

# GROW model a jeho využití ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků organizace

## Létal, Filip; Martinčeková, Jarmila; Vetráková, Lucie

Klíčová slova: GROW, model, executive coaching, education, skill, training

**Abstrakt**

Každý vedoucí pracovník v organizaci potřebuje disponovat určitými dovednostmi, aby mohl vykonávat náplň své práce. Ovšem dovednosti, které jsou potřeba k efektivnímu a účelnému výkonu této práce, nejsou v jednotlivcích vrozené, a musí je každý nabýt. K rozvoji a vzdělání vedoucích pracovníků je možnost přistupovat mnoha způsoby. Jedním ze způsobů nabytí určitých dovedností je koučink. Nejpopulárnější technikou využití koučinku je v současnosti GROW model. Tato práce poskytuje systematický přehled literatury zaměřený na využití GROW modelu, ale i koučinku, při rozvoji dovedností vedoucích pracovníků. Jsou zde zmíněny různé vlivy této koučovací techniky na různé dovednosti vedoucích pracovníků a potenciál jejich rozvoje díky ní. Tato literární rešerše slouží k vyzdvihnutí klíčových dovedností, které lze GROW modelem rozvíjet. V závěru jsou pak shrnuta doporučení k využití GROW modelu.

**Úvod**

Neustálé se měnící prostředí a pokrok v ekonomické, politické, technologické a sociální sféře (Kirchner a Akdere, 2014, in Peláez Zuberbuhler, 2020, str. 1) vyžaduje po organizacích a vedoucích pracovnících rozvíjet lidský kapitál s cílem dosažení strategických cílů organizace (Kim, 2014, in Peláez Zuberbuhler, 2020, str. 1). To, co uspělo v minulosti, již není vodítkem úspěchu v současnosti. Dnes, v 21. století, Ibarra a Scoular (2019) tvrdí, že vedoucí pracovníci nemohou znát správnou odpověď na všechny problémy a musí se učit, jak se přizpůsobovat neustále měnícímu se prostředí.

V současné době je jednou z nejpopulárnějších metod k rozvoji vedoucích pracovníků koučink. Podle Sira Johna Whitmora, kvalifikované koučování zahrnuje „uvolnění potenciálu lidí k maximalizaci jejich vlastního výkonu“.

Koučink vedoucích pracovníků je definován dle Allen a Fry (2019, str. 797) jako psychologické dovednosti a metody, které se používají ve vztahu jeden na jednoho, aby pomohly jedinci stát se efektivnějším manažerem nebo lídrem.

1. **Teoretická východiska**

**Dovednosti vedoucích pracovníků**

Katz (2009, str. 6) rozděluje dovednosti vedoucích pracovníků na tři kategorie: *technické, lidské* a *konceptuální*. *Technické dovednosti* zahrnují specializované znalosti, analytické schopnosti a schopnosti používat nástroje a techniky konkrétní disciplíny. *Lidské dovednosti* sezaměřují na schopnost efektivně komunikovat, pracovat jako člen skupiny a budovat úsilí v rámci vedeného týmu. *Konceptuální dovednosti* zahrnují schopnost rozpoznat, jak různé funkce organizace na sobě závisí, jak změny v jedné části ovlivňují ostatní a vidět podnik jako celek, což pomáhá k jasnému plánování cílů a strategickému plánování (El-Sabaa, 2001, str. 2).

**Koučování vedoucích pracovníků**

Whitmore (2009) definuje koučink jako ústřední složkou úspěšného profesionálního rozvoje, vedoucí k uvolnění potenciálu jedince s cílem maximalizace jeho vlastního výkonu. Aby koučinkem docházelo k rozvoji, je potřeba poskytnout koučovanému upřímnou zpětnou vazbu, což bývá obtížné u koučovaných vedoucích pracovníků (Lord et al. 2008; Du Toit & Reissner 2012, in Kamarudin, 2020, str. 291). Cílem koučinku je pomoci koučovanému pokročit ze stavu ve kterém je teď do stavu, ve kterém by si přál být, za pomoci kouče (Bishop, 2015, str. 125). **Koučování vedoucích pracovníků** (executive coaching) je klíčovým nástrojem rozvoje vedoucích pracovníků. Procesy a postupy jsou důležité, ale úspěšnost závisí na manažerech pracujících efektivně (Dembkowski et al., 2009, str. 5). Koučování vedoucích pracovníků je dle Dembkowski et al. (2009, str. 18) umění a věda usnadňující osobní a profesionální rozvoj, učení a výkon manažera rozšířením jeho možností autentického chování. Hlavním cílem je zlepšení jejich výkonnosti, a následně výkonu celé organizace (Kilburg, 1996, in Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, str. 205). Důvodem rozmachu executive coaching jsou stále častější změny, kterým organizace čelí, spolu s potřebou rozvoje manažerských, primárně interpersonálních, dovedností (Zeus & Skiffington, 2000, in Baron a Morin, 2009, str. 18).

