ее защиты хорошо работают, но мешают чувствовать.

4. Событийный уровень

То, о чем, собственно, рассказывает клиент: рисунок его жизни, происшествия, актуальные проблемы. Как к Новому году построить бизнес-план? Уезжать или оставаться? Что делать с дочерью, которая перестала есть? Как договориться с партнером, которому пора на пенсию? Большинство клиентов стремятся управлять этим уровнем, оставаться на нем, но я стараюсь вопросами сделать его более вариативным. (Что происходило на вашей коммунальной кухне? Что вертится у вас в голове, когда вы засыпаете?)

5. Чувства

Собственные чувства и считываемые чувства клиента. Постепенно в разговоре начинаешь отличать эмоциональный фон клиента от моментальных чувств, от того, что происходит с ним сейчас, – эти вещи могут наслаиваться и давать особый рисунок. Например, человек говорит бодро, привычно определяет себя как энергичного и трудолюбивого, но я вижу в его глазах, позе некоторую усталость, вымотанность, даже тоскливость. Он привык ассоциировать себя с общим энергичным фоном, со своей «внутренней репутацией», а не с текущим состоянием, которого предпочитает не замечать, особенно если оно не очень приятное.

Часто встречаются люди с «залипающими кнопками» привычных чувств, например, обиды. Она включается недифференцированно на любой раздражитель: там, где можно было бы разозлиться, удивиться, рассмеяться – включается одна и та же обида. Частотность чувства можно проследить и по рассказу клиента о событиях.

6. Ассоциации и проекции

Кого из наших знакомых напоминает этот человек? А какую породу собак? Ассоциации дают много информации о человеке.

Вот человек лет семидесяти, у него мощные узловатые руки, которыми он иногда неловко машет, как тополь ветвями. Вообще, он немного одеревенел; когда улыбается, кажется, что слышен скрип.

Вот девушка, которая занимается социальным активизмом. Внешность кукольная, похожа на игрушечную Мадонну из рождественского вертепа. Улыбка тщательно прорисована очень темной помадой – мадонна еще и немного готическая.

Композитор, сочиняющий современную симфоническую музыку. Детский голос, богатырское сложение и чуть виноватый взгляд. Совершенно разные послания со всех экранов. Но есть общая, все покрывающая ассоциация: он похож на щенка крупной собаки, который не может найти в траве палочку. Здесь и детскость, и сила, и растерянность.

7. Наш диалог: что между нами, рвется ли связь, есть ли неловкость

Насколько клиент понимает и слышит коуча, реагирует ли на его реплики или скорее продолжает находиться в себе, ведет ли диалог или стремится обменяться монологами?

Есть клиенты, которые ведут диалог «по касательной», то прислушиваясь и становясь внимательными собеседниками, то уходя «в отрыв». Есть и такие, у которых чувства все переворачивают и переиначивают, так что все время нужно вслушиваться и угадывать – что он услышал из того, что было сказано, и как это воспринял.

На все эти экраны можно смотреть попеременно и получать ответы. Послания всегда противоречивы, но в разной степени. Именно поэтому мы и смотрим на экраны попеременно или одновременно. Не то чтобы какой-то из них «выдавал правду», а какой-то являлся только ширмой: это части правды, иногда противоречивой, иногда просто объемной.

Но если наш глаз не приучен смотреть на разные экраны, мы вытесняем противоречия, видимо только что-то одно, а на другое не обращаем внимания. Задача коуча – быть распределенным в этих уровнях и замечать на них важные сигналы.

Это не так уж трудно. Не труднее, чем идти по лесу, стараясь не заблудиться (1), разговаривать с приятелем (2), любоваться лесом (3) и время от времени находить грибы (4). Мы, люди, созданы для распределенного внимания, достаточно только тренировать его и не быть слишком негибким.

Фазы экшн-коучинга

СЕССИЯ С КЛИЕНТОМ в экшн-коучинге проходит несколько фаз. Часто они бывают примерно такими, как я опишу ниже. Разумеется, так получается не всегда: разные клиенты, разное знание друг о друге (например, пятая встреча подряд проходит иначе, чем первая, и иначе, чем десятая после многих лет знакомства).

Хочу подчеркнуть одно: экшн-коучинг ставит на первое место догадки и наброски, а не линейное, поступательное движение «к истине». Собственно, эта самая истина дается нам не как скрижаль, не как точка, в которую нам надо с удовлетворением прийти, а как серия последовательных приближений.

Вот как это происходит.

0

(Нулевая фаза)

До сессии, если возможно, я стараюсь предварительно настроиться на клиента, вспомнить его, а если он у меня впервые – посмотреть его соцсети. Мне хочется уловить «почерк» человека, чтобы потом, при личной встрече, сравнить с ним самим.

1

Клиент передо мной, и я задаю первые вопросы. Глядя на клиента, я стараюсь технически ничего не «знать», не прикладывать к нему никаких готовых лекал, не пользоваться концепциями, не задавать традиционных вопросов, которых можно ожидать при знакомстве. Наш беседа не должна попадать в лекала интервью, устройства на работу, светской беседы. Я хочу, чтобы в этой фазе мне было немножко страшно (потому что я ничего не знаю, и мне непонятно, откуда я могу узнать), а главное – интересно.

Если мне интересно и я показываю клиенту, что готов рисковать, – есть шанс, что будет интересно и клиенту, и он также будет более настроен идти на риск.

Полуслучайные вопросы позволяют слегка дезавтоматизировать ответы клиента.

