

# Rozvoj a vzdělávání vedoucích pracovníků metodou koučinku v kontextu zvládání nečekaných situací

## Gajdošíková, Anna; Pumprlová, Martina; Trojan, Martin

Klíčová slova: executive coaching, learning and development, skills, coping with unexpected, organization

### Abstrakt

Organizace se mění, musí být flexibilní a z toho důvodu musí být kladen důraz na větší vzdělávání vedoucích pracovníků, aby byli schopní reagovat na nepředvídatelné situace, se kterými se mohou v rámci fungování organizace setkávat. Koučink je jednou z možných metod vzdělávání vedoucích pracovníků a v současné době zároveň i jednou z nejrozšířenějších. Z toho důvodu je tato práce zaměřena na přínosy koučování v kontextu dovedností potřebných pro zvládání nečekaných situací. Pomocí systematické literární rešerše bylo zjištěno, že tato metoda napomáhá rozvíjet mimo jiné sebeuvědomění, komunikaci, respekt a důvěru. I na základě dosavadních poznatků z literatury jsou právě tyto schopnosti klíčové při vypořádávání se s nepředvídatelným.

### Úvod

V době, která je plná neustálých změn, se organizace potýkají s nepředvídatelnými situacemi, na které by měly být schopny vhodně reagovat (Uhl-Bien & Arena, 2018, str. 89). Vyvstávají tak požadavky na nacházení a odstraňování nedostatků v manažerských kompetencích, které znemožňují efektivní vykonávání jejich činností. Aby změny mohly v organizaci probíhat úspěšně, je nutné, aby byli vedoucí pracovníci neustále vzděláváni a byly u nich rozvíjeny kompetence, které jim napomohou přizpůsobit se tomuto měnícímu se prostředí (Akrofi et al., 2011, str. 185; Rafferty et al., 2013, str. 167).

Koučování vedoucích pracovníků má obvykle za úkol zvýšit či zkvalitnit výkon pracovníka, rozvinout jeho schopnosti s cílem stát se lepším lídrem a v neposlední řadě tím pozitivně přispět ke zvýšení výkonu organizace jako celku (Kilburg, 1996, str. 137-138). Aktuálně se jedná o velice populární metodu vzdělávání vedoucích pracovníků a dle Milnera et al. (2018, str. 191) poptávka po koučování vedoucích pracovníků neustále roste, což je způsobeno pozitivními dopady na postoje zaměstnanců, spokojenost na pracovišti nebo pracovní výkonnost (Kim, 2014, str. 79). Také Rekalde et al. (2017, s. 2158) popisují pozitivní vliv koučování vedoucích pracovníků na úspěch firmy a rozvoj osobních dovedností. Důležitý je podle nich fakt, že pozitivní přínos koučování vedoucích pracovníků je globálně přijímaný jak ze strany firem, tak ze strany samotných manažerů.

Cílem této práce je s využitím rešerše dosavadních poznatků z literatury zhodnotit, jak napomáhá koučování vedoucích pracovníků pro zvládání nepředvídatelných situací. Aby bylo možné cíle dosáhnout, budou v teoretické části práce představeny dovednosti manažerů, které jsou různými autory považovány za důležité při tomto druhu situací. Dále bude představen koučink vedoucích pracovníků a jeho souvislosti. Další část práce je věnována popisu výzkumných metod a dat, ze kterých rešerše vychází. Následuje souhrn výsledků výzkumů, které se věnují přínosům koučování vedoucích pracovníků. Tyto výstupy budou v diskuzi propojeny s tvrzeními z teorie, na základě čehož budou navrženy možnosti dalšího výzkumu v této oblasti.

### Teoretická východiska

Jedním z nejvíce zmiňovaných faktorů pro zvládání nepředvídatelných situací je sebeuvědomění (Flaum, 2018, str. 5; George et al., 2007, str. 130), které Gill (2002, str. 311) spojuje s vnímáním a porozuměním vlastnímu myšlení, pocitům a chování. Ve velké míře je za důležitou součást potýkání se s výzvami spojenými s kritickými situacemi označována i komunikace (Bond & Naughton, 2011, str. 167; Choi & Choi, 2009, str. 295; Reynolds, 2011, str. 49). Aby byli manažeři schopni se v nejisté době vypořádat se změnou, je podle Stobera (2008, str. 73) nutné komunikovat především pozitivní vizi a entusiasmus. Lehner et al. (2018, str. 10) v souvislosti s komunikací uvádějí kladení důrazu na respekt, důvěru a budování sdílených hodnot.

Aby byli vedoucí pracovníci schopni zvládnout nečekané situace, měli by být dle Orega et al. (2011, str. 489) orientovaní na zaměstnance a vytvářet podpůrnou organizační kulturu postavenou na již zmíněné důvěře. Dalším klíčovým faktorem je dle Schunka (1983, str. 89) sebeúčinnost, představující schopnost jedince organizovat a provádět činnosti vyžadované v situacích, které mohou obsahovat nové, nepředvídatelné a stresující prvky.

