

Как превратить кризис в выигрыш или провести рефрейминг ситуации

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №26.

Авторы: Андрей Анатольевич Плигин

Темы, затрагиваемые в статье: Фундаментальное НЛП, Техники НЛП

*Гениальное само по себе — всегда просто,
самое сложное — его отыскать!*

Рефреймингу, одному из волшебных инструментов, разработанного авторами НЛП на основе моделирования профессионалов в области осуществления человеческих изменений и общения, посвящено большое количество статей и книг. Но его возможности, с моей точки зрения, все еще не до конца оценены специалистами НЛП.

Когда говорят об этой теме, обычно начинают с того, что дают свое собственное **определение рефреймингу**, часто исходя из перевода частей слова с английского языка: «ре-» — это «пере-», а «фрейм» — это «рамка». Таким образом, получается **переобрамление** (преобразование рамки). Конечно, трактуя данный термин, часто обращают внимание на то, что речь идет об изменении ограничивающих наш опыт и развитие убеждениях (точках зрения, позициях).

Например, вам говорят: «Если ты мне друг, то дай взаймы!» Далее общение может развиваться по-разному. Если человек имеет возможность и хочет дать денег своему другу, то повода для использования рефрейминга нет. А если мы имеем дело с обратным случаем? Допустим, человек уже занимал у многих людей и не имеет

привычки быстро отдавать полученное! Либо, что еще хуже, живет на чужие средства, транжирит их, пропивает занятое? Такое по определенным причинам иногда происходит с людьми.

В этом случае нам лучше всего отказать в данной просьбе, иначе мы станем жертвами собственной глупости и лишь будем способствовать поддержанию проблемы человека во взаимоотношениях с собой и другими людьми. Тогда и возникает повод для применения рефрейминга. Ведь помочь в этой ситуации — значит способствовать изменению негативного положения дел в жизни человека.

Сложность коммуникации состоит в том, что в данном случае проситель выстроил **определенные рамки**: «вы — друг» и «заем денег», которые являются своего рода ловушкой для мышления, так как участники будут **вынуждены исходить из уже предопределенных им точек отсчета**. Обычно все происходящее далее начинает оцениваться внутри выстроенных рамок, то есть любой ответ интерпретируется в системе координат «дружба — деньги». Например, если вы просто отказываетесь дать деньги в займы, то обязательно станете недругом, противником или, что еще менее приятно, врагом и предателем.

С точки зрения способов реагирования в этом случае можно выделить несколько возможных вариантов поведения:

- извиниться и сказать, что денег нет (тогда «друг» с подобной просьбой обратится позднее);
- напомнить, что он уже всем должен (скажет что-то вроде: «Зачем ты меня унижаешь? Ты же друг, мне и без того трудно!»);
- избегать встреч (сразу станете предателем) и т.д.

Наиболее эффективный способ — изменить смысл внутри **созданных манипулятивных рамок** вашим «другом» или сами рамки. Например, сказать: «Поскольку я твой настоящий друг, я не буду давать тебе в займы, ведь ты не отдашь денег и будешь испытывать чувство вины! Я как друг могу помочь тебе подумать над тем, где их лучше заработать!»

У нас нет уверенности, что это мгновенно подействует, человек вам снова не возразит и уж тем более перестанет клянчить у всех подряд, вернувшись к «здоровому образу жизни». Зато мы добились самого главного: теперь он вынужден думать в других направлениях, более широких, чем «друг – деньги», и ему, скорее всего, придется задуматься над тем, что такое дружба и какие у него отношения с деньгами!

То, что мы обсуждали в НЛП, называется **рефреймингом смысла**. Мы расширяли старые рамки значений и создавали новые: «Для тебя друг — тот, кто просто так дает деньги и не требует их отдать, а для меня — кто помогает найти путь их зарабатывать честно и самостоятельно». Или можно переопределить вторую часть высказывания: «Разве это деньги — то, что ты просишь? Это подачки! Давай подумаем, как изменить жизнь, чтобы зарабатывать достойные средства!»

