

Нино Томашек

## ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. СИСТЕМНО-КОНСТРУКТИВИСТСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ШЕСТЬ ЭТАПОВ<sup>1</sup>. (Продолжение. Начало см. в № 3)

«Кильскую модель консультирования», как пример системно-конструктивистского коучинг-процесса, как ее определил Уве Грау, можно приблизительно разделить на условные 6 этапов решения проблем в процессе консультирования.

Этапная модель процесса решения проблем:

1. Презентация проблемы с позиции клиента.
2. Обработка проблемы с клиентом.
3. Формирование новых идей вместе с клиентом.
4. Разработка мероприятий с клиентом и их последующая проверка.
5. Проведение мероприятий клиентом.
6. Общая оценка мероприятий.

### Этап 1 — презентация проблемы

Клиент «консультирует» консультанта (или консультантов) об особенностях своего дела,

проблемы. Поэтому в начале консультирования консультанты «приглашают» клиента рассказать и представить свою проблему, которая возникла в его профессиональном контексте. Консультанты «подходят ближе» к проблеме с помощью уточняющих вопросов: «В чем, собственно, проблема?». Но как бы просто и банально ни звучал этот вопрос, по сути, он представляет собой первый шаг к как можно более точной конкретизации проблемной ситуации.

*«Цель этого вопроса — ещё раз выявить важные элементы проблемной ситуации. Иногда большое количество проблемных аспектов смешивается в общую картину ситуации. Так как любое дело требует определённых мероприятий, его выполнение усложняется. Чтобы внести больше ясности в скорее размытую картину проблемной ситуации, сначала надо приложить усилия и получить точную, чёткую формулировку».*

<sup>1</sup> Нино Томашек. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Пер. с нем. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. 176 с.

Часто проблемы очень сильно связаны с отрицательными чувствами, например, гневом и фрустрацией, которые, как правило, приводят к тому, что ситуация кажется клиенту окончательно зашедшей в тупик и безысходной, поскольку, если бы это было не так, он, вероятно, попытался бы справиться с проблемой самостоятельно. Поэтому в начале консультирования имеет смысл дать клиенту возможность выразить свое неудовольствие и негодование по поводу сложившейся проблемной ситуации. Ведь если таким образом можно «выпустить» эмоцию из рефлексивного обсуждения проблемы, можно считать, что мы уже многого достигли. Вследствие этого освобождается пространство для того, чтобы проанализировать проблему более спокойно и несколько дистанцировавшись от неё.

Следующим вопросом для уточнения может быть: «В какой ситуации возникла проблема?». Таким образом, мы стараемся получить от клиента более подробное описание ситуации, чтобы иметь возможность понять проблемную ситуацию. При этом важно то, что «...в поле зрения попадают также детали, поскольку именно они часто содержат ключевые указания на потенциальный способ решения». Например, когда возникает проблема, а когда — нет? Ведь вряд ли проблема присутствует всегда и при всех самых разнообразных обстоятельствах. Для коуча всегда имеет смысл выяснить, при каких условиях проблема не возникает или проявляется лишь незначительно — это даёт возможность найти решение. Например, с помощью вопросов:

*Почему в той или иной ситуации проблема проявляется в меньшей степени или во-*

*обще не возникает? Каковы причины этого? Что в этих ситуациях иначе, чем в ситуациях, когда проблема возникает? И т.д.*

В ориентированном на решение консультировании лучше понять проблемную ситуацию позволяет также кажущийся парадоксальным вопрос о важности проблемы. Ведь проблема всегда важна лишь настолько, насколько это видят те, кого она затрагивает. То есть, как правило, всегда есть разные мнения о проблеме. Иногда люди, которых касается проблема, воспринимают её как более сложную, чем другие. Немаловажно то, что «проблемы» есть всегда. Вопрос состоит лишь в том, как к ним относиться. Или, как это лаконично сформулировал Уве Грау в отношении большого спорта:

*«Тренер, у которого нет проблем, просто недостаточно внимателен, чтобы их заметить».*

Конечно, то же самое можно сказать и о руководителях и менеджерах. Важным здесь является тот факт, что проблемы самой по себе не существует, а например, так оценивает ситуацию руководитель со своей индивидуальной позиции, находясь в окружающих его условиях:

*«Факт, что проблемы самой по себе не существует, означает, что мы всегда имеем дело с мнениями об определённой ситуации, которые возникли под определённым углом зрения».*

Таким образом, мы можем субъективировать «проблемы», которые по большей части клиент переживает как нечто абстрактное, и таким образом «изобрести» способы действий, чтобы изменить проблемные ситуации. А вопрос — Что именно должно изме-

ниться? — помогает клиенту конкретизировать свои представления об изменении проблемной ситуации. С другой стороны, он позволяет консультанту не попасть в ловушку собственной компетенции в решении проблем и, исходя из своего собственного предпонимания проблемной ситуации, решить проблему и добиться изменения, которое наиболее вероятно не соответствует представлениям клиента. Таким образом, коуч должен попытаться направить фокус внимания клиента на «реалистичные» цели для изменений, так как они, как правило, более конкретны и их легче достичь.

