

# Vliv executive coachingu na rozvoj manažerských kompetencí

## Škrdlová, Žaneta

Klíčová slova: executive coaching, vedoucí pracovník, management, kompetence, rozvoj

### Abstrakt

~~Tato práce je zpracována formou systematické literární rešerše a zabývá se rozvojem kompetencí vedoucích pracovníků pomocí~~ *~~executive coachingu~~*~~. Jejím cílem je představit kompetence, které byly u vedoucích pracovníků právě pomocí této metody získány, či rozvinuty. Za tímto účelem jsou napříč prací využívány odborné články z vědeckých časopisů. První část této práce představuje teoretická východiska metody executive coaching, druhá část práce následně představuje rešerši zabývající se konkrétně již zmíněnými kompetencemi vedoucích pracovníků. Na závěr jsou v diskuzi představena zjištění a odhalené kompetence vedoucích pracovníků spojené s metodou executive coachingu.~~

### Úvod

V současné době, kdy je lidský kapitál chápán jako hlavní konkurenční výhoda organizace, je kladen důraz právě na jeho rozvoj, a to především prostřednictvím vzdělávání pracovníků, a to ať už běžných, či vedoucích pracovníků. S nárůstem nároků na kompetence pracovníků rostou i nároky na vzdělávací programy, kterých je v současnosti nespočet. Zatímco tradiční vzdělávací programy pro manažery jsou soustředěny na rozšíření znalostí většího počtu osob, executive coaching (dále výlučně jako EC) jako jedna z forem vzdělávání zaměstnanců organizace se zaměřuje na specifické potřeby jednotlivců (Underhill et al., 2007, s. 1).

Tato práce je rozdělena na dvě části: V první části je představen a definován pojem executive coaching společně s jeho souvislostmi. V druhé části je popsána metoda ~~získávání a třídění zdrojů na relevantní a nerelevantní~~. Na metodologii navazují popsaná zjištění z relevantních vědeckých článků. Závěrem práce je obsažena diskuze shrnující dosavadní zjištění.

### Základní teoretická východiska

EC představuje druh koučování, který je zaměřen výlučně na manažery a vedoucí pracovníky. Beth O’Neil (2007, s. 5) definuje podstatu executive coachingu jako pomoc vrcholovým pracovníkům oprostit se od jejich dilemat a pomoci jim transformovat jejich učení do výstupů pro organizaci. Jednodušší definici nabízí Underhill et al. (2007, s. 8), který executive coaching chápe jako individuální rozvoj vedoucích pracovníků organizace, který probíhá prostřednictvím rozhovorů mezi koučem a zaměstnancem. Ennis et al. (2015, s. 8) nabízejí podrobnější definici EC, dle nich se jedná o proces, který probíhá mezi dvěma osobami a je orientován na prospěch jak vedoucího pracovníka, tak i celé organizace. Během tohoto procesu za pomoci koučových metod a individuálních cílů manažera, společně se strategickými cíli organizace, rozvíjí kouč ve vedoucím pracovníkovi schopnosti vůdce pro současné a budoucí vedení (Ennis et al., 2015, s. 8). Z výzkumu provedeného Underhillem et al. (2007, s. 10) vyplynul rozvoj vůdčích vlastností vedoucích pracovníků jako primární účel využívání koučů v prostřední organizace. Na dalších pozicích byl poté kariérní coaching a s tím i spojená pomoc při přestupu na jinou vedoucí pracovní pozici či pomoc při nápravě problémů s pracovním výkonem. Hranice různých oblastí coachingu však nejsou plně stanoveny, je tak možné, že i při executive coachingu se vedoucí pracovníci mohou setkat například s jistou formou life coachingu. I přesto, že definic EC je mnoho a často se ve svých výkladech různí, vykazují určitou soudržnost. Trevillion (2018, s. 22) nachází jednotnost definic a na jejich základě popisuje executive coaching jako nehierarchický, důvěryhodný a osobní vztah mezi koučem a výkonným manažerem/koučovaným.