Роберт Дилтс в своей книге «Фокусы языка» достаточно полно проанализировал множество возможных приемов создания рефреймингов смысла («раскруток»), придумав очень интересную классификацию, с которой вы при желании можете познакомиться самостоятельно.

Выделяют также и другой вид рефрейминга — **рефрейминг контекста**. Он применяется в случаях, когда человек **слишком преувеличивает** сложности, которые в действительности не настолько страшны: «Это слишком сложно для меня, я очень застенчивый, команда вообще не сыграна и т.д.».

Если сосредоточение на трудностях, о которых идет речь, уже само по себе является препятствием для дальнейшего продвижения, то нужно изменить само негативное отношение к ним. Например, управленец говорит: «У меня ничего не получается, команда слишком, слишком, слишком... разобщена!» При этом он ничего не делает: его эмоции по этому поводу настолько сильны, что приводят его в тупик. Тогда мы не меняем смысл внутри рамок, а помещаем содержание в новую ситуацию: «Зато команда не сплочена против своего руководителя,

кроме того, её никто не перекупит разом, она не может противостоять введению новшеств!»

Особенно показательно данный прием срабатывает тогда, когда человек заикнулся на мнимых отрицательных качествах: «Я слишком упрямый в спорах со своими близкими!» Тогда вы можете ему сказать: «Зато ваше упрямство помогает реализовывать все их мечты!» Мы не переопределяем «упрямство» в рамке «споров», как это было в случае с рефреймингом смысла, а подыскиваем ему новую рамку — «реализация мечтаний».

Как правило, если вы попали в точку, человек начинает улыбаться, и уже нет такой категоричности и эмоционального «застревания». Далее можно с легкостью подумать над тем, как уменьшить проявление этого качества именно в ситуации, где возникла трудность. Иначе проблема останется, но после изменившегося к этому качеству отношения с ней легче справиться. Это можно сделать с улыбкой по отношению к себе, да и менять теперь все на корню не стоит, ведь очевидны ситуации, где оно полезно.

Выделяют также **авторефрейминг** — осознанное (или автоматическое) применение рефреймингов смысла или контекста к самому себе (происходит самоконсультирование). Если вы хорошо учились на курсе «НЛП-Практик» и продолжили тренировки после его завершения, то через полгода-год навык создания рефрейминга автоматически начинает применяться к собственному опыту. Важно дополнительно проверить экологию, чтобы он (из-за бессознательного контроля) не стал железным занавесом, препятствующим проникновению необходимой для развития обратной связи от окружающих людей.

Кроме вербального (речевого) рефрейминга также используются **техники рефрейминга** (например, «Шестишаговый рефрейминг»), где осуществляется переопределение существующего выбора нежелательного поведения и его соответствия позитивному намерению, которое за ним скрывается. Например, если человек безудержно ест в ситуациях стресса, важно понять глубинный смысл этого поведения для психики (скорее всего, он таким образом

получает удовольствие от еды, чтобы снизить напряжение). Но данное поведение может стать опасностью для организма, являясь угрозой ожирения. Тогда именно под это позитивное намерение необходимо подыскать новые варианты поведения, которые его удовлетворят.

В этом случае происходит переосмысление той функции, которая лежит в основе злоупотребления едой. Если удастся найти новый смысл выбора для части и (что также очень важно) закрепить новое поведение, проблема решается. Такой рефрейминг обычно называют **рефреймингом части личности**.

К этому моменту в нашей статье мы сделали беглый обзор того, что чаще всего рассказывают о рефрейминге в сертификационных программах обучения. Кажется, что уже трудно что-либо добавить по существу к сказанному.

Однако чем опытнее становишься, тем все большее количество граней открывается в использовании инструментов НЛП. В рамках этой публикации я хотел бы поделиться своими мыслями не только о том, чем является рефрейминг, но и как его можно применять в более широком контексте, объединяя с другими инструментами. За пятнадцать лет применения НЛП в обучении взрослых и детей, психологическом консультировании и бизнесе скорость, качество и комплексность использования многих базовых знаний НЛП у меня существенно изменились в сторону их оптимизации и открытия новых возможностей использования.

