

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

**Bc. Martina Sedláčková**

**Koučovací styl vedení zaměstnanců**

*Diplomová práce*

Praha 2013

Autor práce: **Bc. Martina Sedláčková**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.**

Rok obhajoby: 2013

## **Bibliografický záznam**

Sedláčková, Martina. 2013. *Koučovací přístup ve vedení zaměstnanců*. Praha. 59 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

## **Abstrakt**

Diplomová práce *Koučovací styl vedení zaměstnanců* se zabývá novým přístupem vedení lidí ve firmách. V úvodu práce je popsán posun v nahlížení na ideální styl řízení lidí v organizacích, který se posouvá od dehumanizujícího přístupu řízení organizací k lidštějšímu pohledu, který bere v potaz lidskou osobnost, mezilidské vztahy, potřeby a motivaci. Autorka se pak zaměřuje na poměrně nový trend ve firmách a to využívání koučovacích dovedností ve vedení zaměstnanců. Na základě rozhovorů s nadřízenými a jejich přímými podřízenými přináší vhled do současné situace českých firem v rámci implementace koučovacího stylu vedení. Odhaluje, jaké jsou nutné podmínky pro úspěšné zavedení tohoto přístupu do firem. Jednak musí dojít k určitému nastavení firemního prostředí a vytvoření vzorové osobnosti manažera. Dále dochází k osobnímu rozvoji, k osvojení si koučovacích dovedností a částečné změně osobnosti nadřízeného. A konečně je mezi nadřízeným a jeho přímými podřízenými třeba vybudovat vztah založený na důvěře a otevřené komunikaci. Koučovací styl vedení pak má dopady na podřízené. Rozvíjí je, uvolňuje jejich potenciál, podporuje dlouhodobé učení, jejich samostatnost, spokojenost a angažovanost. Přispívá k vytvoření příjemného a otevřeného pracovního prostředí s pracovními vztahy založenými na vzájemné důvěře.

## **Abstract**

Diploma thesis *Coaching as a leadership style* discusses new approach of management in corporations. The perspective on ideal way to manage people has been changing from dehumanizing approach of management to more humane perspective, which takes into account the uniqueness of personalities, interpersonal relationships, needs and motivation. These changes are described in the beginning of the thesis. Then, author focuses on a new trend – the use of coaching skills in managing people in organizations. Based on interviews with managers and their direct subordinates, the current situation of implementing coaching as a leadership style in Czech corporations is shown. The

necessary conditions, which need to be accomplished for successful implementation, are revealed. The corporate environment must be set up and manager as a role model must be created. Managers need to change themselves, they need to develop their personalities and learn coaching skills. Furthermore, the relationship between managers and their employees must be based on mutual trust and openness. Consequently, coaching as a leadership style has an impact on employees. It develops them, reveals their potential and enables them to learn new things. It supports their autonomy, satisfaction and engagement. It contributes to quality of relationships in a work team and pleasant and trustworthy workplace.

### **Klíčová slova**

Řízení lidí, organizace, koučování, koučovací styl vedení, pracovní prostředí, pracovní vztahy.

### **Keywords**

Management, organisation, coaching, coaching as a leadership style, work environment, working relationships.

**Rozsah práce:** 126 036 znaků včetně mezer

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 17. 5. 2013

Bc. Martina Sedláčková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. PhDr. Pavlu Kuchařovi CSc., který podpořil můj zájem o oblast firemního koučování a poskytoval mi podnětné připomínky a podporu při psaní práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Martě Anně Petrášové CSc. a Veronice Langrové Ph.D., které mi pomohly při výběru tématu, zasvětily mne do oblasti koučování a svými radami mi pomáhaly při psaní diplomové práce. Za zprostředkování kontaktu s firmami a získání respondentů pak patří díky Ing. Zdeňku Štěpánkovi. Nakonec nemenší díky patří všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a bez jejichž výpovědí by nikdy práce nemohla vzniknout.

# Institut sociologických studií

## Teze diplomové práce

**Předpokládaný název práce:** Koučování jako rozvoj firem a zaměstnanců

**Námět práce:**

Předmětem mého zájmu budou zkušenosti zaměstnanců s koučováním, co jim koučování přineslo, zdali vůbec něco a zda se jedná o efektivní metodu zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Zároveň bych ráda porovнала fungování dvou firem v závislosti na využívání či nevyužívání koučování pro rozvoj zaměstnanců, což by vypovídalo o celkovém dopadu koučování na chod firem.

*„Koučové pomáhají lidem nalézat praktická řešení obtížných úkolů a problémů, jimž čelí: jak nejlépe využít čas, který mají k dispozici, jak zlepšit vedení lidí a komunikaci, jak dosáhnout ambiciózních pracovních cílů, jak žít (více) vyrovnaným, vyváženým životem, jak porozumět emocím a využívat je, jak rozvíjet tvůrčí myšlení, jak překonat škodlivý, nezdravý stres, jak vytvářet konstruktivní vztahy a podobně.“*  
[Rosinski 2009: 25]

Jako výstup mé práce očekávám hlubší porozumění metodě koučování a jeho významu pro vedení a fungování firmy a rozvoj zaměstnanců a reálných dopadů na jejich profesní i osobní život. Má zjištění by tak měla vyjasnit míru efektivity koučování a objevit pozitivní nebo negativní účinky koučování na život jedince a fungování organizace.

**Předpokládané metody zpracování:**

Ve své práci se budu zabývat reálnými dopady koučování na zaměstnance firem, přičemž ke sběru dat využiji rozhovory a dotazníkové šetření, ovšem vše bude záležet na možnostech přístupu k respondentům. Ráda bych provedla zhruba deset polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří prošli procesem koučování. Zaměřila bych se na důvody, proč si koučování zvolili, co od něj očekávali a jak se jejich očekávání naplnila, co koučováním získali. Zajímat se budu o dopady koučování na jejich profesní i osobní život.

Rovněž by bylo zajímavé provést dotazníkové šetření v rámci dvou firem jako porovnání organizace, komunikace a firemní kultury mezi jednou firmou, která koučování používá k rozvoji svých zaměstnanců běžně, zatímco druhá koučování nevyužívá. Toto šetření by vedlo k výsledkům, které by ukázaly, zda je koučování pro firmu výhodou či nikoliv, a jakým způsobem se liší fungování takových firem.

## **Struktura práce:**

1. Úvod
2. Teoretická část
  - a. Historie, vznik a vývoj koučování
  - b. Metoda koučování
  - c. Typy koučování
  - d. Etika koučování
3. Empirická část
  - a. Metodologie výzkumu
  - b. Výsledky a interpretace
4. Závěr

## **Orientační seznam literatury:**

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Bedrnová, E.; Nový, I. a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Gallwey, T. W. 2004. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. Praha, Management Press.

Giddens, A. 2005. *Sociologie*. Praha, Argo.

Hayes, N. 2009. *Základy sociální psychologie*. Praha, Portál.

Koubek, J. 1998. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press.

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).

Parma, P. 2006. *Umění koučovat*. Praha, Alfa Publishing.

Rosinski, P. 2009. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha, Management Press.

Whitmore, J. 2004. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha, Management Press.



## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>1. ORGANIZACE .....</b>	<b>3</b>
1.1 FIRMA JAKO ORGANIZACE .....	3
1.2 KLASICKÉ OBDOBÍ SOCIOLOGIE ORGANIZACE .....	6
1.2.1 <i>Frederick Taylor a vědecké řízení</i> .....	7
1.2.2 <i>Henri Fayol a správní řízení</i> .....	8
1.2.3 <i>Max Weber a byrokratické řízení</i> .....	9
1.3 REAKCE NA KLASICKÉ OBDOBÍ.....	11
1.3.1 <i>Elton Mayo – Human relations</i> .....	12
1.3.2 <i>Chester Barnard – Human relations</i> .....	13
1.3.3 <i>Nové teorie lidské motivace</i> .....	14
1.4 POSUN OD MANAŽERA (ŘÍZENÍ) K LEADEROVI (VEDENÍ) .....	16
<b>2. KOUČOVÁNÍ .....</b>	<b>19</b>
2.1 VÝVOJ KOUČOVÁNÍ.....	21
2.2 METODA A PRINCIPY KOUČOVÁNÍ .....	23
2.3 SOUČASNÉ TRENDY V KOUČOVÁNÍ.....	25
<b>3. ZKOUMANÉ FIRMY .....</b>	<b>27</b>
3.1 FIRMA A .....	28
3.2 FIRMA B.....	29
3.3 FIRMA C.....	30
<b>4. MANAŽERSKÝ KOUČOVACÍ STYL VEDENÍ (KSV).....</b>	<b>31</b>
4.1 PŘIPRAVENOST ORGANIZACE .....	34
4.2 OSOBNÍ PŘIPRAVENOST MANAŽERA K VYUŽÍVÁNÍ KSV.....	37
4.3 PŘIPRAVENOST VZTAHU MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM.....	39
4.4 IMPLEMENTACE KSV DO ORGANIZACE .....	43
4.4.1 <i>Fáze implementace</i> .....	43
4.4.2 <i>Omezení pro implementaci KSV</i> .....	45
4.4.3 <i>Implementace KSV jako kontinuální proces</i> .....	46
4.5 OBLASTI UŽÍVÁNÍ KSV U DOTAZOVANÝCH FIREM .....	47
4.5.1 <i>Zadávání úkolů</i> .....	47
4.5.2 <i>Zpětná vazba</i> .....	49
4.6 DOPADY KSV .....	50
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>56</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>58</b>

## Úvod

Není pochyb o tom, že práce je velmi důležitou částí našich životů. Většina lidí stráví v zaměstnání značnou část svého života, a proto mi tato oblast přijde nesmírně zajímavá. Ekonomický život plní řadu významných funkcí či rolí. Za prvé je platově ohodnocená práce pro jedince ve společnosti hlavním zdrojem obživy. Pokud jedinec plat ztratí, mohou se u něj dostavit silné obavy a frustrace, že si nebude schopen poradit s každodenními problémy. Jedná se také o možnost, jak uplatnit naše dovednosti, znalosti a schopnosti. Umožňuje člověku poznat nové prostředí než to domácí a navázat kontakty s různými lidmi, přátelit se s nimi a podílet se na společných činnostech. Práce strukturuje náš den, dává člověku řád v jeho každodenních činnostech. Zároveň pomáhá utvářet jedincovu osobní identitu. V neposlední řadě je pak práce základem ekonomiky. V moderních společnostech je práce vykonávána prostřednictvím formálních organizací, které zajišťují výrobu a směnu zboží a služeb. [Giddens 2005]

Do určité míry tak dochází ke střetu zaměstnanců, kteří usilují o uspokojení z vykonávané činnosti, a organizací usilujících o zisk. Jedním z témat sociologie práce a sociologie organizace se tak stává otázka, jak co nejefektivněji zaměstnance v organizacích řídit, aby bylo dosaženo co největší výkonnosti. V úvodních kapitolách své práce proto zpracovávám měnící se pohled na řízení lidí v organizacích. Tento pohled byl zpočátku velmi zaměřen na fyzické podmínky práce, ale postupně do pozornosti badatelů začal vstupovat i lidský faktor a jedinečné vlastnosti a potřeby zaměstnanců. V současné době se tak na úrovni manažerských pozic přestává hovořit o řízení lidí, ale začíná se používat termín vedení lidí. Tento trend je doprovázen zvýšeným zájmem o tzv. koučování a využití koučovacích dovedností jako stylu vedení zaměstnanců.

Právě koučovací styl vedení zaměstnanců je hlavním tématem mé diplomové práce a věnují se mu následující kapitoly. Nejprve obecněji popisují metodu koučování. Následuje část již konkrétně zaměřená na využití koučování jako stylu vedení zaměstnanců podložená vlastním kvalitativním výzkumem. Zaměřila jsem se na vztah nadřízeného s jeho přímými podřízenými, protože jsou to právě oni, kdo zakouší styl vedení manažera. Zajímalo mne tak subjektivní pohled manažera využívajícího koučovací styl vedení v kontrastu s vnímáním a názory takto vedených podřízených. Pro sběr dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory, které jsem provedla ve třech

různých firmách s nadřízeným a jeho přímými podřízenými. Dotazování obou stran v tomto vztahu mi tak umožnilo získat celistvější (ne jednostranný) pohled na tento trend v oblasti managementu.

Mou snahou bylo zjistit, do jaké míry je tento styl vedení v českých firmách využíván a co manažerům a jejich podřízeným přináší. Zajímala jsem se o samotný proces zavádění koučovacího přístupu do firem, tj. jaké jsou překážky pro implementaci a co je pro úspěšné a efektivní využívání tohoto stylu nutné ve firmě splnit. Dále mne zajímalo, z jakého důvodu je koučovací styl vedení v současné době využíván, jaké jsou jeho dopady. Kladla jsem si otázku, co firmě a jejím zaměstnancům přináší.

## 1. Organizace

Formální organizace má neosobní charakter, jedná se o uměle vytvořená velká seskupení lidí a jejich aktivit, které jsou koordinovány za účelem dosažení společného cíle. Charakteristická je pro ně proto dělba práce, společný cíl, kooperace a koordinace úsilí a určitý řád či posloupnost autority. [Giddens 2005; Keller 1996]

Činnosti lidí samozřejmě nemusejí být koordinovány pouze prostřednictvím organizací. Do určité míry lze vzdělávat bez škol, vyrábět bez průmyslových podniků či léčit bez nemocnic. To se ovšem mnohdy nejeví jako nejvýhodnější, a proto stále více lidských aktivit je koordinováno pomocí větších struktur a organizováno. Jedná se o racionálnější a efektivnější přístup ve vykonávání určité činnosti. [Keller 1996] „Všechny organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit koordinaci společné akce většího počtu lidí jako stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob.“ [Keller 1996: 10] Organizace dnes hrají v našich životech významnější roli, než tomu bylo v minulosti, setkáváme se tak s nimi na každém kroku a v každé fázi životního cyklu. Významným typem organizace, v němž většina lidí stráví značnou část svého života, jsou tak firmy, jež lidem dávají práci a produkují statky, které si lidé v životě žádají.

### 1.1 *Firma jako organizace*

V tradičních společnostech byli lidé v podstatě soběstační. V rámci rodin vedli svá hospodářství, jedli, co si vypěstovali, bydleli v domech, které si postavili apod. Dá se říci, že byli nezávislí. Ovšem s příchodem průmyslové revoluce došlo ve společnosti k řadě změn, které se odrazily i v charakteru práce. Ve společnosti se začala objevovat

čím dál vyšší míra dělby práce a lidé se tak stávají mnohem více závislími na ostatních. Dochází k řadě technických objevů a v návaznosti na to k přechodu od manufakturní ke strojové výrobě. Lidé se čím dál tím častěji stěhují za prací do měst a ta se rychle rozšiřují. Charakter a význam práce se transformuje, jedním z hlavních cílů se stává akumulace kapitálu, tedy maximalizace výkonu a zvýšení produktivity. [Gallwey 2004; Giddens 2005]

V poslední třetině 19. století tak začínají vznikat velké a komplexní organizace, které často do určité míry vychází z tradice rodinného paternalismu a ponechávají si představu majitele firmy jako určitého rytíře průmyslu. Podnik je tak součástí rodinného dědictví a hlavním posláním majitele je jeho budování pro spokojenost a blahobyt nejen rodinných příslušníků, ale i zaměstnanců. [Keller 1996] Na toto období tak reagují klasické teorie sociologie organizace například v podobě taylorismu a fordismu, které zavádějí vědecké principy do práce managementu, snaží se maximalizovat výkon pomocí zjednodušení a standardizace pracovních úkolů a disciplíny zaměstnanců. Tyto přístupy ovšem nebraly dostatečně v potaz lidský faktor a omezovaly samostatnost pracovníků. Takto vedená práce zaměstnance nenaplňovala, ale naopak je nudila. Vedla tak často k nespokojenosti pracovníků a ke konfliktům s jejich nadřízenými. [Gallwey 2004; Giddens 2005]

Obraz organizace a vedoucího pracovníka se postupně mění a to především od 30. let minulého století, které lze považovat za období rozkvětu velkých organizací. Obraz majitele podniku jako hrdiny, který byl impulsivní a často podnikal riskantní kroky, se mění a místo něj nastupuje představa větší rozvážnosti, průzkumu trhu, plánování a starosti o zaměstnance. „Vzhledem ke komplexnosti úkolů, jež před organizací stojí, musí být ideální řídicí pracovník především schopen týmové práce a musí být pozorný vůči výstupům čtených specialistů, které organizace zaměstnává.“ [Keller 1996: 163] Takové organizace zaměstnancům poskytovaly dlouhodobou kariéru, sociální zajištění, bydlení apod.

Společnost se vyvíjí dále a industriální společnost se přetváří ve společnost postindustriální, ve které se přesouvá význam z oblasti průmyslu do oblasti služeb. Dochází k informační revoluci a ve společnosti se stávají nejdůležitějšími poznatky a informace. Vzdálenosti se zmenšují, svět se vzájemně propojuje, nepřeborné množství informací je v podstatě dostupné okamžitě a odkudkoliv. To vše mění charakter lidské

činnosti v nejrůznějších oblastech, a tedy se mění i význam práce ve smyslu zaměstnání pro člověka. [Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2001]

Klíčovým pojmem studia organizací se stává „sít“, kterou organizace tvoří tím, že opouští svou původní hierarchickou formu a zbavují se zbytečných oddělení a funkcí. Tento vývoj je reakcí na globalizaci a zrychlující se tempo změn ve společnosti. Organizace proto musejí být pružnější, aby se v měnícím se prostředí dokázaly rychle adaptovat. [Giddens 2005] Pevnost a dlouhodobost organizace se tak vytrácí, krátkodobé projekty se střídají jeden za druhým a zaměstnanci již nemají takové jistoty v zaměstnání, jaké mívali. Trh práce se dualizuje, vzniká jakési stabilní jádro organizace, v němž je možné získat dlouhodobý a plnohodnotný pracovní poměr, a proměnlivá periferie, která nabízí pouze krátkodobé pracovní příležitosti. Zaměstnanci z tzv. periferie tak již nemohou být příliš motivováni kariérim postupem a obraz ideálního manažera se proměňuje. Autorita takového manažera je mnohem více založena na samé jeho osobnosti a na charismatu daného člověka, je založena na důvěře a na respektu k jeho kompetentnosti a vizionářství. Oceňuje se schopnost podporovat zaměstnance a uvolňovat jejich potenciál a získat tak od nich maximální výkon. [Keller 1996]

V souvislosti s individualizací a poklesem významu náboženství a rodiny, je zvyšován tlak na jednotlivce, který má nyní potřebu hledat a kompenzovat ztracenou intimitu, vztahy a smysl života v jiných než tradičních oblastech. Přestože společnosti jsou nebývale bohaté a životní standard je nejvyšší, jaký kdy v historii lidstva byl, ukazuje se, že bohatství a zisk člověka dostatečně nenaplňují. Jedincům dnes již nestačí dosahovat profesních a finančních cílů. Hledají prostředí, které jim pomůže realizovat osobní potenciál. Proto se začínají objevovat společnosti se systémy vysoké důvěry, které umožňují zaměstnancům určovat tempo nebo i náplň vlastní práce v rámci předem daných pravidel. [Gallwey 2004; Giddens 2005]

Moderní společnost nabízí příležitosti k seberealizaci a sebeuznání. Otevírá před námi otázku: Co je smyslem práce? Většina lidí respektuje potřebu hospodářského úspěchu, ale zároveň chce od práce i něco jiného než finanční zajištění. Může se tak v nich odehrávat vnitřní boj mezi preferencí výsledků nebo práce a života takového, aby nás to lidsky uspokojovalo. [Gallwey 2004] Tato touha po naplňujícím se životě se

proto nyní odráží i v zaměstnání, mít výkonné a spokojené zaměstnance, na nichž chodí celé organizace stojí, je nedílnou součástí firemních strategií dnešní doby.

