

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

KOUČOVÁNÍ POZITIVNÍHO LEADERSHIPU A JEHO VLIV  
NA PSYCHOLOGICKÝ KAPITÁL

POSITIVE LEADERSHIP COACHING AND ITS IMPACT ON PSYCHOLOGICAL  
CAPITAL



Magisterská diplomová práce

Autor: Mgr. et Bc. Petra Karlachová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2022

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu doc. PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D., za jeho trpělivost a podnětné rady při vedení mé práce. Současně bych ráda poděkovala paní Mgr. Ivaně Šípové, Ph.D., za zprostředkování možnosti zapojit se svojí prací do projektu H-Work a za její podporu v průběhu celé práce a cenné podněty a doporučení, které mi poskytla. Velký dík patří také mému zaměstnavateli a kolegům a zejména pak mé rodině, především mému muži Radimovi a dceři Amélii, za neutuchající duševní i praktickou podporu, bez níž by dokončení mého studia bylo nemyslitelné.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma *„Koučování pozitivního leadershipu a jeho vliv na psychologický kapitál“* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Praze dne 5.11. 2022

Podpis.....

# Obsah

Úvod .....	5
Teoretická část .....	7
1 Pozitivní Leadership .....	7
1.1 Teorie leadershipu .....	7
1.2 Pozitivní leadership .....	9
2 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu .....	13
2.1 Nástroje rozvoje leadershipu .....	13
2.2 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu .....	13
2.3 Koučování pozitivního leadershipu .....	18
3 Psychologický kapitál .....	21
3.1 Definice a charakteristiky .....	21
3.2 Složky PsyCap .....	21
3.3 PsyCap u následovníků a leaderů .....	23
3.4 PsyCap a jeho měření .....	24
3.5 PsyCap a jeho rozvoj .....	25
3.6 PsyCap a koučování .....	27
3.7 PsyCap a pozitivní leadership .....	28
4 Pandemie Covid-19 .....	31
Empirická část .....	34
5 Výzkumný problém a cíle práce .....	34
6 Typ výzkumu a použité metody .....	37
6.1 Typ výzkumu .....	37
6.2 Použité metody .....	38
7 Sběr dat a výzkumný soubor .....	40
7.1 Sběr dat .....	40
7.2 Výzkumný soubor .....	42
7.3 Etické hledisko a ochrana soukromí .....	43
8 Výsledky .....	44
8.1 Demografické charakteristiky vzorku .....	44

8.2	Psychometrické vlastnosti .....	44
8.3	Výsledky testových statistik.....	45
8.3.1	Naděje .....	45
8.3.2	Self-efficacy .....	48
8.3.3	Resilience.....	49
8.3.4	Optimismus.....	52
8.3.5	Celkové výsledky.....	54
9	Diskuze .....	57
9.1	Interpretace výsledků .....	57
9.2	Specifika výzkumu a jeho limity.....	59
9.3	Doporučení pro další výzkum .....	63
9.4	Doporučení pro praxi .....	64
	Závěr .....	65
	Souhrn.....	66
	Seznam použité literatury .....	68
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	75
	Přílohy.....	76

## Úvod

Téma duševního zdraví v posledních letech čím dál více rezonuje v médiích, jsme svědky postupné destigmatizace i detabuizace psychických onemocnění. Tento trend ještě výrazně posílila světová pandemie onemocnění Covid-19, která nutnost se duševním zdravím zabývat jen potvrdila, a taky prohloubila. Čím dál více se mluví o prevenci, sebepečí, udržitelnosti a rovnováze, a je více než logické, že cítit se lépe chceme také v práci, kde trávíme veškerou část svého produktivního života.

Já sama jsem zažívala dopady pandemie jak na svůj vlastní pracovní a osobní život, kdy jsem při práci z domu celodenně společně s manželem pečovala o dceru na prvním stupni základní školy v menším bytě v centru Prahy, tak i z pozice manažerky řízení lidských zdrojů v mezinárodní firmě, kde jsem mohla snížení pracovních zdrojů i zvýšení pracovních nároků na jednotlivé zaměstnance i manažery, pečující rodiče i osoby žijící samy, Čechy i cizince různých národností, zblízka pozorovat a zároveň se je pokoušet různými opatřeními pomoci zmírňovat. Viděla jsem, jak kolegové situaci prožívají, jak se mění jejich fungování v týmu, organizace práce i způsoby vedení lidí. Z vlastního pozorování mi vyplynulo, že alespoň dílčí či dočasný negativní dopad na svůj pracovní život či duševní pohodu zaznamenala drtivá většina autorčiných kolegů.