В случае с рефреймингом для расширения границ его применения я предлагаю ввести термин **«рефрейминг ситуации»[©]**. В определенном смысле в технику «Шестишаговый рефрейминг» встроена стратегия осуществления эффективного внутрисистемного рефрейминга для **отдельного человека в его «сложной» ситуации**.

Он представляет собой некую стратегию мышления на основе рефрейминга.

Я думаю, что нечто похожее существует и для **внешних «сложных» ситуаций**, где мы имеем дело с **глубинными установками** (пресуппозициями) **системы** (группы людей, сообщества, нации).

Идея о необходимости осмысления подобных стратегий возникла у меня после анализа автобиографий многих выдающихся людей, которые были способны повлиять на судьбы людей, стран и народов, но окончательно сложилось представление об этом после общения с крупными собственниками бизнеса, которые «непотопляемы» в кризисной ситуации (в самом лучшем значении этой метафоры). Меня всегда интересовали **люди, способные из почти уже безнадежной, проигранной ситуации не только выходить с достоинством, но и стать победителями!**

В отечественной войне 1812 года армия Наполеона, как известно, почти низвергла русские войска. Это «почти» чуть не стало зловещим поворотом всего хода событий для последующих поколений России. И здесь свою спасательную роль сыграло величие личности в истории нашего народа! Давайте проанализируем эту триумфальную победу гениальности человеческой мысли М.И. Кутузова с точки зрения рефрейминга.

Сначала стоит **выделить ключевые элементы**, которые влияли на исход войны. В самом упрощенном варианте сюда можно отнести следующее: условия (временные, погодные, территориальные), состояние войск (численность, снаряжение, опыт), состояние военачальников (состав, компетентность, опыт), стратегии ведения сражений, влияние правителей и «высшего света» государств и, пожалуй, главное — **как представляются результаты** войны у всех участников системы («победа» и «поражение»). По этому поводу стоит заметить, что в умах большинства людей того времени «победа» означала овладение главным городом государства, получение ключей от Москвы, а «поражение» — разгром войска и пленение. Это можно назвать ключевыми установками участников проблемной ситуации.

Итак, формулировка проблемы:

«Захват Москвы = Победа Наполеона»!

Мы в действительности не знаем, как в это время размышлял генерал-фельдмаршал Михаил Илларионович Кутузов о ходе войны. Но, благодаря НЛП, можем осуществить проектирование способов мышления.

Для меня совершенно очевидно: чтобы найти шокирующее всех, нестандартное, взрывающее ситуацию изнутри решение, «выходящее за рамки принятого», необходимо было ключевую установку сложившейся ситуации развернуть в противоположную сторону:

«Захват Москвы = Поражение Наполеона»!

Тогда важно было задаться вопросами: «В каких случаях захват Москвы — это поражение для противника?», «Что этому будет способствовать?», «Как это лучше всего осуществить?», «Какова наилучшая последовательность действий?».

Когда уже знаешь «правильный» ответ, все гениальное кажется простым: решением Светлейшего князя Смоленского стала осада армии Бонапарта в захваченной им столице в условиях зимы и отсутствия продовольствия. А финалом истории — его позорное бегство по старой смоленской дороге в жуткие морозы!

Все произошедшее явилось практической реализацией стратегии мышления, сердцем которой является рефрейминг! В данном случае он не столько осуществляется непосредственно речевым способом, сколько применяется к глубинной пресуппозиции ситуации и выражается в нестандартных действиях. По своим характеристикам он является стратегией мышления в обратном направлении от готового решения, представляющего собой вывернутым «наизнанку» смыслом кризисной ситуации.

Чтобы специалисты НЛП смогли более детально понять тонкости отличия рефрейминга ситуации от простого вербального рефрейминга, приведем их сравнение в специальной таблице.

