

Нино Томашек

## СИСТЕМНО-КОНСТРУКТИВИСТСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ШЕСТЬ ЭТАПОВ<sup>1</sup>

(Продолжение. Начало см. в № 3. 2012)

### Этап 3 — формирование идей

На этом этапе объединяют предложения и идеи для решения проблемы и выясненные на первом этапе подходы к решению, как это предложил Уве Грау: «...уже существующие подходы к решению по возможности должны быть дополнены другими предложениями, так как с ростом количества существующих идей также растет вероятность решения проблемы». При этом особенно важно, чтобы при сборе идей они были как можно более разнообразны и многочисленны, а коуч и клиент изначально не оценивают их. Ведь в соответствии с ориентированным на решение подходом, все идеи и предложения нужно сформулировать и принять во внимание, так как креативный процесс — думать в критериях возможного — может очень сильно «пострадать», если очень критично относиться к отдельным предложениям.

*«Критику нужно оставить на потом. Более эффективна рефлексия, когда все участники процесса еще раз анализируют уже выясненные особенности ситуации со всех сторон. Этот процесс очень точно описывает английское понятие «мозгового штурма». Два ключевых правила «мозгового*

*штурма»: 1. Любая идея важна. 2. Любую критику лучше оставить на потом».*

Другая возможность действовать конструктивно — проверить, какие ресурсы есть в наличии. То есть, например, задать вопрос: что раньше лучше всего помогало в подобных проблемных ситуациях? Как правило, клиент чрезмерно концентрируется на своем видении проблемы, что мешает ему проанализировать себя и свои возможности решить эту проблему, а также поверить в себя и свой потенциал это сделать. Поэтому имеет смысл вернуться к позитивному прошлому, где клиенту удавалось реализовать решение проблемы. Вероятно, можно будет перенести варианты прошлых, успешно реализованных попыток на текущую проблемную ситуацию. Важная задача для коуча, который хочет работать с клиентом, ориентируясь на цель и решение, — осознанно стимулировать его задуматься над своими преимуществами. Ведь таким образом становятся «...понятны отправные точки, которые подходят лучше всего». В этой коучинг-модели «клиент — король», и, исходя из этого, может быть выработан только такой способ работы с клиентом, который соответствует его характеру и его личностным свой-

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

ствам. Ведь чем больше предложения по решению проблемы будут соответствовать способностям и навыкам клиента, тем больше вероятность успеха в решении проблемной ситуации. Выяснение компетенций клиента с целью использовать их — один из важных моментов в консультировании, поскольку в этой модели консультирования основная гипотеза состоит в том, что клиент занимает центральное место.

«Что для Вас могло бы быть первым, небольшим, но важным шагом к решению проблемы?» — вот следующий вопрос для сужения разнообразия способов решения. Поскольку этот вопрос задают на фоне рассуждений о том, что, как правило, большие изменения — это следствие малых шагов, угол зрения клиента перенаправляется на его позитивные ожидания. Он будет проектировать подобные маленькие шаги в ходе консультирования и в результате сконцентрирует свое внимание на том, чтобы разглядеть эти небольшие изменения и в реальной повседневной жизни. Поэтому целесообразно стимулировать клиента проговорить эти небольшие позитивные изменения на уровне поведения. Ведь в результате этого они действительно будут наилучшим образом доступны наблюдению. Так, консультант во время последующих встреч должен задавать клиенту вопросы о том, какие конкретные изменения он смог разглядеть в своей повседневной практике. В большинстве случаев этот метод позволяет получить позитивные результаты, поскольку, как известно, изменения происходят непрерывно, и очень важно понимать — как это сформулировал Грау — «...воспринимаются ли эти изменения». Таким образом, задача коуча

состоит в том, чтобы сделать клиента «чувствительным» к этим изменениям.

