



И. Хервиг-Лемпп

УЧИТЬСЯ НА СОБСТВЕННЫХ УСПЕХАХ, ИЛИ КАК ПОМОЧЬ СЕБЕ В АНАЛИЗЕ СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Иоханнес Хервиг-Лемпп (1957) – дипломированный социальный педагог, является системным социальным педагогом, супервизором в сфере работы с наркоманами, психически больными людьми. Специалист школы г. Мерзебурга (ФРГ). Его теоретические исследования могут быть полезны многим специалистам в различных областях знаний.

Шесть аргументов и одна инструкция для беседы по обсуждению успехов

Вместо вступления

Есть несколько причин для того, чтобы сделать наши успехи темой специального разговора. Такой разговор поможет обеспечению и улучшению качества работы. Когда мы пытаемся осознать свои успехи, то делаем определенные выводы, которые можем в дальнейшем использовать в своей работе. Автор представляет простое руководство по обучению тому, как систематизировать и использовать свои успехи. Его можно применять в групповой работе. Не в последнюю очередь оно предназначено и для ориентированных на успех бесед с клиентами.

Неужели нужно в очередной раз сетовать на любовь пожаловаться, присущую социальным работникам? Совершенно очевидно - нет. Конечно, можно было бы пожаловаться на объективные обстоятельства, однако сейчас самое время заострить свой взгляд на ресурсах. Исходя из собственных ресурсов, знаний, способностей, мы можем еще очень многому научиться. Для обсуждения успехов существует целый ряд хороших аргументов, которые представлены здесь вместе с руководством по ведению разговора об успехах.

На ошибках учатся, - это, конечно, правильный девиз. Но слишком редко мы задумываемся над тем, что можно нау-

читься и на успехах из повседневной практики.

Рефлексия и анализ собственной деятельности – важные составляющие социальной работы. В целом в данной модели представлен инструмент повышения качества работы, который может иметь значение для дальнейшего совершенствования специалиста. Эта модель была опробована, изменена и усовершенствована в работе с различными коллективами социальных работников в области супервизии (супервизия- консультация социальных работников-практиков специально подготовленным экспертом-супервизором. – Прим. авт.) и повышения квалификации (Хервиг-Лемпп, 1993, 1997). Эту концепцию можно без труда взять на вооружение, использовать и даже изменять. Она меняет позицию социального работника и целого коллектива. При этом центр внимания смещается с ошибок и неудач на позитивные моменты социальной практики. Иначе говоря, это перенос концепции, ориентированной на успех и ресурсы клиента, на собственную профессиональную деятельность.

Приглашение к эксперименту

Я предлагаю вам простой эксперимент. Вспомните одну из ситуаций последней рабочей недели, в которой вы были довольны собой, о которой вы подумали: «Это у меня получилось», после которой вас похвалили бы ваши коллеги. Это должно быть не что-либо глобальное, а скорее несущественное, может быть, не бросающееся сразу в глаза, но сейчас это пришло вам на ум первым. Я уверен, что у каждого из нас есть многочисленные небольшие и отдельные достаточно глубокие переживания успехов своей работы, иначе мы просто не смогли бы работать.

Итак, возьмите ситуацию, которая вам первой пришла на ум, представьте ее себе и запишите на листе бумаги тремя-четырьмя предложениями или, еще лучше, расскажите о ней кому-нибудь. Вот примеры ситуаций, которые называются обычно социальными работниками во время групповых опросов:

- Вчера у меня была беседа с клиентом, которой я, в общем-то, боялся, но она удалась.

- Поездка за город в прошлую пятницу, которую мы организовали, получилась интересной.

- В прошлом месяце мне удалось успешно завершить многолетнюю тяжелую работу с клиентом.

- Вчера меня похвалил мой шеф.

- На последнем заседании я наконец-то отважился высказать свое мнение.

- Наконец, я нашел подходящий ответ на замечание господина Н.

- На прошлой неделе состоялся разговор с госпожой Н., к которому я был хорошо подготовлен.

- Я отлично провел последнее заседание нашей рабочей группы.

Как видно из этих примеров, об успехе можно коротко рассказать в одном предложении.

С помощью следующих далее вопросов из подробной инструкции по ведению беседы я приглашаю вас к внутреннему диалогу о вашем восприятии успеха (и здесь было бы полезно попросить кого-либо задать вам эти вопросы). Не торопитесь с ответом, отвечайте подробно. Если вы нашли уже один ответ, аспект или точку зрения, поищите, по крайней мере, еще один, попытавшись задать себе вопрос: «что это могло бы быть еще? Какие новые идеи здесь могут появиться?»

