



PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ŘEŠENÍ: UDRŽET JEDNODUCHOST V UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍCH

Mark Mc Kergow, Ph.D., MBA

Zdroj: McKERGOW, M. *The Solution Focus: Keeping It SIMPLE In The Learning Organisation*. *Lernende Organisation* 2002, 10, 28 – 33.

Překlad: Kamila Nováková a Leoš Zatloukal.

PŘÍSTUP ZAMĚŘENÝ NA ŘEŠENÍ: UDRŽET JEDNODUCHOST V UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍCH

Mark McKergow

*„Nejdůležitější aspekty věcí před námi zůstávají skryté
(právě) pro svou jednoduchost a důvěrnou známost.*

Člověk často nevidí to, co má přímo před očima.“

(Ludwig Wittgenstein)

Úvod

Přístup zaměřený na řešení (zkratka SF z angl. „solutions focus“) během posledních více než 15 let významně ovlivnil vývoj ve světě terapie. Průkopníci jako Steve de Shazer a Insoo Kim Berg se postarali o rozšíření těchto idejí a inspirovali SF praxi v mnoha oblastech, včetně sociální práce (Berg & De Jong, 2001), ochrany ohrožených dětí (Turnell & Edwards, 1999), výchovy (Metcalf 1999, Ajmal & Rees, 2001), skupinové práce (Sharry 2001) a mnoha dalších.

V současné době se SF začíná široce uplatňovat také v podmínkách organizací, a objevují se rovněž první publikace – v angličtině (naše vlastní „The Solutions Focus“, Jackson & McKergow 2002), němčině (Schmitz & Billen, 2000) či holandštině (Cauffman 2001). Přístup zaměřený na řešení oceňuje jednoduchost ve filosofii a jazyce, a jednoduše a prakticky se zaměřuje na nalezení toho, co v dané situaci „funguje“. Zaměření se na řešení (nikoli na problémy), budoucnost (nikoli minulost) a na to, co funguje správně (spíše než na to, co se nepovedlo) představuje pozitivní a pragmatický způsob práce s organizacemi i jednotlivci.

Přístup zaměřený na řešení je součástí systemické tradice. Domníváme se, že má zvláštní „příchuť“, která z něho dělá zajímavou alternativu k existujícímu repertoáru přístupů k řízení organizačních změn. V tomto článku vysvětlíme základní principy SF a podíváme se, jak funguje ve srovnání s ostatními systemickými přístupy, včetně oceňujícího zkoumání („appreciative inquiry“) a neurolingvistického programování (NLP). Uvedeme rovněž reálnou případovou studii, a podíváme se, jak nám přístup zaměřený na řešení pomohl najít překvapivě efektivní řešení v jednom průmyslovém podniku.

Poté, co získáme základní přehled o idejích SF, změříme se na dvě skupiny pojmů, které úzce souvisejí s konceptem učící se organizace – (1.) systémové myšlení a (2.) jazyk spolu s konstrukcionismem. Uvidíme, že přístup zaměřený na řešení v obou případech nabízí jednoduchou a osobitou cestu k pozitivní změně.

Uvědomte si ale, prosím, že „jednoduše“ není totéž co „snadno“! Často hovoříme o SF jako o jednoduchém přístupu, ale pro nás samotné je mnohdy velkou výzvou zůstat jednoduchými a bezděčně věci nekomplikovat.

Přístup zaměřený na řešení – najdi to, co funguje, a dělej toho více

„Umění životní moudrosti spočívá v tom, že víme, co nechat stranou.“

(William James)

Pro přístup zaměřený na řešení je charakteristické usilování o jednoduchost – avšak ne v obvyklém smyslu. Obvykle se lidé snaží zjednodušovat složité situace tím, že se pokoušejí najít jejich „jádro“ nebo se zaměří pouze na určitou stránku věci. Očekávají, že cestu vpřed se jim povede najít, pokud naleznou analogickou situaci se stejnou „podstatou“: podstata situace bývá často spatřována v „problému“ – v něčem, z čeho se snažíme dostat. Přístup zaměřený na řešení takový není.

