

LEOŠ ZATLOUKAL, PAVEL VÍTEK

Koučování zaměřené na řešení

50 klíčů pro
společné otevírání
nových možností



portál

„Přístup zaměřený na řešení je nový, pozitivní a na zdroje zaměřený způsob práce s lidmi. Jeho popularita po celém světě stále roste. Je prokazatelně účinný v terapii, vzdělávání i v koučování. Tato kniha vám pomůže porozumět, proč je uvedená inovativní a jednoduchá metoda vynikajícím nástrojem pro rozvoj spolupracujícího vedení lidí a pro vytváření úspěšných týmů a organizací.“

Dr. Ben Furman, kouč, terapeut a mezinárodně uznávaný trenér, tvůrce koučovacího modelu Reteaming.

Zatloukal, Leoš

Koučování zaměřené na řešení : 50 klíčů pro společné otevírání nových možností / Leoš Zatloukal, Pavel Vítek.

– Vydání první. – Praha : Portál, 2016. – 264 stran

ISBN 978-80-262-1011-5 (brožováno)

316.46.058.2 * 159.955 * 159.923.5

- koučování

- řešení problémů

- rozvoj osobnosti

- příručky

316.4/.7 - Sociální interakce [18]

Tato kniha vychází v rámci grantu „Zdroje formování profesionální identity studentů sociální práce v českém prostředí“ (IGA_CMTF_2015_007), podporovaného CMTF UP.

Odborní recenzenti:

PhDr. Klára Giertlová, PCC (*profesionální kouč, spoluzakladatelka a bývalá předsedkyně Slovenské asociace koučů, lektorka výcviku Brief Coaching na Slovensku a v České republice*)

prof. PhDr. Vladimír Smékal, CSc. (*emeritní profesor psychologie na Masarykově univerzitě v Brně*)

