

Нино Томашек

# Системный коучинг

Целеориентированный подход в консультировании

HUMANITARIAN CENTRE



coach  
ching  
hing  
system

# Systemisches Coaching

Nino Tomaschek

# **Systemisches Coaching**

Ein zielorientierter Beratungsansatz

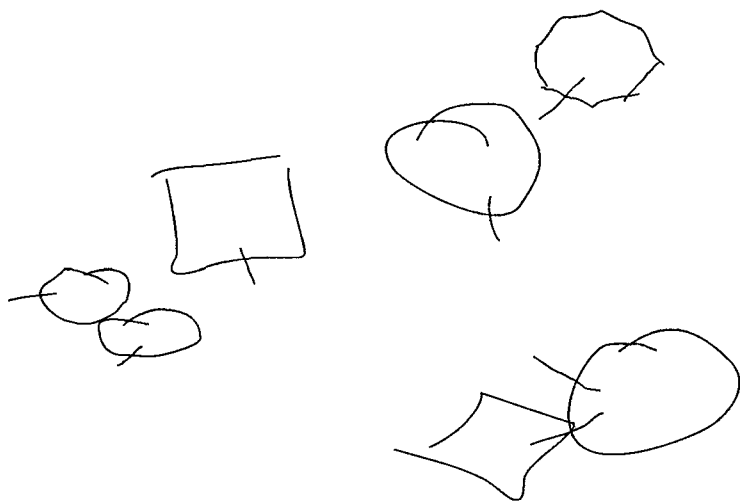
Mit einem Vorwort von Uwe Grau

**facultas • 2003**

Нино Томашек

# Системный коучинг

Целеориентированный подход в  
консультировании



Гуманитарный центр  
Харьков 2008

**Научный редактор**

кандидат психологических наук П. К. Власов

**Перевод с немецкого О. А. Шипиловой****Томашек Нино. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008. – 176 с.**

*Что такое знания? Как человек получает их? Насколько объективны эти знания? Можно ли считать то, что мы воспринимаем, истинным и соответствует ли это тому, что воспринимает другой человек? Именно эти философские вопросы лежат в основе любого взаимодействия людей, особенно в профессиональной сфере, где знания и оперативное отражение определяют структуру работы и отношений в организации. Ответы на эти вопросы – и есть содержание книги.*

*Книга будет интересна и полезна консультантам по организационному развитию, менеджменту и работе с персоналом, руководителям организаций, тренерам и коучам, а также всем, кто хочет разобраться в том, как устроена система человеческого знания.*

*What is knowledge? In which way does a man acquire it? How much is the knowledge objective? Is there a grave reason to consider a perceived object as a true one, and whether it corresponds to what another man perceives? It is especially these philosophic questions that constitute a ground for any human interactions, particularly in professional areas, where the knowledge and operative reflection determine the frame of work and relationship in organization. The answers to these questions are a content of the book.*

*The book will prove to be interesting and useful for consultants on organization development, management and human resources, for trainers and coaches, as well as for everybody who aspires to explore the human knowledge system.*

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».*

ISBN 3-85076-621-7

© Facultas Verlags- und Buchhandels  
AG, Wien, 2003

ISBN 978-966-8324-49-9

© «Гуманитарный центр», перевод на  
русский язык, оформление, 2008

Мы можем в отчаянии, говорю я, все равно, где мы есть, все равно, где мы должны быть в этом мире, в последующий момент перейти из трагедии (в которой мы находимся) в комедию (в которой мы находимся), и, наоборот, в любой момент мы можем перейти из комедии (в которой мы находимся) в трагедию (в которой мы находимся).

*Томас Бернхард*

Хайнцу фон Фоерстеру  
посвящается

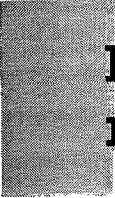
# Содержание

Предисловие научного редактора .....	9
Предисловие от Уве Грау .....	12
Предисловие .....	17
1. Введение .....	19
2. Основы теории производства знаний – радикальный конструктивизм .....	23
3. Системное мышление и действие на практике – системно-конструктивистский коучинг .....	48
3.1. Консультант и клиент: встреча экспертов.....	62
3.2. Условия для проведения .....	70
3.3. Основные гипотезы подхода в консультировании, ориентированного на решение.....	72
4. Системно-конструктивистское решение проблем в шесть этапов .....	75
4.1. Этап 1 – презентация проблемы .....	76
4.2. Этап 2 – обработка проблемы .....	82
4.2.1. Без задачи дело не пойдет – разработка цели и задачи .....	86
4.3. Этап 3 – формирование идей.....	89
4.3.1. Рефрейминг проблемной ситуации: центрирование на проблеме или на решении?.....	96
4.4. Этап 4 – разработка мероприятий.....	100



4.5. Этап 5 – проведение мероприятий .....	105
4.6. Этап 6 – оценка мероприятий .....	109
<b>5. Методы .....</b>	<b>114</b>
5.1. Решение проблем с помощью конструктивно-конструктивистской беседы .....	114
5.1.1. Рефлексивные и прямые вопросы.....	119
5.2. Типы вопросов – от абсурдных до «волшебных» вопросов .....	121
5.2.1. Обострение проблемы .....	125
5.2.2. «Волшебные» вопросы .....	127
5.2.3. Конструктивно-конструктивистские вопросы .....	129
5.3. Стив де Шейцер: ключ к решению .....	132
5.4. Михаэль Вайт: экстернализация проблем – интернализация ресурсов ....	137
5.4.1. Приемы экстернализации .....	139
5.5. Возможность (ре-)конструкции системы: сцена отношений .....	144
5.6. Метадиалог .....	147
<b>6. «Рефлексивная команда» или возможность     для внешнего наблюдения .....</b>	<b>151</b>
6.1. Поддержка и комплименты .....	156
6.2. Метафоры.....	158
<b>7. Критерии компетентного системно-конс-     труктивистского коучинга .....</b>	<b>163</b>
<b>8. Заключение.....</b>	<b>167</b>
<b>Литература .....</b>	<b>170</b>

---



# Предисловие научного редактора

---

Объединение теории систем с радикальным конструктивизмом для объяснения специальной методики консультирования в стиле *коучинг* в бизнесе и спорте – это достаточно оригинальный подход к обоснованию методики консультирования и организационных интервенций.

Не секрет, что консультирование ориентировано на технологию изменения больше, чем на обобщение и новую феноменологию. Поэтому релевантность такой технологии для клиента значительно важнее, чем ее теоретическое обоснование и статистическая надежность. А методы интервенций и их обоснование часто включают терапевтические приемы из различных направлений консультирования, которые объединены в удобную для пользователя, но не всегда эффективную для клиента модель. Тем и интересен подход авто-

ра к теоретическому обоснованию успешной модели консультирования, которая прошла апробацию на практике.

Хотя отношение к консультированию в стиле *коучинг* среди европейских практиков и тем более академистов совсем не однозначно. Его часто упрекают в том, что оно формирует зависимость клиента от поддержки и анализа консультанта, что, вероятно, допустимо в спорте, но мало приемлемо в бизнесе и политике. Коуч представляется как такой легитимный «серый кардинал», который на законных основаниях, извиняясь, задает формат для рефлексивной беседы в определенном направлении. Понятно, что это может быть и не так и зависит от этических принципов консультанта и его компетенции. Но ориентация на приемлемость решения и самостоятельность клиента создает опасный контекст для внедрения субъективно приемлемых для клиента решений, но при этом не эффективных для участвующих сторон.

Тем то и интересна эта книга, что в ней приняты комплексные попытки снять эти ограничения за счет метадиалога и процедуры оценки решения. Как альтернатива директивному консультированию клиент-центрированный подход без сомнения имеет свои преимущества, напри-

мер, в снижении сопротивления при внедрении консультационных рекомендаций.

Нино Томашек логично и последовательно представил системный коучинг теоретически, методически и практически его обосновав. Книга, без сомнения, интересна всем тем, кто занимается консультированием, организационным развитием и формированием команд, так как дает обоснованный инструментарий для успешных организационных интервенций.

*Научный редактор,  
директор Института прикладной психологии,  
кандидат психологических наук*

**П. К. Власов**

*Харьков, 12 мая 2008 г.*

---



## Предисловие от Уве Грау

---

«А что может быть лучше, чем то, что сам автор Кильской модели консультирования напишет свое предисловие к книге», – так отреагировал автор книги о коучинге на мой спонтанный аргумент, что мне нравится то, чем я занимаюсь. Я позволил себя убедить и обрадовался, что нашу Кильскую модель консультирования выбрали как пример для «Определения основных возможностей, которые предлагает такая теория производства знаний, как радикальный конструктивизм».

В соответствии с нашей моделью, коучинг должен быть построен на основе теории производства знаний и тесно связанных с ней этических критериях. Когда мы 15 лет тому назад впервые представили нашу концепцию «Психологическое консультирование тренеров в командном спорте»

на спортивно-психологической конференции, нам задали вопрос – что же такое «хорошее консультирование». Тогда мы ответили так – основы теории производства знаний и наше представление о человеке. Позже мы уточнили свой ответ, выделив несколько главных направлений – сотрудничество, рефлексия и открытость, основанная на уважении. В этой книге наша модель будет представлена более полно и подробно.

Но что же можно написать в предисловии? Как вариант – взглянуть на то, что было в самом начале – на некоторые моменты в развитии модели в 80-е годы в Киле.

13

Место действия: университет, кафедра педагогической психологии (теория) и спортивный зал, гандбол (практика).

Участники: профессор и ассистент Йенс Меллер с огромным интересом к системно-конструктивистской фундаментальной литературе и применению ее положений в (семейно-терапевтической) практике и Йоханн Инги Гуннарссон, тренер гандбольной команды THW (Киль), которая входит в состав Бундеслиги, студент факультета психологии. Всех нас вместе свел прагматический вопрос тренера гандбольной команды – какую пользу можно извлечь, используя психологические зна-

ния в повседневной работе в системе «команда», и наше ориентированное на практику любопытство – испробовать системно-конструктивистские положения вне клинической практики – спорте, с позиций «не-терапии».

В качестве руководящего принципа для нашего практически-теоретического проекта, как мы его назвали – Практика на 1-м месте! – Хайнц фон Фоерстер выдвинул следующее требование: «Если хочешь получить знания, учись действовать!» Втроем, в таком вот консультационном кружке, в течение следующих трех лет вместе с тренером гандбольной команды – как «инстанцией практики» – мы разработали и опробовали нашу модель консультирования. Консультирование – это как встреча эксперта с экспертом: консультант – как эксперт в ориентированном на решение подходе к проблемам, тренер – как эксперт в специфической спортивной среде (здесь: игрок и команда) в большом спорте (гандбол). Он ясно дал понять нам – консультантам: тренер – это клиент и эксперт! Это и стало девизом нашего консультирования. Ориентация на компетенции и ресурсы сформировалась у нас из спортивно-специфической среды и позже побудила перенести ее и на сферы, где их недостаток все еще был скорее привычен. Состав консультационной группы – 2

консультанта и 1 клиент – привел нас к развитию *метадиалога*.

И хотя, согласно нашему первоначальному замыслу, мы разрабатывали свою модель консультирования для спортивных тренеров, клиенты (а они в то же время и эксперты!) из самых различных профессиональных сфер (организации, психосоциальные учреждения, школы и т. д.) заставили нас расширить ее до модели консультирования для руководителей: «Я тоже тренер в своей среде!»

В то же время к нам, как к консультантам, обратились отдельные спортсмены и команды, указав нам на широкие возможности применения нашей модели консультирования: «То, что хорошо для тренера, может быть полезно и для меня!» Это было начало длительного сотрудничества с Немецкой ассоциацией парусного спорта, например, в подготовке к Олимпийским играм и оказании последующей поддержки.

К началу 90-х годов руководители и тренеры из разных сред, а также другие заинтересованные люди выбрали нас в качестве инструкторов: «Системно консультировать/инструктировать по Кильской модели консультирования – я тоже хочу уметь это делать!» Так, в сотрудничестве с участ-



никами пилотных курсов, которых мы поддерживали в организационных ситуациях своими консультациями, сформировался интенсивный курс коучинга с четырьмя дидактически разработанными многодневными семинарскими модулями, насыщенными практикой, распределенными в течение года со специально отведенными днями для супервизии и индивидуального коучинга.

Итак, мы практически добрались до сегодняшних дней. И я думаю, это еще не конец истории. Как мне кажется, эта книга о коучинге по Кильской модели консультирования даст важный импульс заинтересованным читателям, которые хотят пуститься в системно-конструктивистское приключение с захватывающими последствиями.

Так, вместе с последним предложением этой работы может сбыться надежда ее автора – Нино Томашека. И я желаю это ему (и себе).

Уве Грау

*Линдау, октябрь 2002 года*

---



# Предисловие

---

Системно-конструктивистский коучинг — это одна из возможных форм воплощения в жизнь гипотез и следствий конструктивистской теории производства знаний и теории кибернетических систем.

Модель системно-конструктивистского коучинга — это «Кильская модель консультирования», которой в этой работе мы уделим основное внимание, так как, на мой взгляд, никакая другая модель не реализует на практике теорию *радикального конструктивизма*, особенно так, как ее видели Хайнц фон Фоерстер, Умберто Р. Матурана и Эрнст фон Глазерсфельд, и никакая другая модель не опирается на этические критерии, которые следуют из этой теории.

В этой работе мы постараемся представить системно-конструктивистский коучинг на приме-

ре Кильской модели консультирования и познакомим вас с методами целеориентированного консультирования с учетом компетенций – консультирования, которое предлагает клиентам неплохие решения. Наша цель – дать всем, кто интересуется коучингом, структурированное руководство и предоставить им возможность обдумать собственную коучинг-практику.

Здесь я хотел бы поблагодарить всех, кто дал мне возможность ознакомиться с системно-конструктивистской консультационной практикой, и, прежде всего, профессора университета доктора Уве Грау, который оказал мне честь и снабдил эту публикацию своим предисловием.

Также я хотел бы высказать благодарность приват-доценту, доктору Хансу Геральд Хедлу за техническую поддержку.

И, наконец, я искренне благодарен своему научному отделу за неустанные часы дискуссий в Вене и Ашридге/Беркампстеде о

- (1) «Смысле и бессмысленности» развития персонала и организационного развития и
- (2) предложенной вашему вниманию работе.

**Нино Томашек**

*Хинтербрюль, ноябрь 2002 года*

---

# 1

# Введение

---

«Смысл возможности можно определить как способность думать обо всем, что могло бы быть хорошо, и принимать то, что есть, как не более важное, чем то, чего нет».

*Роберт Мусил*

В этом исследовании мы постараемся более тщательно проанализировать понятие-хамелион – «коучинг», как его окрестил Рольф Штифель, и, понимая, что современную литературу по исследованиям «коучинга» уже невозможно обработать в полном объеме, сконцентрируемся на одной из форм «коучинга», которая считается новой с 1980-х годов и выглядит очень многообещающе – это системно-конструктивистский коучинг.

Системно-конструктивистский подход мы объясним следующим образом: сначала кратко

представим основы теории производства знаний, «радикальный конструктивизм» со всей его системой рассуждений, гипотезами и постулатами о том, как именно люди создают свою реальность и как ее воспринимают. Далее мы подготовим почву для того, чтобы представить коучинг-модель, опираясь на знание принципов «производства знаний», то есть того, как любая самоорганизующаяся живая система (человек) производит свою «реальность» через индивидуально-субъективное восприятие (Жан Пиаже). Цитируя постулат Хайнца фон Фоерстера:

*«Если хочешь получить знания, учись действовать».*

Чтобы оценить все основные возможности, которые предоставляет такая теория производства знаний, как радикальный конструктивизм, мы обсудим пример системно-конструктивистского подхода – «Кильскую модель консультирования», в том виде, в котором ее первоначально разработал Уве Грау для большого спорта и как применял ее в дальнейшем для консультирования менеджеров, руководителей и политиков. Ведь эта модель была построена на основе системного подхода в психотерапии (Грегори Батесон, Пол Ватцлавик, Стив де Шейцер и др.), а ее теоретические основы – это радикальный конструктивизм, как его представляли Хайнц фон Фоерстер, Умберто Р.

Матурана и Эрнст фон Глазерсфельд, а также теория систем Никласа Луманна.

Для модели системно-конструктивистского коучинг-процесса основным является то, что:

- ◆ исходная точка в ней – это установление проблемы клиента;
- ◆ она берет за основу ресурсы и компетенции клиента;
- ◆ помогает клиенту добиться своих целей;
- ◆ осторожно и гибко «ставит под сомнение» и расширяет представления клиента о реальности;
- ◆ ставит вопросы, которые ориентированны на решения и будущее, «инсценирует» предложенные клиентом метафоры и анализирует их в процессе метадиалога;
- ◆ в сотрудничестве всех участников формирует новые подходы, которые могут привести к изменению действий;
- ◆ разрешение проблемы клиента признается его успехом и заслугой<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> В данном случае я говорю ради простоты о «клиенте» как об абстрактном лице, так как, с одной стороны, я имею ввиду как клиента-мужчину, так и клиента-женщину, а с другой стороны, под словом «клиент» я подразумеваю группу людей (командное консультирование).

Коучинг, как он здесь представлен, можно определить как:

(1) лично-ориентированное консультирование по всем вопросам, которые возникают в профессиональной среде, и

(2) взаимодействие экспертов (*коуч – клиент*).  
Цель коучинга – в ходе конструктивной беседы совместно найти решение проблемы.

С помощью «Кильской модели консультирования», с ее основными положениями, методами, техниками и т. д., мы постараемся дать ответ на «вопрос, лежащий в основе исследования» – как мы, как консультанты, коучи или «внутренние коучи» (как руководители) можем «донести» до клиента или сотрудника новые позиции и подходы к «проблемной» реальности и найти решения, которые ведут к цели, а также создать принципиальные возможности для «ре-конструкции» уже существующего.

---

# 2

## Основы теории производства знаний – радикальный конструктивизм

---

«Опыт – это причина. Мир – это следствие. Теория производства знаний – это правило трансформации».

*Хайнц фон Фоерстер*

Конструктивизм или «радикальный конструктивизм» – это, прежде всего, теория производства знаний или лучше «теория знания». Основной постулат – знание – это внутренний продукт (который intersубъективно проверяется, опробуется, которым обмениваются и т. д.). То есть в конструктивистском смысле *знание* следует понимать как некое *конструирование* (процесс создания, ко-



торый происходит внутри нас), а не как приобретение знаний в традиционном смысле этого слова – где мы каким-то образом получаем их из реального внешнего мира.

Основная идея конструктивистской философии построена на простом биологическо-физиономическом факте – окружающий мир, воспринимаемый нами или, соответственно, способ, которым мы его представляем – это наша *корневая конструкция*, наше создание и наш продукт. «Реальность» или «действительность» – это наше «изобретение». Таков центральный тезис радикального конструктивизма.

«Изобретение» в его семиотическом смысле относится здесь к *способу* конструирования и конструированию «материалов» для наших импульсов или создания стимулов, восприятия через органы чувств. Как живые люди, мы в полной мере зависим от того, *что* именно мы конструируем с помощью наших органов восприятия из *пред-идуших* стимулов, которые, однако, не являются первично важными для нашего знания, как это до сих пор считали. Важными в этом смысле являются наши *структуры восприятия*, которые из этих стимулов *конструируют* нашу реальность. В кибернетически-конструктивистской мо-

дели производства знаний сказано: физический принцип нашей нервной системы гласит – поступившие к нам «извне» сигналы могут быть разной силы и интенсивности, но ни при каких условиях и ни в какой форме они не могут сообщить нам информацию о своем генезисе. Только наш мозг выявляет смысл из бесконечного множества «поступающих» сигналов, которые он выборочно обрабатывает, поскольку в противном случае произойдет переполнение стимулами сверх нормы, и живая система не сможет с этим справиться.