Spíše než o zjednodušování na základě hledání shodných prvků s ostatními případy, jde v SF o zjednodušování každého případu samotného. Tak, jak výše radí William James, jde o to cíleně opomíjet ty stránky, které neovlivňují existující stav věcí. Pokaždé se může jednat o něco jiného - to vyplyne až z konverzace zúčastněných lidí. To nás vede k sociálně-konstrukcionistickému popisu naší práce, který vysvětlíme dále v tomto článku.

Existují tři nejdůležitější zásady pro používání SF (de Shazer & Berg, 1995), a to:

1. Nespravuj, co není rozbité.

Slovem „rozbité“ máme na mysli to, když je někdo v organizaci nespokojený a chce, aby se něco změnilo. Začínáme pracovat s lidmi, kteří chtějí něco změnit, a jsou připraveni pro to něco udělat – ne s ostatními (kteří mohou mít ambivalentní postoj nebo kteří nevidí žádnou potřebu zlepšování).

2. Jamilek zjistíš, co funguje, dělej toho více.

Pokud zjistíte, že se již někdy povedlo přiblížit se řešení, ať již spontánně, náhodou nebo jen částečně, získali jste neocenitelný poznatek.

3. Když něco nefunguje, dělej něco jiného.

Ačkoli se obvykle podaří dosáhnout pokroku použitím druhé zásady, občas je potřeba ještě něco navíc.

Zní to jednoduše, že? A také to jednoduché je. Ale „jednoduché“ není, jak jsem už uvedl, totéž co „snadné“. A tak býváme vždy sami znovu překvapeni, jak lákavé je mluvit o problému – jak pro ty, kteří usilují o změnu ve své práci a životě, tak pro ty, kteří pracují na tom, aby jim pomohli.

Úsilí o jednoduchost

„Nemnožte principy víc, než je nezbytné.“

(William Ockham)

Nejdůležitějším rozlišovacím znakem SF je jednoduchost – z hlediska filosofie, jazyka, přímočarosti a přítomnosti... Usilování o jednoduchost má zajímavou historii. Už ve 14. století anglický filosof William z Ockhamu ostře vystupoval proti samozvaným mudrcům, kteří vytvářeli stále komplikovanější a komplikovanější teorie, vysvětlující zákonitosti světa kolem nás. Vypadalo to, že každý, kdo přišel se složitějším výkladem, byl považován za chytřejšího a proto mluvícího pravdu.

William se domníval, že pokud jde o filosofii, je lepší říkat méně než více. Ve své snaze nevysvětlovat více, než je nezbytné, „ořezával“ každý problém pomyslnou břitvou: ten, kdo přijde s nejjednodušším výkladem světa, se dostane nejdále. Jednoduché vysvětlení používá tak málo předpokladů, jak jen lze, a vyhýbá se postulování „univerzálních pravd“ – leda že by neexistovala jiná možnost.

Princip dělat věci tak jednoduše, jak to jen jde, je klíčovou zásadou přístupu zaměřeného na řešení. V praxi SF se jednoduchost projevuje tak, že se snažíme nevytvářet si o případech, které řešíme, více hypotéz, než je nutné.

Tento článek se bude zabývat souvislostí mezi zásadou jednoduchosti a dvěma hlavními myšlenkami učící se organizace a systemické praxe obecně – systémovou teorií a jazykem. Uvidíme, jak se lze praktickým a srozumitelným způsobem vyhnout hledání imaginárních „podstat“. Ale nejprve zkusme vysvětlit a popsat praxi SF.

Udržet jednoduchost (SIMPLE)

„Vše(chno) by se mělo dělat tak jednoduše, jak je to jen možné, ale ne jednodušeji.“ (Albert Einstein)

Kouč orientovaný na řešení se snaží nejjednodušším možným způsobem, který vede „přímou cestou“ ke změně, pomoci klientům nalézt to, „co funguje“, tak aby toho mohli dělat více. Naše vlastní shrnutí charakterizuje SF praxi prostřednictvím anglického slova SIMPLE:

Solutions – not problems (řešení - ne problémy)

Inbetween – „Mezi“ (jednání je v interakci nikoli v jednotlivcích)

Make use of what's there – Využijte to, co je k dispozici (a ne to, co není)

Possibilities – Možnosti (minulé, současné a budoucí)

Language – jazyk (jednoduchý a každodenní)

Every case is different – každý případ je jiný, pozor na „nehodící se“ teorie

Každý z těchto axiomů je ukazatelem na cestě k jednoduchosti, neboť nám pomáhá vyhnout se odbočkám, které - ačkoli mohou být zajímavé a zábavné – nemusejí být nezbytné. Pointa je v tom dělat věci tak jednoduše, jak je to jen možné. Ale ne jednodušeji.