**GROW model**

Nejpopulárnější a nejčastěji zmiňovanou technikou koučinku v odborné literatuře je GROW model. Dle Dembkowski a Eldridge (2003, str. 2) v roce 2002 model používalo 34 % koučů, dle Grant (2011, str. 119) v letech 2006-2007 to bylo již 53,2 % koučů. Podle Alexander a Renshaw (2005, str. 229) model vznikl v 80. letech na základě práce Alexandra jako kouče s vedoucími pracovníky firem. Poprvé termín použil roku 1992 v knize Coaching for Performance Sir John Whitmore, který je považován za průkopníka v oblasti koučinku.

Otázky kouče by se podle Whitmora (2009, str. 66) měly zaměřovat na čtyři oblasti, jejichž začáteční písmena tvoří název “GROW”, znamenající v překladu “růst”, jsou jimi: cíle (Goal settings), jedná se jak o cíle setkání, tak o krátkodobé a dlouhodobé cíle, měly být jasné a specifické; realita (Reality), zjištění skutečného současného stavu; možnosti (Options), navrhování co největšího množství alternativních strategií či postupů; (Who, What, When, Will), co se má udělat, kdy a kdo to udělá, a jaká je vůle to udělat. Gorell (2013, str. 74) pohlíží na GROW model jako na čtyřstupňový proces, ve kterém se nachází několik navzájem souvisejících úkolů.

**Rozšíření GROW modelu**

Dle Granta (2011, str. 120) se z GROW modelu vyvinula řada variant. Mezi ně patří I-GROW model, který přidává další fázi “Issue”, SO\*I\*GROW od poradenské firmy McKinsey zahrnuje navíc “Situation”, “Opportunities” a “Implications” . Alexander (2006, str. 84) a Downey (2003, str. 26) přidávají téma “Topic”, čímž se z GROW modelu stává T-GROW. Podle něj by se na začátku setkání měl kouč s koučovaným dohodnout na tématu, což dle Megginson a Clutterback (2009, str. 229) pomáhá správně identifikovat cíle. Jako závěrečnou fázi popisují Wrap-up / way forward (dokončení / posun vpřed). Panchal a Riddell (2020, str. 20) uvádějí, že modifikace modelu zvýšila pravděpodobnost behaviorální změny. Law (2013, str. 80) uvádí, že kouči potřebují flexibilitu v souvislosti s uspořádáním fází procesu, aby se v nich mohli přesouvat dle potřeby, s tím se ztotožňují i Panchal a Riddell (2020, str. 12) a dodávají, že právě flexibilitu GROW model dovoluje. Bishop (2015, str. 127) navrhuje rozšíření na GROWER přidáním “engage” a “rutinize”.

1. **Popis výzkumné metody**

Pro formu práce byla zvolena systematická literární rešerše soustředící se na koncept GROW modelu. Tento typ rešerše se vyznačuje jasně zadaným cílem, výzkumnou otázkou, metodikou vyhledávání, uvedením jasných kritérií výběru a postupem kvalitativního hodnocení zvolených textů (Jesson et al., 2011 str. 12). Systematická rešerše se na rozdíl od tradiční rešerše vyznačuje vyšší transparentností a mírou objektivity (Rojon et al., 2011; str. 134; Jesson et al., 2011, str. 15).

**Stanovení výzkumné otázky**

Nezbytným krokem, který předcházel specifikaci výzkumné otázky, bylo zběžné prostudování základních východisek týkajících se konceptu koučinku a GROW modelu s cílem lépe porozumět zvolené tématice a na tomto základě vhodně zvolit výzkumnou otázku. Výzkumná otázka (VO) byla zvolena následovně:

*Jaké dovednosti rozvíjí vedoucí pracovníci pomocí metody GROW?*

**Fáze 1: metody získávání vedlejších zdrojů**

V prvotní fázi vyhledávání literatury jsme využili platformy *Google Scholar, EBSCOhost, Discovery MUNI* a *Web of Science*. Identifikovali jsme několik klíčových slov, pomocí kterých jsme vyhledávali relevantní zdroje. Klíčový pro určení relevance textu byl pro nás abstrakt. Pokud jsme shledali nalezenou literaturu kvalitní, ponechali jsme ji jako podklad pro teoretická východiska práce. Jako klíčová slova jsme zvolili:

*“coaching”, “skills” a “grow model”.*

Některé zdroje, které jsme identifikovali jako ne zcela vhodné do části zodpovídající výzkumnou otázku, jsme využili v diskuzi. Při psaní teoretického základu využíváme zdroje staršího data, a to z toho důvodu, že v průběhu času se teoretický rámec nemění do takové míry jako empirický výzkum.

**Fáze 2: analýza**

Zdroje pro systematickou literární rešerši jsme vyhledávali na stránkách *Web of Science*. Hlavním důvodem pro nás bylo, že všechny publikace z tohoto zdroje jsou recenzované, čímž je zaručena jejich kvalita, reliabilita a validita. Vyhledávali jsme pomocí nástroje pokročilého vyhledávání („advanced search“) a omezili jsme vyhledávání na články v anglickém jazyce. Typ článku ani rok vydání jsme se nakonec rozhodli nijak neupravovat. Všechny články, které jsme na základě námi zvoleného vyhledávání vybrali, pochází z období posledních 7 let, což jsme vyhodnotili jako vhodnou dobu vzhledem k relevantnosti daných zdrojů.

