

Эффективное общение при помощи развития коммуникативного сольфеджио

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №39.

Авторы: Андрей Анатольевич Плигин

Темы, затрагиваемые в статье: НЛП в бизнесе

*Древние японцы создали небольшой сад «Рёандзи»,
состоящий из черных необработанных камней,
лежащих на белом песке, в особой геометрии расположения.
Как бы вы ни перемещали свой взор, вам будет видно только 14 глыб.
Но, поднявшись на высоту птичьего полета, вы можете с удивлением обнаружить, что
их — 15!*

Сегодня существует множество книг и пособий, а также семинаров и тренингов по развитию эффективной коммуникации. Особенно этой темой интересуются управленцы всех уровней организации бизнеса, так как **умение договориться** внутри своего собственного коллектива или с партнерами на рынке **становится чуть ли не самым главным ресурсом при осуществлении согласованности всех последующих действий** (ключевым фактором успеха). А неумение создать команду, направлять действия людей в единое русло — главный источник потерь. К сожалению, упущенную выгоду от рассогласованности взаимодействия различных сторон в бизнесе трудно подсчитать, но цена умений вдохновлять людей, заинтересовывать их единой целью, договариваться очень высока.

Переговоры, командообразование, продажи, делегирование полномочий, выдача инструкций и поручений, прием на работу, выступление перед собранием акционеров или сотрудников — все это коммуникация, от построения которой зависит будущее различных сообществ! Особенно остро это ощущается в случае конфликта следующих сторон: сотрудник — сотрудник, руководитель — подчиненный, партнер — партнер, сотрудник — клиент. Именно поэтому наша программа «NLP-MBA» полностью пронизана мощнейшими инструментами коммуникации, которые еще широко не освещены в бизнес-литературе.

В рамках данной статьи я хочу рассмотреть один из самых значимых аспектов взаимодействия людей, поэтому **остановлюсь на вопросах коммуникации, скрытых от нашего восприятия, знание которых делает общение на порядок успешнее с точки зрения скорости достижения результата при минимальных вложениях (затраченного времени, усилий, эмоций и т.д.)**.

Читатель, возможно, удивится такому названию статьи, в котором фигурирует термин «**коммуникативное сольфеджио**», однако метафора, взятая из теории музыки, как нельзя лучше отражает суть происходящего. Речь идет о **развитии особого слуха: считыванию («опрозрачиванию») глубинных установок людей в устных и письменных сообщениях**.

Давно известно, что профессионального музыканта характеризует одна из важнейших способностей — умение на слух «читать» мелодию по нотам, находить закономерности и структуру, скрывающиеся за простым восприятием музыкального произведения. Нотная запись в последующем позволяет **глубинно управлять компетентностью**: делает возможным исполнение произведения многими музыкантами, позволяет переключать ее для других инструментов, оценивать ее красоту с точки зрения сложившихся норм и так далее. Показательна история про Моцарта. Услышав великолепную мелодию, которую одна из церквей исполняла только раз в год к особому празднику, тщательно удерживая в секрете ноты, юный композитор пришел домой и записал ее «со слуха» и по памяти. Может быть, благодаря такой феноменальной способности Моцарта музыкальное произведение сохранилось до наших дней, не затерявшись в истории?

По аналогии в бизнесе возможно развить сходную компетентность: слышать глубинные основы речи человека, а не только воспринимать общение как сплошной поток фраз, описывающий происходящую действительность.

В культурологии, а теперь уже и в зарубежной когнитивной лингвистике существует термин **«пресуппозиция»**, не имеющий однозначного перевода в русском эквиваленте. Данное понятие может означать базовую установку, на которой основывается культура (глубинные истоки верований, традиций и ритуалов), а в рамках поведения и деятельности одного человека — неосознаваемые отправные позиции, лежащие за действиями и общением (высказываниями и представлениями, из которых исходит коммуникация). Дословно его можно перевести как **«допредположение»**, и оно близко понятиям «аксиома и постулат».

Например, вопрос: «Вы перестали уже пить коньяк по утрам?» — означает, что говорящий исходит из ситуации, в которой адресат пил его раньше.

Или в следующем примере: «Вы будете чай или кофе?» — предполагается, что вы что-либо будете!

А в вопросе: «Осознаете ли вы преимущества нашего сотрудничества?» — заложен особый смысл того, что у нас уже есть сотрудничество; возможно, есть несколько вариантов взаимодействия, и тот, который обсуждается, лучше других.

