Využití Social Learning Theory v rozvoji vedoucích pracovníků

## Cejp, Daniel; Špás, František

Klíčová slova: Teorie sociálního učení, stínování, koučování, poradenství, rozvoj

### Abstrakt

Tato práce zkoumá využití teorie sociálního učení v kontextu vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků. Cílem této práce je za pomoci systematické literární rešerše představit teorii sociálního učení včetně kontextu jejího vzniku a následně analyzovat nástroje, jež jsou na této teorii založeny. Výstupem práce je přehled výhod a nevýhod jednotlivých nástrojů. Autoři dospěli k závěru, že všechny tři vybrané nástroje jsou pro rozvoj a vzdělání vedoucích pracovníků aplikovatelné, ovšem pouze za předpokladu, že organizace před jejich implementací zváží specifika jednotlivých nástrojů a doporučení s nimi související.

### Úvod

V dnešním bezprecedentně dynamickém světě, jež se díky exponenciálně   
se vyvíjejícím technologiím mění doslova ze dne na den, již neplatí, že si pracovník po celou svou kariéru vystačí se znalostmi nabytými během středního   
či vysokoškolského vzdělání nebo během prvních několika let svého pracovního života. Jak poukazuje Harari (2018, s. 229), nejcennějším aspektem nebude pro jednotlivce nabyté vzdělání nebo pracovní zkušenosti, nýbrž schopnost přizpůsobit se novým podmínkám, postupům a technologiím. Společnosti, jež budou chtít zůstat konkurenceschopné, budou nuceny na vzdělávání a vývoj zaměstnanců klást stále větší důraz. Jedním z přístupů, který společnosti využívají, je tzv. teorie sociálního učení (angl. *social learning theory*). Právě této teorii a jejímu uplatnění ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků v organizaci se práce zabývá.

Cílem práce je představit teorii sociálního učení a následně zkoumat nástroje, jež jsou na dané teorii založené, v kontextu rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků. U každého z nich jsou uvedeny hlavní výhody a nevýhody, jež jsou následně přehledně srovnány. Cíle je dosaženo pomocí systematické literární rešerše, jejíž postup je detailněji popsán níže. Od cíle práce se také odvíjí výzkumná otázka   
a podotázka:

* Jak využít teorii sociálního učení ke vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků?
* Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody vybraných nástrojů založených   
  na teorii sociálního učení?

### Teoretická východiska

Kořeny teorie sociálního učení sahají až do roku 1930, kdy se psychologové snažili kombinovat Freudovy psychoanalytické teorie s učícími modely podnět-reakce. Jejich cílem bylo přinést více objektivní názory na doposud velmi subjektivní povahu psychoanalýzy. To mělo pomoct odpovědět na otázku, jak se během života jednotlivce mění rysy osobního a sociálního chování (Grusec, 1992).

Průkopníkem této teorie je Albert Bandura, který v roce 1961 provedl dnes již ikonickou studii zabývající se přenosem agresivity prostřednictvím imitace agresivních modelů (angl. Transmission of aggression through imitation   
of aggressive models) známou též jako „Bobo doll experiment“. Autor v ní na vzorku 72 dětí ve věku tří až šesti let zkoumá, do jaké míry se mohou vzorce sociálního chování (konkrétně agrese) přenášet pozorováním a imitací. Děti v rámci studie sledovaly, jak se modelující dospělý chová k panence. Ukázalo se, že u dětí, jež pozorovaly agresivní chování, byla pravděpodobnost napodobení takového chování vyšší než u kontrolní skupiny. Zatímco imitace fyzické agrese byla výraznější   
u chlapců, imitace verbální agrese byla u obou pohlaví podobná. Největší nedostatky této studie jsou jednak limitující faktory spojené s klinickým prostředím a jeho nepodobnosti k reálnému světu (děti modelujícího dospělého neznaly a nijak s ním neinteragovaly) a jednak že studie nezkoumala, zdali jsou pozorované dopady dlouhodobé, či nikoliv. Na tuto studii navázal mimo jiné Cumberbatch (1997), který zjistil, že v případě, že se děti s panenkou setkaly již dříve, byla pravděpodobnost imitace agresivního chování až pětkrát nižší.