Другими словами: никакая реальная, поступившая извне информация не объясняет способ построения человеческого знания – только непрерывное *рекурсивно-циркулярное* внутреннее (присущее субъекту) конструирование мира (в форме созданных субъектом образов и т. д.) может интерпретировать поступающие раздражители. Это целый процесс, который кибернетически можно описать как «операционную целостность».

Основная посылка радикального конструктивизма – если живая система, например, человек, в своей целостности зависит от самой себя/указывает на саму себя (операционная целостность) и, как это установил Умберто Р. Матурана, *сама себя производит и работает как самореферент-*

ная, тогда понятно, что человек сам по себе производит свои знания<sup>1</sup>. В соответствии с этим, *знание* – это внутреннее конструирование импульсов и стимулов, скажем, получаемых из постулируемого «реального внешнего мира», и это формирование знания никогда не является объективным в привычном научном понимании. Так как весь процесс выстраивания знаний в конструктивистско-онтологическом смысле представляет собой

---

<sup>1</sup> Я считаю нужным сослаться на концепцию «операционной целостности» нервной системы, так как она представляет собой важную систему рассуждений для понимания конструктивистской теории производства знаний. По этому поводу Матурана и Варела цитировали: «Нервная система – это система, состоящая из активных компонентов, где каждое изменение отношений активности между компонентами ведет к дальнейшим изменениям отношений между ними. Работа нервной системы состоит в том, что некоторые из этих отношений остаются неизменными, несмотря на непрерывный поток раздражителей, а также ее собственную динамику и взаимодействия, которые происходят внутри организма. Таким образом, нервная система функционирует как закрытая, целостная система изменений отношений активности между ее компонентами. (...) Изложенное выше показывает, что способ работы нервной системы в полной мере отражает то, что она является составной частью автономной единицы, в которой каждое состояние активности ведет к другому состоянию активности в этой единице, так как ее способ работы циркулярный, то есть операционно-целостный (закрытый). (...) Из этого следует, что все получение знаний организмом – это действие в смысле сенсоэффектной корреляции в области структурного соединения, в котором он существует».

закрытый в себе, автономно самореферентный, циркулярно-рефлексивный процесс, который производит знания и поэтому может быть только абсолютно субъективным. Также следует понимать и провокационный постулат Хайнца фон Фоерстера, одного из наиболее ярких приверженцев радикального конструктивизма:

*«Мир, который мы воспринимаем, – это наше изобретение».*

Мы не можем получить никаких знаний. «Познать» мы можем только наше субъективное восприятие и относящееся к нему наше конструирование, в смысле «изобретение», как это выразил Фоерстер. У нас есть только наше знание, то есть мы «знаем» только произведенные нами самими «знания», настоящие и будущие. А получение знаний? Получение знаний в этом смысле означает получение таких знаний, которые мы сами производим с самого начала нашего субъективного существования в нашем мире, то есть мы что-то обнаружили и будем развивать это дальше в будущем. Поэтому в рассуждениях и философских исследованиях конструктивистской философии абсолютное получение знаний не допустимо, оно даже немислимо, поскольку эта философия построена на гипотезе «... согласно которой, полу-

чение знаний – это не репрезентация «внешнего» мира, а постоянное производство мира через процесс самой жизни»<sup>1</sup>. Так Матурана и Варела высказываются о конструктивистском производстве знаний в предисловии к своей работе, одной из наиболее важных работ в биологии.

Если я позволю себе утверждать, что НЕТ абсолютно объективного восприятия, НЕТ *объективного* наблюдателя мира, так как он изначально субъективно формирует свой мир, тогда классический аргумент в пользу объективности, и, прежде всего, не только в науке, будет сомнительным, если вообще не абсолютно спорным. *Объективное* описание или наблюдение за положением вещей с конечной целью – проанализировать его – «каково оно на самом деле», – с позиций конструк-

---

<sup>1</sup> Здесь следует указать и на важный принцип Иоганна Мюллера – «принцип неспецифической энергии чувств». Или, как это точнее выразил Хайнц фон Фоерстер, – «принцип недифференцированного декодирования», который гласит, что реакции нервных клеток декодируют только количество их энергии, но не качество, то есть физическую природу возбуждающего фактора. Другими словами, нервные клетки (нервные окончания) человека знают только то, что что-то их раздражает, но не то, что это может быть. Это один из основополагающих физиологических факторов, которые должны заставить человека задуматься над тем, каковы наши когнитивные способности и какова наша связь с миром. Так как тогда многое станет более ясно, чем сейчас, когда мы опираемся на исследования получения знаний.

тивистской философии, совершенно абсурдно. А без объективного наблюдения, то есть объективного восприятия наблюдателя, объективность не мыслима, и ее абсолютно нельзя считать логичной. Заблуждение, что есть что-то наподобие объективности или объективного наблюдателя (ученого), является для меня одним из самых опасных заблуждений, которые вообще существуют в научном дискурсе. Ведь, если кто бы то ни был опирается на свое «абсолютно объективное наблюдение» и утверждает, что фактическое положение вещей таково или таково и ни в коем случае не иначе, потому что его можно наблюдать «объективно», возникает вопрос:

Откуда он знает, что, например, «зеленое», которое он видит, соответствует тому «зеленому», которое вижу я<sup>1</sup>.

В эпистемологии радикального конструктивизма это трактуется как невозможное.

Поэтому конструктивизм всегда упрекают в солипсизме<sup>2</sup>. Многие утверждают, что конструк-

---

<sup>1</sup> Хайнц фон Фоерстер высказался однажды по этому поводу достаточно лаконично: «если кто-нибудь в состоянии доказать «зеленое», которое вижу я, как то «зеленое», которое есть у вас, я выдвину его кандидатуру на Нобелевскую премию».

<sup>2</sup> Солипсизм – (лат. *solus* – единственный + *ipse* – сам) дове-

тивистская философия отвергает внешний мир и отрицает существование мира самого по себе, и вообще отрицает истину. Но такое понимание конструктивизма слишком узко и поверхностно. Конструктивистская философия ни в коем случае не оспаривает мир, она оспаривает его восприятие как *абсолютно реальное*; она не оспаривает его существование, но она подвергает сомнению восприятие реальности самой по себе, которое независимо (от субъекта). То есть она подвергает сомнению *абсолютную истину* (ставшую частью человека) ничего не говоря о ее «несуществовании».

Аргументы в пользу радикального конструктивизма – это доводы теории относительности и квантовой механики, а именно, что человеческое восприятие в подлинном смысле этого слова – относительно и поэтому не позволяет сформулировать концепцию объективности и ее аргументировать. Следовательно, мы НЕ находимся в *сообщающихся* отношениях с миром, в форме некоего *со-ответствия* (согласованности), а находимся в отношениях *жизне-способности* (устойчивости

---

денный до крайних выводов субъективный идеализм; признание единственной реальностью только своего «Я», индивидуального сознания, отрицание существования внешнего мира (*прим. перев.*)

к условиям жизни). В этом вопросе конструктивистская философия следует традициям прагматизма, так как утверждает, что восприятие НЕ ЕСТЬ объективное отражение реальности (теория отражения), она принимает за основу функционалистскую концепцию адаптации и адекватности. Восприятие, как следствие любого знания, никогда не является восприятием объективным. Поэтому восприятие и все последующее, что происходит внутри субъекта, следует понимать как *конструирующую деятельность* и не наоборот, то есть знание – это не первопричина восприятия.

Человек, как живая система, формирует, то есть конструирует свою, субъективно присущую ему реальность, свой образ мира, а по сути, свой мир, исходя из жизнеспособности своих гипотез, то есть, того, подходят они или нет. Таким образом, он действует по методу проб и ошибок, начиная с самого своего рождения<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> По сути, это можно считать самой важной исходной позицией конструктивистской философии, как ее неустанно исследовал Жан Пиаже, наблюдая за развитием детей. Ведь именно ему мы благодарны за то, что с помощью своих исследований сенсомоторных способностей, то есть практического интеллекта детей в первые годы их развития, он показал, что человек уподобляет окружающий мир непосредственно своей собственной деятельности и в последующем, чтобы выстроить схему и категории для своих действий, он постоянно старается продолжить это уподобление.



Частоцитируемое, постоянное возражение против конструктивизма – как же тогда возможно, что мы встречаемся с кем-нибудь, например, в какую-нибудь пятницу, в определенное время, в определенном месте, с определенной целью и находим там поддержку и отклик? То есть, что же тогда с «объективной реальностью», которую разделяют все люди? Но более интересный вопрос – «Как мы приходим к этой объективности?» Пожалуй, это наиболее захватывающий вопрос в теории знания и, прежде всего, с точки зрения этики или этического поведения вообще. Ведь согласно конструктивистской философии, «объективность» возникает тогда, когда один человек имплицитно старается понять, как воспринимает другой, что, опять-таки, хотя и не возможно (то есть человек не может воспринимать что-то точно так же, как это воспринимает другой человек), но подлежит определенному подобию (то есть восприятия людей в некоторой степени могут быть подобны).

Другими словами, я созданию объективный мир или просто «объективность» всегда только на основе моего *переживания* другого человека (других людей), который в свою очередь «переживает» меня, а также мои способы поведения и действий. Но из этого ни в коем случае нельзя сделать вывод, что присущее субъекту восприятие каждого отде-

льного человека «объективно», хотя в некоторых ситуациях, при определенных обстоятельствах и т. д. такое восприятие может показаться *гомогенным* (то есть подобным восприятию другого человека). Однако это только иллюзия, которая заставляет нас верить в то, что вне нас самих есть общее *онтическое* начало. Ведь опираясь на свой практический жизненный опыт, мы привыкли говорить, что тот или иной человек ведет себя так или иначе или даже «прав», если не только я воспринимаю того или иного человека так, но и другой человек с подобными способностями и навыками или даже третий, или четвертый и т. д., пока не сформируется нечто наподобие согласия/одобрения в большом сообществе, то есть если все это сообщество определит – что это «так» или «ТАК»<sup>1</sup>.

Я полагаю, что все это похоже на то, что Людвиг Виттгенштейн говорил о «смене позиций» и все время подчеркивал, что вещи могут выгля-

---

<sup>1</sup> В этой связи следовало бы еще более точно обсудить, достаточно ли этой возможности формировать суждение для теории истины, которая может опираться на подобное общественное одобрение. Здесь я хотел бы упомянуть, что в данном случае речь идет о чудесном характерном признаке для того, что Людвиг Виттгенштейн обозначил понятием «игра слов». Ведь это всего лишь «игра слов» и поэтому связано с абсолютной относительностью, поскольку есть не только игра слов.

деть «так» или «так»<sup>1</sup>. Таким образом, речь идет о понимаемой в конструктивистском смысле, смене позиций или, более банально, вообще о признании того факта, что что-то *подобное* вообще возможно. Поскольку каждый видит что-то «так» или «ТАК», то всегда следует проводить различия между «так» моим и «ТАК» другого. Виттгенштейн в «Трактате» изложил это так – *«Изначально истинного образа не существует»*.

В конструктивистском смысле это означает, что, «истинное» или «истинный образ» находятся

---

<sup>1</sup> Здесь проявляется также важный для конструктивистской философии смысл, а именно, что речевые высказывания артикулируются всегда субъективно и не «со-общаются» с внешним миром. Поэтому речь следует определять как концепт жизнеспособности, который служит цели – чего-нибудь достичь, то есть с помощью речевого процесса коммуникации человек регулирует действия так, чтобы достичь поставленной цели. Здесь следует упомянуть также об огромном значении философских мыслей Виттгенштейна, которые он изложил в своих «Философских исследованиях». Ведь если бы он своими высказываниями не разрушил традиционное представление о том, что простые слова и их семантические значения относятся к объектам, которые не зависят от наблюдателя, то сегодня ориентированная на относительность философия в ее конструктивистском проявлении была бы не возможна. В своей поздней философии Виттгенштейн восстал против Фреге, но также против самого себя («Трактат») и теории референции (теории отражения). И его поздняя работа, осознанно или неосознанно, представляет собой философские выводы из теории относительности Эйнштейна, которые могут служить для обоснования релятивистской теории познания.

в нас самих, и только наш мозг в ответе за то, что мы считаем «истинным», а что нет. Такой образ мысли действительно подтверждает критическое мнение многих философов – конструктивистская философия отрицает так сказать *данность* существования нашего мира самого по себе, превращает все в *ничто*, чтобы закончиться в солипсизме<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Матурана и Варела указали очень ясный путь, которому должна следовать конструктивистская философия: «Следя факту операционной целостности нервной системы, мы можем говорить о том, что ее способ работы нельзя классифицировать ни в одну из двух экстремальных категорий: ее способ работы не репрезентативистский и не солипсистский. Ее способ работы не солипсистский, так как нервная система, как часть организма, принимает участие в его взаимодействии с окружающим миром», который вызывает в организме постоянные структурные изменения, которые модулируют его динамику состояний. Мы должны опираться на то, что, как наблюдатели, мы можем определить, что способы поведения животных, в общем, соответствуют их жизненным обстоятельствам, и на то, что звери не ведут себя так, как будто они следуют своему собственному сценарию независимо от среды. Это действительно верно, несмотря на тот факт, что для работы нервной системы не существует ни *внутреннего*, ни *внешнего*, а только поддержание собственных корреляций, которые следует рассматривать только в их постоянном изменении... Способ работы нервной системы не является и репрезентативистским, так как структурное состояние нервной системы при каждом взаимодействии отдельно определяет, какие возмущения возможны и какие изменения эти возмущения могут вызвать в его динамике состояний. Поэтому было бы ошибкой анализировать нервную систему в соответствии с моделью «вход – выход». (...) Так что нервную систему разумно рассматривать как единицу, определяемую

Но на самом деле цель конструктивистской философии не в этом, она, прежде всего, основывается на конструктивистской теории построения знаний, которую нельзя путать с онтологией бытия.

Со своей стороны, я не могу достаточно часто упоминать, что я не сомневаюсь в существовании окружающего нас мира, нашего мира со всеми его диапазонами, а также в принципиальной возможности существования других существ, но только и очень сильно – в возможностях абсолютного объективного знания, а также в возможностях узнать что-то существенное о нас и нашем мире, по сути, о наших ближних. Ведь человек по своей структуре и в соответствии со своей способностью восприятия и своими возможностями получения знаний наделен *фундаментальным незнанием*. И искусство состоит лишь в том, чтобы, несмотря на это незнание, каким-то образом все же конструировать свою жизнь<sup>1</sup>.

---

через ее внутренние отношения, в которой взаимодействие действует только как модуляция ее структурной динамики – то есть как единицу с операционной целостностью».

<sup>1</sup> Вероятно, это звучит очень провокационно, но я никого не хочу этим утрашать и, конечно же, ни у кого не хочу вызвать чувство неуверенности в своем существовании. Но если мы будем откровенны сами с собой, мы очень скоро натолкнемся на наше гигантское незнание о важных вещах в своей жизни. Более чем тысячи лет человечество занято тем, что исследует и ищет ответы на вопросы – кто же мы,

Живые системы, которые вследствие своего «клеточного самопроизводства» создают сами себя, и, как уже упоминалось, работают операционно целостно (или закрыто, замкнуто), живут благодаря факту, что они самостоятельного конструируют собственную действительность и не добывают знания где бы то ни было, а самостоятельного производят их для себя. Чтобы соответствовать внешней среде, человек должен структурировать свою жизнь с самого своего рождения и создавать некую обобщенную определенную схему действий, чтобы затем проецировать ее на так называемые «объекты», что позволит ему добиться некой регулярности в своем поведении и действиях, без которых эта схема будет утрачена. Так, человек создает категории схемы и соотносит их между собой, чтобы в последующем иметь возможность прогнозировать дальнейший ход разви-

---

и что есть окружающий нас мир и весь наш космос со всем, что в нем есть (миллионы других галактик, которые, вероятно, таят в себе такие же живые системы, которые размышляют над тем, есть ли где-нибудь другие живые существа и т. д.), а также описания и объяснения этого и приходится все к тем же фундаментально-важным, но никогда не разрешимым вопросам, как, например: «Есть ли Творец, Создатель?» И если да: «Как его зовут?» «Где он живет?» и «Правда ли все это?» И если мы, по природе, замкнуты на самих себе, нам достаточно будет только взглянуть глубоко в глаза нашему собеседнику, и мы заметим, что мы никогда не сможем понять это существо.

тия событий и, в соответствие с этим, что-то планировать заранее.

*Чувство* объективности (и не больше того!) возникает в результате подтверждения наших целеориентированных действий во взаимодействии или простой встрече с живой системой, которая похожа на нас, которая, по-видимому, обладает схожими когнитивными структурами и поэтому, предположительно, думает о том же и таким же образом, как и мы сами, а также чувствует и переживает так же, как и мы. Этой живой системой может быть наш «ближний», которого, конечно, нужно найти в бесчисленном множестве вариантов.<sup>1</sup> Когда мы видим, что другие думают о чем-то подобном или делают что-то равнозначное, то это заставляет нас верить, что субъективно переживаемое нами может быть реально и его следует понимать как реальное.

Другой соблазн поверить в объективность саму по себе – это наше речевое общение с другими. Ведь, вероятно, самое важное подтверждение нашей собственной субъективно сконструированной реальности – это речь с теми други-

---

<sup>1</sup> Здесь следует упомянуть термин «структурная связь», так как он точно описывает сказанное выше: связь живых организмов в их взаимодействии. В широком смысле – «структурная связь третьего порядка».

ми, кто, предположительно, сконструировал подобную реальность. Говорить о реальности – это еще один способ структурировать, то есть конструировать свой собственный мир. Проблема в том, что речь не передает никакой информации, а только *запускает* сам процесс понимания, который дает нам возможность понять сказанное другим человеком<sup>1</sup>.

*«Нервная система не «получает» никакой «информации», как это часто утверждается. Более того, она порождает мир, в котором она определяет, какие конфигурации среды несут в себе возмущение и какие изменения в организме они могут вызвать»<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> Речь никаким образом не передает информацию, поскольку информация в субъекте, то есть производится в самом субъекте и не может быть передана дальше, как это все снова и снова пытаются доказать в традиционных теориях коммуникации. В конструктивистской модели речи мы принципиально исходим из того, что слова всегда вызывают в нас только репрезентации, с которыми мы можем работать. Они основываются, во-первых, на пред-понимании и, во-вторых, на ассоциативной способности соотносить их между собой. В конструктивистской философии речь – это кибернетическая система, которая способна производить саму себя. В результате этого также с теоретико-лингвистической точки зрения возникает фундаментальная, циркуляционная проблема: речь можно объяснить только при помощи речи.

<sup>2</sup> Humberto Maturana, Francisco J. Varela, 1984, «Der Baum der Erkenntnis». В основе этого лежит большое недоразумение, которое можно обнаружить в образе лингвистической метафоры мозга как машины, например, компьютера и т. д., в ос-



Согласно этой модели, информация не «идет» от внешнего мира и не входит в нас как чувственное впечатление, как это часто утверждают в различных теориях познания, что, конечно же, является ошибкой. «Информация» находится только в самом субъекте. Как это выразил Хайнц фон Фоерстер:

*«Внешняя среда не содержит никакой информации.  
Внешняя среда такая, какая она есть».*

То, что речь или речевой акт имеет в себе что-то образующее действительность, и представляет собой конструктивистский феномен, ведь как это говорил еще Витгенштейн в своем «Трактате»: «Мысль – это осмысленное предложение».