Сравнение вербального и системного рефреймингов

	<i>Вербальный рефрейминг</i>	<i>Рефрейминг ситуации (системный)</i>
<i>Направленность</i>	Направлен на объективно существующее речевое высказывание в форме структуры убеждения.	Направлен на глубинные установки системы (не высказываемую участниками) и ключевые факторы существования системы.
<i>Цель применения</i>	Применяется для изменения отношения или точки зрения — как своей собственной, так и другого человека.	Применяется для поиска ключевой идеи вывода из кризиса группы людей (команды, компании, сообщества).
<i>Средство построения</i>	Строится на основе анализа структурных частей убеждения, их взаимосвязи и контекста, в котором оно заключено.	Строится на основе анализа особенностей всех элементов системы/ситуации, их возможных пресуппозиций, значимости ключевых факторов функционирования системы и условий их изменения.

<i>Форма предъявления</i>	Рефрейминг «словом». Представляет собой набор вопросов или предложений, порождающих новые смыслы или отношение к уже существующим. В последующем могут передаваться «встроенным образом» в специально сконструированную метафору (иносказательную историю).	Рефрейминг «действием». Представляет собой формулировку нового правила, противоположного по отношению к существующему, переопределение значимости ключевого фактора. В последующем превращается в стратегию практических действий для реализации нового правила, найденного преимущества, являясь «взрывом стереотипа мышления» («разрывом шаблона») для участников ситуации.
----------------------------------	--	--

Таким образом, **рефрейминг ситуации** — это стратегия мышления, основанная на переопределении глубинных установок системы (пресуппозиций и ключевых факторов), позволяющая найти выход из «сложных» (кризисных) внешних ситуаций для группы людей (организации, сообщества, нации).

Примеров системного рефрейминга можно найти огромное множество, особенно в военном искусстве.

Одним из самых великих полководцев в истории человечества был Александр Македонский, который стал предводителем своего войска в 16 лет, взошел на престол в 20 лет, воевал непрерывно более 10 лет, пройдя 10 000 миль, построив десятки городов и создав одну из самых огромных империй! Большая часть его побед основывалась на многостороннем анализе ситуации и системных рефреймингах. Все, что он делал, не уместилось ни в одни рамки! Даже смысл войны, которую он вел, представлял собой рефрейминг в отношении существовавших захватнических традиций. Он всем говорил: «Я не покоряю народы, я объединяю мир!» Именно поэтому его никогда не проклинал тот народ, в чьи земли он вторгся. В этом заключался один из самых ярких секретов его величия.

Как и большинство завоевателей, Александр Великий столкнулся с одной из самых больших проблем длительных походов, которые не раз приводили к кризису командующих различных войск: многочисленной армии требуется большое количество провизии. Все запасы продовольствия подвозились чаще всего по водным путям, так как не было хороших дорог. Поэтому было необходимо защищать запасы еды в ситуации, когда флот врага мог полностью разгромить баржи, способные продвигаться только вдоль побережья.

Традиционное решение — построение собственного флота для защиты провизии и военных действий. Так, например, поступил Юлий Цезарь, запросив дополнительные средства из Рима. Однако у Македонского не было ни времени, ни денег для дополнительных вложений во флот.

Его решение стало хрестоматийным и до сих пор изучается в морских училищах мира. Он стал первым полководцем, выигравшим сражение с суши.

Формулировка проблемы:

Пополнение продовольствия = слабость собственной армии, невозможность продвижения.

Возможная формулировка рефрейминга:

Пополнение продовольствия = слабость армии врага, невозможность его продвижения.

Предметом тщательного анализа стала сформулированная мысль: «В каких случаях данное утверждение может быть правдой? Какое преимущество это дает? Как можно построить собственную победу на слабости врага?»

Любая флотилия нуждалась в пресной воде и не могла в те времена преследовать противника более чем два дня пути без ее запасов. Их пополнение и стало главным козырем в выигрыше. Александр развернул свою армию вдоль всех источников пресной воды на берегу по маршруту движения, а те водоемы, которые нельзя было контролировать, — отравил. Таким образом, враг не мог легко его преследовать и легко нападать. А в случае попыток пополнения пресной воды, сам попадал в западню.