Konkrétní podoba teorie byla Bandurou popsána v roce 1963 a později rozvedena v článku Social learning theory a následně ve stejnojmenné knize v letech 1971, respektive 1977. V těchto publikacích autor navazuje na behaviorismus a tvrdí,   
že chování se lidé učí nejen skrz odměny a tresty, ale hlavně skrz napodobování druhých. Zdali ovšem vůbec k napodobení chování dojde či nikoliv závisí   
na jakémsi zprostředkovacím procesu. K tomuto procesu tedy dochází   
mezi podnětem a reakcí na něj. Bandura (1977; str. 23) rozlišuje čtyři druhy zprostředkovacích procesů:

1. Pozornost: k tomu, aby jedinec napodobil chování, je třeba, aby mu věnoval pozornost a aby si ho byl schopný mentálně znázornit.
2. Zapamatování: drtivá většina sociálního učení není bezprostřední, je tedy třeba, aby si jedinec kromě věnování pozornosti modelované chování také zapamatoval.
3. Reprodukování: to, jestli jedinec napodobí chování, je dáno také jeho schopností dané chování vykonat. Může se například stát, že bude limitován svými fyzickými dovednostmi, chování tedy nebude moct imitovat   
   i v případě, kdy by tak chtěl učinit.
4. Motivace: před napodobením chování jedinec zváží, jaké přínosy a jaké náklady by z jeho počínání plynuly. Pokud jsou vnímané přínosy vyšší než vnímané náklady, pravděpodobnost imitace razantně stoupá.

### Výzkumné metody a data

V rámci seminární práce byla jako výzkumná metoda zvolena systematická literární rešerše, ve které se autoři opírali o témata související s teorií sociálního učení. Vzhledem k epidemiologické situaci práce vychází z elektronických zdrojů, avšak o to více byla relevantnost jednotlivých zdrojů prověřena.

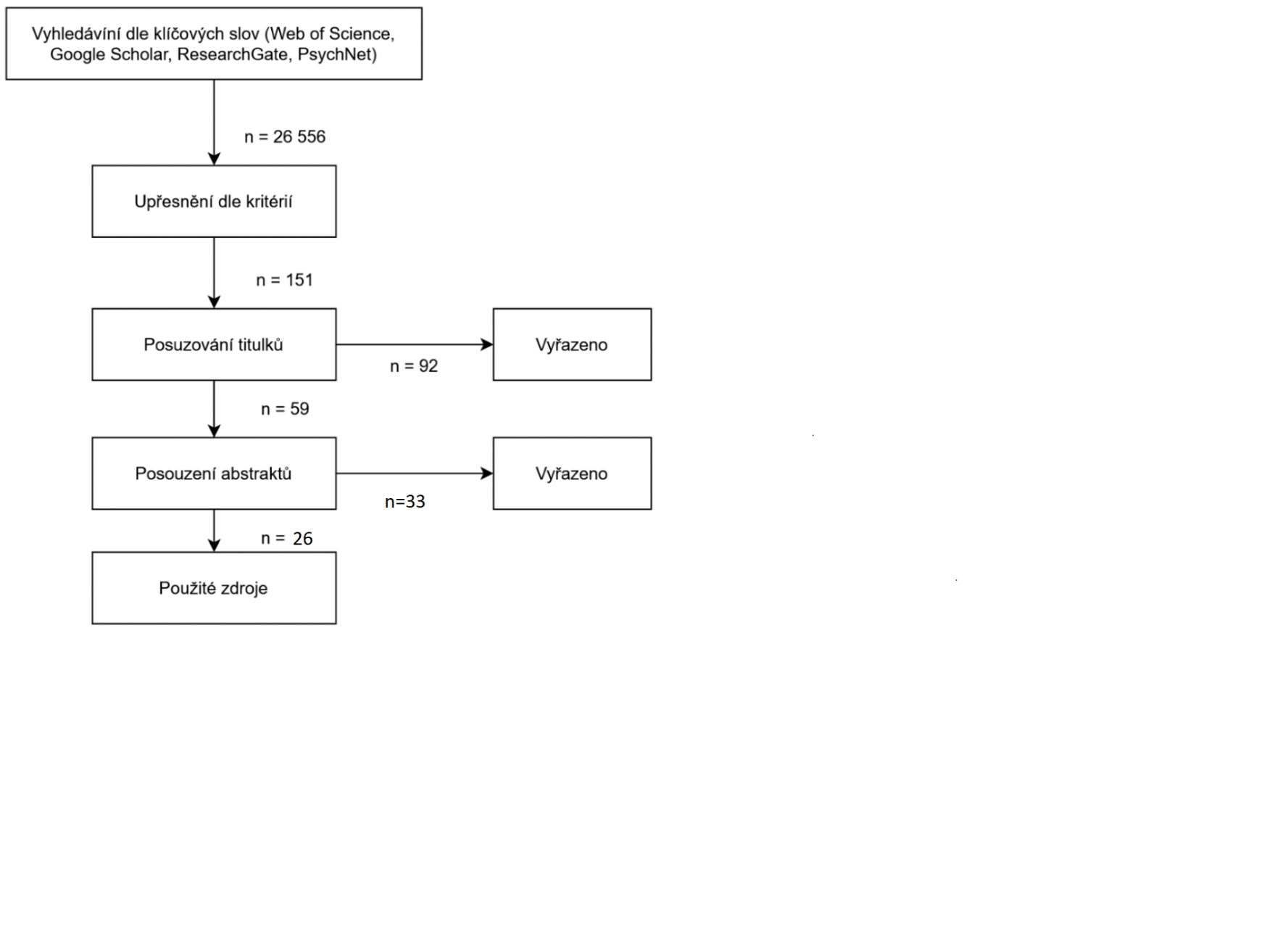
Celý proces práce prošel několika vývojovými kroky. Na počátku byla po odborných diskusích zvolená oblast Teorie sociálního učení jako motiv studie a byly definovány 3 nástroje s ní spojené: stínování, koučink a poradenství. Následně byl naplánován systém práce, stanovena výzkumná otázka a v neposlední řadě byl proveden výzkum.