Затем коуч предпринимает попытку вместе с клиентом целенаправленно «держать курс» на одно определенное решение проблемы. Так, например, он задает вопрос: «По каким признакам Вы определите, что проблема исчезла?» Этот вопрос уже прямо-таки «внушает» определенный подход к решению проблемы, и угол зрения клиента направляется на свободное от проблемы будущее. При этом используется конструктивно-конструктивистский элемент консультирования, а именно — сознательная игра с фантазиями, где клиента стимулируют задуматься над тем, как выглядела бы ныне проблемная ситуация, если бы проблемы больше не было. Примером конструктивно-конструктивистского вопроса является так называемый «волшебный вопрос», который может звучать так: «Если бы к Вам сегодня ночью пришла фея и, взмахнув палочкой и произнеся слова заклинания, сделала так, чтобы Ваша проблема исчезла, как тогда выглядела бы Ваша ситуация?». Этот вопрос по большей части не используют в начале консультирования, поскольку он может звучать настолько фантастически ненормально, что отпугнет клиента. Тем не менее, на последующих этапах консультирования, когда клиент уже доверяет консультанту, он очень сильно приближает к цели, как это определил Грау:

*«Таким образом, создается контекст, который помогает освободиться от ограниченного взгляда на реальность, обеспечивает пространство для игровых рассуждений и, благодаря своему характеру фантазии, заставляет сформировать определен-*

ные ожидания в отношении будущей ситуации. Значение этих вопросов заключается в том, что они позволяют прямо наблюдать за представленными изменениями. Неясные представления желаемых изменений мало способствуют тому, чтобы реализовать их или заметить, если они уже наступили».

Поэтому сконструированные вместе с клиентом описания изменений для достижения желаемой ситуации должны быть конкретны и понятны настолько, насколько это возможно.

Противоположными так называемым «волшебным вопросам» являются «обостряющие вопросы»: «Что может осложнить проблему?». Впрочем, парадоксальным вопросом с соответствующей подоплекой является следующий: если проблему можно обострить, значит, есть возможность и уменьшить ее. Поэтому этот вопрос очень полезен, так как люди часто чувствуют себя беспомощными перед лицом проблемы, поскольку у них есть представление о внешних обстоятельствах и устоявшихся условиях и об отсутствии возможности повлиять на проблему. Таким образом, с помощью этого вопроса выясняют, может ли клиент оказывать влияние на проблему, ведь если он может ее обострить, он, по меньшей мере, отчасти может и контролировать её. Кроме того, этот вопрос может поставить под сомнение сложность проблемы, в результате чего вероятность преодолеть ее будет выше:

*«Этот вопрос может поставить под сомнение сложность проблемы. Если все еще мыслимо обострить проблему, то текущее положение — не самое худшее. Уже само прояснение этого может оказать облегчающее действие».*

Важный отличительный признак «Кильской модели консультирования» — это работа с метафорами и метафорическими вопросами. Благодаря работе с метафорами появляется возможность с помощью языка образов и образных ассоциаций добиться большего понимания ситуации, если она сложна и ее трудно определить или объяснить.

*«С помощью метафор, которые в первую очередь используют визуальный канал переноса, можно сделать «наглядным» сложное положение вещей. При этом эффективность метафор основана на том, что они активизируют другие сферы человеческого интеллекта — не только логически-рациональное мышление, которое лежит в основе речи, но и образно-ассоциативное мышление, которое убеждает своим путем».*

*Рефрейминг проблемной ситуации: центрирование на проблеме или на решении?*

Специальной техникой в системно-конструктивистском консультировании является «рефрейминг» проблемы и проблемных обстоятельств дела. Буквально понятие «рефрейминг» означает что-то наподобие «поместить в новые рамки, переформатировать». По мнению Ариста фон Шлиппе и Йохена Швайцера, эта техника с большим отрывом является «самой важной системной интервенцией» в системной терапии и консультировании.

*«Этот метод предполагает придание происшедшему другого смысла. Это делают при помощи того, что помещают происшедшее в другие рамки (англ. frame), которые изменяют его значение».*

При этом предпринимается попытка иначе оценить обстоятельства (проблемы) или ее контекст. Ситуациям стараются придать положительную коннотацию, то есть «положительно переосмыслить» их. Поскольку *проблемное* в ситуации, как правило, выходит на первый план, в ориентированном на решение подходе к консультированию крайне важно «расхваливать» положительное влияние поведения человека в проблемной ситуации. Цель этой техники рефрейминга состоит в том (как это полагает Грау), чтобы представить ситуацию более целостно:

*«Но если мы попытаемся придать смысл любому (возможно, даже изначально кажущемуся странным) поведению, может возникнуть адекватный целостный образ ситуации. (...) Ограниченный взгляд на вещи, который направлен на один или небольшое количество аспектов, не позволяет нам заметить потенциальные возможности преодоления проблемы»<sup>1</sup>.*

Часто рефрейминг проблемной ситуации приводит к «ага-переживанию»<sup>2</sup> у клиента, который, предположительно, еще не видел ничего положительного в проблемной ситуации. Такие «ага-переживания» могут изменить эмоциональную оценку проблемного состояния и, таким образом, создать новые

возможности для способов интерпретации проблемы. Ведь, в конце концов, как подчеркивал Грау, «...речь идет о том, чтобы извлечь большую пользу также из тех событий, которые изначально оценивали негативно».

Необходимо стимулировать внимание и силу воображения клиента, чтобы он увидел некоторые аспекты и влияния проблемной ситуации, которые придают ей положительное значение. Ведь негативные оценки привязывают силы и энергию к состоянию, которое мы, в конце концов, стремимся преодолеть.

Рефрейминг, то есть переосмысление ситуаций, в общем, выполняет следующую функцию: вместе с устоявшейся и влияющей точкой зрения на проблему клиент должен открыть также позитивные аспекты в своём поведении. Здесь мы исходим из предположения, что «...изменение мнения уводит от ориентации на проблемное и создаёт возможности в будущем действовать более функционально».

В Кильской модели консультирования выделяют 4 этапа рефрейменга на пути к позитивному переосмыслению проблемной ситуации:

*«1. Существующую ситуацию описывают и анализируют в значимых компонентах.*

*2. Собирают как можно больше позитивных функций, значений и последствий представленных негативных результатов или способов поведения, которые они имеют для отдельных членов или целой системы.*

*3. Из новых сторон старой ситуации выбирают те, которые пробуждают у клиента наиболее сильное впечатление чего-то нового, другого.*

<sup>1</sup> Пол Ватцлавик определял рефрейминг так: «Следовательно, переосмысление состоит в том, чтобы заменить понятийные и эмоциональные рамки, в которых переживается и оценивается ситуация, другими, которые соответствуют «фактам» ситуации так же хорошо или даже лучше и в результате этого изменяют ее общее значение».

<sup>2</sup> Ага-переживание — внезапное усмотрение связей, сопровождающееся приятным переживанием (прим. перев.).

*4. Рефрейминг проводят четко и однозначно, чтобы усилить его влияние. При необходимости разрабатывают мероприятия, с помощью которых для клиента можно открыть новые перспективы».*

Техника рефрейминга показывает явные различия между традиционным, центрированным на проблеме консультированием и системно-конструктивистским консультированием, которое изначально ориентировано на цель и решение. Традиционное консультирование ставит перед собой цель — решить проблему и, в конечном счете, «привнести» определенное решение, в то время как системно-конструктивистское консультирование имеет цель решить проблему посредством конструктивной, конструктивистской беседы. Так, цель рефрейминга проблемы — не её решение, а понимание её как относительной и её переосмысление в позитивном контексте.

Системно-конструктивистский коучинг принципиально сориентирован на решение, в отличие от других (традиционных) подходов к консультированию, которые сконцентрированы на проблеме. Поэтому в этой модели на первом плане находится будущее с решениями, а не, в противоположность этому, прошлое с проблемами, как в традиционном консультировании. Так, системно-конструктивистскую модель можно противопоставить традиционным моделям консультирования по следующим признакам: центрированные на проблеме и ориентированная на решение, ориентированные на прошлое и ориентированная на будущее.

#### **Этап 4 — разработка мероприятий**

На этом этапе процесса консультирования формируют и развивают самые разные идеи,

так что клиент, как правило, уже имеет интуитивное представление о том, какие идеи с наибольшей вероятностью приведут к удовлетворительному решению проблемы. Важно то, что любая выдвинутая идея совместно проверяется на предмет ее преимуществ и недостатков для решения проблемы. В большинстве случаев на этом этапе от коуча требуется большая чувствительность, так как он должен подтолкнуть клиента самостоятельно решить, какую из новых позиций ему занять, и кажется ли она ему разумной, чтобы использовать ее для дальнейшей работы над проблемной ситуацией. Как я уже говорил, работа над изменением позиций — основной подход к решению в этой коучинг-модели, так как в результате этого появляются «возможные альтернативные планы действий, которые клиент может реализовать в своей профессиональной среде».