Mimo to fakt, že práci trávíme velké množství času, zároveň znamená, že to, jak nám v práci je, má zcela zásadní dopad na naše celkové (nejen) duševní zdraví. Tento dopad může jít logicky oběma směry – přemíra stresu, negativní prožitky či frustrace mohou přispět k rozvoji duševních obtíží až onemocnění, na druhou stranu prožitky naplnění, smysluplnosti, spokojenosti a úspěchu mohou naše duševní zdraví významně posilovat. Není náhodou, že prožitky tzv. stavu *flow*, tedy pohroužení se do činnosti, kdy jsme optimálně výkonní a doslova vtaženi do činnosti tak, že nevnímáme čas, v největší míře prožíváme nikoliv ve volném čase, ale právě v práci (Csikszentmihalyi, 1991).

Nepřekvapivě tedy témata, jako je péče o duševní zdraví a tzv. *wellbeing*, pronikla právě i do vedení firem a organizací. Ty ho uchopily různými způsoby. Jako profesionál z oblasti řízení lidských zdrojů jsem byla svědkem různých více či méně koncepčních snah o podporu duševního zdraví a odolnosti zaměstnanců, od lekcí jógy přímo na pracovišti, přes návštěvy masérů, zpřístupnění asistenční linky první psychické pomoci až po kurzy *mindfulness*.

Zároveň ze své pozice ale pozoruji, že klíčový vliv na to, jak se lidé v práci cítí, spočívá v poněkud jiných aspektech – například v tom, jaká je firemní kultura, jak se k sobě lidé v rámci firmy chovají, jakou mají možnost věci ovlivňovat, jak se mohou rozvíjet a v neposlední řadě, jak s nimi pracuje jejich leader.

Gallup shrnul poznatky největšího globálního výzkumu budoucnosti práce do jednoduchého názvu knihy, která se brzy stala světovým bestsellerem: *It's the Manager* (Clifton & Harther, 2019). Je to manažer či leader, kdo hraje hlavní roli v organizačním prostředí, kdo lidi inspiruje, komunikuje s nimi, pomáhá jim rozvíjet jejich silné stránky. To nejsou právě nízké nároky a rozvoj těchto kompetencí leaderů je proto klíčovým tématem pro leadery samotné i pro firmy, které chtějí přilákat a udržet si ty nejlepší talenty a být úspěšné.

Pozitivní organizační psychologie nabízí nepřeberné množství nástrojů, technik a metod, které leaderům v jejich úkolu mohou pomoci. Ukazuje se, že zaměření naší vědomé pozornosti na silné stránky a pozitivní aspekty pracovního života může být účinnou cestou, jak posilovat duševní zdraví, odolnost a wellbeing jak leaderů, tak i jejich následovníků. Jedním z nástrojů či intervencí, které pozitivní organizační psychologie nabízí, je psychologické koučování. V této práci se budeme zabývat tím, jak psychologické koučování, zaměřené na budování a rozvoj pozitivního leadershipu, může ovlivňovat psychologický kapitál leaderů.

V rámci teoretické části práce se nejdříve zaměříme na pozitivní leadership, jeho charakteristiky a význam. Následně se budeme věnovat psychologickému koučování jako jednomu z nástrojů rozvoje leadershipu. Závěrem této části shrneme celý koncept koučování pozitivního leadershipu. Posledním tématem teoretické části práce bude psychologický kapitál, jeho jednotlivé složky, nástroje jeho měření a zaměříme se také specificky na psychologický kapitál u leaderů.

V empirické části pak popíšeme konkrétní realizovanou intervenci v podobě koučování pozitivního leadershipu, která byla realizována v jedné české organizaci. Budeme se zabývat tím, jak série šesti sezení koučování pozitivního leadershipu působila na psychologický kapitál leaderů. Ten byl měřen jak před zahájením intervence, tak i opakovaně po jejím skončení.

Tato diplomová práce je součástí mezinárodního projektu H-WORK, který má za cíl ověřovat účinnost různých typů intervencí na podporu duševního zdraví zaměstnanců firem a institucí. Jedná se o intervence na čtyřech úrovních – na úrovni individuální, skupinové, manažerské a organizační. Tato práce se zaměřuje na úroveň manažerskou.

## **Teoretická část**

### **1 Pozitivní Leadership**

V první kapitole této práce se budeme zabývat tématem leadershipu, zvláště se zaměříme na pozitivní leadership. Anglickému výrazu leadership, který v této práci preferujeme pro jeho zaužívanost i v českém kontextu, v češtině odpovídá slovní spojení vedení lidí. Dle Armstronga (2014, s. 718) vedení lidí vyjadřuje „proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší“. Definic leadershipu však existuje celá řada a každá z nich odráží individuální perspektivu svého autora, můžeme se tedy setkat například s pohledem na leadership jako primárně na leaderova přání, nebo s leadershipem jako vlivem, další variantou je také leadership jako primárně vztah, který má leader se svými následovníky (Rosari, 2019).