- В чем состоит ваш успех? В какой степени вы довольны собой в данной ситуации?

- Каков был ваш вклад в этот успех? Что привело к данному положительному результату?

- Какой бы вы дали совет коллегам в подобной ситуации? Что нужно им бы-

ло бы обдумать или учесть? Как они могли бы к ней подготовиться? Может, у вас есть еще один совет?

- Как вы себя наградили за успех? Если вы этого не сделали, то как бы вы могли это сделать?

Если вы уже провели этот эксперимент, у вас уже, возможно, появились какие-то идеи, и вы можете оценить, как это полезно, обдумывать и обсуждать собственные успехи.

Возможно, у вас уже готовы доказательства пользы этого.

Подобные обсуждения успехов особенно хорошо использовать в рабочих группах соцработников, в малых группах, на профессиональных консультациях и в супервизии.

В дальнейшей аргументации я опираюсь на опыт из данных сфер деятельности.

Аргументы в пользу обсуждения успехов

Прочитав ранее названные примеры, кто-то вспомнит с трудом свои успехи, и они покажутся ему немногим лучше. Тогда он может спросить, зачем вообще это нужно, говорить об успехах. Наши удачи кажутся нам порой банальными, незначительными, естественными, слишком несущественными, чтобы говорить о них или тем более поднимать из-за них много шума.

1. Аргумент: В нашей работе есть успехи. Если мы хотим их использовать, то должны о них говорить.

На предложение вспомнить какую-либо удавшуюся ситуацию Карин реагирует неожиданно: «ничего не приходит в голову». После того, как она некоторое время послушала других, она вдруг улыбается и говорит: «О, теперь и я кое-что могу сказать».

Если это упражнение проделать в большой группе, то найдутся люди, которые сначала ничего не назовут: или потому, что ничего не приходит на ум, или потому, что первые спонтанные мысли кажутся им несущественными. В качестве наиболее интересного результата подобного опроса называют то, что вообще

начинают осознаваться удачные ситуации, в которых человек доволен собой и своей работой, что начинают признавать и ценить собственные успехи. Предпосылкой для этого является то, что кто-то интересуется ими и спрашивает о них.

И на самом деле, у нас, конечно, есть успехи, иначе нас бы уже давно не было на рабочем месте, или сами бы не вынесли, или уволил бы работодатель. Чтобы осознать наши успехи, мы должны о них говорить: кто-то должен о них спросить, предложить нам вспомнить и рассказать о них, должен проявить любопытство. Только тогда мы начинаем осознавать и оценивать свои успехи.

2. Аргумент: Когда мы говорим о своих успехах, то можем на них научиться.

- *На вопрос об успехе Гизела отвечает: «Вчера мы проводили с детьми игры, получилось здорово». «Каким был твой вклад в это?» «Ах, я, в общем-то, ничего особого не делала: погода была хорошая, и у всех детей было хорошее настроение, короче, вечер удался»*

В качестве вечной проблемы социальной работы можно назвать утверждение, что успехи невозможно обнаружить. Никто же не знает, зависит ли постепенное улучшение жизненной ситуации клиентки Н. от усилий ее социальной работницы или же от внешних обстоятельств. Или перестал ли юноша торговать наркотиками и стал опять ходить в школу благодаря, вопреки или вообще независимо от вмешательства социального педагога. Утверждается, что положительное влияние доказать невозможно. Самое интересное, что обратный процесс идет без проблем: ошибки социальных работников определяются ими или другими с необычайной ясностью и остротой. Так, Гизела, если бы вечер для детей не удался, без труда нашла бы в себе причину неудачи.

Только тогда, когда начинаем думать об успехах, мы можем на них учиться, при условии, что воспринимаем их как свои собственные. Тогда мы получаем импульс к раздумьям о том, как мы

должны себя вести, чтобы повторить этот успех в подобной ситуации. Пока Гизела будет искать причину успеха в хорошей погоде и настроении детей, она будет недооценивать свой вклад в удачу и не делает выводов для дальнейшей работы с ними.

Для того, чтобы побудить Гизелу к мысли об ее собственном вкладе в удавшийся праздник, нужно задать вопрос: «Представь, что ты сама сделала вклад в тот успешный вечер, в чем бы он состоял?» Она может ответить: «Я была хорошо подготовлена», «У меня было хорошее настроение» или «Мне не надо было ни о ком другом думать, кроме детей». Тогда можно с любопытством и интересом спросить:

«Как тебе это удалось, хорошо подготовиться, создать приподнятое настроение, забыть обо всем, кроме детей?». Только тогда Гизела начнет понимать, что она и сама повлияла на этот успех и что сможет использовать этот опыт в будущем.