Lehner et al. (2018, str. 10) uvádějí, že by měli být vedoucí pracovníci schopni odpoutat se od pravidel či původního plánu, umět analyzovat danou situaci, reflektovat, improvizovat a samostatně plánovat. Day et al. (2008, str. 210) obdobně zmiňují, že by se vedoucí měli dokázat odklonit od každodenního zažitého fungování organizace a rozvinout flexibilní strategické myšlení, které je potřeba k porozumění a konstruktivní reakci na nepředvídatelné situace. Je proto potřeba, aby leadeři disponovali příslušnými kompetencemi, které budou spojené se systémovým a strategickým přemýšlením na všech úrovních organizace (Mellon & Kroth, 2013, str. 73). Využití systémového myšlení vyzdvihuje i Northouse (2019, str. 41), dle kterého napomáhá ve vedení týmů a při řešení komplexních problémů. Dle Granta et al. (2012, str. 343) by leadeři měli svoje myšlení zaměřit na řešení spíše než na problém.

Jednou z metod využívaných k rozvoji kompetencí leaderů je koučink, který je podstatným nástrojem při realizaci změn (Cameron a Green, 2015, str. 354). Není důležité, zda se tyto změny projevují 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 et al., 2012, s. 11). Na té nejširší úrovni je koučováním chápáno obstarávání prostředků potřebných k rozvoji lidí, které zároveň přispívají k jejich zvýšené efektivnosti (Mackie, 2014, str. 135; Peterson & Hicks, 1995, s. 41). Tento nástroj má svůj původ v oblasti sportu, kde účelem bylo zlepšit výkon vrcholových sportovců a v 70. letech se tato metoda začala využívat i pro koučování na pracovišti s vidinou lepšího výkonu pracovníků. Od té doby dochází k stále intenzivnějšímu využití koučování v praxi a je považováno za efektivní způsob pro kariérní rozvoj (O’Connel et al., 2012, s.1)

Koučování vedoucích pracovníků je označováno jako proces vzdělávání manažerů, který jim umožňuje rozvíjet v sobě leadera (Phillips & Ball, 2008, s. 167). Jeho uplatňování pak zároveň podporuje pravděpodobnost úspěchu v neustále se měnícím organizačním prostředí (Niemes, 2002, s. 62). Koučink vedoucích pracovníků byl původně představen jakožto jistý zásah, jehož smyslem byla pomoc vedoucím pracovníkům zlepšit výkon nejen jejich, ale i celé organizace (Kilburg, 1996, s. 142). Na počátku 21. století je již považován za jednu z nejčastěji využívaných metod k rozvoji pracovníků (McGovern et al., 2001, s. 1). Studie Albizu et al. (2019, s. 47) prokazuje efektivnost tohoto nástroje i v současnosti, konkrétně v podporování změn učení a chování u vedoucích pracovníků.

Vidinou výstupů z koučování vedoucích pracovníků je změna v manažerském chování směrem k efektivnějším výsledkům organizace (Feldman & Lankau, 2005, s. 834). Dosavadní průzkumy pozorovaly výstupy executive coachingu například v oblastech zvýšení produktivity na pracovišti (Carter, 2017, str. 74; Olivero et al., 1997, str. 464), snížení konfliktu mezi zaměstnanci, pravděpodobnějšího udržení zaměstnanců (Carter, 2017, str. 74) či ve formě návratnosti investic (McGovern et al., 2001, str. 7). Několik autorů se ale shoduje na tom, že koučování může být přínosné i v období změn, kdy se organizace potýká s nejistými a komplexními situacemi, rozvinutím relevantních kompetencí manažera (Bowles et al., 2007, str. 389; Goldsmith, 2009, str. 22; Moran, 2011, str. 74).

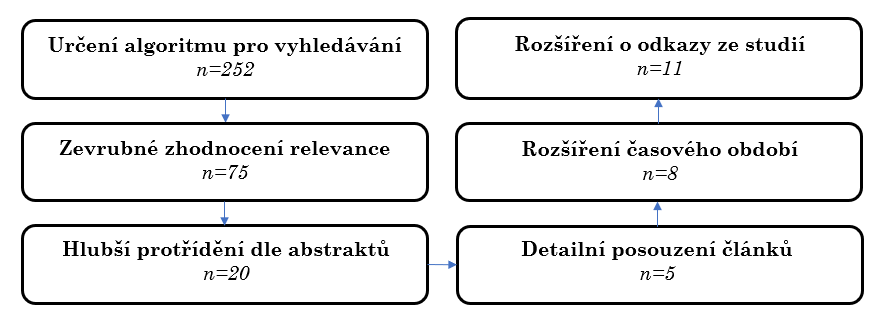
V návaznosti na potřebu vzdělávání vedoucích pracovníků a rozvíjení kompetencí souvisejících se zvládáním nečekaných situací vyvstává otázka, jak v tomto ohledu může přispět koučování vedoucích pracovníků, které je jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro jejich rozvoj v organizaci. Cílem této práce je proto pomocí systematické literární rešerše zodpovědět otázku: *„Jaké dovednosti potřebné ke zvládání nepředvídaných situací napomáhá u vedoucích pracovníků rozvíjet koučink?“*.

### Výzkumné metody a data

Pro zpracovávání našeho tématu bylo využito systematické literární rešerše, přičemž hlavní charakteristikou tohoto způsobu zpracovávání je „shrnout dosavadní poznání, rozpoznat mezery v dosavadním výzkumu a poskytnout rámec pro další výzkumné snahy“. Zároveň se jedná o ucelený přehled dobře citovaných prací, které výzkumníci vyhledávají při svém bádání (Okoli, 2015, s. 882). Z toho důvodu jsme zvolili právě tento druh literární rešerše jako nejvhodnější při zodpovídání naší výzkumné otázky a dosahování stanoveného cíle práce.

