

Чумакова Светлана Юрьевна

доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»

г. Москва

первый в России MCC ICF (2006)

основатель МАК/ИСА, автор и директор программ

основатель Представительства ICF в России,

его первый президент

обладатель высшей международной награды ICF

за вклад в развитие коучинга Circle of Distinction

ДИАЛОГ И РАЗГОВОР КАК ОСНОВА КОУЧИНГА. ЦЕЛЬ, ПРАКТИКА, НЕЙРОНАУКА И БЫТИЕ

***Аннотация:** в статье рассмотрено понятие разговорного интеллекта, вызовы, которые сегодня стоят перед коучами, дан ответ на вопрос, как с разговорным интеллектом можно улучшить практику коучинга, проблемы, которые мешают разговору в коучинге.*

***Ключевые слова:** коучинг, разговорный интеллект, сильные вопросы, вызовы для коучей.*

До появления Homo Sapience существовали 5 видов первобытных людей. Исследования показывают, что одна из причин, почему гомо сапиенсы выжили, – это то, что они начали разговаривать между собой. Предыдущие типы людей издавали определенные звуки и общались на примитивном уровне, но только у сапиенсов появились голосовые связки для сложного говорения и интеллект для сложных сообщений, чтобы говорить о том, чего они не видят в моменте перед собой. Если даже шимпанзе, наиболее близкие к человеку, могут сказать: это лев, это опасно, надо бежать, когда они видят льва, то Homo Sapience (Человек думающий) уже смог говорить о том, чего он не видит: «Там за горой, в лесу есть лев, туда не ходить», такую сложную информацию. Таким образом,

разговор помог им выжить, потому что они могли предупреждать своих о наступающей опасности.

Разговорный интеллект – что это? Автор термина C-IQ Judith E. Glaser (1946–2018). Разговорный интеллект – это заложенная и обучаемая способность общаться, ориентироваться и расти вместе с другими, что является необходимостью в построении более здоровых и устойчивых отношений и партнерства перед лицом перемен.

Разговорный интеллект начинается с повышения уровня доверия, которое коуч, лидер, руководитель создает вместе со своими клиентами – и заканчивается качеством взаимодействия и качеством разговора, которые возникают в результате. (В такой же мере это относится к родителям, учителям, когда они общаются и создают отношения с детьми.)

Почему умение вести разговор является важным сейчас в коучинге.

В своем обучении и практике коучи в первую очередь осваивают компетенции коучинга и некоторые дополнительные инструменты для того, чтобы быть эффективными коучами, приносить большую ценность клиентам в своей работе. Сейчас в освоении и в практике профессии коуча становится критически важно глубокое понимание связи разговорного интеллекта с взаимодействием с собеседниками-клиентами. Насколько он вдохновляет вас и клиента открыть себя новому, различным идеям, восприятию и смыслам.

За многолетнюю историю развития коучинга – от первых навыков и ожиданий до осознанного развития компетенций и коучинга, его влияния на нейробиологию нашего мозга – влияние разговора в коучинге становится всё более очевидным. Слово, интонация, жесты – это все составляющие разговора, которые создают доверие, усиливают честность и силу намерения, переходящего в действия.

В коучинге мы начинали и продвигались в своем развитии: от слушания и «угу» к сильным вопросам (была даже отдельная компетенция коучинга), от сильных вопросов к диалогу, от диалога к разговору на равных, от разговора на

равных – к партнерству, в партнерстве – к доверию, и сейчас к разговорному интеллекту и нейронауке...

Коучам сейчас предстоит погрузиться и влюбиться в разговорный интеллект, потому что именно в разговоре коуч проявляет все свои компетенции и, более того, свою человечность в отношениях с клиентами. Разговор и есть пространство, поле и содержание для сотрудничества в коучинге, он держит сам смысл и контекст коучинга.

Разговорный интеллект помогает создавать нам из двух эго-состояний «Я» + «Я» – к единому «МЫ».

Как с разговорным интеллектом осознанно улучшить процесс коучинга.

1. Уделите время и сначала настройте себя, как «инструмент» – сосредоточьтесь на слушании и на связи друг с «другом»!

2. Считывайте невидимые закономерности динамики разговора и замечайте, как создается и меняется нейрохимия. Например, при методе «маленьких изменений».