Do centra pozornosti se dostávají lidé a jejich znalosti, a proto je důležité uvolňovat a využívat veškerý jejich potenciál. [Šimek 2000] „...míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu všech svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje společnosti i ekonomiky.“ [Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2001] Klíčovým se proto stává neustálý osobnostní i profesní rozvoj a celoživotní vzdělávání. Bez obnovování a rozšiřování vlastních znalostí a dovedností se totiž člověku v dnešní společnosti může rychle stát, že se ocitne na okraji společnosti. Není proto divu, že celoživotní vzdělávání se promítá i do chodu firem. V tomto rychle měnícím se světě je samozřejmě nezbytné rozvíjet kvalitu svých zaměstnanců, aby bylo možné stále inovovat výrobky a služby, zvyšovat kvalitu a produktivitu a s tím nepochybně související konkurenceschopnost. Začínají se proto objevovat nejrůznější metody pro osobní či profesní rozvoj. [Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2001]

Jak je vidět vlastnosti organizací a obraz ideálního manažera se v čase proměňují. Přetrvávající otázkou stále zůstává, jak být co nejefektivnější, jak dosahovat co nejlepších výsledků, jak své zaměstnance motivovat k maximálnímu výkonu, jak z nich dostat to nejlepší. Tento pohled na nejlepší způsob vedení organizací, potažmo zaměstnanců, byl reflektován řadou badatelů.

## **1.2 Klasické období sociologie organizace**

Prvotní zájem o studium formálních organizací a jejich ideální řízení lze zařadit na začátek 20. století, kdy západní svět zažíval nebývalý rozvoj průmyslové výroby. Jednalo se o počáteční období, v němž se řada autorů zabývala řízením zaměstnanců, jejich výkonností a s tím spojenou konkurenceschopností organizace na trhu. Hlavními představiteli tohoto období, jejichž přístup můžeme zařadit do stejného paradigmatického rámce, jsou Frederick Taylor se svou prací *The Principles of Scientific Management* z roku 1911, Henri Fayol s dílem *Exposé des principes généraux d'administration* z roku 1908 a v neposlední řadě Max Weber s prací *Wirtschaft und Gesellschaft* vydanou posmrtně v roce 1925. [Keller 1996]

Všichni uvedení představitelé tohoto období sledují stejný cíl a to prostřednictvím vědy nalézt, co musí být splněno pro to, aby organizace fungovala co nejefektivněji a byla co nejproduktivnější. Keller uvádí charakteristiky a předpoklady, které jsou pro teorie tohoto období typické a za něž jsou v podstatě pozdějšími autory kritizovány. Za prvé mezi ně patří vytlačování významu lidského faktoru na vedlejší kolej, kdy badatelé ve svých studiích tuto roli v podstatě přehlížejí a nepřipisují ji nijak vysokou míru významnosti. Dále převládá myšlenka, že lidé se chovají na základě modelu Homo economicus, tedy že racionálně kalkulují a snaží se maximalizovat svůj užitek při využití minimálního množství nákladů. Autoři tohoto období předpokládají, že lidé nechtějí přebírat odpovědnost za své jednání a jsou proto raději řízeni. Je proto potřeba autority či nějakého vedení shora k tomu, aby spolu lidé vzájemně spolupracovali. Dalším předpokladem je, že je možné dopředu naplánovat všechny aktivity organizace. Manažeři by se neměli zajímat o osobní životy a problémy zaměstnanců, kteří ve skutečnosti neradi pracují, a proto je potřeba, aby nad nimi byl dohled. Hlavní zdroj této autority se nachází na samém vrcholu hierarchie. Zvyšovat výkon a produktivitu je možné pomocí dělení úkolů na co nejjednodušší činnosti. Posledním předpokladem klasických teorií pak je, že může být poskytnut jednotný návod či pravidla, jak organizaci vést, aniž by záleželo na konkrétních vlastnostech organizace nebo cílů, kterých má dosáhnout. [1996]

### **1.2.1 Frederick Taylor a vědecké řízení**

Počátkem 20. století je aktuální otázkou, jak co nejlépe řídit organizace tak, aby byly co nejefektivnější a nejproduktivnější. Jako jeden z prvních přichází Frederick Taylor, který je někdy označován také jako zakladatel managementu. Jeho předpokladem bylo, že zvýšení produktivity práce přinese blahobyt podnikatelům i zaměstnancům. Řídil se myšlenkou, že podnik, aby fungoval efektivně, musí být založen na smíru a spolupráci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, chtěl proto docílit odstranění příčin neshod mezi managementem a podřízenými.

Taylor tak navrhl vědecké řízení pracovních úkolů, které spočívalo v jasném rozdělení plánování práce (včetně vývoje a zkoumání vedení) od plnění úkolu (tedy financování, výroby, provozu a produkce). Taylor se domníval, že nejefektivnějšího stylu vedení je možno dosáhnout vědeckým pohledem a přístupem k oblasti managementu. Navrhoval proto vědecké určení správné osoby pro výkon daného úkolu

a pomocí podrobné analýzy pohybů rozčlenění pracovní operace na co nejjednodušší části. Následovat měla standardizace dané pracovní operace. Jako nejracionalnější způsob plnění pracovního úkolu se Taylorovi jevil ten, v němž pracovník vykoná minimální počet pohybů. Společně se zavedením platového ohodnocení zaměstnanců na základě pracovního výkonu (úkolová práce) měl tento přístup přinést zvýšení efektivity a produktivity. [Šimek 2000]

Takové přístupy ovšem byly vhodné pouze pro výrobu standardizovaných výrobků a zaměstnancům poskytovaly pouze nízkou míru samostatného rozhodování. Pracovní náplň zaměstnanců byla určována vedením podniku. Práce často připadala zaměstnancům nudná a docházelo tak k poklesu pracovní morálky. Zároveň se pracovníci obávali, že pokud se produktivita zvýší, už nebudou v podniku potřeba a přijdou o pracovní místo. Proto oni sami neměli na zvyšování výkonu zájem. V takových společnostech pak bylo možné pozorovat vysokou míru absencí a nespokojenosti i časté konflikty se zaměstnavatelem. Taylorovi je tak často vytýkáno, že dostatečně nezohlednil emoční a sociální potřeby člověka jako jsou například navazování vztahů, smysluplnost práce, úspěch, pocit zodpovědnosti atd. [Brooks 2003; Šimek 2000] „Taylorův technicismus vedl k nedostatečnému využití člověka jako celku.“ [Šimek 2000: 19] Taylorismus tak měl za následek snížení flexibility zaměstnanců. Ti se soustředili na vykonávání jedné konkrétní dovednosti a ostatní schopnosti tak zapomínali a nerozvíjeli. [Brooks 2003; Šimek 2000]

### **1.2.2 Henri Fayol a správní řízení**

Henri Fayol se výrazně zaměřil na snahu charakterizovat, v čem řízení jako takové spočívá a vycházel přitom hodně ze svých vlastních zkušeností s vedením. Na rozdíl od Taylora kromě podniku jako „organismu hmotného“ rozlišuje „organismus sociální“, který zajišťuje řídicí funkci. [Šimek 2000] Stejně jako Taylor i Fayol chtěl docílit nejefektivnějšího fungování organizace, jeho úkolem bylo stanovit univerzálně platné principy, jejichž dodržování povede k maximální účinnosti organizace. Určil tak jako první pět funkcí řízení, které v podstatě v příručkách pro manažery nalezneme dodnes.

První funkcí řízení je plánování. Aby bylo možné v budoucnosti splnit určité cíle, je zapotřebí vyhlížet do budoucnosti a naplánovat řadu činností, které nám dosažení cílů umožní. Další funkcí je organizování, v němž je třeba se držet



administrativních principů, jež navrhoval. Následuje příkazování, zaměstnancům je totiž nezbytné dávat instrukce, na čem mají pracovat a jak. Koordinování, aby měl vedoucí pracovník přehled nad děním v organizaci, aby koordinoval veškeré činnosti, zacházel se zdroji a sledoval dosahované výsledky a to do jaké míry odpovídají stanoveným cílům. Poslední funkcí je podle Fayola kontrolování, v němž dochází k ujištění, že činnosti jsou v souladu s plánem a že zaměstnanci dodržují pokyny. [Brooks 2003; Keller 1996; Šimek 2000]

Kromě těchto funkcí, určil Fayol také čtrnáct principů řízení, jež podle jeho názoru byly nedílnou součástí role manažera. Je třeba práci rozdělovat mezi zaměstnance a každého určitým způsobem *specializovat* na konkrétní činnosti, tím totiž dochází k neustálému zlepšování jejich schopností a vylepšování metod. Manažer musí mít *autoritu*, aby mohl efektivně dávat příkazy a mohl vyžadovat od zaměstnanců jejich poslušnost. Z těchto příkazů a pravidel by neměl slevovat, aby udržel potřebnou *kázeň* mezi zaměstnanci. Je také důležité udržet *jednotu příkazů*, proto by měl mít každý zaměstnanec pouze jednoho nadřízeného. Všichni v organizaci by měli sledovat jednotně stanovený cíl a plán, v němž má každý určenou svou vlastní roli, to znamená, že je podstatná *jednota vedení* a vůbec celkově *iniciativa*, v rámci níž plán a strategie vzniká společně s tím, co je třeba dělat pro dosažení cílů. Rozhodnutí by se měla tvořit shora, moc pro rozhodování by měla být *centralizovaná*. Pro výkon těchto rozhodnutí by měl existovat jakýsi *řetězec hodností*, který předává instrukce od shora dolů po celé organizaci a měl by být dodržován *řád*, který všemu a všem určuje konkrétní místo. Pro efektivní fungování musí být *osobní zájmy podřízeny* pracovním zájmům a myšlenkám. Na výkon zaměstnanců má dále vliv *odměna*, která by měla odpovídat vykonané práci, *slušné zacházení* se zaměstnanci a *soulad personálu*, který se opírá o stejnou morálku a vytváří tak mezi zaměstnanci soudržnost a harmonii. Fayol rovněž do těchto principů zahrnuje *stálost zaměstnanců* a navrhuje zavedení doživotního zaměstnání pro výborné zaměstnance. [Griffin 1987; Šimek 2000]

### 1.2.3 Max Weber a byrokratické řízení

Jako nejvýznamnější sociologickou teorii zabývající se způsoby, jimiž se lidé organizují za účelem dosažení určitých cílů, lze považovat tu, již prezentoval německý historik a sociolog Max Weber ve svém nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft*. V souvislosti s organizacemi se tak Weber zabývá nerovným postavením

jednotlivců a vztahy nadvlády, v nichž určitá osoba dokáže dosáhnout toho, že ji ovládaní poslouchají a dobrovolně plní příkazy, jež jsou jim z pozice vůdce udávány. Weber tak hovoří o panství, které představuje určitou autoritu, rozlišuje tři typy legitimního panství: panství tradiční, legální a charismatické. Jednotlivé typy se liší podle toho, na jakém principu je založena poslušnost a loajalita ovládaných k vůdci. [Keller 1996]

Tradiční panství je typické pro organizace, které vznikly přirozeně, tedy nebyly někým uměle ustaveny. Poslušnost ovládaných je zde odvozena z norem, které vycházejí z tradice a které jsou považovány za nezrušitelné, alespoň ne beztrestně. V takových organizacích chybí jasně ustanovený řád a hierarchie. Tato forma panství byla typická i pro rodinné podniky a tradiční majitele firmy, kteří byli zároveň i vrchními manažery organizace. Taková firma byla chápána jako rodinné dědictví a jakési rozšíření domácnosti, v níž vůle majitele platila bez diskuzí jako zákon. [Keller 1996; Pechová 2001]

Legální panství je naopak typické pro organizace, které byly vytvořeny formálně a uměle. Legimita tohoto panství spočívá v absolutní víře v legalitu stanovených pravidel. Nejčistším typem tohoto typu panství je podle Webera byrokracie. Hierarchie v takové organizaci je jasně vymezená, každý má jasně stanovené místo a funkci v organizaci, konkrétní pravomoci, povinnosti a prostředky k plnění úkolů. Manažer v tomto případě nerozhoduje za svou vlastní osobu, ale stal se držitelem určité funkce a díky tomu má právo dělat rozhodnutí a být respektován ostatními. [Keller 1996; Pechová 2001]

Weber chápe byrokratické uspořádání a fungování organizace jako to nejefektivnější. „Z čistě technického pohledu je byrokracie schopna dosáhnout nejvyššího stupně efektivnosti a je v tomto smyslu formálně nejracionálnější ze známých prostředků výkonu autority nad lidskými bytostmi. Je nadřazena jakékoli jiné formě co do své preciznosti, stability, přísnosti své disciplíny a své spolehlivosti (...) je nadřazena jak ve stupni své efektivnosti, tak v rozsahu svých operací a lze ji formálně použít na všechny druhy administrativních úkolů.“ [Weber citován in Pechová 2001: 465]

Charismatické panství je založeno na osobnosti vůdce, kterému může být charisma přičítáno na základě hrdinství či oddanosti určité věci a jeho příkladnému

charakteru. Problém takového panství je ten, že nemá dlouhodobé trvání, je totiž úzce spjat s danou osobností a po jejím odchodu či smrti tak panství zaniká. Tento typ autority je pak typický pro období změn a revolucí. Charismatická osobnost vůdce ovlivňuje a mění myšlení a jednání lidí. [Pechová 2001]

Podle Kellera je tento typ panství možné sledovat do určité míry v současných organizacích, které je možné chápat jako „sítě“. Od byrokratických organizací se liší uplatňovanou snahou odlehčit je od nepotřebných oddělení a funkcí. V takových organizacích se proto snižuje celková jistota zaměstnání. Už to nebývá tak, že by lidé nastoupili do jedné organizace a zůstali v ní pracovat po celý život. Organizace manažerům nepatří a ani není jisté, po jak dlouhou dobu v ní manažer bude pracovat. Způsob, jakým přesvědčit své podřízené, aby vykonávali přidělené úkoly, je nyní více založen na samotné osobnosti manažera a na tom, do jaké míry je dokáže strhnout k podání co nejvyššího výkonu. Jedná se tedy o charismatický typ manažera, který dokáže druhé inspirovat, podporovat kreativní myšlení a vytvářet příjemné prostředí plné důvěry. [1996]

Sám Weber ovšem považoval za nejúčinnější metodu spravování organizací byrokratické uspořádání, které se do značné míry kryje s jeho pojetím legálního panství. V takové organizaci jsou stanovena neosobní pravidla, která se striktně musí dodržovat a budou tak uplatnitelná na všechny případy. Toto odlidštění a ignorování lidského aspektu jednotlivých případů právě podle Webera povede k nejvyšší efektivitě a produktivitě organizace, protože bude klienty ochraňovat před osobními náklonostmi nebo naopak antipatiemi zaměstnanců. Čím více je pak práce očištěna o osobní prvky a pohled na konkrétní záležitost, tím spíše je taková organizace účinná. Tento pohled byl ale dán dobou, v níž Weber žil, a charakterem organizací té doby. Postupem času bylo nutné uplatnit i jiný pohled na studium organizace a její efektivitu.

### **1.3 Reakce na klasické období**

Od 30. let minulého století začínají být myšlenky představitelů klasického období zpochybňovány a kritizovány za svůj dehumanizující přístup a snahy vytvořit z jednotlivce zautomatizovaný nástroj, který bezmyšlenkovitě plní příkazy nadřízeného. Objevují se nové přístupy i v příbuzných společenských disciplínách, které se nově snaží zohledňovat lidský faktor a mezilidské vztahy. Toto období je například rozvojem sociální antropologie, která se zabývá neformálními vztahy a mechanismy

utváření pravidelností v neformálním jednání lidí. Tento trend tak ovlivňuje i studium organizace, má za následek vznik a rozvoj tzv. teorie Human relations (lidské vztahy) a nových teorií zabývajících se lidskou motivací. [Keller 1996]

### 1.3.1 Elton Mayo – Human relations

Významným představitelem školy Human relations je americký psycholog a sociolog Elton Mayo. Tato škola oproti vědeckému řízení bere více v úvahu lidský faktor a na organizace nahlíží jako na sociální systémy a nejen technické struktury. [Brooks 2003; Šimek 2000] Odvrací se tak od paternalismu, který byl například typický pro Fordovy závody, v nichž byl dohled nad dělníky vykonáván do nejmenších detailů. Tato škola zastává „humánnější“ způsob managementu.

Elton Mayo si dal za úkol zjistit, co ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a stál za známými Hawthornskými pokusy. Mezi lety 1927 a 1939 provedl rozsáhlé sociologické výzkumy ve firmě Western Electric v Chicagu. Tyto pokusy jsou považovány za jeden z nejdůležitějších přínosů a zdrojů dat sociologie práce a jsou známy jako Hawthornské pokusy. [Šimek 2000]

Jednalo se o výzkumy v elektrotechnických závodech, ve kterých pracovalo přibližně 30 000 dělníků, kteří byli řízeni paternalistickým způsobem. Závodům se ovšem ve dvacátých letech přestalo dařit, došlo ke stagnaci a dokonce postupnému snižování výkonu a zvýšení odchodu zaměstnanců. Management nejprve realizoval tayloristické výzkumy zaměřené na technické podmínky práce, ovšem neukázaly se jako užitečné. Proto následně požádali o pomoc Eltona Maya z Harvardské univerzity. Mayo nejprve navázal na předchozí tayloristický výzkum a zabýval se vlivem technických podmínek práce jako bylo osvětlení, větrání, teplota, délka přestávek a pracovní doby, odměňování atd. Vše bylo pečlivě pozorováno, vedly se záznamy o všech podmínkách práce, o všech rozhovorech a interakcích mezi dělníky, o všech jejich pracovních i mimopracovních činnostech. To vše bylo následně porovnáváno s údaji o produktivitě práce. Mayo nakonec došel k závěru, že růst či pokles pracovního výkonu nijak významně nesouvisí s úpravami technických podmínek. Jako významný faktor se ale ukázalo vědomí dělníků, že jsou pozorováni. Jednalo se tak spíše o psychologické příčiny, sociální prostředí a mezilidské vztahy, které měly významný dopad na produktivitu. Mayo zvýšení produktivity připisoval tomu, že samotný výzkum zapříčinil vznik neformální skupiny, která měla určitý pocit výjimečnosti a hrdosti na

to, že mohou být součástí experimentální skupiny. Také hrálo roli navázání dobrého vztah mezi dělnicemi a pozorovateli. [Griffin 1987; Šimek 2000]

Tyto výsledky tak neodpovídají Taylorově teorii, který motivaci zakládal na hmotných faktorech. Mayo zjistil, že pracoviště je třeba chápat jako sociální prostředí a že sociální faktory jsou pro zaměstnance více motivující než faktory ekonomické. Je třeba zohledňovat lidské potřeby a všimnout si mezilidských vztahů. Dobrý vztah s vedením a pocit, že jsem jako zaměstnanec respektován a uznáván ostatními, tak významně ovlivňuje zaměstnancovu výkonnost. Mayo tímto přinesl nový pohled na práci ve skupině, na motivaci zaměstnanců a na jejich vedení. [Brooks 2003] Podle Maya „Rozvoj techniky předhonal „sociální umění“, tj. schopnost dosahovat spolupráce mezi lidmi. Sociální umění zaostává, protože zaostávají sociální vědy, protože lidé se těmto vědám málo a špatně učí, zvláště budoucí vedoucí pracovníci.“ [Mayo citován in Šimek 2000: 27]

Mayovy poznatky nejsou bezchybné a i teorie Human relations čelí značné kritice. Je jí často vytýkán přehnaný důraz na morální faktory a podcenění materiálních faktorů jako prostředků motivace a odsunutí podmínek pracovního prostředí do pozadí. Podobně je kritizován přílišný důraz na vliv neformální skupiny a nedostatečná pozornost stimulům jednotlivce. Skupina navíc nikdy nepracuje ve vakuu, vždy je zasazena do určitého sociálního kontextu a bylo by chybné nebrat tuto rovinu v potaz. Každá skupina je silně ovlivňována typem společné činnosti, tím, jaké jsou společné cíle atd.