Náš postup při zpracovávání byl rozdělen do několika posloupných fází. Nejprve bylo zapotřebí stanovit si výzkumnou otázku, která byla definována následovně: *„Jaké dovednosti potřebné ke zvládání nepředvídaných situací napomáhá u vedoucích pracovníků rozvíjet koučink?“*. Z důvodu obtížnosti vyhledávání konkrétních článků a studií, zahrnujících vliv koučování vedoucích pracovníků na rozvoj dovedností potřebných pro zvládání nečekaných situací byl postup přizpůsoben a v rámci SLR byly zahrnovány pouze takové články, které zkoumaly problematiku koučování vedoucích pracovníků a jeho vlivu na rozvoj dovedností, nikoliv tedy v souvislosti s nečekanými situacemi. Propojení s touto druhou částí naší výzkumné otázky lze nalézt v diskuzi, při srovnávání s poznatky z rešerše literatury z teoretické části práce. Samotné vyhledávání studií a článků je znázorněno v Obrázku 1, přičemž veškeré kroky jsou následně detailně popsány.

**Obrázek 1:** Grafické znázornění postupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhledávání relevantních zdrojů bylo využito portálu Web of Science, jelikož se jedná o databázi kvalitních, citovaných děl a prací a nemusí tak být dodatečně ověřována validita, či reliabilita těchto studií. V rámci prvního kroku jsme si určili následující algoritmus pro vyhledávání:

((TS=((((executive\*) OR (management) OR (manager\*)) NEAR (coaching)) AND (skill\* OR ability\* OR competence\*) ))).

Cílem bylo tedy najít články zabývající se tím, jaké schopnosti/kompetence jsou rozvíjeny pomocí koučování manažerů, bez provázanosti s nepředvídatelnými situacemi. Pro vyhledávání výzkumů bylo nejdříve zvoleno časové období mezi roky 2015 – 2020, přičemž toto vymezení bylo určeno zejména kvůli aktuálnosti vyhledaných studií. Dále bylo vyhledávání nastaveno pouze na akademické články, a to v anglickém jazyce. Výsledkem tohoto postupu bylo celkem 252 článků. Dalším krokem bylo pak samotné přečtení a zhodnocení názvů všech vygenerovaných výsledků. Na základě vlastního úsudku, kdy z názvu bylo zcela jasné, že nejsou relevantní k našemu cíli práce a k naší problematice, byl původní počet omezen na 75. Následným krokem bylo pročtení abstraktů takto získaných studií. V rámci tohoto kroku došlo k dalšímu hlubšímu protřídění a výstupem bylo celkem 20 článků. Takto získané články byly celé detailně prostudovány a byly vyřazeny takové, které jednoznačně nevypovídaly o přínosech koučování vedoucích pracovníků. Na základě relevantnosti byl vybrán finální počet 5 studií vstupujících do naší literární rešerše.

Jelikož byl počet 5 článků vzhledem k rozsahu naší práce posouzen jako nedostatečný, bylo rozhodnuto dodatečně rozšířit původní vyhledávání a nastavit jej bez časového omezení.  Z takto zvoleného postupu databáze vygenerovala dalších 136 článků, které prošly tím samým procesem a na základě již dříve zmíněných kroků jsme dospěli k závěrečnému počtu 3 studií, které byly ještě přidány k původním 5.

Poslední fází při vyhledávání finálního počtu článků bylo doplnění o další 3 studie, které byly nalezeny na základě odkazování se v námi pročítaných studiích a vzhledem k jejich relevantnosti a přínosu jsme se rozhodli obohatit naši práci právě ještě o tyto 3 dodatečné studie. Celkový počet studií a článků, které jsme zahrnuly do naší práce je tedy 11. Tyto studie jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 1:** Souhrn využitých studií

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Název článku** | **Autor** | **Rok** |
| Why Coaching? | Wales, S. | 2002 |
| Mental models in project management coaching. | Berg, M. E.& Karlsen, J. T. | 2007 |
| Executive coaching: It works! | Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernadnes, P. B. | 2008 |
| Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. | Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. | 2009 |
| Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. | Gray, D. F., Ekinci, Y. & Goregaokar, H. | 2011 |
| The efficacy of executive coaching in times of organisational change | Grant, A. M. | 2014 |
| Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive- behavioral coaching program. | Ratiu, L., David, O. A. & Baban, A. | 2016 |
| How could a 3-step coaching model help executives handle workplace conflict? | Hughes, S. | 2019 |
| How Shadow Coaching Helps Leaders to Improve their Performance on the Job in Real-Time | Roelofs, B. | 2019 |
| The practice of executive coaching to improve leadership capacity in academic deans at American higher education institutions | Bertrand, D. W. | 2019 |
| The Impact of Executive Coaching on Project Managers‘ Personal Competencies. | Ballesteroz-Sánchez, L., Ortiz- Marcos, I. & Rodríguez-Rivero, R. | 2019 |

Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

Studie **Wales** (2002) reaguje na intenzivní nárůst využívání koučování jakožto nástroje pro vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků a nedostatek empirických výzkumů, které by význam jeho využití podložily. Výzkum 16 externě koučovaných manažerů anglické banky, která procházela restrukturalizací, sledoval, jakých výsledků lze během koučování dosáhnout a proč by měly organizace využívat koučink přednostně před jinými způsoby.