Еще одним примером использования системного рефрейминга стало продолжение данной истории с пресной водой. На пути Македонского лежал Тир — город с большим количеством водоносных слоев, снабжавший его персов постоянно. Он непреступен, так как был обнесен стенами, а также флот персов охранял город в течение тринадцати лет. Сначала Александр пустил в ход дипломатию и за особые дары попытался отговорить старейшин поставлять воду его врагам. Но, как гласит история, он был выдворен из города и ушел ни с чем. Когда ситуация достигла кризисной, встала проблема штурма города, который слыл непобедимым.

Формулировка проблемы:

У стен города стоять нельзя = город непобедим.

Возможная формулировка рефрейминга:

У стен города стоять можно = город победим.

Александр Македонский приказал своим инженерам и солдатам построить мол длиной 1 км и шириной от 100 до 200 м. Дамба была сделана из земли. Его устройство заняло семь месяцев. Для защиты работающих построили специальные башни и мобильные оборонительные системы. Город был осажден и через две недели пал. Величие полководца не знало границ: он создавал сушу там, где ее никогда не было, ломая все стереотипы!

Но, пожалуй, самым значительным сражением стала битва у реки Гидасп, где гениальность мышления полководца взяла верх. Александру удалось победить армию, в три раза превосходящую численность собственных войск. Кроме того, у Пора (правителя Индии) было вдобавок самое грозное оружие по тем временам — 200 слонов. Ситуация осложнялась еще и тем, что наиболее сильной стороной армии Македонского была кавалерия, а лошади панически боялись слонов, скидывая наездников и пускаясь в стремительное и неотвратимое бегство.

Это была одна из самых кризисных ситуаций на пути полководца, которая, благодаря его мудрости, закончилась полным триумфом и выигрышем практически без потерь, вопреки всему, что было против победы.

Формулировка проблемы:

Слоны = главное преимущество противника.

Лошади боятся слонов = проигрыш.

Возможная формулировка рефрейминга:

Слоны = полное поражение противника.

Лошади не боятся слонов = выигрыш.

В нашем повествовании мы упрощаем ситуацию до «рафинированного сухого остатка» — в действительности же полезно рассмотреть множество установок системы и варианты их

переформирования. Большинство побед Александра строилось на многоступенчатом рефрейминге.

Итак, зададимся «правильными» вопросами для анализа ситуации: «Могут ли быть новые утверждения правдой? В каком случае слоны способны сражаться против своей армии? Что является ключевым фактором поведения животных? Как управлять слонами? В каком случае лошади не боятся слонов? Как вести бой с учетом найденных преимуществ?»

Системный анализ ситуации и рефрейминг привели полководца к выигрышу. Он выяснил, что слонами управляет наездник (махаут), к которому животное привыкает с самого детства («материнский импринт»), так как после отлучения слоненка от мамы наездник полностью заботится о нем. Махаутами обычно становились мальчики в 5 лет. Если наездник погибал, то слона убивали, так как он больше никого не признавал и не поддавался дальнейшей дрессировке. Относительно страха лошадей, ответ был тоже найден: если к жеребенку с детства подкладывать солому с запахом слона, то он привыкает к нему и больше не боится, то есть существуют лошади, которые способны вести бой при участии слонов.

Александр великий построил особую стратегию ведения боя. Впереди войска он выставил лошадей, которые не боялись слонов, за ними расположил обычную конницу. На лошадях были самые меткие лучники. Вслед за кавалерией со стрелками шли воины с большими копьями, за ними — пехотинцы.

Противник думал, что, пустив впереди слонов, конница Македонского сбежит, и бой будет выигран. Произошла обратная ситуация: лучники метились в глаза слонам и в махаутов. Через несколько минут боя раненые, слепые и расвирепевшие животные без наездников полностью потеряли контроль, а метатели копий гнали их в сторону собственного войска. Слоны смели все на своем пути. Результаты были ошеломляющими! Александр потерял всего 220 человек: 10 конных лучников, 210 пехотинцев. А потери Пора были огромны: 4000 кавалерии, 21 000 пехоты.

Главный урок любого системного рефрейминга на более высоком уровне обобщения (метауровне) состоит в гениальной мысли: слабость и преимущество легко переходят друг в друга! А самым главным противником выхода из кризиса является способ решения, который применялся обычно.