### **1.3.2 Chester Barnard – Human relations**

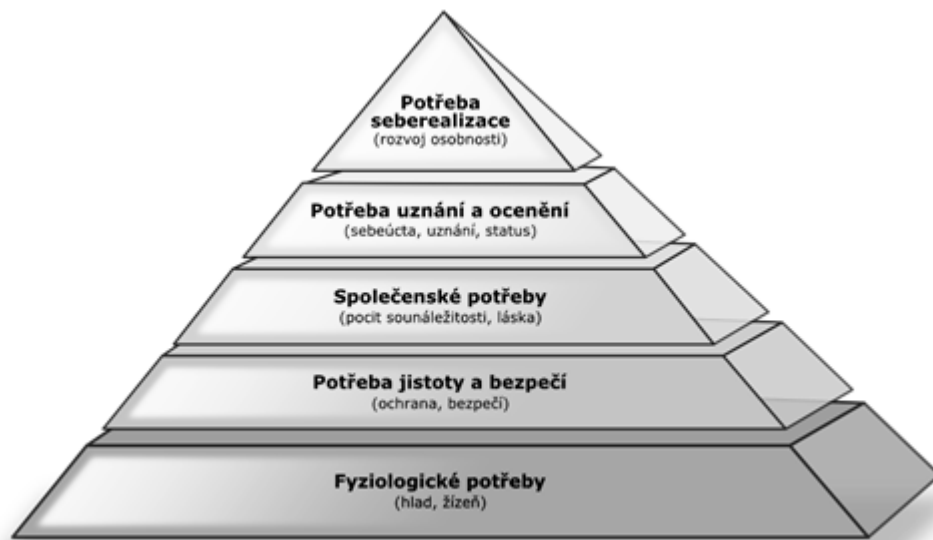
Mayo inspiroval a ovlivnil teorii dalších autorů, mezi nimi i Chestera Barnarda, který se rovněž snažil překročit klasické weberovsko-tayloristické pojetí organizace. Vycházel přitom z předpokladu, že lidé se sdružují do organizací, v nichž kooperují, z toho důvodu, aby překonali omezenost svých individuálních možností a dosahovali tak určitých výsledků a zároveň vlastního uspokojení. Barnard tak zdůrazňoval dobrovolnost členství v organizaci, zda vůbec a do jaké míry je organizace schopna uspokojit potřeby svých členů a kladl důraz na důležitost neformálních skupin. Podobně jako Mayo tak stavěl do popředí člověka, jeho potřeby a mezilidské vztahy. [Keller 1996]

Barnard se také zabýval stimuly ovlivňujícími chování člověka v hospodářském systému a určil čtyři kategorie těchto stimulů. Šlo o atraktivitu pracovní činnosti, o očekávání pracovních podmínek a jejich shodu se skutečným stavem, o míru pocitu osobní participace na chodu organizace a o možnost interakce s jinými osobami. Stimuly pak mohly být hmotného i nehmotného charakteru. Do hmotných pobídek spadá finanční ohodnocení či fyzické prostředí. Do nehmotných pobídek by bylo možné zařadit možnost vyniknout, pociťovat prestiž či mít osobní moc. Dalšími stimuly pak může být žádoucí pracovní prostředí nebo podněty duševního rázu jako je hrdost z mistrovství nebo služba organizaci nebo rodině. [Šimek 2000]

### **1.3.3 Nové teorie lidské motivace**

Další reakcí na klasické studium organizací byla kritika autorů zabývajících se motivací a uspokojením zaměstnanců z práce. V těchto teoriích se poprvé objevuje potřeba seberealizace jako faktor, který ovlivňuje výkon zaměstnanců. Toto období bylo do značné míry ovlivněno Maslowovou teorií hierarchie potřeb, která je znázorněna na obrázku níže a ilustruje, že pokud jsou naplněny základní potřeby člověka, začne si člověk všimnout potřeb nových dosud nenaplněných. [Keller 1996] Dokud tedy nejsou uspokojeny základní fyziologické potřeby, o nic jiného se nezajímáme. Pokud je uspokojení těchto potřeb zajištěno, postupujeme v pyramidě potřeb vzhůru přes potřeby bezpečí, společenské potřeby, uznání druhých a sebeuznání až k potřebě seberealizace. Proces seberealizace podle Maslowa nemá hranic. Lidé, u nichž se tato potřeba objevuje, mají touhu nalézt smysl svého života, rozumět světu kolem nich, chápat příčiny a významy, být prospěšný a dělat věci, které mají smysl. [Whitmore 2004]

Obr.1: Maslowova pyramida potřeb



Maslowova práce měla vliv na další sociální psychology zabývající se studiem organizace a role vedoucího pracovníka. Patřil mezi ně například Douglas McGregor, který rozlišil dvě základní koncepce řízení, teorii X a teorii Y, a Frederick Herzberg se svou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace.

McGregor proti sobě postavil tradiční autokratickou teorii X a novou teorii Y. Manažeři, kteří se řídí teorií X, vnímají, že práce je pro zaměstnance pouze jakýmsi nutným zlem, kterému by se nejraději vyhnuli. Takoví manažeři chápou zaměstnance jako líné, nad nimiž je třeba vykonávat neustálou kontrolu a tlak nutící je k výkonu. Na rozdíl od toho manažeři řídící se teorií Y nahlíží na zaměstnance jako na bytosti, které práce baví, není pro ně trestem, naopak je pro ně přirozená stejně jako třeba hra nebo odpočinek. Nad takovými zaměstnanci pak není potřeba vykonávat striktní kontrolu, s cíli organizace se zaměstnanci mohou ztotožnit zcela přirozeně bez nátlaku. Zaměstnanci jsou tak ochotni do určité míry přebrat zodpovědnost, pracovat na složitých úkolech, při nichž mohou prokázat své kvality. Na vedoucích pracovnících proto především spočívá úkol vytvořit pracovní prostředí, které zaměstnancům umožní se seberealizovat. [Keller 1996; Šimek 2000]

Herzberg odlišil dvě skupiny podnětů, jež zaměstnance v práci ovlivňují, na pozitivní motivátory a hygienické faktory. Do hygienických faktorů bychom mohli zařadit vyšší mzdy, fyzické podmínky práce a vztahy se spolupracovníky. Podle Herzberga tyto faktory nezvyšují spokojenost pracovníků. Jsou to pouze podněty, které

zabraňují tvorbě nespokojenosti. Úspěch a jeho uznání, pocit zodpovědnosti, možnost seberealizace a možnost kariérního postupu jsou naopak stimulatory, které vedou ke zvýšení spokojenosti a uspokojení z činnosti. Samotná přítomnost hygienických faktorů pro to, aby zaměstnanci cítili uspokojení z práce, nestačí. Herzbergovy myšlenky inspirovaly badatele k řadě výzkumů v oblasti tzv. obohacení práce, které měly za úkol vysledovat, jaké úpravy práce je třeba udělat, aby byly pozitivní motivátory zastoupeny ideálně a vedly tak k uspokojení a výkonnosti pracovníků. [Keller 1996; Šimek 2000]

#### **1.4 Posun od manažera (řízení) k leaderovi (vedení)**

*„Manažer dělá věci správně. Leader dělá správné věci.“ Warren Bennis*

Management není moderním výmyslem naší doby, jak by se mohlo zdát. Jeho počátky je možné spatřovat již v období starověku a středověku v oblasti řízení bojovníků v armádách, či spravování církve a státu. Jako jedni z prvních se jím zabývali Aristoteles či Konfucius a také již Sokrates, který vyzdvihoval důležitost znalostí pro dobrého vůdce. Tím se podle něj snáze stane ten, který v určitých situacích přesně ví, co dělat. Dalšími důležitými vlastnostmi dobrého vůdce je to, že ostatním udává určitý směr, kterým se ubírají, jde jim příkladem a sdílí s nimi veškerá nebezpečí a utrpení. [Adair 2006] Z těchto myšlenek pak nadále vycházejí i další myšlenky o dovednostech, jež je nutné mít pro efektivní vedení lidí.

Jak už bylo řečeno, v 19. století prochází společnost řadou změn a stejně jako se mění charakter významu práce, objevuje se i potřeba vůdců nového typu, takových, kteří budou schopni vést zaměstnance v průmyslových podnicích k co největší produktivitě. Z počátku se objevoval nepříliš lidský přístup velkých průmyslníků, kteří měli občas tendence chápat své zaměstnance jako určitý typ zboží. [Adair 2006] „Stejně jako stroje, i lidé byli považováni za prostředky k dosažení cílů“ [Adair 2006: 183] Tento přístup samozřejmě neplatil striktně pro každého zaměstnavatele, existovali tací, kteří dbali o potřeby svých zaměstnanců a jejich rodin, a proto například odmítali zaměstnávání dětí. Postupně se situace a přístup k zaměstnancům měnil a otázka toho, jak co nejefektivněji řídit zaměstnance, aby podávali co nejvyšší výkon, se pro organizace stala důležitým tématem.

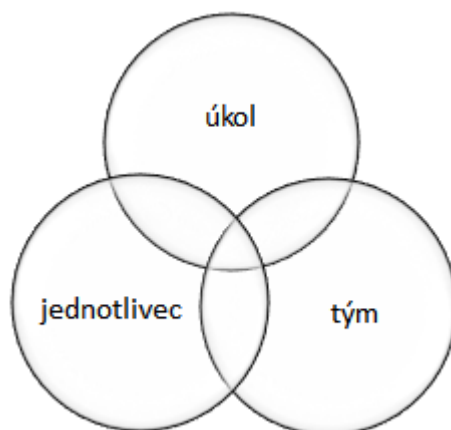
Druhá světová válka nepřímo zapůsobila na rychlejší posun k demokratičtějšímu a lepšímu vedení lidí na pracovišti. „V dnešní době je opravdové



vůdcovství velmi důležité ... demokratická společnost bez něj nemůže efektivně fungovat. Vůdců je třeba ve všech oblastech a na všech úrovních, aby udávali směr, vytvářeli týmovou práci a vyvolávali v lidech odhodlání vydat ze sebe to nejlepší.“ [Adair 2006: I] S růstem vzdělanosti a míry očekávání ve společnosti již nestačí tradiční autoritářský způsob řízení průmyslových podniků, důležitost vůdcovství v této oblasti stoupá. Podle Adaira tak začíná nové období, ve kterém dochází k posunu od manažerů k leaderům a od řízení k vedení firem a jejich zaměstnanců. [Adair 2006]

Adair ve své knize uvádí čtyři činnosti, které jsou základem pro efektivní vůdcovství. Jde o výběr správných lidí, získání jejich přátelství a jejich dobrovolné poslušnosti, vybudování dobrých vztahů mezi jednotlivými členy týmu a nakonec být jim příkladem, v otázkách elánu a pracovitosti. Člověk, který vede ostatní za účelem dosažení určitého cíle, tak musí zvládnout propojit a uspokojit všechny jednotky dané situace. Těmito jednotkami či složkami jsou konkrétní úkol, potřeby týmu a potřeby jednotlivce. Jak je vidět na obrázku níže, tyto složky nestojí odděleně, vzájemně se překrývají a ovlivňují. Schopný vůdce by měl být schopen stanovit společný cíl a jasně o něm informovat členy týmu, mělo by být všem jasné, kam tým směřuje a o jaký cíl usilují. Dále je nutné uspokojovat potřeby týmu, ten musí držet pohromadě, musí v něm panovat přátelská atmosféra, vzájemná podpora a důvěra. Tato týmová spolupráce pod vedením efektivního vůdce by rovněž neměla bránit naplnění potřeb jednotlivců. [Adair 2006]

Obr.2: Jednotky, s nimiž manažer pracuje

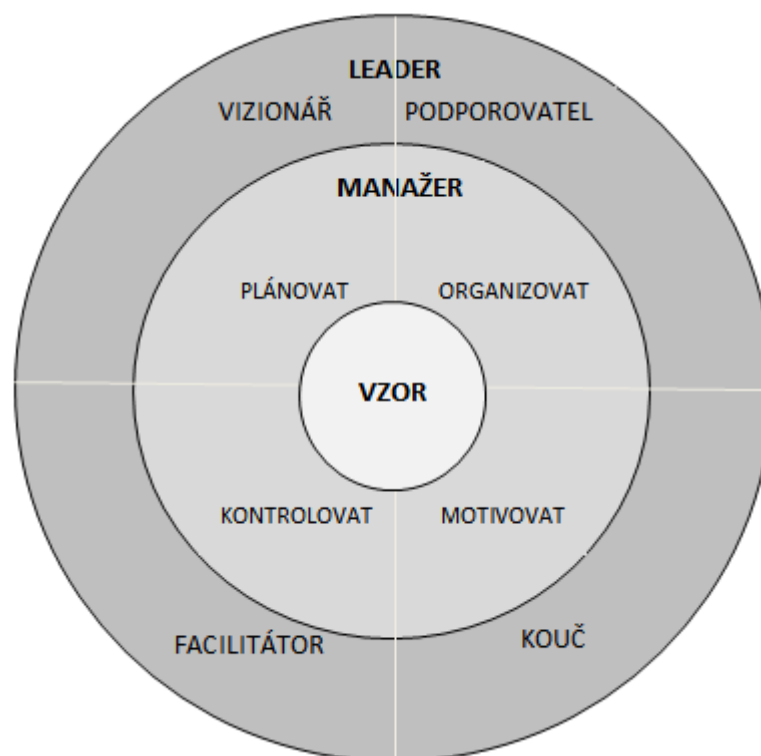


Zdroj: Adair 2006

Konkrétnější obrysy dává této myšlence Thomas R. Crane, který spatřuje posun od manažera k vůdci v současné době za klíčový pro úspěšný chod organizace. Role

vůdce je oproti manažerově tradiční pozici řízení z vrcholu organizace obsáhlejší. Navazuje přitom na práci Petera Druckera, který se zabýval analýzou manažerské role a určil čtyři základní řídicí schopnosti manažera – plánování, organizování, motivování, kontrolování. Jak je vidět tyto schopnosti v podstatě vycházejí z toho, co už na začátku 20. století určil Henry Fayol jako funkce řízení. Crane pak k těmto schopnostem manažera přidává pět rolí, které řízení mění na vedení a utvářejí tak obraz současného ideálního vůdce. Jedná se o role vizionáře, podporovatele, kouče, facilitátora a vzoru (viz obrázek níže). [Crane 2010]

Obr.3: Role leadera podle Cranea



Zdroj: Crane 2010

Jak znázorňuje obrázek jádrem vůdcovství je to, aby šel leader příkladem, aby určoval a následně reprezentoval postoje a očekávané jednání organizace a působil tak jako vzor na ostatní zaměstnance. Leaderi na samotném vrcholu organizace mají moc ovlivňovat postoje a chování lidí v organizaci. Jsou to vlastně oni, kdo definují firemní kulturu a klima v organizaci. Pro vůdce je klíčové, aby se tohoto úkolu zhostil a představoval tak určitý vzor. [Crane 2010]

Vůdce musí plánovat a mít jasnou vizi, kam svůj tým vede a směřuje, a musí být schopen tuto vizi svým podřízeným předat, musí jim určovat směr, kterým se budou

ubírat. Vize musí být komunikována a sdílena. Vytváří totiž kontext pro dílčí cíle a strategie. Vzbuzuje tak v lidech pocit, že pracují na něčem společném. Je proto třeba, aby vůdce neustále propojoval sebe a ostatní s vizí organizace. [Crane 2010]

Další funkcí manažera je organizování. Leader ale spíše musí být jakýmsi podporovatelem (servant), být vždy připraven svým podřízeným pomoci a být pro ně oporou. Pro vytvoření takového pocitu pomáhá představit si hierarchii firmy v podstatě obráceně, že firma je zde pro své zákazníky a nadřízení tu tak jsou pro své podřízené. Dosáhnout ovšem takového osobního nastavení a tuto myšlenku přijmout je velmi náročné. [Crane 2010]

Nadřízený dále musí své lidi povzbuzovat a snažit se usnadňovat jim jejich práci. Jeho úkolem je, dostat z každého jednotlivce to nejlepší, co daný člověk může nabídnout, a vzájemně podřízené a jejich výsledky propojovat tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Leadeři tak mají za úkol usnadňovat komunikaci, spolupráci, rozhodování apod. Jejich úkolem je tedy vytvářet příznivé pracovní prostředí, kde podřízení mohou jednat a nejsou pod stresujícím dohledem a kontrolou. Vůdce se tak musí do určité míry vzdát kontroly. [Crane 2010]

Poslední rolí vůdce je role kouče, která zastupuje motivační funkci. Crane charakterizuje koučink jako komunikační proces, který se soustředí na propojení lidí s výkonem, pomáhá lidem vyjasnit si cíle a objevit efektivnější cesty k jejich dosažení. To, že se leader učí být koučem, zároveň posiluje a obohacuje všechny ostatní již zmíněné role a může to tak mít za důsledek ohromné zvětšení vlivu vůdce na podřízené. [Crane 2010]

## **2. Koučování**

Pojem koučování či koučink má svůj původ v anglickém slovese „to coach“, jež je možné přeložit například jako vychovávat, školit, připravovat, trénovat apod. Koučování můžeme chápat jako nový přístup k lidem či jako speciální metodu, která využívá určitou techniku rozhovoru. Jde o metodu, jejímž cílem je rozvoj lidského potenciálu a dosahování cílů. Je možné jej využít pro aktivní řešení problémů v průběhu práce na úkolech nebo při jejich kontrole. [Rohanová 2010]

„Koučové pomáhají lidem nalézat praktická řešení obtížných úkolů a problémů, jimž čelí: jak nejlépe využít čas, který mají k dispozici, jak zlepšit vedení lidí a

komunikaci, jak dosáhnout ambiciózních pracovních cílů, jak žít (více) vyrovnaným, vyváženým životem, jak porozumět emocím a využívat je, jak rozvíjet tvůrčí myšlení, jak překonat škodlivý, nezdravý stres, jak vytvářet konstruktivní vztahy a podobně.“ [Rosinski 2009: 25]

Kouči nepůsobí jako experti na dané problémy, jejich role je jiná, nejsou to instruktoři, kteří nám dávají rady a instrukce, jsou spíše jakýmsi průvodci či facilitátory, kteří prostřednictvím kladení vhodných otázek vedou koučovaného k tomu, že si sám uvědomí cíle a své možnosti, neboli pomáhají ke zlepšení vnímání reality. Umožňují tak odhalit potenciál, který je v každém člověku, ale který bývá do jisté míry potlačen. Již od dětství jsme totiž zvyklí, že jsme v rodině a ve škole instruováni jasnými příkazy, které plníme, protože nám někdo řekl, že jde o osvědčené postupy, místo abychom se spoléhali na vlastní přesvědčení a převzali tak odpovědnost za vlastní rozhodnutí. Cílem koučování je tedy navést koučovaného určitým směrem, který si ale stanoví sám. Pod vedením kouče si jedinec stanoví jasné a měřitelné cíle, nalezne alternativy k jejich dosažení, identifikuje překážky a naplánuje postup k dosažení těchto cílů. Úkolem kouče je pomáhat a usnadňovat uvolnění lidského potenciálu s cílem dosahovat smysluplných a významných cílů. [Parma 2006; Rosinski 2009]

V současné době se rozvíjí řada typů koučování. Ovšem je důležité upozornit i na to, že vzhledem k tomu, že se jedná o tzv. volnou profesi, která podléhá pouze vlastní regulaci, je bohužel možné se setkat i s nepříliš kvalitními službami koučů, které mohou být diskutabilní i z pohledu etiky. Rosinski popisuje tři oblasti profesního koučování. Prvním typem je osobní koučování, kdy profesionální kouč pracuje s konkrétním člověkem, kterého vede k tomu, aby si vážil sám sebe. [2009] V rámci osobního koučování se zaměřují na celkový osobní rozvoj, motivování zaměstnanců, delegování, řešení problémů, vztahové problémy, vytváření týmů, ocenění a hodnocení, realizaci úkolů, plánování a kontrolu. [Rosinski 2009; Whitmore 2004] Častými tématy pak jsou životní spokojenost, hodnotová orientace atd. Další typ, o kterém Rosinski hovoří, je týmový koučink. Kouč v tomto případě pracuje na rozvoji výkonnosti týmu a zároveň napomáhá ke spokojenosti se životem jednotlivých členů týmu. Posledním typem, který stojí v centru mého zájmu v rámci této práce, je koučink využívaný jako styl řízení a učicí nástroj pro manažery. [2009]

Koučování jako styl řízení se projevuje v každodenních interakcích mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými. [Moen, Federici 2012] Tato metoda je založena na tom, že manažer pochopí a bude znát podmínky, za jakých se jeho podřízení či kolegové zlepšují a rozvíjejí. Dále si osvojí specifické dovednosti (např. otevřená komunikace, naslouchání, trpělivost, empatie, efektivní techniky kladení otázek, stanovení jasných očekávání apod.), které integruje do svého manažerského stylu a bude je i nadále procvičovat a rozvíjet. [Ellinger, Ellinger, Keller 2003; Ladyshevsky 2010; McLean et al. 2005]

## **2.1 Vývoj koučování**

Nejstarší a nejpůvodnější známky koučování by bylo možné najít již ve starověku v myšlenkách známého filozofa Sokrata, který prostřednictvím dialogů a otázek povzbuzoval sebe i ostatní k hlubšímu pochopení situace a lepšímu žití. [Carey, Philippon, Cumming 2011] Koučink tedy není něco zcela nového a doposud neznámého. Vyvíjel se postupně a převážně nevědomky do doby než jej v polovině minulého století začali někteří autoři teoreticky popisovat, dávat mu jistý tvar a standardizovat postupy. Jde tak spíše o skloubení fungujících principů a stanovení určitých definic a postupů, které koučinku začaly zpřesňovat jeho pozici.

