

## Na řešení orientovaný management

**Autor:** Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D.

Přístup zaměřený na řešení (zkráceně **SF**, podle anglického „solution-focused“) se uplatňuje v celé řadě oblastí – od terapie a poradenství přes koučování, práci ve školství, pastoraci až třeba po vedení lidí a management. Jakým způsobem může být tento způsob práce užitečný těm, kteří vedou v nejrůznějších organizacích další lidi? Na tuto otázku bych se zde rád pokusil stručně odpovědět.

### Nejdříve k principům

S kolegy z týmu Dalet ([www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)) jsme zformulovali následující šestici principů přístupu zaměřeného na řešení:

<p><b>R</b> – rozvíjení řešení, nikoli problémů <b>E</b> – efektivita/ jednoduchost <b>S</b> – spolupráce <b>E</b> – expertnost na proces (nikoli na obsah) <b>N</b> – nevyhnutelnost změn <b>I</b> – individuální přístup</p>
--

Tyto principy nám pomáhají reflektovat, zda to, co děláme, odpovídá tomu, co říkáme, že děláme a o čem si myslíme, že by se dělat mělo. Samotné principy jsou docela výmluvné, podrobněji jsme jednotlivé principy popsali jinde (např. viz. <http://dalet.cz/Clanky/SFBT-uvod.pdf>), nyní bych rád tyto principy vztáhnul přímo k činnosti vedoucích pracovníků.

### Analýza = paralýza?

Jednou z často kritizovaných slabin řízení v komerčním i neziskovém sektoru je to, čemu Tom Peters – jeden z vůdčích myslitelů managementu 20. století - říká „přeanalyzovanost“. Od vedoucího pracovníka se očekává, že dokáže přijímat rozhodnutí, což ale není snadná věc. Každé rozhodnutí znamená (metaforicky řečeno) smrt ostatních alternativ, což je nepříjemné - zvláště pokud nemáme jistotu, že jsme zvolili to nejlepší (a tu ve světě managementu nemáme nikdy). Jednou z možností, jak toto dilema řešit, je „skrýt se“ za analýzy. V některých organizacích to může platit doslova, protože občas vznikají tak obsáhlé analýzy, že by se za stohy potíštěného papíru mohl skrýt nejen manažer, ale i celý jeho tým a ještě by zbylo místo pro kopírku.

U rozsáhlých analýz problémů, které je nutné řešit, vzniká několik potíží a rizik:

- vzniká iluzorní dojem, že analýzy nahradí bolestné rozhodování (vychází se z předpokladu, že když je něco vědecky prozkoumáno, ukáže se nakonec také ta „jediná správná“ cesta; v komplexním světě managementu však žádné jediné správné cesty neexistují)
- v době ukončení rozsáhlých analýz (které mohou trvat i několik měsíců) jsou už prvně sebraná data zastaralá a rozhodování se opírá o nedůvěryhodné informace
- analýzy nás poučí o tom, jakými problémy trpíme, ale nenabídnou samy o sobě smysluplnou vizi řešení – to vede týmy spíše k depresi a rezignaci než k nadšení a odhodlání čelit novým výzvám a něco společně vytvářet

- analýzy bývají obvykle celkem nákladné – a když máte ve firmě problémy, většinou nemáte zrovna zdrojů nazbyt
- rozsáhlou analýzu nikdo nečte – ti nejpečlivější čtou maximálně jednostránkový souhrn na konci zprávy – takže možná zbytečně ničíme naše lesy a plýtváme tonery

Jak je vidno, obava manažerů z rozhodování se může pořádně prodražit, zvlášť pokud si zvolí strategii „analyzuj problém, dokud se nezjeví řešení“ (což může být teoreticky nekonečný proces). Občas pak slyšíme, jak podřízení u kávovaru šeptem prohodí „to, že je problém v XY tady přece tady ví každý, kvůli tomu se nemuselo vyhodit tolik peněz za analýzu!“

SF princip zaměření se na řešení a nikoli na problémy nabízí elegantní cestu, jak se podobným nešvarům spojených s „přeanalyzovaností“ vyhnout. Rád bych předeslal, že aplikovat SF principy v managementu neznamená odvrhnout analýzy problémů a nic nezkoumat, nebo dokonce problémy zametat pod koberec. Spíše jde o to, aby veškeré analýzy byly dobře promyšlené a přinášely opravdu užitečné informace.