Это означает, что мысль и субъективное мышление имеет конструктивную способность создавать действительность и конституировать ее в *действии*. Вот что такое «предложение», то есть речевое взаимодействие с другими, детерминиро-

---

нове которого должен лежать регламентированный процесс входа – выхода. Все же, согласно конструктивистской теории производства знаний, это неверно. Фоерстер очень точно установил, что есть «тривиальные машины» с «отношением «вход – выход»» и так называемые «не тривиальные машины», как, например, человек с рекурсивными «внутренними состояниями», которые нельзя предсказать и вычислить.

ванное конструктивным элементом. Поэтому речь имеет нечто объективирующее, которое легко вводит в соблазн «принять» реальную объективность<sup>1</sup>. Противоположность представляет конструктивистская догма, как ее сформулировали Матурана и Варела:

*«Все сказанное сказано кем-то. Ведь любая рефлексия порождает мир, она и есть действие отдельного человека как таковое в определенных условиях».*

Здесь возникает представление о некой этике, когда мы подчеркиваем все сказанное как *относительное*, с точки зрения наблюдателя, и соотносим это с субъектом, который это высказал. Но то, что я в состоянии соотнести его высказанное с тем, что думаю я, связать это, охарактеризовать наши представления как совместимые, означает, что я в такой же степени являюсь наблюдателем и могу себе представить, как другой может наблю-

---

<sup>1</sup> Мы уже сильно привыкли к тому, что мы говорим очень обобщенно, например: «Дело обстоит так-то и так-то». «То» мы характеризуем через «это» и т. д. Эти речевые выражения имеют привкус обобщенности, регламентации и, прежде всего, объективно доступного описания фактов, хотя, собственно говоря, всегда можно и в этическом смысле нужно говорить только: «Я думаю, что...», «Мне кажется, что...» и т. д. Ведь, как мне кажется, это позволит достичь положительной субъективации, которая допускает дискуссию и изначально не несет в себе отрицания.

дать то или это. Поэтому у нас возникает впечатление объективности, которой быть не может.

Интересно и общее исследование понятия *объекта* в конструктивистском смысле. Ведь в конструктивизме мы исходим из предположения, что объекты – это только предполагаемые/мнимые «состояния в противоположность» собственному поведению воспринимающего организма:

*«Объекты и события – это не первичный опыт. Объекты и события – это репрезентации отношений.*

*Так как «объекты» и «события» не являются первичным опытом и, следовательно, не могут претендовать на абсолютный (объективный) статус, отношения между ними, то есть наш «внешний мир», представляет собой исключительно «личное дело», специфические, ограничивающие условия для которого – это анатомические и культуральные факторы. Таким образом, появляется постулат «внешней (объективной) реальности», возникает реальность, которая определяется с помощью внутренней методик вычислений...»<sup>1</sup>*

В соответствии с этим, объекты можно рассматривать как понятия, которые образуются в результате наших предположений, что организация

---

<sup>1</sup> Фоерстер в дальнейшем еще больше усиливает это: «С операционной точки зрения вычисление определенного отношения представляет собой репрезентацию этого отношения».

сенсомоторного взаимодействия циркулярно-рекурсивна. Но эта рекурсия означает – живая система, как, например, человек, меняет свое восприятие через свои движения, свои действия и, наоборот, свои движения она формирует через свое чувственное восприятие. Следовательно вещи, которые нам «противостоят», – это «знаки для стабильных способов поведения», это «объекты». Ведь мы постепенно учимся обращаться с нашим внешним миром, «понимать» его через (в первичном смысле) его «принятие» и поэтому вырабатываем способы поведения – как обращаться с «вещами», «объектами», не зная, что эти вещи представляют собой на самом деле. Эти наши человеческие способы поведения, способы поведения людей как действующих наблюдателей своего внешнего мира, следует рассматривать как форму собственного поведения. Эта форма собственного поведения (в соответствии с проблематикой самооценности) создает состояние равновесия, которое в ходе нашего существования позволяет нам ощутить и воспринять впечатление *непрерывности* в нас, в нашем мире, в нашем окружении, то есть в наших субъективно воспринимаемых объектах. Это выражено как вывод в конструктивистской теории производства знаний Хайнца фон Фоерстера:

*«Если хочешь получить знания, учись действовать».*

Так, кратко следует указать на то, что конструктивистская философия, несмотря на ее гипотезы и теории, не является однозначно философской системой, а, прежде всего, полезным инструментом в практической жизни, как это определил Виттгенштейн:

*«Философия – это не теория, а практика».*

Если я отношу к себе и серьезно принимаю радикальный конструктивизм, то есть мыслю себя как самоформирующийся организм, который обнаруживает операционную целостность и работает, то есть живет, самореферентно, циркулярно-рекурсивно, и мое восприятие, все мои ощущения и чувственные возбуждения, от которых я никогда не могу «отделаться» – это только восприятие, какое оно есть: а именно, мое субъективно-присущее восприятие, опираясь на которое, я, как целостная (закрытая) живая система, конституирую, даже конструирую, в смысле изобретаю, мой мир, мою действительность, тогда мне ясно, что я – сам себе хозяин и что у меня есть свобода выбирать и решать по поводу всего, что меня касается. Как это сформулировал Фоерстер:

*«В любой момент я могу решить, кто я есть».*

Решение, которое мы должны принять каждый сам для себя, – имеет принципиальное значе-

ние: если я считаю себя посторонним (внешним) наблюдателем своего мира, своей действительности, если я в некотором смысле занимаю позицию наблюдателя (как это выразил Гельмхольц), позицию *не включенного наблюдателя*, и наблюдаю мир, универсум, самого себя и т. д. извне, определенным образом из панорамы замочной скважины, тогда я рассматриваю происходящее в мире, происходящее в моем мире, который я наблюдаю, мою действительность, как то, что происходит само по себе, без моего участия. В этом случае я следую основному принципу реализма: мир – это причина, мой опыт – это следствие, поскольку он зависит от мира. Таким образом, я следую законам и правилам, которые, по-видимому, диктует мне мир.

Но если я наоборот рассматриваю себя не как наблюдателя, не как того, кто занимает позицию наблюдающего, а считаю себя частью системы, частью этого универсума, тогда я изменяю этот универсум, как только я поднимаю свою руку. Это значит, что всегда, когда я что-либо делаю, я изменяю и себя, и универсум сам по себе! Тогда, согласно Хайнцу фон Фоерстеру, я следую основному принципу конструктивистской философии: «Мой опыт – это причина». А следствие – это мир, то есть мир – это результат моего опыта:

*«Вопрос заключается лишь в том, «является ли мой опыт первопричиной, и вызван ли мир им?» И если я отвечаю «да!», тогда здесь и сейчас я решаю не только, как выглядит мой мир, но также – кто я сам».*

У нас есть свобода решить для себя, что есть для нас наша жизнь, мы можем выбрать одну из двух возможностей. Но какую возможность выбрать – это принципиально неразрешимый вопрос, который можем решить только мы сами и только каждый для себя. На вопрос «Я нахожусь вне универсума или я – часть его?» принципиально нет ответа, нет абсолютно объективного ответа, так как на этот вопрос может ответить только каждый самостоятельно и только для самого себя. Мы свободны выбирать позицию, и, независимо от того, как мы для себя решим, ответственность за это будет лежать только на нас самих.

Конструктивистская этика начинается там, где я решаю для себя, что я – часть универсума, и что причина моих действий – во мне, а не где-нибудь еще, в ком-нибудь другом. То есть причина моих действий лежит во мне, я – свой собственный регулятор (в смысле кибернетики), и тогда все мои действия категорически подлежат моей собственной ответственности.

Из этого формируется «конструктивистское этическое требование» Хайнца фон Фоерстера, сторонника конструктивно-конструктивистского вероятностного мышления:

*«Я всегда буду действовать так, чтобы общее число возможностей для выбора увеличивалось».*



# 3

---

## Системное мышление и действие на практике – системно- конструктивистский коучинг

---

Системно-конструктивистский коучинг, как это видно из самого его названия, с одной стороны, основан на теории систем, в особенности, на работах Никласа Луманна о «Социальных системах», а с другой стороны, на радикальном конструктивизме, как его сформулировали Хайнц фон Фоерстер, Умберто Р. Матурана и Эрнст фон Глазерфельд.

Системно-конструктивистский коучинг построен на принципах «самосоздания», то есть самопроизводства живых систем, как это постулировал Умберто Р. Матурана. В этом консультаци-

онном подходе за основу принята общая «самоорганизация» любых систем, опираясь на которую и проводится работа с клиентом<sup>1</sup>. В условиях консультирования, как их представил Уве Грау в «Кильской модели консультирования», автономия любой социальной системы определена как основное положение:

*«Индивид и социальные системы понимаются как автономные, самоорганизующиеся системы, которые конструируют свою «действительность»».*

В этой модели системно-конструктивистского коучинга, прежде всего, объявлена борьба «определенной» действительности. То есть любое конструирование действительности (а «определенная» действительность, которую воспринимает каждый человек, есть ничто иное, как конструирование «некой» действительности в соответствии с тем, как ее воспринимает каждый отдельный человек) как такое, каким оно есть на самом деле, – это конструирование «некой» субъективно воспринимаемой действительности.

---

<sup>1</sup> В этой связи следует упомянуть об изучении Хайнца фон Фюрстера термина «самоорганизация», в котором он показывает принципиальную взаимосвязь с самореференцией организующихся систем, также в смысле «менеджмент и самоорганизация».

Наивысшая задача в коучинг-процессе – с позиции наблюдателя показать относительность любой реальности. Другими словами, мы постараемся показать, что любой человек обладает своим собственным, субъективно-присущим восприятием действительности и постоянно ре-конструирует и конституирует его в соответствии со своей способностью к восприятию.

Немецкий язык предоставляет чудесную возможность проанализировать значение понятия «вос-приятие» («Wahr-nehmung») как то, что «принимается» («nehmung») как «истинное» («Wahr»). То есть в соответствии с теорией производства знаний значение «истинного» («Wahr»), как оно определено в теории истины, лежит в «вос-приятии» («Wahr-nehmung») субъекта. В соответствии с этим, истину можно толковать как в чистом виде абстракцию результатов работы восприятия, если мы принимаем кибернетический подход за точку отсчета в теории производства знаний.

Что касается требования относительности, то с этой точки зрения мы также рассмотрим живую систему и укажем на то, что любое наблюдение за живой системой зависит от *перспективы* наблюдения (а это есть сам наблюдатель со всей его историей). Полученные таким способом результаты

мы используем для системно-конструктивистского процесса консультирования:

*«Ключевое положение теории производства знаний Матураны и Варелы «Все сказанное сказано наблюдателем» соотносит производство знаний с конструированием «действительности» и в то же время открывает для консультирования возможности для реконструирования проблемной «действительности»».*

То есть в консультировании мы имеем ввиду «изменение позиций», как это описал Уве Грау. Цель – создать для клиента новые возможности для наблюдения, для того, чтобы он мог «по-другому» взглянуть на свою (профессиональную) систему, членом которой он является.

При этом важно помнить, что социальная система (сама по себе и в себе самой организующаяся и формирующаяся система) подвержена влиянию. Ведь в социальных системах интервенции, в общем, не независимо от того, что это за интервенции, и каков способ их применения, не могут внести строго определенные, предсказуемые изменения. В основе этого лежит концепт «не тривиальных машин» Фоерстера, согласно которому, это «машины» с так называемыми *внутренними состояниями* подвержены влиянию отношения «вход – выход», которое определено синтети-

чески и зависит от прошлого, и которое никогда нельзя определить аналитически, то есть нельзя спрогнозировать.

«Не тривиальные машины», так называемые «вероятностные машины», в сравнении с «детерминистическими машинами» представляют собой чудесную метафору для живых социальных систем, будь то человек или некий конгломерат людей: организация или в более широком понимании – общество. Важно при этом то, что тривиальных машин не существует в природе. «Тривиализация» лишь в описании наблюдения. Из теории Хайнца фон Фюрстера о «не тривиальных машинах» мы должны сделать вывод, что интервенции в социальную систему следует понимать только как импульсы или, на системном сленге, как «возмущение», которое не приводит к прогнозируемым изменениям, а может привести к *самоопределенным* изменениям, которые лучше всего подходят к данному, «моментальному» состоянию системы.

В этой связи важно упомянуть о процессе понимания речи в радикальном конструктивизме:

*«Слушающий, а не говорящий, определяет значение высказывания».*

Это означает, что процесс коммуникации основан на разнообразии, а не на однозначности. Следствием этого является то, что мы, хотя, предположительно, знаем, что мы говорим, все же никогда не можем определить, что понимает другой, какое значение он придает импульсам, которые он «принимает» как звуки, и какие ассоциации вызывают у него поступающие сигналы. Наша модель системно-конструктивистского коучинг-процесса использует на практике «кибернетику второго порядка» Фоерстера – в процессе консультирования на основе структуры восприятия клиента помочь ему осознать его собственную постоянную субъективно-присущую позицию наблюдателя, чтобы таким образом открыть ему, как наблюдателю второго порядка, его собственную систему.

Таким образом, клиента помещают на позицию наблюдения второго порядка, где у него появляется возможность рефлексивно наблюдать самого себя и окружающий его мир и вместе с консультантом открыто рассуждать о своем взаимодействии с внешним миром и интервенциях в него.

Функция коуча заключается в том, чтобы помочь клиенту открыть новые позиции или в конструктивистском смысле «конструировать»:

*«Задача консультанта – превратить клиента в наблюдателя своей профессиональной системы, членом которой он сам является. Опыт рефлексии во время консультационных встреч стимулирует готовность попробовать занять альтернативные позиции и инициировать изменения в профессиональных буднях».*

Полезна в этом контексте *осознанная рефлексия*, как это предложил Том Андерсен, *высказываний*, которые произнесены, абстрактно говоря, в рамках «кибернетики первого порядка» и в противоположность *высказываниям*, которые были сформулированы в рамках «кибернетики второго порядка»».

Здесь я приведу в пример короткий перечень, ссылаясь на Тома Андерсена, чтобы лучше пояснить, о чем идет речь.

<b>Кибернетика первого порядка</b>	<b>Кибернетика второго порядка</b>
«Вещь» (например, проблема) рассматривается как нечто само по себе	«Вещь» (например, проблема) рассматривается как часть изменяющегося контекста
Специалист работает с «вещью» (например, проблемой)	Специалист работает с мнением человека о «веще» (например, проблеме)

<p>Человек открывает «вещь» (например, проблему) как она есть. «Вещь» имеет только одну версию</p>	<p>Человек формирует понимание того, что такое «вещь», и это только одна из многих возможных версий</p>
<p>Индивидуальное изменение может регулироваться извне и поэтому предсказуемо</p>	<p>Индивидуальное изменение происходит спонтанно изнутри, и никогда нельзя знать, что это, как это выглядит или когда это произойдет</p>

Важное значение в системно-конструктивистском коучинге имеет *относительность* высказываний, которые принципиально встречаются наблюдателю и которые, вероятно, могут быть другими для другого наблюдателя той же самой системы. Тенденция, которая здесь проявляется, – «системная», то есть система, структура отношений находится на первом плане наблюдения и выбрана как исходная точка для дальнейших действий. Ведь только в осознании постоянной коммуникации и интервенции живой системы по отношению к ее внешнему миру становится ясно, что не только мы одни существуем в этом мире – мы действуем в системе, которая влияет на наши действия и наше восприятие вещей. Исходя из этого, цель системно-конструктивистского консультирования – повлиять на восприятие и дейст-



вия клиента в отношении к проблеме таким способом, чтобы он мог «увидеть», как на его «видение» влияет социальная система, в которой он действует.

Любую группу людей можно рассматривать как социальную систему. Такую социальную систему всегда характеризуют отношения между ее членами, и важным здесь является то, что различные члены по-разному «видят» или переживают любое состояние системы.

56

*«Каждый привносит в свою специфическую точку зрения свою собственную позицию. К тому же, полученный ранее опыт, индивидуальные интересы и личные представления опираются на то, что желательно в данной системе. Все это влияет на восприятие человека, так что всегда следует учитывать, кто сделал высказывание или с какой позиции он это сделал».*

Возможность такого способа наблюдения положения вещей, фактов и проблем позволяет избежать приписывания вины, так как вопрос: «Кто прав?» – необязателен, более того, он не ведет к цели и никогда не приносит решение. Напротив, он стимулирует проблему рассматривать одно-сторонне, что приводит к ограничению перспектив и препятствует многоаспектной дальновид-

ности и обзору. А рассуждения о проблеме – с целью расширить свой кругозор и принять во внимание разнообразные позиции – могут привнести в поле зрения новые аспекты, что в консультировании сложных социальных систем со сложными (социальными) проблемами считается основным способом достижения цели.

*«С помощью многоперспективного способа наблюдения мы можем быть адекватны отдельному положению вещей по их сложности. Таким образом, вырабатываются, так сказать, разные модели одного положения вещей, которые не обязательно исключают друг друга, а наряду друг с другом позволяют выявить различные грани сложного целого».*

Основной признак социальных систем – они постоянно изменяются, и если изменяются составляющие системы, она может измениться целиком. Автономии социальной системы по отношению к составляющим ее частям не существует. Поэтому действие, деятельность или изменение, которое производит часть социальной системы, всегда оказывает влияние на деятельность всей социальной системы в целом. Уве Грау сравнивал социальную систему с *мобиле*<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Мобиле – современное украшение интерьера, состоящее из металлических, бумажных, деревянных, кожаных полос или перьев, колыхающихся в потоке воздуха (*прим. перев.*)

*«Структуру социальной системы можно показать на примере мобиле, отдельные части которого представляют членов системы. Нити и полосы символизируют сложные отношения между членами системы. Если начинает двигаться часть мобиле, то вследствие этого в движение попадают и все другие его части. Сила и направление этого движения часто поражают. Наблюдатель системы может только делать предположения о том, как взаимосвязаны части мобиле, то есть, как формируются отношения между членами системы и какое влияние имеют отдельные события. Система слишком сложна, чтобы ее можно было просчитать заранее».*

Как говорил Фюрстер, социальные системы, точно так же, как живые системы, – это «не тривиальные машины», которые нельзя строго детерминировать, то есть точно спрогнозировать. Это объясняет логический вывод, который сделал Грау: «Отношения между членами системы постоянно меняются».

Мнение, что в социальных системах существует непрерывность, – заблуждение, поскольку в социальной системе постоянно происходят изменения: «стабильность – это иллюзия!» Единственное, что в этой связи имеет характер непрерывности, – это изменение само по себе. Важным здесь является общий принцип реверсивности любого действия. Ведь каждое

действие в социальной системе влияет на самого действующего.

Это значит, что в результате индивидуальных действий меняются и общие условия, а также место и контекст, и тем самым формируется начальная ситуация для других действий, которая приводит к совершенно новой ситуации. Ведь нельзя предсказать и высказать, как именно повлияют те или иные способы интервенций в системе, состоящей из «не тривиальных машин»<sup>1</sup>.

Для целей консультирования важно, что *значение* для человека конкретной ситуации или события сильно зависит от самого человека. Ведь человек сам принципиально решает, как влияет на него определенное условие контекста. В этом и заключается потенциал конструктивно-конструктивистского консультирования: создать условие для новых и, прежде всего, других точек зрения на ситуацию или проблему. Так, изначально неблагоприятные события, представленные в другом свете, могут открыть новые возможности для изменений.