Koučování se tak poprvé objevuje v literatuře o managementu v 50. letech 20. století, v tu dobu se ovšem ještě nejednalo o to, co rozumíme pod tímto pojmem dnes. Koučovací přístup k rozvoji zaměstnanců byl v této době ještě založen na vztahu mistr či učitel a jeho žák, kde učitel v podstatě svého žáka vodil za ruku a říkal mu, co a jak má dělat. Od 70. let se ale poprvé objevuje snaha převést přístupy koučinku, jaké známe dnes, ze sportovního do firemního prostředí. [Ellinger, Ellinger, Keller 2003]

Kořeny koučování jsou zasazeny ve sportu, což není náhoda, protože konkrétně tam je snadné pozorovat rostoucí výkonnost sportovce. Jeden ze zakladatelů koučování, W. T. Gallwey, tak popisuje své zkušenosti s výukou tenisu, které ho přivedly k novým poznatkům o způsobu učení se a výkonnosti, která je dle něj pouze druhou stranou téže mince. Základní myšlenkou, kterou Gallwey objevil během lekcí tenisu je, že není třeba se více učit od odborníků a šéfů, ale musíme jinak než doposud využívat to, co je v nás. Jsme zvyklí poslouchat instrukce od lidí, kteří jsou pro nás autoritami. Gallwey zjistil, že pokud tenistům dává instrukce a hodnotí jejich údery, začnou se spoléhat jen na jeho hodnocení, přestanou vnímat realitu takovou, jaká je, a soustředí svou pozornost na to,

co podle instruktora dělají špatně, a snaží se dle jeho pokynů svou techniku změnit. Žáci tak vlastně omezí svou odpovědnost na to, aby dělali, co je jim přikazováno. Ve skutečnosti je ale proces učení mnohem efektivnější, pokud necháme „žáka“ vnímat realitu neutrálně, soustředit se na fakta a oprostít se od sebehodnocení. „Stav naší mysli je mnohem větší soupeř, než ten na druhé straně dvorce.“ [Gallwey 2004]

Gallwey ve spolupráci s Whitmorem převádí koučovací metodu ze sportovního do firemního prostředí za účelem zvyšování výkonnosti manažerů. Začíná se tak formovat idea koučinku, v níž je úkolem kouče vytvářet vhodné podmínky pro učení tím, že bude pomáhat udržovat soustředěnost koučovaného, který bude důvěřovat ve své schopnosti a učit se přímo z vlastní zkušenosti. Kromě vnímání reality je tak pro tento způsob učení a zvyšování výkonnosti důležitá (sebe)důvěra a možnost volby. Když koučovaný vidí, že se zlepšuje, aniž by ho někdo instruoval, jeho sebedůvěra roste. Zároveň je důležité, aby koučovaný měl možnost volby, v čem se chce zlepšit. Koučovaný si tak lépe uvědomuje, pro co se rozhoduje a jaké důvody ho k tomu vedou, má-li člověk kontrolu nad celým procesem, je ochotnější převzít odpovědnost za dosažení stanoveného cíle a následně je proto i úspěšnější. Gallwey tak stanovuje jednoduchou rovnici pro výkon, která platí ve všech oblastech lidského jednání, tedy jak ve sportu, tak v práci. Výkon (V) je zde rozdílem potenciálu (P) a interferencí (I). [Gallwey 2004]

$$V = P - I$$

Popularita koučování jako profese roste od konce 80. let ve Spojených státech a proniká tak do firemního prostředí jako forma rozvoje a řízení zaměstnanců. Do České republiky proniká až po pádu komunismu a s příchodem zahraničních firem v 90. letech. V těchto letech pak autoři Evered a Selman určují 10 základních prvků, které jsou jádrem koučinku a odlišují jej od ostatních metod. Těmito prvky jsou: rozvoj partnerství, závazek k dosahování výsledků a přijetí vize, empatie, aktivní naslouchání, odpovědnost vůči zaměstnancům, oceňování jedinečné osobnosti zaměstnanců, procvičování a příprava, ochota koučovat i být koučován, citlivost vůči jednotlivcům i skupinám, ochota zdokonalovat a rozvíjet se. [McLean et al. 2005]

Původně byl koučink vnímán a využíván jako proces pro zvýšení nedostatečného pracovního výkonu a jako přístup spojující efektivitu jednotlivce s výkonem celé organizace. Dnes je ale koučink chápán obecněji, protože místo na

zlepšování je všude, nejen u problémových zaměstnanců. Koučink je tak dnes viděn jako forma podpory a učení se za účelem vlastního růstu a rozvoje. Pomáhá lidem rozeznat příležitosti, jak svůj výkon zlepšit a jak být co nejefektivnější. [McLean et al. 2005]

## **2.2 Metoda a principy koučování**

Podle Whitmora, jenž je považován za jednoho ze zakladatelů koučování, jsou v koučování nejdůležitější dva principy, prvním je vnímání reality a druhým odpovědnost, skoro s totožnými principy jsme se již setkali u jeho spolupracovníka Gallweye. Pro úspěch koučování je tak podstatné dosáhnout lepšího, jasnějšího a zřetelnějšího vnímání světa kolem nás. To totiž člověku umožňuje určit, co je pro něj významné a poznat tak sebe sama. [2004]

Ve společnosti je zaběhnutý model manažera a jeho podřízeného nebo instruktora a žáka, v němž jsou předávány pouze standardní postupy, ale individuální vlastnosti a preference jsou potlačovány. Takový vztah posiluje závislost na odbornících a posiluje jejich ega. Avšak mysl i dispozice každého jedince jsou unikátní a nikdo jiný než my sami není schopen odhalit, jak je nejlépe používat. Koučování je tedy v principu zdokonalování se nezávisle na návodech, povzbuzuje samostatnost a soběstačnost. Dalším důležitým krokem je akceptace vlastní odpovědnosti za naše rozhodnutí a činy, tím se totiž zvýší naše odhodlání podat co nejlepší výkon a dosáhnout stanovených cílů. Pokud je naopak člověk nucen do něčeho, co by jinak podle svého rozhodnutí nedělal, podaný výkon nebude optimální. Pro zvýšení jakéhokoliv výkonu je tedy nutná možnost volby. [Whitmore 2004]

Podstatou koučování je osvobodit lidi ze zaběhnutých struktur a pravidel, v nichž se potýkají s vnitřními i vnějšími překážkami, pomoci jim tyto překážky překonat a odhalit, čeho jsou doopravdy schopni. Jako vnější překážky můžeme například chápat nedostatek příležitostí a nedostatečnou podporu, převládající styl řízení ve firmě či restriktivní struktury a postupy uplatňované ve společnosti. Vnitřními překážkami může být nedostatečná sebedůvěra či strach z neúspěchu. Cílem tedy je umožnit lidem přemýšlet nad vlastními možnostmi. [Whitmore 2004]

Vhodně formulované otázky se tak stávají jednou z klíčových technik metody koučování. Umožňují totiž dojít k tomu, jaká je současná situace, co je naším cílem, co

chceme změnit a čeho dosáhnout, a jak je třeba postupovat. Podle Whitmora by proto měly převažovat otevřené otázky, které na rozdíl od otázek uzavřených dovolí jedinci volně uvažovat, protože nenabízejí žádnou předem danou variantu. Koučovaný pak není ničím svázán nebo někam naváděn. Takové otázky pak nejčastěji začínají slovy „co“, „kdo“, „kdy“, aby koučovanému nechaly dostatečný prostor na vlastní odpověď. Otázky by rovněž měly být nehodnotící, aby se jedinec dokázal soustředit na čistá fakta a objektivní realitu. [Whitmore 2004] Užitečnými otázkami pak také mohou být takové, které nutí dotazovaného, aby se projektoval do jiné osoby a podíval se na situaci z pozice druhého, nebo otázky k hypotetickým řešením, oba typy otázek totiž umožňují vybočení z klasického myšlenkového vzorce. Umožňují vcítění se do jiných a navrhnutí žádoucího konečného stavu. [Fischer-Epe 2006] Cílem těchto otázek není ani tak získat nějaká konkrétní fakta pro další použití, jako spíše zjistit, zda má koučovaný ty informace, které potřebuje. Otázky na rozdíl od příkazů posilují vnímání reality. [Whitmore 2004]

Kladení otázek by pak mělo sledovat určitou strukturu, aby opravdu přinášelo výsledky. Whitmore [2004] navrhuje tzv. GROW metodu či přístup, který se skládá ze čtyř různých fází a měl by koučovaného provést celým procesem tak, aby koučovaný dosáhl kýžených výsledků.

1. **Goal** – Stanovení cílů
2. **Reality** – Mapování reality
3. **Options** – Nalezení alternativ
4. **Will (What, Where, Who)** – Jaká je vůle to udělat a sestavení plánu

První fází je tedy stanovení cílů, ať už v rámci daného setkání či v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu. Stanovení cílů či záměru je pro rozvoj nezbytné. Cíle by měly být stanoveny co nejjasněji tak, aby bylo možné je pozorovat a měřit. Měli bychom si je stanovit sami, abychom opravdu *chtěli* a ne pouze *museli* jich dosáhnout. Měly by být tedy specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické, rozložené v čase, pozitivně formulované, dobře pochopené, relevantní, etické, náročné, legální, přiměřené, zaznamenané. [Whitmore 2004] „Cíle jsou alfou a omegou koučování. Jsou měřítkem, oproti kterému se porovnává výkon koučovaného. Často je jednoduché cíle stanovit, ale díky jejich povaze je již těžší je splnit.“ [Birch 2005: 45]



Druhá fáze, která následuje potom, co jsou stanoveny cíle, spočívá v poznávání a mapování reality, ve zjišťování skutečného stavu věcí. Je třeba poznat výchozí stav skutečnosti kolem nás. Toto mapování by mělo být popisné nikoli hodnotící nebo kritické.

Dále následuje fáze, v níž koučovaný nachází možnosti a alternativy, jakými může pro dosažení cílů postupovat. Cílem v této fázi není nalézt jedinou správnou cestu, ale co největší množství možností, protože nikdy není jisté, že námi vybraná cesta nás dovede k požadovanému cíli, proto je dobré mít připravené alternativy v záloze. Tato fáze tak může do určité míry připomínat brainstorming, zaznamenat by se měly veškeré nápady, nemělo by docházet k jejich hodnocení ze strany koučovaného ani ze strany kouče. Cílem je nebránit se tvořivosti a shromáždit jakékoliv nápady.

Konečnou fází je volba toho, co bude následovat. Koučovaný si vybere ze seznamu možných cest jednu, kterou bude následovat a sestaví si podrobný plán, který obsahuje, co se má udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je vůle či odhodlání to udělat. Právě podle míry odhodlání je případně dobré upravit náročnost daného úkolu tak, aby bylo co nejpravděpodobnější jeho splnění. [Whitmore 2004] „Akční plán je ve své podstatě slib, závazek, který koučovaný dává sám sobě (...) Obsah akčního plánu se stává hlavním podkladem pro individuální konzultace a pro veškerou další komunikaci mezi koučem a koučovaným.“ [Suchý, Náhlovský 2007: 103]

### **2.3 Současné trendy v koučování**

Během posledních dvou desetiletí se koučink stává jednou z pěti nejpoužívanějších strategií pro rozvoj manažerů a pro dosahování změn v organizaci. [Carey, Philippon, Cumming 2011] Podle studie Neuroleadership Group do koučinku investovala v roce 2010 přibližně třetina organizací mezi \$50 000 a \$250 000 a dalších 16 % investovalo více jak \$250 000 a investice se rok od roku mírně zvyšují. [Rule, Rock 2011]

Podle výše investic firem by se tak zdálo, že implementace koučinku se organizacím vyplatí a že jim přináší reálné a měřitelné výsledky. Je ovšem poněkud složité určit, za jakých podmínek bylo koučování úspěšné. Je úspěšné v případě, že je spokojený koučovaný, jeho zaměstnavatel, anebo snad kouč? Většina organizací se ani nepokouší dopady koučování nijak zaznamenávat a měřit. Jak už bylo uvedeno

v kapitole, zabývající se principy koučování, pro jeho úspěšnost je nezbytnou součástí stanovení cílů. Ovšem podle studie realizované na britském trhu, který je považován za jeden z nejrozvinutějších v oblasti koučování, ne všechny organizace tyto cíle nastavují. Činí tak pouze 71 % organizací. Jedna třetina organizací pak monitoruje samotný průběh koučování jako součást výkonu hodnocení zaměstnanců a 18 % sbírá a analyzuje data o průběhu a výsledcích koučování. [Chartered Institute of Personnel and Development 2010] V porovnání s investicemi organizací do koučování jsou počty firem měřící jejich návratnost poměrně nízké.

Podobně i počty koučů i koučovaných se rok od roku navyšují. Odhaduje se, že v současné době je na světě skoro 48 000 koučů a to na všech kontinentech světa. Největší zastoupení mají v Severní Americe (15 800) a Západní Evropě (17 800), v ostatních oblastech světa se počty koučů pohybují od 2 000 do necelých 4 000 a to i například ve Východní Evropě, kde se v porovnání se Západní Evropou vyskytuje pětikrát méně koučů. [International Coach Federation 2012] Vliv na propastný rozdíl počtu koučů mezi Východní a Západní Evropou pravděpodobně bude mít minulost komunistického režimu, kvůli němuž se do Východní Evropy dostávají nové trendy pomalu až od 90. let. V České republice je odhadem necelých 150 koučů sdružených v rámci mezinárodní (International Coach Federation; ICF), evropské (European Mentoring and Coaching Council; EMCC) a české (Česká asociace koučů; ČAKO) organizace zastřešující kouče v České republice.

V posledních letech využití koučinku na pracovišti významně vzrostlo a stále vzrůstá. Koučovací dovednosti se stávají klíčové v rámci učení a rozvoje zaměstnanců a prostupují do současných modelů leadershipu. Podle Anthonyho Granta prošel nejméně jeden z pěti manažerů tréninkem koučovacích dovedností. V porovnání s tímto číslem pak do očí bije poměrně nízké procento firem, které se snaží dopady využívání koučovacího přístupu měřit, není to ani celých 30 %. [2007] Některé studie pak dokonce uvádějí, že manažeři, přestože se těchto rozvojových programů účastní, ve skutečnosti stráví koučováním a mentorováním svých podřízených jen 10 % svého času, většina totiž připadá na řešení problémů, řízení krize a papírování. [Lindbom 2007]

Řada firem se snaží implementovat koučovací styl vedení, který spočívá ve změně vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, spočívá v důvěře ve schopnosti lidí, samostatnost a zodpovědnost zaměstnanců za sebe i firmu a jejich prostor pro tvořivost.

[Rohanová 2010] Koučink se tak stává určitou filozofií organizace či filozofií řízení lidí. Tento trend koučinku jde dokonce tak daleko, že se začíná hovořit o firemní koučovací kultuře. Podle britského průzkumu z roku 2006 80 % organizací uvedlo, že usilují o vytvoření koučovací kultury [Chartred Institute of Personnel and Development 2006]. Její samotná definice je ovšem poměrně vágní. Firemní koučovací kultura nebyla doposud nijak konkrétně definována a tak si každá firma pod tímto pojmem může v podstatě představit či vybudovat co chce. Obecně se uvádí, že ve firmě s koučovací kulturou je koučink zakotven v její kultuře a je integrován do každodenních systémů a chování. Organizace se zavazuje nejen k efektivitě a tvorbě zisku, ale zavazuje se rovněž i k rozvoji vlastních zaměstnanců. [Moen, Federici 2012]

Vyvstává tedy otázka, zda je koučink pouze moderním trendem, který se v současné době tzv. nosí nebo zda opravdu má pozitivní dopady na zaměstnance a výsledky organizace. Koučování - jeho nejrůznějším podobám, technikám, dopadům a problémům spojeným se zaváděním této metody do organizací, se věnuje řada světových i českých autorů. Objevuje se tak celá plejáda titulů zaměřená na tuto problematiku. V zahraničí se pak provádějí nejrůznější studie a výzkumy, které mapují pozici koučování u firem a jeho dopady. Méně už je pak napsáno o koučování jako stylu řízení a ještě výrazně méně je pak takových studií z českého prostředí, proto bylo i mým cílem do této oblasti přispět.

### **3. Zkoumané firmy**

Ve své práci jsem se zaměřila na postavení koučovacího stylu vedení zaměstnanců v současných firmách. Zajímalo mne, zda firmy usilují o implementaci koučovacího stylu vedení do chodu organizace. V jaké fázi implementace se nacházejí. Co je pro úspěšnou implementaci potřeba udělat. S jakými problémy se potýkají. Co jim to přináší.

Oslovila jsem proto firmy, které mají s koučováním zkušenost a jejichž někteří manažeři se v minulosti zúčastnili výcviku koučovacích dovedností. Podařilo se mi nakonec získat tři organizace odlišující se svou velikostí i zaměřením. Jejich bližší charakteristiku uvedu v následujících podkapitolách. Mým cílem bylo sebrat data z více než jednoho pracovního prostředí, aby bylo možné získat širší představu o tom, jak je koučovací styl vedení rozšířen, jak je vnímán, co firmám a lidem v nich přináší.

Pro sběr dat jsem zvolila kvalitativní přístup a polostrukturované rozhovory, protože na rozdíl od kvantitativní metody výzkumu umožňuje získat podrobnější vhled a porozumění tématu. Zaměřila jsem se na vztah nadřízeného s jeho přímými podřízenými. To mi umožnilo nahlédnout do role nadřízeného a do toho, co mu využívání koučovacích dovedností přináší, proč a kdy jej využívá, s jakými se potýká problémy. Pohled podřízených mi naopak umožnil zjistit, co od svého nadřízeného očekávají, co je pro ně důležité a jakým způsobem reflektují snahu nadřízeného o jejich vedení koučovacím přístupem. Pro doplnění představy o dané firmě a jejím vztahu ke koučování a rozvoji zaměstnanců jsem ještě dotazovala garanta koučinku, tedy člověka, který měl v organizaci právě na starost tuto agendu. Většinou se jednalo o manažery personálního oddělení.

Z každé organizace tak byl dotazován jeden garant koučování, který mi následně zprostředkoval kontakt s manažerem (nadřízeným), který v minulosti absolvoval výcvik koučovacích dovedností. V každé organizaci jsem tak dále dotazovala jednoho nadřízeného a dále jeho dva až čtyři přímé podřízené. V každé firmě jsem zrealizovala čtyři až pět rozhovorů, celkem 14 rozhovorů, které trvaly kolem 50 minut.

