



PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ŘEŠENÍ A KOUČOVÁNÍ

Ben Furman

Ben Furman, M.D. je terapeut zaměřený na řešení a vyhledávaný kouč významných firem, jeden z průkopníků přístupu zaměřeného na řešení, autor četných knih a článků o přístupu zaměřeném na řešení (např. „Solution talk“ (1992) a „Change through cooperation: Handbook of Reteaming“ (2007), obě spolu s Tapani Aholou), lektor workshopů po celém světě. Spolu s Tapanim vytvořil vlastní metodiku SF koučování (Reteaming), práce s dětmi (Kid Skills) a utváření firemního prostředí (Twin Star a SF environments).

Zdroje: FURMAN, B., AHOLA, T. *Change through cooperation: Handbook of Reteaming, the art of motivating people to change what they want to change.* Helsinki: Helsinki brief therapy institute, 2007 a FURMAN, B. *Foreword.* In MEIER, D. *Team coaching with the Solution circle: A practical guide to solutions focused team development.* Cheltenham: SolutionsBooks, 2005.

Překlad: Leoš Zatloukal.

Společně s Tapani Aholou pracujeme jako koučové a trenéři přístupu zaměřeného na řešení už od poloviny 90. let.

Pojmenování „**přístup zaměřený na řešení**“ („solution-focused“) je vlastně poněkud nepřesné. Když zabrousíme do historie, vidíme, že v 70. letech minulého století se v USA zrodila zajímavá forma tzv. „krátké terapie“. Tento přístup byl založený na myšlence, že když za námi lidé přicházejí se svými problémy, měli bychom se při práci s nimi více zaměřovat na to, co problémy udržuje místo toho, abychom se zaměřovali na jejich možné příčiny či původ. Předpokládalo se, že když se zaměříme na to, jak se lidé snaží své problémy řešit, můžeme identifikovat mechanismy, které tyto problémy udržují a následně doporučit jiný způsob, jak s nimi zacházet. Konzultant **zaměřený na problém** („problem-focused“) měl tedy za úkol analyzovat problém, aby porozuměl, jak je daný problém udržován a poté navrhoval nějakou akci, která měla pomoci problém vyřešit nebo alespoň zablokovat mechanismus, který problém udržuje při životě.

V 80. letech se zrodil nový přístup v rámci této „krátké terapie“. Tento nový přístup nebyl založený na analýze mechanismů, které udržují problém, ale na analýze pozitivních změn a zlepšení. V rámci tohoto přístupu se příliš nezabýváme tím, co může udržovat problémy a už vůbec se nezabýváme úvahami o příčinách problémů. Místo toho pečlivě sledujeme, co doposud fungovalo (byť třeba jen dočasně) pro řešení problému. Tento přístup byl radikálně odlišný od předchozího, zaměřeného na problém. Bylo proto potřeba najít pro něj nějaké nové pojmenování. Jak ale chcete pojmenovat přístup k řešení problémů, který se vlastně v podstatě problémy nezabývá, ale naopak se velmi zajímá o dosavadní pokroky a zlepšení? Heuréka! Budeme mu říkat přístup zaměřený na řešení! Jak jednoduché!

Takové označení je ale vlastně jen jakási hra se slovy. Můžete sice říci, že opakem přístupu zaměřeného na problém je přístup zaměřený na řešení, ale myslím, že to není tak úplně pravda. Výstižnějším názvem by byl „přístup zaměřený na zlepšení“ („progress focused“), ale uznávám, že to nezní tak dobře.

Zaměření na zlepšení a pokrok je ale přesně to, o čem celý tento přístup je. Vedete s lidmi konverzace o tom, jaké zlepšení by rádi ve svém životě viděli, pomáháte jim identifikovat známky zlepšení, které již nastalo a plánovat další kroky potřebné k tomu, aby se rozvinulo více toho, co by si přáli. Je to přístup jednoduchý, efektivní a šetřící čas. **Jediným problémem je, že tento přístup je až příliš jednoduchý na to, aby byl brán vážně lidmi, kteří žijí s přesvědčením, že jednoduché myšlenky nemohou být dostatečně hluboké a důmyslné.**

Velmi brzy se ukázalo, že přístup zaměřený na řešení není užitečný jen v terapii, ale že lze využít v různých kontextech, v nichž jde o zlepšení schopností lidí řešit nejrůznější problémy a rozvíjet se. Sami jsme se s Tapanim záhy přesunuli od terapie i k práci s týmy, organizačními jednotkami i celými organizacemi a zjistili jsme, že jednoduché principy našeho přístupu velmi dobře fungují i zde. Našimi zákazníky byly drobní živnostníci i velké nadnárodní koncerny, kromě velkého množství komerčních firem jsme koučovali i v neziskových organizacích... Záměrně jsme pracovali v různých kontextech, zajímalo nás, zda a jakým způsobem bude možné náš přístup aplikovat na různé podmínky. Po několika letech praktického ověřování našeho přístupu jsme pocítili potřebu podělit se o své zkušenosti

s dalšími kolegy. Nejprve jsme vytvořili program speciálně zaměřený na týmy a na zlepšení jejich spolupráce a výkonnosti. Nazvali jsme jej „Reteaming“ a zahrnoval 12 provázaných kroků, podle nichž jsme vedli mnoho tréninků pro kouče a manažery ve Finsku i v zahraničí. Později jsme zjistili, že tentýž model – Reteaming – se velmi dobře osvědčil i při práci s jednotlivci nebo s celými organizacemi, ale původní a zavedený název mu už zůstal.

Kroky Reteamingu jsou následující:

1. Popsat svůj sen
2. Určit cíl
3. Zkoumat přínosy cíle
4. Získat podporu
5. Všimnout si pokroků, které již nastaly
6. Představit si další krok(y)
7. Zhodnotit, v čem je cíl náročnou výzvou
8. Popsat, proč lze věřit v dosažení cíle
9. Učinit veřejný závazek
10. Připravit se na možné překážky
11. Sledovat další pokrok
12. Oslavit úspěch a poděkovat všem zúčastněným

Tyto kroky nejsou samozřejmě žádné dogma, spíše určitá struktura, která Reteaming koučům pomáhá reflektovat proces a orientovat se v něm a zároveň využít různé možnosti jak posílit motivaci a zdroje koučovaných ke změně.

Z Reteamingu se postupem času stal mezinárodně uznávaný koučovací na řešení zaměřený model, který má své certifikované kouče a trenéry a své instituty po celém světě (viz. www.reteaming.com).

Přístup zaměřený na řešení byl a je využíván stále větším množstvím koučů, poradců, manažerů, lektorů... a mnoha dalšími profesionály. Mnoho velmi tvořivých lidí úspěšně aplikovalo přístup zaměřený na řešení na rozvoj organizací, koučování, zlepšování a zefektivňování týmů, řízení změn, budování „učících se organizací“ a mnoho dalších „žhavých“ oblastí současného managementu. V současné době existuje poměrně početná literatura a mnoho institucí a profesionálů, které pomáhají firmám aplikovat tyto jednoduché principy do praxe. **Ačkoli se jedná o jednoduché principy, neznamená to, že jejich uvedení do praxe je snadné.** Řekl bych, že je to právě naopak. Dělat věci jednoduše bývá často to nejtěžší vůbec.