© Leoš Zatloukal, Pavel Vítek, 2016

© Portál, s. r. o., Praha 2016

ISBN 978-80-262-1011-5

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Summary | 9 |
| O autorech | 11 |
| Poděkování | 12 |
| Předmluva Kláry Giertlové | 15 |
| Předmluva Vladimíra Smékala | 17 |
| Úvod aneb dveře se otvírají | 18 |
| 1 Koučování zaměřené na řešení | 23 |
| 1.1 Co je koučování? | 23 |
| 1.2 Přístupy ke koučování | 30 |
| 1.3 Účinnost koučování a hypotéza „společných faktorů“ | 32 |
| 1.4 Koučování zaměřené na řešení a jeho principy | 36 |
| <i>Trojice základních principů Stevea de Shazera</i> | 36 |
| Akronym RESENI | 36 |
| 1.5 Model Dalet | 41 |
| <i>Připojování ke klientovi</i> | 42 |
| <i>Rozvíjení řešení</i> | 43 |
| <i>Tanec kolem problému</i> | 43 |
| <i>Zaměření a reflektování</i> | 44 |
| 2 Reflektování | 47 |
| 2.1 Stavby koučovy mysli | 48 |
| 2.2 Spolupráce s klientem | 52 |
| <i>Návštěva, stížnost a zakázka</i> | 52 |
| <i>Pomoc a kontrola</i> | 54 |
| <i>Kontext – pole spolupráce a hierarchie zadavatelů</i> | 59 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 2.3 | Proces změny | 62 |
| | <i>Model Reteaming</i> | 63 |
| | <i>Diagramy pro první a následná sezení</i> | 64 |
| | <i>Sedmero cest k řešení</i> | 66 |
| 2.4 | Principy koučování zaměřeného na řešení | 67 |
| 2.5 | Práce s reflektujícími týmy | 68 |
| | <i>Průběh konzultace s reflektujícími týmy</i> | 68 |
| | <i>Zásady a principy reflexí v reflektujícím týmu</i> | 70 |
| | <i>Zaměření reflexí</i> | 71 |
| 3 | Připojování ke klientovi | 73 |
| 3.1 | Popovídání (small talk) | 73 |
| 3.2 | Postoj nevědění, zvědavost a konstruktivní naslouchání | 77 |
| 3.3 | Rozumění a potvrzování | 82 |
| 3.4 | Klientův jazyk | 88 |
| 3.5 | Parafrázování, shrnování a opakování | 92 |
| 3.6 | Klientovo tempo aneb přizpůsobení rychlosti podmínkám | 95 |
| 3.7 | Sledování a využívání klientových neverbálních projevů | 96 |
| 3.8 | Koučovy neverbální projevy | 99 |
| 3.9 | Práce s tichem | 100 |
| 3.10 | Koučova transparentnost a sdělování reflexí | 103 |
| 3.11 | Humor a prvek překvapení | 107 |
| 4 | Rozvíjení řešení | 111 |
| 4.1 | Detailní popisy | 111 |
| | <i>Harryho model</i> | 112 |
| | <i>A co ještě?</i> | 114 |
| | <i>Pozitivní formulace a kouzelné slůvko „namísto“</i> | 115 |
| | <i>Práce s rozdíly</i> | 117 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.2 | Společný projekt | 119 |
| 4.3 | Vize preferované budoucnosti (sen) | 123 |
| | <i>Zázračná otázka</i> | 126 |
| | <i>Další otázky na preferovanou budoucnost</i> | 131 |
| 4.4 | Cíle | 139 |
| | <i>Desatero kritérií užitečně zformulovaného cíle</i> | 142 |
| 4.5 | Dovednosti | 151 |
| | <i>„Čtyřlístek dovedností“</i> | 152 |
| 4.6 | Oceňování | 156 |
| | <i>Přímé ocenění</i> | 158 |
| | <i>Nepřímé ocenění</i> | 159 |
| | <i>Využití klientova sebeocenění</i> | 160 |
| 4.7 | Předzvěsti řešení (střípky preferované budoucnosti) | 160 |
| 4.8 | Práce se zdroji (utilizace) | 164 |
| 4.9 | Naděje a důvěra ve změnu | 168 |
| 4.10 | Drobné známky zlepšení (Malý pokrok) | 174 |
| 4.11 | Škály (stupnice) | 179 |
| | <i>Škála pokroku</i> | 185 |
| | <i>Škála důvěry ve změnu</i> | 189 |
| | <i>Škála motivace ke změně</i> | 190 |
| | <i>Práce s více škálami</i> | 190 |
| 4.12 | „Závěrečné intervence“ aneb něco na cestu | 192 |
| | <i>Přestávka</i> | 193 |
| | <i>Ocenění</i> | 194 |
| | <i>Přemostění</i> | 194 |
| | <i>Experimenty</i> | 195 |
| 4.13 | Mapování změn | 198 |
| | <i>Pomůcka ÚZUS</i> | 199 |
| | <i>Změny před prvním setkáním</i> | 206 |
| | <i>Sledování změn v rámci konzultace a práce</i> | |
| | <i>s klientovou zpětnou vazbou</i> | 208 |
| | <i>Změny mezi setkáními</i> | 211 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5 | Tanec kolem problému | 218 |
| 5.1 | Výjimky | 218 |
| | Výjimky z problému | 220 |
| | Popis stavu před problémem a situace mimo problémový vzorec | 224 |
| 5.2 | Zvládání | 234 |
| 5.3 | Udržování | 237 |
| 5.4 | Motivace ke změně | 239 |
| 6 | Závěr aneb dveře se zavírají... či otvírají? | 243 |
| | Literatura | 246 |

Poděkování

„Pochvala znamená dveře k přátelství.“ (OSCAR WILDE)

Jedna z důležitých dovedností koučů zaměřených na řešení je oceňování. Dovolte nám tedy ocenit příspěvní těch, kdo nás při psaní této knihy podpořili.

Děkujeme kolegům z našeho týmu Dalet Michalovi Věžníkovi a Danielovi Žákovskému. V jistém smyslu jsou spoluautory této knihy, ačkoli se koučování věnují jen okrajově. Většina věcí, které zde popisujeme, totiž vznikla ve společných diskusích, reflexích naší práce s klienty a při společném učení na různých výcvicích.