Organizacím, v nichž dotazování proběhlo, i respondentům jsem přislíbila anonymitu. Jednalo se totiž o poměrně osobní informace a subjektivní hodnocení druhých lidí i firemního prostředí. Přislíbenou anonymitou jsem tak chtěla navodit důvěrnější atmosféru, aby se mi podařilo nahlédnout i takříkajíc „pod pokličku“. Jednotlivé firmy jsou zde proto označeny jako firma A, B, C. Stejně tak jsou i označeni respondenti podle příslušnosti k dané firmě, své pozici ve firmě a v případě podřízených, kterých bylo více, náhodným číslem (např. nadřízený A nebo podřízený 2C). Pro lepší přehlednost charakterizuji každou firmu, v níž dotazování proběhlo, zvlášť.

### **3.1 Firma A**

První firma, kterou se mi podařilo úspěšně kontaktovat, je organizace sídlící v Praze. Jedná se o telekomunikační firmu s přibližně 2000 zaměstnanci. Tato firma je mezinárodního charakteru a funguje tak pod záštitou mateřské firmy v zahraničí. Celkově jsem ve Firmě A provedla pět rozhovorů.

Jako garanti koučování byly dotazovány dvě manažerky oddělení lidských zdrojů zároveň, protože jejich aktivity, které byly v centru mého zájmu, se částečně překrývaly. Jedna má na starost přímo aktivity týkající se koučování. Druhá se stará o programy rozvoje manažerů a jejich dovedností. Dále pak byl dotazován jeden nadřízený a tři jeho přímí podřízení. Všichni dotazovaní byli muži kolem 40 let věku pracující v oddělení „Solution factory“ - vývoje nových služeb.

Dotazovaný nadřízený působí na vedoucí pozici středního managementu a mimo jiné již dva roky je interním koučem. Metody koučování se tak snaží uplatňovat i ve vedení zaměstnanců a každodenních interakcích s nimi. Přímých podřízených v jeho týmu se nachází šest. Se třemi z nich jsem realizovala rozhovor. Všichni dotazovaní působí ve firmě dlouhou dobu, v rozmezí 12 až 16 let, a podobně dlouho se i vzájemně znají. Ovšem tým, v kterém působí nyní, byl zformován poměrně nedávno, přibližně před rokem. Vzájemné vztahy bych označila za korektní až přátelské.

Z pohledu rozvinutí koučovacích principů v organizaci by se na základě výpovědí respondentů dalo Firmu A charakterizovat tak, že deklaruje úsilí o rozšíření koučování jako stylu vedení lidí, ale stále nemá jasně vydefinované, jak by takový koučovací přístup měl vypadat. S koučováním se Firma A začala seznamovat přibližně před osmi lety. Organizace je omezena svou velikostí, v níž je složité cokoli zavádět plošně. Nějaké ponětí o koučování tak ve firmě má skoro každý zaměstnanec, ale chápání toho, co to znamená v praxi, není jednotné. Týmy, v nichž je koučovací styl vedení využíván, tak jsou stále spíše výjimečnými ostrůvky.

### **3.2 Firma B**

Druhá firma, v níž proběhlo dotazování, se zaměřuje na výrobu krmiv pro domácí a hospodářská zvířata. Firma B patří rovněž do zahraniční skupiny a v České republice zaměstnává něco málo přes 100 zaměstnanců. Sídlí v Pardubickém kraji. Celkově jsem ve Firmě B provedla pět rozhovorů.

Garantem koučování je v tomto případě generální ředitel firmy, který byl rovněž dotazován i z role nadřízeného. Ten má celkem pět přímých podřízených. V tomto případě byl tedy rozhovor uskutečněn se zástupci nejvyššího managementu firmy, s generálním ředitelem jako nadřízeným a čtyřmi řediteli jednotlivých oddělení ve firmě (tj. oddělení výroby, obchodu a marketingu, financí a IT) jako s podřízenými. Opět se

jednalo o samé muže ve věku 35 až 45 let. Většina členů dotazovaného týmu působí ve firmě dlouhou dobu (přes 10 let) a dlouhodobě se i znají. Dva členové týmu jsou ve firmě dva roky a postupně tak do prostředí začleňují.

Koučovací přístup ve vedení lidí se ve Firmě B objevuje a rozšiřuje na popud generálního ředitele přibližně dva roky. On sám se totiž výcviku pro rozvoj koučovacích dovedností zúčastnil a koučovací přístup ve vedení ho zaujal natolik, že se rozhodl tento program nabídnout manažerům v nejvyšším managementu firmy a v budoucnu postupovat dále do nižších úrovní vedení. Výcvikem pro rozvoj koučovacích dovedností tak prošli i všichni dotazovaní podřízení. V této firmě je poměrně silná vize seznámit zaměstnance s tímto přístupem a jeho možnostmi využití. Koučovací dovednosti jsou chápány jako možnost dalšího rozvoje pro zaměstnance, ale jejich užívání v praxi je na rozhodnutí každého zaměstnance.

V nedávné době se firma potýkala s vážnými komplikacemi a byla pod velkým existenčním tlakem. V současné době se situace zlepšuje a hlavní snahou je tak firmu stabilizovat. Přestože podle slov nadřízeného v současné době převažuje krizový management v organizaci, nadřízený se i tak velmi snaží koučovací dovednosti využívat a jejich další rozšíření plánuje v blízké budoucnosti. Jeho přístup byl značně pozitivně reflektován i jeho podřízenými, kteří jsou osobností nadřízeného do značné míry inspirováni a motivováni.

### **3.3 Firma C**

Poslední firmou, v níž proběhly rozhovory, je firma sídlící opět v Pardubickém kraji. Na rozdíl od předešlých dvou organizací se jedná o ryze českou společnost, která je předním internetovým prodejcem v České republice. Zaměstnává něco málo přes 100 zaměstnanců. Ve Firmě C jsem z důvodu nemoci jedné z oslovených podřízených a nedostatku času pro nalezení náhradního termínu pořídila pouze čtyři rozhovory.

Dotazovanou garantkou koučování v tomto případě byla ředitelka personálního oddělení. Dále pak byl rozhovor pořízen s jedním nadřízeným z úrovně nejvyššího managementu firmy, který zastřešoval obchodní ředitele jednotlivých internetových obchodů, které pod firmu spadají. Následně byl rozhovor uskutečněn s jeho dvěma přímými podřízenými. V tomto případě byl dotazovaným nadřízeným muž, jenž má ve svém týmu šest přímých podřízených, z nich byly dotazovány dvě ženy (všichni ve

věku 33 až 48 let). Oproti předchozím firmám, v této nebylo obvyklé, že by zde respondenti pracovali tak dlouhou dobu. Naopak se zdálo, že zaměstnanci se ve firmě obměňují častěji. Respondenti ve firmě působili v rozmezí dvou až šesti let. Všichni prošli výcvikem pro rozvoj koučovacích dovedností, ale v praxi jej nikdo z dotazovaných nevyužívá.

Zhruba před čtyřmi lety absolvovala personální ředitelka společně s generálním ředitelem a majitelem firmy v jedné osobě výcvik koučovacích dovedností. Oběma se jim zdál daný výcvik užitečný a rozhodli se, že umožní absolvování tohoto programu ostatním manažerům až do úrovně středního managementu. Z mého pohledu se zatím koučování jako styl vedení ve Firmě C neuplatňuje skoro vůbec. Vize a plány do budoucna nejsou v tomto ohledu příliš jasné. Přestože si je personální ředitelka vědoma toho, že je pro manažery obtížné začít koučovací principy uplatňovat v praxi, neobjevují se zatím žádné snahy, jak jim to usnadnit. Koučování je zde prozatím něčím, co nemá příliš dané obrysy, a co daní zaměstnanci příliš pozitivně nereflektují.

Firma C se za posledních 10 let, kdy byla nováčkem na trhu, velmi rozrostla. To samozřejmě vyžaduje určité změny ve struktuře. Toto, a do určité míry i poměrná novost zaměstnanců na vedoucích pozicích, může znesnadňovat implementaci koučovacích principů do chodu firmy. Ve Firmě C bylo navíc možné vyzorovat určitý nesoulad mezi nejvyšším vedením firmy a jeho zaměstnanci. Atmosféra v této organizaci tak nebyla příliš radostná a otevřená. Bylo možné vycítit určitou bariéru mezi nejvyšším vedením a ostatními zaměstnanci. Generální ředitel byl vnímán jako autorita z důvodu jeho úspěchu při vybudování firmy, ale už ne příliš jako člověk, ke kterému by měli ostatní zaměstnanci důvěru. Tento vztah rovněž mohl ovlivnit rozšíření koučovacího stylu vedení v organizaci.

#### **4. Manažerský koučovací styl vedení (KSV)**

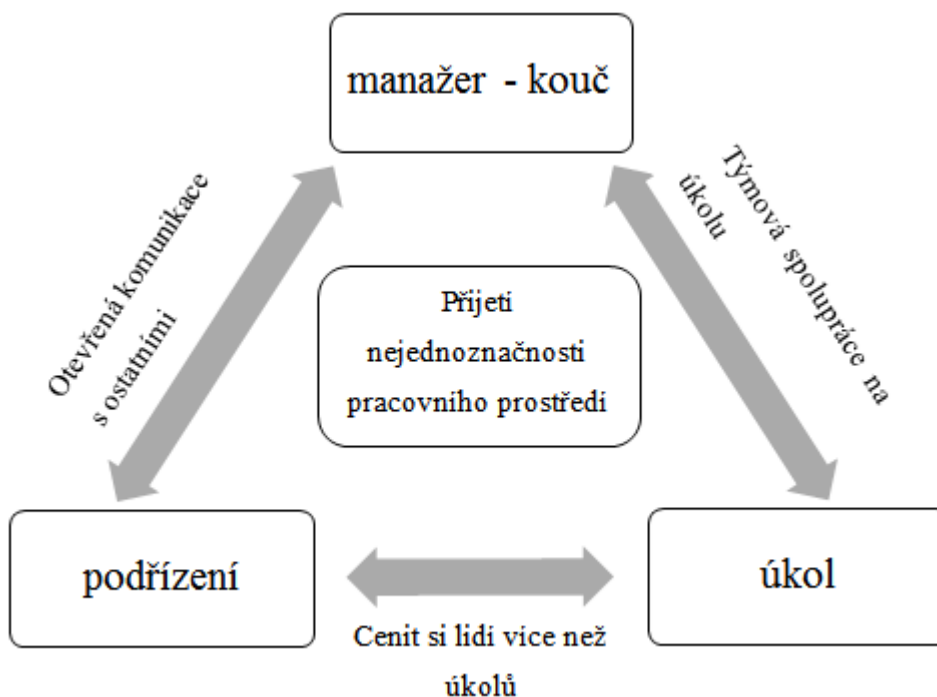
Manažer, který využívá koučovací přístup ve vedení zaměstnanců, se musí oprostít od jednání, založeného pouze na příkazech a kontrole, jeho úkolem je důvěřovat podřízenému a přinášet jednotlivci vzhled do jeho výkonu a vést ho k učení a rozvoji. Whitmore zdůrazňuje, že je nezbytné o lidech uvažovat ne z hlediska jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. [2004] Pravdivost této myšlenky dokládají experimenty realizované v 60. letech Rosenthalem. Ten následně na jejich základě popisuje proces sebesplňující se předpovědi. Jeden z experimentů byl zrealizován na

americké škole Rosenthalem a Jacobsnem. Experimentátoři náhodně vybrali několik dětí z průměrných žáků a zaranžovali situaci, aby učitelé zaslechli, že tyto děti jsou nadané a bude se jim v následujícím roce ve studiu vést velmi dobře. Ačkoliv byly vybrané děti průměrnými žáky, po roce se ukázalo, že opravdu dosahují lepších výsledků a patří k nejlepším studentům. Tvrzení, že se vybraným dětem povede ve škole velmi dobře, se splnilo. Tento pokus potvrzuje, že naše přesvědčení o potenciálu lidí se přímo promítá do jejich výkonu. [Hayes 2009]

Proto je například pro manažery na vedoucích pozicích důležité, uvědomit si, že vnímání člověka pouze skrze jeho výkon nemusí být ideální a že využití koučovacích metod může být obohacujícím. Zaměstnanec se díky tomu učí nespolehat se na formální autoritu, kterou jeho nadřízený má, ale sám se zamýšlet nad tím, jak pracovat tak, aby to přinášelo lepší výsledky. [Ladyshevsky 2010] Takový manažer by měl být svým podřízeným podporou, měl by jim pomáhat nejprve stanovovat cíle a následně jich dosahovat. Podle literatury by manažer, který chce využívat koučovací přístup efektivně, měl umět naslouchat, mít dobré analytické schopnosti, umět klást efektivní otázky (nenavádějící, nehodnotící a otevřené), měl by být dobrým pozorovatelem, mít dobré komunikační schopnosti, umět dávat a přijímat zpětnou vazbu, stanovit jasná očekávání, vytvářet prostředí přátelské pro tuto formu spolupráce a umět se vypořádat s nejednoznačností pracovního prostředí, v němž má jednat a dosahovat efektivních výsledků pro organizaci, ale zároveň má rozvíjet své podřízené. [Ellinger, Ellinger, Keller 2003; McLean et al. 2005] Všechny tyto dovednosti lze shrnout do čtyř vzájemně provázaných dimenzí znázorněných na obrázku: manažer jako kouč, podřízený, úkol, pracovní prostředí.



Obr.4: Dimenze ve vedení koučovacím stylem



Zdroj: McLean et al. 2005

Domnívám, se že je prozatím nemožné se stoprocentní jistotou říci, zda koučink má dopady na spokojenost a výkonnost zaměstnanců a tím pádem na efektivitu organizace. V České republice jde stále o poměrně novou metodu, s níž některé firmy začínají a prozatím se nacházejí v počáteční fázi implementace koučinku a koučovacího stylu vedení do organizace. Ne všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích již prošli nějakým vzdělávacím programem pro podporu rozvoje koučovacích dovedností, je proto těžké reflektovat a odhalit změny v efektivitě vykonávání práce, protože na zaměstnance takovýchto organizací spadají zásadnější dojmy a problémy spojené s prvotní fází implementace - typu, jak se na změnu stylu vedení připravit, jak na ní připravit své podřízené, jak se vyrovnat s nedostatkem času na tuto změnu, co ze stylu vybrat, jako to nejužitečnější nebo možná naopak časově nejméně náročné apod.

Přes všechna doporučení a výhody, které světová literatura koučinku a koučovacímu přístupu ve vedení zaměstnanců připisuje, je jeho zavedení u českých organizací, efektivní používání a uplatnění přinejmenším nesnadné. Jedná se o dlouhodobý proces implementace (jemuž předchází různě dlouhé období vzdělávání a následuje aplikace koučovacích dovedností do praxe), která rovněž nemůže být provedena ze dne na den. Aby mohl koučovací přístup v organizaci fungovat, musí

projít určitou změnou jak nadřízení, tak podřízení, ale také jejich vzájemný vztah a celková filozofie řízení organizace.

Rozhodne-li se firma obohatit svou firemní kulturu o myšlenky koučování, je třeba rozvíjet lidi i společnost zároveň. Whitmore tak zdůrazňuje několik doporučení pro zdárné zavedení koučování do korporací. Změny nesmí být příliš rychlé a radikální, mohly by totiž vytvořit velkou mezeru mezi firmou a zaměstnanci. Se zaměstnanci je také dobré o změnách hovořit předem a zapojovat je do rozhodování ještě než ke změně vůbec dojde. Pokud bychom je totiž postavili před hotovou věc, mohlo by se stát, že budou mít námitky a to i tehdy, když jsou navrhované změny v jejich zájmu. Zaměstnanci totiž není možné ke změnám nutit, je třeba jim dát na vybranou, dát jim možnost rozhodnout se. Než začneme změny zavádět, musíme pomoci zaměstnancům zajistit jejich vlastní rozvoj a sledovat postoje a chování, které bychom rádi po změně v naší organizaci viděli. Důležitým prvkem jsou samozřejmě výkonní řídicí pracovníci a vyšší manažeři, kteří musí již od začátku jít ostatním příkladem a vytvořit tak jakýsi model očekávaného chování, které bude věrohodné a reprezentativní. Je třeba vytvořit firemní vizi, která bude kolektivně přijímána, bez ní by vůbec nebylo možné změny realizovat. [Whitmore 2004]

#### **4.1 Přípravenost organizace**

Firma nemusí nutně od začátku vědomě usilovat o koučovací kulturu, aby mohla prvky koučovacího přístupu využívat. Koučink je v České republice stále v plenkách, a proto myšlenka koučovací firemní kultury je zatím realitě dost vzdálena. Není možné stanovit jednotný návod, jak koučování do firemní kultury implementovat. Jednotlivé organizace se od sebe liší přinejmenším svou velikostí.

Velké firmy většinou využívají koučink individuální či skupinový v podobě formálních setkávání s koučem. Zavádění koučovacího přístupu do vedení zaměstnanců je pro jejich velikost složitější a náročnější proces. Tím ale, že vzdělávají a rozvíjejí vlastní interní kouče, kteří zpravidla tuto roli vykonávají navíc ke své původní manažerské pozici, dostávají se tak principy koučinku i do jejich každodenních interakcí s podřízenými a jejich přístupu k vedení lidí. Aby bylo možné tento styl vedení organizací šířit, je zapotřebí, aby si firma nejprve stanovila definici, co bude koučovací styl vedení reálně znamenat, v čem se bude projevovat, v jakých situacích se bude

používat, a jak se bude ověřovat, do jaké míry ho zaměstnanci na manažerských pozicích využívají.

*„Všichni se vymlouvají na to, že v diagnostice stylu vedení, co využíváme od externí firmy, je koučovací manažerský styl něco jiného než to, jak to chápeme my. Na druhou stranu my jsme si tu nikdy neřekli, co to pro nás znamená.“ (garant koučinku A)*

Jak uvedla dotazovaná manažerka HR oddělení, ve velké firmě dochází ke střetu osobního a plošného rozvoje. Žádné tréninky nemohou být zaměstnancům zadány povinně, a proto velkou úlohu hraje interní komunikace a prezentace výhod daných programů. Často se tak stává, že výcviky s koučovací tematikou či tematikou manažerských dovedností dosahují sice na lidi, které toto téma zajímá, problém ale je, že nemusí dosáhnout na ty zaměstnance, kteří takový výcvik potřebují nejvíce. Zavádění koučovacích principů do velkých firem je tak dlouhodobým a postupným procesem, který je většinou zaměřen na střední úroveň vedení firmy. Domnívám se ovšem, že by nemělo být zapomínáno ani na rozvoj vrcholového managementu, protože v procesu učení a osvojování si koučovacího stylu vedení hrají významnou roli vzory. Lidé se snáze učí, pokud mají někoho, kdo jim jde příkladem a koho mohou napodobovat. Zároveň je učení podpořeno, pokud existuje vzor, u něhož je možné pozorovat, co dané jednání může přinášet za výhody a naopak i komplikace. Zapojení vrcholového managementu by tak mělo podpořit rozvoj koučovacího prostředí ve firmě.

Naopak u středních firem (cca 100 zaměstnanců), jejichž zaměstnanci byli dotazováni, pochází samotný impuls pro zavádění koučovacího přístupu do vedení lidí od generálních ředitelů firmy. Ti prošli rozvojovým programem a metoda koučinku je zaujala natolik, že se rozhodli, že chtějí tyto prvky zavést do celé organizace. Postupují tak většinou od nejvyššího vedení ve firmě do nižších úrovní managementu. Na rozdíl od velkých firem není koučink v podobě formálních setkávání s koučem u středně velkých organizací běžný, natož aby byla snaha vychovávat si v rámci firmy vlastní interní kouče. Takové organizace dávají přednost tomu, že zaměstnanci na vedoucích pozicích se seznámí s koučovacími principy a v ideálním případě je budou využívat v každodenních situacích v zaměstnání. Díky velikosti takových firem je samozřejmě mnohem snazší dosáhnout na všechny manažery a program jim nabídnout. Velikost managementu organizace je menší, vedoucí pracovníci jsou si vzájemně blíže, a pokud

mají dobrý osobní vztah právě s generálním ředitelem, je mnohem větší pravděpodobnost, že budou ochotni výcvik absolvovat s otevřenou myslí.