Zjištěné výstupy zahrnovaly:

* interní: sebeuvědomění, sebevědomí
* externí: asertivita, porozumění rozdílům, zvládání stresu, schopnost provázání pracovního a osobního života
* a komunikační schopnosti sloužící jakožto mediátor při přenosu osobních zkušeností do učení a rozvoje.

Díky zvýšenému sebeuvědomění mohou manažeři chápat, proč jednají určitým způsobem, například jak jejich hodnoty ovlivňují jejich chování a reakce. Díky větší otevřenosti vlastním pocitům byli poté citlivější ohledně emocí druhých. Koučování přispělo také snadnějšímu porozumění rozdílům, v rámci něhož byli manažeři schopnější ocenit přínosy druhých a pro organizaci to znamenalo vytvoření podporujícího prostředí. Manažeři vnímali jasněji, za čím jdou a jak mohou lépe organizaci přispět. Dokázali se zaměřit se na ty nejdůležitější oblasti a cítili se tak více sebevědomí v jejich činnostech. Vyššímu sebevědomí přispěly i nové způsoby komunikace, které se v rámci programu naučili. Byli schopnější reflektovat danou situaci a přicházet s novými přístupy a řešeními. Zvýšená asertivita souvisela se schopností porozumět vlastním potřebám, vyjádřit vlastní názory a stát si za svými přesvědčeními. Neustále rostoucí tlak na manažery může vyvolávat stres a úzkosti. K eliminaci právě těchto negativních jevů manažerům dle jejich výpovědí napomohl koučink, stejně tak jako s vyhledáváním nových schopností a znalostí pro zvládání daných situací. Navíc, samotní účastníci na konci vypověděli, že po absolvování byli klidnější a zároveň dokázali lépe zvládat tlak, který na ně byl kladen jak v profesním, tak i osobním životě.

Podobné výstupy pozorovala i **Hughes** (2019), která ve své studii na vzorku pouhých 3 vedoucích pracovníků došla k závěru, že koučování přispívá k efektivnějšímu zvládání konfliktů. Konkrétně koučování rozvíjelo sebeuvědomění, empatii a komunikaci, což bylo označeno za 3 základní prvky pro zvládání konfliktních situací.

Se stejným záměrem pozorovat, zda je koučování vedoucích pracovníků účinným nástrojem pro rozvoj leadershipu provedl studii i **Kombarakaran et al.** (2008), kdy sledoval rozšíření rámce odpovědností 114 vedoucích pracovníků nadnárodní společnosti v rámci 6 měsíčního koučovacího programu. Mezi pět hlavních oblastí, kde byla pozorována změna po absolvování programu, řadí: jednání s lidmi, vztahy s nadřízenými, stanovování cílů, zapojení a komunikace. Většina vedoucích zaznamenala lepší sebeuvědomění a porozumění osobním silným stránkám. Co se týče vyššího sebevědomí, tak poznamenali, že jsou lépe schopni využít jejich silné stránky a pracovat s těmi slabými. Manažeři dále dokázali lépe definovat cíle jejich výkonu a směřovat je na klíčové problémy a výstupy. Lepší plánování a stanovování cílů také přispělo ke zvýšenému sebevědomí. Součástí bylo i zlepšení týmové spolupráce, zapojení a oddanosti. Dále došlo ke zlepšení dovedností v ovlivňování a vyjednávání, řízení konfliktů a jejich řešení, také v poskytování a přijímání zpětné vazby. Vedoucí vnímali, že jim koučování pomohlo porozumět podnikové kultuře a byli tak lépe schopni adaptovat se pracovnímu prostředí. Koučové navíc reportovali zlepšené komunikační schopnosti a zvýšenou efektivitu vedoucích pracovníků v jejich roli leadera.

**Bertrand** (2019) měl za cíl zjistit, zda lze koučování vedoucích pracovníků považovat za efektivní přístup pro přípravu děkanů na požadavky plynoucí z povahy této pozice a zároveň, jaké přínosy vyplývají z tohoto koučovacího procesu. Tento výzkum probíhal formou rozhovorů na vzorku 5 děkanů amerických univerzit různých zaměření, kteří již podstupovali koučovací trénink 6 a více měsíců. Studie udává, že hlavními výstupy koučinku u děkanů byla zvýšená schopnost empatie, zmíněná všemi pěti účastníky. Za další významný přínos koučinku označili zejména muži zvýšenou schopnost sebeuvědomění, u žen naopak dominoval význam péče o sebe sama, která přispěla k uvědomění si potřeby kontroly jejich stresu. Účastníci dále uvedli, že se díky koučinku stali také více otevřenými různým názorům a přístupům.