---

<sup>1</sup> Значение принципа реверсивности интервенций или поведения и действий человека в отношении к действию в и с социальными системами обозначено здесь как фундаментальное. Ведь все наше действие – это взаимодействие и коммуникация, оказывающие влияние в двух направлениях – туда (в направлении социальной системы) и обратно (на нас самих).

Другая посылка для системно-конструктивистского подхода к социальным системам – это знание, что любое мыслимое поведение члена системы – это результат его собственной субъективно-присущей адаптации ко всем внутренним и внешним влияниям, и, таким образом, знание выглядит адекватным с его субъективной перспективы. Исходя из этого, координация поведения живой системы структурирована так, что поступающие из различных социальных систем – ведь человек, как правило, является членом различных систем (например, профессиональной системы, семьи, круга знакомых и т. д.) – импульсы и стимулы координируются для индивидуальной, живой системы, для самого человека, адекватно селективно. Поэтому в системно-конструктивистском коучинг-процессе «... любой способ поведения человека, с позиции системы, следует понимать как попытку к адаптации». На основе этого можно ясно определить функцию консультанта:

*«В этом случае задача наблюдателя [консультанта] состоит в том, чтобы найти взаимосвязь, в которой будет понятно поведение. Важно не забывать, что для любого человека можно найти причины, по которым он демонстрирует или не демонстрирует определенное поведение».*

Дальше, в контексте консультирования, на основе системного и конструктивистского мышления, важно помнить, что социальная система только тогда может изменяться извне, когда спланированные мероприятия совпадают с моментальным внутренним состоянием социальной системы, то есть, когда мероприятие «подходит». Для коучинг-процесса это означает, что выбранные и применяемые коучем интервенции должны *точно подходить* к состоянию системы, и это требует неимоверной чувствительности для того, чтобы мероприятие было адекватным.

В заключении я хотел бы привести «5 ключевых тезисов» системного мышления и образа действий в общем виде, как их сформулировал Уве Грау:

- «1. Как социальную систему можно рассматривать любую группу людей. Социальную систему характеризуют отношения между ее членами.»*
- 2. Состояние системы разные люди переживают по-разному.*
- 3. Система постоянно изменяется: если меняется часть системы, может измениться вся система.*
- 4. Любое поведение члена системы – это результат его адаптации ко всем внутренним и внешним влияниям и поэтому – с его позиции – адекватно.*

*5. Систему можно простимулировать к изменениям извне только тогда, когда запланированное мероприятие [интервенция] подходит к моментальному внутреннему состоянию системы».*

### 3.1. Консультант и клиент: встреча экспертов

«Кильская модель консультирования», как пример системно-конструктивистского коучинг-процесса, построена на предположении, что консультирование – это встреча экспертов. Консультант – это эксперт в ориентированном на цели и решение подходе к проблемам. Клиент – это эксперт в своем специфическом контексте, то есть он знаток среды, в которой ему приходится работать.

*«Главное условие для конструирования гипотетического поля решения состоит в том, что мы принимаем за основу компетенции и знания тех людей, которые к нам обращаются. Эти знания мы определяем как конституирующий признак ориентированной на решение работы».*

Важным здесь является то, что клиент всегда находится в центре консультирования, независимо от того, является ли консультирование внешним или внутренним по отношению к определенной профессиональной организации. Консультант

тант и клиент(ы) совместно формируют систему консультирования, главная цель которой – решение проблем(ы). Эта система должна предоставить клиенту больше возможностей и свободы для его планов и действий и при необходимости может быть сориентирована на длительный срок.

Руководством к действию при этих условиях консультирования служит представление о человеке, которое принято за основу в системно-конструктивистском подходе, где человека понимают как принципиально автономного, структурно детерминированного, самоорганизующегося и самореферентного. Метафора, с помощью которой можно описать действия по отношению к человеку, – это уже использованное нами выражение – «не тривиальные машины», которое предложил Хайнц фон Фоерстер. С этой позиции для консультанта ясно, что клиент, во-первых, не является «прозрачным» и, во-вторых, его никогда нельзя «инструктировать». В соответствии с конструктивистской теорией производства знаний, любая информация, как это сформулировал Матурана, – это «возмущение».

Для коучинг-процесса подход «встречи экспертов» означает, что главный принцип системно-конструктивистского консультирования – это



сотрудничество между экспертом-клиентом и экспертом-консультантом. Этот принцип является основным и для Кильской модели консультирования. При этих условиях консультирования клиент привносит в него свою реконструкцию проблемы. Далее в ходе конструктивистской беседы совместно собирается информация о системе «проблема». Консультант и клиент совместно формируют новые – измененные – точки зрения и подходы к системе «проблема», поскольку изменение точек зрения, в конце концов, позволяет выработать альтернативные планы действий. При этом цель – реализация клиентом новых, совместно выработанных планов действия в их адаптации к системе.

Метод работы с проблемой для системно-конструктивистского консультирования ориентирован на решение. То есть в процессе предпринимается попытка отстраниться от рассуждений о проблеме и сконцентрироваться на ее решении. При этом важна общая фокусировка на цели, то есть – на решении, а не на проблеме, и это есть «проблема». Ведь в нашей западной культуре мы привыкли мыслить аналитически и логически обосновывать причины. Естествознание долго учило нас искать основы всех вещей – сначала найти и определить причину и только тогда постараться понять, как эта вещь действует. Но для систем-

ной теории, которая обосновывает свои положения, опираясь на «кибернетику второго порядка» и научные выводы, постулируемые радикальным конструктивизмом, простое причинно-следственное мышление больше не приемлемо. Она [системная теория] предполагает изменение мышления в процессе консультирования клиента (вернее, с клиентом):

*«Сориентированный на решение подход требует изменить мышление – вместо «больше того же самого» необходимо «больше другого». Вместо «больше проблем, больше распознавания причин, больше анализа проблем» – «больше решений, больше гипотетических решений, больше представлений о более радостном будущем»».*

В коучинг-процессе речь идет, главным образом, о том, «... чтобы размыть, ослабить, пересмотреть устоявшиеся взгляды и способы описания проблем, чтобы создать возможность для альтернатив – в мышлении и действиях». Именно так в этой модели следует определить задачу коуча, который, как мы говорили выше, является «экспертом в постановке вопросов и проблем». Его задача – поставить вопросы и определить проблему. Ведь, как это четко сформулировали Харгенс и Грау, проблемы и вопросы можно «... поставить (представить) и таким образом рассмотреть с са-

мых разных сторон». Это опять-таки создает «... подвижность, многообразие перспектив и другие возможности...»

Другой основной принцип – это «рефлексия» и «открытое обсуждение» («вынесение на поверхность»). Рефлексия в этой связи означает совместное – клиента и коуча – рассуждение над проблемой и выработанным решением. То есть, в ходе консультирования применяется рефлексивный подход к проблеме. Клиент и коуч вместе обдумывают решение и следующие за ним действия в повседневной профессиональной практике клиента. Совместное обдумывание может происходить и в «рефлексивной команде», которая сформирована как идейный пул для клиента и цель которой – совместно критически анализировать ситуацию клиента, а также коучинг-процесс.

«Открытое обсуждение» в системно-конструктивистском коучинге обозначает, прежде всего, технику «метадиалога», который, если консультирование проводят два консультанта, происходит между консультантами в присутствии клиента. То есть, «... в любое время перед клиентом, то есть, открыто, консультанты обращаются к тем или иным вещам (например, вопросы, сомнения, ассоциации, скрытые смыслы, встречные вопро-

сы, идеи, «сопутствующие проблемы»), обсуждают их – и, по сути, это и означает «иметь возможность рефлексировать»»).

В качестве «открытого обсуждения» здесь следует понимать также просто возможность консультанта «указывать» на все, что во время консультирования приходит в голову ему или клиенту, и, таким образом, предоставлять клиенту возможность понять свои (консультанта) мысли или ассоциации, которые часто бывают полезны в совместной работе над решением.

Метафорически, фундаментом, на котором построены основные принципы, служит «уважение» коучем «знаний» клиента в ходе процесса консультирования. При этом уважение нужно рассматривать не как таковое само по себе, «... а как нечто, что вновь и вновь реализуется в актуальном взаимодействии во время встречи...» То есть, как это сформулировали Харгенс и Грау:

*«Мы уважаем конструкцию реальности клиента, потому что она – по сравнению со всеми другими возможными конструкциями – «в равной степени значима», но, тем не менее, не «в равной степени желанна»... Этот опыт, используемый в терапевтической беседе, дал нам понять (и укрепил нас в этом), как сильно мы подвержены влиянию наших собственных*

*пред-рассудков – и, таким образом, мы склонны навязывать нашему собеседнику наши пред-рассудки как всеобщее мнение».*

Здесь следует указать на тот факт, что мы всегда действуем в области «пред-рассудков», «... так как у нас нет прямого и непосредственного доступа к «действительности извне»». Ведь то, какие пред-рассудки являются доминантными в социальном и культурном контексте, прежде всего, зависит от социальных переговоров и договоренностей.

Наряду с уважением к *конструкции* клиента, мы, как коучи, не должны забывать и свою *конструкцию* мира и «... практиковать уважение также к себе самому».

*«Например, это означает, что ориентированный на решение подход центрирован не только на технике, но и отражает позицию, которая проявляется в поведении терапевта (консультанта). В этом смысле также поведение терапевта (консультанта), созданная им история – всегда находятся в зоне внимания, их можно «отбросить», поставить под сомнение, но они достойны уважения».*

На основе всего этого и принимая во внимание представление о человеке, которого придерживаются в системно-конструктивистском подходе и которое направляет все наши действия, и воз-

ника эта коучинг-модель. А именно: уважение всегда базируется на сохранении предварительных гипотез, подходов в рассуждениях и установок «другого рода» в их инаковости, чтобы, как это постулировали Харгенс и Грау, «... позволить, чтобы нами управляло «неожиданное любопытство» тщательно исследовать импликации, предпосылки и следствия существующей конструкции».

Напоследок я хотел бы еще раз кратко представить основные принципы системно-конструктивистского коучинга, примером которого является «Кильская модель консультирования» (при этом я хочу сослаться на Грау).

Основные принципы Кильской модели консультирования:

- ◆ Консультант и клиент формируют систему консультирования, цель которой – решение проблемы и которую, по необходимости, можно разработать на длительный срок.
- ◆ Консультирование построено как внешнее по отношению к организации, дистанцированное консультирование клиента.
- ◆ Клиент занимает центральную позицию в консультировании, которое построено на базовых принципах сотрудничества.

- ◆ Клиент привносит в консультирование свою реконструкцию проблемы.
- ◆ В общей беседе о проблеме производится дополнительная информация.
- ◆ Консультант и клиент совместно формируют новые подходы к проблеме.
- ◆ Изменение подхода позволяет разработать альтернативные планы действий.
- ◆ В повседневной рабочей жизни клиент может адекватно реализовать разработанные планы действий.

### 3.2. Условия для проведения

Кильская модель консультирования сконструирована так, что в большинстве случаев консультацию с клиентами совместно проводят два консультанта. Клиентом может быть один человек, который нуждается в помощи коуча, или несколько людей, например, организационная команда. При этом на практике часто возникают ситуации, когда консультирование проводит только один коуч. Согласно этой модели, консультирование клиентов должно быть индивидуальным, то есть, получающий консультацию человек должен получать

ее за пределами своей организации. Тем не менее, встречи, конечно же, проходят и «внутри» организации, но четкое разграничение индивидуальных результатов коучинг-процесса и здесь обязательно сохраняется.

Условия проведения следующие: встречаются один или два консультанта и один клиент, которые вместе за одним столом образуют «консультационный кружок». «Кильская модель консультирования» работает с «рефлексивной командой», которая функционирует отдельно от консультационного кружка – или, как это принято в системной семейной терапии, за односторонним зеркалом, или в той же самой комнате, сидя где-нибудь в стороне и наблюдая за процессом консультирования. Со временем консультант «вводит» ее в процесс консультирования.

«Работа вдвоем» – характерный признак этой системно-конструктивистской коучинг-модели, которая построена, прежде всего, на возможности «метадиалога». Метадиалог служит для конструктивного обмена консультантов друг с другом в присутствии клиента и предоставляет возможность «... включить «Я» консультантов». Грау и Харгенс обосновывают работу вдвоем во время консультирования следующим образом:



*«Главным образом, мы работаем вдвоем, чтобы исчерпать наши ресурсы, насколько это возможно. Для этого у нас есть достаточно возможностей не только ставить множество различных вопросов, но и взаимно использовать друг друга в качестве источника побуждения и помощи».*

### **3.3. Основные гипотезы подхода в консультировании, ориентированного на решение**

72

Дальше я приведу некоторые основные пункты, которые, по моему мнению, можно считать фундаментальными, основными гипотезами для ориентированного на будущее и решения подхода в консультировании, как он представлен в «Кильской модели».

#### **Гипотезы:**

- ◆ Преимущества концентрации на позитивном.

Ориентация на позитивное, на решение и на будущее облегчает изменения в желательном направлении. Поэтому коуч концентрируется на разговоре, ориентированном на решение, а не на проблему.

- ◆ Ситуации отсутствия проблемы, как правило, указывают на решение.

Коуч и клиент могут «изобретать» ситуации, в которых та или иная проблема не возникает, и использовать их для конструирования решений.

- ◆ Ничего – это всегда то же самое.

Изменения неизбежны.

- ◆ Сотрудничество – это неотъемлемая часть консультирования.

Клиент всегда готов сотрудничать. Опираясь на свои убеждения, он показывает, как может произойти изменение. Если коуч правильно понимает его мысли и действия, то сотрудничество «неизбежно».

- ◆ Малые изменения необходимы.

Малые изменения обуславливают большие изменения.

- ◆ Люди обладают ресурсами.

У людей есть все, что им нужно, чтобы решить проблему.

- ◆ Значение и опыт конструируются во взаимодействии.

Значение – это мир, в котором мы живем. Мы придаем значение нашему опыту, и в то же вре-

Значение – это часть нашего опыта. Значение не навязывается нам извне и не определяется внешне, мы информируем наш мир через взаимодействие.

◆ Рекурсивность.

Действия и описания всегда идут по кругу.

◆ Значение кроется в реакции.

Значение послания – это ответ, который мы получаем.

74

◆ Целостность.

Любое изменение, то, как клиент описывает цель, решение, и то, что он делает, – влияет на дальнейшее взаимодействие всех участников процесса.

---



# 4

## **Системно- конструктивистское решение проблем в шесть этапов**

---

«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.

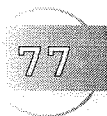
#### 4.1. Этап 1 – презентация проблемы

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 – еще раз выяснить важные элементы проблемной ситуации. Иногда большое количество проблемных аспектов смешивается в общую картину ситуации. Так как любое дело требует определенных мероприятий, его выполнение усложняется. Чтобы внести больше ясности в скорее размытую картину проблемной ситуации, сначала надо приложить усилия и получить точную, четкую формулировку».*

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 нее.

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 присутст-



вует всегда и при всех самых разнообразных обстоятельствах. Для коуча всегда имеет смысл выяснить, при каких условиях проблема не возникает или проявляется лишь незначительно – это дает возможность найти решение. Например, с помощью вопросов:

*Почему в той или иной ситуации проблема проявляется в меньшей степени или вообще не возникает? Каковы причины этого? Что в этих ситуациях иначе, чем в ситуациях, когда проблема возникает? И т. д.*

78

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 ее 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 не достаточно 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 определенной ситуации, которые возникли под определенным углом зрения».*

Таким образом, мы можем субъективизировать «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 измениться? – 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 пред-понимания 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 стороны проблемной ситуации, что позволяет коучу, ориентируясь на ресурсы, работать с потенциалом клиента. В большинстве случаев клиент преувеличивает проблему и боль-

ше 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 ее 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 создает определенный человек в определенной 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. Все 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.

### 4.2. 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 идет, прежде всего, о том, чтобы дифференцировать проблему, для того чтобы в ходе даль-

нейшего 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, вовлеченные в нее люди? Этот метод помогает клиенту поставить под сомнение свои собственные, часто устоявшиеся убеждения. Так как в большинстве случаев другие, вовлеченные 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 пробле-

му 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 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 произой-

---

<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.

ти, 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, вовлеченные в нее, по прошествию 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».*

#### 4.2.1. *Без задачи дело не пойдет – разработка цели и задачи*

Главные цели системно-конструктивистского коучинга, как он до сих пор был представлен, 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.

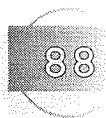
Возможные эффективные шаги к достижению двух главных целей коучинга представляют собой следующие подцели:

- ◆ «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 приводит 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 консультирования, 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 чем заключается его функция. Другими словами, он должен постараться получить конкретный заказ.

### 4.3. 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 относится 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 «мозговой штурм». 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 концен-

трируется 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 свойствам. 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 используется 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 определенные ожидания в отношении будущей ситуации. Значение этих вопросов заключается в том, что они позволяют прямо понаблюдать 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 обра-

зом, 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 ее. 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».*



### *4.3.1. 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 на подобии «поместить в новые рамки, переформатировать». По мнению Ариста фон Шлиппе и Йохена Швайтцера 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» положитель-

ное 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

---

<sup>1</sup> Пол Ватцлавик определял рефрейминг так: «Следовательно, переосмысление состоит в том, чтобы заменить понятия 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.*)

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.

98

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 своем поведении. Здесь мы исходим из предположения, что «... изменение мнения уводит от ориентации на проблемное и создают 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 нега-*

*тивных 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.*

*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 ее решение, а понимание ее как относительной и ее переосмысление в позитивном контексте.

Системно-конструктивистский коучинг принципиально сориентирован на решение, в отличие от других (традиционных) подходов к кон-

сультированию, 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.

### **4.4. 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 зачастую 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 ка-

честве «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? Также 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, какие еще влияния 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 высоки?

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»<sup>1</sup>.*

## 4.5. 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 является 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 те-

---

<sup>1</sup> 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»».

кущим 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.

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

106

- «– 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 (не тривиальные) 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 адекватное 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 не тривиальными машинами — а это мы, люди — свойственна не поддающаяся расчетам 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.*

*Любой 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».*

## 4.6. 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, открывает 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 «не-удача» – это тоже «удача»). Напротив, успехи необ-

ходимо «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 рефлексиию 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 воедино 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 генерирует многомерные способы влияния действий и интер-

венций, 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 действие – 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 консультировании 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 переживают клиент».*

---



# Методы

---

В этой главе мы постараемся показать, как можно применять на практике предыдущие 6 этапов процесса в Кильской модели консультирования, и как их может использовать коуч. Мы рассмотрим эти способы действий более подробно.

## **5.1. Решение проблем с помощью конструктивно-конструктивистской беседы**

Конструктивно-конструктивистская беседа и вопросы, которые в ней используют, помогают клиенту развить новые подходы, без которых в решении проблем, как правило, не обойтись. Чтобы создать в процессе консультирования новые взгляды и перспективы, прежде всего, необ-

ходимо собрать информацию. А именно: информацию о клиенте, его (профессиональной) системе, предположительно, даже о его личном окружении (если оно каким-то образом связано с проблемой клиента), о точках зрения и позициях других участников. Ведь информация в этом подходе к консультированию, опираясь на концепции Грегори Батесонса, является тем отличием, которое создает отличие.