*„Prošel tím dříve můj nadřízený a zhodnotil si to tak, že by chtěl, abychom tím prošli i my, abychom se naladili na stejnou frekvenci, měli stejné know how, které bychom dál posouvali svým týmům.“ (podřízený 4B)*

Pokud má tedy nadřízený dobře nastaveny osobní vztahy se svými podřízenými a ti zase se svými podřízenými, je šíření koučovacího stylu vedení napříč organizací snadnější. Filozofie řízení výkonu v organizaci ovlivňuje vztah nadřízeného s podřízeným a celkově výsledky koučovacího vztahu. [Ladyshevsky 2010] Pokud tedy vztahy s podřízenými nejsou dobré, nepanuje vzájemná úcta a důvěra, je implementace tohoto přístupu v podstatě nemožná. Zaměstnanci častokrát mohou program absolvovat pouze ze strachu z toho jej odmítnout a zbytečně tak na sebe upozorňovat. Vstupují tak do tréninku s určitou skepsí, a protože ani nadřízený v tomto případě pro ně nefunguje jako dobrý příklad, implementace koučovacího přístupu do manažerské praxe a chodu celé organizace je mnohem složitější.

*„Problém je ten, že nám se na začátku bohužel podařilo, že tady to bývalo hodně direktivní a najednou se vás někdo začal prazvláštne dotazovat a to nemohlo zafungovat. Bylo to tak strašně násilný. Ve všech lidech se na dva možná více let stalo to, že... bacha! Někdo na mě zkouší koučink.“ (nadřízený C)*

Pro užívání a zavedení koučovacího stylu vedení v organizaci jsou nezbytné dvě změny a to změna osobní a změna ve vztahu s podřízenými. To by v ideálním případě znamenalo, že nadřízený přijme koučovací principy za vlastní natolik, že se stanou přirozenou součástí jeho jednání, tedy že se snaží vidět věci v širší perspektivě, naslouchat cizím názorům a otevřeně komunikovat s ostatními. Vztahy s podřízenými a tedy v tomto případě těmi, které chci přesvědčit o užitečnosti koučovacího stylu vedení, musí být založeny na důvěře, partnerství a otevřenosti. Pak je teprve možné uvažovat o organizaci, v níž bude možné plošně zavést koučovací styl vedení jako převažující přístup.

Ne ovšem jako přístup jediný. Koučovací styl vedení zaměstnanců samozřejmě nelze uplatnit vždy a za všech okolností. Rozhodně proto neplatí, že je to jeden jediný správný styl vedení a že všechny ostatní styly by měly být zapomenuty a nerozvíjeny.

Pokud se například vyskytne krizová situace, není příliš moudré své podřízené začít koučovat. Místo toho by měl být použit direktivnější přístup, který rychle, jasně a stručně zajistí zvládnutí situace. Koučovací principy lze tedy uplatňovat především z dlouhodobého hlediska, potom přináší organizaci výsledky. Naproti tomu například direktivní přístup by měl být využíván krátkodobě, protože jinak by mohl firmě přinést až fatální důsledky v podobě nespokojených a fluktuujících zaměstnanců. Situace, v níž může být koučink využit tak často závisí na naléhavosti dané situace, dostatku času, a třeba i celkovém stavu firmy. Styly vedení je tak třeba kombinovat, není možné spoléhat se po celou dobu jen na jeden jediný.

*„My se teď snažíme dostat firmu z určité krize. Takže tu jsou dvě roviny. Je ten krizový management, kde nemáte moc času, musí padat rozhodnutí, nemůžete se moc splést, ale musí to být rychle vyřešený. Pak jsou takovíty věci, který se dělají v klidu, na který čas máte a tam je prostor pro tu pestrost, pro tu diskuzi.“ (nadřízený B)*

*„Svět není černobílý a potřebuje se to vyvážit. Koučovací přístup není vhodný nástroj na všechny situace.“ (podřízený 1A)*

Co se týče dlouhodobějšího přístupu k podřízeným, koučovací přístup se jeví jako užitečný. Samy koučovací dovednosti jsou podle Granta klíčové pro celou řadu současných modelů leadershipu. Faktory jako býti dobrým příkladem podřízeným, motivovat je, podporovat inovaci a kreativní myšlení, podporovat své lidi v dosahování cílů jsou důležitými prvky pro efektivní vedení zaměstnanců. [Grant 2007]

## **4.2 Osobní připravenost manažera k využívání KSV**

*„Koučink je náročný v tom smyslu, aby to člověk dělal dobře. Pokud to člověk dělá a nemá to zažitý, tak to působí hrozně toporně. Položit otázku jako naučenou básničku, tak to neevokuje nic pozitivního.“ (nadřízený C)*

Řada respondentů, kteří prošli výcvikem pro rozvoj koučovacích dovedností ve vedení zaměstnanců, nevidí přechod k tomuto stylu vedení jako snadný. Dokonce se objevují názory, že tento styl vedení mohou vykonávat jen určití lidé, kteří obecně vzato k němu mají blíž od přírody, ti, jejichž vrozené vlastnosti je k tomu nějakým způsobem předurčují. Objevují se tak názory, že koučovací styl vedení není pro každého.

*„Možná je problém pozorovat u podřízených razantní změnu, protože já možná ten styl aplikoval ještě předtím, než jsem si uvědomil, že je to koučink.“ (nadřízený A)*

*„Je to o komunikaci, o tom, jak je člověk celkově sociálně zdatnej a to se ne vždy dá naučit.“ (podřízený 2C)*

*„Koučink jako způsob vedení ho baví a ty věci má už nějakým způsobem osvojený. On se spoustu věcí nemusí učit, protože je to v něm. Je takový jako člověk.“ (podřízený 2B)*

Koučovací dovednosti tak do určité míry souvisí s emoční inteligencí. Není pochyb o tom, že lidé, jejichž emoční inteligence je vyšší, mají k takovému stylu vedení blíže. K tomu, aby zaměstnanci dokázali co nejlépe dosáhnout cíle, musí být schopni koordinovat své myšlenky, pocity a chování. Anthony M. Grant na základě svého výzkumu uvádí, že „Vedení lidí, emoční inteligence a dobré koučovací schopnosti jsou neoddělitelně spjaty. Efektivní trénink koučovacích dovedností tak může být cestou, jak zdokonalit styly vedení a emoční inteligenci manažerů, a tím zvyšovat výkon, životní spokojenost a kvalitu fungování organizace.“ [2007: 264] Podle něj je emoční inteligence nezbytná, protože pro vedení lidí koučovacím stylem je potřeba umět rozeznat emoce svých podřízených, ale i své vlastní. Je potřeba tyto emoce využívat, rozumět, za jakých okolností vznikají a jak se například mění v čase. Manažer by měl být schopen emoce zvládnout a využít tyto znalosti konstruktivním způsobem v jednání. [Grant 2007] Cestou, jak uspišit rozvoj koučovacího stylu vedení v organizaci a jak podpořit dopad výcviku, který manažeri za tímto účelem absolvují, tak může být program, rozvíjející schopnosti orientovat se v emocích a vztazích s ostatními lidmi a podporuje tak rozvoj emoční inteligence jednotlivců.

To, že výcvik zaměřený na koučovací dovednosti v rámci vedení zaměstnanců má vliv na rozvoj osobnosti jedince, potvrzují výpovědi všech respondentů, kteří takovým programem prošli. Respondenti uváděli, že výcvik jim přinesl osobní změnu, změnu v nahlížení na svět, změnu ve vlastním osobním nastavení. Čas, který na takovém výcviku stráví, jim umožňuje na chvíli se zastavit a v klidu nahlédnout na vlastní život, na vztahy s lidmi a na vlastní styl vedení. Mají možnost pod vedením školených koučů přemýšlet o tom, jak doposud ve svém životě (nejen s podřízenými) jednají a zamyslet se nad tím, zda neexistuje způsob, jakým by se dalo dojít žádanějších výsledků. Je jim zprostředkována koučovací metoda, v níž si každý nachází něco, co jejich životy obohacuje. I když mnoho z nich uvádí, že pro ně není snadné začít využívat dovednosti, které jim byly představeny, v praxi, všichni pozitivně hodnotí

výcvik a to že jim přinesl určitou změnu. A právě tato změna, které můžeme říkat osobní přenastavení, je nezbytně potřebná pro to, aby nadřízený byl vůbec někdy schopen tento styl vedení uvést do praxe na pracovišti.

*„Člověku to otevře oči.“ (nadřízený C)*

*„Pro můj osobní život mi to přineslo hodně. Člověk měl čas se zamyslet nad sebou samým, jak nahlíží na svět, na situace a jejich řešení, na vztahové záležitosti. V tom jsem se, myslím, hodně posunula.“ (podřízený 2C)*

Samotný výcvik koučovacích dovedností tak je přínosem pro osobní rozvoj zaměstnanců. Získávají jakési pochopení sebe sama, proč například v určitých situacích reagují tím či oním způsobem a konfrontují své zkušenosti s ostatními a poznávají jiné druhy řešení situací. Tento prostor pro zamyšlení se nad sebou samým a okolím, které člověka obklopuje, jim přináší nový a širší pohled na svět a situace, týkající se nejen pracovního prostředí. Jsou schopni tak nahlížet na problémy z většího nadhledu a širší perspektivy. Naučí se vcítit se do role druhých a nepoměřovat či nehodnotit záležitosti pouze z jediného subjektivního hlediska. Rozvíjejí se v komunikaci s druhými, učí se otevřenosti a tomu, jak sdělit to, co si přejeme a jak dát prostor pro vyjádření názoru i ostatním. Učí se pokládat otázky tak, aby dostávali hodnotné odpovědi, a učí se lidem aktivně naslouchat. To vše člověka určitým způsobem mění, protože ho to donutí zamyslet se nad věcmi, nad kterými doposud nepřemýšlel, protože buď neměl čas, nebo jej to ani nenapadlo. Osobní přenastavení je tak nutným počátkem, bez něhož by užívání koučovacího stylu nebylo možné. Úspěšná implementace je ovšem dlouhodobý proces, v němž samo osobní přenastavení nestačí, vyžaduje ještě další kroky a změny.

### **4.3 Přípravenost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným**

Jednou z nejdůležitějších podmínek, která musí být splněna pro efektivní uplatnění koučovacího stylu vedení je přenastavení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Koučovací princip nelze začít uplatňovat hned další den po absolvování nějakého školení. Přípraveny na tento způsob jednání musí být obě strany, tedy jak nadřízený, který nejdříve prochází určitou změnou osobní, tak podřízený, který do této změny musí být přirozenou cestou vtažen. Přenastavení tohoto vztahu je úkolem nadřízeného, který si musí připravit určité prostředí pro své budoucí vedení, tak aby dopadalo na úrodnou půdu.

*„Z hlediska toho, aby se to dalo aplikovat na podřízený, tak je to náročný na to, aby ti podřízení na to byli zralí a připravení.“ (nadřízený C)*

*„Člověk celkově vystupováním musí toho člověka přesvědčit, vzbudit v něm důvěru, partner na druhé straně si nesmí připadat trapně a nepříjemně.“ (garant koučinku C)*

Řada respondentů, kteří tak byli vystaveni koučovacímu stylu vedení, v prvotních fázích pocítovala překvapení, možná až do jisté míry šok a nepochopení celé situace a toho, kam to celé vlastně směřuje.

*„První změna je, když s tím přijdete. Vidíte šok, vykulený oči.“ (nadřízený B)*

*„Když jsem to začal aplikovat, tak se na mě začali dívat, jako že jsem nějaký divnej. Není to úplně jednoduchý. Ti lidi to odhalí poměrně rychle.“ (nadřízený A)*

Pro funkční koučovací vztah je nezbytné, vypěstovat u svých podřízených důvěru. Jednak aby sám nadřízený byl schopen užívat koučovací styl vedení, musí mít důvěru ve schopnosti svých podřízených, ale i podřízení musí pocítovat důvěru k němu. Musí si být jisti, že se na svého nadřízeného mohou obrátit a budou vyslyšeni, že mu mohou sdělovat své nápady a řešení úkolů či problémů, aniž by byli nadřízeným ignorováni, hodnoceni, v horším případě zesměšňováni. Důvěra tak může mít v tomto vztahu v podstatě dvě dimenze. Tou první je důvěra ve schopnosti a kompetence daného člověka, je založena na určitém racionálním poznání profesních kvalit daného člověka. Druhý náhled na důvěru je pak více emocionálně založen, jedná se o osobní sympatie, které mohou být založeny na vzájemné podobnosti (hodnot, vlastností apod.) nebo společných zájmech. Rozvinutí důvěry tak zabírá určitý čas a energii. Nadřízený musí vynaložit úsilí na to, aby své podřízené poznal a jejich důvěru si získal. Vzájemná komunikace je zde klíčová. Není pochyb o tom, že tato snaha se vyplatí, důvěra totiž zdokonaluje spolupráci a je základním kamenem, který je nutné položit pro vytvoření efektivního koučovacího vztahu. [Ladyshevsky 2010] Důležitost přítomnosti důvěry ve vztahu s nadřízeným i kolegy se projevuje v celkové spokojenosti s prací zaměstnanců a jejich loajalitu k organizaci jako takové.

*„Ta firma se mi líbí nejen proto, čím se zabývá, ale je pro mne důležité, s kým tu pracuju. (...) Nemohl bych pracovat pod člověkem, kterému bych nevěřil. To bych asi odešel.“ (podřízený 4B)*



*„Na prvním místě pro mě je to sociální prostředí, ti lidi, s kterými člověk spolupracuje. Pokud se do práce těšíte a jste tu rád, tak je to ta největší deviza.“  
(podřízený 2A)*

Dále je důvěra základem pro otevřenou komunikaci a upřímnost a rovněž vytvoření partnerského vztahu, v němž by se všichni aktéři měli cítit rovnocenní. Důvěra má vliv na celkovou komunikaci, na podávání a přijímání zpětné vazby apod. Neotevřenost a nedůvěra může mít fatální důsledky na spokojenost zaměstnanců. A obavy z konfrontace s nadřízeným tak samozřejmě mohou mít dopad i na jejich výkon.

*„Nejsem tady spokojená s tou situací, jaká tu je, asi nějaký nesoulad s vedením. (...) Nemáme možnost tu moc diskutovat s nadřízeným. Já už včera řekla, že se k tomu nebudu vyjadřovat. Nechtěla jsem jít do toho sporu, přišlo mi to zbytečný.“ (podřízený 2C)*

Z výroku uvedeného výše je patrné, že nastavení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným je zásadní a to samozřejmě nejen pro efektivní uplatnění koučovacích metod v rámci tohoto vztahu. Jakmile tento vztah začne být ustavován, koučovací přístup pomáhá vztah udržovat a dále rozvíjet vzájemné partnerství a podporu, protože je založen na přesunu od modelu „příkaz a kontrola“ k pozitivnějšímu a lidštějšímu komunikačnímu stylu, který v zaměstnancích vzbuzuje pocit odpovědnosti a uznání za vykonanou práci. Není nutné, aby se aktéři tohoto vztahu stali přáteli, kteří spolu tráví čas i mimo zaměstnání, to by možná mohlo být dokonce na škodu. Účelem je vybudovat partnerský vztah, v němž panuje důvěra, a aktéři se cítí být spíše kolegy než nadřízeným a podřízeným.

Objevuje se proto trend, že vedení koučovacím stylem je často efektivnější u týmů, v němž se lidé znají už delší dobu. To samozřejmě vyplývá z toho, že pokud se spolu zaměstnanci znají už třeba 10 let, pravděpodobně už budou mít vzájemný vztah, v němž se cítí komfortně, vybudovaný, jinak by u organizace nesetrvávali tak dlouho. Dá se proto říci, že uplatnění výcviku koučovacích dovedností do praxe bude přinejmenším rychlejší a do určité míry efektivnější u nadřízených, kteří své podřízené znají delší dobu a kteří s nimi již mají vybudovaný vztah založený na důvěře a otevřené komunikaci.

Co napomáhá vybudovat takový vztah je jednoznačně sama osobnost nadřízeného. Ti, kteří mají vysokou emoční inteligenci, mohou být v určité výhodě, ale i tyto schopnosti se dají do určité míry vytrénovat. Co dále může a měl by nadřízený dělat pro podporu partnerského vztahu s podřízenými je znát náplň jejich práce a jít jim příkladem. Bez toho, aby nadřízený věděl, co mají jeho podřízení na starosti, co jejich práce obnáší a kolik času jim to přibližně zabírá, by nemohl být úspěšným vedoucím.

*„Významné hledisko je to, aby rozuměl tomu, co dělám. Ne aby byl specialistou, ale musí rozumět tomu, co ta práce obnáší, aby byl schopen úkolovat, kontrolovat a mít přehled, aby udržel balanc v týmu, aby na někoho zbytečně něco nevalil.“ (podřízený 3A)*

Zároveň platí, že pokud od někoho chci, aby se choval a jednal určitým způsobem, nemohu sám dělat opak. Být pro podřízené vzorem a určitým příkladem, přenášet na ně své nadšení a přístup k plnění úkolů a firmě jako takové, vede k podpoře jejich motivace a chuti pracovat i na těžkých úkolech v nelehkých dobách. Také to na ně má dopad v té podobě, že pokud je podřízený veden koučovacím stylem, často tyto prvky vedení může začít uplatňovat i na své vlastní přímé podřízené. Tato pravděpodobnost je pak ještě vyšší, pokud i on sám prošel tréninkem pro rozvoj tohoto stylu vedení.

*„Nadřízený mne ovlivňuje svým přístupem, nadšením a ve svých postojích k firmě. V tom, jaký má přístup k vedení a co se snaží s tou firmou udělat, mě motivuje, abych mu pomohl.“ (podřízený 2B)*

*„Já své kolegy přesvědčím, že ta metoda je účinná, když jim půjdu příkladem a oni uvidí, že to přináší výsledky.“ (garant KSV C)*

Důležité také je vymezit podřízeným jistý rámec a určité kompetence, v nichž nadřízený nebude striktně řídit a dávat instrukce a v nichž obě dvě strany budou vědět a respektovat, že se jedná o území, v němž má podřízený právo navrhnout a dělat rozhodnutí. Tento rámec by měl být určen konkrétně tak, aby se zároveň nestalo, že podřízený bude zasahovat do něčeho, co už jeho kompetence přesahuje. Toto vymezení partnerského vztahu zaručuje jasnost v tom, jaké role a jednání je od aktérů vzájemného vztahu očekáváno. Zabráňuje tak zmatení rolí. Přiřazuje oběma určitou oblast, v níž se mohou více méně volně pohybovat, aniž by zasahovali do kompetencí jiných členů

týmu. Pro vyjasnění těchto hranic je opět nezbytná otevřená, jasná a konkrétní komunikace.

*„Jsme velká firma, většinou řízená procesně, takže realizovat se mohou, ale v určitých mezích.“ (podřízený 2A)*

*„Ta firma je zbržděná, protože neustále se lidi na některých pozicích angažují na věcech, které jsou o dvě až tři úrovně niž.“ (podřízený 1C)*

Pokud se tedy nadřízenému podaří vybudovat vztah s podřízenými, který bude založen na důvěře, nebude panovat strach říci vlastní názor, tedy bude fungovat oboustranná otevřená komunikace. Pokud v ideálním případě bude nadřízený fungovat jako dobrý příklad a určitý vzor, který svým jednáním podporuje žádané fungování svého týmu, v němž jsou všem jasné jejich role a to, co se od nich čeká. Pak je splněn jeden z prvních a základních kroků pro vztah, v němž je možné koučovací přístup uplatňovat efektivně. Takový nadřízený celý tým stmeluje a dobré vztahy, které má se svými podřízenými přenáší i na jejich úroveň.

Je možná trochu zastřeno, co předchází čemu, zda dobré vztahy s nadřízeným podmiňují vznik prostředí otevřeného ke koučování či zda koučování tyto vztahy pěstuje a zlepšuje. Vliv je vlastně obousměrný. V týmech, v nichž panuje vzájemná důvěra, je snazší uplatňovat koučovací principy tak, aby přinášely výsledky. Zároveň samotný koučovací přístup k podřízeným posiluje vzájemné vztahy s nadřízeným a důvěru dále rozvíjí. To je důležité, protože samotný vztah s nadřízeným a atmosféra v týmu má vliv na to, jak se zaměstnanci v práci cítí.

