



Конструкционистские подходы в организационном консультировании

ГРЕБЕНЮК Елена Григорьевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Цель. В статье предлагается анализ четырех подходов к работе с организациями, базирующихся на принципах социального конструкционизма. Идея социально конструируемого, интересубъективного знания смещает фокус внимания с оценки и обучения сотрудников на контекст их взаимодействия, коммуникативные практики. *Метод «позитивного исследования»* предлагает опираться в процессе изменений на «позитивное ядро» организации — опыт успеха и сильные стороны. На основе этого опыта формулируется образ предпочитаемого будущего, выстраивается путь его воплощения в жизнь. «*Ориентированный на решение корпоративный коучинг*» также работает с опорой на те знания и навыки, которые дают результат. Он предлагает принципы постановки вопросов и целей, которые помогают конструировать решение. *Теория «диалогического Я»* рассматривает человека как «общество в обществе» — множество голосов и позиций, находящихся в процессе взаимодействия. В рамках данной концепции был предложен «метод командной конфронтации», выявляющий доминирующие и девиантные позиции в команде, а также осуществляющий изменения в её работе на основе этих альтернативных точек зрения. *Нарративный подход* предлагает принципы работы в не-экспертной позиции, уважительной к локальному знанию и уникальному опыту людей в организации. Он дает ориентиры относительно того, как учитывать политические аспекты работы и культурный контекст, задействовать принципы нарративного структурирования опыта с пользой для людей и организаций. *Результаты.* Отличительные черты этих подходов — взгляд на коммуникацию как процесс со-конструирования реальности; признание ценностей и сильных сторон людей и организаций; внимательность к языку, метафорам и коммуникативным принципам; чувствительность к политическим аспектам взаимодействия; фокус на отношениях, коллаборативность; ценность многообразия, многоголосия, диалога; опора на локальные знания и навыки.

Ключевые слова: социальный конструкционизм; позитивное исследование; ориентированный на решение корпоративный коучинг; диалогическое Я; нарративная практика.

Проблемы в организации: два мировоззрения

Начнём с идеи, ключевой для понимания данной статьи. В чём причины проблем в организации? Один из возможных ответов на вопрос: в людях, которые в ней работают. Это привычный нам западный способ мышления, рассматривающий человека как некоторую капсулу с определенным содержимым: навыки, знания, установки, личностные характеристики, механизмы мышления и мотивации, паттерны поведения, структура или тип личности, компетенции и так далее, термины существуют разные. Начиная с Хоторнского эксперимента и возникновения концепции «человеческих ресурсов», такой взгляд порождает в организаци-

онном контексте многообразие методов отбора, оценки и обучения сотрудников. Отсеивать, распределять по категориям, извлекать что-либо изнутри, из глубины, наружу или вкладывать снаружи внутрь, чинить или растить что-то в человеке — метафоры из биологии, химии, физики. Выражаясь на том же языке, эти методы помогают что-то наладить и приносят свои плоды. Однако, как и любая концепция, они не описывают всей реальности и встречаются с областями, где оказываются не полезны. Тень этих концепций — оторванные от контекста, плодящие лишь сами себя методики и термины, симуляция деятельности во имя скрытых политических интересов, бесконечное совершенствование, поиск всё более сложных объяснений, стигматизация сотрудников, не решающие проблем.

Так появляется потребность в иной перспективе. В постмодернистском мировоззрении человек не рассматривается как замкнутая, фиксированная сущность. На смену приходят метафоры текста и перформанса. Фокус внимания смещается в контекст, в социальные практики: именно там локализуются проблемы, там — точка приложения воздействия (Рис. 1).

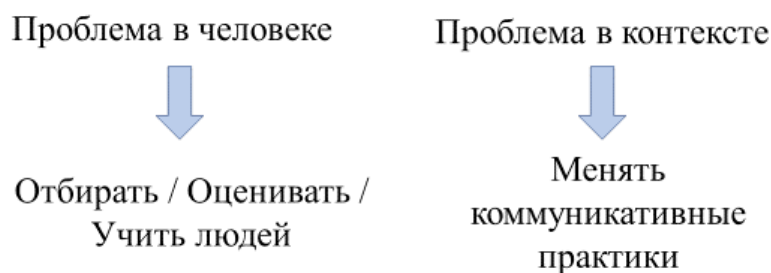


Рисунок 1. Два подхода к проблемам в организации

Социальный конструкционизм предоставляет эту иную перспективу. Можно было бы обозначить эти две позиции в привычных философских дихотомиях: модернистская — постмодернистская; структуралистская — постструктуралистская; традиционная — конструкционистская. Однако, не желая вдаваться в историю происхождения этих категорий и множить терминологические сущности, мы просто обозначим здесь это различие как таковое. В ракурсе контраста можно яснее увидеть излагаемую позицию. Цель данной статьи — познакомить читателя с тем, как именно идея социального конструкционизма воплощается в мировоззренческих принципах и практической работе. Мы кратко рассмотрим общую конструкционистскую методологию и четыре подхода, которые развиваются в этом русле.

Социальный конструкционизм

Как известно, за исходную точку в возникновении социального конструкционизма можно принять работу П. Бергера и Т. Лукмана «Социальное конструирование реальности», изданную в 1966 г. Они описывают процессы социального конструирования, в ходе которого произвольные продукты человеческой деятельности начинают восприниматься как независимые, сущностные явления (природы, космоса, божественной воли и т.д.). Человек способен

забывать свое авторство по отношению к человеческому миру (Бергер, Лукман, 1995). Социальный конструкционизм предлагает про это авторство вспомнить.

Эти идеи бурно развиваются в 1970–1980-х гг. Среди представителей направления такие имена, как К. Герген, М. Герген, Дж. Шоттер, Р. Харре, В. Барр и другие. Нет единой школы, скорее есть общие мировоззренческие принципы, которые начинают параллельно звучать в разных вариациях. Приведем их здесь в формулировке К. Гергена.

1. *То, как мы понимаем мир, не является «объективной правдой», «универсальной истиной», не задается непосредственно тем, «какой он на самом деле». Это не означает, что реальности нет — означает, что существует множество способов её описания.*

2. *Способы, которыми мы описываем и объясняем мир — результат отношений.* Знания о мире формируются посредством языка и систем значений — в сообществах людей, в процессе коммуникации, в определенных исторических и культурных обстоятельствах.