Při vyhledávání zdrojových dokumentů byly využity databází Web of Science, ResearchGate, Google Scholar a APA PsycNet. V těchto databázích byla použita klíčová slova „social learning theory”, „job shadowing”, „job shadowing management”, „bandura”, „executive coaching effectiveness” a „consulting process”. Nejvíce vyhledávání proběhlo v databázi Web of Science, kde byl pokročilém vyhledávání použit i algoritmus:

*((TS= ((("job shadowing") OR ("executive coaching") OR ("consulting") OR ("development center") ) AND (("process") OR ("management\*") OR ("effectiveness\*") OR ("progress") ))) AND LANGUAGE: (English) AND DOCUMENT TYPES: (Article)*

Pomocí těchto nástrojů bylo nalezeno 4618 dokumentů, které byly následně filtrované dle zvolených kritérií: *relevantnost, aktuálnost, počet citací a jména autorů.* Díky této následné filtraci bylo získáno 153 dokumentů, u kterých byly posouzeny abstrakty a titulky a rozhodnuto, zda se dotýkají našeho tématu   
a dokážou pomoci vyřešit naši výzkumnou otázku. Po následné selekci bylo zvoleno 32 souborů, které odpovídaly přesným požadavkům. Největší vliv při rozhodování mělo to, zda tyto dokumenty dokáží objektivně posoudit reálné dopady aplikace výukové metody daných nástrojů na vedoucí pracovníky v organizacích. Proces výběru popisuje schéma č. 1.

Jednotlivé dokumenty byly následně analyzovány a výsledky a závěry, ke kterým jednotlivé studie a články došly, posouzeny. Tyto informace byly následně syntetizovány a tyto výstupy jsou dále popsány v následující kapitole Výsledky.



*Schéma č. 1 - Vývoj vyhledávání dokumentů ke zpracování*

### Výsledky

* Stínování (angl. work-shadowing)

Stínování je metoda, při které zaučovaný zaměstnanec sleduje při práci zkušenějšího kolegu za účelem lepšího porozumění pracovních postupů. Stínování může probíhat několik dní až týdnů v závislosti na různorodosti jednotlivých činností i očekávané míře učení. Při stínování se dokonce může sám zaučovaný vybraným úkonům věnovat. Dle naší rešerše se literatura věnuje stínování převážně v kontextu leadershipu, tedy tomu, jak tento nástroj využít k vývoji budoucích lídrů. Dle Muijise a kol. (2006; str. 93, 98) je zvýšená popularita   
i vnímaná efektivnost tohoto nástroje spojena s rostoucí nespokojeností s tradičními modely profesního rozvoje, jako jsou obecné kurzy a jednorázové tréninkové výcviky zprostředkované externími organizacemi. Ty často přináší limitovaný vnímaný přínos, poněvadž jsou považovány za příliš obecné a málo relevantní ke konkrétní dané organizaci. Na rozdíl od nich jsou zkušenostní modely rozvoje, jež jsou přímo napojené na danou pracovní pozici či profesní činnost (např. právě stínování), obecně vnímány jako přínosné jak pro jednotlivce, tak pro organizaci.