«Конструктивный» в этом подходе к консультированию следует понимать двояко. С одной стороны, имеются в виду вопросы, которые должны стимулировать клиента конструировать, а с другой стороны, принципиальная ориентация на решения вместо ориентации на проблему. Значимой является конструктивность вопросов консультанта к клиенту, которая должна стимулировать вероятностное мышление и компетенцию клиента в решении проблем. Согласно Фрицу Б. Симону и Гунтхарду Веберу, системное консультирование, как и системная терапия, должно быть «системным стимулированием и использованием человеческого осознания возможностей». Уве Грау и Йенс Меллер в связи с этим предлагают следующие критерии конструктивности для «конструктивных вопросов»:

*«– Вопросы должны отличаться от вопросов, которые клиенту уже задавали другие люди или которые клиент сам ставил перед собой.*

- Это отличие должно быть не слишком большим; вопросы не должны быть слишком необычными.*
- Вопросы должны быть ориентированы на решение и будущее».*

Конкретным примером конструктивно-конструктивистских вопросов, которые используют в системно-конструктивистском коучинге, служит короткий перечень вопросов, с которыми коуч обращается к клиенту:

116

1. Вопросы, которые используют в начале консультирования:
  - ◆ Вероятно, по окончании это консультирование можно будет расценить как эффективное, при каких условиях это вероятно? Что Вы из него вынесете?
  - ◆ Ваша проблема заключается в ... в чем это проявляется? По каким признакам Вы это определяете? Кто больше всего из-за этого страдает?
2. Вопросы о проблеме:
  - ◆ Что Вы до этого пытались сделать, чтобы ре-

шить проблему собственными силами?

- ◆ Что прежде помогало лучше всего?
- ◆ Как Вы сами объясняете себе проблему, почему она возникла?
- ◆ Укажите последний период времени, когда проблемы не было.
- ◆ Когда проблема возникала не так часто? Что тогда было по-другому?
- ◆ Что будет, если проблема будет возникать реже? Как тогда изменится поведение других людей?
- ◆ Что должно остаться так, как прежде?
- ◆ Что будет по-другому для людей, которые сталкиваются с проблемой, если ее больше не будет?
- ◆ Какую функцию может выполнять проблема?
- ◆ Какую еще большую проблему может вызвать эта проблема или, наоборот, возникновению какой еще большей проблемы она может препятствовать?

3. Вопросы о решении:

- ◆ Когда X решит проблему?

- ◆ Кто (перечислить и проранжировать) лучше всего может в этом помочь?
  - ◆ Если проблема окажется неразрешимой, кого (проранжировать) больше всего удовлетворит такое положение вещей?
  - ◆ Вы полагаете, что я могу Вам помочь? Что я в лучшем случае мог бы для Вас сделать?
  - ◆ Как Вы могли бы мне помочь, чтобы я мог помочь Вам?
  - ◆ Если мы должны были бы вместе найти подходящее объяснение (поставить точный диагноз), это скорее благоприятно сказалось бы на консультировании или скорее удлинит его?
4. Вопросы на заключительном этапе консультирования:
- ◆ Много ли еще встреч необходимо? Это придаст Вам большей уверенности, так, что Вы сами сможете себе помочь?
  - ◆ Стоит прекратить консультирование уже сейчас, а при необходимости Вы снова появиться?

### 5.1.1. Рефлексивные и прямые вопросы

Характерным в системной работе является противопоставление прямых и (системно) рефлексивных вопросов. Исходным пунктом является мысль о том, что постановка вопросов «... это работа не только по получению информации, информация одновременно создается, генерируется». Ведь в каждом вопросе кроется имплицитное высказывание, которое потенциально может «смутить» привычный, «нормальный» способ рассмотрения вещей в данной системе.

В системном контексте консультирования рефлексивные вопросы играют важную роль. Ведь по сравнению с прямыми вопросами, как мы их постоянно употребляем, рефлексивные вопросы дают возможность узнать (социальную) *конструкцию* клиента и в то же время поставить ее под сомнение. Прямые вопросы по большей части ясны и однозначны. Рефлексивные вопросы, напротив, допускают гипотетические, многозначные ответы, которые позволяют консультанту выяснить, как устроена (профессиональная) система клиента:

- ◆ Как Вы думаете, что думает Ваш коллега об этой проблемной ситуации?



- ◆ Как Вы думаете, что сказал бы по этому поводу Ваш шеф?
- ◆ Если я спрошу Х..., что он мне ответит?
- ◆ Если я спрошу Вашу жену о Вашей проблемной ситуации, что она мне ответит? И т.д.

Рефлексивные вопросы дают коучу возможность лучше понять систему клиента, выяснить нынешнюю и прежнюю модель отношений (например, объединения в команде) между участниками значимой системы (организация, семья и т. д.). Они проясняют отношения между участниками и выделяют необходимые для консультирования «отличия». Они служат для того, чтобы выяснить, какие события вызвали эти отношения или другие изменения. Рефлексия как инструмент помогает поставить под сомнение приписываемые свойства и преимущества, которые часто мешают совместной работе и решению проблемы. Еще один эффект, которого можно добиться с помощью рефлексивных вопросов, – это подорвать миф, что проблемы появляются сами по себе, независимо от того, что делают или как ведут себя участники системы. Можно определить также официальные и неофициальные иерархии и приоритетность, с помощью которых можно установить различия.

С помощью рефлексивных вопросов можно ввести предположительно новые возможности выбора и сформировать положительные ожидания к будущему. При этом цель – направить внимание клиента на позитивное, на ресурсы и возможности для развития. Не в последнюю очередь использование рефлексивных вопросов на практике служит для получения новой информации от клиента, которую нельзя получить при помощи прямых вопросов. В коучинге команды появляется еще одна возможность – задать присутствующему члену команды вопрос о том, как видит ситуацию другой присутствующий член команды. Это дает конструктивно-конструктивистскую возможность «поболтать» о другом в его присутствии. Ведь при этом часто возникает ведущее к цели удивление, вызванное тем, как видят ситуацию другие участники. Как гласит старая народная мудрость: «То, что Петер говорит о Пауле, больше характеризует Петера, чем Пауля».

## **5.2. Типы вопросов – от абсурдных до «волшебных» вопросов**

Характерными для системно-конструктивистского консультирования, как правило, являются новые, приводящие в замешательство вопро-

сы, которые обычно не задают. С одной стороны, в этом заключается искусство этого коучинга – «смутить» клиента с помощью вопросов и узнать систему «клиент» с новых позиций и перспектив, получить другие возможности для действий, которые позволяют работать с проблемой, ориентируясь на решение. Как мы уже говорили, эта модель коучинга базируется на основном предположении, что речь идет о встрече экспертов. Клиент – эксперт в своем специфическом профессиональном контексте. Также он эксперт в своей проблеме. Коуч – эксперт только в ориентированном на цель и решение подходе к проблеме. Поэтому коуч никогда не оценивает, никогда не дает советы или рекомендации, как клиент должен решать проблему, поскольку это противоречит представлению о человеке, принятому в этой модели, которая основана на предположении, что каждая отдельная живая система автономна и сама себя организует.

Дальше мы рассмотрим некоторые важные типы вопросов, которые применяют в системно-конструктивистском консультировании (мы классифицировали их по теме):

1. Вопросы, связанные с объяснениями клиента, которые должны натолкнуть на идеи, как можно объяснить интересующий феномен:

- ◆ Как Вы сами для себя объясняете, что Ваша проблема возникает именно тогда-то?
- ◆ Как Вы сами для себя объясняете, что Ваша проблема именно тогда-то не возникает?
- ◆ Как Вы думаете, как это объясняет себе Ваш коллега, что проблема возникает тогда-то?
- ◆ Как Вы думаете, как это объясняет себе Ваш коллега, что проблема тогда-то не возникает?

2. Вопросы, которые переносят временную перспективу в будущее:

- ◆ Если бы мы через 6 месяцев снова встретились, чтобы поговорить, и я спросил бы Вас, что стало с Вашей проблемой, что бы Вы мне ответили?
- ◆ Если бы мы через 6 месяцев встретились на улице, и я спросил бы Вас, как у вас дела, что бы мне ответил тогда Ваш коллега?

3. Вопросы, которые переносят временную перспективу в прошлое:

- ◆ Когда Вы стояли перед необходимостью принять решение взяться ли Вам за эту проблему, что для Вас тогда сыграло решающую роль?

4. Вопросы, касающиеся изменений:

- ◆ Что изменилось с тех пор, как Вы решили взяться за эту проблему?
5. Вопросы о гипотезах – «что было бы, если»:
- ◆ Допустим, я скажу Вам, что причины Вашей проблемы такие-то и такие-то, что тогда для Вас изменится?
  - ◆ Предположим, я скажу Вам, что причины Вашей проблемы такие-то и такие-то, что тогда изменится для Ваших коллег?
6. Вопросы, касающиеся различных возможностей для сравнения:
- ◆ Если проблема настолько серьезна, как сегодня, кто тогда страдает от нее больше всего – Вы, Ваши сотрудники, Ваши ... или кто-то еще?
7. Вопросы с метафорами:
- ◆ Если Вы скажете, что Вы выступаете на митинге как единственный борец с проблемой, то как именно Вы выступаете?
8. Вопросы, которые операционализируют феномены и тем самым делают их явными:
- ◆ По каким признакам Вы определите, что сейчас Ваша проблема уменьшилась?

- ◆ По каким признакам другие определяют, что сейчас Ваша проблема уменьшилась?
9. Вопросы, которые фокусируют внимание на времени без проблем:
- ◆ Если организация работает так хаотично, как тогда Вы узнаете, что тогда-то она работает менее хаотично?
10. Вопросы, которые позволяют сменить перспективу:
- ◆ Как Вы думаете, как X описал бы эту проблему?
11. Вопросы, которые вводят парадоксы, абсурдное, противоречия и нелогичное:
- ◆ Что Вы могли бы сделать, чтобы еще больше усложнить проблему?
  - ◆ Как вы думаете, что мог бы сделать X, чтобы еще больше усложнить проблему?

### *5.2.1. Обострение проблемы*

В системно-конструктивистской консультационной работе целенаправленное использование парадоксов в процессе консультирования – одна из наиболее значимых особенностей. Ведь парадок-

сы создают свободу для рефлексии, объем, в котором никогда не думали. Это опять-таки означает, что коуч дает клиенту возможность принять новые взгляды и позиции, чтобы иметь больше возможностей для действий. В работе с проблемой этот способ консультирования основан на предположении, что проблемы, проблемные ситуации и обстоятельства дела не являются «принятыми по умолчанию», как, например, в статических системах, где они обладают свойством состоять из самих себя. «Вещи сами по себе», то есть состояния, положения вещей и проблемы, в динамичной сложно-социальной системе должны активно поддерживаться участниками системы, так как в противном случае они будут изменяться. Поэтому в консультировании стараются «дезобъективировать» проблемы, дифференцировать и специфицировать их. В результате этого должна произойти *контекстуализация* проблем в отношении и взаимодействия в системе. В большинстве случаев клиент переживает проблему как нечто непоколебимое, обстоятельное, что нельзя изменить. Здесь может помочь только парадоксальная методика обостряющих вопросов:

- ◆ Что должно случиться, чтобы проблема еще больше усложнилась?

◆ Что Вы должны сделать, чтобы проблема еще больше усложнилась?

На первый взгляд, кажется, что эти вопросы абсурдны и не ведут к цели. Тем не менее, при устоявшихся, проблемно-центрированных точках зрения эти вопросы служат для того, чтобы заставить клиента заметить, что на проблему можно влиять. Как правило, клиент очень быстро находит ответ, что должно случиться или кто и какие действия должен предпринять, чтобы проблема еще больше обострилась. Если консультанту удалось довести клиента до того, чтобы он мог обострить проблему, тогда он может привести его и к тому, чтобы принять, что независимо от него проблемы не существуют. То есть, клиент может влиять на них. Поэтому клиент может позитивно на них повлиять и, соответственно, содействовать решению.

### 5.2.2. «Волшебные» вопросы

Для западных, рационально мыслящих людей «волшебные» вопросы в системно-конструктивистской работе с проблемой тоже абсурдны. Все же в консультировании клиентов, которые уже принимали участие в коучинг-процессе, вопросы, звучащие парадоксально, если они заданы коучем



правильно и в подходящий момент времени, крайне эффективны. Ведь постановка этих конструктивных вопросов открывает новые подходы к проблеме. Инсу Ким Берг и Скот Д. Миллер привели пример, как можно работать с «волшебством»:

*«Представьте на минуточку, что сегодня вечером, после того, как Вы ляжете в кровать и заснете, произойдет чудо! Чудо состоит в том, что проблема или проблемы, над которыми Вы бьетесь, исчезнут! Именно так! Но поскольку Вы спите, Вы не знаете, что произошло чудо! Вы просто все это проспали. Когда Вы проснетесь завтра рано утром, что будет первым, что придет Вам в голову, что было по-другому, и что укажет Вам на то, что произошло чудо и Ваша проблема разрешена?»*

Здесь речь идет о том, чтобы клиент целенаправленно задумался о том, как выглядела бы ситуация, если бы проблемы больше не существовало. Причем задача консультанта состоит в том, чтобы сформулировать абсурдные вопросы так, чтобы клиент мог с ними что-то делать, и они его не отпугнули. Вот примеры «волшебных» вопросов:

- ◆ Если ночью произойдет чудо и проблема исчезнет, что тогда для Вас изменится? Что будет иначе в Вашем окружении?
- ◆ Предположим, к Вам придет фея и выполнит 3 Ваших желания, что Вы пожелаете?

- ◆ Если бы я мог сделать чудо, что бы это было?

Важным в «чуде» является операционализация. То есть, к какому эффекту и к каким изменениям могло бы привести такое чудо? Ведь вопрос о чуде не самоцель такого вопроса. Цель – чтобы клиент задумался о решениях проблемной ситуации и выделил конкретные признаки, по которым можно определить, что проблема стала меньше:

*«– Если чудо произойдет, для Вас это будет иметь какую-то разницу?»*

*– Какие изменения Вы заметите в себе, если чудо произойдет?»*

*– Какие изменения заметят в Вас другие, если произойдет чудо?»*

*– Что изменится в Вашей жизни, если произойдет чудо?»*

*– Если чудо произойдет, что Вы сможете сделать, чего не могли делать раньше?»*

### 5.2.3. Конструктивно-

#### *конструктивистские вопросы*

Дальше мы кратко познакомимся с вопросами, которые достаточно эффективны в консультировании на этапе разработки мероприятий совместно с клиентом.

- ◆ Кто или что достаточно хорошо, чтобы остаться таким же, каким это было прежде, или стать еще лучше?
- ◆ Чего мы, прежде всего, достигнем с помощью этого мероприятия?
- ◆ Кто и что должен сделать, чтобы что-то изменилось?
- ◆ Кто и что должен сделать, чтобы все осталось так, как оно есть?
- ◆ Что можете сделать Вы, и что могут сделать другие, чтобы мероприятие не было успешным?
- ◆ Кто больше всех может повлиять на успех мероприятия?
- ◆ Как Вы объясняете сами себе прежние успехи/неудачи при замысле или проведении мероприятия?
- ◆ Как описал бы ситуацию внешний наблюдатель?
- ◆ Что было бы, если бы Вы сами были для себя коучем; что бы Вы сказали?
- ◆ Какие аргументы Вам еще необходимы, чтобы окончательно убедиться в форме/содержании мероприятия?

- ◆ Кто может подтолкнуть Вас изменить мероприятие? Какие аргументы он должен привести?
- ◆ Как это было бы, если бы мероприятие спланировали, провели другие люди? Что тогда было бы иначе?
- ◆ Что делали бы по-другому Вы/другие люди, если бы мероприятие было успешным?
- ◆ Предположим, мероприятие будет реализовано, кого оно коснется больше всех, кого – меньше всех?
- ◆ Предположим, Вы можете успешно провести только часть мероприятия, что это за часть?
- ◆ Предположим, мероприятие закончилось неудачей, какую функцию эта неудача могла бы иметь в системе?
- ◆ Если мероприятие будет проведено успешно, какие другие проблемы могут в результате этого возникнуть?
- ◆ Если мы через 6 месяцев снова встретимся для того, чтобы поговорить о мероприятии, что Вы мне расскажите?
- ◆ Что было бы, если...
- ◆ Предположим,...
- ◆ А вот такая идея:...

### 5.3. Стив де Шейцер: ключ к решению

Предложенный Стивом де Шейцером ориентированный на решение подход кратковременной терапии – важная база для этой коучинг-модели, так как мы можем использовать его методы и приемы. Выведенный им базовый принцип сотрудничества с клиентом – это базовый принцип и для Кильской модели консультирования, точно так же, как и основополагающая ориентация на будущее. Для де Шейцера взаимоувязка настоящего и будущего – основной ориентир для действий.

132

Центральный подход в кратковременной терапии – это выбор способа действий в отношении проблемы клиента: в процессе консультирования мы больше не занимаемся проблемой, клиент сделал это уже в достаточной мере, мы больше занимаемся решением проблемы. Ориентированный на решение процесс можно запустить, например, с помощью целенаправленных расспросов о решении.

Вопросы о решении:

◆ Мне кажется, что, если Вы точно опишите здесь свою проблему, Вы сможете найти для нее название, заголовок – итак, название для проблемы: ... А сейчас мне, в принципе, интересно, как бы Вы обозначили свое решение?

Шейцер считает важным говорить клиенту «комплименты» – что он все делает правильно, что он делает хорошо для себя и способствует решению своей проблемы. Его подход состоит в том, чтобы подкрепить то, что функционирует: «Сейчас ты знаешь, что это работает, так продолжай же делать то же самое и дальше». За этим кроется предположение, что «вещи самой по себе», например, проблемы, не существует, есть только мешающие способы поведения, которые создают проблемные реальности при конструировании реальности. При этом важно знать, что у клиента уже есть решение, и необходимы лишь небольшие изменения со стороны консультанта, которые позволят обнаружить или просто увидеть эти решения.

Если у клиента есть ожидание, что все останется по-прежнему, то, исходя из этого, он и действует так, чтобы все осталось так, как есть. Но если у клиента есть ожидание, что что-то должно измениться, то, исходя из этого, он приходит к выводу, что он должен делать что-то иначе. При решении проблем в кратковременной терапии основным путем к решению является поиск ситуаций «отсутствия» проблемы. То есть, консультант целенаправленно расспрашивает клиента о тех ситуациях, когда проблема была меньше или вообще не возникала.

*«Поиск ситуаций «отсутствия» проблемы и выяснение критериев, по которым можно будет определить, что проблема решена, – это два метода, с помощью которых можно пустить в ход разговоры об изменениях. Эффективность хорошо поставленной задачи (мероприятия), по крайней мере, отчасти зависит от того, насколько логичной и разумной ее считает клиент, и эта логика возникает в процессе того, как во время встреч обговаривают изменения».*

Ориентированный на решение кратковременный терапевтический подход Стива де Шейцера предоставляет для системно-конструктивистского коучинг-процесса, который также ориентирован на решение, много элементов, которые проявляются как ведущие к цели и практичные. Ссылаясь на де Шейцера, дальше мы приведем правила, по которым следует искать ситуации, в которых проблема не возникала, или концептуализировать мероприятия. Эти правила могут оказаться весьма полезны и для коуча.

Основные правила по Стиву де Шейцера:

1. Определи, что делает клиент, что хорошо, полезно и эффективно.
2. Определи разницу между тем, что произошло, когда проблема не возникла, и тем, что

произошло, когда затруднения наступили.  
Стимулируй первое.