Prvním zvoleným algoritmem byl:

*TS=(coaching) AND TS=("grow") AND* ***LANGUAGE:*** *(English)*

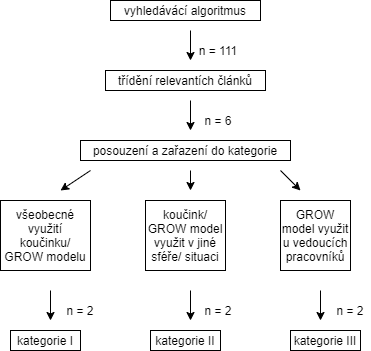
Výsledkem takto specifikovaného vyhledávání bylo 111 článků. Po prostudování abstraktů jsme vybrali 6 článků, které se jevily tak, že přímo souvisí s našim tématem a zodpovídají námi zvolenou výzkumnou otázku.

Články vybrané tímto postupem jsme rozdělili do 3 kategorií dle jejich přesného zaměření, jak je zobrazuje tabulka níže. Kategorie I obsahuje články, které se týkají koučinku všeobecně, nebo využívání GROW modelu pro účely koučinku. Kategorie II obsahuje zdroje, které se soustředí na využití koučinku nebo GROW modelu v jiném než podnikovém prostředí. Kategorie III obsahuje články soustřeďující se na konkrétní dovednosti rozvíjené pomocí GROW modelu vedoucích pracovníků.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vyhledávaní 1** | | |
| **Kategorie I** | **Kategorie II** | **Kategorie III** |
| Duminică, 2019 | Aas, 2017 | Peláez Zuberbuhler et al., 2020 |
| Utrilla & Torraleja, 2013 | Netolicky, 2016 | Siew & Jones, 2018 |

Tab. 1 První vyhledávání zdrojů

Postup vyhledávání je také zobrazen na následujícím flow diagramu:



Obr. 1 První vyhledávaní zdrojů

Usoudili jsme, že vybrané zdroje nestačí na pokrytí problematiky, tudíž jsme se rozhodli rozšířit vyhledávání na vzdělávání vedoucích pracovníků pomocí koučinku. GROW model je jednou z nejvyužívanějších metod koučinku, proto bylo toto vyhledávání sice méně specifické, ale logicky odpovídalo VO. Další články jsme získali upraveným algoritmem:

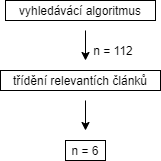
*(TS=(skills development) AND TS=(coaching) AND (WC=ECONOMICS OR WC=BUSINESS OR WC=MANAGEMENT)) AND* ***LANGUAGE:*** *(English)*

Takto specifikované vyhledávání nám přineslo 112 článků, ze kterých jsme po prostudování abstraktů vybrali 6 vhodných. Primárně jsme se soustředili na to, zda se daný článek zaměřuje na vedoucí pracovníky. I v tomto vyhledávání se však bohužel vyskytovalo velké množství článků, které se soustředili například na školní, akademické nebo sportovní prostředí.

|  |
| --- |
| **Vyhledávání 2** |
| Allen a Fry, 2019 |
| Boak a Crabbe, 2019 |
| Milner et al., 2018 |
| Dippenaar a Schaap, 2017 |
| Rekalde et al., 2015 |
| Seemann a Farkašová, 2015 |

Tab. 2 Druhé vyhledávání zdrojů

I toto vyhledávání zdrojů jsme zobrazili pomocí flow diagramu.



Obr. 2 Druhé vyhledáváni zdrojů

Pro rešerši jsme se nakonec rozhodli využít kombinaci obou výsledků vyhledávání. Následující tabulka zobrazuje 6 zdrojů z prvního a 6 zdrojů z druhého vyhledávání vybraných pro následnou syntézu poznatků.

|  |  |
| --- | --- |
| **Použité zdroje** | |
| Aas, 2017 | Allen a Fry, 2019 |
| Duminică, 2019 | Boak a Crabbe, 2019 |
| Netolicky, 2016 | Dippenaar a Schaap, 2017 |
| Siew a Jones, 2018 | Milner et al., 2018 |
| Utrilla a Torraleja, 2013 | Rekalde et al., 2015 |
| Peláez Zuberbuhler et al., 2020 | Seemann a Farkašová, 2015 |

Tab. 3 Zdroje použité v rešerši

1. **Výsledky**

Okruhy pro koučink nejsou nijak limitovány sektorem ani typem podniku, je to velice univerzální proces, který cílí na hledání řešení. Koučovat lze s cílem:

* koučovat vedoucí pracovníky, kteří chtějí zlepšit svou **schopnost vést tým**;
* koučovat obchodní manažery, kteří chtějí zlepšit své **prodejní dovednosti**;
* koučovat tým kolegů, kteří si přejí změnit týmového ducha a prohloubit **strategické myšlení** a zlepšit **pracovní jednání**;
* koučovat za účelem zlepšení **business dovedností** (Seemann a Farkašová, 2015, str. 668).

Seemann a Farkašová (2015, str. 666) ve své publikaci uvádí, že pomocí koučinku lze zlepšit výkon vedoucích pracovníků tréninkem **koučovacích dovedností** a jejich následném využití. I když se nestanou profesionálními kouči, mohou využít vybraných koučovacích principů v každodenní práci s podřízenými a při vyjednávání s obchodními partnery, naučí se základy koučovacího procesu a osvojí si vztah mezi koučem a koučovaným. Allen a Fry (2019, str. 798) navrhují použití executive coaching na zvýšení sebeuvědomění a změnu chování prostřednictvím upraveného přemýšlení nad situací.