Aplikace principu rozvíjení řešení manažerům umožňuje:

- volit jednoduché a přehledné metody (např. SWOT) místo komplikovaných a sofistikovaných metod, kterým nikdo nerozumí
- kromě důrazu na čísla (kvantitativní údaje) klást při analýzách také důraz na porozumění, významy a příběhy, které ovlivňují motivaci a spolupráci výrazněji než číselné údaje
- dělat přinejmenším stejně důkladnou (nebo raději ještě důkladnější) analýzu zdrojů a příležitostí, jako analýzu problémů a nedostatků či hrozeb
- mít dobře definované, co potřebujeme vědět a respektovat, že nemůžeme nikdy vědět všechno a ani to, co víme, nemůžeme vědět úplně přesně (jinými slovy, naučit se žít v nejistotě)
- vychovávat vůdce, kteří mají odvalu mít vizi a experimentovat a nepotřebují se jen „schovávat“ za analýzy a zabezpečovat se proti možným rizikům (viz. další bod)

### **Hledá se vůdce**

V managementu se ke konci minulého století udál zajímavý posun v úvahách o vedoucích pracovnících. Od dřívějšího důrazu na řízení (management) se přechází ke stále většímu důrazu na vedení či vůdcovství (leadership). Warren Bennis, jeden z vůdčích myslitelů o vedení (leadership), říká slavný aforismus, že „manažer dělá věci dobře, zatímco vedoucí dělá dobré věci.“ John Adair – další významný teoretik leadershipu – vidí základní rozdíl v tom, že manažer realizuje cíle formulované někým jiným, zatímco vůdce dokáže udávat směr a získat podporu dalších zainteresovaných osob. V podobném duchu vyznívá i srovnání Johna Kottera – předního odborníka v oblasti vedení procesů změny - uvedené v tabulce:

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaci na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny.</li> <li>• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.</li> <li>• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.</li> <li>• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit.</li> <li>• Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopností žít podle vlastních představ.</li> </ul>

Většina teoretiků managementu se v podstatě shoduje na tom, že organizace v 21. století potřebují rozvíjet tento nový typ vedení – „leadership“, protože tradiční manažerské přístupy samy o sobě již příliš nefungují. Tento typ vedení – leadership - je charakteristický tím, že vedoucí (vůdce) má vizi, dokáže ji sdělovat ostatním srozumitelným způsobem, dokáže pro ni ostatní nadchnout a získat, dokáže vytvářet atmosféru bezpečí a důvěry, umí delegovat zodpovědnost, umí koordinovat jednotlivé výstupy a dokáže také rázně zasáhnout v případě potřeby. Výše uvedené charakteristiky (a také mnohé knihy o vedení) sugerují obraz manažera jako jakéhosi „supermana“, vůdce-hrdiny, který všechno dokáže a všechno umí a nikdy neselže. Metafora hrdinského vedení („heroic leadership“) je poměrně často frekventovaná i v odborných textech, ale není jediná a možná není ani příliš užitečná, protože klade přílišný důraz na osobnostní kvality vedoucího a opomíjí skutečnost, že vedení je proces. Vedle ní, jako určitý protipól, stojí metafora sloužícího vůdce („servant leadership“), který pečuje o potřeby svých „následovníků“. Tato metafora si rovněž získala široký ohlas v odborných kruzích. Osobně se mi líbí ještě jiná metafora, kterou nabízí Mark McKergow a která obě předchozí varianty propojuje – metafora vedoucího jako hostitele. Hostitel se v určitých situacích chová heroicky a přebírá odpovědnost a iniciativu (např. při řešení nepříjemných situací, při provázení hostů jednotlivými částmi párty...), jindy pečuje o své „hosty“, stará se o jejich blaho a pohodu či nechává zábavu na nich a vůbec nezasahuje. Metafora „hostitele“ upozorňuje na nutnost flexibilního přístupu přiměřeného určitému konkrétnímu kontextu a na to, že dobrou párty dělá ve spolupráci celý tým, nikoli osamělý (byť sebelepší) hostitel.

Přístup zaměřený na řešení může výrazně pomoci při transformaci manažerů ve flexibilní vůdce, protože:

- přikládá velkou váhu snům a vizím
- pomáhá pečlivě formulovat cíle
- umožňuje důkladnou analýzu vlastních zdrojů vedoucího – žádný vedoucí není „superman“, ale každý má nějaké zdroje, na kterých může stavět a rozvíjet svůj osobitý vůdcovský styl (často však o těchto zdrojích neví a místo kultivování svých zdrojů se trápí se svými nedokonalostmi)
- učí vedoucí oceňovat na ostatních i drobné věci a stavět na nich

- zaměřením na cíle a zdroje napomáhá k budování spolupráce, respektu a důvěry v týmech a tím přirozeně a nenásilně oslovuje i pozitivní změny na hlubších rovinách organizační kultury

### **Surfování na vlnách změn**

V divoké změti prostředí organizací by jen málokdo nyní oponoval tezi, že „jedinou konstantou je změna“. Snad každá kniha o managementu začíná úvahami o tom, jakými změnami organizace procházejí a jak je důležité, aby s tím vedoucí pracovníci dokázali nějak zacházet. Z hlediska přístupu zaměřeného na řešení není změna ničím nepřátelským a zlovlným, je prostě nevyhnutelným faktem, který v sobě nese i své příležitosti. Takovou změnou mohou být standardy kvality sociálních služeb stejně jako inovace modelu mobilního telefonu nebo hledání nové prodejní strategie pro toaletní papíry.