3. Если возможно, заставь клиента шаг за шагом описать ситуации, когда проблема не возникала.
  - a) Выясни, что функционирует;
  - b) Выясни, что работало;
  - c) Выясни, что могло бы работать и
  - d) Предложи то, что легче всего.
4. Если необходимо, попроси клиента кратко, шаг за шагом описать проблему.
5. Определи различия между гипотетическими решениями и проблемой.
6. Представь себе вариант решения проблемной ситуации, когда ты
  - a) делаешь отсутствие проблемы правилом;
  - b) изменяешь место возникновения проблемы;
  - c) меняешь состав участников проблемной ситуации;
  - d) меняешь очередность этапов решения проблемы;



- e) добавляешь новый элемент или новый этап в проблемную ситуацию;
- f) удлиняешь продолжительность проблемной ситуации;
- g) вводишь случайное начало и конец;
- h) повышаешь частоту возникновения проблемы;
- i) изменяешь модальность проблемного поведения.

7. Реши, что подойдет клиенту, то есть, какие задачи, опираясь на какие переменные (a-i), покажутся разумными тому или иному клиенту. Какие из них клиент, скорее всего, реализует?

#### **5.4. Михаэль Вайт: экстернализация проблем – интернализация ресурсов**

«Экстернализация» проблем – это метод, который разработал Михаэль Вайт для системной семейно-терапевтической работы и который так же успешно применяют в коучинге. При «экстернализации» проблем консультант стремится в системно-конструктивистском коучинг-процессе

объективировать, а при необходимости «персонифицировать» проблемы, которые клиент воспринимает как трудные. Это делается для того, чтобы отделить проблему от самого человека и в дальнейшем получить возможность оказывать на нее влияние и обрабатывать, как это считает Вайт:

*«Во время этого процесса проблема обособливается и вместе с тем отделяется от человека или отношения, которое описывается как проблема. Проблемы и свойства, которые до сих пор были неразрывно связаны с человеком или отношениями, становятся независимы и в результате этого менее трудные и пугающие».*

137

Прежде всего, экстернализация служит для того, чтобы позволить участникам проблемной ситуации увидеть проблему, самих себя и отношения с другими не только в «проблемно-нагруженной перспективе», а также «отделить» себя и свои взаимоотношения от проблемы. Здесь очень важен прием, который применяют для экстернализации проблем: не человек или отношение есть проблема, а проблема и есть проблема. Вайт приводит некоторые пункты, которые делают экстернализацию возможной:

*«Оказывается, что этот прием (экстернализация) среди прочего*

*1. смягчает непродуктивные межчеловеческие конфликты, включая дискуссию о том, кто виноват в проблеме;*

*2. ослабляет чувство фрустрации, которое у многих людей наступает как реакция на продолжение существования проблемы после безрезультатных попыток решения;*

*3. прокладывает путь для совместной работы участников проблемной ситуации, в ходе которой они объединяются против проблемы и ее влияния на их жизнь;*

*4. открывает для участников проблемной ситуации новые возможности для активного освобождения своей жизни и своих отношений от проблемы и ее влияния;*

*5. делает людей свободными для более спокойного, более эффективного и менее обременяющего рассмотрения «чрезвычайно серьезной» проблемы и создает возможности для диалога вместо монолога о проблеме»<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Арист фон Шлиппе и Йохен Швайтцер дали следующее определение экстарнализации проблем: «В процессе экстернализации, тщательно выбирая выражения, пытаются показать различия между проблемой и личностной идентичностью пациента (клиента) и таким образом поколебать модель описаний, которые поддерживают и стабилизируют проблему. В повседневной коммуникации проблема «накладывается» на идентичность или личность пациента. Это происходит на основе «здорового человеческого рассудка», кото-

### 5.4.1. Приемы экстернализации

Как мы уже упоминали, в результате экстернализации проблем клиент может освободиться от описаний проблем, которые, возможно, в настоящее время отягчают его жизнь и его отношения с другими. Если клиент освободится от этих убеждений о проблеме, он сможет распознать некоторые аспекты пережитого опыта, которые он до сих пор не воспринимал. Они попросту не были видны при господствующих тогда взглядах на проблему. Эти аспекты Михаэль Вайт обозначил ключевым понятием – «единственный выход», то есть неповторимые, единственные в своем роде события. В соответствие с этим, способы действий в консультировании можно классифицировать следующим образом:

#### 1. Расспросы о «единственном выходе»:

Посредством прямых вопросов:

- ◆ Можете ли Вы вспомнить ситуацию, когда Вы могли «уступить» проблеме, но не сделали этого?
- ◆ Может быть, Вы можете назвать случаи, когда Ваши отношения с коллегами были более

---

рый гласит: «человек, у которого есть проблема, сам является проблемой»».

крепкими и здоровыми и едва ли «страдали» от проблемы?

Посредством не прямых вопросов:

- ◆ По каким признакам я, на Ваш взгляд, узнаю из событий, о которых Вы мне рассказали, что вы все еще имеете определенное влияние на существующую проблему?
- ◆ Как Вы думаете, какие аспекты этих событий мои коллеги посчитают наиболее интересными?

2. Расспросы о прежних интерпретациях:

Посредством прямых вопросов:

- ◆ Когда Вы в первый раз осознали, что Вы решили попробовать для себя что-то новое?
- ◆ Если это был перелом для Ваших отношений с другими, какие новые события могли бы тогда указать на то, что Вы взяли новый курс?

Посредством не прямых вопросов:

- ◆ О чем, по Вашему мнению, говорят мне эти усилия, которые Вы прилагаете, чтобы двигаться в новом направлении?
- ◆ Вы можете себе представить, почему мои коллеги рассматривают эти усилия как перелом?

3. Расспросы о бывших/новых определениях:

Посредством прямых вопросов:

- ◆ Что говорит Вам самое важное о себе самом?
- ◆ Вы полагаете, что новый образ Я, который пришел с новым направлением, подходит Вам лучше, чем прежний? Если да, то почему?

Посредством не прямых вопросов:

- ◆ Что важное говорят мне эти изменения о Вас, как человеке?
- ◆ Какие аспекты Ваших отношений с другими сейчас очевидны для других, которые мы, впрочем, оставили без внимания?

4. Вопросы об отношении к самому себе:

- ◆ Как это знание о самом себе влияет на Ваше самосознание?
- ◆ Как Ваше решение не «сотрудничать» с проблемой влияет на Ваше отношение к самому себе?

5. Вопросы об отношениях с другими:

- ◆ Как Ваши точки зрения влияют на продолжение существования проблемы, на Ваши отношения с другими?

## 6. Расспросы о прежних возможностях:

Посредством прямых вопросов:

- ◆ Как Ваше знание о самом себе влияет на Ваш следующий шаг?

Посредством непрямых вопросов:

- ◆ Как Вы думаете, какие возможности я вижу для Вас в ближайшем будущем с теми знаниями, которые я имею о Вас?

Из этого следуют:

142

## 7. Повторные вопросы об отношении к самому себе:

- ◆ Как это повлияет на Ваше отношение к самому себе, если Вы воспользуетесь некоторыми из этих новых возможностей?
- ◆ Как это повлияет на Ваше самопонимание, если Вы обнаружите новые шансы, которые предлагает новое направление?

## 8. Повторные вопросы об отношениях с другими:

- ◆ К каким отличиям Ваше новое самопонимание приведет в Ваших отношениях?

Таким образом, процесс экстернализации проблем и интернализации ресурсов можно разделить на 3 этапа:

1. Расспросы о значимом влиянии проблемы на жизнь людей и их отношения с другими;
2. Расспросы о значимом влиянии человека и его отношений с другими на «жизнь» проблемы;
3. Создание нового экстернализованного описания проблемы клиентом и коучем.

## 5.5. Возможность (ре-)конструкции системы: сцена отношений

*Сцена отношений*, как ее используют в системно-конструктивистском коучинге, изначально пришла в него из системной семейной терапии, где она обозначается как «семейная сцена». При этом речь идет о деревянной доске размером 50\*50 см с набором фигур различной величины и цвета, которые позволяют «ввести» членов системы (организаций, отделов, команд и т. д.) и «... символически представить отношения с близи и дистанцировавшись». В процессе консультирования коуч спрашивает клиента о том, интересно ли ему представить свою проблемную ситуацию наглядно на сцене. Как правило, клиенту любопытен этот метод, и он, при чутком руководстве коуча, отваживается на символизацию проблем и отношений. Коуч презентует сцену отношений и,



например, объясняет так: «Это – сцена отношений, так мы ее называем. Прежде всего, она служит для того, чтобы представить отношения разных людей друг с другом. Также можно сказать, что в данный момент это – сцена, которая означает ВАШ МИР. Теперь я хотел бы попросить Вас ввести на эту сцену людей, которые играют какую-то роль в Вашей проблемной ситуации».

Искусство консультирования, прежде всего, заключается в том, чтобы осторожно обращаться с клиентом и его установками и не испугать его плохо подготовленными и не нужными ему вопросами и интервенциями. При работе со сценой отношений коуч должен действовать не менее осторожно. Главное правило при выводе на сцену системы клиента – это должна быть система клиента. То есть, консультант никогда не должен «прикладывать руку» к тому, что касается персонифицированных фигур на сцене. Он должен действовать с ориентацией на процесс с крайним уважением и почтением к «режиссеру», который инсценирует свою тему на сцене отношений, используя для этого конструктивно-конструктивистскую беседу. Его функция здесь – с помощью (рефлексивных) вопросов дать возможность клиенту образно/наглядно «увидеть», как с его точки зрения сконструирована его собственная система и как отде-

льные люди относятся друг к другу. Цель консультанта – распознать взаимосвязи и выяснить субъективную точку зрения клиента.

Сцена отношений помогает клиенту *опредмечивать* свою проблемную ситуацию, которая, как правило, прямо или косвенно связана с другими людьми, то есть, с одной стороны, образно представить ее и, с другой стороны, сделать доступной влиянию и, вместе с тем, обработке. Даже сам ввод фигур влияет на устоявшиеся взгляды на проблемную ситуацию и ее участников. Ведь сцена в большинстве случаев стоит на небольшом столе между клиентом и консультантом, и клиент имеет возможность рассмотреть свою систему с птичьего полета и вместе с тем еще больше стать наблюдателем самого себя и ситуации.

Фигуры имеют только глаза и нос, но не имеют рта. Поэтому клиента стимулирует, чтобы он уже в то время, когда он вводит свою систему, говорил вместо своих фигур. То есть при вводе он должен объяснять, кто есть кто и в дальнейшем отвечать вместо отдельных фигур на целенаправленные, прежде всего, рефлексивные вопросы коуча. Как мы уже упоминали, можно считать большим преимуществом то, что клиент может принять другие взгляды и поэтому становится чув-

твительным к тому, как другие видят различные ситуации. Смысл в работе со сценой отношений заключается, с одной стороны, в том, чтобы визуализировать мысли, представления и фантазии, а с другой стороны, отстраниться и освободить голову для новых перспектив и изменений. Так, на сцене отношений можно обсудить и «понять» разные «реальности». Можно вместе создать новое видение, выяснить ожидания и желания и уже найти и согласовать первые небольшие шаги к изменениям.

146

В принципе, на сцене отношений можно представить или «выставить» все ситуации. Особенно подходят для этого социальные ситуации, в которых участвует большое количество людей. Если коучу сложно понять ситуацию клиента, то сцена отношений будет как нельзя кстати. Кроме того, сцена отношений дает ему возможность самостоятельно персонифицировать или объективировать большое количество составляющих ситуации клиента и прояснить их на сцене отношений.

## 5.6. Метадиалог

Особый метод системно-конструктивистского консультирования – это «метадиалог» между двумя консультантами, как его определил Уве Грау в

Кильской модели консультирования. Его следует понимать как процесс взаимного и пересекающегося слушания и участия в диалоге (вопросы и рассуждения).

*«При этом мы всегда каждому присутствующему объясняем два параллельных и скоординированных процесса – во-первых, речь идет о том, чтобы слушать других («внешний диалог»), во-вторых, мы находимся в непрерывном процессе «внутреннего диалога», говорения с и к самому себе. (...) Все формы диалога влияют на истории, которые конструируют нашу действительность и поэтому являются для нас в равной степени значащими и должны быть общеприемлемы. Метадиалог... – по сути, открытое рассуждение специалистов над протекающим диалогом в присутствии клиента, который сам себя может в него включить – при этом стоит уважать и выражать свою осведомленность (свои экспертные знания)».*

В коучинг-процессе, который ведут два консультанта, метадиалог служит для обмена представлениями между консультантами о ходе консультирования, собственных мнениях и идеях решения. Необычно во всем этом – присутствие клиента. То есть, метадиалог встроен в консультирование, где два консультанта по согласию клиента общаются друг с другом в его присутствии. При чем клиент свободен выбирать – слушать или не слушать, как консультанты вместе рассуждают о

процессе, или он может в любое время прервать их, чтобы прокомментировать сказанное. Преимущество метадиалога заключается в том, что консультанты с большим уважением говорят о клиенте и его проблемной ситуации, ориентируясь на решение и ресурсы, высказывают «комплименты» в адрес клиента и в конструктивистском сослагательном наклонении могут ввести в консультирование новые потенциальные подходы к решению, прямо не обращаясь к клиенту. Формулировки должны быть в сослагательном наклонении, как полагают Харгенс и Грау, «... чтобы *контекстуализировать* их как одну из возможностей среди множества других». Чтобы подчеркнуть отличие идей, консультанты в метадиалоге «отворачиваются» от клиента и обращаются друг к другу:

*«И мы рассуждаем друг с другом, глядя друг на друга и таким образом, предоставляя клиенту возможность отделиться от нас – оставить наши истории как «наши» и не иметь обязательства «покупать» их».*

Эта основополагающая возможность отвлечься, то есть, дать клиенту возможность сказать «нет», представляет собой главное условие. Поскольку это безмерно стимулирует собственную компетенцию в решении проблем, если мы сами решаем, что наиболее рационально для нас и в отношении нашей проблемы. Ведь экспертом в сво-

ей проблеме всегда является сам клиент. По этому поводу Том Андерсон высказался так:

*«Поскольку это слишком непривычное может угрожать целостности человека, мы считаем, что крайне важно организовать свою работу так, чтобы те, кто приходит, чтобы поговорить с нами, всегда имели возможность сказать «нет» – форме общения, его содержанию, его контексту или чему бы то ни было».*

Кроме того, метадиалог предоставляет консультанту возможность получить поддержку от своего коллеги (другого консультанта) и вместе с ним обнаружить и поразмышлять над вопросами, сомнениями, ассоциациями, скрытыми смыслами, встречными вопросами и идеями. Как это выразили Грау и Меллер: «Консультанты могут – учитывая способность к контакту – высказывать перед клиентом свои идеи, чувства и фантазии...» При этом очевидно также главное положение, которое легло в основу этой модели и обуславливает профессиональные действия консультантов: уважать, сотрудничать, рефлексировать и говорить открыто.

*«При этом (в ходе метадиалога) мы ставим под сомнение наши собственные предрассудки -- если один из членов (консультирующей) команды настаивает на том, чтобы подчеркивать дефициты и дисфункции,*

*то его можно спросить, что его побудило к этому – обнаруживать такие, скорее негативные истории – и какую пользу он или клиент может из этого извлечь. Метадиалог задает также условия для того, чтобы порассуждать над собственным душевным состоянием, «пожонглировать» с ним, не стараясь обусловить его определенным пусковым стимулом. На практике мы снова и снова устанавливаем, как эта возможность помогает нам рассказывать и конструировать ориентированные на решение и на компетенции истории и какое облегчающее воздействие оказывает эта возможность метадиалога на протекающую беседу».*

Метадиалог предоставляет также возможность, не требуя больших человеческих затрат, в нормальном ходе беседы создать своего рода «рефлексивную команду» и таким образом обеспечивает высокую степень прозрачности и открытости.

---



## **«Рефлексивная команда» или возможность для внешнего наблюдения**

---

Идея «рефлексивной команды», как ее представил норвежский терапевт Том Андерсон, сформировалась на основе предположения о том, что возможности для изменений лучше всего удаются выявить тогда, когда «... есть свободное пространство для обмена мыслями между двумя или большим количеством человек и когда обеспечивается их индивидуальная целостность».

«Рефлексивная команда» образует «наблюдающую» систему, которая наблюдает за процессом консультирования, то есть за коучем и клиентом. В начале консультирования консультант старается



с помощью ««уместно необычных» вопросов генерировать информацию»; информацию о клиенте, его ситуации и его системе. Как правило, спустя некоторое время – через 25-30 минут – с согласия клиента коуч прерывает консультирование и предлагает присутствующей, как правило, сидящей в стороне, где-нибудь на «заднем плане», «рефлексивной команде» сделать паузу для рассуждений.

«Рефлексивная команда», которая состоит из консультантов, коллег коуча, рассуждает около 5-10 минут, отвернувшись от клиента и коуча, открыто взаимодействуя друг с другом в метадиалоге о клиенте и его ситуации. В форме свободной дискуссии они просто высказывают комплименты, мысли и идеи и таким образом предлагают их клиенту как «яркие букеты цветов». Задача команды – вести независимый диалог о диалоге между клиентом и коучем. Смысл состоит в том, что клиент не принимает участия в диалоге «рефлексивной команды», но может слушать, как говорят о нем и его ситуации.

*«Мы можем представить себе это так, как будто мы проходим мимо открытой двери и слышим собственное имя: намного интереснее остановится и послушать, чем войти и «вмешаться в разговор». Очевидно, между направленной коммуникацией, ко-*

*торая обращена к конкретному человеку и тут же стимулирует его к реакции, и не направленной коммуникацией, которая предоставляет возможность «воспользоваться» ей, не испытывая необходимость тут же занять определенную позицию, существует большая разница».*

Цели «рефлексивной команды» – предложить клиенту идеи (почти как «идейная команда»), поставить под сомнение парализующие «уверенности», взвесить актуальные альтернативы и представить благоприятные тенденции развития. Характерным для метода «рефлексивной команды» является ценящее и уважительное обращение с проблемной ситуацией клиента и его идеями, и возможностями. Стил в диалоге о диалоге – гипотетический, как правило, в конъюнктиве, открытый и ищущий, в форме дискуссии: «Что было бы, если бы...?»

«Рефлексивная команда» служит для того, чтобы дать клиенту позитивное, поддерживающее его признание, что он – эксперт в своей ситуации и, в соответствии с этим, может действовать компетентно. Эта поддерживающая и подкрепляющая оценка его действий, прежде всего, формируется с помощью комплиментов и одобрений. Работа «рефлексивной команды» состоит в конструктивно-конструктивистском диалоге о

ресурсах клиента в отношении его проблемной ситуации.

Арист фон Шлиппе и Йохен Швайтцер приводят следующие правила, которые могут быть эффективны для членов «рефлексивной команды».