Uvádět, že koučování vede k rozvoji dovednosti koučovat, je velice obecné. Z tohoto důvodu dále přikročíme k rozboru dílčích dovedností, které může koučování rozvádět a jejich využití v manažerské pozici. Seemann a Farkašová (2015, str. 668) uvádí několik důsledků, jak vedoucí pracovníci zlepšili svou práci právě díky koučování s cílem rozvoje svých vlastních dovedností. Došlo ke změně atmosféry v práci a k zefektivnění komunikace. Množství pracovních schůzek bylo omezeno a došlo také k jejich zefektivnění. Vzrostla ochota mluvit o problémech a následně je řešit, a také efektivnost kooperace mezi odděleními. Došlo ke zvýšení potenciálu zaměstnanců a jeho využití. Vzrostla participace zaměstnanců na důležitých úkolech a jejich řešení se zintenzivnilo. Vedoucí pracovníci se vzdali rutinních úkolů, delegovali je na podřízené a soustředili se více na strategické úkoly. Došlo také k akceleraci procesu řešení problémů.

Koučink je dle studie Dippenaar a Schaap (2017, str. 12) efektivní technikou k rozvoji **emočních a sociálních kompetencí** lídra jako vedoucího pracovníka. V této souvislosti je uváděn GROW model jako jeden z nástrojů integrovaného systému koučování. Pomocí koučování došlo ke zlepšení intrapersonálních dovedností, interpersonálních dovedností, adaptibility neboli přizpůsobivosti (adaptibility), dále ke zlepšení v oblasti řízení stresu (stress management) a celkové nálady (general mood).

**Intrapersonální dovednosti** (sebeúcta, emoční sebeuvědomění, asertivita, nezávislost a seberealizace) byly popsány podle Dippenaar a Schaap (2017, str. 11) jako zlepšení porozumění, vyjádření a rozvoje svého vnitřního já. U respondentů došlo ke zlepšení sebedůvěry a seberespektu, k prohloubení porozumění a vyjádření emocí, zvýšení asertivního jednání při sdělování emocí, zvýšení sebeřízení a seberegulvaného myšlení a jednání a zlepšení porozumění při dosažení seberealizace. Boak a Crabbe (2019, str. 158) také uvádí, že v jeho výzkumu vedoucí pracovníci často pocítili posun ve zvýšení sebedůvěry.

V souvislosti s intrapersonálními dovednostmi uvádí Siew a Jones (2018, str. 730) možnost využití metod koučinku a také specificky GROW modelu v situaci při rozvoji **schopnosti řešení intrapersonálních (vnitřních) konfliktů**. GROW model byl v tomto kontextu využit při trénování **přístupu zaměřeného na** **výsledek** (outcome-focused approach). Ukázalo se, že účastníci byli schopni změnit způsob, kterým řeší konflikty a došlo k tomu, že preferovali kompromis před snahou o vítězství v konfliktu. Studie potvrzuje, že komunikační dovednosti na dobré úrovni a kvalitní vyjednávací schopnosti jsou klíčové při řešení konfliktů. Tyto schopnosti a dovednosti je možné rozvíjet pomocí GROW modelu.

Další dovednosti, které Dippenaar a Schaap (2017, str. 11) zmiňují, jsou **interpersonální dovednosti** (empatie a interpersonální vztahy) a mohou být definovány jako schopnost empatie a mezilidského chování. Respondenti vykázali zlepšení ve snaze o porozumění pocitům ostatních, vyzdvihovali naslouchací dovednosti, dále zlepšení vztahu mezi lídrem a týmem, angažovanost, otevřenost k názorům ostatních a také ochotu k poskytnutí zpětné vazby.

**Řízení stresu** (stress management) (tolerance vůči stresu a kontrolování impulsů) reflektuje zvýšenou schopnost čelit stresorům bez ztráty kontroly. Respondenti projevili zlepšení v oblasti porozumění a kapacity vyrovnávat se se stresem, lepšího zvládání při kolísání emocí a hlubšího povědomí o spouštěcích impulsech.

**Přizpůsobivost** (flexibilita a řešení problémů) je definována jako schopnost vypořádat se s požadavky okolí tím, že jedinec bude schopen se realisticky přiblížit situaci a postavit se problémovým situacím. Respondenti v studii Dippenaar a Schaap (2017, str. 11) vykázali schopnost regulovat své emoce, myšlenky a chování v reakci na měnící se situaci a podmínky spolu s lepší schopností definovat a následně řešit problémy. To je v souladu s výsledky výzkumu od Netolicky (2016, str. 73), který podotýká, že zvyšování samostatnosti koučovaného a jeho schopností řešení problémů je dosahováno pomocí situace, kdy koučovaný může přemýšlet sám za sebe a přijít k řešení samostatně. Je totiž toho názoru, že lidi se nejvíc učí a rostou, pokud mají prostor samostatně přemýšlet.

**Celková nálada** (optimismus a štěstí) reflektuje individuální schopnost užívat si života a obecnou úroveň spokojenosti. Respondenti v této souvislosti uvedli zlepšení úrovně v tom být motivovaní, pozitivní, šťastní a vděční a také vyšší schopnost zapojení se s ostatními.