3. *Знания приобретают свою значимость в процессе социального использования, они связаны с социальными практиками и институтами;*

4. Будучи социально сконструированными, эти знания реальны по своим последствиям: различия в социальных взглядах приводят к различиям в социальных действиях. Описывая и объясняя явления мира, мы тем самым определяем, формируем наше будущее;

5. В связи с этим рефлексия *само-собой-разумеющихся знаний о мире* жизненно важна для нашего будущего благополучия (Gergen, 2009).

Таким образом, в фокусе внимания социального конструкционизма находятся процессы, при помощи которых люди в своем взаимодействии друг с другом создают знания и представления, определяющие жизнь в мире. Возникает интерес не к объективной или субъективной стороне знания, а к стороне интерсубъективной. Интерес к языку, дискурсу, метафорам, политике повседневности. В этом рассмотрении коммуникация — это не средство описания или изменения реальности как некоего объекта, — а процесс формирования и «воплощения» этой реальности (Табл. 1).

Табл. 1. Две точки зрения на коммуникацию

| Коммуникация с традиционной точки зрения | Коммуникация с точки зрения социального конструкционизма |
|---|--|
| Инструмент описания/ изменения объективной реальности; трансляции субъективного опыта | Интерсубъективная реальность, процесс её конструирования и перформанса |
| Язык, модели и метафоры имплицитны, само-собой-разумеются | Внимательность к языку и метафорам, деконструкция само-собой-разумеющегося знания |
| Объективность, нейтральность; политический аспект скрыт | Прозрачность ценностной и политической позиции |
| Рассматривается в первую очередь как процесс «между» инкапсулированными индивидами, в изоляции от контекста | Рассматривается во «внутренней» реальности человека, в отношениях между людьми, в более широком культурном контексте |

Те подходы к практической работе с организациями, о которых мы будем говорить далее, объединяет общий взгляд на свою работу как на *процесс со-конструирования смыслов*, формирующих реальность. Поэтому в этих подходах уделяется столь большое внимание к выбору слов, языка и метафор, к постановке вопросов, к принципам коммуникации. В рамках этих подходов идет поиск таких коммуникативных практик, которые помогают сделать процесс совместного конструирования наиболее полезным для участников, сообществ и организаций.

Поиск позитивных сторон (*Appreciative inquiry*)

Подход к изменению в организациях, получивший название «*Appreciative inquiry, AI*»¹, развивался в США начиная с середины 1980-х гг. в работах Д. Куперрайдера и его коллег (Cooperrider, Srivastva, 1987). Новизна подхода заключалась в первую очередь в том, что вместо обсуждения проблем, недостатков и слабых сторон организации (т.е. так называемых «дефицитарных» описаний), было предложено уделять внимание позитивным сторонам: каким успешным опытом обладают сотрудники; что уже получается, приносит удовлетворение и наилучший результат. Таким образом, в ходе взаимодействия формулируется «позитивное ядро», которое позволяет осуществлять изменения. Мировоззренческая позиция: важность признания того, что уже хорошо, что плодотворно, что значимо для людей; переход от того, чтобы оценивать, — к тому, чтобы ценить (Anderson et al., 2008).

Создатели подхода хотели подчеркнуть, что это — полноценная философия, а не узко предписываемая технология. Поэтому первые 15 лет его существования исследователи руководствовались не конкретными алгоритмами, а ориентировались на четыре принципа: 1) исследование потенциала социальной системы начинается с признания; 2) это исследование осуществляется совместно; 3) оно имеет провокативный характер; 4) его выводы применимы к реальности. И лишь в конце 1990-х гг. в сотрудничестве с Д. Уитни была разработана «4D» схема исследования, которая стала популярной и практически отождествляемой с *AI* в целом (Bushe, 2011). Схема представляет собой цикл из четырёх стадий, четырёх «D»: *Discovery* (открытие); *Dream* (мечта); *Design* (дизайн); *Destiny* (действия). К настоящему моменту идея «ориентированности на позитив», исследования «лучших практик» получила широкое распространение в организационном контексте. Обратимся подробнее к тому, как подход *AI* воплощается в жизни.

В начале определяются «*Позитивно-утверждающая тема*» (*Affirmative topic*) — то, что именно люди хотят исследовать. Это может быть элемент «позитивного ядра» организации, который, если его развить, продвинет её вперёд. Это может быть проблема, переформулированная в утверждающем, позитивном ключе. Это может быть фактор успешности, который компании необходимо освоить. Выбор темы очень важен, поскольку определяет форму дальнейшего исследования: человеческие системы движутся в том направлении, которое они изучают, куда вкладывают внимание (Whitney, Trosten-Bloom, 2003). Тема выбирается совместно в группе людей, которая репрезентативна с точки зрения опыта и многообразия мнений в компании; внешние по отношению к компании голоса также приветствуются.

Сначала представители этой группы интервьюируют друг друга в парах (Cooperrider et al., 2008). Вопросы могут быть следующими. Каковы ваши переживания лучших моментов в работе, опыт, когда вы чувствуете себя «на высоте», чувствуете себя наиболее живыми? Что вы больше всего цените в себе, своей работе, организации? Какие ключевые факторы «дают жизнь» организации? Каковы три ваших желания, которые могут повысить витальность, жизненность организации? Далее эти ответы обсуждаются в группе. Важно, чтобы у всех было равное право, пространство для высказывания. Не менее важен язык, комфортный для всех выбор слов, т.к. «*words create worlds*» (слова создают миры). Постепенно кристаллизуются темы исследования, как правило, от трёх до пяти. Критерии «хороших тем» таковы:

- темы сформулированы утвердительно и позитивно;
- люди действительно испытывают желание достичь этих целей;

¹ В русскоязычной литературе отсутствует единый способ перевода этого названия. Варианты перевода: исследование, основанное на признании; исследование позитивных сторон; метод позитивной оценки ситуации; парадигма позитивных перемен; позитивное ядро перемен и т.п. (прим. ред.)

- люди испытывают любопытство по отношению к ним, хотят узнать больше;
- темы продвигают в направлении, в котором группа хочет двигаться.