3. Аргумент: Когда мы говорим о своих успехах, на них учатся другие, и наоборот.

Когда мы говорим о своих успехах, кто-то обязательно нас слушает. И тот, кто слышит о наших успехах, может, если захочет, научиться на них. Так, как мы учимся на ошибках других, «Я так никогда не сделаю!», мы можем научиться и на чужих успехах.

Это очень важный аргумент: мы можем использовать знания и опыт друг друга. По этой причине разговор об успехах хорошо подходит для работы в группе, например для обсуждения успехов «по кругу» в начале обсуждения какой-либо ситуации или супервизии.

Вот вопрос, который особенно полезен для других: «Какие советы вы могли бы дать другим коллегам, оказавшимся в подобной ситуации? О чем они должны подумать и что учесть?» На самом деле тут подошел бы любой вопрос, который помог бы взглянуть рассказчику на его опыт с другой точки зрения и по

возможности найти аспекты, которые были ему не видны до сих пор.

4. Аргумент: Если мы ценим свои успехи, мы можем по достоинству оценить свою работу и работу своих коллег.

«Франк, кому ты рассказал об успешном завершении этой попечительской работы?» - «Никому, вернее, моей коллеге.» - «И как ты за это себя наградил?»

- «Я просто обрадовался, больше ничего» - «А как бы ты себя наградил, если бы захотел?» - «Ну, я бы пошел в кино или пообедал в ресторане»

На курсах повышения квалификации или супервизии часто случается, что после расспроса об успехах на вопрос: «Как вы считаете, зачем надо говорить о них?», прежде всего отвечают: «Потому что от этого становится лучше»

Это значит, мы ценим себя, свои успехи, свою работу, мы хорошо себя чувствуем и мотивируем, вдохновляя себя на дальнейшую работу.

Самыми странными в ходе беседы кажутся вопросы о награде и признании другими.

На вопрос «Как вы себя наградили?», как правило, сначала отвечают: «Сам успех был мне наградой» или «Это моя работа, поэтому награда мне не нужна», «Мне платят за работу, этого достаточно». Лишь небольшая группа социальных работников награждает себя перерывами на кофе или перекурами, при больших успехах - покупкой книг или одежды, ужином в ресторане. Я не настаиваю на том, что нужно себя награждать. Но можно было бы себя награждать, если хочется, и благодаря этому еще раз подчеркнуть и по достоинству оценить свою работу и свои достижения.

Для многих странно звучит даже вопрос о том, кому они рассказали о своих успехах. Кому и зачем надо об этом рассказывать? Чаще всего называются все же супруги, близкие коллеги по работе, иногда друзья, почти никогда – вся рабочая группа, где сообщения о достижениях должны бы стать составной ча-

стью профессиональных дискуссий, и практически никогда не называются начальники. Кажется, что, по бытующему среди соработников мнению, им можно рассказывать только о неудачах. Непонятно тогда, как шеф должен оценивать работу своих сотрудников, если он узнает чаще о негативных результатах их работы.

5. Аргумент: Ориентация на свои ресурсы начинается с ориентации на успех.

Выражение « ориентация на свои ресурсы» у всех на слуху и используется в большинстве концепций. Успехи - это тоже ресурсы, удачно разрешенные ситуации могут служить основой для подготовки к будущим ситуациям и, следовательно, к дальнейшим успехам.

Разговор об успехах – это разговор о ресурсах. При этом речь идет об обновляемых или, в сущности о неиспользованных ресурсах, и никто, собственно, не пострадает, если эти ресурсы использовать на полную мощность: они неисчерпаемы.

Так, как это принято в системной работе (системная социальная работа – новое направление, ориентированное на «системы», выросшее из семейной терапии и семейного консультирования и системной теории. – Прим. авт.) с клиентами говорить, что удастся, чем они довольны, что нужно было бы изменить, так можно начать систематически спрашивать об успехах: «В какой области я работаю более успешно? Что мне удастся всегда, иногда или получилось однажды?» А затем стоит добавить вопрос, как я мог бы перенести это на другие области своей работы.

Так, например я знаю, что у меня есть способность чувствовать настроение и состояние моих клиентов во время разговоров с глазу на глаз, в групповых консультациях мне это уже не удастся. Вместо того, чтобы штурмовать свои способности вести групповую беседу, я могу начать с анализа способности вести индивидуальную беседу, спросив себя о том, какие сильные стороны и компе-

тенции я в ней применяю и как они переносимы на беседу с несколькими клиентами.