## **4.4 Implementace KSV do organizace**

### **4.4.1 Fáze implementace**

Jak už bylo několikrát zmíněno, zavádění koučovacího přístupu do praxe vedoucích pracovníků je dlouhodobým procesem. Megginson a Clutterbuck určují čtyři fáze vývoje koučovací kultury v organizaci, nazývají je fáze zrodu, taktická fáze, strategická fáze a fáze zakotvení. [2006] Charakterizovány jsou následovně.

V první fázi nevykazuje organizace skoro žádný závazek k tomu vytvořit koučovací kulturu. Koučování se většinou odehrává formou individuálních setkání s koučem a tato setkání jsou nepravidelná. Manažeři koučovací dovednosti skoro

nevyužívají, protože je vidí jako příliš časově náročné a tak volí přístupy, které mají již osvojené. Nejsou proto ani příliš dobrými vzory pro ostatní. [Megginson, Clutterbuck 2006]

V taktické fázi organizace rozpoznává hodnotu a výhody, které může ustavení koučovací kultury přinést. Stále je zde ale nedostatek pochopení toho, co to reálně pro organizaci znamená, co je pro to třeba začít dělat. Využití koučovacích principů v rámci manažerského stylu je stále nízké. [Megginson, Clutterbuck 2006]

V třetí, strategické fázi, je již vynakládáno vysoké úsilí o vzdělávání a seznamování zaměstnanců s koučinkem a koučovacími dovednostmi tak, aby byli schopni je využívat v nejrůznějších situacích. Takové chování je pak ceněno a odměňováno. Zároveň vrcholový management přijímá roli jít ostatním zaměstnancům příkladem a podporovat je tak ve využívání koučovacích dovedností. Objevují se rovněž snahy jak propojit koučink s ostatními systémy oddělení lidských zdrojů. [Megginson, Clutterbuck 2006]

V poslední fázi už je koučovací kultura ustavena a zakotvena. Zaměstnanci na všech úrovních, v kterých je to možné, jsou do koučování zapojeni ať už formálně či neformálně. Využívají se metody, které určují dopady koučování a benefity, které jedinci užitím koučovacích metod získávají. Koučink je tak zabudován do struktury systémů oddělení personalistiky. Na pracovišti je běžné, že jsou zaměstnanci schopni hovořit o kontroverzních záležitostech a přitom vědí, že jejich názory a motivace budou respektovány. Lidem jsou vytvářeny příležitosti, k tomu rozvíjet sebe sama, ale i organizaci. [Megginson, Clutterbuck 2006]

Dotazované firmy, ale dovoluji si tvrdit, že taková je situace u většiny českých firem, se pohybují v počátečních fázích tohoto procesu kolem taktické fáze. V té si teprve začínají uvědomovat možné benefity koučovací metody, ale stále není jasné, jak tuto metodu využívat a uvést ji do praktického použití. V tomto období je změna stále vnímána jako příliš náročná. Tento pocit převažuje nad vnímanými benefity, které by změna ve stylu vedení mohla přinést. Pro manažery je těžké uvést do své manažerské praxe koučovací dovednosti. Nějakou dobu trvá, než se odpoutají od starých vzorců chování. V tomto období je proto potřeba poskytovat jim co největší podporu a povzbuzovat tento přerod do té doby, než se v nové roli kouče budou manažeři cítit

příjemně a přirozeně. Grant uvádí, že to trvá zhruba šest měsíců, než vnímané výhody změny převáží nad vnímanými zápory. [2010]

Já se ovšem domnívám, že je to velmi individuální a nelze tuto dobu přesně určit jen na základě délky výcviku koučovacích dovedností. Dokládají to různé výpovědi dotazovaných manažerů, z nichž někteří již po roce využívají koučovací dovednosti a jiní nikoliv. Vliv tak může být připsán konkrétní osobnosti manažera, jeho vlastnostem a výši jeho emoční inteligence, ale také celkové podpoře ze strany organizace rozvinout tento styl vedení. Jak uvádí Grant, to, co se v čase proměňuje, nejsou vnímané výhody změny, ty zůstávají více méně po celou dobu procesu vzdělávání neměnné. Jsou to ale vnímané zábrany a omezení, která se postupem času snižují. [2010] Není tedy třeba zaměstnance neustále dokola přesvědčovat o výhodách využívání koučovacího stylu vedení. Naopak, je potřeba podnikat kroky k usnadnění přechodu do nové role manažera a odbourávání možných zábran a limitů, které manažeři se změnou spojují.

#### 4.4.2 Omezení pro implementaci KSV

Manažeři, kteří již v této oblasti prošli nějakým vzděláváním, se potýkají s bariérami, které jim brání ve výkonu koučovacího přístupu ve vedení lidí. Tyto bariéry jsou typické právě pro prvotní fáze implementace koučovacího přístupu do organizace. Dotazovaní manažeři, uváděli jako nejčastější bariéry časový tlak a možná chybějící kompetence v tom, jak do nové role manažera kouče plynule vstoupit, jak s tím vším vlastně začít. Často hovořili o nejistotě v tom, jak začít tyto dovednosti používat, aby nepůsobili příliš strojeně, aby přechod mezi jejich starými zvyky a koučovacími dovednostmi nebyl příliš násilný a nebyli tak svými podřízenými nepochopeni. Podpora ze strany organizace ve formě dalšího vzdělávání a uznání a odměňování takového chování, je tak žádoucí.

*„Těžko se to aplikuje. Musí být prostor dlouhodobě pracovat s tím člověkem. U nás je problém, že věci často musí být teď hned.“ (nadřízený C)*

Zahraniční literatura pak k těmto bariérám efektivního využití koučování přidává ještě obavy manažerů ze ztráty moci a kontroly [McLean et al. 2005], tyto obavy jsem ale v rámci svého výzkumu v českých firmách nezaznamenala ani jednou. Další faktor, který pak může ovlivňovat užití koučovacího stylu vedení je počet přímých podřízených. Jako ideální počet podřízených, při němž se dá koučování využívat

efektivně na všechny podřízené, se pohybuje kolem počtu šest. [McLean et al. 2005] Toto tvrzení rovněž nemám možnost diskutovat, protože všichni dotazovaní nadřízení vedli právě pět až šest přímých podřízených. Domnívám se ovšem, že se tento počet nedá stanovit takto jednoduše. Vždy bude záležet na struktuře dané organizace a týmu, charakteru pracovní činnosti a osobnosti nadřízeného i jednotlivých podřízených.

#### 4.4.3 Implementace KSV jako kontinuální proces

Když nadřízený začne svůj tým vést pomocí koučovacích principů, změnou procházejí i podřízení, kteří si na nový styl vedení zvykají. Musí vlastně začít důvěřovat sami sobě, že jsou připraveni na to začít vést a zodpovídat za určitou oblast a plnění úkolů. Někdo má k přijetí této odpovědnosti blíže a někdo dále, ale lidé na takovýchto pozicích by nepochybně měli mít vysoký potenciál, který, pokud jim je to dovoleno, mohou využít.

*„Koučink je závislý na konkrétní společnosti a lidech. Z hlediska toho, aby se to dalo aplikovat na podřízený, tak je to náročný na to, aby ti podřízení na to byli zralí a připravení.“ (nadřízený C)*

*„Ze začátku je to tak, že ti lidi přijdou s problémem a čekají, že jim řeknu, co mají dělat. Nezačlo to fungovat hned. Byly tam ty otázky, co bych s tím dělal já. A pak jsem se jich začal ptát já. Akorát že to trvá hrozně dlouho, ale došlo to nakonec tak daleko, že ti lidi za mnou začli chodit, začli povídat a vlastně si došli k těm odpovědím sami a já během toho třeba neřeknu ani slovo.“ (nadřízený A)*

Určitým učícím procesem, tak procházejí i podřízení a zvykají si na nový styl vedení nadřízeného. Postupem času se ovšem tento styl vedení stává něčím přirozeným, co už obě strany považují za samozřejmé. Určité problémy pak lze spatřovat, když do týmu vstoupí nový člen, který si na takové vedení musí ještě zvyknout. Svými kolegy tak může být částečně nahlížen jako nedostatečně kompetentní či jako člověk, jenž se od ostatních odlišuje v postojích k práci apod. Může tak vznikat napětí a je na nadřízeném, jak tuto situaci zvládne, jak se mu podaří nového zaměstnance do týmu začlenit a přivyknout ho na daný způsob vedení. Staří členové týmu, jak podřízení tak i nadřízený, jsou vystaveni určitému šoku, že to, co oni už považují za samozřejmost, nemusí být zcela běžnou praxí všude. Manažer by si proto měl uchovat otevřenou mysl, nadhled a trpělivost, aby i situace tohoto typu zvládl.

*„Možná pak zapomínám na to, že to není normální. Pak začnu třeba ztrácet trpělivost, když přijde člověk, který to neumí. Není možná ta síla a chuť ho to učit znovu.“ (nadřízený A)*

*„Já měl před tím jiný tým, v některých oblastech seniornější, tam stačilo si o těch úkolech povykládat a tam to jelo. Teď ten druhý tým, tam někteří jsou takoví... Vyloženě, když se jich člověk zeptá, tak zjistí, že čekají, až jim to někdo milostivě přinese.“ (podřízený IA)*

Zavést proto koučovací styl vedení do firmy není jednorázový úkol. Je třeba na rozvoji manažerských dovedností pracovat kontinuálně. Faktor, který rovněž pomáhá podřízeným přijmout nový styl vedení, je jejich vlastní účast na výcviku koučovacích dovedností. Takoví podřízení si všimají koučovacího stylu vedení ze strany nadřízeného více a rovněž tento způsob vedení hodnotí pozitivněji. Pro úspěšnou implementaci koučovacího přístupu tak zásadně pomáhá, pokud programem projde management na všech úrovních v ne příliš od sebe vzdálených časových intervalech.

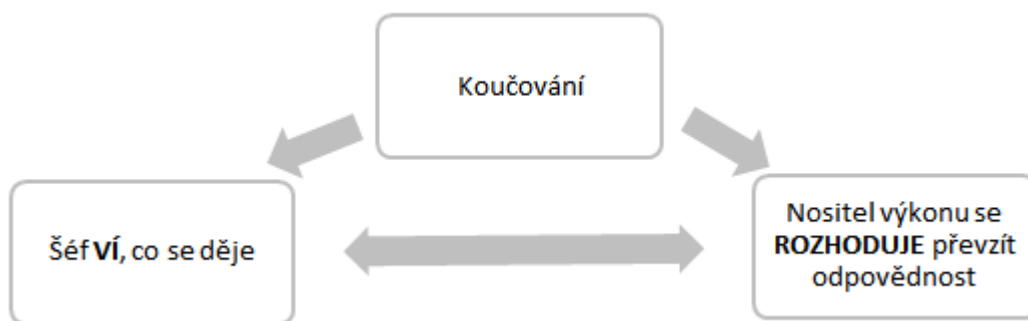
## **4.5 Oblasti užívání KSV u dotazovaných firem**

Ani v jedné firmě, v níž proběhlo dotazování, nebyl koučovací styl vedení rozvinut plně a vždy byl spíše způsobem vedení, jež byl uplatňován menšinově. Oblasti, v nichž je využíván a v nichž by přinejmenším využíván být měl, se ale shodují. Koučovacího principu se využívá v rámci zadávání úkolů, vedení diskuze formou otevřených otázek a poskytování zpětné vazby a hodnocení.

### **4.5.1 Zadávání úkolů**

Zadávání úkolu koučovacím stylem se projevuje poskytnutím určité svobody a volnosti v realizaci samotného úkolu a v přenesení odpovědnosti za úkol z nadřízeného na podřízené. Úkoly tak bývají zadávány rámcově, často prostřednictvím sdělení cíle, k jakému je třeba dojít, ale cesta, jakou se toho dosáhne, zůstává na uvážení podřízeného. Jak ukazuje obrázek níže, není to tak, že by nadřízený nevykonával žádnou kontrolu nad podřízeným a nad procesem plnění úkolu. Kontrola se ale odehrává v podobě diskuzí a konzultací, v nichž nadřízený vede daného člověka otevřenými otázkami k tomu, aby si sám podřízený došel k odpovědi a řešení, které se mu zdá jako nejlepší a nejefektivnější. Podřízený si sám zvolí cestu a nástroje, jak cíle dosáhne.

Obr.5: Zadávání úkolu koučovacím stylem



Zdroj: Whitmore 2004

Pokud se manažer zbaví pocitu, že je nutné podřízené kontrolovat a pěstovat v nich přesvědčení, že nejsou tak dobří jako on, a místo toho jim dá prostor projevit svůj potenciál, může podle Whitmora dosáhnout větší efektivity a spokojenosti u svých podřízených. Možnost rozhodovat se, úspěšně jednat a uvědomovat si odpovědnost za svá rozhodnutí a činy, posiluje u lidí sebedůvěru, která je rovněž součástí zvyšování výkonnosti. Manažer, který jedná jako kouč, tedy dává prostor pro vlastní rozhodování zaměstnancům, přičemž jim pomáhá hledat cesty ke stanoveným cílům, vytváří s podřízenými partnerský vztah, v němž panuje důvěra, pocit bezpečí a jistoty.

Naproti tomu vedení pomocí příkazů podřízené (především na vedoucích pozicích) tolik nemotivuje, protože nejde o jejich rozhodnutí, na která by přišli sami, necítí k nim odpovědnost, a tedy nejsou plně motivováni ke splnění úkolu. „Můžete někoho přinutit, aby běžel, ale nemůžete ho donutit, aby běžel rychle.“ [Whitmore 2004: 174] Další problém příkazování je ten, že taková sdělení si lidé hůř pamatují. Vedení koučovacím stylem podřízené rozvíjí a učí novým věcem, protože je vystavuje situacím, v nichž oni sami musí hledat řešení a rozhodovat se, v nichž oni sami nové věci zkoušejí a pouze je nepozorují.

Nejen při zadávání úkolů je důležité, aby podřízení věděli, proč mají na daném úkolu pracovat. Je třeba, aby oni samotní znali širší strategii firmy, jaká je její vize a cíl, kam směřuje, a jak do celkové strategie spadá úkol, který mají zpracovat. Zasvěcení podřízených do strategických plánů firmy pozitivně ovlivňuje jednak jejich spokojenost, pocit odpovědnosti, loajalitu a má vliv na motivaci. Zaměstnance na manažerských pozicích už není snadné motivovat například finančně. Jejich motivací jsou samotné úkoly a možnost seberealizace a dělat něco, co je baví a má nějaký širší smysl. To, že jsou vybízeni k tomu, aby přicházeli s vlastními nápady, aniž by se museli bát negativní



reakce, v nich pomáhá vzbuzovat pocit, že jsou součástí něčeho většího. Přejímají tak odpovědnost za celou firmu a záleží jim na tom, aby se organizaci dařilo. Mají-li tak rozdělaný vlastní projekt, který si od základů vybudovali a starají se o něj, je pro ně mnohdy těžce představitelné, že by od něj měli odejít a změnit zaměstnavatele. Nadřízený, který jim umožní podílet se na chodu firmy a bude jim komunikovat plány a cíle, si vychovává motivované a angažované zaměstnance.

*„Chci vybudovat kulturu toho, že všichni tu firmu ovlivňují a ovlivňovat můžou. Chci vybudovat v lidech pocit toho, že výrobák je majitelem oddělení výroby atd.“  
(nadřízený B)*

*„Mám k té firmě nějaký vztah. Vyvíjím tu už deset let jeden projekt a druhý jsme začali před třemi lety. Je to vlastně takové naše dítě. To jsou věci, kvůli kterým by se ta firma těžkou opouštěla.“ (podřízený 3B)*

*„Potřebuji vytvářet něco nového a vidět za sebou ty výsledky.“ (podřízený 3A)*

#### **4.5.2 Zpětná vazba**

Další oblastí, v níž je ve firmách koučovací přístup využíván, je poskytování zpětné vazby a hodnocení podřízených nadřízeným. Tato setkávání za účelem zhodnocení dosavadní práce člověka by měla být stanovena pravidelně několikrát do roka. Nadřízený by si tak měl najít čas na to, aby podřízeného za jeho práci uznal a pochválil a sdělil mu, v jakých oblastech je ještě prostor ke zlepšení. K tomu, aby zpětná vazba byla efektivní a byla podřízeným přijata, je nezbytně nutné vyvinout partnerský vztah a oboustrannou důvěru. Tam, kde takový vztah vyvinut je, kde podřízený cítí uznání a respekt za to, co pro firmu vykonal, je mnohem otevřenější k přijetí tzv. rozvojové zpětné vazby od nadřízeného. Je otevřený k přijetí upozornění na to, kde je třeba ještě něco zlepšit. Aby byla zpětná vazba dobře přijímána, je třeba, aby byla dávana bez emocí, aby byla nehodnotící a konkrétní. V ideálním případě by měl nadřízený dát prostor samotnému podřízenému, aby ten určil, co si myslí, že se mu podařilo a kde jsou naopak rezervy pro zlepšení a jak by se dalo tohoto zlepšení dosáhnout. K takové zpětné vazbě opět patří otevřené otázky, které umožní podřízenému zamyslet se nad svým vlastním výkonem a dát si tak vlastně zpětnou vazbu sám.

V tomto bodě je koučovací přístup v dotazovaných firmách mnohem méně rozvinut než v případě zadávání úkolů. Někteří podřízení si stěžují, že úspěch je často považován za samozřejmost. Je třeba si proto najít čas i na to, sdělit si, co se podařilo a pěstovat tak v zaměstnancích pocit, že jsou oceňováni za svou práci a výsledky, které přinášejí. Tento pocit v nich bude pěstován už jen tím, že budou pravidelná setkání, v nichž bude čas se nad dosavadními výsledky pozastavit a zhodnotit je.

