

Нино Томашек

СИСТЕМНО-КОНСТРУКТИВИСТСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ШЕСТЬ ЭТАПОВ (ЭТАПЫ 5, 6). ПРОВЕДЕНИЕ И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ¹

Этап 5. Проведение мероприятий

Когда клиент проводит мероприятия в своем профессиональном контексте, без помощи коуча, он, как правило, обнаруживает, что социальные системы действуют непредсказуемо, а интервенции изменяют всю систему через ее часть, например, одного человека. Так, даже тщательный выбор и подготовка мероприятия для разрешения проблемной ситуации в процессе консультирования еще не являются решением проблемы. Как правило, в ситуации происходят те изменения, которые клиент не мог предусмотреть, строя предварительные планы. Поэтому важно, чтобы он оставался чувствительным к текущей ситуации и текущим изменениям на этом этапе и вообще остерегался проводить мероприятия в полном соответствии с разработанной схемой. Ведь если клиент адаптирует запланированные мероприятия к требованиям ситуации, он может с большой вероятностью повысить их эффективность.

¹ Продолжение. Начало см. в № 3 2012 г. По кн. Нино Томашек. «Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании» / Пер. с нем. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. 176 с.

В основе этого лежит концепция «самосбывающихся пророчеств», как она представлена в системной (семейной) терапии. Одним из наиболее известных ученых, который использовал эту концепцию, является Пол Ватцлавик, который определил самосбывающиеся пророчества следующим образом: «Самосбывающиеся пророчества — гипотеза или предсказание, которое просто на основе факта того, что оно было сделано, позволяет сбыться предполагаемому, ожидаемому или предсказанному событию и таким образом подтверждает свою собственную «правильность»».

Консультант должен побуждать клиента к тому, чтобы он был чувствителен к существующей ситуации перед началом внедрения мероприятий. Для этого он может использовать следующие вопросы:

«— Что изменилось с момента планирования мероприятий?»

— Что мешает провести запланированное мероприятие?»

— Что дополнительно нужно сделать, чтобы мероприятие можно было провести так, как оно запланировано?»

— *Что указывает на то, что мероприятие можно провести так, как было запланировано?»*

Эти вопросы должны стимулировать гибкость и креативность клиента и усилить его компетенцию в решении проблемы. Поэтому целесообразно уже в ходе консультирования как можно больше непредсказуемых изменений мысленно включить в план.

В результате клиент может при ситуативных изменениях, которые подрывают целесообразность мероприятия, поставить перед собой вопрос: как его изменить, чтобы желаемый успех все же наступил? Как определил Грау, часто «...не те мероприятия, на планирование которых было затрачено много усилий и которые были тщательно разработаны, позволяют решить проблему, а небольшие побуждения или — в экстремальном случае — даже полный отказ от них».

Поэтому клиент должен быть открыт для вопроса: возможно, что мероприятие потеряло смысл? Ведь социальные системы в определенном смысле — сложные (нетривиальные) машины, которые, в общем, на основе своей самоорганизации работают без «обслуживающего персонала». Силы и изменения, действующие внутри сложных социальных систем (например, организаций) могут использовать отдельную единицу (например, руководителя) для достижения своих целей, «...предполагая, что он имеет соответствующие «антенны» (способности к наблюдению) для регистрации процессов, происходящих внутри системы».

Часто руководителям организаций не хватает необходимой веры в самоорганизацию системы, и они склонны к постоянному «руководству», хотя с системной точки зрения «ничего неделание» — наиболее адек-

ватное поведение; «...ведь он ни в коем случае не является сторонником так называемого принципа невмешательства, а чувствительным и сознающим свою ответственность наблюдателем развития системы, для которой свойственна собственная динамика». Отказавшись от активных действий, руководитель может сэкономить на затратном вмешательстве и позволить системе работать на саму себя. В общем, работе с нетривиальными машинами — а это мы, люди — свойственна не поддающаяся расчётам непредсказуемость. Поэтому никогда нельзя однозначно «просчитать» влияние интервенций и мероприятий, как это определил Грау:

«Здесь, как в случае с машинами, мы не можем исходить из того, что людей можно стопроцентно контролировать, принимая во внимание огромное количество характерных признаков их функционирования. Любый человек неповторим и сам определяет себя. Внешне наблюдателю всегда доступны только определенные аспекты, их небольшая часть, в то время как большая часть остается недоступной. Поэтому реакции людей тоже можно предсказать только очень условно. Чем сложнее социальная структура, тем невероятнее то, что мы можем просчитать все эффекты от мероприятий».