*«При этом важно, чтобы эти совместно разработанные во время консультирования мероприятия могли быть реализованы в соответствии с существующими условиями внешней среды. Согласно базовому принципу сотрудничества, мы положительно оцениваем то, что клиент изменяет мероприятия в соответствии с существующими обстоятельствами, отодвигает их реализацию во времени или отбрасывает их как невозможные. На каждом этапе процесса консультирования клиент занимает центральное место: он принимает решение — приемлемы ли предлагаемые позиции и осуществимы ли выявленные альтернативные действия».*

Уве Грау в ходе своей консультационной практики выделил основные вопросы, которые клиенты при оценке мероприятий зача-

стю считают наиболее достойными внимания. Решение, какие из этих вопросов особенно важны в данном конкретном случае, всегда принимает клиент, так как он, как мы уже упоминали, может выступать в качестве «эксперта» своего специфического (профессионального) контекста, что очень важно в отношении проблемной ситуации и других втянутых в нее людей. Можно выделить следующие *основные вопросы*:

1. Какие условия существуют для проведения тех или иных мероприятий или как их можно создать?

То есть какие материальные и человеческие условия необходимы для успешного проведения мероприятий и есть ли они в этом конкретном случае? Так же важно выяснить, какие люди или средства, или объекты еще должны быть привлечены и мыслимо ли это.

2. Какие желательные и нежелательные побочные эффекты возможны при реализации мероприятий?

Чтобы точнее определить, какое еще влияние может иметь реализация мероприятий в существующей системе, Уве Грау сформулировал следующие вопросы, которые необходимо задать клиенту:

«— Какие благоприятные и неблагоприятные последствия можно ожидать наряду с достижением поставленных целей?

— Как можно бороться с нежелательными эффектами? Или ожидаемые негативные побочные влияния приводят к тому, что принятые идеи решения нужно отложить, изменить или даже вообще отказаться от них?

— Какие дополнительные (поддерживающие) мероприятия необходимы, чтобы

*обеспечить эффективность намеченного мероприятия?»*

Поскольку медаль, как правило, имеет две стороны, необходимо задуматься над тем, что «... очевидное преимущество имеет также, возможно, скрытый недостаток, и, наоборот, явно негативное последствие необходимо проанализировать на предмет того, какие положительные последствия могут быть с ним связаны».

3. Как оценить эффективность мероприятия?

Эффективность мероприятия — безусловно, один из самых важных вопросов, над которым следует задуматься при его оценке. Чтобы лучше в этом разобраться, можно использовать дополнительные вопросы:

«— Кто верит в эффективность мероприятия?

— Кто относится к нему скорее скептически?

— Чем обоснованы эти разные оценки?

— Сколько времени потребуется на то, чтобы мероприятие «заработало» должным образом?

— Мероприятие будет иметь скорее временный или продолжительный эффект?».

4. Подходит ли — вообще это мероприятие для текущей общей ситуации?

«Подходит ли» — мы понимаем здесь в соответствии с принципом «ключа — замка» — подходит ли вообще наша интервенция (ключ) к существующей проблеме (замку).

5. Как соотносятся затраты и прибыль мероприятия, которое планируется провести?

Другими словами, оправдывают ли себя затраты или издержки на проведение мероприятия слишком высоко?

6. Наконец, как клиент, в общем, оценивает запланированное мероприятие?

Чтобы сформировать общую оценку мероприятия, необходимо учесть также эмоциональные компоненты. Ведь клиент по причине своего постоянного контакта с другими членами системы из своей профессиональной практики лучше чувствует, будет ли это мероприятие вообще иметь смысл. Интуитивное чутье здесь очень важно:

*«Эмоциональная убежденность в эффективности и полезности мероприятия зачастую имеет решающее значение для его успешной реализации».*

(Продолжение следует.)

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