Boak a Crabbe (2019, str. 158) popisují jak vliv koučovacího programu na schopnosti vedoucích pracovníků organizace, tak i na organizaci jako celek. U vedoucích pracovníků se zlepšení projevilo nejvíce v oblasti **aktivního naslouchání**, které přispělo k zefektivnění komunikace, a pokládání otázek. Milner et al. (2018, str. 196) tyto komunikační dovednosti také považují za jedny z nejdůležitějších a zmiňují také zlepšení schopnosti poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu. Tu ve své práci zmiňují také Dippenaar a Schaap (2017, str. 11), stejně tak jako oblast aktivního naslouchání, ke které Seemann a Farkašová (2015, str. 666) doplňují, že vedoucí pracovníci jsou spíše v pozici, ze které říkají podřízeným, co mají dělat. Proto je pro ně dovednost aktivního naslouchání výzvou.

Dále Boak a Crabbe (2019, str. 161, 162) uvádí, že vedoucí pracovníci také zaznamenali zlepšení v oblasti efektivnějšího **řešení problémů** na pracovišti. Čas, který strávili s ostatními kolegy během programu, mohl také přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti, k vylepšení komunikace a jejich porozumění vzhledem k celé organizaci. Další přínos, který je v souvislosti s koučovacím programem zmíněn, je zlepšení vztahu mezi jednotlivými odděleními napříč organizací, s čím se ztotožňují také Seemann a Farkašová (2015, str. 668).

Studie od Peláez Zuberbuhler et al. (2020, str. 16) také zkoumala vliv koučovacího programu na vůdcovské dovednosti vedoucích pracovníků organizace. Z výsledků výzkumu vyplývá, že zúčastnění vrcholoví a střední manažeři si po absolvovaní programu zlepšili nejen komunikační schopnosti prostřednictvím efektivnějšího naslouchání a pokládání otázek, jak tomu bylo i v případě výše zmíněných studií (Boak a Crabbe, 2019; Seemann a Farkašová, 2015), ale i schopnosti rozpoznat a rozvíjet silné stránky svých podřízených, řídit pokrok a poskytovat podporu při plánovaní a stanovovaní cílů. Výzkum také naznačuje, že podpora koučovacích dovedností, jako jsou například smysluplná a pozitivní zpětná vazba, komunikační schopnosti nebo i vybudování komfortního prostředí, pomáhá vedoucím pracovníkům zvýšit jejich hladinu energie, optimismu a oddanosti práci, jak již naznačovali i výsledky studie Dippenaar a Schaap (2017). Takto vytvořené pracovní prostředí podporuje **osobnostní růst** a vede k vyššímu pracovnímu nasazení zaměstnanců, kteří jsou potom s větší pravděpodobností víc efektivní a vynakládají více úsilí na své zadané úlohy. Rekalde et al. (2015, str. 1678), Duminică (2019, str. 1) a Utrilla a Torraleja (2013, str. 398) taktéž doporučují využití koučovacího procesu (resp. GROW modelu) jako způsobu dosáhnutí osobnostního růstu vedoucího pracovníka. Koučovaný si prostřednictvím koučovacího procesu může zlepšit své schopnosti identifikace nových příležitostí, a výsledkem také může být jeho proaktivnější přístup při rozhodování.

Aas (2017, str. 448) zmiňuje využití GROW modelu jako jednoho z kroků při zlepšování **leadershipu** v organizaci. Spolu s dalšími nástroji může pomoct k lepší zpětné vazbě a tím k identifikaci kroků, které je potřeba udělat na dosažení cíle, v tomhle případě teda ke zlepšení vnímaní konkrétního vedoucího pracovníka v organizaci a k identifikaci oblastí, ve kterých může vylepšovat svůj styl vedení.

1. **Diskuze**

Naším cílem bylo zodpovědět zvolenou výzkumnou otázku *„Jaké dovednosti rozvíjí vedoucí pracovníci pomocí metody GROW?“*. Nejdříve bylo nutno zmapovat teoretická východiska zaměřena postupně na koučink a vzdělávání vedoucích pracovníků. Tato témata byla klíčová pro následné vymezení GROW modelu jako nástroje pro koučink a zjištění na jaké dovednosti má jeho aplikace vliv s potenciálem rozvoje. Naším záměrem bylo se dozvědět v obecné rovině jaké dovednosti se mohou rozvíjet, a poté jsem se zaměřili přímo na jednotlivé dovednosti.

Z našich zjištění vyplývá, že dovednosti, které se nejčastěji rozvíjí pomocí GROW modelu a pomocí koučinku jsou velice podobné, v mnoha případech dokonce totožné. Dovednosti, které se dle naší literární rešerše rozvíjí pomocí GROW modelu i pomocí koučinku jsou hlavně komunikační dovednosti (Seemann a Farkašová, 2015; Siew a Jones, 2018; Milner et al., 2018; Boak a Crabbe, 2019; Dippenaar a Schaap, 2017; Peláez Zuberbuhler et al., 2020; Netolicky, 2016), dále pak interpersonální dovednosti, jako například empatie, ty napomáhají řešení konfliktů a pomáhají zlepšovat mezilidské vztahy (Dippenaar a Schaap, 2017) a intrapersonální dovednosti, jako je asertivita, sebeúcta, sebevědomí a seberealizace (Allen a Fry, 2019; Dippenaar a Schaap, 2017; Boak a Crabbe, 2019), ty zase pomáhají osobnímu rozvoji vedoucího pracovníka (Rekalde et al., 2015; Duminică, 2019; Utrilla a Torraleja, 2013). Samotné koučovací dovednosti získané za pomoci koučinku nebo za použití GROW modelu lze pak využít i při vyjednávání s obchodními partnery (Seemann a Farkašová, 2015).