Выбранные темы направляют, фокусируют последующий четырехэтапный процесс исследования, ложатся в основу вопросов для интервью. Рассмотрим этот «4D» алгоритм работы с организацией, который также можно рассматривать как цикл осуществления изменений (Рис. 2).

1. Discovery (исследование, открытие)

На этом этапе собираются рассказы о лучшем из того, что было и что есть в компании относительно выбранных тем. Это опыт успеха, сильные стороны сотрудников и организации. Моменты, когда сотрудники чувствуют себя наиболее полно реализующими свои возможности. Сбор таких сведений осуществляется в форме интервью. Ещё одно нововведение «AI» — интервьюируют друг друга, как правило, сами сотрудники, что способствует более интенсивной и прозрачной коммуникации внутри компании. Поэтому сначала на основе «утверждающих тем» формируются перечни вопросов, проходит обучение интервьюеров, потом происходит непосредственно проведение интервью и сбор информации. Далее эти истории оформляются в более обобщенные карты, «позитивное ядро», формулируются ключевые смыслы, описывающие опыт сотрудников, их разделяемое знание, коллективную мудрость.



Рисунок 2. Цикл «Appreciative Inquiry»

2. Dream (Мечтание): что могло бы быть?

Здесь создается видение будущего. Какой могла бы быть организация, если бы описанный позитивный опыт стал сильнее, ярче? Если бы лучшие моменты стали нормой повседневной жизни? Это проекция «позитивного ядра» в будущее и обсуждение того, какой была бы реальность, какие возможности бы открылись, какие результаты стали достижимы. Этот процесс связан с воображением, важно выйти за границы привычного способа мыслить. Сначала участники обсуждают свои надежды и мечты, что помогает сформировать более подробные и проясненные описания, далее они приглашаются к их непосредственному воплощению, игровой и творческой реализации в настоящем. В конце возможно создание карты будущего, бизнес-документов.

3. Design (Дизайн)

На этом этапе мечты и ценности «заземляются» в конкретных решениях. Их воплощение применяется к заявленным темам, ко всем аспектам организационной системы, создается обновленная архитектура организации. Часто говорится о том, что на финальной стадии формулируются достаточно детализированные «провокативные предложения» (*provocative propositions*) относительно ключевых изменений в будущем. Во-первых, они должны быть сформулированы в настоящем времени: выражают будущие идеалы так, как будто они уже существуют. Во-вторых, они должны быть основаны на том, что уже работает, и было описано на первом этапе. В-третьих, они должны быть провокативными, содержащими в себе вызов, т.е. продвигать организацию к чему-то менее знакомому. В-четвёртых, они должны быть привлекательными, желанными, чтобы люди захотели двигаться в этом направлении (Whitney, Trosten-Bloom, 2003). Однако форма не обязательно должна быть такой. Это могут быть просто предложения по изменению (Bushe, 2011).

4. Delivery / Destiny (направление / предназначение)

Переход от исследования к реализации планов. Во-первых, необходимо отпраздновать то, что было сделано. Во-вторых, создать списки ближайших действий и проектов, самоорганизующиеся группы для их воплощения. Необходимо продумать систему поддержки. Важно, чтобы принятие решений не воспринималось как конечная точка, поэтому назначаются дальнейшие встречи для продолжения обсуждения и сверки того, как протекает процесс. Некоторые исследователи считают, что жесткое и общее для всех целеполагание противоречит философии *AI* и предлагают формулировать каждому сотруднику свои личные решения и обязательства относительно тех или иных аспектов созданного дизайна организации (Bushe, 2011). Так или иначе, необходимо иметь в виду, что *AI* даёт общие ориентиры, а само исследование является уникальным в зависимости от подхода исследователя и специфики компании. В качестве таких ориентиров также могут выступать пять принципов *AI* (Cooperrider, Whitney, 2001).

Конструкционистский принцип. То, во что мы верим, определяет то, что мы делаем. Люди конструируют реальность в отношениях, посредством языка, дискурса, повседневных взаимодействий. Цель исследования — это со-конструирование новых смыслов, чтобы создать возможности для новых действий.

Принцип одновременности. Восходящая к Курту Левину идея «исследования действием» (*action research*) — исследуя социальную систему, мы в то же время воздействуем, меняем её. Вопросы не бывают нейтральными — их формулировки влияют на ситуацию.

Поэтический принцип. Жизнь организации выражается через истории, которые люди рассказывают друг другу в повседневной жизни; история организации непрерывно со-творяется. Нарратив — это способ организации и трансляции опыта, приписывания ему смысла.

Принцип предвкушения. Наши действия направляются образом будущего. Способность человека к воображению, проектированию – важный инструмент в изменении реальности.

Принцип позитивности. Обсуждение позитивного опыта создает хорошую почву для отношений между людьми. Фокусировка на успешном и значимом опыте порождает совместное переживание радости, теплоты, надежды, что дает энергию и поддержку для изменений.

Пожалуй, последнее, на чём важно сделать акцент в обсуждении *AI*, это его *отношенческий* взгляд на организацию, изменения, лидерство (Whitney et al., 2010): фокус не столько на отдельных людях, сколько на отношениях между ними. Это выражается в дизайне исследования и вопросах, изучающих, что люди ценят друг в друге, во взаимодействии, что хорошо

работает для них как для команды. При этом важно избегать однообразности мышления, оптимистичной солидарности — необходимо включать разнообразные, в том числе противоположные мнения, внешние по отношению к организации голоса, относясь ко всем с позиции «*appreciative listening*» — слушания с признанием точки зрения. Вообще сильна идея о том, чтобы *не рассматривать организацию в изоляции от её окружения*, о необходимости задействовать как можно больше каналов коммуникации и привлекать людей, которые не работают внутри организации, но имеют к ней отношение (Anderson et al., 2008).

Ориентированный на решение корпоративный коучинг (Solution Focused Corporate Coaching)

Ориентированный на решение корпоративный коучинг некоторыми своими принципами напоминает *Appreciative Inquiry* — идеи развивались примерно в том же культурном контексте и в то же время (начало 1980-х гг., США), однако в другом практическом контексте — в психотерапии и социальной работе, а затем были перенесены на работу с организациями. Основатели подхода ОРКТ (ориентированная на решение краткосрочная терапия) — Стив де Шазер, Инсу Ким Берг и их коллеги — подчёркивают, что это прагматический подход, выработанный индуктивным путем, за ним не стоит никакой большой теории (*de Shazer, Dolan et al., 2007*). Однако в нём прослеживаются следы влияния других выдающихся терапевтов того времени (М. Эриксон, В. Сатир и др.), конструкционистских идей, философии Л. Витгенштейна и его «языковых игр».