Děkujeme rovněž našim spolupracovníkům ze zahraničí. Zvláště bychom rádi zmínili Bena Furmana, který je nejen naším dlouholetým mentorem a kolegou, ale i blízkým přítelem, jehož smysl pro humor, optimismus a mimořádnou schopnost vytvářet příjemnou atmosféru nepřestáváme obdivovat. Rádi bychom také vzpomněli na Roba McNeillyho, který nás naučil vážit si toho, co klienti dělají rádi, a rovněž Petera Szabóa a Kláru Giertlovou, kteří nás uvedli do umění dělat věci jednoduše a zároveň hravě (doteď si nejsme schopni zapamatovat všechny hravé pomůcky, které při vedení výcviku v modelu Brief Coaching používají, ale zato nejsme schopni zapomenout na jednoduchost a „tah na branku“, s níž pracují). Rádi bychom vzpomenuli rovněž Harryho Kormana, který nám ukázal jednoduchost a preciznost tradičního pojetí v přístupu zaměřeném na řešení, a také Bradforda a Hillary Keeneyovy, kteří nám ukázali, jak se zaměřovat na řešení skutečně velmi netradičně. Za mnohé vděčíme rovněž Scottovi D. Millerovi, který s námi sdílel své vzpomínky na zrod přístupu zaměřeného na řešení (byl členem původního týmu kolem Stevea de Shazera a Insoo Kim

Berg) a zároveň nám ukázal, jak důsledně pracovat s výsledky výzkumů a jak je přetavit do velmi praktických nástrojů pro rozvinutí mimořádných dovedností práce s klienty. Chtěli bychom rovněž zmínit Marka McKergowa a Jenny Clarke, jejichž koučovací model i koncept „host leadershipu“ nás velmi inspiroval a rozvíjíme jej svým způsobem, dále Tomasze Switka, s nímž nás pojí letité přátelství i vděčnost za kritické a promyšlené pohledy na témata, která by bylo snadné přijímat jako určitá „dogmata“, a Paula Koecka, od něž jsme se naučili, jak se při práci se škálou dostávat do transu, ať už v terapii, nebo v koučování.

Poděkování rovněž patří našim tuzemským spolupracovníkům, s nimiž rozvíjíme aplikaci přístupu zaměřeného na řešení v nejrůznějších kontextech. Jsou to lidé, kteří velmi tvořivým způsobem aplikují jednoduché principy tohoto způsobu práce do často komplikovaných situací a díky nimž se zaměření na řešení šíří k lidem, jimž přináší užitek a jimž by nás samotné ani nenapadlo tento způsob práce nabízet.

Rovněž bychom rádi poděkovali všem účastníkům svých výcviků a kurzů, protože jsme se měli možnost mnohé naučit a mnohé si ujasnit díky společným reflexím a sdílení zkušeností. Nepřestává nás překvapovat a naplňovat vděčností, že nám bylo dopřáno pracovat s takovým množstvím velmi talentovaných pomáhajících profesionálů.

Naše poděkování si rovněž zaslouží klienti, s nimiž jsme měli možnost pracovat. Vážíme si důvěry, otevřenosti a hrdinství, kterého jsme mohli tolikrát být svědky.

Za neuvěřitelnou trpělivost a podporu děkujeme našim blízkým, rodinám a přátelům, kteří od nás v poslední době až příliš často slýchali „ted' nemůžu“ nebo „počkej, až dopíšeme tu knihu“. Ačkoli je velmi pravděpodobné, že budou podobné věty slýchat nadále, jen s jiným zdůvodněním, věříme, že nám přesto zachovají svou přízeň.

Zvláštní poděkování chceme vyjádřit Steveovi de Shazerovi a Insoo Kim Berg, lidem, kteří vytvořili přístup zaměřený na řešení. Ačkoli jsou již oba na věčnosti, vliv jejich myšlenek o práci s lidmi je velmi silný a roste. V roce 2015, kdy dopisujeme rukopis této knihy, uplyne deset

let od náhlého úmrtí Stevea de Shazera v nedaleké Vídni. Chceme proto Steveovi tuto knihu věnovat. Ačkoli jsme neměli ani jeden příležitost se se Stevem setkat osobně, věříme, že by ho naše kniha potěšila (i když by možná s mnoha věcmi nesouhlasil).

Děkujeme rovněž oběma odborným recenzentům za cenné podněty i za předmluvy ke knize z různých perspektiv, které odráží jejich odborná zaměření a zkušenosti.

Naše poděkování patří i nakladatelství Portál za vstřícnost, podporu a korekce, které pomohly knihu vylepšit a vydat v této podobě.

Nakonec chceme poděkovat vám, čtenářům a zájemcům o přístup zaměřený na řešení a/nebo o koučování. Děkujeme, že se chcete věnovat něčemu tak náročnému, ale zároveň užitečnému a povznášejícímu, jako je vedení pomáhajících rozhovorů.