Coaching se v organizacích začal objevovat na počátku 90. let 20. století, a to paralelně s nárůstem využívání 360° zpětné vazby. Vedení organizace začalo, za účelem prodiskutování výsledku zpětné vazby, nabízet zaměstnancům krátké pohovory s koučem. Po zhodnocení toho procesu došli k závěru, že coaching přispívá k jejich osobnímu a profesionálnímu rozvoji a zařadili ho mezi metody vzdělávání v organizaci (Underhill et al., 2007, s. 2). Podobný počátek užívání pojmu executive coaching nabízí například Tobias (1996), který uvádí právě konec 80. let 20. století jako období, kdy se daný termín začal užívat. Harris (1999) ve svém díle nastiňuje odlišnou historii executive coachingu, konkrétně popisuje tři jeho fáze. První fáze proběhla mezi lety 1950–1979, když bylo v pracovním prostředí využito psychologických technik a technik organizačního rozvoje. Během druhé fáze (1980–1994) docházelo k nárůstu profesionality v organizacích a stejně tak i k nárůstu standardizace služeb. Ve třetí fázi, která začala v roce 1995 a stále trvá, se dostává executive coachingu nejvíce pozornosti, a to nejen prostřednictvím publikací, ale i prostřednictvím profesionální organizace pro koučování známou pod názvy *Professional and Personal Coaches Association*, či *International Coach Federation*. I přes skutečnost, jak uvádí Kampa-Kokesch, Anderson (2001, s. 207), že někteří autoři ve svých publikacích představují i dřívější období, tak se většina z nich shoduje právě na 80. - 90. letech jako na počátku užívání pojmu EC. Toto přesvědčení může být způsobeno tím, že až současná literatura se daným termínem podrobněji zabývá.

Po přezkoumání odborné literatury zabývající se EC Baron a Morin (2009, s. 20) prostřednictvím jimi navržených šesti fází, týkajících se efektivního procesu executive coachingu, popsali, jak by měl efektivní proces koučování vedoucích pracovníků vypadat. Aby bylo koučování kvalitní, je kritické vytvoření vztahu důvěry mezi koučem a koučovaným. Kouč by měl následně zhodnotit stav vedoucího pracovníka společně i s pracovním prostředím, ve kterém se daný pracovník vyskytuje a na základě toho sdělit koučovanému relevantní zpětnou vazbu. Následuje vypracování plánu na rozvoj pracovníka, stanovení vhodných cílů a implementace chování, které má být u koučovaného vyvinuto, či vylepšeno. Závěrečným krokem je společné zhodnocení dosažených pokroků.

Bono et al. (2009) uskutečnil průzkum praktik využívaných kouči při executive coachingu, který proběhl formou dotazníkového šetření a pětibodové stupnice. Z průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce koučů při koučování využívá osobních a následně telefonických rozhovorů, emailová komunikace byla v odpovědích průzkumu zaznamenána v menší míře. Kouči nejvyužívanější praktika jsou osobní rozhovory na témata týkající se vedení lidí, interpersonálních dovedností, zvládání stresu, zvládání konfliktů, strategického myšlení či přizpůsobivosti a všestrannosti (Bono et al., 2009, s. 371-372).

Ze studie Rekalde et al. (2016, s. 2156), týkající se manažerských vzdělávacích programů, vyplynul EC jako nejpřínosnější technika v procesu změn chování vedoucích pracovníků. Na druhé pozici tabulky byl mentoring následovaný rotací práce. Hlavní výhodou executive coachingu jako vzdělávací techniky, je možnost přizpůsobení rozvoje kompetencí konkrétním potřebám manažera. Dalšími zmíněnými výhodami bylo zlepšení vůdčích schopností, zvýšení manažerského sebeuvědomění či podpora manažerských postojů a schopností. Jako hlavní nevýhoda techniky executive coachingu figurovala její vysoká cena následovaná vysokou časovou náročností (Rekalde et al., 2016, s. 2157).