*«— Члены команды внимательно слушают друг друга. При этом каждый обращается скорее «к самому себе», чем к другим (таким образом формируется разговор), часто в форме постановки вопросов к самому себе: Как можно еще описать ситуацию, проблему? Какие еще есть перспективы или объяснения?»*

154

*— Высказываются скорее осторожно, неуверенно, «на ощупь», «конъюнктивно» («может быть...», «я не уверен...»), чем регламентирующее и определено. Речь не идет о том, чтобы найти «правильное» и окончательное объяснение, которого, с системной точки зрения, так или иначе не существует. Более того, активно поддерживается разнообразие, которое может помочь ищущей совета системе (клиенту) принять большое количество перспектив как достойных внимания и допустить, что они могут существовать наряду друг с другом и таким образом (снова) сделать открытыми внутренние и внешние диалоги. Команда — это модель того, как мы можем перейти от логики «или — или» к логике «как, так и...»*

*— Из этого следует, что отклоняющиеся мнения в «рефлексивной команде» следует рассматривать не как оспаривание собственной позиции, а приветство-*

*вать как возможность и побуждение рефлексировать дальше, чтобы найти новые, интегрирующие перспективы.*

*– Все, что говорится, высказывается с уважительной позиции, для модели мышления «рефлексивной команды» понижение оценки не подходит».*

Ссылаясь на предложенные правила, я подведу итоги и перечислю некоторые тезисы, которые следует учитывать в ходе рефлексии в «рефлексивных командах».

Правила рефлексии в «рефлексивных командах»:

- ◆ Комментарии должны быть сформулированы позитивно; отрицательные приписывания (вины) скорее контрпродуктивны.
- ◆ Идеи следует представлять осторожно, начиная, например, с «возможно..., мне кажется..., вероятно...».
- ◆ Комментарии должны относиться к тому, что обговаривали перед этим в ходе консультирования.
- ◆ Комментарии относятся к вербальной и невербальной коммуникации.
- ◆ Комментарии могут быть представлены в форме метафор или историй.

- ◆ Рефлексия должна включать в себя обе стороны дилеммы: от «или – или» до «как, так и».
- ◆ Лучше «яркий букет» идей, чем единственная «корректная» интерпретация.
- ◆ Нужно учитывать контекст клиента (иерархия в организации и т. д.).

## 6.1. Поддержка и комплименты

156

Искусство поддержки и формулирования комплиментов состоит в том, что коуч уместно использует их, и клиент в состоянии принять их. В обществе, которое изначально построено на порицании, а не на похвале, комплименты и признание удач – скорее редкость. Из-за этого в процессе консультирования так тяжело высказать клиенту признание его удачных действий и поступков.

Согласно теории производства знания, «... почти каждое самое незначительное высказывание... представляет собой комментарий, речевое предложение воспринять «действительность» определенным образом». «Уважительная коннотация» со стороны коуча фокусирует угол зрения на положительных качествах в действиях клиен-

та<sup>1</sup>. Здесь необходима большая способность к эмпатии и компетенция консультанта в обращении с позитивным подтверждением. Также консультант должен исчерпать весь свой репертуар коммуникации, то есть тоном своего голоса, своей мимикой и жестами, а также положением своего тела подчеркнуть позитивно сформулированные комплименты.

В консультировании комплименты служат для того, чтобы создать позитивную атмосферу и выделить новые изменения в поведении клиента. С одной стороны, они уменьшают страх перед оценками и, с другой стороны, страх перед изменениями. Комплименты могут также нормализовать события и чувства и создают возможность «приписать» ответственность и заслугу в изменениях клиенту.

Примеры поддержки:

- ◆ Как Вы решились это сделать?!
- ◆ Как Вы себе это объясняете?!
- ◆ Это действительно великолепно!

---

<sup>1</sup> Метод, построенный на положительной, уважительной коннотации, был разработан в Миланской модели системной семейной терапии.

## 6.2. Метафоры

Как известно, метафоры определяют как «образный перенос», это реализуемое через сравнение образное, переносное значение<sup>1</sup>. Использование метафор – это особое специфическое средство этой коучинг-модели, поскольку метафоры обладают тем преимуществом, что могут актуализировать прошлое. Называние и высказывание метафор в ходе консультирования некоторым образом воссоздает прошедшую ситуацию. Это может служить для того, чтобы «... увидеть ситуации (а вот и метафора!) «умственным взором», и предоставить возможность отнести себя к этой «визуальной репрезентации»». Вероятно, эта позиция позволяет дать потенциальное объяснение, почему визуальные метафоры стали господствующим способом восприятия в нашей западной культуре. Так что, употребление и использование метафор представляет для конструктивно-конструктивистской беседы «культурно приемлемое и признанное вспомогательное средство», как это полагают Грау и Харгенс.

---

<sup>1</sup> Метафора – это «языковое выражение, при котором слово, группа слов переносится из своего собственного смыслового контекста в другой, причем нет прямого сравнения между обозначающим и обозначаемым...»

*«Метафора – это «предложение» описать реальность таким образом, который развивается только в процессе беседы/интервью. В этом смысле метафоры следует понимать как общность – выделенное в сотрудничестве многозначное описание действительности».*

Метафоры, которые в первую очередь обращаются к визуальному каналу переноса, могут «на миг» сделать наглядным сложное положение вещей. Эффективность метафор основывается на том, «... что активируются другие слои человеческого интеллекта – не только логико-рациональное мышление, которое лежит в основе языка, но также образно-ассоциативное мышление, которое убеждает своим способом».

В консультационной работе коуч использует выражения клиента как исходный пункт для формулировки метафор, чтобы сделать вывод о «языковом мире» клиента: «Язык создает реальность!» Цель – изобрести вместе с клиентом язык, чтобы говорить на нем о его будущем, ориентируясь при этом на действия. Как это сформулировал Людвиг Витгенштейн: «играть» «языковую игру», чтобы генерировать «форму жизни».

Как уже упоминалось, основное положение этой коучинг-модели состоит в том, что клиент –



эксперт в своей собственной, субъективной жизненной действительности, и что он, как эксперт, в достаточной мере обладает образами, историями, сравнениями и т. д., которые может использовать консультант. Поэтому цель коуча – быть в высшей мере чувствительным к высказываниям клиента. Как это выразили Грау и Харгенс:

*«Таким образом, в работе с метафорами все сводится не к тому, что консультант изобретает «подходящие» метафоры, а к тому, что он развивают высокую чувствительность к языковой игре клиента, чтобы подхватить из предложенных им метафор самые важные и вместе с клиентом развить новые».*

В этом смысле метафоры следует рассматривать как некие связи, как указательное слово, как тему, мысль, которая значима для клиента и принесена им. Метафоры в консультировании представляют собой многозначные описания (проблемной) действительности, «... которые в их многозначности можно развить (конструировать) дальше, так что клиент, как и консультант, «соответствующим образом» додумывает их для своего контекста, при этом не делая это соответствие «однозначным» через язык».

Так что консультант старается использовать метафоры в их многозначности, причем он ори-

сентируется на реакции клиента – идет ли он и в какой степени на это «дальнейшее конструирование» метафор.

Уве Грау и Юрген Харгенс приводят в качестве примера ситуацию из консультирования, когда клиент в ходе беседы сам привносит метафору о железной дороге, где поезд движется по «накатанному» железнодорожному пути. Из этого побуждения консультанты выстроили уровень метафор, на котором они задавали вопросы к метафоре клиента:

*«В контексте этой метафоры можно было сформулировать вопрос, например, «Что Вы можете сделать, чтобы ухудшить ситуацию» как вопрос-метафору: «Есть ли у Вас что-нибудь, что может сбить поезд со стрелок/железнодорожного пути?» Или можно было представить такой вопрос-метафору: «Могли бы Вы себе представить, что Вас, как машиниста, может привести к тому, что Вы не увидите предупреждающего знака «Осторожно, ехать медленно!»?» Вопрос «Как Вы думаете, какие усилия необходимы?» можно представить как вопрос-метафору следующим образом: «С какой скоростью должен ехать Ваш поезд?»»*

Благодаря возможности ввести в консультирование метафору, коуч создает новый уровень общения с клиентом о проблеме или о способах его действий: уровень метафор. На этом уровне мож-

но нейтрально и, как правило, креативно «метафорически» поговорить о проблеме, которая тем самым переносится в другой контекст. При этом могут быть обнаружены новые перспективы и можно обсудить новые возможности для изменений.

---



## **Критерии компетентного системно- конструктивистского коучинга**

---

Приведенный ниже перечень критериев для компетентного системно-конструктивистского подхода в консультировании – это подытоживающий список, с помощью которого я хочу в целом представить эту коучинг-модель как системно-конструктивистский процесс консультирования<sup>1</sup>:

◆ **Создание атмосферы:**

---

<sup>1</sup> Приведенные здесь признаки компетентного системно-конструктивистского консультирования генерируют из всего вышесказанного и системных гипотез о процессе консультирования, как их высказывали Уве Грау, Курт Лудевиг, Стив де Шейцер, Арист фон Шлиппе, Йохен Швайцер и др.

Коуч создает дружескую атмосферу, которая позволяет клиенту, в общем, чувствовать себя хорошо.

◆ Проявление уважения:

Коуч уважительно относится к тому, как клиент формировал свою жизнь в прошлом, как он делает это в настоящем и намерен делать это в будущем.

◆ Сохранение метакомплементарной позиции:

Коуч исходит из автономии клиента, его права самостоятельно формировать свою жизнь. Он стимулирует это, позволяя этому стремлению проявляться даже в консультационных отношениях.

◆ Избегание предрассудков и положительное оценивание:

Коуч стремится не допустить втянуть себя в предрассудки, особенно деструктивные, которые могут ему мешать.

◆ Рефлексия взаимосвязей:

Коуч знает, что все со всем взаимосвязано. Он учитывает взаимосвязь между людьми, отношениями и обстоятельствами.

◆ Постановка рефлексивно-системных вопросов:

С их помощью коуч может понять, как все взаимосвязано в системе.

◆ Конструирование ситуаций без проблем:

Коуч выделяет ситуации в прошлом, когда проблема не возникала, и подчеркивает компетенцию клиента в создание таких ситуаций.

◆ Постановка целей:

Коуч управляет ориентацией клиента на цели, которых он может добиться с помощью консультаций.

◆ Расспросы о конкретных действиях:

Коуч расспрашивает о конкретных действиях и их влиянии на других людей, вовлеченных в проблемную ситуацию.

◆ Сохранение управления:

Коуч ведет беседу и препятствует отклонениям от нее. В результате этого цель ощутима.

◆ Идти в ногу:

Коуч поддерживает контакт с клиентом, принимая язык, темы, темп и т. д. клиента. Это облегчает управление.

◆ Использование полярности:

Коуч заостряет противоречия в амбивалентной установке к изменениям. Таким образом, он проверяет серьезность намерений клиента что-то изменить и стимулирует к внедрению изменений.

◆ Использование возможностей:

Коуч открывает и изобретает в беседе новые возможности, которые стимулируют намерение клиента. Он прямо или косвенно указывает клиенту на возможности достичь желаемой цели.

◆ Стимулирование потенциала к развитию:

Коуч освобождает потенциал для развития и активизирует ресурсы.

◆ Подходящее вмешательство:

Коуч вмешивается экономно и «смущает» осторожно.

◆ Обеспечение свободы решения:

Коуч сохраняет свою свободу решать и уважает и стимулирует свободу клиента решать самостоятельно.

---

8

# Заключение

---

В конце этой работы я надеюсь, что смог сформировать у вас впечатление, представление о том, как может протекать системно-конструктивистский коучинг-процесс и как с помощью этого способа работы можно изменить «проблемную» действительность и решить «проблемы» посредством консультирования ориентированного на решения и будущее. Я прекрасно понимаю, что теоретическое изучение никогда не может дать объемный образ практической деятельности, но я надеюсь, что своей работой я все-таки смогу сделать хоть какой-нибудь вклад в удачную реализацию на практике. Как это выразил Мирдаль – нет ничего более практичного, чем хорошая теория.



Итак, мне остается только показать, в какой форме и в каких вариациях системно-конструктивистский коучинг и консультирование можно будет применить в будущем. Ведь положения системной теории и радикального конструктивизма, как основы, впредь открывают возможность работать с организациями и предприятиями «системно-конструктивистски». И для этого уже существуют подходы, которые сегодня известны нам под ключевыми понятиями «системный менеджмент», «системное организационное развитие» и «системное организационное консультирование». Тем не менее, было бы неплохо еще раз внимательно пересмотреть эту работу и постулаты «через системно-конструктивистские очки» и проверить ее на предмет того, соответствует ли она системно-теоретическому положению знаний и основам конструктивизма. Ведь поскольку «системный» кажется сегодня модным словом и, вероятно, останется таким еще некоторое время, мне кажется очень интересным отделить «зерна от плевел» среди так называемых «системно-конструктивистских» подходов.

Разумной и целесообразной мне кажется также необходимость в будущем провести исследования, чтобы выяснить, как ориентированное на цели и решение организационное консультиро-

вание может быть построено как системно-конструктивистское. Ведь разработанные ранее теории и результаты изучения позволяют считать этот потенциал многообещающим, так что организации вполне могут извлечь из него выгоду, причем, в достаточном объеме.

Кроме того, эту коучинг-модель можно применять для внутриорганизационного развития персонала, она может дать новые импульсы для стимулирования потенциала и ресурсов руководителей и сотрудников и, предположительно, открыть новые возможности для мотивации. Так, Фердинанд Пих на вопрос «Что отличает хорошую организацию от плохой» дал очень меткий ответ: «Много хороших сотрудников с воодушевлением работающие для своей организации»<sup>1</sup>.

Одним словом, мне кажется, что существует большая палитра возможностей модифицировать импульсы этой системно-конструктивистской модели консультирования и использовать их для собственной работы и деятельности. Так что мне остается только надеяться, что я не единственный, кто видит ресурсы и возможности этой коучинг-модели.

---

<sup>1</sup> Фердинанд Пих был председателем правления Фольксвагенгрупп, в настоящее время – председатель наблюдательного совета.

---



# Литература

---

1. Andersen, Tom (1990a): Das Reflektierende Team. In: Ders. (1990b). 19-110.
2. Andersen, Tom (1990b) (Hrsg.): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge ueber Dialoge. Dortmund 1996.
3. Bateson, Gregory (1981): Oekologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main 1996.
4. Bateson, Gregory (1982): Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Frankfurt am Main 1997.
5. Berg, Henk de/Johannes Schmidt (Hrsg.) (2000): Rezeption und Reflexion. Zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns ausserhalb der Soziologie. Frankfurt am Main 2000.
6. Bock, Nikola (1997): Tanz mit der Welt. Gespraech mit Heinz von Foerster. In: Konstruktivismus und KognitionsWissenschaft. Hrsg. v. A. Mueller / K.H. Mueller / F. Stadler. Wien/New York 1997. 199-220.
7. Boese, Reimund / Guenter Schiepek (1989): Systemische Theorie und Therapie. Ein Handwoerterbuch. Heidelberg 1994.
8. Brandau, Hannes (Hrsg.) (1991): Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg 1991.
9. Campell, David (1998): Systemische Konsultation. Lehren, Lernen, Praktizieren. Dortmund 1998.
10. Cecchin, Gianfranco (1988): Zum gegenwaertigen Stand von Hypothesisieren, Zirkularitaet und Neutralitaet: Eine Einladung zur Neugier. In: Familiendynamik. 13/ 1988. 190-203.
11. Dell, Paul F. (1990): Klinische Erkenntnis. Zu den Grundlagen systemischer Therapie. Dortmund 1990.
12. Donnenberg, Otmar (Hrsg.) (1999): Action Learning. Ein Handbuch. Stuttgart 1999.
13. Drosdowski, Guenther (Hrsg.) (1994): Duden. Das grosse Fremdwoerterbuch. Herkunft und Bedeutung der Fremdwoerter. Mannheim/Leipzig/Wien/Zuerich 1994.
14. Eberling, Wolfgang / Juergen Hargens (Hrsg.) (1996): Einfach kurz und gut. Zur Praxis der loesungsorientierten Kurztherapie. Dortmund 1996.
15. Fischer, Hans Rudi (1991): Selbstorganisation. Abschied vom Management? In: Systemische Perspektiven. Hrsg. v. K. W. Kratky. Heidelberg 1991. 207-224.
16. Fischer, Hans Rudi (1992) (Hrsg.): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik. Heidelberg 1992.
17. Foerster, Heinz von (1960): Ueber selbst-organisierende Systeme und ihre Umwelten. In: Ders. (1993). 211-232.
18. Foerster, Heinz von (1962) / George W. Zopf (Hrsg.): Principles of Self-Organization: The Illinois Symposium on Theory and Technology of Self-Organizing Systems. London 1962.
19. Foerster, Heinz von (1970a): Verstehen verstehen? In: Ders. (1993). 282-298.
20. Foerster, Heinz von (1970b): Molekular-Ethologie: ein unbescheidener Versuch semantischer Klacrung. In: Ders. (1993). 149-193.
21. Foerster, Heinz von (1972): Bemerkungen zu einer Epistemologie des Lebendigen. In: Ders. (1993).