Předmluva Kláry Giertlové

Milá čtenářko, milý čtenáři, když jste vzali do rukou tuto knihu, zřejmě jste měli nějaká očekávání a předpoklady, jak vám může být užitečná. Pokud jste si přečetli obsah a zaujaly vás názvy kapitol, asi tušíte, že kniha nebude nudná ani obyčejná. Jejimi autory jsou totiž lidé, kteří nejenže tématu rozumí, ale přímo si ho vychutnávají. Přístup zaměřený na řešení nejenže teoreticky znají a prakticky používají, ale neustále o něm přemýšlí a tvořivě diskutují. Takto s ním vlastně roky žijí.

Domnívám se, že zejména díky tomuto spolužití dokážou téma koučování zaměřeného na řešení zachytit dynamicky, v jeho neustálém vývoji a různých podobách. Jen takoví autoři umí upozornit na to, že např. „popovídání“ nebylo v minulosti tak důležité, jak se nám jeví dnes. Jen takoví autoři dokážou popsat koučování zaměřené na řešení v jeho komplexitě a zároveň v jeho jednoduchosti.

Je fascinující, jak srozumitelně a prakticky při tom odpovídají na většinu otázek, které učícího se i zkušeného kouče napadají, když reflektuje své zkušenosti a hledá způsoby, jak být klientům ještě užitečnější.

Kromě množství praktických příkladů, přepisů částí rozhovorů a ukázek užitečných otázek kniha nabízí i ilustrační schémata a přehledné tabulky. Ty umožňují vzájemné porovnávání projevů, dopadů a účinků v praxi. Logické členění kapitol tím získává další přidanou hodnotu – přehlednou vnitřní strukturu celého obsahu.

Pokud se necháte pozvat, kniha přímo provokuje k přemýšlení, reflektování a experimentování, nabourává zažitá stereotypy a nabízí nekonvenční pohledy na známé věci. Zve vás prozkoumávat, jak se staré známé pojmy v kontextu přístupu zaměřeného na řešení mění. Jak se v tomto kontextu mění např. empatie nebo odpor klienta, jak jinak se dá pracovat s neverbální komunikací, jak ještě se můžeme dívat na

odpor klienta, jak jinak pracujeme s technikami aktivního naslouchání. Nezůstává však při těchto „jak“ – kniha zprostředkovává i praktickou užitečnost těchto konceptů pro kouče a klienta.

Důrazem na Dógenovu mysl začátečníka či nakažlivou zvědavost Andersonové nám autoři pomáhají rozlišovat účinnost různých klíčů, které si vybíráme z našich svazků v úmyslu otevírat nové možnosti. I z toho můžeme tušit, že Leoš Zatloukal a Pavel Vítek nám dávají do rukou klíče nejen od dveří do koučování zaměřeného na řešení, ale i od dveří s nápisem „mistrovské koučování“.

Předmluva Vladimíra Smékala

Na knize, kterou se chystáte číst, je sympatické, že hned v úvodu upozorňuje na rozdíly i shody obdobných způsobů výcviku – zejména na odlišnost koučování a mentoringu, které bývají zaměňovány nebo chápány jako dva názvy pro totéž.

Za přínosné považuji uvedení metody Reteamingu do českého kontextu výcvikových programů.

Při povrchním čtení čtenář získá dojem, že je to jen „nové jméno pro staré způsoby myšlení“, ale při důkladném promýšlení a aplikaci nalézáme nové podněty a výzvy, abychom své tréninkové dovednosti obohatili o vlastní neustálou zpětnou vazbu a sledovali, jak u účastníků výcviku postupně rostou dovednosti společné týmové práce při řešení problémů a jak se probouzí, resp. prohlubuje i jejich zpětná vazba směrem k lektorům a zejména účastníkům výcviku.

Publikace rozvíjí dovednosti partnerské spolupráce s účastníky výcviku, obohacuje a prohlubuje koučovu reflexi toho, jak se zlepšuje jeho spolupráce s klienty i dovednosti průběžného vyhodnocování změn, které během koučování u kouče i klientů nastávají.