### Popis výzkumné metody a sběru dat

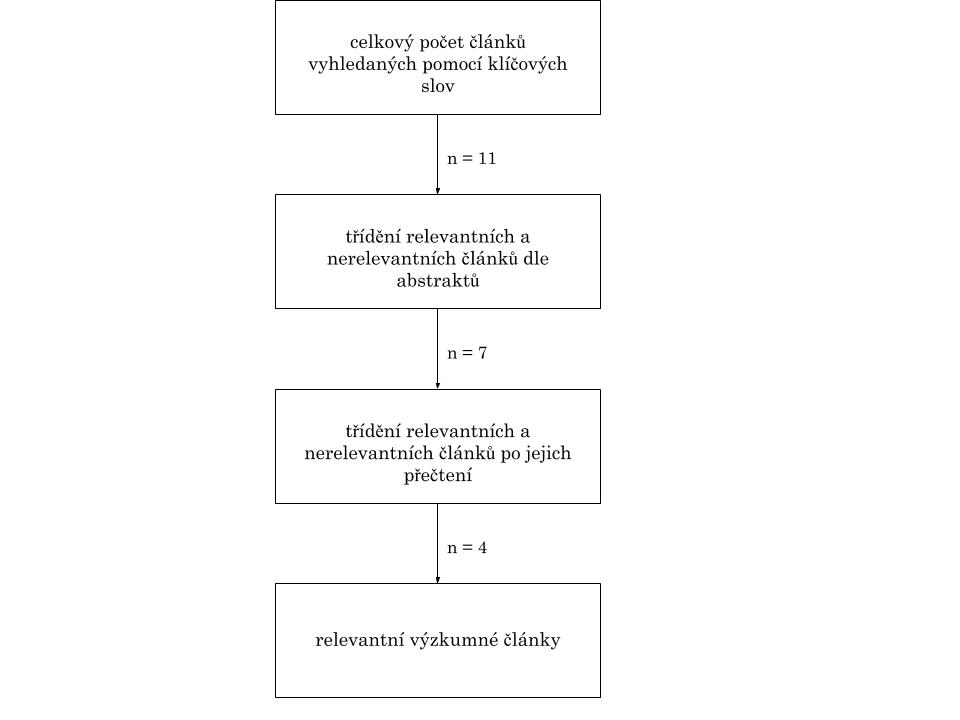
Tato práce je zpracována metodou systematické literární rešerše s cílem analyzovat a zhodnotit dosavadní poznatky týkající se executive coachingu a jeho dopadu na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků, a odpovědět na následující výzkumnou otázku:

*„Jaké kompetence rozvíjí executive coaching u vedoucích pracovníků?“*

Zdroje použité v této práci jsou články publikované ve vědeckých časopisech, které byly zpracovány tradiční, či systematickou literární rešerší. Zdrojem článků pro tuto práci byla internetová databáze Scopus, která mimo jiné poskytuje úplné bibliografické údaje, odkazy na zdroje a plné texty článků.

Odborné články byly na webu Scopus vyhledávány za pomoci klíčových slov, kterými byly *executive coaching* a *competencies*. Využitím těchto klíčových slov bylo nalezeno 64 dokumentů, které byly dále filtrovány dle typu dokumentu, roku vydání a jazyka, ve kterém byl článek vydán. Využitím výše uvedených filtrů bylo nalezeno 11 článků, napsaných v anglickém jazyce a vydaných mezi lety 2015 a 2020.

Následně byly prozkoumány abstrakty všech vyhledaných článků, kde za vhodné byly považovány pouze články jejichž abstrakty pojednávaly o executive coachingu a jeho dopadu na rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků. Vyřazeny byly nejprve 4 články na základě abstraktů, které pojednávaly o efektivnosti executive coachingu či kompetencích koučů, ne však o kompetencích manažerů. Ze stejného důvodu byly po přečtení studií vyřazeny další 3 články, jejíchž přínos pro tuto práci nebyl relevantní. Pro účely této práce byly finálně využity 4 níže uvedené články. Články nebyly nijak kategorizovány, neboť se všechny zabývaly přímým dopadem EC na rozvoj kompetencí pracovníků.

**Obrázek č.1 – Přehled procesu literární rešerše

Tabulka č.1 – Přehled hlavních výzkumných zdrojů použitých k rešerši

|  |  |
| --- | --- |
| **Autor a rok vydání** | **Název článku** |
| Cameron Donna et al. (2019) | Executive/life coaching for first year medical students: a prospective study |
| Chatterjee Subhamay (2019) | Executive coaching Intervention and its Impact on Leadership Competencies and Leader Behaviour |
| Harte Stephen & McGlade Kieran (2018) | Developing excellent leaders – the role of Executive Coaching for GP speciality trainees |
| Athanasopoulou Andromachi & Dopson Sue (2017) | A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? |

### Výsledky

Studie provedená Cameron et al. (2019) na studentech druhých ročníků medicíny na univerzitě v Georgetownu odhalila kompetence, u nichž bylo po ukončení studie u studentů zjištěno zlepšení. Nejvýznamnější pozitivní změna byla pozorována u sebeúčinnosti studentů týkající se jejich sebevědomí ve vlastní schopnosti zohledňující zvládání stresových situací, uvědomování si myšlenek týkajících se stresu a vlastních schopností pro jejich zvládnutí. Určitá změna k lepšímu byla současně pozorována u kompetencí týkajících se organizování vlastního času (Cameron et al., 2019, s. 5).