Кроме того, в рассмотренном выше примере действует *скрытый умственный механизм*: как только вы читаете (слышите) вопрос, вы не можете о нем не задумываться, а значит, вам приходится осознавать его содержание. Таким образом, у *этого вопроса* *большая скрытая побудительная сила*.

Вы встречали фразы с обращением на самих себя? Например: **«Я – предложение, контролирующее вас, так как вы не можете меня не прочитать!»**

Глубинные установки этого текста просты: вы уже читаете предложение, а смысл фразы — команда «прочитать», выполнение которой приравнивается к контролю.

Таким образом, если вы действительно находитесь в процессе чтения, то обречены на попадание в «ловушку» глубинных пресуппозиций данного предложения. Ведь процесс чтения и осознание смысла взаимно обусловлены, их почти нельзя отделить друг от друга. Читатель понимает смысл написанного после того, как прочтение состоялось, при этом факт прочтения приравнен к контролю! Возникает парадокс: напечатанная фраза не может

контролировать нас, но утверждение становится как бы «истинным», так как причинно-следственная связь жестко постулирует, что если вы прочитали, то контроль состоялся. А если вы не читаете текст, то истинность или ложность этой фразы с вами никак не связаны, и вы находитесь вне рамок этих глубинных предположений (установок).

Умение «читать» глубинные пресуппозиции (психологический подстрочник) позволяет не только лучше понимать говорящего, но и **брать под контроль процесс управления коммуникацией**. Особенно это хорошо удастся, если вы придерживаетесь принципа «выигрыш – выигрыш».

Рассмотрим несколько практических примеров, где *слышание глубинных установок* говорящего может изменить смысл и ход коммуникации.

Пример №1.

Однажды ко мне подошла топ-менеджер одной из крупных компаний и спросила: «Андрей, а могли бы вы помочь мне в сложной ситуации? Я не знаю, как *мне* принять *тяжелое* решение. Нужно *уволить* сотрудницу, которая, скорее всего, *не готова* расти дальше. Она единственная на аттестации уже несколько лет подряд не показала своего развития, результативность ее деятельности не изменилась. А у нас в этом отношении *жесткие правила*. Что делать? Как-то *не могу подготовиться к разговору* по поводу ее увольнения, сказать *все как есть, честно и прямо*».

Если бы такая просьба была адресована не консультанту, а кому-то из друзей или коллег, то, возможно, человек, исходя из собственной логики (конкретного личного опыта, прожитых ситуаций в жизни) стал бы давать различные советы. Но подобная помощь обычно мало эффективна, так как надеяться на то, что у нашего управленца и советчика одинаковые случаи и способы действий, которые подойдут другому человеку (если они вообще есть), не приходится. Заметим: *сама идея давать советы пресуппонирует* (неявно устанавливает рамки), что коллега знает лучше (больше), чем человек, обращающийся за помощью. Она нарушает рамки ответственности. В случае если с этим сталкивается специалист (коуч), то это хоть как-то оправданно. А в случае с товарищами по работе или знакомыми чаще всего — нет! Мы ведь не обращаемся за помощью к сапожнику, если у нас болит зуб! Тогда идут к стоматологу, который сначала проводит диагностику. И у него есть технология действий (позитивных практических манипуляций), после которых человеку становится легче. Люди чаще всего соглашаются на вмешательство в их организм, убедившись, что перед ними адекватный профессионал для решения существующей трудности. Но в случае с проблемной коммуникацией многие исходят из глубинной идеи, что все являются специалистами, так как людям свойственно общение! Часто человек бессознательно рассчитывает не на практическую помощь, а на сочувствие и сострадание, неявно говоря: «Вот как мне трудно, пожалейте меня!»

Кроме того, советчик попадает в сети речевой манипуляции по «Треугольнику Карпмана» (модель, широко используемая в практической психологии). Советчик — «избавитель», жалобщик — «жертва», а «сложный» человек — «преследователь». Как известно, у общения, в котором такие роли проявились, есть одно малоприятное свойство: «жертва» довольно часто становится преследователем в отношении своего «избавителя». Велик шанс, что жалующийся скажет: «Ты дал совет, из-за которого у меня стало еще больше проблем! И теперь виноват во всем ты («помощник»)». Кстати, большинство семейных сценариев — конфликтных ситуаций мужа и жены с участием родственников

(мамы, папы, брата и т.д.) — разыгрываются по законам данного треугольника. Описанная выше ролевая модель смены позиций объясняет многие сложности и в бизнес-коммуникации (везде, где нет четкого разграничения ответственности). К сожалению, люди даже не замечают, как они своей речью (ее установками) сами создают предпосылки для попадания в треугольник. Чтобы эффективно отреагировать на жалобы знакомых, **вместо советов лучше использовать «правильные вопросы»**, выполняя роль коуча. Для того чтобы их сформулировать, необходимо тщательно проанализировать пресуппозиции человека.