Na publikaci považuji za velmi cenný také důraz jednak na popis procesu koučování zaměřeného na řešení, jednak na podněty pro realizaci dovedností poradenství a psychoterapie vůbec. Tímto rozšířením záběru považuji publikaci za přínosnou nejen pro ty zájemce, kteří se věnují koučování, ale pro všechny profesionály pracující s lidmi, jejichž cílem je rozvíjet kvality osobnosti klientů.

Úvod aneb dveře se otvírají

„Rozhodnout se nečíst je jako zavřít otevřené dveře do ráje.“

(MARK TWAIN)

„K čemu poslouží zlatý klíč, když nedokáže otevřít dveře?“

Lepší je dřevěný, který je otevře.“

(SV. AUGUSTIN)

Rádi bychom se hned na úvod přiznali k určité fascinaci dveřmi. Tedy ne že bychom se snad věnovali výrobě různých typů dveří, spíše nás zaujala metafora dveří. Když jsme před lety hledali nějaký název pro svůj tým, který se snaží rozvíjet přístup zaměřený na řešení v různých kontextech (např. koučování, terapie, supervize), narazili jsme na hebrejskou hlásku DALET, kterou lze asociovat s dveřmi (Weinreb, 1995). Jde o metaforu dveří ve dvojitým významu – dveře, které se otvírají a přijímají hosta (tedy přijetí, pospolitost, pohostinnost), a zároveň dveře, které otvírají nové možnosti (Weinreb, 1995). Tento dvojitý význam daletu (dveří) z našeho pohledu skvěle vystihuje, jak chápeme přístup zaměřený na řešení. Je mimochodem zajímavé si všimnout, že i hebrejský znak „dalet“ trochu připomíná otvírající se dveře (viz obr.).



Naše zaujetí dveřmi se projevuje i v této knize. Nejen, že každou kapitolu uvádí nějaké citáty, v nichž se vyskytují dveře. Celá kniha je plná klíčů, kterými lze z našeho pohledu otvírat pomyslné dveře v koučovacích konzultacích s klienty (v kapitole 1.5 je čtenář dokonce najde

vzorově seřazené). Myšlenka koučovacích technik coby klíčů není naše původní. Přišel s ní již tvůrce přístupu zaměřeného na řešení Steve de Shazer ve své přelomové knize *Keys to Solutions in Brief Therapy* (slovensky vyšlo jako *Klíče k riešeniu v krátkej terapii*, 1993). Steve de Shazer přirovnává stížnosti a trápení k zámčům na dveřích vedoucích k uspokojivějšímu životu. Klienti vyzkoušeli všechno, co jim připadalo užitečné a smysluplné, ale dveře zůstávají zamčené. Často se snaží vypátrat, proč je zámek takový, jaký je, anebo proč jej není možné otevřít. Řešení ale spočívá v klíči, nikoli v analýze zámku. Je zajímavé si také všimnout, že univerzální klíče jsou schopné odemknout velké spektrum různých typů zámků, pokud na ně „pasují“. Není tedy nutné postihnout celou složitou strukturu zámku, jen jednoduše použít klíč, který do zámku „pasuje“. „I když je stížnost komplikovaná, neznamená to, že řešení musí být rovněž komplikované“ (de Shazer, 1993, s. 3). Tyto úvahy nás přivedly k tomu, že jsme trochu zapátrali po tom, jak vlastně fungují univerzální klíče. A kam se obrátit jinam než prostě zadat klíčové slovo do vyhledávače na internetu. Nebyli jsme překvapeni, že jsme našli tisíce odkazů, ale překvapilo nás, že dokonce existuje celá komunita lidí, kteří se baví otevíráním zámků bez originálních klíčů (aniž by něco chtěli ukrást, jen pro ten zážitek otevření zámku). Tito lidé si u nás říkají „logpickeři“. Zájemci si mohou na internetu najít podrobné návody k otevírání různých zámků různými „planžetami“ i „napínáky“. Ačkoli jsme si tyto dovednosti zatím neosvojili, pochopili jsme, že v každém případě jde o přizpůsobení se „klíče“ jedinečné konstrukci zámku – např. pomocí toho, co se označuje jako „vyhmatávání“. Jak píše v úvodním citátu Augustin, nejde o to, aby klíče byly zlaté, ale aby jakkoli obyčejné klíče fungovaly. Některé „klíče“ (koučovací techniky) bývají potřeny pozlátkem různých komplikovaných a sofistických teorií, které mají mnohdy spíš marketingový než praktický význam. Klíče v přístupu zaměřeném na řešení zůstávají velmi jednoduché – tak jednoduché, že někteří lidé mají problém uvěřit, že mohou fungovat, dokud se o tom sami nepřesvědčí (Furman, Ahola, 2007).