Pro ilustraci předkládáme případovou studii z reálné organizace, kde SF přinesl důležitou a rychlou změnu:

Jeden chemický provoz měl poměrně vážný problém – dokonce hrozilo, že jej nový bezpečnostní inspektor nechá uzavřít. Továrna pamatovala řadu změn, v průběhu let byly vyřazovány staré stroje a zaváděly se nové technologie. Bezpečnost, která vždy byla klíčovou hodnotou, měl nyní zajišťovat bezpečnostní tým továrny ve spolupráci s úředníkem, který byl pověřen dohledem nad bezpečností („safety regulator's site inspector“). Inspektor měl velkou pravomoc – v továrně měl přístup, kamkoli chtěl, mohl prosazovat nová opatření (i potenciálně velmi drahá), a konec konců mohl zastavit provoz a továrnu uzavřít. Pracovní vztahy s předchozími inspektory byly dosud slušné, ale když nový

inspektor prezentoval s bezpečnostním týmem poslední plán na zlepšení bezpečnostní kultury závodu, ukázalo se, že není příliš ochotný spolupracovat.

Členové týmu od něho očekávali podporu, a tak je zaskočilo, když zjistili, že je přehnaně formální a komisi – chtěl vidět každý kousek papíru, a nebyl ochotný přistoupit na neformální jednání s manažery, která byla v podniku běžná.

Tým vyzkoušel všechny možné způsoby, jak s ním vycházet, ale nikam to nevedlo. „Nedostanete z něj kloudné slovo...“ – „Nezajímá ho nic než papírování...“ – „Neví si rady...“ – „Nedá pokoj, dokud nenajde nějakou chybu.“ – Jak se říká – „továrnu ovládl pocit sklíčenosti“.

Bezpečnostní tým „věděl“, v čem je jádro problému: kvůli inspektorovi se nemohli soustředit na zlepšování plánů bezpečnostní kultury, a tak hrozilo, že se velmi brzy dostanou do slepé uličky - s obrovskými řetězovými následky pro jejich mateřskou společnost.

Běžné metody řešení tohoto problému by mohly zahrnovat:

- Zkoumání toho, proč inspektor neprojevuje pochopení
- Analýzu překážek – čeho se kdo obával
- Psychologický profil inspektora, který by odhalil příčinu jeho chování
- „Napadení“ inspektora podáním formální stížnosti jeho nadřízeným
- Workshop pro inspektora, aby si ujasnil příčinu svých obav
- Odepsat čas a peníze investované do projektu bezpečnostní kultury a začít znovu
- Systémovou analýzu zpětnovazebných smyček, které vytvářejí problém
- Nabídka široké škály cvičení v komunikačních dovednostech pro zástupce provozu a bezpečnosti

Když nás bezpečnostní tým pozval, abychom jim pomohli, zřejmě předpokládal, že budeme postupovat některým z uvedených způsobů, možná očekával, že začneme připravovat vyjednávání mezi nimi a inspektorem.

Místo toho jsme použili přístup zaměřený na řešení a požádali jsme je, aby na škále od 0 do 10 zhodnotili svou nejlepší zkušenost s inspektorem. Jeden z manažerů ihned vykřikl „Nula!“ . Odmlčeli jsme se a čekali „... až na jednu situaci, kdy to bylo na 20 vteřin na trojce...“

Nenadále se objevil záblesk naděje. Usoudili jsme, že klíč k řešení se bude skrývat v těchto několika vteřinách. Nebude se opírat o některý z tradičních přístupů, a také nebude zaměřeno na konkrétní vědomé jednání inspektora. Řešení se nebude týkat jeho osobnosti, se všemi „chybami, selháními a zvláštnostmi“, nýbrž interakcí mezi ním a bezpečnostním týmem... Potřebovali jsme se dozvědět více.