Chatterjee (2019) ve své studii, zkoumající vliv EC na vedoucího provozu a vedoucího IT oddělení, odhalil pozitivní vývoj kompetencí týkajících se vedení lidí, tvorby rozhodnutí, plánování, organizování, přizpůsobování a zvládání pracovních, ale i osobních životních situací. Jeden z koučovaných současně uvedl přínos executive coachingu v překonání jeho psychických bloků, což mu umožnilo řešit obtížné pracovní projekty efektivněji. Již ne tak výrazná změna byla pozorována u kompetencí analyzování a interpretování, či podpory a spolupráce (Chatterjee, 2019, s. 41-42).

Podstatnými kompetencemi, které byly rozvinuty a pozorovány u praktických lékařů, bylo zvýšení sebeuvědomění si jejich práce a současně jejich pozice jako vedoucího pracovníka. Zlepšení bylo dále pozorováno u nárůstu vlastní hodnoty, sebeúčinnosti a vlastního přesvědčení. Pozorován byl současně nárůst sebevědomí související s delegováním práce a rozhodováním, rozvinuty byly schopnosti související s řízením konfliktů na pracovišti či asertivitou. Významnou změnou bylo i snížení stresu a schopnost lepšího vypořádávání se s nečekanými situacemi. Dále bylo zjištěno zlepšení u organizačních schopností lékařů, konkrétně organizování času, jejich účinnost a efektivita, akční plánování či proaktivita (Harte a McGlade, 2018, s. 9-15).

Executive coaching má přímý vliv na schopnosti manažerů týkající se jejich osobního rozvoje, chování na pracovišti a jejich pracovní morálky. U vedoucích pracovníků bylo odhaleno snížení stresu a úzkostí, zlepšení sebeovládání; zlepšení odolnosti, organizování času, přizpůsobivosti a flexibility, a zlepšení schopnosti a kvality stanovování cílů. V souvislosti s chováním vedoucích pracovníků byly zlepšeny jejich kompetence týkající se vedení lidí, konkrétně řízení a jejich rozvoj, a kompetence související s interakcí a vztahy na pracovišti; spolupráce a budování týmů či lepší komunikační schopnosti. Dále zjištěné schopnosti související se zvýšením výkonnosti, produktivity a plánování souvisí s pracovní morálkou vedoucích pracovníků. EC má současně pozitivní dopad na sebeuvědomění a rozvoj autentických vůdčích schopností či na zlepšení porozumění, přizpůsobení a zavázání se manažerů k organizaci (Athanasopoulou a Dopson, 2017, s. 75).

### Diskuze

Cílem této práce bylo zodpovězení předem stanovené výzkumné otázky týkající se executive coachingu a kompetencí vedoucích pracovníků: *„Jaké kompetence rozvíjí executive coaching u vedoucích pracovníků?“*. Úvod do problematiky představovala zpracovaná teoretická východiska, která současně představila různé definice pojmu executive coaching.

Studie obsažené v rešeršní části této práce se přímo zaměřovaly na dopad zmíněné vzdělávací metody na rozvoj kompetencí u různých skupin pracovníků, až na studii Cameron et al. (2019) se jednalo vždy o vedoucí pracovníky. Významnými kompetencemi, u kterých byla pozorována pozitivní změna, a na kterých se autoři shodují, jsou především schopnosti zvládání stresových situací a snížení stresu (Cameron et al., 2019; Harte&McGlade, 2018; Athanasopoulou&Dopson, 2017), lepšího organizování času (Cameron et al., 2019; Harte&McGlade, 2018; Athanasopoulou&Dopson, 2017) či vedení lidí (Chatterjee, 2019; Harte&McGlade, 2018; Athanasopoulou&Dopson, 2017).

Rozvoj kompetencí zvládání stresových situací a snižování stresu prostřednictvím EC potvrzuje i studie provedená Ladegårdem (2011, s. 40), která odhalila pozitivní korelaci právě mezi snížením stresu a coachingem. Ke snižování stresu pomocí coachingu dochází mimo jiné i nepřímo prostřednictvím zdokonalování ostatních kompetencí vedoucích pracovníků, neboť v případě, že je stres vyvolán například nedostatečnými vůdčími či komunikačními schopnostmi, tak právě jejich zlepšení povede zároveň ke snížení jejich hladiny stresu (Gyllensten a Palmer, 2005, s. 16).