Итак, первый посыл сходен с таковым у *AI*: вместо того, чтобы обсуждать проблемы, *можно обсуждать, что уже работает*: «Попросите ваших коллег перечислить всё, что (несмотря на существующие проблемы) идет хорошо — сильные стороны компании, предшествующие успехи сотрудников, успешные результаты в прошлом, их любимые моменты в работе — то есть всё, что работает достаточно хорошо, чтобы оставить это как есть. Через тридцать минут спросите участников, что они чувствуют. Они, скорее всего, ответят вам, что чувствуют себя радостными, полными надежды и уверенными в том, что смогут решить проблемы. И, в конце концов, они правы: люди с гораздо большей вероятностью будут успешно решать проблемы, после того, как потратят некоторое время на то, чтобы вспомнить о своих ресурсах, успехах и возможностях» (Берг, Кауфманн, 2002).

Следующий принцип: *если что-то работает, делайте этого больше; если что-то не работает — сделайте что-то другое*. Новизна подхода по отношению доминирующим в психотерапии представлениям заключалась в идее: *для того, чтобы найти решение, не обязательно углубляться в «корень проблемы», понимать её истоки*. Решение проблемы может быть найдено в ином пространстве, нежели её причины. «Найдено» в данном случае — не совсем подходящее слово: оно тяготеет к прежней парадигме. Решение «создано»: *диалог — терапия или коучинг — это процесс совместного со-конструирования решений*. ОРКТ исходит из того, что у людей уже есть ресурсы для решения проблем; что ни одна проблема не существует сто процентов времени, а значит можно найти *исключения* — моменты, когда её не было, или она была не так сильна. Приведём здесь основные ориентиры относительно того, как задавать вопросы в работе с организациями (Берг, Кауфманн, 2002).

От языка проблем — к языку решений

Вместо вопросов «Что идет не так? Что не работает?» задаём вопросы «Что идёт хорошо? Что (уже) работает?»

То, как проблема заканчивается – интереснее, чем то, как она начинается

Вопросы исследуют не причины, не ищут виноватых, а фокусируются на том, как удавалось разрешать трудности. Например: Как обычно завершаются такие споры? Что вы делаете по-другому, когда вы не в конфликте? На что обе стороны готовы согласиться? Как вы в прошлом справлялись с подобными дилеммами? Что вы тогда делали по-другому? Какое конструктивное решение в прошлом году положило конец конфликту? Что вы будете делать по-другому, когда вы достигните соглашения?

Вопросы конструируют решение

Вопросы выстраиваются таким образом, чтобы ответы уже содержали элементы решений. Что нам стоит обсудить на этой встрече, чтобы этот разговор был полезным? (определяем цели). Как вы узнаете, что проблема решена? Как вы это заметите? Что вы тогда будете делать по-другому? (ориентируемся в будущее). Каким мог бы быть самый маленький шаг, который вы могли бы предпринять, чтобы решить эту проблему? (превращаем большие цели в более обозримые). Как сотрудники других отделов могли бы заметить ваши изменения к лучшему? Если бы ситуация улучшилась, что ваш руководитель мог бы сказать о том, как вы теперь действуете? (встраиваем возможные решения в систему). Что еще вы могли бы мне рассказать, чтобы я увидел ситуацию еще более полно? (привлекаем клиента к сотрудничеству). Решали ли вы когда-нибудь подобные проблемы? Как вы в том случае их решали? Кто вам помогал? Как именно он или она вам помогли? (используем исключения и ресурсы). Есть ли сейчас моменты, когда проблема не так интенсивна? Что тогда происходит по-другому? (добавляем оттенки вместо черно-белого восприятия ситуации). Изменилось ли что-либо с тех пор, как вы назначили эту встречу в отношении конфликта на проекте? (выявляем признаки спонтанных предсессионных изменений). Теперь, когда вы это уже совершили, какое еще небольшой следующий шаг вы могли бы предпринять? (выстраиваем лестницу успешных шагов). Представьте, что проблема решена. Что теперь стало по-другому? Что вы будете делать по-другому? Что ваши коллеги будут делать по-другому? Что руководство будет делать по-другому? (ориентируем в будущее, предлагая представить картину будущего, когда текущие проблемы решены).

Шкалирующие вопросы

Людям предлагается оценить ситуацию по десятибалльной шкале. У этого есть несколько преимуществ. Во-первых, это помогает избежать черно-белого мышления, когда либо всё плохо, либо всё хорошо. Это помогает делать небольшие шаги, ценить маленькие изменения. Наконец, это может быть «входом» в разговор о решении. Например, если человек оценивает ситуацию на «три», можно спросить, что уже такого есть, что это не «один».

Чудесный вопрос

Наконец, одна из визитных карточек ОРКТ (с которой всё же не стоит идентифицировать подход в целом) — это «чудесный вопрос», позволяющий в более свободной манере размышлять о желаемом будущем. Он задается следующим образом: сначала коуч просит у клиентов разрешения задать этот особенный вопрос, который поначалу может показаться странным. После того, как клиент дал на это свое согласие, коуч может задать следующий вопрос (лучше в слегка театральной манере): «Представьте, что вы сегодня заснули, и пока вы спали, произошло чудо. Вы просыпаетесь и не знаете, что чудо случилось. Как бы вы заметили, что произошло чудо? Чтобы бы вы делали по-другому? Что дало бы вам понять, что чудо произошло?».

Теория диалогического Я (Dialogical Self Theory)

Теория «Диалогического Я» (*Dialogical Self Theory, DST*) — это не практический подход и не теоретическая концепция, а «*bridging theory*» — соединяющая, сопоставляющая различные другие подходы теории. Так её позиционирует Г. Херманс, голландский психолог, который сформулировал *DST* в начале 1990-х гг., опираясь на работы У. Джемса и Дж. Мида, М. М. Бахтина и М. Бубера (Hermans, 2012). Ключевая идея *DST* заключается в понимании человеческого «Я» как динамического множества Я-позиций. У «Я» нет существования вне общества — оно всегда его часть — и, в свою очередь, напоминает общество по своему устройству. Индивидуальные голоса — это выражения институциональных и исторически заданных коллективных голосов: некоторые позиции получают больше власти и пространства для выражения, другие — лишаются права голоса, оказываются подчиненными или вовсе исключенными из рассмотрения.

