

SOLUTION-FOCUSED EXECUTIVE COACHING – průběžná verze

Martin Trojan, Martina Pumprlová, Anna Gajdošíková

Koučink (dále také jako coaching) je podstatným nástrojem při realizaci změn. Není důležité, zda se tato změna projevuje na úrovni jednotlivce, týmu, či organizace – samotné poznání a uvědomění si sama sebe, druhých a svého okolí napomáhá zvyšovat vnímanou kontrolu a zároveň i míru zapojení do dané situace (O'Connell a kol., 2012, s. 11). Využití koučování jako nástroje vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků v rámci managementu bylo v 90. letech podpořeno studií Whitmora (1992), který je autorem koučovacího modelu GROW (*goal, reality, options, way forward*). Ten poskytuje jednoduchý návod pro koučování a je i dnes hojně využíván v praxi (Kunos, 2019) nebude však v kontextu této práce dále rozpracován, kvůli užšímu zaměření pouze na solution-focused executive coaching.

Executive coaching, neboli koučink vedoucích pracovníků, byl původně představen jakožto jistý zásah, jehož smyslem byla pomoc vedoucím pracovníkům zlepšit nejen jejich, ale i výkon celé organizace (Kilburg, 1996). EC napomáhá mimo jiné vedoucím pracovníkům identifikovat výzvy, které brání při dosahování stanoveného cíle a navíc také pomáhá při stanovování strategie vedoucí k požadovaným obchodním výsledkům (Phillip, Ball, 2008).

Již na konci minulého století byla odhadnuta existence desítek tisíc profesionálních služeb koučování (Hall et al., 1999). Od počátku 21. století je executive coaching (dále také jako EC) považován za jednu z nejčastěji využívaných metod k rozvoji vedoucích pracovníků (Burt, Talati, 2017) a od téže doby dochází i k prudkému rozvoji v praxi. Vidinou výstupů z koučování vedoucích pracovníků je změna v manažerském chování směrem k efektivnějším výsledkům organizace (Feldman a Lankau, 2005). Dosavadní průzkumy pozorovaly pozitivní dopady EC zejména v oblastech návratnosti investic (Anderson, 2001; McGovern a Lindemann, 2001), nabytí nových schopností a získání nových znalostí (CompassPoint, 2003; Hall et al., 1999; Gegner, 1997), zvýšení produktivity (Olivero et al., 1997), zlepšení budování vztahů, sebepoznání a porozumění (Wasylyshyn, 2003), či zefektivnění leadershipu (CompassPoint, 2003). V jiné studii účastníci poukázali na zvýšení efektivnosti v dosahování cílů (McGovern a Lindemann, 2001). Zároveň byla pozorována větší efektivita externích koučů z důvodu vyšší vnímané kredibility a pozorované zvýšené efektivnosti práce v týmu (Sue-Chan a Latham, 2004). U vedoucích pracovníků, kteří byli koučováni externistou, bylo zhodnoceno, že mají větší schopnost stanovovat specifické cíle (Smither et al., 2003). Dalšími přínosy, které byly pozorovány v rámci EC, je budování vztahů, které přináší vyšší sebevědomí či důvěru; zvýšení odpovědnosti koučovaných za svoje cíle; zvýšení iniciativy koučovaných při hledání vlastních odpovědí a řešení; možnost oslavovat sebe samého a vlastní úspěchy (Compasspoint, 2003).

McGovern a Lindemann (2001) pozorovali, že některými z faktorů, které působily pozitivně na efektivitu EC, byly vztah mezi koučem a koučovaným, kvalita zpětné vazby, kvalita zhodnocení, odhodlání účastníka nebo podpora nadřizovaného; naopak faktory, které efektivitu snižovaly, byly dostupnost účastníka, komunikační zábrany, nedostatek podpory ze strany organizace nebo odhodlání účastníka.

S postupně intenzivnějším využíváním služeb koučování v organizacích se začaly na povrch dostávat problémy související s touto metodou. Jedním z negativních dopadů je možnost kolize v propojení cílů jednotlivce a organizace. Ačkoliv bylo využití externích koučů hodnoceno pozitivněji než koučování interním pracovníkem (Sue-Chan a Latham, 2004; Smither et al., 2003), v případě odborníků, kteří nejsou součástí organizace, kouč nemá jasný vhled do dění v organizaci a tato situace může vyvolat konflikty mezi třemi zúčastněnými stranami (Lai a Palmer, 2019)