Проанализируем глубинные установки обратившейся за помощью руководительницы. Из сказанного ею очевидно следующее:

- Ситуацию она воспринимает как «сложную» для себя.
- Решение собирается принимать одна.
- В любом случае сотрудница будет уволена.
- Решение точно не устроит ее коллегу.
- Она боится разговора (как минимум он ей неприятен).
- Ей не известны точные причины плохой аттестации коллеги.
- В процессе предыдущей аттестации не было ясности относительно профессионального развития сотрудницы.
- Ответственность за результат коммуникации лежит только на управленце.
- Коммуникация с сотрудницей раньше не была достаточно открытой и откровенной, многое не договаривалось длительное время (более года из тех двух лет, которые стали определяющими для управленческого решения).

Список глубинных установок менеджера можно было бы продолжить. Даже не зная многих специальных инструментов консультирования (коучинга), **обращая внимание лишь на смысл пресуппозиций, пользуясь принципом «Реверсии»** (если симптом вывернуть «наизнанку», то получится желаемый результат), то есть **действуя от противоположного, можно быстро найти выход из ситуации.**

Ниже представлены вопросы, помогающие при решении «трудной ситуации»:

- В чем сложность этого решения для вас лично?
- Можно ли сделать так, чтобы решение об увольнении было принято сотрудником, а не вами?
- Если вообще не увольнять сотрудницу, то что случится тогда?
- В каких случаях решение об увольнении будет внутренне принято сотрудником?
- При каких обстоятельствах вы могли бы легко поговорить об увольнении с данным человеком?
- В чем состоят причины плохой аттестации? Как их можно выяснить?
- Как включить ответственность за работу и коммуникацию со стороны сотрудницы?
- Что сделает коммуникацию открытой, честной и откровенной?

Если читатель сопоставит списки пресуппозиций и вопросов, то сам может предложить еще более подробный перечень возможных дополнений.

В итоге вопросы, которые я задавал исходя из пресуппозиций, очень быстро изменили отношение к трудности. В ходе консультации у «клиента» произошло множество личностных озарений (инсайтов). По ее словам, ситуация стала выглядеть иначе, произошло осознание глубинных причин ее страхов, затягивания откровенных разговоров, неверных посылов в построении общения с сотрудником. По итогам проведенного разговора с коллегой они во многом разобрались, сотрудница осталась на работе и через полгода с успехом прошла аттестацию. Сейчас она является хорошим работником и продолжает трудиться в компании. Выяснилось, что у коллеги был тяжело болен муж, о чем она тщательно скрывала. Поэтому последние несколько лет ей было не до аттестации. Все профессиональное окружение неверно реагировало на изменения в ее поведении (стала рано уходить с работы, замкнулась, наотрез отказывалась от командировок и т.д.). В результате ситуация с двух сторон («сотрудник – коллектив») выглядела неадекватной, что привело к конфликту и полному непониманию. Обычные претензии в адрес коллеги и различные формы порицания не срабатывали, а лишь вызывали негативную реакцию, что еще больше усиливало взаимное напряжение. Одни, недоумевая, шептались: «Она стала заносчивой, ни к кому не прислушивается, не поддерживает стандарты нашей корпоративной культуры». Когда с другой стороны были противоположные мысли: «Они все черствые, формалисты, никто меня не понимает; все равно будут пытаться меня уволить, поэтому незачем стараться что-либо менять».

Возможно, кому-то «разгадка» истории покажется слишком незатейливой. За 18 лет консультирования я пришел к выводу: все сложное значительно проще, чем кажется на первый взгляд, а гениальное, как известно, — очень просто! Практически за всеми самыми серьезными конфликтами людей скрываются обычные человеческие трудности. Во многих сферах деятельности решающим оказывается так называемый пресловутый «человеческий фактор».