Jednotlivé postupy popsané v této knize lze chápat jako určité univerzální klíče, které ale vyžadují dovednost kouče, aby „vyhmatal“ jedinečné nastavení pomyslného „zámku“ na klientových dveřích. Samotný klíč neznámá nic bez připojení ke klientovi a bez nalezení způsobu, jak s ním otočit v konkrétním „zámku“ jedinečným způsobem. Z našeho pohledu je nejužitečnějším způsobem, jak toho dosáhnout, společné vytváření s klientem. Tím se již vzdalujeme od metafory zámků a dveří a přibližujeme světu setkávání s živými lidmi.

V této knize třídíme klíče podle jednoduchého modelu, který jsme (možná z nedostatku tvořivosti) pojmenovali „Dalet“ a který je představen v kapitole 1.5. Jednotlivé kapitoly korespondují s jednotlivými oblastmi tohoto modelu – zaměřením a reflektováním (1. a 2. kapitola), připojením ke klientovi (3. kapitola), rozvíjením řešení (4. kapitola) a „tancem kolem problému“ (5. kapitola).

Tato kniha má několik cílů:

- Vzhledem k rostoucí skupině lidí, kteří se zabývají přístupem zaměřeným na řešení a jeho aplikací v koučování, předkládáme ucelený a v českém jazyce první text, který se této problematice do hloubky věnuje.
- Nejde nám jen o shrnutí metodologie koučování zaměřeného na řešení, spíše nabízíme vlastní syntézu, v níž jsou patrné různé inspirační vlivy (které pečlivě citujeme) i naše vlastní úvahy a podněty (to jsou místa, kde citace nejsou), které jsme jinde v relevantní literatuře nenalezli. Vytvoření nového pohledu na známé jevy lze z určitého úhlu rovněž chápat jako pokrok poznání, což je např. ve fyzice patrné na hledání „teorie všeho“, která by dokázala zahrnout a skloubit kvantovou mechaniku a teorii relativity (Smolin, 2009); nechceme absolutně srovnávat své postřehy s počinem, který by si okamžitě vysloužil Nobelovu cenu, jen chceme poukázat na to, že se snažíme také přispět k novému porozumění tomu, co se děje a může dít v profesionálních koučovacích rozhovorech.

- Součástí naší syntézy jsou rovněž odkazy na různé psychologické výzkumy, které v dostupné literatuře o koučování zaměřeném na řešení nebývají uváděny, protože vnímáme jako užitečné propojit relativně mladý obor koučování s mnohem staršími oblastmi psychologického výzkumu a na základě výzkumných zjištění reflektovat koučovací praxi.
- V rámci knihy uvádíme četné případy z praxe, většinou ve formě více či méně stylisticky „učesaných“ přepisů svých konzultací (ty méně „učesané“ jsou z doslovných přepisů nahrávek pro výzkum, za něž vdčíme našim spolupracovníkům a studentům, ty učesanější jsou stručnější rekonstrukce koučovacích rozhovorů, které jsme vedli, na základě nahrávek, ale bez pořízení doslovného přepisu). Ve všech těchto příkladech jsme samozřejmě pozměnili všechna jména klientů a všechny údaje, které by mohly vést k jejich identifikaci. Cílem těchto příkladů je ukázat v praxi to, co popisujeme teoreticky. Tyto konzultace zároveň stručně komentujeme. Ačkoli rozsah knihy neumožňuje být v komentářích podrobnější a rozvádět jejich metodologické aspekty do větší hloubky, chceme alespoň na tomto místě zdůraznit, že při analýze těchto konzultací využíváme především dvě doplňující se metody konverzační analýzy – mikroanalýzu komunikace (Beavin Bavelas et al., 2000) a *recursive frame analysis* (Keeney, Keeney, 2013; Zatloukal, 2012a).