Počátek využívání solution-focused (dále také SF) přístupu, tedy zaměřujícího se na řešení, je datován do konce minulého století, kdy Steve de Shazer a Insoo Kim Berg (1995) přišli s myšlenkou, že v rámci terapie by mělo být zaměřeno primárně na preferovanou budoucí situaci a na to, co pro její dosažení klient již dělá, spíše než na to, aby se snažil hledat příčiny problému. SF přístup byl v průběhu času aplikován do mnoha oblastí. V rámci managementu bylo jeho využití sledováno v souvislosti s týmovou spoluprací (Jackson a Coombs, 2009; Norman et al., 2005), organizačním rozvojem (Hoffman a Luisser 2007; McKergow, 2007; Van Hogh, 2009) nebo řešením konfliktů (Schieneker, 2006; Oglethorpe, 2009).

Solution-focused přístup má své kořeny v terapii, ale brzy se tato metoda rozšířila i do koučování. Důvodem byl fakt, že účastníci terapie nacházeli uplatnění nabytých znalostí a dovedností i v jiných oblastech, než na které se během terapie specializovali, a to především v managementu. Požadavky zaměstnanců na zaměření jejich sezení více na jejich pracovní odpovědnosti, konkrétně na dohled nad pracovníky a rozvoj, přispěly k vývoji využití SF přístupu v rámci koučování (Iveson et al., 2012).

McKergow (2011) označil za první aplikaci SF přístupu přímo v souvislosti s koučováním tréninkový kurz na Univerzitě v Bristolu v roce 1996. Koučování bylo jednou z prvních oblastí, kde se tento přístup začal uplatňovat. Přístupování ke koučování s vidinou řešení, namísto problému, je vnímáno jako dobrá strategie pro zvládání komplexních situací v organizaci (Brent a McKergow, 2009), jelikož tato metoda dává důraz na pozorování, vnímavost a postupování po malých krocích. Palmer a Whybrow (2007) v jejich průzkumech zjistili, že solution focused coaching byl k roku 2009 označen koučujícími psychology jako jeden z nejvíce využívaných populárních přístupů.

Iveson et al. (2012) shrnul podstatu solution focused coachingu (dále také SFC) do několika bodů, dle kterých spočívá v: hledání možností, spíše než nedostatků; hledání možné a žádoucí budoucnosti; zjišťování, jaké aktivity přispívající k dané žádoucí budoucnosti jsou již vykonávány; a v přístupu ke koučovaným jako ke znalcům všech oblastí jejich života. Koučování bylo Palmer a Whybrow (2007) definováno jako zlepšování duševní pohody a výkonu, jak v osobním, tak pracovním životě za pomoci modelů koučování, které vychází z různých vzdělávacích a psychologických přístupů (O'Connel et al., 2012). Pro komplexnost problematiky jsme se rozhodli dosavadní vývoj praktikování solution focused executive coachingu (dále také SFEC) v čase vztáhnout právě na modely, které navazují na solution-focused přístup. Jedná se konkrétně o tyto modely: OSKAR, PRACTICE, SOLUTION, FOCUS, INSIGHT a CLARITY.

Koučování prostřednictvím solution-focused přístupu bylo řadou autorů zhodnoceno jako efektivní (Spence et al., 2008; Yu et al., 2008; Grant et al., 2009). Někteří autoři spatřují v tomto přístupu i značné nevýhody. Jedním z nedostatků je fakt, že pro dosažení efektivního koučování je potřeba nahlédnout více do hloubky (Kilburg, 2004; Berglas, 2002). Jiný názor zmiňuje, že každý klient je rozdílný a v některých případech příčiny problému dodávají potřebné souvislosti, a tudíž využití SF přístupu zkrátka není vhodné (Cavanaugh a Grant, 2010). V současné době je solution-focused přístup využíván převážně v kombinaci s jinými přístupy, jako je kognitivně behaviorální (Lai a Palmer, 2019). Studie Palmera a Whybrow (2019) ukázala, že 29% koučových psychologů a 21% koučů využívá nějakou integrovanou podobu SF a CBC přístupů. Přínos SF přístupu v kombinaci s kognitivně behaviorálním koučováním je viděn ve větším zaměření na silné stránky (Dias, Palmer a Nardi, 2017).