Když jsme se manažera zeptali, co udělal, že to přineslo tak výrazný pokrok, řekl: „Myslím, že jsem na něj na chvíli přestal naléhat a nechal jsem mu čas na přemýšlení.“ Atmosféra setkání se výrazně změnila. Všichni rozebírali své „nejlepší zkušenosti“ s inspektorem, a přemýšleli, čím se na dané situaci podíleli. Z těchto prvků vytvořili seznam 14 kroků, které mohou rychle, jednoduše a levně posunout věci alespoň o jeden bod na škále nahoru. Znamenalo to např. zvát na setkání s inspektorem méně lidí, nosit během těchto schůzek jmenovky, a také jej více upozorňovat na sporné body a problémy. Ti, kdo byli s inspektorem nejvíce v kontaktu, byli požádáni, aby sledovali, co se nejvíce osvědčilo.

Místo skepse z nedostatku možností manažeréři říkali, že bylo osvěžující zaměřit se na to, co funguje, místo na to, co se nedaří. Když jsme se o pár týdnů později vrátili, vypadalo to mnohem lépe. Nedostatky byly odstraněny a projekt se znovu rozjel. Jedna manažerka řekla,

že si uvědomila, že opravdu udělali pokrok, když se jí „neosobní“ inspektor zeptal na její poslední dovolenou!

Principy SIMPLE v praxi

„Podstata je před námi skrytá“: to je nová forma, kterou na sebe vzal náš problém.
(Ludwig Wittgenstein)

Výše uvedený příklad nám dává možnost zrekapitulovat použití šesti principů „SIMPLE“, které nám pomohly vyhnout se nástrahám imaginárních (skrytých) podstat.

Solutions – not problems (řešení - ne problémy)

Všimněte si, že dotazování nebylo zaměřeno na to, jak problém vznikl, nýbrž na okamžiky, kdy se projevoval méně, respektive kdy se více přibližovalo řešení. Srovnajte to se seznamem možných postupů, které jsou zaměřeny výslovně na problém. Pokud bychom vycházeli z přístupu zaměřeného na problém, mohli bychom problém zkoumat a pokoušet se najít jeho podstatu, která by posloužila jako základna pro řešení.

Inbetween – „Mezi“ (jednání je v interakci nikoli v jednotlivcích)

Rozhovory mezi námi a manažery se nezaměřovaly na to, jak se stalo, že inspektor se choval tak, jak se choval, nebo jak se stalo, že to začali pokládat za problém. Místo toho jsme se ptali na to, co se mezi nimi dělo – na období, kdy se jim spolupráce s inspektorem zdála (a byla) úspěšnější. Tato zásada nás odvádí od mluvení o imaginární podstatě, která je „ukrytá“ v lidech (např. jejich „vlastnosti“) a vede k vyprávění o tom, jak lidé jednají, co „dělají“. Rovněž se vyhýbáme „podstatě“ kvůli tomu, že je s oblibou považována za „příčinu“ problému. Tím, že se zaměřujeme na interakci, se vyhýbáme hledání toho, na čí straně je chyba, nebo kdo za to může. Ještě se o tom zmíníme později v diskusi o systemickém přístupu.

Make use of what's there – Využijte to, co je k dispozici (a ne to, co není)

Mohli jsme se začít ptát na věci, které tady „nebyly“ - na to, co se nedělo, na nedostatky jednotlivých stran. Místo toho jsme se ptali na to, co se dělo – na to, kdy se věci dařily o něco lépe. Zdá se nám trochu zvláštní mluvit o tom, co se neděje („co tu není“) – protože tím, že se o tom mluví, to tu svým způsobem je. Tím, že diskutujeme o tom, co se děje, se snažíme předejít komplikaci, že se bude mluvit o tom, co se neděje („co tu není“) a tudíž je „skryté“.

Possibilities – Možnosti (minulé, současné a budoucí)

Zatímco uvažování o budoucích příležitostech je běžné, přemýšlení o příležitostech v minulosti se zdá trochu podivné. Pokusíme se to vysvětlit o něco lépe. Přesto, že manažeři viděli situaci natolik bezvýhodně, že si pozvali konzultanty, začali jsme hledáním příležitostí v minulosti – takových okamžiků, kdy navzdory všemu existovaly důkazy, že situace byla změnitelná a také se změnila. Kdybychom se zaměřili na problém, mohli bychom považovat minulost za zdroj pro nalezení „jádra“ problému – ale to jsme neudělali.