Таким образом, основным ориентиром является установление *диалогических отношений*. «Диалог» рассматривается в оппозиции с «монологом» и включает в свое определение следующие характеристики: слушание точек зрения каждого; предоставление каждому пространства для выражения своего опыта и мнения; заинтересованность в обнаружении возможного недопонимания и желание его скорректировать; готовность учиться друг у друга на основе взаимного обмена. Этот принцип применяется в работе с отдельным человеком в разрешении внутренних конфликтов, коучинге и карьерном консультировании, а также в работе с командами и организациями (Hermans, 2016).

В рамках данной статьи мы кратко рассмотрим «метод командной конфронтации» (*team confrontation method, TCM*), разработанный П. Зомером на основе предложенного Г. Хермансом «метода самоконфронтации» (*self-confrontation method*). Последний представляет собой индивидуальное исследование человеком своей жизненной истории и выявление аффективного отношения к основным событиям, которое осуществляется структурированно, с использованием количественных методов (Hermans, Hermans-Jansen, 1995). Он применяется и в карьерном консультировании (Visser, 2016). TCM также позиционируется как одновременное исследование и воздействие. Он исходит из предположения о том, что коллективные истории координируют групповое действие; что в любой команде есть доминирующие голоса — некая коллективная позиция — и девиантные голоса, позиции меньшинства. При этом доминирующая позиция может создавать непродуктивное поведение. Метод направлен на диалог между разнообразными голосами и изменение работы команды с опорой на отклоняющееся, альтернативное знание. Работа включает в себя следующие этапы.

1. Определение вопроса исследования (целей, задач, желаемых изменений).

2. Сбор информации:

- а) описать релевантный теме исследования опыт: разделяемый большинством/присущий меньшинству. Формулирование коллективных и девиантных валюаций (ключевых событий и единиц смысла);

- б) назвать «голоса»: коллективный, с которым команда идентифицирует себя больше всего (например, «креативщик», «энтузиаст») и те уникальные голоса, которые приносит каждый член команды, их особый позитивный вклад.

3. Оценка двух описанных аспектов командной работы:

- а) аффективный заряд оценок: каждый участник оценивает чувства, которые доминируют в команде по поводу названных событий, а также собственные чувства по этому поводу;

б) оценка голосов как доминирующих/девиантных.

4. Совместная интерпретация результатов оценки. На этом этапе оглашаются результаты оценки и обеспечивается прозрачное функционирование команды: становится видимым, что происходит внутри команды помимо коллективных, доминирующих, декларируемых проявлений.

5. Выводы структурируются, помещаются на диаграмму.

6. Определяется, какие паттерны нужно изменить — и на что их можно заменить, какие девиантные голоса позволяют это сделать. Им придумываются названия, чтобы было проще напоминать их в повседневной жизни.

7. Экспериментирование с новым поведением в повседневной работе.

8. Повторная оценка, чтобы отследить изменения.

Все эти этапы осуществляются с помощью внешнего фасилитатора. Описанный процесс занимает около шести месяцев. Есть определенные противопоказания: например, не рекомендуется его применять, если нет достаточного количества времени или уровня доверия внутри группы (Zomer, 2006; 2016).

Нарративный подход (Narrative Practice)

Нарративный подход зародился в русле психологического консультирования и социальной работы в 1980-х гг., в сотрудничестве М. Уайта (Австралия) и Д. Эпстона (Новая Зеландия) (White, Epston, 1991). Из концептуальных влияний следует упомянуть французский постструктурализм (М. Фуко, Ж. Деррида, Ж. Делез), нарративную психологию (Дж. Брунер, Т. Сарбин), культурную антропологию (Г. Бейтсон, К. Гирц, Э. Брунер, В. Тёрнер, Б. Майерхоф), культурно-историческую психологию Л. С. Выготского и др. Среди отличительных особенностей данного подхода — внимательность к политическим аспектам работы (идея «личное — это политическое»: специалист, психолог находится в поле властных отношений), а также к процессам конструирования посредством языка, дискурса и нарратива. Кроме того, это идея идентичности как «*relational*», т.е. создаваемой и поддерживаемой в отношениях (Фридман, Комбс, 2001; Уайт, 2010; Freedman, Combs, 2012; Guilfoile, 2014). Принципы нарративного подхода применяются и в работе с организациями (Barry, 1997; Sax, 2000; Hancock, Epston, 2008; Blanc-Sahnoun, 2009). Кратко обозначим, как авторы реализуют их.

Во-первых, это принцип «*экстернализации проблемы*» (White, Epston, 1991; Уайт, 2010). существующие трудности описываются не как сущностная черта сотрудников или организации, а как нечто отдельное. Это осуществляется посредством языка описания и способа задавать вопросы. Если компания-клиент небольшая, становится возможным работать с ней как с единым субъектом, который пытается решить свою проблему, и в то же время учитывать индивидуальные голоса разных сотрудников (Barry, 1997). Постепенно выстраивается общее видение проблемы, позиции по отношению к ней, ценностей и способов справляться («*авторской позиции*»). Например: Как бы вы назвали то, что создает трудности в организации? Как именно это происходит? Когда это началось, на что влияет? На что не влияет? Где проявляется и где не проявляется? Какие из этих влияний вам нравятся, какие нет? Почему?

Во-вторых, важна *позиция* нарративного практика. Вместо поддержки экспертных историй посредством вопросов он помогает сотрудникам использовать *локальное знание*, вместо навязывания ответов — поддерживает поиск собственных решений (Hancock, Epston 2008). Примеры вопросов: Как бы вы назвали то, чем вы так долго занимаетесь? Как и где вы

узнали об этом? Кто-то научил вас или вы сами открыли для себя эту практику? Что важное для вас вы реализуете таким образом?