Studie **Granta** (2014) měla za cíl prozkoumat vliv koučování vedoucích pracovníků v době organizačních změn. U 38 vedoucích pracovníků vyššího a středního managementu, kteří se zúčastnili koučovacího programu, bylo za pomoci dotazníků pozorováno, jaké vnímali výstupy z tohoto procesu. Manažeři poznamenali, že sezení s koučem jim napomohlo více porozumět sami sobě a stanovit si priority, které jsou pro ně důležité a cílů, kterých chtějí dosáhnout, což poukazuje na zvýšení sebeuvědomění. Studie prokázala, že koučovací program byl spojen se zlepšeným myšlením zaměřeným na řešení, větší schopnost vypořádat se se změnou, která pak i znamenala, že si manažeři byli jistější ve své práci a jejich sebevědomí se zvýšilo. Pozitivní dopady byly pozorovány i u sebeúčinnosti, přizpůsobivost a také snížené depresi, úzkosti a stresu. Snížení stresu vyvolalo změnu chování manažerů a napomohlo jim to vybudovat si větší důvěru v tým. Větší schopnost udržet pozornost, více naslouchat a zapojovat se během schůzek se projevila i na zlepšené komunikaci v organizaci.

**Berg a Karlsen** (2007) se zaměřili na důležitost koučování v oblasti projektového managementu. Studie proběhla v norské firmě prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s koučem, který dříve působil jako projektový manažer. Spolu s touto metodou bylo využito studia projektových reportů a archivů. V rámci této studie byly za hlavní přínosy koučinku označeny schopnost manažera identifikovat současnou situaci a schopnost implementovat správný styl leadershipu. Kouč vnímal jako podstatné, že manažeři orientovali svoje myšlení na řešení. Bylo pozorováno, že manažeři ve většině případů již znali odpověď či řešení na dané problémy, koučování u nich pouze podpořilo systematické myšlení. Tito autoři také zjistili, že koučink vede k redukci stresu a nejistoty, resp. ke zvýšení motivace. Jako jiný výstup z koučování byla viděna schopnost manažera efektivně pracovat s týmem, vytvořit zaměstnancům vhodnou kulturu pro zlepšení učení v rámci projektů a umožnit jim tak případný rozvoj.

**Ratiu et al.** (2016) měli za cíl zhodnotit efektivitu koučovacího programu aplikovaného na 23 středních manažerů v rumunské nadnárodní organizaci. U manažerů, kteří prošli tímto programem bylo po absolvování možné pozorovat podobně jako u Berga a Karlsena (2007) vyšší schopnost věnovat pozornost (a úsilí) potřebám rozvoje svých podřízených, stejně tak jako efektivnější sebehodnocení.

Jiným výzkumem efektivnosti koučování vedoucích pracovníků při posilování osobnostních kompetencí byla studie **Ballesteroz-Sáncheze et al.** (2019), která probíhala na vzorku 15 pracovníků z oblasti projektového managementu. Po absolvování koučinku manažeři zaznamenali pozitivní dopad koučinku na jejich schopnost organizovat si efektivně práci,  dělat rozhodnutí, komunikovat, případně vytvářet dobré pracovní a týmové klima. Účastníci dále vypověděli větší schopnost zvládat jejich emoční stavy, stejně tak jako pocítili zvýšenou spokojenost a pocit duševní pohody v profesním i osobním životě. Navíc, u většiny dotazovaných byl zaznamenán i vysoký dopad koučinku při nacházení vhodné strategie pro zvládání stresu a složitých situací, což přispělo k vypořádávání se s různými nastalými změnami.

Schopnost řídit vlastní emoce obdobně pozorovali jako jedno ze zjištění v jejich studii **Gray et al.** (2011). Ti zaměřili svůj výzkum na identifikaci faktorů, které ovlivňují manažerské rozhodnutí zapojit se do koučovacího programu, jejich vnímání průběhu koučování a přínosy, které zapojení do tohoto programu má. Vzorek se skládal z 46 náhodně vybraných koučovaných manažerů malých a středních podniků z celkových 204, kteří se účastnili tříletého programu na rozvoj leadershipu. Výstupy ze studie dále prokázaly větší schopnost logického přemýšlení a plánování na operativní i strategické úrovni. Stejně tak bylo součástí výstupů snadnější rozhodování a přijímání různých opatření, jelikož koučování napomohlo ke správnému nasměrování myšlenek tak, aby se manažeři dokázali více soustředit na podstatné oblasti jejich činnosti. Díky lepšímu poznání a porozumění sobě samému, které v rámci koučování získali, se u nich projevilo i zvýšené sebevědomí. Účastníci programu dále vypověděli, že koučink jim umožnil porozumět i jiným názorům a postojům, než jen jejich vlastnímu, případně si efektivněji uspořádat pracovní život.

**Grant et al.** (2009) pozorovali přínosy koučování u pracovníků veřejné zdravotnické agentury v Austrálii. Studie byla postavená na programu na rozvoj leadershipu, během kterého bylo koučováno celkem 41 vedoucích pracovníků, kteří následně hodnotili výstupy z programu. Bylo zjištěno, že koučování přispělo ke zvýšené přizpůsobivosti a flexibilitě. Účastníci uvedli, že po absolvování programu byli více schopni reflektovat své vlastní schopnosti a dovednosti. Uměli se lépe odpoutat od pochybností, které o sobě měli což bylo uvedeno v souvislosti se zvýšeným sebevědomím.  Manažeři byli také schopni více povzbuzovat a podporovat jejich tým, protože dokázali pohlížet na věci z jiných perspektiv.