*«Часто более удовлетворительно ставить перед собой небольшие, достижимые подцели, а не стремиться сразу к «большому прыжку». При последнем намного больше опасность быстро потерпеть неудачу и фрустрацию, которые негативно сказываются на мотивации и вследствие этого вдвойне снижают шансы на успех. Меньшие шаги дают шанс на небольшие успехи в более короткий срок и таким образом дают мотивационный толчок».*

Системный образ действий в процессе консультирования сопровождается позитивной коннотацией существующего: «Что должно остаться так, как оно есть?» То есть, что хорошо в существующей системе или что функционирует без проблем в данной проблемной ситуации. С этим связано базовое конструктивистское положение, что при создании субъективной реальности и действительности, которая производится живыми системами совместно, стараются действовать так, чтобы различные способы действий могли «уживаться» друг с другом. Кроме того, подчеркивают позитивные сто-

роны проблемной ситуации, что позволяет коучу, ориентируясь на ресурсы, работать с потенциалом клиента. В большинстве случаев клиент преувеличивает проблему и больше не в состоянии проанализировать позитивные стороны и успехи, которых он уже достиг. Таким образом, цель — это сконцентрироваться на имеющихся ресурсах.

На этапе «презентации проблемы» проясняют, как клиент объясняет возникновение проблемы. Ведь прежде чем совместно разработать стратегии решения и найти способы влияния на проблему, необходимо понимать, как сам клиент интерпретирует её возникновение. Это важно, поскольку такое приписывание причин обуславливало его прежнее поведение по отношению к проблеме, а подход к проблемной ситуации всегда субъективен, так как основан на нашем восприятии.

*«В этой связи следует задуматься над тем, что «истинных» причин не существует и что каждая попытка объяснения представляет собой конструкцию, которую создаёт определённый человек в определённой ситуации, в то время как другие люди в той же самой ситуации усматривают другие причинно-следственные связи. Если модель объяснения формирует основу для неудачной попытки решения, целесообразно поставить под вопрос не только эту попытку решения, но и лежащие в основе гипотезы о причинно-следственных связях. Существующие объяснения могут стать препятствием на пути решения проблемы, и поэтому над ними стоит задуматься».*

Так же может произойти, что объяснения клиента нужно будет только дополнить, чтобы они были достаточны для разрешения

проблемной ситуации. Всё же важным здесь является то, что возможности следуют из изменения прежней модели объяснения клиента, чтобы подойти к проблеме иначе.

Поэтому часто целесообразно расспросить клиента об оценке — как он думает, как бы объяснил проблемную ситуацию другой человек (которого она тоже затронула). Иногда мы можем побудить клиента к тому, чтобы он поставил себя на место другого (втянутого в проблему) человека, чтобы узнать его гипотезы и интегрировать в процесс консультирования его перспективы. Таким способом клиенту предоставляют возможность поставить под сомнение собственные мнения и гипотезы.

## Этап 2 — обработка проблемы

На этом этапе коучинга, наряду с дальнейшим сбором информации о проблемных обстоятельствах дела, вместе с клиентом проводят анализ предварительно полученной информации. Здесь речь идёт, прежде всего, о том, чтобы дифференцировать проблему, для того чтобы в ходе дальнейшего консультирования сформировать подходящие идеи для выработки решения. Прежде всего, консультант должен задать вопрос: что уже было сделано раньше, тогда, когда проблема возникла? Таким образом, он старается выяснить, насколько клиент компетентен в том, чтобы решить эту проблему, и что он уже делал, чтобы ее решить. Кроме того, цель всего этого — вникнуть в способы действий клиента по отношению к проблеме и побудить его к новым действиям. Зачастую еще одна «проблема» — это подходы клиента к решению проблемы. Все это служит

ориентиром для консультанта, который указывает ему, какие действия необходимо предпринять, чтобы выработать решение.

Системным является также способ действия консультанта, когда он задает вопросы об окружающих клиента людях и их установках по отношению к проблемной ситуации: как видят эту ситуацию другие, вовлечённые в неё люди? Этот метод помогает клиенту поставить под сомнение свои собственные, часто устоявшиеся убеждения. Так как в большинстве случаев другие, вовлечённые в эту ситуацию люди видят эту же самую проблемную ситуацию менее или более проблематичной на основе собственной позиции и роли в системе. Эти разные взгляды на одну и ту же проблему дают возможность прояснить общий контекст сложившейся ситуации.

Системно-конструктивистская модель консультирования предполагает использование специальных техник и возможностей «рефлексивных вопросов», а также простых ролевых игр, которые очень часто оказываются полезными при коучинге целой команды. Также эффективно в этой связи применение «сцены отношений»<sup>1</sup>. Предполагается, что это весьма рационально — заставить клиента поставить себя на место других людей, чтобы таким способом выяснить различия в понимании ситуации разными участниками событий. Так, в процессе консультирования клиент может сыграть роль другого человека, которого консультант

<sup>1</sup> Зачастую в этом консультационном контексте речь идет о «сцене отношений» как о «семейной сцене», так, как так это было обозначено и используется в системной семейной терапии и в экономическом контексте является выражением, которое вводит в заблуждение, хотя оно подразумевает один и тот же инструмент.