Řekl bych, že existují dva typy změn – změny skokové a změny pozvolné. Velké **skokové změny** – to, co si vedoucí pracovníci (zejména na Západě) asi nejčastěji představí, když se řekne „inovace“, „reorganizace“, „restrukturalizace“ nebo „transformace“ – představují obrovskou výzvu. Tento přístup lze charakterizovat slovy Jacka Welche, kdysi úspěšného manažera General Electric: „Nedělejte malé krůčky, skočte.“ Chceme-li vést takové dramatické změny, potřebujeme silnou a inspirující vizi, velmi jasnou představu o cíli takové změny, tým lidí schopných změnu prosazovat, představu o přínosech takového cíle pro všechny zúčastněné (motivace), o zdrojích, které k takovému posunu máme k dispozici a o prvním kroku (a dalších) na cestě k tomuto cíli. Tyto klíčové oblasti tvoří jádro přístupu zaměřeného na řešení. Díky tomu je zde k dispozici celé spektrum metod, jak se dobrat prakticky použitelných odpovědí a jak provádět v organizacích i dramatický inovační proces. Výzvu jiného typu představují **změny pozvolné**, kontinuální. Takové pojetí změn je spíše charakteristické pro Východní myšlení (v managementu je známý např. Kaizen). Pozvolné, jemné a drobné změny vytvářejí další změny. Tento „efekt vlnění“ („ripple effect“) je v přístupu zaměřeném na řešení velmi často využíván, protože prostřednictvím drobných krůčků lze často dosáhnout velkých pokroků bezpečněji, bez velkého náporu na důvěru a soudržnost v týmech a bez vyvolání silného „odporu“ ke změně (který se přirozeně objevuje u velmi radikálních a ohrožujících projektů změn a vytváří další náklady a rizika). Na druhou stranu, pozvolné změny vyžadují větší pozornost a péči, nelze je realizovat nárazově či „záchvatovitě“.

### **Jak se stát SF manažerem?**

Manažerem zaměřeným na řešení (zkráceně SF manažerem) se lze prostě stát tím, že se člověk naučí principy SF managementu aplikovat ve své každodenní manažerské praxi. To se pochopitelně jednodušeji řekne, než udělá.

Domnívám se, že efektivní proces učení by měl zahrnovat teorii, trénink, experimentování v praxi a reflexi. Samotné teoretické vzdělání bez praktického tréninku často nepřináší žádnou konkrétní změnu v praxi a po čase i nové poznatky z paměti vymizí. Praktický trénink umožňuje vyzkoušet si věci v praxi, ale bez nového pohledu na věc by byl jen prostým opakováním zaběhlých postupů. Pokud se nově naučené věci nepodaří přenést ve formě experimentů do každodenní praxe, zůstanou nové znalosti a dovednosti izolované. Bez reflexe se stěží lze z podobných experimentů nějak důkladněji a systematictěji poučit. V našem výcviku „Na řešení orientovaný management“ se snažíme všechny výše uvedené oblasti propojovat. Nabízíme v něm:

- **teoretické poznatky** z hlavních oblastí managementu propojené s principy přístupu zaměřeného na řešení – snažíme se nabídnout jednotný rámec – přístup zaměřený na

řešení – aplikovaný v různých kontextech (např. strategické řízení, vedení změn, řízení jakosti, projektový management apod.)

- **praktická cvičení** k jednotlivým tématům, kde je možné si jednotlivé postupy vyzkoušet, zjistit co komu vyhovuje, modifikovat a získat zpětnou vazbu
- **supervizi** – práci nad rozhovory účastníků–manažerů se svými kolegy, podřízenými atd. s cílem rozvíjet jejich dovednosti vést podobné rozhovory v budoucnosti
- **koučování** – práce na vlastním seberozvoji účastníků pod vedením kouče s využitím reflexí skupiny
- práci na **vlastním projektu**, která umožňuje konkrétně a systematicky v praxi vyzkoušet nové dovednosti a zhodnotit výsledky

### **Závěrem**

Přístup zaměřený na řešení nalézá a pravděpodobně bude stále více nalézat významné uplatnění na poli vedení lidí. Velmi dobře koresponduje s teoretickými poznatky i praktickými zkušenostmi v managementu. Témata jako definování cílů, hledání zdrojů, koučování zaměstnanců, kreativita, inovace nebo delegování jsou společná pro moderní management i přístup zaměřený na řešení. Jistým úskalím ve věci zůstává, že SF je občas mylně chápáno jako soubor jednoduchých a zaručeně fungujících „triků“ a „technik“. Neměli bychom si však plést jednoduchost a snadnost. Přístup zaměřený na řešení je jednoduchý a jednoduchost velmi ctí a usiluje o ni. Na druhou stranu - dělat věci jednoduše většinou vůbec nebývá snadné. Aby člověk dokázal vhodně aplikovat „SF techniky“ a dosáhl elegance a jednoduchosti, musí nejprve sám na sobě důkladně pracovat a změnit svůj přístup k mnoha věcem. Svým způsobem se tak – slovy Mahátmy Gándhího – „sám stane změnou, kterou chce vidět ve světě“.