- 116-133. **22.** Foerster, Heinz von (1973): Ueber das Konstruieren von Wirklichkeiten. In: Ders. (1993). 25-49. **23.** Foerster, Heinz von (1974): Kybernetik einer Erkenntnistheorie. In: Ders. (1993). 50-71. **24.** Foerster, Heinz von (1976): Gegenstaendliche greifbare Symbole fuer (Eigen-)Verhalten. In: Ders. (1993). 103-115. **25.** Foerster, Heinz von (1980): Epistemologie der Kommunikation. In: Ders. (1993). 269-281. **26.** Foerster, Heinz von (1981): Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Die erfundene Wirklichkeit. Hrsg. v. P. Watzlawick. Muenchen 1997. 39-60. **27.** Foerster, Heinz von (1982): Observing Systems. Seaside 1982. **28.** Foerster, Heinz von (1984a): Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. In: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Hrsg. v. S. J. Schmidt. Frankfurt am Main 1994. 133-158. **29.** Foerster, Heinz von (1984b): Unordnung/Ordnung: Entdeckung oder Erfindung? In: Ders. (1993). 134-149. **30.** Foerster, Heinz von (1984c): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Ders. (1993). 233-268. **31.** Foerster, Heinz von (1985a): Betrifft: Erkenntnistheorien. In: Ders. (1993). 364-370. **32.** Foerster, Heinz von (1985b): Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Braunschweig/ Wiesbaden 1985. **33.** Foerster, Heinz von (1991): Mit den Augen des anderen. In: Ders. (1993). 350-363. **34.** Foerster, Heinz von (1993): Wissen und Gewissen. Versuch einer Bruecke. Hrsg. v. S. J. Schmidt. Frankfurt am Main 1996. **35.** Furman, Ben / Tapani Ahola (1996): Die Kunst, Nackten in die Tasche zu greifen. Systemische Therapie: Vom Problem zur Loesung. Dortmund 1996. **36.** Glasersfeld, Ernst von (1981): Einfuehrung in den Radikalen Konstruktivismus. In: Die Erfundene Wirklichkeit. Hrsg. v. P. Watzlawick. Muenchen 1997. 16-38. **37.** Glasersfeld, Ernst von (1995): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt am Main 1996. **38.** Glasersfeld, Ernst von (1997): Wege des Wissen. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken. Heidelberg 1997. **39.** Gomez, Peter / Gilbert Probst (1995): Die Praxis des ganzheitlichen Problemloesens. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persoenlich ueberzeugen. Bern / Stuttgart / Wien 1999. **40.** Goetz, Klaus (Hrsg.) (1993): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie fuer die Managementpraxis. Heidelberg 1998. **41.** Grau, Uwe / et al. (1986): Zur Beratung von Trainern im Mannschaftssport – Entwurf eines systemisch orientierten Beratungskonzepts. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 4/1986. 120-130. **42.** Grau, Uwe / et al. (1987a): Reframing von Problemsituationen oder: Probleme einmal anders angepackt. In: Sportpsychologie. 1/1987. 27-30. **43.** Grau, Uwe / et al. (1987b): Fuehrung als Problem. In: Sportpsychologie. 4/1987. 14-18. **44.** Grau, Uwe / et al. (1987c): Systemische Beratung im Strafvollzug. In: Kriminalpaedagogische Praxis. 15/1987. 22-27. **45.** Grau, Uwe / et al. (1988): A new concept of counselling: A systemic approach for counselling coaches in team sports. In: Applied Psychology: An International Review. 37/1988. 65-83. **46.** Grau, Uwe / Jens Moeller / Norbert Rohweder (1990a): Erfolgreiche Strategien zur Problemloesung im Sport. Die drei Seiten einer Medaille. Muenster 1990. **47.** Grau, Uwe / Jens Moeller (1990b): Was waere, wenn? – Problem(auf)loesen durch konstruktive Konversation. In: Das systemisch evolutionaere Management. Hrsg. v. R. Koenigswieser / C. Lutz. Wien 1992. 270-284. **48.** Grau, Uwe / Jens Moeller (1991a): Konstruktivistisches Coaching. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 2/1991. 79-90. **49.** Grau, Uwe / Jens Moeller (1991b): Von Unterschieden, die einen Unterschied machen. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 2/1991. 110-115. **50.** Grau, Uwe / Juergen Hargens (1992a): Metapher-Fragen. Ein Beispiel konstruktivistischer Praxis. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 2/1992. 101-110. **51.** Grau, Uwe / Juergen Hargens (1992b): Beratung von Politikern aus konstruktivistischer Sicht. In: Systeme. 1/1992. 67-77. **52.** Gumin, Heinz / Heinrich Meier (1995): Einfuehrung in den Konstruktivismus. Muenchen 1997. **53.** Hargens, Juergen / Uwe Grau (1990): Kooperieren, reflektieren, oeffentlich machen. Entwurf eines systemischen Ansatzes auf konstruktivistischer Grundlage. In: Systeme 2/1990. 151-155 u. 161-163. **54.** Hargens, Juergen (1993): Kunden, Kun-

- digE, KundschafterIn. Gedanken zur Grundlegung eines «helfenden Zugangs». In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 1/1993. 14-20. **55.** Hargens, Juergen (1995): Kurztherapie und Loesungen. Kundigkeit und Respektieren. In: Familiendynamik 1/1995. 32-43. **56.** Hargens, Juergen / Uwe Grau (1996a): Fortbildung. Bildung «fort von» ... oder «hin zu»? In: Einfach kurz und gut. Hrsg. v. W. Eberling / J. Hargens. Dortmund 1996. 179-198. **57.** Hargens, Juergen / Uwe Grau (1996b): Sprache: Sprechen, versprechen, versprochen. Theoretische Anmerkungen zur loesungsorientierten Kurztherapie. In: Einfach kurz und gut. Hrsg. v. W. Eberling / J. Hargens. Dortmund 1996. 225-244. **58.** Hargens, Juergen / Arist von Schlippe (Hrsg.) (1998): Das Spiel der Ideen. Reflektierendes Team und systemische Praxis. Dortmund 1998. **59.** Hargens, Juergen (2001): Erfolgreich fuehren und leiten – das will ich auch koennen... Ein systemisches un(d)systematisches Brevier. Dortmund 2002. **60.** Hejl, Peter M. (1985): Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Einfuehrung in den Konstruktivismus. Hrsg. v. H. Gumin / H. Meier. Muenchen 1997. 109-146. **61.** Hoffmann, Lynn (1995): Therapeutische Konversation. Von Macht und Kontrolle zur Zusammenarbeit in der Therapie. Dortmund 1995. **62.** Jones, Elas (1995): Systemische Familientherapie. Entwicklungen der Mailaender systemischen Therapien. Ein Lehrbuch. Dortmund 1995. **63.** Kaspar, Helmut (1995a): Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender sozialer Systeme. In: Ders. (1995b). 193-228. **64.** Kaspar, Helmut (Hrsg.) (1995b): Post-Graduate-Management-Wissen. Schwerpunkte des Fuehrungskrafteseminars der Wirtschaftsuniversitaet Wien. Wien 1995. **65.** Koenigswieser, Roswita / Alexander Exner (1998): Systemische Intervention. Architekturen und Designs fuer Beraterund Veraenderungsmanger. Stuttgart 2001. **66.** Kratky, Karl W. / Friedrich Wallner (Hrsg.) (1990): Grundprinzipien der Selbstorganisation. Darmstadt 1990. **67.** Kratky, Karl W. (1991a): Die «Beherrschbarkeit» komplexer Systeme. In: Ders. (1991b). 11-20. **68.** Kratky, Karl W. (Hrsg.) (1991b): Systemische Perspektiven: Interdisziplinaere Beitrage zu Theorie und Praxis. Heidelberg 1991. **69.** Kriz, Juergen (1997): Systemtheorie. Eine Einfuehrung fuer Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Wien 1997. **70.** Kruse, Peter (1996): Die Gestaltung von Veraenderungsprozessen in Unternehmen und Institutionen: Kurzzeitherapeutische Interventionen und systemtheoretische Grundlagen. In: Einfach kurz und gut. Hrsg. v. W. Eberling / J. Hargens. Dortmund 1996. 201-224. **71.** Lippe, Rudolf zur (1997): Wie real ist die Realitaet? Wien 1997. **72.** Ludewig, Kurt / et al. (1983): Entwicklung eines Verfahrens zur Darstellung von Familienbeziehungen: das Familienbrett. In: Familiendynamik. 3/1983. 235-251. **73.** Ludewig, Kurt (1987): 10+1 Leitsaetze bzw. Leitfragen. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 5/1987. 178-191. **74.** Ludewig, Kurt (1991): Grundarten des Helfens. Ein Schema zur Orientierung der Helfer und der Helfer der Helfer. In: Supervision aus systemischer Sicht. Hrsg. v. H. Brandau. Salzburg 1991. **75.** Ludewig, Kurt (1992): Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart 1992. **76.** Ludwig, Peter H. (1991): Sich selbst-erfuellende Prophezeiungen im Alltagsleben. Stuttgart 1991. **77.** Luhmann, Niklas (1968): Zweckbegriff und Systemrationalitaet. Ueber die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt am Main 1999. **78.** Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main 1996. **79.** Luhmann, Niklas (1992): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Das systemisch-evolutionaere Management. Hrsg. v. R. Koenigswieser / C. Lutz. Wien 1992. 236-249. **80.** Luhmann, Niklas (1997): Selbstreferentielle Systeme. In: Lebende Systeme. Hrsg. v. F. B. Simon. Frankfurt am Main 1998. 69-77. **81.** Maik, Fredmund (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Loesungsansatze fuer komplexe Systeme. Bern / et al. 2000. **82.** Maturana, Humberto R. (1975): Die Organisation des Lebendigen: eine Theorie der lebendigen Organisation. In: Ders. (1982). 138-156. **83.** Maturana, Humberto R. (1982): Erkennen. Die Organi-

sation und Verkoerperung von Wirklichkeiten. Ausgewaehlte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig / Wiesbaden 1982. **84.** Maturana, Humberto R. / Francisco J. Varela (1984): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern / Muenchen 1987. **85.** Maturana, Humberto R. (1990): Ontologie des Beobachtens. Die biologischen Grundlagen des Selbst-Bewusstseins und des physikalischen Bereichs der Existenz. In: Ders. (1998). 145-225. **86.** Maturana, Humberto R. (1994): Was ist Erkennen? Mit dem Kolloquium «Systemtheorie und Zukunft». Hrsg. v. R. zur Lippe. Muenchen 1997. **87.** Maturana, Humberto R. (1998): Biologie der Realitaet. Frankfurt am Main 1998. **88.** McCaughan, Nano / Barry Palmer (1996): Leiten und leiden. Systemisches Denken fuer genervte Fuehrungskraefte. Dortmund 1997. **89.** Miller, Scott D. / Insoo Kim Berg (1997): Die Wunder-Methode. Ein voellig neuer Ansatz bei Alkoholproblemen. Dortmund 1999. **90.** Moeller, Jens / Uwe Grau / Norbert Rohweder (1988): Beratung von Individuen in komplexen Systemen. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 6/1988. 288-296. **91.** Mueller, Albert / Karl H. Mueller/ Friedrich Stadler (Hrsg.) (1997): Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft. Kulturelle Wurzeln und Ergebnisse. Heinz von Foerster gewidmet. Wien / New York 1997. **92.** Musil, Robert (1978): Der Mann ohne Eigenschaften. Hamburg 1995. **93.** Nagel, Reinhart / Rudolf Wimmer (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente fuer Berater und Entscheider. Stuttgart 2002. **94.** Piaget, Jean (1950): Der Aufbau der Wirklichkeit beim Kindes. Stuttgart 1998. **95.** Piaget, Jean (1979): Das Weltbild des Kindes. Stuttgart 1979. **96.** Probst, Gilbert / Peter Gomez (Hrsg.) (1991): Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich fuehren. Wiesbaden 1991. **97.** Probst, Gilbert (1987): Selbstorganisation. Berlin 1987. **98.** Richards, John / Ernst von Glasersfeld (1984): Die Kontrolle von Wahrnehmung und die Konstruktion von Realitaet. Erkenntnistheoretische Aspekte des Rueckkoppelungs-Kontroll-Systems. In: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Hrsg. v. S. J. Schmidt. Frankfurt am Main 1994. 192-228. **99.** Riedl, Rupert (1997): Die Folgen des Ursachendenkens. In: Die erfundene Wirklichkeit. Hrsg. v. P. Watzlawick. Muenchen 1997. 67-90. **100.** Riegler, Alexander (1997): Ein kybernetisch-konstruktivistisches Modell der Kognition. In: Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft. Hrsg. v. A. Mueller / K. H. Mueller / F. Stadler. Wien / New York 1997. 75-88. **101.** Schiepek, Guenter (Hrsg.) (1987): Systeme erkennen Systeme. Weinheim / Muenchen 1987. **102.** Schlippe, Arist von / Jochen Schweitzer (1996): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Goettingen 1999. **103.** Schmidt, Jochen (1989): Systemisch denken lernen oder: Lernprozesse rekonstruieren, Lernprozesse konstruieren. In: Zeitschrift fuer Organisationsentwicklung. 4/1989. 1-16. **104.** Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.) (1987): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main 1994. **105.** Schmitz, Christof / Peter W. Gester / Barbara Heitger (Hrsg.) (1992): Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg 1992. **106.** Schweitzer, Jochen (1995): Kundenorientierung als systemische Dienstleistungsphilosophie. In: Familiendynamik. 3/1995. 292-313. **107.** Schweitzer, Jochen / Arnold Retzer / Hans Rudi Fischer (Hrsg.) (1992): Systemische Praxis und Postmoderne. Frankfurt am Main 1994. **108.** Selvini, Matteo (Hrsg.) (1992a): Mara Selvini's Revolutionen, die Entstehung des Mailaender Modells. Heidelberg 1992. **109.** Selvini, Matteo / Mara Selvini Palazzoli (1992b): Team-Konsultation: ein unentbehrliches Instrument fuer den Wissensfortschritt. In: Systemische Praxis und Postmoderne. Hrsg. v. J. Schweitzer / et al. Frankfurt am Main 1994. 164-190. **110.** Selvini Palazzoli, Mara / et al. (1977): Paradoxon und Gegenparadoxon. Stuttgart 1977. **111.** Selvini Palazzoli / et al. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart 1995. **112.** Shazer, Steve de (1992): Das Spiel mit Unterschieden. Heidelberg 1992. **113.** Shazer, Steve de (1985): Keys to Solution in Brief Therapy. New York 1985. **114.** Shazer, Steve de (1988): Der Dreh. Ueberraschende Wendungen und Loesungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg 1999. **115.** Shazer, Steve de (1992). Muster familientherapeuti-

- scher Kurzzeitherapie. Paderborn 1997. **116.** Simon, Fritz B. (Hrsg.) (1988a): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der Systemischen Therapie. Frankfurt am Main 1998. **117.** Simon, Fritz B. / Gunthard Weber (1988b): Konjunktivitis. Ueber die Entzueendung des Moeglichkeitssinns und die Erfindung bekoemmlischerer Wirklichkeiten. In: Familiendynamik. 13/1988. 364-372. **118.** Simon, Fritz B. / Gunthard Weber (1988c): Das Ding an sich. Wie man «Krankheit» erweicht, verfluessigt, entdinglicht... In: Familiendynamik. 13/1988. 57-61. **119.** Simon, Fritz B. / Conecta (1992): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg 1998. **120.** Simon, Fritz B. (1993): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Frankfurt am Main 1999. **121.** Simon, Fritz B. (Hrsg.) (1997): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt am Main 1998. **122.** Simon, Fritz B. (2000): Name dropping. Zur erstaunlich grossen, bemerkenswert geringen Rezeption Luhmanns in der Familienforschung. In: Rezeption und Reflexion. Hrsg. v. II. de Berg / J. Schmidt. Frankfurt am Main 2000. 361-386. **123.** Stiefel, Rolf Th. (2000): Ist Coaching der neue Modebedarf? In: Management-Andragogik und Organisationsentwicklung. Ein Informationsbrief fuer Fuehrungskraefte, die sich fuer Lernen, Entwicklung und Wandel von und in Organisationen interessieren und engagieren. 2/2000. 4-7. **124.** Tomaschek, Nino (1999): Der Konstruktivismus. Versuch einer Darstellung der Konstruktivistischen Philosophie. Regensburg 1999. **125.** Tomm, Karl (1988): Das systemische Interview als Intervention: Teil I. Strategisches Vorgehen als vierte Richtlinie fuer den Therapeuten. In: System Familie. 1/1988. 145-159. **126.** Tomm, Karl (1989): Das Problem externalisieren und die persoenlichen Mittel und Moeglichkeiten internalisieren. In: Zeitschrift fuer systemische Therapie. 3/1989. 200-206. **127.** Tomm, Karl (1994): Die Fragen des Beobachters. Schritte zu einer Kybernetik zweiter Ordnungen der systemischen Therapie. Heidelberg 1996. **128.** Ulrich, Hans / Gilbert J. B. Probst (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier fuer Fuehrungskraefte. Bern / Stuttgart 1988. **129.** Varela, Francisco J. (1981): Der kreative Zirkel. Skizzen zur Naturgeschichte der Rueckbezuglichkeit. In: Die erfundene Wirklichkeit. Hrsg. v. P. Watzlawick. Muenchen 1997. 294-309. **130.** Varela, Francisco J. (1993): Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven. Frankfurt am Main 1993. **131.** Walter, John L. / Jane E. Peller (1994): Loesungsorientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch. Dortmund 1999. **132.** Watzlawick, Paul / Janet H. Beavin / Don D. Jackson (1967): Menschliche Kommunikation. Formen, Stoerungen, Paradoxien. Bern / Goettingen / Toronto / Seattle 2000. **133.** Watzlawick, Paul / John H. Weakland / Richard Fisch (1974): Loesungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern/Goettingen/Toronto 1992. **134.** Watzlawick, Paul (1976): Wie Wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Taesuehung, Verstehen. Muenchen 1994. **135.** Watzlawick, Paul (1977): Die Moeglichkeit des Andersseins. Zur Technik der therapeutischen Kommunikation. Bern / Stuttgart / Toronto 1991. **136.** Watzlawick, Paul (Hrsg.) (1981a): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beitrage zum Konstruktivismus. Muenchen 1997. **137.** Watzlawick, Paul (1981b): Selbsterfuellende Prophezeiungen. In: Ders. (1981a). 91-110. **138.** Watzlawick, Paul (1992): Vom Unsinn des Sinns oder vom Sinn des Unsinn. Muenchen 1997. **139.** White, Michael / David Epston (1990): Die Zaehmung der Monster. Literarische Mittel zu therapeutischen Zwecken. Heidelberg 1994. **140.** Wiener, Norbert (1948): Kybernetik. Regelung und Nachrichtenuebertragung im Lebewesen und in der Maschine. Duesseldorf / Wien / New York / Moskau 1992. **141.** Wittgenstein, Ludwig (1921): Tractatus logico-philosophicus. Frankfurt am Main 1995. **142.** Wittgenstein, Ludwig (1953): Philosophische Untersuchungen. Frankfurt am Main 1995. **143.** Zeig, Jeffrey K. / Stephen G. Gilligan (eds.) (1990): Brief Therapy. Myths, Methods, and Metaphors. New York 1990.

Нино Томашек

**Системный коучинг**  
*Целеориентированный подход в  
консультировании*

**System coaching**  
*Target oriented approach to consulting*

*Научная редакция*  
кандидата психологических наук  
Петра Константиновича Власова

*Перевод с немецкого:*  
Ольга Алексеевна Шипилова  
*Дизайн и компьютерная верстка:*  
Андрей Юрьевич Каменев

Свидетельство ДК №2009 от 10.11.2004

Издательство «Гуманитарный Центр»  
Отдел продаж (Харьков – 057-719-52-40),  
e-mail: [huce@kharkov.ua](mailto:huce@kharkov.ua)  
[www.iap.kharkov.ua](http://www.iap.kharkov.ua)

Подписано в печать 15. 05. 2008  
Формат 60×84/16. Бумага оф.  
Усл. печ.л. 10,23. Тираж 1500 экз. Заказ № 70

Отпечатано в типографии ООО «Кроссруд»  
г. Харьков, ул. П्लехановская 92а, корпус В, оф. 709, 711  
тел. 717-32-34



## Спецфакультет

### «Организационная психология»

#### Проводит прием слушателей

Спецфакультет – это академическая переподготовка специалистов с высшим образованием для профессиональной работы по управлению организацией, взаимодействию с клиентами, менеджменту персонала, рекламе и связям с общественностью.

#### Основная направленность специальных курсов:

- Организационная психология
- Управление персоналом
- Психология рекламы и поведения потребителей
- Политическая психология

Обучение заочное и платное (2 года, 6 сессий, 1162 учебных часа). Программа включает практическую и тренинговую подготовку. Зачисление проводится по результатам собеседования. Занятия начинаются с первой декады октября текущего года. Выпускники защищают дипломную работу и получают свидетельство об окончании.

*Занятия проводят специалисты Института прикладной психологии совместно с ведущими учеными Санкт-Петербургского Государственного Университета (факультет психологии).*

Дополнительная информация: тел. (057) 757-46-40, 758-89-67  
www. psychologyinstitute.kharkov.ua e-mail: huce@kharkov.ua

# coaching coaching coaching coaching

**Нино Томашек** – магистр, доктор философских наук. Обучался философии, немецкой филологии и социологии в Венском университете; международному управлению человеческими ресурсами и организационному развитию в частном университете в Вене и в Колледже менеджмента в Лондоне. Доцент в Венском университете по системно-конструктивистскому фундаментальному исследованию.

**Уве Грау** – доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогической психологии и директор Института психологии в Университете им. Кристиана Альбрехта в Киле. Основатель Кильской модели консультирования. Коуч руководителей в бизнесе, большом спорте и психосоциальных учреждениях.

Что такое знания? Как человек получает их? Насколько объективны эти знания? Можно ли считать то, что мы воспринимаем, истинным и соответствует ли это тому, что воспринимает другой человек? Именно эти философские вопросы лежат в основе любого взаимодействия людей, особенно в профессиональной сфере, где знания и оперативное отражение определяют структуру работы и отношений в организации.

ISBN 978-966-8324-49-9



9 789668 324499

427364



2 050004 273649

7-1-4-1

# coaching