Další způsob, jak se věnovat skrytým „příčinám“, kterému jsme se snažili vyhnout, je aktivní diskutování o „překážkách v komunikaci“ (a následné konstruování východisek). Obvykle se spíše zajímáme o to, co komunikaci usnadňuje, ne co ji ztěžuje!

Language – jazyk (jednoduchý a každodenní)

Snažíme se usměřňovat diskusi prostřednictvím prostých všedních slov. Všimli jsme si, že slova, kterými se mluví o skrytých příčinách, jsou obvykle rozvláčná a komplikovaná, možná díky tomu, že je obtížné ohraničit význam abstraktních slov. Velká abstraktní slova mohou vést k reifikaci (což je samo o sobě velké abstraktní slovo!), a zmatení výrazů pro „běžné“ věci. Malá slova mohou vypadat obyčejně a prostě, ale zdá se, že se pro popisování každodenní reality více hodí. Podrobnější výklad o jazyce následuje níže.

Every case is different – každý případ je jiný, pozor na „nehodící se“ teorie

Existuje mnoho teorií o tom, jak se lidé chovají v práci. Mohli jsme některou „vytáhnout z rukávu“ a rozvinout ji. Ale díky orientaci na řešení jsme se jednoduše ptali na to, co v tomto případě pomáhá, a povzbuzovali lidi, aby toho dělali více. V daném případě to (jako většinou) pomohlo, ale nelze to automaticky přenášet na ostatní situace. To nás vede zpět k rozdílu mezi problémem a řešením: teorie praví, že k tomu, abychom našli řešení problému, potřebujeme mezi nimi najít souvislost. Pokud odoláme lákadlům problému, a jednoduše se zaměříme na hledání toho, co funguje, a jak toho dělat více, není potřeba žádná teorie, kromě otřepané fráze „Co pomáhá, to pomáhá“.

Systemické přístupy k „učící se organizaci“

Mnoho knih o „učících se organizacích“ zdůrazňuje význam systémového myšlení. Čestnou výjimkou je snad jen prohlášení Davida Garvina, že „organizační učení je věcí nalézání chyb a jejich nápravy“. (viz např. Garvin, 2000). Ze systémového pohledu vychází řada sofistikovaných přístupů, často založených na Argyrisově interpretaci (např. Argyris & Schon, 1978 a pozdější práce) Batesonových tezí o učení prvního a druhého řádu (1971). Učení prvního řádu představuje „změnu v systému“, na rozdíl od učení druhého řádu, které přináší „změnu systému“. Jedná se o jiné „úrovně“ změny – žádné množství „změn v rámci systému“ nemůže vyvážit změnu systému samotného. Tyto myšlenky se rovněž objevovaly v práci Batesonova výzkumného týmu, který byl důležitým předchůdcem SF praxe, a do něhož patřili rovněž Paul Watzlawick a John Weakland (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974).

Systémová tradice v oblasti organizačního učení byla rovněž velmi silně ovlivněna Petrem Sengem a jeho knihami „Pátá disciplína“ (Senge, 1990 a 1994). Sengeho přístup vychází ze systémové dynamiky. V jeho knihách jsou představeny smyčkové diagramy, které znázorňují vlivy a kombinace pozitivních a negativních zpětných vazeb, časové trendy, atd. Ačkoli jsou tyto knihy velmi populární, myslíme si, že jejich význam je o něco menší, než Senge předpokládal. Ve skutečnosti ve svém projevu na 1. mezinárodní konferenci o systemickém managementu (uspořádané ISCT r. 2001 ve Vídni) Senge připustil, že jeho přání vidět manažery jako „systémové designéry“, kteří prostřednictvím nástrojů systémového modelování zavádějí pečlivě naplánované změny do interakcí ve svém okolí, se ukázalo nerealizovatelné.

Domníváme se, že jednou z příčin může být to, že pokus o zredukování komplexity a bohatství světa do systémového diagramu není ta správná forma zjednodušení. Hledání skryté „podstaty“ základního systému podle nás přináší riziko, že zůstanou nepovšimnuty důležité výjimky a „protiklady“ – období, ve kterých se věci nechovaly přesně jako zidealizovaný „systém“. Mluvení o systémech (samotných o sobě, ne jako o důležité složce SF praxe) může být z hlediska systemického chování nesprávné: interakce, které vedou ke zlepšení (klíčovou část SF praxe) nelze direktivně stanovit a vynucovat.