Všechny dovednosti, které se nám podařilo identifikovat jako získatelné pomocí koučinku nebo GROW modelu spadají dle Katzova (2009) rozdělení do kategorie lidských dovedností.

Katz (2009, str. 6) rozlišuje *technické dovednosti*, *lidské dovednosti* a *koncepční dovednosti.*

*Technické dovednosti* chápe jako porozumění specifické aktivitě nebo metodě a použití nástrojů a techniky, týkajících se této aktivity. Jako příklad uvádí technické dovednosti chirurga, muzikanta, nebo i účetního (Katz, 2009, str. 7).

Na rozdíl technických dovedností, které se týkají práce s věcmi, *lidské dovednosti* se týkají práce s lidmi. Katz (2009, str. 8) uvádí jako možný příklad schopnost pracovat efektivně v týmu. Člověk s dostatečnými lidskými dovednostmi taktéž dokáže jasně a srozumitelně vyjadřovat svoje názory a postoje a dokáže pracovat se svými pocity.

Třetí kategorii dovedností jsou dle Katze (2009, str. 18) *konceptuální dovednosti*. Jsou to dovednosti týkající se schopnosti vidět organizaci jako celek a porozumět vzájemnému fungování jejích jednotlivých částí. Porozumění způsobu, jakým jsou jednotlivé části organizace ovlivňovány různými faktory (či už politickými, ekonomickými, sociálními nebo veřejností) zlepšuje blahobyt celé organizace a je klíčové např. při sestavování strategického plánu organizace nebo stanovováni vize (Northouse, 2010, str. 42).

*Technické dovednosti* nejsou zmíněny ani jedním autorem v souvislosti s jejich rozvojem pomocí koučinku nebo GROW modelu. Pro jejich rozvoj tedy v prostředí vzdělávání vedoucích pracovníků pravděpodobně existuje jiný, vhodnější model, Katz (2009, str. 8) zmiňuje on-the-job training nebo programy odborného vzdělávání. Nenašli jsme zmínku ani o tom, že by se koučink nebo GROW model používal na rozvoj *konceptuálních dovedností*.

Hlavní omezení bylo nedostatečné zaměření odborné publikace přímo na téma rozvoje dovedností vedoucích pracovníků spojených s GROW modelem. Větší množství publikací přináší odborná literatura věnující se koučinku vedoucích pracovníků (executive coaching) s cílem rozvoje jejich dovedností. V této souvislosti jsme zhodnotili, že pokud je GROW model nejčastější metodou využívanou v koučinku, mohou být tyto dovednosti rozvíjeny pomocí GROW. Další limity vidíme v použití Web of Science jako jediného zdroje zvoleného pro výzkumnou část. Věříme, že pokud by byl okruh zdrojů výrazně rozšířen, došlo by k nalezení více zdrojů ve spojitosti s problematikou. Částečným řešením bylo využití více vyhledávání.

V souvislosti s limity koučinku Rekalde et al. (2015, str. 1680) zdůrazňují, že metoda může být úspěšná pouze pokud u vedoucího pracovníka vzniká potřeba nebo motivace učit se nebo se rozvíjet a pracovat na sobě. Použití metody v případě chybějící vnitřní motivace a bez dostatečného vysvětlení důvodu a cíle používaní metody se vedoucí pracovníci budou se soustředit pouze na splnění zadané o úkolu, ale metoda nebude mít kýžený dlouhodobý efekt na změnu jejich přemýšlení a jednání. Peláez Zuberbuhler et al. (2020) také zmiňují, že vedoucí pracovníci potřebují čas (obvykle 3-6 měsíců) na plné osvojení si nových koučovacích dovedností a jejich sebejisté využívání.

Další limit spočívá ve výběru kouče. Na kouči a jeho přístupu totiž také do velké míry závisí, zda bude koučování úspěšné. Netolicky (2016, str. 73) a Duminică (2019, str. 3) zdůrazňují nutnost ponechat koučovanému prostor rozmýšlet sám za sebe a přijít na řešení samostatně. Duminică (2019, str. 2) dodává, že omezování koučovaného může nastat i neúmyslně, pokud kouč nepoužije dostatečně otevřené otázky a tím může koučovanému i nevědomky podsouvat svůj vlastní názor. Hagen a Peterson (2015, str. 129) přidávají, že špatné koučování může mít dokonce až negativní vliv na rozvoj dovedností vedoucích pracovníků.