Этап 6. Оценка мероприятий

Первый вопрос, который сразу же возникает, это вопрос о внедрении в жизнь: можно ли провести запланированное мероприятие? Поскольку Кильская модель консультирования задумана как долгосрочное консультирование, есть возможность внести в консультацию и оценить опыт клиента по внедрению

мероприятия. При этом важно, как сам клиент оценивает этап внедрения и, кроме того, обратная связь и комментарии других участников этого процесса, о которых клиент сообщает во время следующих встреч. Эта информация или целенаправленные расспросы коуча о позициях других людей открывают другие точки зрения, которые конструктивно влияют на оценку проведенных мероприятий. Формирование оценки вместе с клиентом, прежде всего, имеет значение для постановки будущих задач и разработки новых мероприятий. Ведь, как правило, в нашем обществе, ориентированном на достижения, успехами наслаждаются и их празднуют, в то время как про неудачи стремятся забыть как можно быстрее. Тем не менее, в большинстве случаев точный анализ результатов, которые ошибочно рассматриваются как «неудача», дает нам важную информацию для будущих успехов (ведь «неудача» — это тоже «удача»). Напротив, успехи необходимо «проверять» на предмет того, не возникла ли возможная опасность, например, опасной недооценки будущих проблематичных ситуаций. Или, как коротко и ясно подчеркнул Грау: «Успех без рефлексии может быть первой ступенью к неудаче в будущем».

На этом этапе коучинг-процесса важно определить, что хорошо (подходит для клиента и системы) и что плохо (не подходит для клиента и системы, не ведет к цели). Эту рефлекссию этапа внедрения мероприятий, где консультант не присутствует, можно начинать со следующих вопросов:

Если бы вы еще раз оказались в такой ситуации:

♦ Что бы вы сделали иначе в следующий раз?

♦ Что бы вы сделали точно так же и в следующий раз?

Этот дихотомический способ постановки вопросов служит для того, чтобы собрать во едино позитивные аспекты и предоставить их в распоряжение клиента как ресурсы для дальнейших действий; а также определить негативные, неблагоприятные факторы и четко отграничить их от позитивных. Комплексность и динамика ситуаций в сложных социальных системах генерируют многомерные способы влияния действий и интервенций, которые больше нельзя объяснить с помощью наивного «причинно-следственного мышления» естественных наук XIX ст., которое, как правило, все еще очень сильно отражается на нашем процессе мышления. Поэтому не стоит забывать наше эмпирическое правило — по большей части интервенции оказывают большее влияние, чем это было первоначально запланировано тем, кто их проводит. Это отражается также на обработке проблемы, то есть на процессе решения проблемы, как это заметил Грау:

«Решения проблем часто имеют побочные эффекты. Поэтому мы считаем, что трудно назвать решение проблемы окончательным. Действование в ситуации формирует контекст для последующих событий, таким образом, остается значимым и его нельзя так просто забыть. Системное мышление, как оно здесь представлено, основано на предположении, что ориентированное на решение действование — это всегда вмешательство в систему со многими, часто поразительными последствиями.»

Важно для оценки мероприятия или интервенций — как реагируют на это все участники событий. Поэтому в консультиро-

вании уместен вопрос: как члены системы отреагировали на мероприятие? Таким образом, учитывается и другое мнение, кроме мнения клиента. При этом в большинстве случаев выясняется, что решения проблем снова вызывают новые вопросы и, предположительно, новые проблемы. Ведь в социальной системе «решение» проблемной ситуации для некоторых участников может стать проблемой. Поэтому системно-конструктивистский процесс консультирования не ставит перед собой цель — найти «абсолютное решение», так как окончательно решить проблему за короткое время часто попросту невозможно. Ведь снова и снова возникают новые вопросы, новые критические ситуации и определения для проблем. Именно поэтому отдельную проблемную ситуацию и ее решение нужно непрерывно оценивать и взаимоувязывать. Для этого клиенту можно задавать следующие вопросы:

◆ Как вы видите проблему в настоящее время?

◆ Как вы думаете, в каком направлении ситуация может развиваться дальше?

Цель заключается в том, чтобы предложить клиенту помощь, которая даст ему возможность адекватно справиться с проблемой и развить или продемонстрировать собственную компетенцию в решении проблем в повседневных профессиональных ситуациях.

«Цель наших встреч в процессе консультирования — работать над проблемами и решениями таким способом, чтобы результатом этого не стало постоянное «вращение по кругу». Чтобы этого не произошло, мы принимаем во внимание новые перспективы или, говоря в общем, устанавливаем границы с прежним пониманием ситуации или поведения, которые переживает клиент».

**Редакция благодарит Издательство
«Гуманитарный центр»
(г. Харьков, Украина) за предоставленный
материал.**