6. Аргумент: Разговор об успехах – составная часть управления качеством работы.

Управление качеством (Qualitaetsmanagement) получает в социальной работе все большее значение. Оценка и самооценка играют все большую роль. Разговор об успешно выполненной работе является одной из гарантий повышения качества работы, то есть профессиональной методикой, которая может рассматриваться на одном уровне с коллегиальными консультациями по отдельным случаям, эмпирической оценкой или опросом клиентов о качестве социальной работы.

Таким образом, следующая инструкция по рефлексии (обсуждению) успехов может считаться и использоваться в качестве инструмента управления качеством. Благодаря своей простой и наглядной структуре она предоставляет концепцию для оценивания хорошей работы и этим вносит вклад в обеспечение качества этой работы.

Нужно быть реалистами?

Естественно, существуют и контраргументы, почему надо или не надо было бы говорить об успехах. Они чаще связаны с мнением, что люди переоценивают или даже придумывают свои успехи, что им уделяют слишком много внимания, что оценка успехов не соответствует действительности, с тем, что от лишних разговоров об успехах можно возгордиться. Социальная работа – одна из немногих сфер социальных услуг, где признаком хорошего тона не является обсуждение собственных сильных сторон и способностей, а, следовательно, и успехов.

Эти рассуждения могут подойти для тех, кто боится выделиться. Вопрос в том, как посмотреть на эту проблему, с пессимизмом или же с оптимизмом. Неправильна уже сама постановка вопроса. Речь должна идти о том, какая позиция

более верна для нас и нашей будущей работы.

Какая польза от того, что мы будем, например, во время собраний нашего коллектива или супервизии говорить исключительно о наших ошибках? Какое мы получим преимущество от того, что откажемся вспоминать о наших успехах? Представленный здесь подход и помогает взглянуть несколько более реалистично на собственную работу и личные достижения.

Инструкция по ведению беседы: Как мы можем говорить о наших успехах?

Целью данного руководства является сообщение простого способа приглашения партнера к разговору о качественной работе, о благополучно решенных ситуациях, об успехах, об их анализе и «повторному употреблению» как для себя, так и для других.

Инструкция по ведению беседы

Оценивать успехи, чтобы иметь возможность их использовать.

Вопросы об успехах

Когда вы в последний раз были довольны собой и своей работой?

Какую приятную ситуацию вы недавно пережили?

В какой ситуации вам недавно что-либо удалось?

Покажите это на примере!

Расскажите кратко об одном из последних успехов, при этом используйте не более 3-4 предложений.

В чем для вас состоял успех?

Вопросы о вашем собственном вкладе

- Как вы это сделали?
- Как это вам удалось?
- Каков был ваш вклад?
- Какие свои сильные стороны и способности вы при этом использовали?
- Как вы к этому подготовились?
- Как еще? Что еще? Что кроме этого? Что вы имеете в виду под...?

Вопросы об использовании опыта в будущем

- Как можно было бы повторить этот успех?

- На какие другие ситуации, в которые вы, возможно, попадете, переносим этот успех?

- Где еще вы могли бы использовать проявившиеся в данной ситуации способности?

- Какие советы вы могли бы дать нам, если мы попадем в подобную ситуацию?

- Как еще? Что еще? Что кроме этого? Что вы имеете в виду под...?

Вопросы о признании успеха вами и другими

- Каким образом вы рассказали об этом другим, чтобы они вас похвалили, признали, наградили и чтобы они тоже чему-либо научились?

- Кому вы могли бы еще рассказать об этом?

- Как вы себя за этот успех наградили?

- При условии, если вы себя все же наградите, как бы вы это сделали?

- Как еще? Что еще? Что кроме этого? Что вы имеете в виду под ...?

Все вопросы мыслились как приглашение задуматься о своих успехах. Здесь не имеется в виду насилие над личностью. Кто не хочет говорить о своих успехах, тот и не должен это делать. Приглашения к разговору - это предложение, от которого можно и отказаться, и вернуться к нему после. Станным образом, мы легче принимаем приглашение, чем подвергаемся давлению: один и тот же вопрос тут же становится неприятным, как только мы чувствуем, что на него «необходимо» ответить.

По этой причине все эти вопросы являются открытыми, то есть на них невозможно ответить «да» или «нет» и не дается вариантов ответов: например, «какие способности вы использовали?», а не «могли ли вы использовать свои богатые знания?». Этим они как бы предлагают опрашиваемому самому открыть свои способности. Вопросы так сформулированы, что не дают мне вносить в разговор слишком много собственных идей, но оставляют интерес к мыслям собеседника.