Posledním výzkumem vztahujícím se k dané problematice je studie **Roelofse** (2019). Cílem bylo získat hlubší porozumění zkušeností vedoucích pracovníků se stínovým koučováním, kdy se koučové připojí ke klientům při jejich pracovní činnosti s účelem zlepšit jejich výkon přímo na místě. Pomocí rozhovorů s 11 leadery, kteří podstoupili stínové koučování, bylo sledováno, jaké jsou z jejich pohledu přínosy stínového koučování a jaké jsou kritické faktory jeho úspěchu. Nejčastěji pozorovaným výstupem mezi koučovanými bylo zvýšení sebeuvědomění, zejména ohledně toho co a jak dělat. Za další přínosy toho procesu pak klienti považovali zvýšenou schopnost kritického přemýšlení a aktivní reflexe, schopnost naslouchat, či zlepšení spolupráce, důvěry a oddanosti týmu, díky čemuž dokázali soustředit svoji pozornost na stanovené cíle.

### Diskuze

Na úvod diskuzní části našeho článku je zapotřebí zodpovědět stanovenou výzkumnou otázku, tedy “Jaké dovednosti potřebné ke zvládání nepředvídaných situací napomáhá u vedoucích pracovníků rozvíjet koučink?” Na základě zpracované literární rešerše koučinku vedoucích pracovníků bylo mezi autory zabývající se danou problematikou za nejčastější výstupy koučinku považováno zejména sebeuvědomění, komunikace, respekt, důvěra, orientace na zaměstnance, reflexe, myšlení zaměřené na řešení a systematické myšlení, které jsou zároveň považovány za klíčové dovednosti manažerů při vypořádávání se s nepředvídatelným.

Autoři se shodují na tom, že jedním z nejdůležitějších prvků, které by měly být přítomny pro zvládání nečekaných situací je sebeuvědomění (Flaum, 2010; George, 2007; Gill, 2002). Tato schopnost byla zároveň nejčastěji pozorovanou ve studiích obsažených v této rešerši. Wales (2002) popsal přínos koučování v pochopení manažerů svých pocitů, chování či reakcí. Někteří autoři tuto schopnost pochopení vlastního myšlení spojují se schopností řídit vlastní emoce (Ballesteroz-Sánchez et al., 2019; Gray et al., 2011). Dopad koučování na sebeuvědomění podporují i studie Hughese (2019), Kombarakarana et al. (2008), Bertranda (2019), Granta (2014) a Roelofse (2019).

Pro zvládání nečekaných situací je důležité se zaměřovat se na rozvoj schopnosti komunikace (Bond & Naughton, 2011, str. 167; Choi & Choi, 2009, str. 295; Reynolds, 2011, str. 49). Na základě rešerše relevantních studií je možno řici, že tuto schopnost lze v obecné rovině rozvíjet právě skrze techniku koučinku (Ballesteroz-Sánchez, 2019; Hughes, 2019). Autoři se však různí v pojetí tohoto prvku, konkrétně při zařazení do kontextu. Zatímco Grant (2014) popisuje vliv koučinku na rozvoj komunikace v rámci organizace, Wales (2002) komunikaci chápe pouze v osobní rovině, Kombarakaran et al. (2008) poté prezentují efekt koučinku ve zlepšené komunikaci, avšak na základě reportu od samotných koučů, nikoliv klientů (koučovaných), jak je tomu u většiny jiných autorů. Někteří autoři se však komunikaci vůbec nevěnují a nepozorují tak jakoukoliv spojitost mezi koučinkem a touto schopností (Bertrand, 2019; Roelofs, 2019). Na základě představeného empirického bádání lze ale pozorovat, že ve vztahu k nečekaným situacím, pro jejichž zvládání je komunikace důležitá, může být koučink považován za efektivní nástroj jejího rozvoje.

Přímý vliv koučinku na respekt neuvádí žádný z námi zmiňovaných autorů. Koučování ale přispělo k lepšímu porozumění rozdílů v přístupech i kulturách, díky čemuž byli manažeři více otevřeni názorům druhých, což se projevilo i na oceňování práce jejich podřízených (Bertrand, 2019; Gray et al., 2011, Kombarakaran, 2008). Tyto faktory lze vnímat jako podpoření myšlenky Lehnera et al. (2018, str. 10), kteří popsali, že v nečekaných situacích respekt hraje důležitou roli.

Oreg et al. (2011, str. 489) a Lehner et al. (2018, str. 10) za další z klíčových prvků pro vypořádání se s nepředvídatelnými situacemi považují důvěru. Dopad koučinku na důvěru lze pozorovat u Granta (2014), dle kterého se projevila u týmů, kterým manažeři přenechávali práci. Mohli se pak sami soustředit na konkrétní cíle a omezit to, že by něco tuto pozornost narušovalo (Kombarakaran et al., 2008; Roelofs, 2019).

Orientace za zaměstnance, kterou zmiňují v souvislosti s nepředvídatelností Oreg et al. (2011, str. 489), se projevila ve schopnosti naslouchat (Roelofs, 2019) a intenzivnější podpoře týmů (Grant et al., 2009),zvýšené pozornosti vůči potřebám rozvoje podřízených (Berg a Karlsen, 2007; Ratiu et al., 2016) a zvýšené empatií (Bertrand, 2019; Hughes, 2019).

Dalším významným faktorem je dle Lehnera et al. (2018, str. 10) schopnost reflexe. Dle Walese (2002) byli manažeři schopnější reflektovat určitou situaci a přicházet s novými přístupy a řešeními. Studie Granta et al. (2009) podpořila přínos koučování ve schopnosti reflektovat své vlastní schopnosti a dovednosti. Roelofs (2019) pozoroval zvýšenou schopnost aktivní reflexe v provázanosti s rozvinutím kritického přemýšlení.