Dle Eddyho et Al. (2015, s. 103-104) se stínování v již existujících leadership programech hojně užívá. Na rozdíl od Muijise a spol. (2006) ovšem stínování zaměstnanců napříč institucemi vnímá jako pozitivní. Jedinec je v takovém případě totiž schopný vnímat odpovědnost dané pozice v rámci jiného organizačního kontextu, díky čemuž dokáže lépe určit soubor konkrétních schopností, jež jsou pro výkon dané pozice nezbytné. Sami se později mohou   
na rozvoj těchto schopností zaměřit při přípravě na výkon obdobné pozice.

McDonald a Simpson (2014) zkoumali, jak se jednotlivé metody stínování paralelně vyvíjely a jaké jsou výhody a nevýhody těchto metod. Ačkoliv byli autoři zaměření primárně na zkoumání stínování v kontextu akademického výzkumu, studie   
je relevantní i pro účely této práce. Dle autorů je při využití stínování třeba brát ohled hlavně na to, že tato metoda může často vyprodukovat velmi rozdílné výstupy v závislosti na tom, čemu se sledovaný jedinec v době užití nástroje zrovna věnuje. To je ale zároveň hlavní výhodou nástroje. Sledující totiž vstřebává informace o výkonu manažerské práce, jež nejsou zkresleny jeho předešle nabytými vědomostmi a zkušenostmi. Takový sběr dat je tedy objektivnější než v případě využití tradičnějších nástrojů, jež jsou založeny na předpokladech organizační literatury.

Stínování se také v literatuře často objevuje jako doplněk či sekundární nástroj ke koučování, na něž bude důraz kladen nyní (Seemann a kol., 2019; str. 96) (Kaufman, 2016; str. 288).

* Koučování (angl. coaching)

Koučování je rozvojový nástroj, při kterém zkušenější jedinec podporuje skrz školení a vedení jedince méně zkušeného v naplnění předem stanoveného cíle (cílů). Tyto cíle mohou souviset s širokou řadou oblastí, a to od sportovních výkonů přes finance či vzdělání až po vztahy a zdraví. V této práci ovšem bude důraz kladen v souladu s cílem práce na koučování v rámci rozvoje vrcholových pracovníků.

Seemanna a kol. (2019) se zaměřuje na to, že kouč musí být v první řadě dobrý posluchač a jeho hlavním nástrojem je kladení vhodných otevřených otázek.   
Na rozdíl od učitele tedy hraje spíše roli jakéhosi poradce či asistenta. Autoři v rámci výzkumu porovnávali koučování s dalšími nástroji pro vývoj manažerů   
ve výrobním podniku. Z výsledků studie je patrné, že koučování je v porovnání s ostatními zkoumanými nástroji nejefektivnější způsob rozvoje vedoucích pracovníků. Nejenže mělo koučování největší dopad na rozvoj manažerských dovedností z krátkodobého hlediska, dokonce se ukázalo, že koučování způsobilo pozitivní změny v dlouhodobých praktikách vykonávaných manažery.

Kaufman (2006) vymezuje oblasti, na které je třeba se při využití koučinku zaměřit, aby byl potenciál nástroje využit naplno. Nejprve je třeba určit, jakou konkrétní dovednost je u daného pracovníka vůbec potřeba rozvíjet. Kouč by při práci s daným pracovníkem neměl zůstat „neviditelný“ pro zbytek organizace, naopak by se měl snažit porozumět tomu, jak je daný pracovník v rámci organizace vnímán, což může pomoct odhalit případné problémy. Zároveň by měl být přístup kouče přizpůsobený každé organizaci zvlášť. Existují sice obecné zásady, kterými by se měl kouč řídit, nicméně každá organizace je ve svém fungování specifická, čemuž musí být koučův přístup přizpůsoben. Koučink naopak s největší pravděpodobností účinný nebude v situacích, kdy je snížení výkonnosti daného manažera dlouhodobé a neadresované, pokud byl daný manažer nevhodně vybrán a na svou pozici nemá technické dovednosti, nebo pokud je předpokládaná doba změny chování příliš krátká.