Итак, ключевой инструмент — это постановка вопросов; ключевые ценности — *многоголосие*, уважение, прозрачность, коллаборативность. Желательно вовлечение разных позиций, имеющих отношение к организации. Например, П. Сакс в своем исследовании социальных сервисов привлекала одновременно родителей, обращающихся за помощью; сотрудников, её оказывающих, а также сотрудников, осуществлявших планирование работы (Sax, 2000). П. Бланк-Санун описывает свой случай работы с организацией после самоубийства сотрудника (Blanc-Sahnoun, 2009). В данном кейсе наглядно отрефлексирован именно политический аспект работы. П. Бланк-Санун обращает внимание на то, как социальные и экономические проблемы (например, опасность увольнения) преподносятся руководством как «личные», «психологические» («проблемы с алкоголем», «патологические реакции» и т.п.). Он пишет, что как консультанту ему важно не выступать инструментом власти, ставящей сотрудников в позицию «жертвы» или «подчиненного», приводящей к норме, изолирующей каждого человека в его переживаниях. Он поясняет это во время встреч с сотрудниками, проводит индивидуальные беседы, где применяет принципы нарративного расспрашивания при работе с травмой, а потом групповые встречи, построенные как «*Церемонии признания самоопределения*».

Данный формат был предложен М. Уайтом на основе работ Б. Майерхоф. Он представляет собой расспрашивание человека в присутствии других людей (в данном случае — коллег) о его опыте, а потом отклики «внешних свидетелей», построенные согласно определенной структуре. Она была разработана таким образом, чтобы снизить элемент оценочности, морализаторства и прочих практик, мешающих признанию опыта человека (White, 1995; Уайт, 2010). В кратком пересказе она выглядит так.

1. *Слова и выражения*. Свидетели «возвращают» те фразы из рассказа человека, которые привлекли внимание, каким-то образом затронули.

2. *Образы и метафоры*. Свидетели предлагают образные иллюстрации того, что они слышали об истории и ценностях человека.

3. *Резонанс*. Какие части личного опыта, собственной истории свидетелей резонируют с историей рассказчика.

4. *Катарсис* (перемещение). Каким образом свидетельствование повлияло на свидетеля (чего бы не произошло, если бы он не услышал эту историю).

После откликов свидетелей сам рассказчик откликается на них согласно той же структуре. Такая работа помогает обсуждать опыт, рассказывать о своих знаниях и ценностях таким образом, чтобы это было полезно для участников. Во-первых, она позволяет найти опору для будущих действий в собственной истории. Во-вторых, создается эффект единения, сопереживания без нивелирования уникальности каждого.

В нарративном подходе распространена практика работы с сообществами, в том числе маргинализированными группами и людьми, пережившими коллективную травму (Denborough, 2008). Принципы коллективной нарративной практики распространяемы и на работу с организациями, поэтому приведём их здесь.

— Истории, с которыми мы работаем, отражают не только лишь персональный опыт, но и последствия более широких социальных проблем.

— Независимо от тяжести травмы, от пережитых лишений, люди и сообщества всегда имеют свою позицию, реагируют, отвечают.

— Вместо навязывания своих решений и представлений мы можем создать контекст, где уже существующие инициативы будут отмечены и насыщено описаны.

— Когда эти местные инициативы, навыки и ценности признаны и документированы, мы можем найти соответствующую публику, с которой это может резонировать.

— Так люди могут сделать вклад в жизнь других и усилить свое чувство авторства.

— Это создает возможность для двухсторонних вкладов и признания между людьми.

— Когда описаны и признаны существующие инициативы, это даёт опору для дальнейших действий.

— Связь с локальной фольклорной культурой, совместное творчество пробуждают традиционное знание о способах исцеления и объединения.

— Через этот процесс мы можем воссоздать единство в многообразии, не сопровождающееся новыми формами нормативных суждений.

— Мы можем подходить к этой работе с широкой перспективой и длинной линией времени.

Упомянутые принципы реализуются, как правило, через структурированное расспрашивание о ценностях, событиях, локальных навыках, способах реализовывать свою позицию. В качестве структуры могут выступать разнообразные метафоры: «линия времени», «дерево жизни», «команда жизни» и т.п. (Denborough, 2008).

Заключение

Итак, мы рассмотрели четыре подхода к работе с организациями, развивающимися в русле социально-конструкционистского мировоззрения. Различия между ними, по нашему мнению, наглядны и могут быть проведены на разных основаниях:

- контекст появления (работа с организациями, психотерапия, социальная работа, психологические теории и исследования);
- специфика организаций (большие/малые, коммерческие/социальные);
- преобладающие форматы работы (индивидуально, в мини-группах, с командами или организациями в целом);
- цели работы (обновление и развитие, изменения в коммуникации, решение конкретных проблем и работа с травмой);
- задействованная аудитория (только руководство/ подчиненные; и те, и другие; одно подразделение или различные; внутри компании или с привлечением «внешней» аудитории);
- сроки работы (от одной встречи до полугода);
- фокусы внимания (изменения, решение, диалог, политика);
- позиция специалиста-фасилитатора, его язык, методы и метафоры и т.п.

Имея в виду своеобразие подходов, назовём *ключевые тенденции* в перечисленных подходах. Прежде всего, это рассмотрение коммуникации как процесса создания смыслов, формирующих реальность. Отсюда внимание к коммуникативным процессам, к постановке вопросов, языку, метафорам, политике и иерархии. Далее, это признание ценностей, навыков, локального знания, позитивного опыта; опора на них в процессе изменений. Кроме того, фокус внимания направляется на отношения, подчёркивается важность многообразия «голосов», вовлечённых в диалог, проявляется внимательное и уважительное отношение к разным «правдам». Наконец, идентичность — как людей, так и организаций — рассматривается не как замкнутая и фиксированная сущность, а как процесс непрерывного пере-конструирования в процессе взаимодействия с более широким контекстом.

Обозначим также *преимущества*, которые обещает данное мировоззрение: 1) повышается ответственность за коммуникативный процесс, используемый язык и практики;

2) становятся более прозрачными политические аспекты коммуникации; 3) предлагаются инструменты для постановки вопросов, выбора языка и метафор, конструирования смыслов и историй, фасилитации диалога между разными позициями; 4) открывается возможность пересматривать само-собой-разумеющиеся принципы, свою профессиональную позицию; 5) появляется больше возможностей для многоголосия, альтернативных мнений; 6) открываются новые территории — благодаря вниманию к локальному знанию, а также признанию позитивного опыта, навыков и ценностей людей; 7) методы более гибкие, чувствительные к уникальности контекста и изменчивости культурной среды.