3. Осознавайте и отмечайте, как разговорный интеллект развивает создание ваших собственных нейронных сетей и идей. Вспомните, как это происходит у вас после коуч-сессий. Вы выходите с новым осознанием, новыми моделями взаимодействия, подходами, привычками.

4. В разговоре с клиентом ваши вопросы и комментарии способствуют открытиям клиентов новых направлений для них, становиться экспериментаторами.

5. Разговорный интеллект помогает усиливать у клиентов связь их намерения и действий с пониманием важности этого.

6. Отмечайте, как усиливается развитие вашей интуиции в коучинге и доверие к ней.

Как развивать разговорный интеллект и какие есть вызовы для коучей. В исследованиях Benchmark Communications, Inc. описаны препятствия и внутренние блоки у коучей на пути развития разговорного интеллекта и нейросоветы, как их прорабатывать для улучшений. Это действенные нейросоветы о том, как

вести более эффективные и глубокие разговоры с клиентами, основанные на нейробиологических исследованиях и практике.

Они дают нам фундаментальное представление о том, что происходит в мозгу человека, когда мы взаимодействуем как человеческие создания, и как перейти от разговоров, которые не попадают в цель, к разговорам, которые вызывают доверие, рост и инновации.

Наш текучий, прозрачный, нестабильный, сверхбыстрый, гибридный, мерцающий мир преподносит нам задачи иного порядка, клиенты приходят к коучам с запросами и вызовами, которые требуют новых подходов, поисков необычных решений и действий. Только качественный разговор в коучинге становится пространством возможностей и силы для желаемых результатов.

Что мешает разговору в коучинге.

1. Страх быть «неправильным».
2. Неопределенность и непредсказуемость.
3. Инстинкты, реагирующие на окружение.
4. Привязанность к собственной правоте.
5. Неуверенность и избегание личных действий.

Вызов и совет – №1. Страх быть «неправильным».

Совместное создание диалогов коуча и клиента меняет мышление и нашу нейронную химию.

Страх быть «неправильным» – частая беда у коучей и руководителей. Любимый вопрос коучей к ментору: как подобрать правильный вопрос клиенту?

Если мы хотим развивать способность думать по-новому, новаторски мыслить, повышать эмпатию к другим и совместно создавать общее понимание реальности, нам нужно учиться «выключать» свои основанные на страхе нейросообщения из миндалевидного тела и «включать» префронтальную кору головного мозга.

Префронтальная кора, или управляющий/лидирующий мозг (лобные доли), позволяет нам взаимодействовать с внешним миром и с будущим, помогая нам постигать внутренние и внешние истины.

Эта часть мозга также активирует более «МЫ» – ориентированное или партнерское поведение. Преобразуя текущую информацию, импульсы и биохимию, префронтальная кора помогает нам принимать решения, проявлять эмпатию и предвидеть будущее.

Предвидение – это способность успешно предсказывать, что произойдет, основываясь на понимании закономерностей, стоящих перед вами и вашей способности синтезировать их значение.

Почему это важно. Когда мы участвуем в совместном создании бесед с другими, мы совместно активируем нашу способность делиться и делать открытия на таком быстром и глубоком уровне, что создаем взгляд на реальность, называемый предвидением, а также одновременно активируем наше стратегическое мышление, нашу способность сопереживать другим и нашу способность видеть будущее. Наша предсказательная способность возрастает, и у нас проявляется более высокий уровень инстинкта, позволяющего ориентироваться в будущем. Эти невероятные компетенции активируются только тогда, когда присутствует доверие к себе и к собеседнику.

Вызов и совет №2. Неопределенность и непредсказуемость.

Партнерство с момента первого контакта.

Создание образа мышления, основанного на доверии, способствует позитивным отношениям с первого момента вашей встречи.

Доверие, чувство «я в безопасности и знаю, что ты меня прикроешь», связано с областями мозга, отвечающими за вознаграждение, прогнозирование и поведение в неопределенности – префронтальной корой или управляющим мозгом. В то время как недоверие, ощущение, что «я не в безопасности», связано с сильными эмоциями мозга, такими как страх, страх потери, страх перед опасностью (например, нарушение конфиденциальности) – с миндалевидным телом или примитивным мозгом.

В момент контакта одна или обе эти области мозга могут активироваться одновременно, создавая неопределенность. Многие замечают в себе эти

«качели» выбора и решений, которые вносят внутренний конфликт и стресс, которые вредят доверию и качеству разговора.