Emergující systémy

Další zajímavou oblastí systémového myšlení, která se rozvinula v posledním desetiletí, jsou emergující systémy. Lze snadno dokázat, že počítačově naprogramované jednotky, které se budou řídit podle jednoduchých pravidel, mohou svými interakcemi vytvořit široké spektrum koherentního jednání, které je na základě analýzy pravidel samotných nepředpověditelné. Studium takovýchto „komplexních systémů“ přineslo pochopení toho, jak vznikají dopravní zácpy, nebo jak se vytvářejí ptačí hejna (viz např. Stewart & Cohen 1994, Waldrop 1993).

Zajímavou charakteristikou emergujících systémů je to, že ani na základě znalosti jejich tendencí nejsou do detailů předpověditelné. Vychází najevo, že k tomu dochází spíše kvůli jejich matematickým vlastnostem než kvůli nedostatkům výpočetní techniky. Přesto mohou tyto systémy vykazovat chování, které vypadá koherentně a analyzovatelně. Stewart a Cohen navrhli zajímavý termín pro popis chování komplexních systémů, které vypadají, jako by svými interakcemi generovaly jednoduché chování – „complicity“ („spoluúčast“, „spoluvina“). Můžeme říci, že celkové výsledky interakcí komplexního systému jsou „synergické“ – na všechny elementy můžeme pohlížet tak, jakoby přinášely určitý příspěvek.

Ptát se na to, který ze spoluúčastníků se elementů „způsobuje“ nějaký stav věcí, je nesmyslné. Všechny prvky přispívají. Následkem toho je, že v zásadě kterýkoli z nich může udělat něco, co vyvolá změnu. Zjistili jsme, že toto je zásadní myšlenka pro práci s organizacemi... Přístup zaměřený na řešení vychází spíše z tradice emergujících systémů než systémové dynamiky: uvědomili jsme si, že s lidmi v organizaci pracujeme synergickým způsobem, abychom našli příklady toho, kdy se již odvíjelo řešení, na kterém bychom mohli stavět – spíše než na pokusech navrhnout „lepší svět“. Myslíme si, že tento (druhý) záměr je - jak teoreticky tak prakticky - odsouzený k nezdaru.

Lingvistické (jazykové) přístupy k „učící se organizaci“

Tento časopis je věnován konstruktivistickému přístupu. Rádi bychom navázali na Steva de Shazera (de Shazer, 1994) a pokusili se zarámovat SF praxi do kontextu dvou důležitých konstruktivistických tradic – strukturalismu a post-strukturalismu.

Ve strukturalistickém pojetí jazyka, od Saussureho dále, je hlavní myšlenkou to, že jazyk se skládá z jednotek (slov či jevů) a pravidel, která je spojují dohromady (gramatiky). Strukturalistické dotazování se zaměřuje na to, jakým způsobem se na základě struktury vytváří široké spektrum významů slov. Tuto myšlenku rozvinul zejména Noam Chomsky ve své „Transformational Grammar“. V mluvené (či psané) větě je „povrchová struktura“ spojena s „hlubší strukturou“, ze které je odvozován význam. Vyústěním tohoto pojetí jsou moderní přístupy ke změně včetně neurolingvistického programování (NLP), které je z hlediska snahy o nalezení „hlubší struktury“ toho, co bylo řečeno, explicitně založeno na práci Chomského (Bandler & Grinder 1975). Povrchová struktura reprezentuje hlubší (a skrytý) význam, jehož nalezení povede ke změně. Lingvistické vzorce jsou kritizovány za „ničeni, zkreslování a zobecňování“ - tři způsoby, jak povrchová struktura dezinterpretuje hlubší původní význam.

SF praxe vychází z odlišné lingvistické tradice, post-strukturalismu, která - zjednodušeně řečeno – začíná Wittgensteinovou filosofií jazykových her. Slovo nemá žádný „poslední význam“ mimo jeho užití – a pokaždé, když je použito, je otevřeno novým významům. Význam věty nelze najít tak, že budeme pod ní nebo za ní hledat nějaké skryté prvky. Vyplyne z interakce posluchače a mluvčího, nebo čtenáře a textu. Potom, jak říká

Wittgenstein, „máme vše před očima“ (Filosofická zkoumání, 126). Nic není skryto, význam se vytváří otevřeně na základě vzájemné spolupráce.