Из описанных подходов *Appreciative inquiry*, пожалуй, получил наиболее широкое распространение в мире. В России о нём также начинают узнавать. Ориентированный на решение коучинг также довольно известен. Что касается теории «диалогического Я», то данная концепция больше звучит в контексте психологической науки и исследований. Сборник, посвящённый её применению в организациях, впервые вышел в мае этого года (Hermans, 2016), так что это новые и уникальные в своём роде разработки. Нарративная практика тоже имеет совершенно особые черты. В силу своей политической направленности и истории возникновения она получила более широкое распространение в работе с сообществами, маргинализированными группами и социальными организациями, чем с коммерческими организациями, хотя постепенно находит свои пути применения и в этом контексте.

Хочется подчеркнуть, что, несмотря на то, что мы приводим конкретные вопросы и алгоритмы интервенций, они не работают как отдельные технологии и методики. Если их использовать внутри иных методологических или ценностных систем, для реализации скрытых интересов или без учета условий конкретной организации, они не будут выполнять своё назначение. Определяющей является позиция и мировоззрение консультанта, его способность рефлексировать основания своей работы и производимые ею влияния. Причем не просто знать о них, а непрерывно находиться в процессе их сверки и пересмотра. Выражаясь словами А. Фишера, не существует «невинных пространств» (Фишер, 2011).

В настоящее время мы являемся свидетелями того, как эти взгляды постепенно охватывают всё большие территории. За последние десятилетия такие идеи, как опора на сильные стороны и конструирование предпочитаемого будущего стали чуть ли не общим местом. К сожалению, в рамках управленческого и организационного консультирования они часто транслируются в упрощённом и декларативном виде, что не позволяет сполна оценить их возможности. Не говоря уже о более тонких вещах, таких, как многоголосие или политический характер организационного знания.

Литература

- Берг, И. К., Кауфманн, Л. (2013). Ориентированный на решение корпоративный коучинг. *Ориентированный на решение подход, 15 апреля*. URL: <http://www.sfbt.ru> (дата обращения: 20.10.2016)
- Бергер, П., Лукман, Т. (1995). *Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания*. М.: Медиум.
- Бланк-Санун, П. (2009). Нарративный коучинг в организации после самоубийства сотрудника. *О нарративной практике, терапии и работе с сообществами — по-русски*. URL: <https://narrlibrus.wordpress.com> (дата обращения: 22.10.2016)
- Кутузова, Д. (2009). Работа с организациями: позитивный подход. *О нарративной практике, терапии и работе с сообществами — по-русски*. URL: <https://narrlibrus.wordpress.com> (дата обращения: 17.10.2016)

- Уайт, М. (2010). *Карты нарративной практики: Введение в нарративную терапию*. М.: Генезис.
- Фишер, А. (2011). Власть и обещание «невинных» пространств. *socFAQtor*, 25 ноября. URL: <https://socfaqtor.wordpress.com> (дата обращения: 26.11.2016)
- Фридман, Дж., Комбс, Дж. (2001). *Конструирование иных реальностей. Истории и рассказы как терапия*. М: Класс.
- Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K., Gergen, M., McNamee, Sh., Whitney, D. (2008). *The Appreciative Organization*. A Taos Institute Publication.
- Barry, D. (1997). Telling changes: From narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 36–40.
- Berg, I. K., Shazer, S. (1993). Making numbers talk: Language in therapy. In S. Friedman (ed.) *The new language of change: Constructive collaboration in psychotherapy*. New York: Guilford.
- Bushe, G. R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, and J. Hassard (eds.). *The Routledge Companion To Organizational Change* (87–103). Oxford, UK: Routledge.
- Combs, G., Freedman, J. (2012). Narrative, Poststructuralism, and social justice: current practices in narrative therapy. *The Counseling Psychologist*, 40(7), 1033–1060.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (eds.). *Research in Organizational Change And Development. Vol. 1.* (129–169). Stamford, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: for leaders of change*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change. In Cooperrider, D. L.; Sorenson, P.; Whitney, D. & Yeager, T. (Eds.) *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (9–29). Champaign, IL: Stipes.
- Denborough, D. (2008). *Collective narrative practice: Responding to individuals, groups, and communities who have experienced trauma*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction*. Sage Publications.
- Guilfoyle, M. (2014). The person in narrative therapy. A post-structural, Foucauldian account. UK: Palgrave Macmillan.
- Hancock, F., Epston, D. (2008). The craft and art of narrative inquiry in organizations. In *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies*. URL: http://www.narrativeapproaches.com/?page_id=2822 (дата обращения: 20.10.2016).
- Hermans, H. (Ed.) (2016). *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.
- Hermans, H., Gieser, T. (2012). History, main tenets and core concepts of Dialogical Self theory. In *Handbook of Dialogical Self theory*. UK: Cambridge university press.
- Hermans, H. J. M., Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. NY: Guilford.
- Sax, M. (2000). *Finding common ground between human service seekers, providers and planners: A reauthoring conversations approach*. PhD dissertation, The Fielding Institute, Santa Barbara.
- Shazer S., Dolan Y., Korman, H., Trepper, T., McCollum, E. & Berg, I. K., Steve, E. (2007). *More Than Miracles: the State of the Art of Solution-focused Brief Therapy*. New York: Routledge.
- Visser, H. (2016). Self-confrontation method: assessment and process-promotion in career counselling. In Hermans, H. (Ed.) *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.
- White, M., Epston, D. (1991). *Narrative means to therapeutic ends*. NY: A Norton professional book.
- White, M. (1995). Reflecting teamwork as definitional ceremony. In *Re-Authoring Lives: Interviews and Essays*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.

- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Rader, K. (2010). *Appreciative leadership*. The McGraw-Hill Companies.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., (2003). *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Zomer, W. J. P. (2006). *The team confrontation method: design, grounding and testing*. Dissertation, Radboud University, Nijmegen, The Netherlands.
- Zomer, W. J. P. (2016). The team confrontation method. In Hermans, H. (Ed.). *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Constructionist approaches in organizational consulting

Elena GREBENYUK

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. The article provides an overview of the four approaches to organizational consulting based on the principles of social constructionism. The idea of socially constructed, intersubjective reality shifts the focus on attention from the personal assessment and training to communication practices, contexts of interaction. Appreciative inquiry proposes to build the process of organizational development on the "positive core" — strengths and experiences of success. On this basis is possible to formulate the image of preferred future, create the way of its implementation. "Solution-focused corporate coaching" also relies on the knowledge and skills that brings good result. It proposes principles for asking questions and goal formulation, which help to construct the solutions. Dialogical Self Theory considers a person as a "society of mind" — multiple voices and positions in the process of interaction. In the framework of this concept was proposed "Team confrontation method", revealing the dominant and the deviant positions in the team, and implementing changes on the basis of these alternative points of view. The narrative approach offers the non-expert position of the consultant, which is respectful to the local knowledge and the unique experience of people in organizations. It gives guidance on how to consider the political aspects of work, to take into account the cultural context, and to use the principles of narrative structuring of experience for the benefit of people and organizations. Some of the peculiarities of these approaches: communication is considered as a process of reality co-construction; recognition and appreciation of the values and strengths of people and organizations; attention to language, metaphors and communicative principles; sensitivity to the political aspects of the interaction; a focus on relationships, collaboration; the value of diversity, polyphony, dialogue; reliance on local knowledge and skills.

Keywords: social construction; appreciative inquiry; solution-focused corporate coaching; dialogical self; narrative practice.

References

- Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K., Gergen, M., McNamee, Sh., Whitney, D. (2008). *The Appreciative Organization*. A Taos Institute Publication.
- Barry, D. (1997). Telling changes: From narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 36–40.
- Berg, I. K., Kaufmann, L. (2013). Orientirovannyi na reshenie korporativnyi kouching [Solution Focused Corporate Coaching]. *Orientirovannyi na reshenie podkhod*. URL: <http://www.sfbt.ru> (data obrashcheniya: 20.10.2016)
- Berg, I. K., Shazer, S. (1993). Making numbers talk: Language in therapy. In S. Friedman J. (ed.) *The new language of change: Constructive collaboration in psychotherapy*. New York: Guilford.

- Berger, P., Lukman, T. (1995). *Sotsial'noe konstruirovaniye real'nosti: Traktat po sotsiologii znaniya* [Social Construction of Reality: A Treatise on the sociology of knowledge]. M.: Medium.
- Blank-Sanun, P. (2009). Narrativnyi kouching v organizatsii posle samoubiistva sotrudnika [Narrative coaching in the organization after the suicide of an employee]. *O narrativnoi praktike, terapii i rabote s soobshchestvami — po-russki*. URL:<https://narrlibrus.wordpress.com> (data obrashcheniya: 22.10.2016)
- Bushe, G. R. (2011). Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change* (87–103). Oxford, UK: Routledge.
- Combs, G., Freedman, J. (2012). Narrative, Poststructuralism, and social justice: current practices in narrative therapy. *The Counseling Psychologist*, 40(7), 1033–1060.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. (eds.) *Research in Organizational Change And Development. Vol. 1.* (129–169). Stamford, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change. In D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney, & T. Yeager (Eds.) *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (9–29). Champaign, IL: Stipes.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: for leaders of change*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Denborough, D. (2008). *Collective narrative practice: Responding to individuals, groups, and communities who have experienced trauma*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- Fisher, A. (2011). Vlast' i obeshchanie «nevinnykh» prostranstv [The power and promise of “innocent” spaces]. *socFAQtor*, 25 noyabrya. URL:<https://socfaqtator.wordpress.com> (data obrashcheniya: 26.11.2016)
- Friedman, J., Combs, J. (2001). *Konstruirovaniye inyykh real'nostei. Istorii i rasskazy kak terapiya* [Construction of other realities. Stories and stories as therapy]. M.: Klass.
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction*. Sage Publications.
- Guilfoyle, M. (2014). *The person in narrative therapy. A post-structural, Foucauldian account*. UK: Palgrave Macmillan.
- Hancock, F., Epston, D. (2008). The craft and art of narrative inquiry in organizations. In *The Sage Handbook of New Approaches to Organization Studies*. URL: http://www.narrativeapproaches.com/?page_id=2822 (дата обращения: 20.10.2016).
- Hermans, H. (Ed.) (2016). *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.
- Hermans, H. J. M., Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives: The construction of meaning in psychotherapy*. NY: Guilford.
- Hermans, H., Gieser, T. (2012). History, main tenets and core concepts of Dialogical Self theory. In *Hanbook of Dialogical Self theory*. UK: Cambridge university press.
- Kutuzova, D. (2009). Rabota s organizatsiyami: pozitivnyi podkhod [Working with organizations: a positive approach]. *O narrativnoi praktike, terapii i rabote s soobshchestvami — po-russki*. URL: <https://narrlibrus.wordpress.com> (data obrashcheniya: 17.10.2016)
- Sax, M. (2000). *Finding common ground between human service seekers, providers and planners: A reauthoring conversations approach*. PhD dissertation, The Fielding Institute, Santa Barbara.
- Shazer S., Dolan Y., Korman, H., Trepper, T., McCollum, E. & Berg, I. K., Steve, E. (2007). *More Than Miracles: the State of the Art of Solution-focused Brief Therapy*. New York: Routledge.
- Visser, H. (2016). Self-confrontation method: assessment and process-promotion in career counselling. In H. Hermans (Ed.). *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.

- White, M. (1995). Reflecting teamwork as definitional ceremony. In *Re-Authoring Lives: Interviews and Essays*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- White, M. (2010). *Karty narrativnoi praktiki: Vvedenie v narrativnuyu terapiyu* [Maps of narrative practice: Introduction to narrative therapy]. M.: Genezis.
- White, M., Epston, D. (1991). Narrative means to therapeutic ends. NY: A Norton professional book.
- Whitney, D. Trosten-Bloom A., (2003). *The power of appreciative inquiry: a practical guide to positive change*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Rader, K. (2010). *Appreciative leadership*. The McGraw-Hill Companies.
- Zomer, W. J. P. (2006). *The team confrontation method: design, grounding and testing*. Dissertation, Radboud University, Nijmegen, The Netherlands.
- Zomer, W. J. P. (2016). The team confrontation method. In Hermans, H. (Ed.) *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Springer.