*„Když je všechno v pořádku, tak se o tom nemluví. Na druhou stranu jsme si tohoto faktu vědomi a toto téma cíleně otevíráme a hledáme cesty, jak pochválit sebe, členy týmu, jak prezentovat naše úspěchy, aby byly vidět.“ (podřízený 3A)*

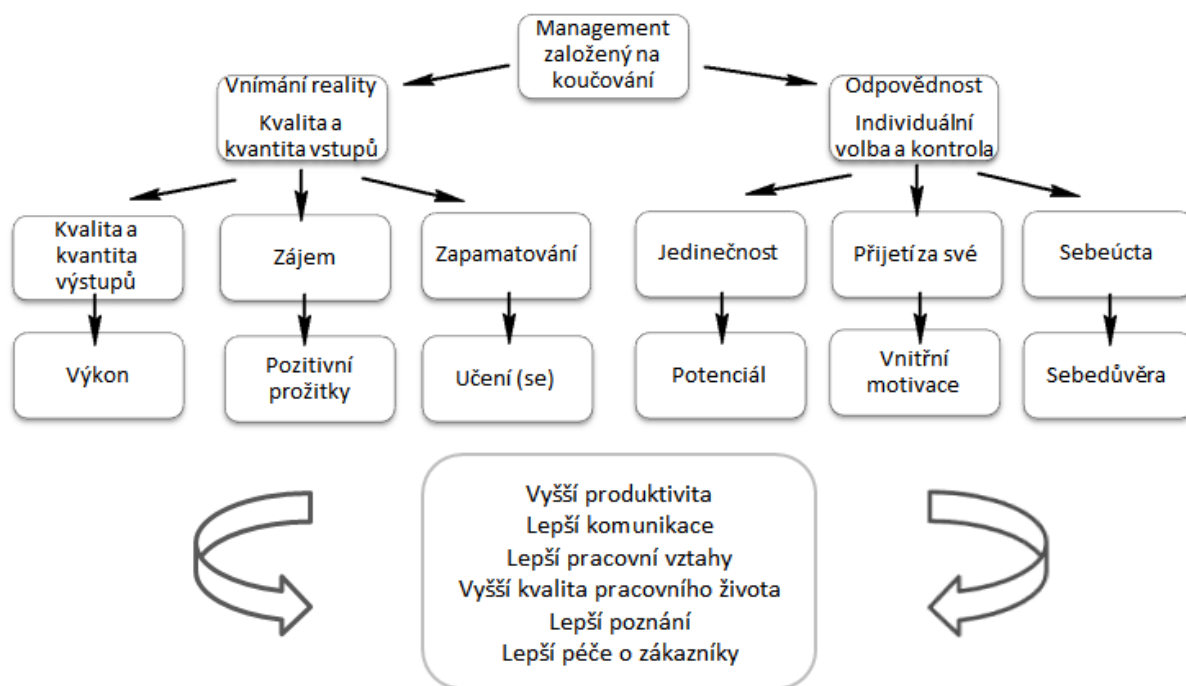
*„Každá zpětná vazba je užitečná, když ne pro vlastní rozvoj, tak pro vyjasnění si vzájemných vztahů. Dokážeme si říct, i já jemu, co se líbí a nelíbí, a jak by to mělo být uděláno. Je tam zase ta otevřenost a upřímnost.“ (podřízený 2B)*

*„Učím se ji dávat. Bohužel, a nese se to trochu napříč firmou, že ji dáváme, pokud se něco neděje dobře, takže je spíš negativní. Je potřeba pracovat na tom, aby se nesla i v pozitivním duchu.“ (nadřízený C)*

#### **4.6 Dopady KSV**

Management založený na koučování přináší podle Whitmora firmě řadu výhod, které demonstruje přiložený obrázek. Ten znázorňuje, že kromě rozvoje výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, koučovací styl vedení přináší celkově vyšší produktivitu. Zaměstnanci mají možnost řešit záležitosti dle svého uvážení a na základě komunikace s manažerem, roste tak i výkonnost manažera, který má možnost svěřit řadu úkolů svým podřízeným a věnovat se záležitostem, které mu přísluší. Koučování rovněž rozvíjí komunikaci a zlepšuje vzájemné vztahy na pracovišti. Umožňuje vyšší kvalitu pracovního života a lepší péči o zákazníky. [2004]

Obr.6: Dopady koučovacího stylu vedení



Zdroj: Whitmore 2004

Přestože literatura obecně koučovací styl vedení vyzdvihuje jako efektivní, často neuvádí konkrétní čísla, která by dokládala vliv koučovacích principů na produktivitu celé organizace. Otázkou zůstává, zda je něco takového vůbec možné. Na výkonnost organizace má vliv řada faktorů a určit, do jaké míry je příčinou koučovací metoda, je obtížné. Lépe je pak doložen vliv koučovacích principů na jednotlivce. Uvádí se, že tento přístup přispívá k vysoké míře motivace, produkuje dlouhotrvající učení, má vliv na výkon, pracovní vztahy a spokojenost zaměstnanců. Podle výzkumu realizovaného na amerických organizacích může být 44 % případů spokojenosti mezi zaměstnanci a 11 % případů zvýšení výkonnosti zaměstnanců připsáno koučovacímu přístupu nadřízeného. [Ellinger, Ellinger, Keller 2003]

V českých firmách se koučování a koučovací styl vedení objevuje nově, a žádná z dotazovaných firem se zatím konkrétní dopady nesnaží sledovat a vyhodnocovat. Přesto nadřízení hovoří o tom, že se snaží své lidi vést tímto způsobem, protože v něm spatřují nástroj pro to, jak své podřízené dále rozvíjet a učit je nové věci. Věří, že takový styl vedení podřízeným přináší širší možnosti uplatnit svůj potenciál a talent a vytváří jim tak prostředí, v němž je práce bude více bavit a v němž se budou posouvat dál. Z citace níže je pak patrné, že koučovací styl vedení opravdu může zvýšit efektivitu práce a vyšetřit tak čas nadřízeného na věci důležitějšího charakteru.

*„Změna je vidět v tom, že ti kluci jakoby zeseniorněj. A já doufám, že je to díky tomu přístupu. Jsou pak efektivnější, jsou schopni si věci vyřešit sami, nečekají na to, až ten problém někdo vyřeší. Ve firmě jsou lidi, co chodí pro radu, ale pak tu jsou lidi, co prošli mnou a ty radu nepotřebujou, přijdou sami s návrhem řešení.“ (nadřízený A)*

Tím, že je podřízeným dán prostor, učí se hledat vlastní řešení, diskutovat je a nahlížet je z různých perspektiv. To vede k dosažení lepších výsledků v tom smyslu, že jsou nacházena rozmanitější a ve výsledku efektivnější řešení. Tato řešení totiž vycházejí z jejich vlastní zkušenosti s daným problémem a z konkrétní situace, kterou kdyby chtěl nadřízený řídit direktivněji, nedosáhl by takových výsledků.

*„Když na to je čas, doberete se jiný kvality odpovědí a kvality řešení a pestrosti než když jedete problém – návrh – řešení. Člověk, který není na pozici, kde mu přísluší problém řešit, tak vám přinese řešení, které vás kvalitativně posune dopředu, protože on ve finále vidí, co ho trápí v tom procesu a co by se mohlo řešit.“ (nadřízený B)*

*„Připadá mi to jako lehčí pracování. Výsledek, který přinesu, neporovnávám s nějakým zadáním, ale přinesu to tak, jak to je. Není tam pomyslná hranice toho, co je dobře a co špatně a mnohdy to může přinést lepší řešení, než zadávající původně chtěl.“ (podřízený 1B)*

Sami podřízení pak tento styl vedení, v němž získávají více svobody a odpovědnosti hodnotí kladně. Hovoří o tom, že jim firma pomáhá vyrůst, že je taková práce více baví a že se tak mohou seberealizovat. Celkově tak má koučovací styl vedení dopad na jejich spokojenost a loajalitu k organizaci. Tím, že v již v první fázi implementace koučovacího přístupu musí dojít k vybudování důvěrného a otevřeného vztahu s nadřízeným, zlepšují se vztahy v celém týmu. Lidé spolu více a otevřeněji komunikují, více spolupracují a dokáží se vzájemně podpořit.

*„Tu formu vedení vítám. Dává mi to prostor udělat to tak, jak já si myslím, že je to dobře. Asi bych nechtěl dostávat úkoly nadiktované, kde chybí ta kreativita.“ (podřízený 3A)*

*„Pozoruji určité změny v chování. (...) Lidé se vás začnou ptát jinak než do té doby. Ale i v přístupu, že dříve byli více uzavření, že nedokázali o těch věcech mluvit tak ze široka. Klíčové je to ve zlepšení komunikace.“ (podřízený 4B)*

Jak už jsem jednou zmínila, tento proces implementace a celkovou spokojenost s koučovacím stylem vedení je pak možné podpořit ještě více tím, že poskytneme možnost vzdělání se v oblasti koučovacích dovedností i podřízeným. Ti, pak totiž budou ještě více připraveni přebrat odpovědnost za výkon úkolů, i oni se budou více starat o vzájemné vztahy a otevřeněji a jasněji komunikovat s ostatními.

## **Závěr**

Pro současnou společnost je charakteristické rychlé tempo, časté změny a inovace. To způsobuje jednak proměnu struktury organizací, charakteru práce a také proměny v samotném jednání, hodnotách, postojích či očekáváních lidí. Důležitými faktory ve společnosti se tak stávají flexibilita, rychlá adaptace na změny, celoživotní rozvoj a vzdělávání. Čím dál tím více lidí touží po seberealizaci a prostředím, kde tuto potřebu chtějí naplňovat, je jejich zaměstnání.

Tento vývoj podmiňuje postupnou změnu náhledu na vedení zaměstnanců v organizacích. Prvotní snahy směřovaly k zautomatizování pracovní činnosti a stanovení pevných pravidel, která zabezpečí efektivní chod organizace a její produktivitu. Do popředí se ale postupem času začíná dostávat lidský faktor a myšlenka, že je potřeba nepřehlížet lidské potřeby interakce s ostatními, navazování mezilidských vztahů a motivace. V současné době se významnou potřebou lidí stává seberealizace. V rámci rolí, které má úspěšný manažer plnit, se objevuje role kouče, která prostupuje jeho celkovým jednáním. Někteří autoři tuto novou roli vnímají jako celkovou změnu filozofie řízení, jako přechod od řízení k vedení. Koučovací přístup mění klasický vztah mezi nadřízeným a podřízeným, který byl nahlížen jako vztah mistra a učně, k rovnovážnějšímu partnerskému vztahu. V ideálním případě posiluje takový vztah vzájemnou důvěru. Podřízenému je dána možnost využít svůj vlastní potenciál a seberealizovat se. Kontrola se tak přeměňuje v podporu k tomu, aby podřízený převzal odpovědnost za plnění úkolů v určité oblasti. To následně podporuje jeho rozvoj a učení.

Jak naznačuje samotný výzkum v rámci tří firem, na českém trhu není tento koncept ještě zcela uchycen a rozvíjen. Manažeři se často setkávají s nejistotou, jak s koučovacím přístupem v organizaci začít, aby tato změna nepůsobila příliš strojeně a příliš nezaskočila podřízené. Kolikrát také nevědí v jakých situacích jej využívat. Často mají nedostatek času, aby si dovolili zkoušet něco nového. Zavádění koučovacích

přístupu do chodu organizace je složitý a dlouhodobý proces, v němž se přetváří jednak samotné prostředí firmy, osobnost manažera, jeho vztah s podřízenými a i samotní podřízení.

Velkou úlohu v implementaci hraje samotné prostředí firmy, která by měla své zaměstnance na všech úrovních o koučování vhodně informovat a hlavně je podporovat a usnadňovat jim užití koučovacích dovedností. Pro usnadnění implementace tohoto stylu vedení je vhodné stanovit si určitou definici toho, co v praxi takový manažerský styl znamená, jak se projevuje a kdy je možné ho použít. Významnou roli pak také hraje určitá osobnost, která tento přístup využívá a může tak jít ostatním příkladem. Ve středních a menších firmách to ideálně může být samotný generální ředitel firmy. Ve velkých firmách se zatím postupuje od úrovně středního managementu. Já se ovšem domnívám, že pro úspěšný rozvoj tohoto přístupu vedení, je i ve velkých firmách už od začátku dobré zapojit i vyšší úrovně managementu.

Aby využívání koučovacího stylu bylo úspěšné, samotní manažeři musí být dostatečně připraveni a otevřeni intenzivně pracovat na svém rozvoji, což v době kdy jsou firmou zahlceni nejrůznějšími úkoly, ale také školeními a přednáškami, nemusí být snadné. Manažerský koučovací styl je obtížný především proto, že nejde pouze o naučení se určitých technik. Ve skutečnosti se jedná o celkové osobnostní přenastavení, o kterém se musí každý sám dobrovolně rozhodnout. Manažer se musí naučit nahlížet jinak na ostatní lidi, začít důvěřovat jejich potenciálu a umožnit jim ho využít. Ve své roli by měl působit přirozeně a autenticky. To samozřejmě není možné naučit se za jednodenní školení. Někteří lidé tak mají ke koučovacím stylu blíže a jiní dále právě proto, že souvisí se samotnou osobností člověka a s emoční inteligencí. Objevují se názory, že tento přístup není pro každého. Je to tím, že pro některé manažery taková změna znamená naprosté životní přenastavení, které je jednak velmi obtížné a také vyžaduje značnou investici času a energie. K takové změně pak samozřejmě nemůže dojít, pokud člověk není přesvědčen o užitečnosti změny a pokud k ní sám není odhodlán. Proto je nesmírně důležitá podpora právě ze strany organizace a role vzorového manažera. Domnívám se, že seznámení se s koučovacími dovednostmi může být užitečné pro každého. Přinejmenším manažery seznámí s jiným přístupem k lidem a i to je podle mne v manažerské praxi užitečné.

Zásadní vliv na úspěšnost vedení koučovacím stylem pak má vzájemný vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Proto, aby bylo možné tento způsob vedení využívat, musí být vztah založen na důvěře a otevřenosti. Nadřízený si proto musí dát určitou práci, aby podřízeného poznal, aby znal jeho práci, aby mu komunikoval smysl zadávaných úkolů a aby ve své roli působil přirozeně. V takovém vztahu je pak možné efektivně zaměstnance vést koučovacím stylem. Koučovací přístup pak i nadále podporuje rozvoj otevřené komunikace a důvěry v celém týmu a přispívá tak ke kvalitě pracovních vztahů. Od nadřízeného vyžaduje takový přístup určitou trpělivost a ochotu rozvíjet své lidi, učit je novým věcem a také usnadňovat vstup novým členům do týmu.

Přestože koučovací styl vedení se ve zkoumaných organizacích stále nachází v počátcích, lze pozorovat určité dopady, které nadřízení a jejich podřízení pozorují. Ten, kdo prošel výcvikem koučovacích dovedností, zaznamenal určité změny, tzv. mu to otevřelo oči, naučil se dívat na situace z různých úhlů pohledu, důvěřovat potenciálu ostatních a využívat jedinečnosti každého člověka. Tento styl vedení rozvíjí podřízené, kteří se díky němu stávají zodpovědnějšími, angažovanějšími a spokojenějšími zaměstnanci. Tím, že dostávají prostor pro vlastní seberealizaci a pro využití vlastních schopností a znalostí, je práce více baví. Přijímají cíle organizace za vlastní a snaží se tak přispět k její prosperitě co nejlepším plněním vlastních úkolů. Mají pocit, že mohou chod organizace ovlivňovat, že je jejich práce ceněna. Snaží se plnit úkoly, jak nejlépe umějí, aby nezklamali důvěru, kterou do nich nadřízený vložil. Takový přístup vede zaměstnance k větší samostatnosti, což v důsledku šetří i čas nadřízeného.

Přestože stále nezodpovězenou otázkou zůstává, do jaké míry má koučovací styl vedení vliv na produktivitu a profit organizace, jeví se firmám jako užitečný. Důležité ovšem je zmínit, že je užitečný jen pro určité situace. Úspěšný manažer by měl znát více způsobů vedení a umět je uplatnit ve správnou chvíli. Naskytne-li se například krizová situace, koučovací přístup není vhodnou volbou, jak situaci řešit. Koučovací styl vedení je naopak vhodný z dlouhodobého hlediska. Je metodou rozvoje, která produkuje dlouhotrvající učení, přispívá k motivaci zaměstnanců, jejich spokojenosti, angažovanosti a kvalitě pracovních vztahů. Rovněž se jeho konkrétní podoba a uplatnění odvíjí od charakteru práce a typu dané organizace. Ačkoliv se v současné době o koučinku a koučovacím stylu vedení tolik mluví, pracovní týmy, v nichž je koučovací přístup využíván, jsou spíše malými ostrůvky v záplavě těch

„nekoučovacíh“. Zavádění tohoto stylu vedení do organizací je tak dlouhodobý proces, který se může zdát až utopický.

## Summary

Frequent changes, innovations and fast tempo are typical for our society. We can observe changes in the structure of organizations, character of work and also in people's actions, values, attitudes and expectations. Flexibility, adaptation and lifelong development and education are more and more valued. Self-realization has become one of the most important needs for many people nowadays. This development has enhanced continual change in perspective on managing employees in a workplace.

Some authors describe a change in management philosophy as a shift from managing people to leading them. One of the new manager's roles is to be a coach. This role changes classic relationship between manager and employee as a master and apprentice into more balanced relationship of two partners. Manager's control transforms into a support of an employee to overtake the responsibility for working on a task. Accordingly, employee's development and learning is enhanced.

Based on the research in three corporations, the concept of coaching as a leadership style is still not fully embedded on a Czech market. The implementation is long-term and complex process. Many barriers impede the start of using coaching approach.

The key factor to facilitate the implementation is to define what manager as coach means, how he should act and when he should use this leadership style. This definition and expectations must be communicated through whole organization and role model of this kind of manager needs to be presented. Therefore, I suppose it is the best to bring the top management in this process from the beginning in order to embed coaching leadership style successfully.

Another step to effective implementation of coaching leadership style in organization is managers' will, readiness and their own decision to work hard on their own development. Coaching skills enriches managers' view on situations, solutions and ways of leading employees. Coaching skills are closely connected to emotional intelligence, therefore, it is easier for some people to learn them and use them. The



opinion that coaching leadership style is not for everyone often occurs, nevertheless, I suppose that a training of coaching skills is useful for everybody.

The main role in effective use of coaching skills is to create relationship based on mutual trust and openness with employees. Managers need to get to know their employees and the work they do. Coaching leadership style contributes consequently to the quality of relationships in whole work team. Manager must be patient and willing to develop his own employees, to teach them new things and to simplify an admission of new members to the team.

Coaching as a leadership style is still in the first stages of implementation in studied corporations, nevertheless, there are observable impacts. Training of coaching skills widens people's perspective. Managers learn to believe in skills and potential of others. Employees led by coaching approach become more autonomous, responsible, loyal and satisfied. However, the impact on profit and productivity in organisations has not been still examined, this leadership style appears to be useful. But it is important that it differs according to the type of organisation, character of work and it should be used just in some situations (e.g. it is not appropriate for crisis solving). To be a successful manager means to know more leadership styles and apply them according to the situation. Coaching approach is valuable from long-term perspective. It brings personal development. It contributes to motivation of employees, to their satisfaction and to quality of relationships in a work team. However, a lot of people lively discuss about coaching as a leadership style nowadays, teams in which this approach is used are very rare. Implementation of this approach is long-term process and it might appear as a utopia.

## Použitá literatura

- Adair, John. 2006. *Leadership: Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press.
- Birch, Paul. 2005. *Koučování*. Brno: CP Books.
- Brooks, Ian. 2003. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace*. Brno: Computer Press.
- Carey, W., D. J. Philippon, G. G. Cummings. 2011. „Coaching models for leadership development: An Integrative review.“ *Journal of leadership studies* 5(1): 51 – 69.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2006. *Learning and development: Annual survey report 2006*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2010. *Learning and talent development: Annual survey report 2010*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Crane, Thomas G. 2010. *The heart of coaching: Using transformational coaching to create a high-performance coaching culture*. California: FTA Press.
- Ellinger, A. D., A. E. Ellinger, S. B. Keller. 2003. „Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry.“ *Human resource development quarterly* 14(4): 435 – 458.
- Fischer-Epe, Maren. 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- Gallwey, Timothy. W. 2004. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. Praha: Management Press.
- Giddens, Anthony. 2005. *Sociologie*. Praha: Argo.
- Grant, Anthony M. 2007. „Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training.“ *Industrial and commercial training* 39(5): 257-266.
- Grant, Anthony M. 2010. „It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills.“ *Journal of change management* 10(1): 67 – 77.
- Griffin, Ricky W. 1987. *Management*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Hayes, Nicole. 2009. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál.
- International Coach Federation. 2012. *Global coaching study – Executive summary*. USA: International Coach Federation.

- Keller, Jan. 1996. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Ladyshevsky, Richard K. 2010. „The manager as coach as a driver of organizational development.“ *Leadership and organization development journal* 31(4): 292-306.
- Lindbom, David. A. 2007. „Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results.“ *Organizational Development Journal* 25(2): 101 – 106.
- McLean, Gary N., Baiyin Yang, Min-Hsun Christine Kuo, Amy S. Tolbert, Carolyn Larkin. 2005. „Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill.“ *Human Resource Development Quarterly* 16(2): 157-178.
- Meggison, David, David Clutterbuck. 2006. „Creating coaching culture.“ *Industrial and Commercial Training* 38(5): 232 – 237.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v ČR: Bílá kniha*. Praha: Tauris.
- Moen, Frode, Roger A. Federici. 2012. „Perceived leadership self-efficacy and coach competence: assessing a coaching-based leadership self-efficacy scale.“ *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 10(2): 1-16.
- Parma, Petr. 2006. *Umění koučovat*. Praha, Alfa Publishing.
- Pechová, Martina. 2001. „Max Weber – myslitel a politik.“ *Sociologický časopis* 38(4): 463 – 471.
- Rule, Matt, David Rock. 2011. *Global trends in the use of coaching in the workplace*. Sydney. Neuroleadership Group.
- Rohanová, Helena. 2010. *Koučování – součást profesního rozvoje zaměstnanců*. Praha. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. s. 181. Vedoucí diplomové práce: PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA
- Rosinski, Philippe. 2009. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press.
- Suchý, Jiří, Pavel Náhlovský. 2007. *Koučování v manažerské praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Šimek, Dušan. 2000. *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Whitmore, John. 2004. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.