Создание образа мышления, основанного на доверии, способствует позитивным отношениям с первого момента вашей встречи. С помощью процесса, называемого прайминг, мы можем намеренно создать поток позитивных нейрoхимических веществ в нашем мозгу перед встречей или разговором. Например, когда вы стремитесь к доверию, вы можете до начала сессии создать свой образ мышления, более открытый для поиска «доверия», а не «страха», основанный на вашем позитивном опыте в прошлом, или способности визуализировать желаемое позитивное будущее.

В коучинге именно поэтому важно начинать сессию не «с места в карьер», а чутко воспринимая состояние клиента, проговорить с ним small talk о важных для него вещах. Например, «что вы хотите узнать и спросить у меня, прежде мы начнем?», или «какие у вас ожидания от нашей работы сегодня?», или «с чего вы хотите начать?».

Почему это важно.

Какое бы нейрoхимическое состояние ни активировалось непосредственно перед тем, как вы что-то делаете, оно влияет на то, что происходит.

Если вы находитесь в состоянии сильного страха перед коучингом с руководителем высокого ранга, вы будете беспокоиться, что можете сделать что-то не так в коучинге, и вы фактически создадите «неуверенность в себе» и действительно будете совершать ошибки.

Открытость к общению позволит вам мыслить более ясно, вслушиваться и вдумчиво создавать вопросы.

Вызов и совет №3. Инстинкты, реагирующие на окружение.

Наши инстинкты влияют на наши разговоры.

Когда мы ведем хороший разговор, даже если он трудный, мы чувствуем себя хорошо. Мы чувствуем глубокую связь с другим человеком и чувствуем, что можем ему доверять и влияем на доверие к себе. В хороших разговорах мы

знаем, в какой позиции мы находимся друг с другом; мы чувствуем себя в безопасности.

Константин фон Эконемо, австрийский невролог, невропатолог, психиатр, обнаружил нейронную сеть, позволяющую человеку связываться с другими людьми; эта сеть встроена в мозг человека и соединяется прямо с кишечником. Эта сеть – та, что дает людям инстинкты.

Эта связь коры головного мозга и нейронов кишечника позволяет человеку отслеживать своё социальное окружение и подсказывает ему, как изменять свое поведение в соответствии с различными социально значимыми сигналами от других, такими как хмурое напряженное лицо, или чьи-то широко раскрытые руки и улыбка, когда они обнимаются.

Когда мы разговариваем с другими людьми, возможно, даже еще до того, когда только собираемся заговорить, мы оцениваем их и определяем – доверяем им или не доверяем. Наш внутренний инстинкт подсказывает нам, безопасно ли взаимодействие, чтобы мы могли открыть префронтальную кору (где живут наш управляющий мозг и доверие) или нам следует отключить этот управляющий мозг и переключиться на амигдалу (миндалевидное тело), чтобы защитить себя. Эта нейросеть – страж вашего социального окружения.

Наши инстинкты реагируют быстрее, чем мы даже можем представить, и они встроены в нас. Зная это, мы можем использовать эти знания для более сознательного создания атмосферы доверия с нашими клиентами и также с разными людьми из нашего окружения.

Вызов и совет №4. Привязанность к собственной правоте.

Зависимость от своей правоты влияет на вашу точку зрения и как вы можете ее преодолеть.

Приняв решение о ком-то или оценив его, мы стремимся доказать, что мы правы.

Когда мы зависим от того, чтобы быть правыми, нами управляет наша амигдала (миндалевидная железа). Мы демонстрируем поведение убегания, нападения и борьбы, замирания или умиротворения.

Когда мы зависимы от того, чтобы быть правыми, мы активируем наше поведение «борьбы» и видим мир с точки зрения своего «Я».

Мы уже не способны видеть, что у других есть их обоснованные точки зрения, и переходим к более агрессивному поведению, чтобы поддерживать нашу «власть над» другими. Те, кто находится на стороне человека, пристрастившегося к своей правоте, почувствуют нападение и, вероятно,отреагируют в ответ, и эти отношения станут крайне непродуктивными.

Именно поэтому в компетенциях коучинга присутствует навык: коуч делится своими мыслями, без чувства «собственной правоты».