Duminică (2019, str. 3) přidává další faktory, na kterých závisí úspěch koučinku za pomocí GROW modelu. Například kooperativní přístup (cooperative attitude), který napomáhá koučovanému se kouči otevřít a důvěřovat mu, připravenost, kdy kouč dopředu disponuje informacemi o koučovaném, které mu usnadní posouzení současné situace. Milner et al. (2018, str. 197) doplňuje, že je žádoucí si předem jasně definovat dovednosti, kterých chceme dosáhnout a podle nich přizpůsobit parametry koučovacího programu, stanovit způsob, jakým bude koučink do organizace vnesen. Posledním faktorem je správné načasování. Ne vždy je vhodné využít koučovací metody, American Management Association (2019) uvádí, že například v situaci, kdy koučovanému schází dovednosti nebo schopnosti nutné k dokončení daného úkolu je vhodnější zadat přesné pokyny, ty budou užitečnější než doufání, že koučovaný na řešení přijde sám.

V současné situaci pandemie a přenesení mezilidských kontaktů do online světa vidíme také jistá omezení v souvislosti s použitím koučinku. Koučink prostřednictvím online platforem má několik nesporných výhod, mezi které patří dle Allen (2014, str. 26, in Bishop, 2015) úspora času a peněz, nebo snazší přístup k lidem s fyzickým nebo psychickým hendikepem (Gable, 2014, in Bishop, 2015). Také se však objevuje kritika, že osobní koučink je efektivní pouze na osobní úrovni (McCarthy, 2010, in Bishop, 2015), v online prostředí se podobá spíš interview a mohou vznikat bariéry kvůli komfortu některých jedinců v souvislosti s online realitou (James a Busher, 2009; Bishop, 2007, Nonnecke a Preece, 2000, str. 74, in Bishop, 2015). Pro úspěšný vztah kouče s koučovaným je nutné vybrat taký způsob, který by uživatelům co nejvíc vyhovoval (Mitra a Kalia, 2010, in Bishop, 2015).

Koučink i GROW model je možné využít k řešení neznámých nebo nečekaných situací. Pomocí těchto přístupů lze rozvíjet schopnosti efektivního řešení problémů (Seemann a Farkašová, 2015, str. 668; Dippenaar a Schaap, 2017, str. 11; Boak a Crabbe, 2019, str. 162; Netolicky, 2016, str. 73) a flexibilitu, tedy lehčí přizpůsobení se novým situacím (Dippenaar a Schaap, 2017, str. 11; Netolicky, 2016, str. 73). Změny můžou častokrát vyvolávat pocity stresu, výsledkem koučinku pomocí GROW modelu je však také lepší stress management (Dippenaar a Schaap, 2017, str. 11). Vedoucím pracovníkům při řešení nových situací také může pomoci schopnost lepší regulace jejich emocí (Dippenaar a Schaap, 2017, str. 11) v souvislosti právě so změnou situace, vedoucí pracovník tak bude schopný odosobnit se od situace a efektivněji ji vyřešit. Koučink také pomáhá zvyšovat samostatnost přemýšlení a vedoucí pracovník tak pravděpodobněji přijde k dobrému řešení situace (Netolicky, 2016, str. 73).

Vzdělávací instituce pro firmy i jednotlivce využívají model GROW jako jednu z nejčastějších metod koučinku (Education). Model GROW představují jako rychlou mnemotechnickou pomůcku, která připomene nejdůležitější body rámce koučování (Brain Tools Group, 2015). Jednotlivé vzdělávací organizace, nebo jednotlivý koučové, nabízí vzdělání ohledně modelu GROW, nebo koučink během nějž je model využit (Coachingworld; Martin Lavický). Interakce může probíhat, jak osobně, tak i online. Zvláštně v době okolo pandemie COVID je možnost koučinku ve virtuálním prostředí velkou výhodou (Performance Consultants, 2020).

**Závěr**

Využití koučinku a s tím souvisejícího modelu GROW a jeho různých rozšíření bychom doporučili převážně vedoucím pracovníkům středního a vyššího managementu. Vybrané jsou tyto skupiny vedoucích pracovníků, protože se jedná o aktivitu, do které je potřebné investovat dost času, a i finančních prostředků. Ovšem při dlouhodobé práci s kvalifikovanými kouči mohou vedoucí pracovníci soustavně zlepšovat své *lidské dovednosti*, které definuje Katz (2009, str. 7). Pro vedoucí pracovníky nižšího managementu by bylo vhodné, kdyby znali alespoň základy GROW modelu a mohli se o ně opřít v praxi.

### **Literatura**

Aas M. (2017). Leaders as learners: developing new leadership practices*. Professional development in education, 43*(3), 439-453.

Alexander, G., & Renshaw, B. (2005). *Supercoaching: the missing ingredient for high performance.* Random House Business.

Alexander, G. (2006). Behavioural coaching – the GROW model. In: Passmore, Jonathan. *Excellence in Coaching: The Industry Guide.* (s. 83–93). London: Kogan Page Publishers.

Allen, M. (2014). Catching the Bug: How Virtual Coaching Improves Teaching. *Educational Horizons, 92*(4), 25-27.

Allen, S., & Fry, L. W. (2019). Spiritual development in executive coaching. *Journal of Management Development, 38*(10), 796-811.

# American Management Association. (2019, 24. ledna). *When to Coach and When Not To.* https://www.amanet.org/articles/when-to-coach-and-when-not-to/

# Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self‐efficacy related to management soft‐skills. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(1), 18-38.