Grant et al. (2012, str. 343) za klíčové považovali, aby leadeři svoje myšlení orientovali směrem k řešení. Rozvíjení této schopnosti koučováním je potvrzeno studií Granta (2014) a Berga a Karlsena (2007). Bylo zjištěno, že manažeři řešení často znají, ale koučování je k němu nasměruje pomocí rozvinutí systematického myšlení (Berg a Karlsen, 2007), které je takové považováno za důležitou součást manažerských dovedností, potřebných pro vypořádání se s nepředvídatelným (Mellon & Kroth, 2013, str. 73; Northouse, 2019, str. 41).

V rámci naší literární rešerše byly často zmiňovány i prvky, které však nejsme schopni dostatečně podložit relevantní literaturou, tedy že by konkrétně schopnosti jako zvládání stresu a sebevědomí vedly k lepšímu zvládání nepředvídaných situací. Pokud se však zaměříme pouze na takové schopnosti, které jsou rozvíjeny pomocí koučinku, právě lepší zvládání stresu je častým pozitivním výstupem. Pomocí koučinku je totiž redukován stres obecně, ale i nejistota, úzkost, deprese s tím spjaté (Berg a Karlsen, 2007; Grant, 2014; Wales, 2002). Mírné propojení s teoretickým rámcem lze však najít u Schunka (1983, str. 89), který vyzdvihuje důležitost sebeúčinnosti v situacích obsahující stresující prvky, kdy pro doplnění - pozitivní vliv koučinku na sebeúčinnost pozoroval například Grant (2014).

Dalším velmi často zmiňovaným zjištěním z koučovacích programů, jehož význam ve vztahu k nečekaným situacím však nemá dostatečnou empirickou podporu, bylo zvýšené sebevědomí (Grant et al., 2009; Gray et al., 2011; Kombarakaran et al., 2008; Wales, 2002). Zvýšené sebevědomí bylo pozorováno díky schopnosti účastníků dosahovat lepšího poznání a porozumění sobě samému (Gray et al., 2011), či schopnosti odpoutat se od vlastních pochybností (Grant et al., 2009).

Provedená diskuze empirických poznatků a našeho bádání potvrdila přínosy koučování vedoucích pracovníků v oblasti rozvoje dovedností, které manažerům pomohou při zvládání nečekaných situací. Lze tedy konstatovat, že koučování vedoucích pracovníků je vhodným nástrojem pro jejich přípravu na nečekané situace.

Sebevědomí, zvládání stresu či schopnost řídit konflikty byly mezi námi studovanými výzkumy velmi často zmiňovanými výstupy, avšak z teoretického hlediska neexistuje dostatečná podpora, nemůžeme tedy říci, že by rozvoj těchto schopností přispíval ke zvládání nečekaných situací. Z toho důvodu by se další výzkumy mohly věnovat právě těmto výstupům koučinku a pokusit se zjistit vzájemnou propojenost mezi úrovní sebevědomí a schopností zvládat nepředvídané. A naopak by bylo zajímavé pozorovat i opačný pohled, tedy schopnosti, které jsou nezbytné pro vedoucí pracovníky při vypořádávání se s nečekaným, jako například improvizace, či schopnost odpoutat se od původního plánu, pravidel (Lehner et al., 2018, str. 10). Na základě takto stanovených hypotéz by poté mohl probíhat výzkum, zda koučink napomáhá výše zmíněné rozvíjet a tedy doplnit současné vědecké poznání o další kategorii rozvíjených schopností přispívajících ke zvládání nečekaného.

### Závěr

Tato práce se věnovala problematice rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků z hlediska zvládání nečekaných situacích. Cílem bylo na základě literární rešerše dosavadních poznatků zhodnotit, jak koučink vedoucích pracovníků napomáhá zvládat nečekané situace. Při zpracovávání byla nejprve představena relevantní teoretická východiska, týkající se daného tématu, následována představením metodického postupu, konkrétně tedy systematické literární rešerše. Další částí byla již samotná syntéza studií, pokrývající problematiku tématu, které byly také v návaznosti diskutovány právě s poznatky z teoretické části. V rámci diskuze byla také zodpovězena výzkumná otázka, spolu s návrhy na další možné výzkumy. Bylo zjištěno, že koučování přispívá k rozvoji dovedností potřebných pro zvládání těchto situací. Těmito dovednostmi jsou sebeuvědomění, komunikace, respekt, důvěra, orientace na zaměstnance, reflexe, myšlení zaměřené na řešení a systematické myšlení. Na základě těchto zjištění lze tedy shrnout, že koučování vedoucích pracovníků vede k lepšímu vypořádávání se s nečekanými situacemi.

### Literatura

Akrofi, S., Clarke, N., & Vernon, G. (2011). Validation of a comprehensive executive learning and development measure. *International Journal of Training and Development,* 15(3), 184-209. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00378.x

Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: a study from the coachee perspective. *Cuadernos de Gestión*, 19(2), 33-52. https://doi.org/10.5295/cdg.170876ea

Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I. & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The Impact of Executive Coaching on Project Managers´ Personal Competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306–321. https://doi.org/10.1177/8756972819832191

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal,* 19(3), 3-13. https://doi.org/10.1080/10429247.2007.11431736

Bertrand, D. W. (2019). The practice of executive coaching to improve leadership capacity in academic deans at American higher education institutions. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(2), 110-124. https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1545136

Bond, A., & Naughton, N. (2011). The role of coaching in managing leadership transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6, 165–179.