Sociální konstrukcionismus a oceňující zkoumání („appreciative inquiry“)

*„Jazyk se prostřednictvím konkrétních událostí účastní reality,
stejně tak jako realita prostřednictvím konkrétních událostí vstupuje do jazyka.“
(Mikhail Bakhtin)*

Důležitým pramenem pro poslední vývoj post-strukturalismu je „sociální konstrukcionismus“, který vysvětluje tezi, že význam je konstruován „společně“. Nejvýznamnějšími autory v této oblasti jsou Ken Gergen (viz např. Gergen, 1999) a Sheila MacNamee (MacNamee & Gergen, 1998). Z těchto úvah vychází rovněž technika „oceňujícího zkoumání“ („appreciative inquiry“ – dále zkr. AI) (viz např. Cooperrider & Whitney, 2001).

AI je model organizační změny, který je pravděpodobně nejbližší SF. Podobností je velké množství – např. zaměření konverzace na to, co se daří, široce optimistický postoj, kontextuální chápání „významu“ nebo význam dojednávání. Ale vidím tu i rozdíly. Nechci je přeceňovat, ale obě tradice dospěly z odlišných východisek do velmi podobné pozice, a pro jejich zastánce může být užitečné vzájemně se od sebe něco přiučit. Jeden z možných rozdílů může spočívat v usilování o jednoduchost a minimalismus, ruku v ruce s Occamovou břitvou, a pohledem striktně zaměřeným na očividné známky pokroku, charakteristické pro SF.

Je lákavé domnívat se, že sociální konstrukcionismus je specifickou činností, která vyžaduje nové způsoby vyjadřování, vedení rozhovoru, výměny... V této oblasti bylo dosaženo pozoruhodných výsledků (např. MacNamee & Gergen, 1998), ale pokud máme brát myšlenku sociálního konstrukcionismu vážně, nepochybně musíme připustit, že lidé (něco) spoluvytvářejí po celou dobu, každodenně. Všichni svým způsobem víme, jak na to, protože to děláme pořád. Přístup zaměřený na řešení se mi často zdá obyčejný, prostý. K tomu, aby byl úspěšný, nepotřebuje nějaký „jiný“ nebo „zvláštní“ způsob vyjadřování. Lidé vytvářejí všechny velké věci mezi sebou – a možná, že jim můžeme pomoci právě nabídnutím spolupráce a zaměřením pozornosti na to, jak to dělají?

Mikro-konstruování

*„Nevstoupíš dvakrát do stejné řeky“ (Hérakleitos)
„Nevstoupíš dvakrát do stejného rybníka“ (Ian Stewart & Jack Cohen)*

Výše uvedený citát z Hérakleita je velmi dobře známý a hodně používaný. Závěr, že nemůžete dvakrát vstoupit do téže řeky, protože se mezitím změnila voda, se často používá, aby se upozornilo na proměnlivou přirozenost světa. Nicméně Stewartova a Cohenova interpretace jde ještě dále. Poukazují na to, že není možné dvakrát vstoupit ani do stejného rybníka – protože i kdyby se nezměnila voda, změnili jste se vy. Krásně se tu odráží mikroúroveň konstruování, kterou běžně vysvětlují SF praktici. Zjistili jsme, že je užitečné věnovat pozornost tomu, jakým způsobem se rozhovor odvíjí a mění v čase, kdy každá změna vyvolává změnu kontextu následujících událostí.

Jedním z aspektů SF praxe je, že na začátku často pracuje pouze s omezenou škálou otázek. Občas se mne lidé ptají: „Jak můžete vydržet ptát se stále a stále na totéž?“ Moje odpověď je, že pokaždé, když pokládáte „stejnou“ otázku, je to jiná otázka. Dokonce i když je to ve

stejném rozhovoru s těmi samými klienty. Samozřejmě, že to, co je důležité, není otázka, nýbrž odpovědi a to, jaké nové možnosti společného postupu nám pomáhají otevřít. I když se může zdát, že se konverzace týká budoucnosti nebo minulosti, snažíme se udržet náhled, že se odehrává zde a nyní, v přítomnosti, kde je vše otevřené. Vypadá to, že se odvoláváme na výše uvedenou teorii emergujících systémů – krok za krokem vytváříme a měníme svět. Přístup zaměřený na řešení je tudíž metodou mluvení a jednání – často velmi krátkého mluvení, diskutování o malých krocích a následného hledání toho, na čem poznáme, že se něco změnilo.