# Bishop, J. (2015). *An investigation into the extent and limitations of the GROW model for coaching and mentoring online: Towards' prosthetic learning'.* International Conference on E-Learning, e-Business, Enterprise Information Systems, and e-Government (EEE)*,* Atény, Řecko.

# Bishop, J. (2007). Increasing participation in online communities: A framework for human-computer interaction. *Computers in Human Behavior, 23*(4), 1881-1893.

Boak, G., & Crabbe, S. (2019). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European journal of training and development, 43*(1/2), 153-165.

Brain Tools Group. (2015). *Koučovací proces ve čtyřech krocích*. https://www.braintools.cz/toolbox/koucink/model-grow.htm

Coachingworld. (n.d.). *Kurzy koučování.* https://coachingworld.cz/kurzy-koucovani

Dembkowski, S., & Eldridge, F. (2003). Beyond GROW: A new coaching model. *The international journal of mentoring and coaching*, *1*(1), 21.

Dembkowski, S., Eldridge, F., & Hunter, I. (2009). *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press.

Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *20*(1), 1-16.

Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*. New York: Texere/Thomson.

Duminică, D. (2019, 27. červen). *Professional Training of Staff from Organizations through the GROW Method.* 2019 11th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence (ECAI), Pitesti, Rumunsko.

Du Toit, A., & Reissner, S. (2012). Experiences of coachig in team leading. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 1*(3), 177-190.

Education. (n.d.). *Základy koučování a MODEL GROW*. https://www.kurzy-vyuka.cz/d-108452/zaklady-koucovani-a-model-grow-kurz-praha

El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International journal of project management*, *19*(1), 1-7.

Gable, R. A. (2014). Teaching Students with Emotional Disabilities: Challenges and Opportunities. *Special Education Past, Present, and Future: Perspectives from the Field (Advances in Learning and Behavioral Disabilities), 27*, 117-140.

Gorell, R. (2013). *Group Coaching: A Practical Guide to Optimizing Collective Talent in Any Organization.* London: Kogan Page Publishers.

Grant, A.M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *Coaching Psychologist, 7*(2), 118–126.

Hagen, M. S., & Peterson, S. L. (2015). Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development, 34*(2), 114-133.

Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, *97*(6), 110-119.

James, N., & Busher, H. (2009). *Online Interviewing*. Sage Publications.

Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*. Sage.

Kamarudin, M. binti, Kamarudin, A. Y. binti, Darmi, R. binti, & Saad, N. S. binti M. (2020). A Review of Coaching and Mentoring Theories and Models. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 9*(2), 289–298.

Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *53*(4), 205-228.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.

Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*, 134–144.

Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, *25*(1), 59-85.

Kirchner, M. J., & Akdere, M. (2014). Leadership development programs: An integrated review of literature. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *9*(1), 137-146.

Law, H. (2013). *Coaching Psychology: A Practitioner's Guide.* John Wiley & Sons.

Lord, P., Atkinson, M., & Mitchell, H. (2008). Mentoring and coaching for professionals: A study of the research evidence. *Variations*, *1*(4).

Martin Lavický. (n.d.). *Co je koučink? A jak vám pomůže v běžném životě?* https://martinlavicky.cz/koucink/

McCarthy, G. (2010). Approaches to the postgraduate education of business coaches. *Australian Journal of Adult Learning, 50*(2), 323-357.

Megginson, D., & Clutterback, D. (2009). *Further Techniques for Coaching and Mentoring.* Oxford: Elsevier.

Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development, 37*(2), 188-200.

Mitra, A., & Kalia, A. (2010). Role of virtual coaching to develop human capacity among organisations. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI).*

Netolicky D. M. (2016). Coaching for professional growth in one Australian school:“oil in water”. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education,* *5*(2), 66-86.

Nonnecke, B., & Preece, J. (2000). Lurker demographics: Counting the silent. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*, 73-80.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Panchal, S., & Riddell, P. (2020). The GROWS model: Extending the GROW coaching model to support behavioural change. *Coaching Psychologist*, *16*(2), 12-24.

Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in psychology*, *10*, 1-22.

Performance Consultants. (2020). *Online GROW Training for Leaders.* https://www.performanceconsultants.com/product/online-grow-training-for-leaders-and-managers

Rekalde, I., Landeta, J., & Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision, 53*(8), 1677-1697.

Rojon, C., McDowall, A., & Saunders, M. N. (2011). On the experience of conducting a systematic review in industrial, work, and organizational psychology: Yes, it is worthwhile. *Journal of Personnel Psychology*, *10*(3), 133-138.

Seemann, P., & Farkasova, V. (2015). Coaching as a Tool for Improving the Quality of Managerial Work. In *Proceedings of the 15th International Scientific Conference on Globalization and its Socio-Economic Consequences,* 661-669.

Siew N. M., & Jones S. (2018). Training approaches for improving school managers´ conflict resolution skills: a case study. *Problems of education in the 21st century, 76*(5), 720-738.

Utrilla P. N. C., & Torraleja F. A. G. (2013).The importance of mentoring and coaching for family businesses. *Journal of Management & Organization,* *19*(4), 386-404.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Peformance*. Nicholas Brealey Publishing.

Whitmore, J., & Lisa, A. (2009). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování.* Praha: Management Press.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill Professional.