De Meuse a kol. (2009) na základě meta-analýzy 22 již zpracovaných studií zkoumal skutečnou efektivitu externího koučinku v rozvoji manažerů. Autoři   
na základě výsledků zkoumaných studií dospěli k závěru, že tento nástroj přináší „mírný až značný“ přínos ve schopnostech a/nebo ve výkonnosti manažerů. Koučovaní jedinci vnímají v porovnání s ostatními nástroj jako přínosnější. Koučování neovlivňuje jen individuální dovednosti a chování, ale i výkonnost týmů, produktivitu či pracovní spokojenost zaměstnanců. Dlouhodobý dopad koučinku se lišil v různých situacích, ve vzácných případech dokonce nástroj vedl k negativním důsledkům.

* Poradenství (angl. counselling)

Poradenství jako metoda je výsledkem práce Carla Rogerse a Abrahama Maslowa (Rogers, 1975). Přímo pojem “poradenství” vytvořil Carl Rogers, kterému bylo znemožněno jeho práci nazývat psychoterapií, neboť neměl dostatečnou lékařskou kvalifikaci. Rogers a Maslow vytvořili nový přístup zaměřený na člověka. Věřili ve vrozenou potřebu lidí se seberealizovat a růst. Úkolem poradce v tomto směru není poskytovat rady, ale poskytnout empatické a klidné prostředí s dostatkem informací, ve kterém klient může snadno objevit své vlastní odpovědi (Rogers, 1975).

Robertson (2005) tvrdí, že fundamentálním nástrojem poradenství je aktivní naslouchání, které zvyšuje důvěru klienta a potřebné prostředí přináší. Poradenství začalo být pojmem zejména po 2. světové válce, kdy byl Rogers pozván na University of Chicago, kde the US Veterans Administration finančně podporovala trénink poradců za účelem poskytnutí poradenství americkým válečným veteránům. V následujících letech se poradenství spoléhalo zejména   
na kvantitativní přístupy, zatímco v posledních dvou dekádách se za účelem nalezení objektivních, validních a ekonomických metod začaly aplikovat nové kvalitativní přístupy zachycující bohatství terapeutických a interpersonálních procesů. Mezi tyto přístupy patří i neverbální aspekty jako akustika, kinetika   
a afektivní, hormonální a fyziologické opatření. Tyto přístupy však byly do oblasti poradenství importovány teprve nedávno, a proto nebylo vytvořeno tolik výzkumů zabývajících se problémy, které z tohoto procesu inovace vzejdou   
(Zilcha-Mano, S., & Ramseyer, F. T., 2020).

Poradenská činnost v podnikovém prostředí může hrát důležitou roli. Studie z roku 2010 provedená McLeodem prokázala, že aplikace poradenství do firem snižuje míru absence kvůli nemocem až o 50 %. Další studie z University of Manchester Institute of Science and Technology prokazuje, že po zavedení poradenských služeb do poštovní firmy tato aplikace ušetřila firmě £102 tis. během 6měsíční lhůty (Firth-Cozens J, Hardy G, 1992). Je však dobré daná sezení s poradcem ve firmě omezit. Studie z Cambridge University prokázala, že časově omezené poradenství má mnohem pozitivnější vliv na zaměstnance. Při průměrně 7 sezeních za rok   
na tomto pracovišti došlo k „významnému zlepšení přístupu k práci, využívání osobních dovedností, zvětšení poptávky po práci, jasnosti, pocitu ocenění, zlepšení mezilidských kontaktů a větší spokojenosti v přiměřenosti platu k vykonávané práci” (Collins a kol., 2012).

Na druhou stranu je důležité být obezřetný u tohoto nástroje, neboť má i své nevýhody. Gatongi (2007) zmiňuje, že může být obtížné s klientem diskutovat, neboť tento nástroj nemá žádnou konkrétní techniku ani konkrétní pokyny a sám poradce musí dle svých zkušeností zvážit, o čem je vhodné diskutovat. To může při špatné volbě vést k neporozumění pocitů klienta a tím i ke zhoršení empatického prostředí a klientově nedůvěře (Graybar a Leonard, 2005). Zároveň se nejedná   
o přístup zaměřený na cíl, a o to těžší tedy může být směřovat diskuzi s klientem (Gatongi, 2007).