Как, например, можно изменить этот паттерн, внутреннюю программу? Попробуйте построить в уме фильм о коммуникациях и взаимодействии. Вы звезда и продюсер этого фильма, и как звезда вы можете изменить сценарий. Когда вы поймете, что находитесь на стадии борьбы и сражения, измените сюжетную линию. Сделайте шаг в сторону, чтобы проанализировать, что вы делаете, и прервите этот шаблон. Представьте себе, что произошло бы, если бы этот человек захотел помочь вам, а вы захотели помочь ему. Представьте, как можно ценить этого человека и его намерения построить с вами ценные отношения.

Работа над тем, чтобы увидеть свою зависимость от чувства собственной правоты до того, как она возьмет верх над вами и вашими отношениями, жизненно важна для вашего успеха. Как только вы начнете видеть признаки и сигналы того, что вы зависимы, и перестаете слушать без осуждения, вы можете изменить ситуацию, «прислушиваясь к тому, что может связывать вас».

Помните, что для этого не обязательно отказываться от своей точки зрения. Все, что вам нужно сделать, это освободить место в вашем общем пространстве, чтобы другие могли иметь его и делиться своей точкой зрения.

Вызов и совет №5. Неуверенность и избегание своих действий.

Преодоление неопределенности через доверие, и как окситоцин помогает преодолеть неуверенность и активизирует действия.

Когда мы не уверены, мы не можем действовать. Мы останавливаемся, и мы избегаем каких-либо действий. Мы ждем, пока другие предпримут действия, и только после этого следуем за ними.

Все эти реакции снижают наше взаимодействие с другими. Когда мы не уверены в том, можем ли мы доверять другим, мы находимся в режиме «подождем и посмотрим, и потом подумаем, как поступить». Мы смотрим и ждем. И как тогда выстраивается разговор?

Окситоцин помогает нам преодолеть естественное отвращение и иммунитет к неопределенности и активизирует нашу готовность идти на риск в различных социальных ситуациях.

Исследования, проведенные в Швейцарии, показали, что испытуемые, которым вводили окситоцин через назальный спрей, были готовы доверять людям даже после того, как им прямо сказали, что в прошлом эти люди вели себя ненадежным образом. «Необлученные» люди не доверяли «ненадежным» людям. Когда кто-то совершает действие, которое кажется таким, что «нам нужно ему не доверять», то часто бывает трудно преодолеть страх, что это произойдет снова. В ответ мы называем других недоверчивыми и избегаем их. Стоит провести эксперимент с этим человеком, чтобы проверить, было ли на самом деле ваше недоверие к нему всего лишь разовым опытом. Нам нужно научиться «проверять наши предположения, снова пытаться восстановить отношения и посмотреть, стоит ли это усилий в этой ситуации.

Завершение. Иосиф Бродский написал: «Простую мысль, увы, пугает вид извилин». Современная наука, исследования мозга с МРТ, нейробиология дают нам ясность и понимание, как и почему мы ведем себя определенным образом. И это бесценные знания. Главный вопрос – осознавать, для чего нам они нам даны. Помните, что клиентам коучинга нужны не ваши знания и научная «подкованность» о извилинах мозга, и им все равно, правильные ли вопросы вы ему задаете и насколько хорошо вы знаете теорию коучинга.

Для вашего клиента важнее всего видеть и чувствовать, что вы находитесь в присутствии с ним, что вы здесь для него и на его стороне – для его развития и

успеха. Им важна ваша человечность и простой понятный язык и мысль. Все общение происходит в разговоре и через разговор!

Мы живем в век постоянно развивающихся глубоких открытий о том, как наш мозг управляет нами, и о том, как мы можем управлять нашим мозгом, чтобы вырабатывать желаемое поведение и строить эффективные отношения с клиентами, сотрудниками и просто с близкими и важными для нас людьми.

Надеемся и верим в то, что эти нейробиологические открытия повысят ценность ваших коучинговых бесед, помогут развивать разговорный интеллект в коучинге и в управлении, влиять на результаты ваших клиентов и на ваши.

Список литературы

1. Judith E. Glaser. *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*. 1st Ed. – 2016.

2. Черниговская Т. Наш век – испытание для человечества / Т. Черниговская. – 2024.

3. Фаликман М.В. Виды прайминга в исследованиях восприятия и перцептивного внимания. Ч. I / М.В. Фаликман, А.Я. Койфман // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2005.

4. ICF Core Competencies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies> (дата обращения: 17.05.2024).