спрашивает о проблемных обстоятельствах дела. Итак, клиент может постараться отвечать так, как, по его мнению, отвечал бы этот «другой», роль которого он сейчас играет.

Дальше в процессе консультирования целесообразно также задать вопрос: что может произойти, если проблема не исчезнет? Этот вопрос предоставляет консультанту шанс дать приблизительную оценку тому, какое значение клиент придает проблеме или какую динамику проблемной ситуации он считает возможной. Ведь вполне вероятно, что в данный момент проблема представляет собой куда большую нагрузку, но, может быть, со временем она уменьшится сама по себе, или клиент считает, что другие люди, вовлечённые в неё, по прошествии времени сами адаптируются к проблеме.

Здесь вполне уместен вопрос: как другие участники реагируют на проблему, когда она возникает? Этот вопрос помогает выяснить, кто еще больше других втянут в проблемную ситуацию, чтобы прояснить взаимодействие клиента с этим человеком.

*«С системно-теоретической точки зрения каждый отдельный человек совершает действия во взаимодействии с другими людьми, являясь, таким образом, связанным со всеми другими людьми референтной группы. Знание взаимообусловленностей позволяет внести что-то новое, чтобы прорвать прежний круг взаимодействия и стимулировать другие процессы».*

### **Без задачи дело не пойдет — разработка цели и задачи**

Главные цели системно-конструктивно-стеского коучинга, как он до сих пор был представ-

лен, можно классифицировать на две общие главные цели, которые могут несколько изменяться в зависимости от клиента.

Главная цель коучинга:

◆ Реализация потребностей и интересов клиента (например, менеджера и т.п.), как то:

- компетенция и успех во взаимодействии с сотрудниками;
- подход к самому себе в смысле собственной психогигиены;
- создание имиджа в организации как компетентного менеджера.

◆ Главная цель коучинга:

Реализация потребностей, желаний и интересов нескольких «участников» проблемной ситуации в отношении устоявшихся и актуальных ожиданий.

Возможные эффективные шаги к достижению двух главных целей коучинга представляют собой следующие подцели:

◆ «Освободить голову клиента», чтобы создать больше новых возможностей для формирования дополнительных перспектив.

◆ Положительно оценить текущее состояние проблемной ситуации, в которой находится клиент, и с помощью техники рефрейминга дать новые импульсы для развития.

◆ Прояснить отношения между клиентом и другими сотрудниками, которые опосредованно или непосредственно втянуты в проблемную ситуацию или систему.

◆ Расширить поле наблюдения на других людей и вовлечь их в системные мероприятия.

◆ Адекватно реагировать на успех и неудачу.

Любой коучинг-процесс начинается с первой встречи, которая иногда является

самым важным сеансом консультирования из всех встреч. Ведь во время первой встречи между коучем и клиентом проясняются желания, и из желаний генерируются задачи. При этом, с одной стороны, имеются ввиду желания клиента, который ищет помощи в решении проблемы, а с другой стороны — желание консультанта предоставить помощь в решении проблемы.

Коммуникация по поводу этих желаний и разработка конкретных критериев для выполнения поставленной задачи приводят к формированию клиентом заказа консультанту. Коуч с помощью целенаправленных вопросов уточняет постановку задачи: что я могу для Вас сделать? То есть клиента стимулируют представить свое желание. Впрочем, консультант, который действует согласно системно-конструктивистской модели, старается направить клиента так, чтобы он кратко и конкретно сформулировал свое желание, а не останавливался на, как правило, обширном определении проблемы.

В основе этого лежит ориентированный на решение подход, как его разработал, например, Стив де Шейцер, который считал, что клиент уже продолжительное время работает над проблемой и поиском ее причин. Поэтому пришло время заняться решением проблемы.

Итак, чтобы заняться этим решением проблемы, коуч задает клиенту вопрос, как он конкретно представляет себе цели кон-

сультирования, то есть чего клиент хочет добиться на этих встречах. Что касается критериев для определения цели, то она должна быть:

- ◆ как можно более конкретна;
- ◆ скорее «небольшая» и сформулированная клиентом как реализуемая;
- ◆ рисующей наличие чего-либо;
- ◆ концентрирующей внимание на начале чего-либо;
- ◆ воспринимаемой другими как конкретная;
- ◆ рисующей доступные наблюдению изменения;
- ◆ индивидуально приемлемой.

Также необходимо выработать конкретные критерии для выполнения заказа: по каким признакам Вы определите, что консультирование успешно? А также прояснить функции консультанта: что может/должен сделать консультант, чтобы вместе с клиентом добиться цели? Ведь для консультанта очень важно конкретно знать, в чём заключается его функция. Другими словами, он должен постараться получить конкретный заказ.

*(Продолжение в № 1, 2013 г.)*

**Редакция благодарит Издательство  
«Гуманитарный центр»  
(г. Харьков, Украина) за предоставленные  
материалы (Н. Томашек, Г. Суходольский).**