Tabulka 1 - Vývoj SFEC modelů v čase

MODI	ROI	AUTOR/AUTOŘI	VÝZNAM AKRONYMU	SHRNUTÍ MODELU / IMPLI DO PRAXE
OSCAR	2002	Gilbert a Whittleworth	<i>Outcome</i> - výstup	
	2007	Jackson a McKergow	<i>Scaling</i> - vážení	
			<i>Know-how</i> - znalosti	
			<i>Choices and consequences</i> - volby a důsledky	
			<i>Affirm and action</i> - potvrdit a jednat <i>Review</i> - přehled	
PRACTICE	2007	Palmer	<i>Problem identification</i> - identifikace problému <i>Realistic and relevant goals developed</i> - stanovení realistických a relevantních cílů <i>Alternative solution generated</i> - generování možných <i>Consideration of consequences</i> - zvážení dopadů <i>Target most feasible solutions</i> - volba nejproveditelnějšího řešení <i>Implementation of Chosen solutions</i> - implementace zvolených řešení <i>Evaluation</i> - zhodnocení	
			<i>Share updates</i> - pozorování dosavadních změn <i>Observe interests</i> - důležitost rozhodoro mimo téma <i>Listen to hopes and goals</i> - naslouchání <i>Understanding exceptions</i> - porozumění výjimkám <i>Tap potential</i> - jak využít schopnosti <i>Image success</i> - představení si, že problém neexistuje <i>Own outcomes</i> - stanovení dalších kroků <i>Note contributions</i> - reflexe pokroku, průběhu, ...	
			<i>Free talk</i> <i>Openly explore goals</i> <i>Consider resources and exceptions</i> <i>Understand preferred future</i> <i>Sign up to small steps</i>	
			<i>Increasing self-knowledge</i> - zvyšování sebezpoznání <i>Normalising transitions</i> - uvědomění si průběhu času, <i>Supporting positive coping</i> - podpora pozitivního <i>Integrate past, present and future</i> - popojení současné situace s minulostí a s budoucností <i>Giving time and space</i> - zastavení a uvědomění si probíhající změny <i>Highlighting broader context</i> - uvědomění si širšího kontextu a působících vlivů <i>Tailoring action</i> - neustálý postup k cíli	
			<i>Context</i> - budou popsány dále v textu Life event, experience Actions Reactions - emotiona/physical Imagery and identity Thoughts - thoughts, beliefs, assumptions Your future choices	
CLARITY	2010	Williams a Palmer		

TEORETICKÝ RÁMEC K DOPRACOVÁNÍ TABULKY

OSCAR model

Na samotné koučování bylo v průběhu vývoje času aplikováno několik různých modelů. Nejprve bude představen model **OSKAR/OSCAR** - tato odlišnost bude vysvětlena dále v textu. Hlavním cílem tohoto modelu je zaměření se na výstupy (*outcomes*), stejně jako je vlastně celková myšlenka solution-focused coachingu. OSCAR lze zároveň chápat také jako rámec (*framework*), pomocí kterého lze pokládat otázky koučovanému, aby celý proces koučování byl strukturovaný a časově efektivní. Jednotlivá písmena v názvu označují jednotlivé koučovací techniky, které budou nyní představeny jak je uvádí Alabdali (2019). Pod písmenem **O** lze chápat výstup (*outcome*), což chápe jako cíl, vidinu a jak je možno jej dosáhnout ze současné pozice, přičemž dochází ke kladení otázek, které navádí k pochopení požadovaného výstupu. **S** (*scaling*), neboli vážení, má za cíl srovnat současnou a žádoucí pozici a vyjasnit tak mezeru mezi těmito dvěma body. Dále následuje **K** (*know-how*) představující již nabyté znalosti a dovednosti ve srovnání s těmi, které jsou potřebné právě pro dosažení žádoucím stavu (viz. *scaling*). Písmeno **A** (*affirm and action*) zastupuje akční plán, který je potřeba následovat, aby mohlo být dosaženo požadovaného cíle se současnými schopnostmi. Poslední **R**, znamenající přehled (*review*), má za cíl vyhodnotit a kontrolovat zvolený akční plán, zda dané kroky vedou ke změně, případně zda je nutno zvážit i jiné způsoby při postupu.

Tento model byl vyvinut z modelu GROW (stejně jako například PRACTICE) (Jenkins, 2009, s. 8). Existuje však neshoda ve výkladu, kteří autoři tento model představili dříve, zda Gilbert a Whittleworth (2002), či Jackson a McKergow (2007). Akronym OSCAR/OSKAR je zaměňován v různých literárních zdrojích, zatímco Alabdali (2019), či Jackson a McKergow (2006) pracují s pojmem OSKAR, původní „zakladatelé“ Whittleworth a Gillbert (2002), či novější internetové zdroje pracují již s pojmem OSCAR. Tento pojem lze na vybraných internetových stránkách (Gilbert, 2016; Sutton, 2020) pozorovat rozdílné pojetí u písmene C, resp. K, představující volby (*choices*) (Gilbert, 2016), případně volby a následky (*choices and consequences*) (Sutton, 2020, The Academy of ..., 2020). Oba tyto zdroje však chápou „C“ jako způsoby, jak dosáhnout daného cíle, přičemž Sutton zde zahrnuje i následky, plynoucí z jednotlivých způsobů/voleb. Proto při srovnání písmene C a K lze pozorovat rozdílnosti v pojetí celého modelu, kdy u OSKAR znamená prostřední písmeno znalosti, u C jsou to způsoby, jak daného cíle dosáhnout.