Poradenství je též prezentováno v populárních zdrojích, a to nejčastěji poradenskými agenturami nabízející tuto službu. Poradenské centrum   
v Playmouth State University uvádí, že skrz jejich poradenství pomůžou klientovi s vyjasněním problémů, zvládáním deprese, zvýšením sebevědomí, zlepšením osobních dovedností, děláním lepších rozhodnutí a zvládáním úzkosti. Zároveň slibují upřímné a podporující prostředí bez vlastních úsudků. Tyto charakteristiky se shodují i s odbornou rešerší.

### Diskuze

Systematickou literární rešerši jsme provedli za účelem analýzy 3 nástrojů postavených na teorii sociální teorie: stínování, koučink   
a poradenství. Jejich vliv na vzdělávání vedoucích pracovníků byl taktéž posouzen. Na základě získaných poznatků bylo dosaženo závěru, že tyto tři nástroje jsou aplikovatelné na vzdělávání vedoucích pracovníků, i když každý v trochu jiné rovině.

Výhodou stínování je detailní vhled do jinak neviditelných aspektů pracovníka   
a tím tento nástroj nabízí příležitost vysvětlit, co přesně je na dané pozici vykonáváno. Na druhou stranu tento nástroj může být emočně náročný a může poskytovat až nadbytek informací. Ze získaných poznatků vyplývá, že tento nástroj je ideální aplikovat na střední a nižší management, neboť v těchto rovinách   
z pravidla není těžké sehnat člověka na vedoucí pozici, který by pro stínování byl vhodný.

Koučink na druhou stranu poskytuje oboustrannou interakci dvou osob   
a na základě studie Seemana a kol. (2019) lze říci, že se jedná o empiricky ověřený nástroj. Koučink také ve vzdělávacím procesu přináší dlouhodobý efekt, což následně poukazuje i na jeho nevýhodu, a to že to není krátký proces. Tento typ nástroje je velmi dobře aplikovatelný na vedoucí pracovníky, kteří se nachází   
na vyšší pozicích. Na těchto pozicích je těžké najít vhodnou dvojici pro stínování   
a zároveň díky koučinku může vedoucí pracovník lépe řešit výjimečné situace, které v jeho výkonu nastávají.

Poradenství může mít na vedoucí pracovníky ve společnosti velmi pozitivní vliv, ale je už hůře aplikovatelné na konkrétní vzdělávání, neboť se nejedná o techniku zaměřenou na určitý cíl. Na druhou stranu lze říci, že tento nástroj může výborně doplňovat nástroje stínování a koučink, neboť poradenství pomáhá odhalit   
a vyřešit problémy, které ostatní 2 nástroje řešit nedokáží.

V průběhu vypracovávání systematické literární rešerše bylo obtížné obstarat vhodné zdroje. Dospěli jsme k závěru, že tento fakt není způsobený tím,   
že by o dané téma nebyl dostatečný zájem, ale bylo obtížné formulovat klíčová slova   
na základě kterých jsme prováděli vyhledávání. Ukázkovým příkladem mohou být výrazy „job-shadowing” a „work-shadowing”, jež se v literatuře běžně zaměňují. Nabízí se zde tedy prostor pro sjednocení pojmů a zjednodušení vyhledávání dat   
k dalším projektům.

### Závěr

Cílem této práce bylo stanovit, zda je teorie sociálního učení aplikovatelná v organizaci ke vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků, případně jakým způsobem toho nejlépe docílit. Cíle bylo dosaženo pomocí systematické literární rešerše, která se týkala třech nástrojů vybrané teorie: stínování, koučinku   
a poradenství. Teorie sociálního učení je zpracována v hojném množství článků   
i literatury, zatímco odborných článků věnující se aplikaci jednotlivých nástrojů   
na vedoucí pracovníky mnoho není.

Tyto tři nástroje, jejich dopady a aplikace jsou popsány v jednotlivých částech literární rešerše. Dle získaných dat lze říci, že vhodným nástrojem pro vyšší management je koučink, pro střední a nižší management stínování a poradenství je možným doplňkem těchto dvou nástrojů.