Для специалистов НЛП полезно выделить инструменты, которые способствуют поиску системного рефрейминга:

- Многопозиционный анализ ситуации (позиции восприятия).
- Уточняющие вопросы, «правильные вопросы» (Метамодель).
- Многофакторный и многоуровневый анализ с выделением ключевого фактора (логические уровни).
- Выявление базовых установок в системе (структура убеждений и пресуппозиции).

Можно представить стратегию создания рефрейминга ситуации в виде последовательности ключевых этапов:

- Анализ системы.
- Определение ключевых факторов и установок (пресуппозиций) системы.
- Выделение ключевой проблемы.
- Переформулирование проблемы (часто просто создание противоположной формулировки).
- Подбор «правильных вопросов», которые способствуют нахождению решений.
- Поиск множества ответов и решений (поведенческая гибкость).
- Создание пошаговой стратегии действий (оптимизация поведения).

На более детальном уровне описания способов создания системного рефрейминга можно определить несколько стратегий. В частности, на своих семинарах мы обычно предлагаем участникам развить стратегию системного рефрейминга и усиления своего реагирования на кризисную ситуацию. Читатели статьи могут самостоятельно пройти ее шаги.

Усиьте свою стратегию выхода из кризисной ситуации
(стратегия создания рефрейминга ситуации)

© А.А. Плигин, 2003

1. Найдите сложную ситуацию.
2. Ответьте на вопрос: «Что конкретно в ней негативного?»
3. Четко сформулируйте все негативные результаты и их последствия.
4. Подумайте, чему позитивному эта ситуация вас может научить.
5. Ответьте на вопрос: «Что позитивного есть в сложной ситуации?»
6. Какие **позитивные эффекты** будут у такого развития событий? Как **использовать** случившееся событие для достижения каких-либо собственных (коллективных) целей?
7. Вернитесь к проблеме, негативным следствиям и их эффектам, переформулируйте их. *Например, потеря ведущего сотрудника — это наличие конкурсного места для лучшего специалиста, возможность перераспределить функции и повысить зарплату другим, начать перестройку отдела, повысить другого и т.д. Найдите как можно больше переопределений (простое использование рефрейминга).*
8. Определите ключевую системную установку $X=Z$.
9. Переопределите ее, «вывернув наизнанку»: $неX=Z$, $X= неZ$, $неX = неZ$.
10. Сформулируйте «правильные вопросы» для поиска решений.
11. Определите оптимальные решения и стратегию практических действий.
12. Посмотрите на свою эмоциональную реакцию со стороны и определите, какое личное убеждение мешало вам нейтрально отнестись к случившемуся.
13. Что важного в этом убеждении? Что позитивного оно вам дает?
14. **Скорректируйте** его: сохраните позитивный смысл и сделайте его более адекватным ситуации.
15. Подумайте, к какому дополнительному выигрышу может привести эта ситуация.
16. Определите, в чем может состоять подстройка к ситуации: как вы будете себя вести, чтобы все произошедшее воспринималось как полностью контролируемый вами процесс?
17. Как будет осуществляться ведение? Какими собственными действиями вы возьмете ситуацию под контроль и доведете ее до логического окончания?
18. Сделайте выводы на будущее.

Конечно, подобную процедуру коучинга лучше всего проходить вместе с консультантом (профессионалом НЛП), как и в случае с огранкой камней: когда алмаз находится в руках Мастера, он начинает сверкать бесчисленным соцветием граней, хотя независимо ни от чего не теряет своих драгоценных свойств!

Развитие стратегии построения системного рефрейминга приводит к особым лидерским качествам, ведь вы, применяя ее, можете влиять не только на свою жизнь, но и на судьбы окружающих вас людей и целых организаций! А как только эта стратегия станет фильтрами вашего восприятия, то любые кризисные события, произошедшие с людьми (особенно выдающимися), из которых был найден нестандартный выход, будут развивать вашу мудрость. В этом случае рефрейминг ситуации станет мощным инструментом сознательного моделирования и саморазвития.