Bowles, S. V., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(5), 388–408. https://doi.org/10.1108/01437730710761715

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Carter A, Blackman A, Hicks B, Williams M, Hay R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21(2), 73-91. https://doi.org/10.1111/ijtd.12098

Day, A., de Haan, E., Sills, C., Bertie, C., & Blass, E. (2008). Coaches’ experience of critical moments in the coaching. *International Coaching Psychology* *Review*, 3(3), 207–218. http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2008/08/2008\_ICPR\_Vol3\_3-Coaches%E2%80%99-experience-of-critical-moments-in-the-coaching.pdf

Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. https://doi.org/10.1177/0149206305279599

Flaum, J. P. (2018) When it comes to business leadership, nice guys finish first. Green Peak Partners. https://greenpeakpartners.com/wp-content/uploads/2018/09/Green-Peak\_Cornell-University-Study\_What-predicts-success.pdf

George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review* , 85(2), 129-138.

Gill, R. (2002). Change management – or change leadership*? Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.  https://doi.org/10.1080/714023845

Goldsmith, M. (2009). Executive coaching: a real world perspective from a real-life coaching practitioner. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 22–24.

Grant, A. M., Cavanagh, M. J., Kleitman, S., Spence, G., Lakota, M., & Yu, N. (2012). Development and validation of the solution-focused inventory. *Journal of Positive Psychology*, 7(4), 334–348. https://doi.org/10.1080/17439760.2012.697184

Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*. Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. https://doi.org/10.1080/17439760902992456

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159

Gray, D. E., Ekinci, Y. & Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: business development or personal therapy? A mixed methods study. *International journal of human resource management*, 22(4), 863-882. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555129

Hughes, S. (2019). How could a 3-step coaching model help executives handle workplace conflict? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 13, 13-31. https://doi.org/10.24384/jzdx-j617

Choi, J., & Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13, 292–309. https://doi.org/10.1108/13632540911004588

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 48(2), 134-144. https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134

Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly,* 25(1), 59–85. https://doi.org/10.1002/hrdq.21175

Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 60(1), 78–90. https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78

Lehner, J., Gatarik, E., Born, R. & Kelemen, P. (2018). Organizational Antecedents for Learning Behavioral Patterns to Tame the Unexpected. In Conference on Organizational Learning Knowledge and Capabilities (OLKC) “Learning to make a difference”, Liverpool, England, United Kingdom.

MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research,* 66(2), 118-137. https://doi.org/10.1037/cpb0000005

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.

Mellon, J., & Kroth, M. (2013). Experiences That Enable One to Become an Expert Strategic Thinker. *Journal of Adult Education*, 42(2), 70-79. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1047342.pdf

Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. Journal of Management Development, 37(2), 188–200. https://doi.org/10.1108/jmd-04-2017-0135

Moran, D. J. (2011). ACT for leadership: Using acceptance and commitment training to develop crisis resilient change managers. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 7(1), 66– 75. https://doi.org/10.1037/h0100928

Niemes, J. (2002). Discovering the Value of Executive Coaching as a Business Transformation Tool. *Journal of organizational excellence*, 24(4), 61-69. https://doi.org/10.1002/npr.10044

Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

O'Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2012). *Solution Focused Coaching in Practice* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203111734

Okoli, Ch. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review.  *Communications of the Association for Information Systems,* 37(43), 879-910. https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743

Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469, https://doi.org/10.1177/009102609702600403

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1995). *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions.

Phillips, S. D., & Ball F. (2008). Executive Coaching for Leadership Development: Five Questions to Guide Your Program Design. In: C. Wahl, C. Scriber, & B. Bloomfield (Eds.), *On Becoming a Leadership Coach* (pp. 167-175). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230614314\_19

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. In S. Oreg, A. Michel, & R. T. By (Eds.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the recipients’ perspective* (s. 145–172). Cambridge University Press.

Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing managerial skills through coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral coaching program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 34*(4), 244–266. https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55(10), 2149–2162. https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688

Reynolds, G. (2011). Exploring the meaning of coaching for newly appointed senior leaders in their first twelve to eighteen months in role. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue*, 5(1), 39–53.

Roelofs, B. (2019). How Shadow Coaching Helps Leaders to Improve their Performance on the Job in Real-Time. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13, 49-62. https://doi.org/10.24384/1saj-7n35

Schunk, D. H. (1983). Progress self-monitoring: effects on children’s self-efficacy and achievement. *Journal of Experimental Education,* 51, 89–93.  https://doi.org/10.1080/00220973.1982.11011845

Stober, D. R. (2008). Making it stick: Coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71–80. https://doi.org/10.1080/17521880801905950

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1): 89–104. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009

Wales, S. (2002). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275–282*.* https://doi.org/10.1080/714042542

### Seznam obrázků

[**Obrázek 1:** Grafické znázornění postupu 4](#_Toc60420404)

### Seznam tabulek

[**Tabulka 1:** Souhrn využitých studií 5](#_Toc60420428)