По прошествии нескольких месяцев (отсроченные эффекты консультирования) обратившийся за моей помощью управленец сказала: «Не думала, что часовая беседа может быть столь эффективной! Я поняла одну простую, но очень важную вещь: необходимо правильно строить рамки коммуникации, распределять ответственность! Для меня открытием стало то, что общение можно выстроить в сложных случаях таким образом, когда никто ни на кого не обижается, а сотрудник, в принципе, сам может принять решение об увольнении. При этом, расставаясь, мы можем сохранить добрые человеческие отношения! Хотя в данном случае этого и не понадобилось. А если глубже посмотреть на ситуацию, то многих проблем может не быть: сотрудника удалось сохранить, и все довольны!»

Очевидно, что *консультирование привело к результатам (обобщениям) более глубокого и высокого уровней изменений в опыте руководителя.*

Пример №2.

Разберем еще один конфликт в специфической профессиональной деятельности, перешедший на личностный уровень. Мне как-то довелось быть *неявным посредником* (медиатором) в пикантной ситуации. Довольно знаменитый художник и один научный сотрудник, ведущий гуманитарные разработки, участвовали в большом творческом

проекте (из этических соображений опустим имена героев, лишь слегка обозначив необходимую суть дела). Исследователь принесла текстовый набросок концепции будущей серии множества полотен, которые могли быть сделаны на основе научных разработок, а Мастеру предлагалось создать картины на основе имеющегося описания. Проект состоялся, но по его окончании разразился серьезный конфликт. Мне позвонила научный работник, рыдая в трубку телефона, и сказала, что в шоке от случившегося. После бесед с каждой стороной выяснилось множество подробностей.

Вот как стороны видели ситуацию.

Разработчик концепции (РК): «Я участвовала в этом проекте около года, а вела свои исследования много лет! Я жила этим проектом! И что я узнаю?! Все полотна проданы! Это предательство! У меня украли проект! Я осталась не у дел! Это ведь и мои картины тоже! Если бы я не принесла идею, то ничего бы не было! Я не думала, что со мной может так поступить интеллигентный и известный человек! Всегда знала, что деньги делают свое черное дело!»

Мастер (М): «Я в ужасе от невоспитанности РК! Она решила, что является автором картин! РК действительно предложила эту идею, но кто ей сказал, что работы ее? Ведь писала картины Я! Автор полотен — всегда только художник! Как известно, А.С. Пушкин подарил Н.В. Гоголю сюжет «Мертвых душ», но он же не претендовал на право обладания рукописью! Я ведь не отказываюсь от того, что РК причастна к этому проекту! Я готова подарить даже ей несколько работ! Но ее претензии на авторство оскорбительны! Кто ей сказал, что я не могу продать картины? С какой стати?»

Как профессиональный переговорщик я попросил стороны описать их глубинное видение проблемы, максимально отбросив эмоции, подробно раскрыть «подводный» смысл конфликта и то, что они хотят в этой ситуации (на языке консультирования: симптомы, намерения, результат).

РК: «Смысл конфликта в том, что при *продаже* картин не спросили даже моего мнения (я это узнала от других людей)! Я обеспокоена тем, что сорвется выставка! Кто знает, как в последующем поступит собственник? Он ведь вообще может никому не показывать картины! Они навсегда останутся в частной коллекции! То, чем я занималась долгие годы, станет напрасным, а для людей моя работа будет недоступна и неизвестна!»

М: «За всю мою профессиональную деятельность впервые кто-то претендует на авторство моих полотен! Это абсурд! И уж тем более — на право ими распоряжаться! Когда коллекционер *приобретает* множество картин, и они попадают в одни руки — это хорошо! Ведь в последующем человек может из коллекции сделать очень хорошее собрание, найти соответствующий зал для постоянной экспозиции! Об этом могут только мечтать многие состоявшиеся художники! Это здорово! После того как меня обвинили в предательстве, я не могу продолжать общаться с данным человеком».

Если даже не использовать специальных инструментов для продолжения консультаций («Метамодель», «S.C.O.R.E.», «Спецификация цели», «Логические уровни» и т.д.), а пользоваться только идеей «опрозрачивания» пресуппозиций, то можно многое заметить, понять и использовать для изменения.

Установки РК:

- *Продажа* картин — потеря результата сотрудничества, потеря смысла собственной деятельности!
- *Продажа* картин в *частные* руки — отсутствие возможности их выставить, потеря доступности и возможности влияния на их судьбу.
- Смысл участия в проекте — популяризация исследований, дальнейшее распространение результатов работы, самореализация и известность!
- Самостоятельное, одностороннее решение **М** — предательство.
- Причина предательства — деньги.
- Если я что-то делаю вместе с другим человеком, то все решения должны быть с моего согласия. И т.д.