Doufám, že vám tento článek pomohl ujasnit si názory na SF praxi. Srovnání přístupu zaměřeného na řešení s různými jinými tradicemi a školami, které se hlásí ke konceptu učící se organizace, vám ukáže, že tento jednoduchý a minimalistický přístup dokáže být citlivý i přímočarý zároveň. Když budeme pracovat s tím, co již funguje, a necháme systemické a lingvistické mechanismy dělat jejich práci, můžeme se pokusit jednat tak, abychom navodili a upevnili pozitivní změnu. To je zajímavý způsob spolupráce.

Poděkování

Děkuji Paulu Z. Jacksonovi a Jenny Clarke za všechny rozhovory, které jsme v průběhu mnoha let vedli nad tímto tématem, a Michaelu Hjerthovi ze švédského FKC Solutionwork za podnětné a zajímavé diskuse a komentáře k filosofickým úvahám v tomto článku. Části textu jsou přejaty z knihy „The Solutions Focus“ Paula Z. Jacksona a Marka McKergowa (Jackson & McKergow, 2002).

Literatura:

- Ajmal, Yasmin & Rees, Ioan (editors): Solutions In Schools BT Press, London (2001)
- Argyris, Chris & Schon, Donald: Organisational Learning Addison-Wesley (1978)
- Bandler, Richard & Grinder, John: The Structure of Magic: A book about language and therapy Vol 1. Science and Behaviour Books (1975)
- Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind. Ballantine, New York (1971)
- Berg, Insoo, Kim & Jong, Peter de: Interviewing for Solutions (2nd edition). Wadsworth (2001)
- Cauffman, Louis: Oplossingsgericht Management: Simpel werkt het best. Lemma (2001)
- Cooperrider, David & Whitney, Diane: Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler (2001)
- Garvin, David: Learning in Action: Putting the Learning Organisation to work. Harvard Business School Press (2000)
- Gergen, Kenneth: An Invitation to Social Construction. Sage Publications (1999)
- Jackson, Paul, Z. & McKergow, Mark: The Solutions Focus: The SIMPLE Way to Positive Change. Nicholas Brealey Publishing, London (2002)
- MacNamee, Sheila & Gergen, Kenneth (ed): Relational Responsibility: Resources for Sustainable Dialogue. Sage Publications (USA) (1998)
- Metcalf, Linda: Teaching Towards Solutions. Prentice Hall (1999)
- Schmitz, Lilo & Billen, Birgit: Mitarbeitergespräche. Lösungsorientiert – klar – konsequent. Uebereuter Wirt. (2000)
- Sharry, John: Solution Focused Groupwork. Sage (2001)
- Shazer, Steve de: The Way Words Work. Audio tape . BFTC Milwaukee (1994)
- Steve de Shazer & Insoo Kim Berg, 'The Brief Therapy Tradition', in 'Propagations: Thirty Years of Influence form the Mental Research Institute (John Weakland & Wendel Ray, editors). The Haworth Press (1995)

Senge, Peter: The Fifth Discipline. Doubleday, New York (1990)

Senge, Peter et al: The Fifth Discipline Fieldbook'. Nicholas Brealey Publishing (1994)

Stewart, Ian & Cohen, Jack: The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World. Viking (1994)

Stewart, Ian & Cohen, Jack: Figments of Reality. Cambridge University Press (1999)

Turnell, Andrew & Edwards, Steve: Signs of Safety: A Solution and Safety Oriented Approach to Child Protection Casework. W W Norton (1999)

Waldrop, Mitchel, M.: Complexity. Viking (1993)

Watzlawick, Paul & Weakland, John & Fisch, Richard: Change: Problem Formation and Problem Resolution. W W Norton (1974)

Wittgenstein, Ludwig: Philosophical Investigations. (Translated by GEM Anscombe). Blackwell, Oxford, 3rd edition (1967)