Dovolíme si ještě malou poznámku – v textu pro zjednodušení používáme mužský rod (kouč, klient apod.), pokud z kontextu přímo neplyne, že se jedná o ženu. Mužský rod rovněž používáme ve formulacích „užitečných otázek“ na konci každé kapitoly. Uvědomujeme si tuto jednostrannost, ale text nám přijde přehlednější a čtivější takto, než kdybychom jej neustále prokládali tvary v ženském rodě v závorkách nebo kdybychom mluvnické rody nahodile střídali. Věříme ve schopnost našich čtenářek si mluvnický rod při čtení přizpůsobit. Možná že příští knihu napíšeme celou v ženském rodě. Tedy pokud se nám do té

doby podaří najít vhodný výraz pro kouče v ženském rodě („koučka“ nám zní opravdu velmi zvláště).

V některých knihách bývá zvykem dát čtenářům určitá doporučení, jak knihu číst. Dovolíme si také zachovat tuto tradici. Zde jsou tedy naše doporučení (nebo spíše nabídky) pro čtení této knihy:

1. Rozhodnete-li se číst tuto knihu popořadě, budete mít příležitost sledovat naše myšlenky uceleně. Vzhledem k tomu, že na sebe navazují, často se v pozdějších částech odvoláváme na něco, co bylo uvedeno již dříve.
2. Rozhodnete-li se číst knihu na přeskáčku podle toho, co vás zajímá, najdete v jednotlivých kapitolách v případě potřeby i upozornění na související kapitoly (dřívější nebo budoucí), abyste mohli popř. snadno dohledat, co bude potřeba.
3. Rozhodnete-li se číst tuto knihu, pak ať čtete cokoli, doporučujeme ji číst z pohledu užitečnosti; tedy jinými slovy: co vás inspiruje, prosím využijte, a co nikoli, šťastně nechte upadnout v zapomnění.
4. Rozhodnete-li se číst tuto knihu, vězte, že je pro nás velkou poklonou, že jste si v záplavě literatury o koučování naši knihu vybrali... děkujeme.
5. Rozhodnete-li se číst tuto knihu a navíc budete mít chuť se s námi podělit o své podněty, nápady, zkušenosti z koučování, zážitky, pohledy..., pak chceme jasně uvést, že budeme VELMI RÁDI, když to uděláte. Nejjednodušší je využít e-mailu na autory: leos.zatloukal@dalet.cz (Leoš) a pavel.vitek@dalet.cz (Pavel).

Děkujeme a přejeeme příjemné a inspirující čtení.

Vaši autoři.

Koučování

zaměřené na řešení

**50 klíčů pro společné otevírání
nových možností**

Odpovědný redaktor Ondřej Fafejta

Technická redaktorka Kateřina Tvrdá

Sazba Miroslava Boučková

Obálka Kateřina Tvrdá

Foto na obálce PantherMedia

Vydalo nakladatelství Portál, s. r. o.,

jako svou 2787. publikaci.

264 stran. Vydání první, Praha 2016

Tisk Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Knihy Portálu si můžete objednat na adrese:

Portál, s. r. o.,

Klapkova 2, 182 00 Praha 8

tel.: 283 028 202, 283 028 203

na internetu: <http://obchod.portal.cz>

nebo e-mailem: obchod@portal.cz

Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D. et Ph.D.,
absolvoval doktorské studium
psychologie a sociální práce
(se zaměřením na management
a poradenství). Je autorem několika
knih a řady článků, na některých z nich
se autorsky podílel i Pavel Vítek.

Bc. Pavel Vítek vystudoval
andragogiku s profilací na personální
management. Oba autoři za sebou mají
komplexní psychoterapeutický výcvik
v systemickém přístupu a četné další
kurzy a semináře. Jsou držitelé
mezinárodní certifikace Reteaming
koučů a členové týmu Dalet, který
rozdívá přístup zaměřený na řešení
v různých kontextech (koučování,
management, terapie, supervize apod.).

Koučování zaměřené na řešení

50 klíčů pro společné otevírání nových možností

Kniha detailně představuje základní principy koučování zaměřeného na řešení a prakticky přibližuje nástroje, které lze využít při práci s klienty (reflektování, připojování ke klientovi, rozvíjení řešení, „tanec kolem problému“). Vše je ukázáno na příkladech z praxe. Kniha obsahuje četné modely a pomůcky vytvořené přímo autory nebo inspirované kolegy, s nimiž autoři spolupracují. Jedná se o první ucelenou publikaci o koučování zaměřeném na řešení u nás.

ISBN 978-80-262-1011-5



9 788026 210115

www.portal.cz



portál