Вопросы, начинающиеся со слов «при условии, что...», являются также приглашением к дальнейшим раздумьям: «Предположим, если вы бы себя наградили, как бы вы это сделали?»

«Предположим, что вы могли бы дать совет коллеге, находящейся в подобной ситуации»

«Предположим, вы знаете, что могло вам добиться успеха, что это могло бы быть?»

Эти вопросы – не уловки для того, чтобы вынудить кого-то выдать свои секреты, это предложения как можно более полно использовать свои успехи.

То же можно сказать и о вопросах: «что еще?» и «как еще?», которые могут быть поняты следующим образом: «Что еще вам приходит в голову по поводу вашего вклада в успех?» «Какой вы могли бы еще дать совет?» Самое удивительное в вопросе «Как еще» - это сила, с которой он приглашает к повторному поиску: ни я, ни мой партнер еще не знаем, можно ли найти другой ответ, но как только поставлен вопрос, он начинает поиск.

Использование: где и как

Об успехах стоит говорить всегда. Возможно, у вас появилось желание использовать эту инструкцию или ее отдельные части в своей работе. Ниже представлено несколько ситуаций вместе с предложениями по применению.

1) В качестве упражнения вы могли вместе со своим коллегой расспросить друг друга о своих успехах. Один из вас рассказывает об удавшемся случае, в котором он был доволен собой. Другой (другая) расспрашивает его с помощью инструкции. Выберите из каждого блока вопросов от одного до трех вопросов и спросите открыто: «Как еще?», «Что тебе еще приходит в голову?», «Допустим, что у тебя есть еще совет, какой?»

2) Начинайте собрания рабочей группы, обсуждения отдельных случаев, супервизии с кругового опроса об успехах: каждый рассказывает об удавшейся ситуации, успехе за последнюю неделю. Заранее оговаривается, что можно задать

по одному – трем дополнительным вопросам. Представьте себе, что даже общению о собственных успехах можно научиться, начинайте с небольших впечатлений. Сила вопросов лежит в четком плане данных бесед по кругу. Измените структуру опроса, но положите в основу разговора четкий план, которого бы все придерживались.

3) Если у вас есть уже опыт (или если вы его хотите получить), начинайте говорить и со своими клиентами об их успехах: в индивидуальных, парных, семейных и групповых беседах, со взрослыми, молодежью, детьми. В любом случае подходит утверждение: есть хорошие аргументы в пользу разговора об успехах.

Здесь представлено лишь несколько моделей из множества возможных. Создайте другие.

Я желаю вам больших успехов!

История об одном графе, который дожил до очень преклонного возраста, так как умел наслаждаться жизнью *rag excellence*.

Этот граф никогда не уходил из дому без пригоршни бобов. Он это делал не для того чтобы жевать их по дороге.

Нет, он брал их с собой, чтобы осознанно воспринимать прекрасные моменты прожитого дня и иметь возможность их сосчитать.

Каждую добрую мелочь, пустяк, который он переживал в течение дня, например, радостный шум на улице, смех своей жены, хороший обед, дорогую сигару, тенистое местечко в полуденной жаре, стакан доброго вина, - он отмечал тем, что перекладывал один боб из правого кармана в левый. Иногда это было сразу два или три боба.

По вечерам он садился и считал бобы в левом кармане. Он наслаждался этими минутами.

Таким образом, он показывал себе, как много хорошего произошло с ним в этот день, и радовался. И даже если он находил вечером всего один боб, день считался удавшимся, жить все равно стоило. (Источник этой легенды, к сожалению неизвестен).

Впервые напечатано: Johannes Herwig Lempp. *Aus Erfolgen lernen: Ein Instrument der Selbstevaluation*. In: *systema* 2/2000. 14 Jahrgang. Seite 185-195

Перевод М. В. Ефимовой

Библиографический список

1. Hargens, J (1998) Von Loesungen zu Ressourcen oder: Wie lassen sich Haltungen operationalisieren? Und wie noch? Und was geschieht mit Problemen? In: *Zeitschrift fuer Systemische Therapie* 1/1998, S.4-8.
2. Herwig-Lempp, J. (1993). "Einfallarbeit" in der Fallarbeit. Das Modell der Teambearbeitung/
3. In: *Sozialpaedagogik* 3/1993, S. 150-158.
4. Herwig-Lempp, J. (1997). Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen – Handwerkzeug fuer die systemische Supervision in der Gruppe. In: *Familiendynamik* 3/1997, S.264-289.