V současné době bohužel jsme nenarazili na nějaké aktuálnější studie zkoumající aplikaci tohoto modelu v manažerské praxi.

PRACTICE MODEL

Dalším z modelů využívajících solution-focused přístup je PRACTICE. Palmer (2007) přichází s tímto modelem v reakci na dosavadní tradiční problem-focused modely se snahou zaměřit se více na hledání řešení. Konkrétně navazuje na široce využívaný model od Wasika (1984), který v sedmi krocích popisoval přístup ke koučování pro využití v osobním životě, oblasti zdraví, výkonu, či právě vedoucích pracovníků (Neenan a Palmer, 2001). Jednou z kritik tohoto modelu, kterou Palmer spolu s Edgertonem (2006) zmiňují, je nevyužití akronymu v rámci Wasikova modelu (*Problem identification, Goal selection, Generation of alternatives, Consideration of consequences, Decision making, Implementation, Evaluation*), což snižuje šanci na snadné zapamatování. Model PRACTICE představuje následující kroky: Pod písmenem **P** se skrývá identifikace problému (*problem identification*). Na začátku koučování je nutné jasně určit, s jakým problémem se klient potýká, aby v návaznosti na to mohly být stanoveny realistické a relevantní cíle **R** (*realistic and relevant goals developed*), které pomohou dosáhnout žádoucí situace. **A** představuje generování možných řešení (*alternative solutions generated*), přičemž zpočátku je dán prostor klientovi, aby přišel s řešeními sám a pouze tehdy, není-li toho schopný, přidává své nápady i kouč. Písmeno **C** se týká zvážení dopadů (*consideration of consequences*), které každé z navrhovaných řešení může přinést. V

následujícím kroku kouč spolu s klientem volí nejproveditelnější řešení, což značí písmeno **T** (*target most feasible solutions*), a tyto zvolené varianty jsou poté klientem implementovány, jak říkají písmena **I,C** (*implementation of chosen solutions*). Konečným krokem je zhodnocení řešení **E** (*evaluation*).

Model PRACTICE vychází (stejně jako dříve zmiňovaný OSCAR) z modelu GROW (Neenan a Palmer 2001; Jenkins, 2009). Navíc, dle Neenan a Palmer (2001) lze namísto právě PRACTICE modelu využívat například STIR (*Select a problem, Target a solution, Implement a solution, Review outcome*) či PIE (*Problem definition, Implement a solution, Evaluate outcome*) i přes méně uspokojivý výsledek.

PRACTICE byl poté převeden i do několika jiných jazyků, například do dánštiny, kde jeho význam zůstal zachován (Spaten a kol., 2012), zatímco při překladu do španělštiny bylo přizpůsobeno první písmeno I. V tomto případě se však již nejedná o Problem, jako v originální verzi, avšak o Identifikaci nejen problému, ale obecně záležitosti, kterou chtějí klienti řešit (García a kol., 2012).

SOLUTION A FOCUS modely

Následně byly Palmerem (2011) představeny modely SOLUTION a FOCUS, které navazovaly na předchozí zmíněné a rozpracovávaly doporučené kroky do větších detailů.

První z modelů v osmi krocích popisuje postup koučování při využití přístupu zaměřeného na řešení. V první fázi **S** se jedná o sdílení novinek (*share updates*), kdy jsou zjišťovány dosavadní pozorované změny. Písmeno **O** (*observe interests*) zdůrazňuje důležitost rozhovoru mezi koučem a koučovaným, který se netýká rozebíraného problému, ale při němž jsou rozebírány zájmy a koníčky koučovaného, z čehož může kouč pozorovat zdroje jeho motivace, jeho silné stránky apod. **L** (*listen to hopes and goals*) popisuje krok, kdy kouč je na základě rozhovoru schopný pomoci koučovanému popsat jeho aspirace a formulovat jeho cíle. **U** (*understanding exceptions*) se týká porozumění výjimkám, tedy situacím, kdy problém nebyl problémem. **T** (*tap potential*) znamená úlohu kouče pomoci klientovi rozhodnout, jak může jeho silné stránky, schopnosti a kompetence využít v řešení daného problému. **I** (*imagine success*) se vztahuje k využití tzv. zázračné otázky, díky níž si koučovaný představí situaci, kdy problém neexistuje a následně popíše, co je v daném momentě jinak. **O** (*own outcomes*) mluví o stanovení dalších kroků. **N** (*note contributions*) je posledním krokem, kdy je reflektován pokrok, průběh a zhodnocena potřeba dalšího setkání.