Установки М:

- *Покупка* картин — сохранение их в единой целостности на долгие годы, возможность приобретения персонального коллекционера, один из показателей успешности художника.
- *Покупка* картин в частные руки — возможность организовать в дальнейшем постоянно действующий вернисаж.
- *Смысл проекта* — авторская самореализация.
- Самостоятельное решение — возможность распоряжаться результатами своего труда.
- Причина конфликта — претензия на авторство.
- Если я автор, то вправе самостоятельно решать судьбу своих картин.
- После личных оскорблений общения быть не может. И т.д.

Общая пресуппозиция коммуникации: каждый жестко стоит на своей точке зрения, не пытается слышать другого (типичное поведение в конфликте).

После «опрозрачивания» пресуппозиций я предложил сначала изменить общую установку коммуникации — попросил рассказать каждого из участников то, как он видит **глубинный смысл конфликта** и **глубинные мотивы** с позиции другой стороны (для этого консультанту даже не обязательно знать модель «Трехпозиционного описания», так как ее применение логично вытекает из анализа установок на коммуникацию и их реверсии). В каждой из позиций я все время акцентировал слово «глубинные», тем самым инициировал процесс «опрозрачивания» «второго дна» коммуникации в мышлении человека. После того как стороны поняли исходные позиции друг друга, выяснилось, что они действовали исходя из рамок мнимого выбора «или» (или будет так, как я сказал, или никак!). Затем я построил разговор на тему «**Мы вместе**» («**И я, И вы**»). Данный этап также вытекает из реверсии пресуппозиции: в конфликте каждая сторона действует по отдельности! Для поиска «выигрыш-выигрыш» решений я задал следующие **вопросы**:

- Как можно реализовать интересы каждого в одно и то же время?
- Как можно выиграть значительно больше от взаимодействия?
- Какие еще варианты одновременного достижения своих целей существуют?

Если внимательно вслушаться (вчитаться) в пресуппозиции вопросов, то они также содержат специфические установки для изменения мышления участников коммуникации:

- Интересы могут быть достигнуты совместно.
- Они уже выиграли (реализовав проект).
- Вариантов решения задачи существует больше чем один!

Подобные рамки мышления сами по себе являются ресурсом для поиска конструктивного решения.

В целом обозначим общую схему работы с пресуппозициями в сложной коммуникации:

- Предложите человеку описать сложность, слушайте установки каждой фразы.
- Попросите его осмыслить то, что «глубинного» за ними скрывается.
- Составьте список пресуппозиций (лучше всего совместно с человеком).
- Осуществите реверсию установок.
- Сформулируйте «правильные» вопросы для перемещения клиента в реверсивную позицию.
- По итогам ответов на вопросы спросите о том, что нового он понял для себя (обобщающая рефлексия).
- Предложите составить план собственных действий для преодоления трудности, исходя из нового понимания ситуации.

В случае, когда вы используете «коммуникативное сольфеджио» в переговорах или посредничестве (медиации), конечно, имеет смысл отдельно записать пресуппозиции самой коммуникации и личные установки каждой из сторон, осуществив затем реверсию (так, как мы это сделали в ходе смены позиций восприятия).

Описанный выше инструмент можно применять в повседневном общении, обращая внимание на глубинные пресуппозиции людей. Таким образом, коммуникация становится принципиально иного качества и скорости. В программе «NLP-MBA» мы давно преподаем этот материал для развития способности к виртуозному общению, начиная с первой ступени «Эффективная коммуникация руководителя», и затем возвращаемся к нему в рамках сегмента «Выигрыш-выигрыш переговоры».

Подводя итог сказанному, хочется отметить, что обсуждаемый выше инструмент довольно хорошо сочетается со многими известными коммуникативными моделями и технологиями, многократно усиливая скорость и результативность их применения, в частности сопоставление вопросов из метамоделей, логических уровней и S.C.O.R.E. с пресуппозициями, позволяет развить особую консалтинговую технологию. Данная разработка входит в мою авторскую модель «Субъект-субъектный коучинг». Но это — тема уже совсем другой публикации. В завершение предлагаю читателю вернуться к эпиграфу статьи и самостоятельно заметить глубинные пресуппозиции древних японцев,

которые в камне решили увековечить путь достижения мудрости! А применительно к нашему разговору лишь замечу, что движение «вверх» может быть смело приравнено к продвижению «вглубь»!

*А.А. Плигин,
тренер НЛП, д.псих.н.*