Обычно я задаю вопросы, которые требуют перехода к конкретике от обобщений. На них невозможно ответить абстрактными декларациями вроде «я успешный человек» или «я люблю работать с людьми». Мои вопросы – как кубик на ребре между странностью и банальностью. Я хочу убрать линейные ожидания клиента, что мы будем «разбирать суть дела», и предложить ему думать образами, картинками, конкретными представлениями. Что именно я спрошу – не так важно, как предложение этого нового модуля функционирования.

2

Я стараюсь говорить меньше, чтобы больше говорил клиент. Я не перебиваю его. Это не очень длинные монологи, но они нужны мне, чтобы воспринимать рельеф поведения и особенностей клиента, пропитываться им.

При этом клиент уже «подхвачен» нашим разговором, у него уже есть впечатление, что диалог имеет направление. Я незаметно перехожу к тому, что он чувствовал и видел. Здесь я могу задавать вопросы типа «как вы в детстве смотрели в окно и что там видели». Задача этой фазы – услышать больше, завоевать доверие клиента, чтобы он шел по дороге в своем темпе, а я наблюдал за ним. Клиент погружается в рассказ о своей конкретике, а я наводящими вопросами не даю ему снова уйти в концептуализацию. Мне нужны его конкретные чувства, впечатления и факты.

3

Теперь я задаю чуть более прицельные вопросы: какая была атмосфера в семье, как относились к деньгам, если были скандалы, то какие и о чем, какое образование у папы и у мамы, какую роли в семье играли бабушки и дедушки. Информационная часть, в которой клиенту приходится думать, чувствоваться и вдумываться. Он к этому не готовился, его больше интересуют сегодняшние деловые вещи. Если в прошлой фазе я на поле и смотрю на цветы, то в этой фазе я осторожно и тихо рыбачу, забрасывая удочки на разную глубину. Чувство, что я по-прежнему ничего не понимаю, не концептуализирую, остается, но возникают первые мотивы, которые можно будет проверить для образования контекстной связи.

Эти три фазы занимают у меня примерно 15 минут. Если клиент заинтересован и ему тоже любопытно про это подумать, – около 20 минут.

Нам интересно, мы читаем книжку, рассматриваем книжку с картинками. Как говорила моя бабушка, «ты смелый, я смелый, пойдем вместе».

4

Внутренний щелчок – и у меня начинает что-то складываться.

Еще далеко не до конца понимая что-то про клиента, я предлагаю ему свои первые видения, ассоциации, фантазии о нем. Это рискованная фаза, она осторожно-суггестивная, осторожно-сослагательная, я подчеркиваю, что это мои эскизы, но в ней происходит дополнительное заинтересовывание клиента. Ее рисковость в том, что я начинаю высказываться, когда у меня еще очень смутные представления, и я рассчитываю сделать некий эскиз. Если клиент говорит, что это не отзывается, я не продолжаю: использую другой образ или поясняю, что хотел сказать. Все это образы и эскизы, я допускаю собственное косноязычие, снимаю контроль обязательности и с клиента тоже. Мы с ним гуляем, мы на пленэре. В этой фазе у меня есть какие-то простые ходы, которые, скорее всего, отзываются. Например, клиентку, которая ведет себя жестко на работе и ласково в семье, я спрашиваю, верно ли, что у нее есть инстанция «мама» (которая была жесткой и обесценивающей) и инстанция «бабушка» (мягкая и любящая). В этой фазе я не учитель, а клиент не ученик, я не ведущий, а клиент не ведомый. Я нащупываю решение и говорю о субъективности, и клиенту легче принять большую дозу неопределенности. Это прививка совместного входа в неопределенность.

5

Теперь я сам предлагаю клиенту образ, который у меня получился, выдувая его, как стеклодув. Это уже образы изделия, которые можно посмотреть, прототипы будущей готовой работы. Мы в мастерской, в процессе изготовления, и клиент может со мной вместе к чему-то прикладывать руку, он это как-то комментирует, хмыкает, смотрит вверх, говорит: это заходит,

это не заходит; в общем, уже есть какие-то реакции. Я стараюсь, чтобы хотя бы треть моих образов и фраз попадала, и слежу за собой, чтобы не спешить, чтобы клиент за мной поспевал.

Я как бы раздваиваюсь: мне нужно говорить быстро, так как есть технология рождения образа, выдувания стекла; с другой стороны, нужно, чтобы клиент успевал воспринимать, нужно время для экспозиции, нужны паузы.

Я в этом случае обычно уже имею примерно три нити, которые мы обсуждаем, иногда я хочу перейти к пяти мотивам. Происходит еще более полное обсуждение, в котором я продолжаю искать четвертую и пятую нити, чтобы они были в поле внимания.

6

Теперь, когда некоторая новизна уже достигнута, часть обсуждаемых вещей полностью узнаваема в другом ракурсе, а часть может быть совершенно новой. Возникают инсайты, которые также могут быть сразу узнаны и переварены. Есть эскизы к картинке, клиенту интересно это рассматривать. Картины то лаконичные, то развернутые.

Эти три фазы также занимают около 20 минут.

7

Я себя останавливаю и считаю, что скорее нужно объяснять и уточнять то, что уже сказано, а не искать новое. Я умеряю свой азарт и развертывание дальнейшего понимания. Теперь у меня есть какое-то цельное представление о человеке. В этой фазе я могу говорить о состояниях, о том, как эти состояния внутренние переносятся на внешние роли, стараюсь скорее долепливать, чем порождать новые образы. Кратко и более точно объясняю то, что было найдено. От эскиза перехожу к картине, чтобы картина для данной сессии была относительно цельной. Кроме картины, остаются и несколько набросков, которые тоже не выбрасываются.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.