FOCUS představuje shrnutí modelu SOLUTION do 5 bodů, ale v principu zaznamená to samé - Free-talk, Openly explore goals, Consider resources and exceptions, Understand preferred future, Sign up to small steps. Jejich praktické využití není výzkumně ve větší míře podloženo. Tento model je vhodný pro koučování pracovníků, kteří již mají zkušenosti se solution-focused přístupem a také pro koučování ve skupinách (Palmer, 2011).

INSIGHT model

Model INSIGHT byl původně představen v roce 2011 Palmer a Panchal (2011), kdy stejně jako dříve zmíněné modely představoval prostředek, který sloužil koučům při jednání s koučovanými. Podstatným rozdílem a zároveň důležitou součástí tohoto modelu je jeho formulování tak, aby jej bylo možné aplikovat během významných změn (Panchal et al., 2019a; Panchal et al., 2019b).

Pod jednotlivými písmeny v akronymu lze chápat: **I** (*increasing self-knowledge*) → zvyšování sebepoznání prostřednictvím poznávání svých silných stránek, své osobnosti; **N** (*normalising transitions*) → uvědomění si, že změna zabírá čas, působí na emoce a ovlivní každého; **S** (*supporting positive coping*) → podporování pozitivního přístupu ve vypořádávání se s danou situací; **I** (*integrate past, present and future*) → propojení současné situace s minulostí a budoucností, hledání způsobů, jak využít zkušenosti z minulosti pro vypořádání se se současnou situací a hledat budoucí přínosy (silně vybudované vztahy, nově rozvinuté

schopnosti); **G** (*giving time and space*) → zastavení se a uvědomění si probíhající změny; **H** (*highlighting broader context*) → uvědomění si širšího kontextu a působících vlivů; **T** (*tailoring action*) → neustálý postup k cíli.

Nejaktuálnější aplikaci tohoto modelu lze pozorovat v současné době pandemické krize, kdy se velké změny dotýkají téměř všech a je nutné vědět, jak se nové situaci přizpůsobit. Silná stránka tohoto modelu je viděna v možnosti získat odolnost vůči těmto významným přechodům nejen v případě pandemie, ale i obecně při snaze zlepšit duševní pohodu jedince a jeho schopnosti reagovat na změny (Palmer, 2020).

Literatura zahrnující aplikaci modelu INSIGHT u vedoucích pracovníků a tedy rozbor vlivu na jejich rozvoj je však značně omezena a proto nebylo možné tento dopad přímo posoudit a zahrnout do této SLR.

CLARITY

Clarity model je *solution focused cognitive behavioural coaching model* zahrnující celkem 7 kroků, od toho je i odvozen název - **C** (*context*), **L** (*life event, experience*), **A** (*actions*), **R** (*reactions - emotional/physical*), **I** (*imagery and identity*), **T** (*thoughts, beliefs, assumptions*) a **Y** (*your future choices*). Aplikace Clarity modelu má dvě základní fáze. První fáze zahrnuje poznání koučovaného a také zjištění různých možných důvodů, myšlenek, reakcí aj., které mu dělají starosti, přičemž je také zapotřebí právě v tomto momentu identifikovat *největší* starost, problém. Během druhé fáze už pak dochází k generování různých variant, jak dosáhnout změny například v jednání, či chování (Williams a Palmer, 2018). Ze studie z roku 2017 vyplývá, že tento model koučování využívá 10,71% koučů a 5,77 % koučů-psychologů (*coaching psychologists*) zahrnutých do výzkumu (Palmer a Whybrow, 2017). Mezi hlavními výhodami využívání CLARITY modelu může být jeho široký záběr využití - například v oblasti zdraví a duševní pohody, stress management, osobním životě či leadershipu (Williams a Palmer, 2018). Navíc tento model může být i velmi užitečný v kontextu pandemie, kdy napomáhá rozpoznat například emoce, chování a dokáže navrhnout další kroky a akční plány (Williams a Palmer, 2020).