Jak uvedli Ennis et al. (2015, s. 8) executive coaching přináší prospěch nejen organizaci, ale současně i vedoucímu pracovníkovi. Organizace z této vzdělávací metody profituje především díky zlepšení pracovního výstupu vedoucího pracovníka, který má přímý dopad na pracovní výkon svých podřízených, stejně tak jako na výkonnost celé organizace. Samotnému vedoucímu pracovníkovi EC nabízí zlepšení jeho kompetencí, například schopnost zvládání stresu či neočekávaných životních situací, které denně využívá nejen v profesním, ale i v osobním životě.

Již zmíněním neodmyslitelným limitem metody executive coachingu je jednoznačně její vysoká finanční a časová náročnost (Rekalde et al., 2016, s. 2157). Finanční nákladnost této metody se odvíjí jednak od kvalifikovanosti kouče, a jednak od celkového počtu koučových sezení, který se současně pojí i se zmíněnou časovou náročností.

Na základě výše uvedených zjištění je možné se domnívat, že metoda EC představuje nejen vhodný a efektivní nástroj vzdělávání a rozvoje kompetencí vedoucích pracovníků, ale současně i vhodný nástroj pro zvyšování odolnosti pracovníků vůči stresu, což v konečném důsledků vede nejen k jejich pracovní spokojenosti, ale současně, podobně jako rozvoj ostatních kompetencí, i k jejich vyšší pracovní výkonnosti. Rozvoj pracovníků touto metodou spočívá v individuálních konverzacích mezi koučem a koučovaným, kde kouč využívá různých psychologických technik za účelem rozvoje kompetencí vedoucího pracovníka.

### Závěr

~~Teoretická východiska dané problematiky byla zpracována na základě prostudovaných odborných zahraničních článků. V teoretické části byl nastíněn pojem executive coaching a jeho vývoj napříč historií, proces koučování a praktiky při něm využívané. Na závěr byl EC srovnán s podobnými metodami vzdělávání vedoucích pracovníků. V části popisující výzkumné metody byl představen postup sběru dat pro tuto práci. Pro získání vědeckých článků bylo využito webové databáze vědeckých časopisů Scopus. Prostudování odborných článků odhalilo kompetence, která jsou u vedoucích pracovníků, prostřednictvím executive coachingu, rozvíjeny. Na základě této skutečnosti je možné konstatovat, že~~ metoda executive coaching je pro rozvoj vedoucích pracovníků, a s tím spojený výkon organizace, vhodná.

### Literatura

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2017). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, *29*(1).

Baron, L & Morin, L. (2009). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(1), 18-38.

Bono, J. E., Purvanova, K. R., Towler, A. J. & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2).

Cameron, D., Dromerick, L. J., Ahn, J. & Dromerick A. W. (2019). Executive/life coaching for first year medical students: a prospective study. *BMC Medical Education*, *19*(1).

Chatterjee, S. (2019). Executive coaching Intervention and its Impact on Leadership Competencies and Leader Behaviour. *Journals Smsvaranasi*, *12*(2).

Ennis, S., Goodman, R., Hodgetts, W., Hunt, J., Otto, R. & Stern, J. (2015). *The Executive Coaching Handbook: Principles And Guidelines For A Successful Coaching Partnership*. 5. The Executive Coaching Forum.

Gyllensten, K. & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? *The coaching psychologist*, *1*, 15-18.

Harris, M. M. (1999). Look, it’s an I-O psychologist . . . no, it’s a trainer . . . no, it’s an executive coach. *The Industrial-Organizational Psychologist*, *36*.

Harte, S. & McGlade, K. (2018). Developing excellent leaders – the role of Executive Coaching for GP speciality trainees. *Education for primary care*, 29(5).

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

Ledegard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. Inte*rnational Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, *9*(1), 29-43.

O’Neill, M. B. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart. A system approach to Engaging Leaders with Their Challenges*. 2. Místo vydání?: Jossey-Bass.

Rekalde, I., Albizu, E., Fernandez-Ferrin, P. & Landeta, J. (2016). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, *55*(10), 2149-2162.

Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *48*(2), 87-95.

Trevillion, F. M. H. (2018). Executive Coaching Outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12.

Underhill, B. O., McAnally, K. & Koriath, J. J. (2007). *Executive Coaching for Results.* 1. Místo vydání?: Berrett-Koehler Publishers.