Jednotlivé nástroje jsou efektivní metodou pro firmy, jak vzdělávat svoje vedoucí pracovníky. Je však nutné věnovat pozornost vlastnostem jednotlivých nástrojů a dle toho tyto nástroje užívat.

### Literatura

Bandura, A. (1963). Social reinforcement and behavior change—Symposium, 1962: 1. Behavior theory and identificatory learning. American Journal of Orthopsychiatry, 33(4), 591.

Bandura, A. (1971). Social learning theory. Morristown.

Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A., Ross, D. & Ross, S.A. (1961). Transmission of aggression through imitation of aggressive models. Journal of Abnormal and Social Psychology, 63, 575-82.

Collins J et al (2012). “Counselling in the workplace: How time-limited counselling can effect change in well-being”. Counselling and Psychotherapy Research Journal; 12, 84-92.

Corrigan, J. D., Dell, D. M., Lewis, K. N., & Schmidt, L. D. (1980). Counseling as a social influence process: A review. *Journal of Counseling Psychology, 27*(4), 395–441.

Cumberbatch, G. (1997). Is television harmful?. Cochrane, R and Carroll, D (1997) Psychology and social issues, London: Falmer, 171-181.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?. Coaching: An international journal of theory, research and practice, 2(2), 117-134.

Duan, C., International Journal of Psychology [online]. 2019, 54(6), i [cit. 2020-12-28]. ISSN 00207594. Dostupné z: doi:10.1002/ijop.12505

Eddy, P. L., Sydow, D. L., Alfred, R. L., & Garza-Mitchell, R. L. (2015). Developing tomorrow's leaders: Context, challenges, and capabilities. Rowman & Littlefield.

Firth-Cozens J, Hardy G (1992). “Occupational stress, clinical treatment and changes in job perceptions”. Journal of Occupational and Organizational Psychology; 65, pp.81-86.

Gatongi, F. (2007). Person-centred approach in schools: Is it the answer to disruptive behaviour in our classrooms? *Counselling Psychology Quarterly.* p. 207. doi: 10.1080/09515070701403406Gendlin, E. T. (1996). Focusing-oriented psychotherapy: A manual of the experiential method. New York: Guilford Press.

Graybar, S. R., & Leonard, L. M. (2005). In Defense of Listening. *American Journal of Psychotherapy, 59*(1), 1–18.

Grusec, J. (1992). Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. Developmental Psychology, 28, 776-786.

Harari, Y. N. (2018). 21 Lessons for the 21st Century. Random House.

Kaufman, B. (2006). The role of executive coaching in performance management. Handbook of business strategy.

McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: the methodological debates. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal.

McLeod J (2010). “Counselling in the workplace: the facts. A systematic study of the research evidence”. BACP.

Muijs, D., Harris, A., Lumby, J., Morrison, M., & Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship? Journal Of Further And Higher Education, 30(1), 87-106. <https://doi.org/10.1080/03098770500432096>

Rogers, C. R. (1975). Empathic: An Unappreciated Way of Being. The Counseling Psychologist, 5(2), 2–10. <https://doi.org/10.1177/001100007500500202>

Seemann, P., Štofkova, Z., & Binasova, V. (2019, May). Coaching as a modern form of company management and development tool to increase the business competitiveness. In Economics, Management and Technology in Enterprises 2019 (EMT 2019). Atlantis Press.

Schmidt, J. J., & Osborne, W. L. (1981). Counseling and Consulting: Separate Processes or the Same? *Personnel & Guidance Journal*, *60*(3), 168. <https://doi-org.ezproxy.muni.cz/10.1002/j.2164-4918.1981.tb00772.x>

TOC. *Journal of Counseling* [online]. 2019, 97(4), 339-340 [cit. 2020-12-28]. ISSN 07489633. Dostupné z: doi:10.1002/jcad.12282

Young, R. A., Valach, L., & Domene, J. F. (2015). Counseling processes and procedures. In R. A. Young, J. F. Domene, & L.Valach (Eds.),Counseling and action. Toward life-enhancing work, relationship, and identity(pp. 317–336).New York:Springer.

Zilcha-Mano, S., & Ramseyer, F. T. (2020). Innovative approaches to exploring processes of change in counseling psychology: Insights and principles for future research. *Journal of Counseling Psychology, 67*(4), 409-419. <http://dx.doi.org/10.1037/cou0000426>