#### **1.1 Teorie leadershipu**

Než přistoupíme konkrétně k pozitivnímu leadershipu, stručně si uvedeme nejvýznamnější teorie leadershipu, se kterými se můžeme setkat. V roce 1847 Carlyle uvedl svou Teorii velkého muže (Great man theory), která vycházela z předpokladu, že leaderem se člověk rodí a pouze ti lidé, kteří již od narození disponují vrozenými hrdinskými charakteristikami, se mohou skutečnými leadery později stát. Tato teorie se však ukázala problematickou z morálního hlediska se zkušenostmi s politickými leadery, jako byl Napoleon nebo Hitler, a byla překonána také z hlediska své premisy – dnes je již zřejmé, že znalosti, dovednosti a chování potřebné k roli leadera můžeme rozvíjet a učit se je. Od dogmatu, že leaderem se člověk rodí, se tak později diskurz přesunul směrem k reflexi a hledání rysů, které potenciál k leadershipu předjímají (Navaz & Khan, 2016).

To je základem asi nejznámější teorie leadershipu, teorie rysů (trait theory). Ta se již nezabývala ani tak otázkou, zda jsou předpoklady k leadershipu geneticky dané či získané, ale svou pozornost zaměřovala na poznání osobností leaderů, jejich srovnávání s následovníky, a snahu o pochopení, které jejich vlastnosti a schopnosti z nich výjimečné jedince činí. Ani tato teorie však nepřinášela uspokojivé odpovědi na důležité otázky, jako například proč se někteří lidé, těmito výjimečnými charakteristikami oplývající, leadery nestávají, nebo proč se člověk jako leader uplatní v jedné skupině lidí, ale v jiné už ne. Zájem badatelů se tedy nakonec přesunul od toho, jací leaderi jsou, k tomu, jaké projevují chování, co dělají (Jarošová & Pauknerová, 2017).

Behaviorální teorie se soustřeďují primárně na chování leaderů a různé leadership styly, rozlišují například demokratický, autokratický a laissez-faire leadership styl. Na základě studií byly také vymezeny dvě klíčové dimenze chování leaderů, konkrétně zaměření na práci a zaměření na lidi. V prvním případě se leader orientuje na strukturu a jednotlivé úkoly, cíle, v tom druhém se primárně zabývá lidmi, vztahy se svými následovníky a ohleduplností k nim (Navaz & Khan, 2016).

Další velmi populární a také široce aplikovanou teorií je situační leadership, který od svého uvedení v roce 1969 doznal mnohých více či méně významných úprav a který vychází z jednoduché premisy, že styl vedení je třeba přizpůsobit konkrétní situaci, jinak řečeno, různé lidi vedeme v různých situacích různými způsoby. Leader by měl při volbě stylu vycházet z míry zralosti a zkušenosti daného následovníka, a z povahy daného úkolu a času, který je pro jeho splnění k dispozici. Z kombinace těchto faktorů vychází čtyři styly: direktivní, konzultativní, konsenzuální/koučovací a delegativní. Kritický pohled na situační leadership poukazuje zejména na nedostatečnou teoretickou podloženost vztahů mezi proměnnými tohoto modelu a nízkou vnitřní konzistenci teorie, zmatení přispívá také množství verzí modelu, se kterými autoři postupně přichází, autoři však argumentují, že jde o prakticky využitelný model spíše než o teorii, a že změny vychází primárně právě z úzkého propojení s praxí (Graeff, 1997).

K široce rozšířeným teoriím se řadí také transformační leadership, který poprvé definoval Burns (1978), a na nějž navázal Bass, když navrhl multifaktoriální leadership teorii založenou na třech faktorech, jimiž jsou transformační, transakční a laissez-faire leadership. Zatímco transakční leader pracuje primárně s odměnou následovníkům, kterou nabízí výměnou za žádoucí chování, transformační leader stanovuje vizi, která funguje jako stimul k dosahování výsledků; takový leader dokáže motivovat své následovníky k tomu, aby šli za hranice svých osobních zájmů pro dosažení vyšších, organizačních cílů. Dle výzkumů má chování odpovídající transformačnímu leadershipu pozitivní vliv na angažovanost i motivaci následovníků i na celkovou výkonnost organizace (Blanch et al., 2016).

Transformační leadership je nicméně někdy spojován až zaměňován s pozitivním leadershipem, což rozvedeme dále. Zdá se totiž, že transformační leadership má potenciál posilovat wellbeing. Leader, kterému se podaří v souladu s transformačním leadershipem zvýšit povědomí svých následovníků o vizi a misi, za kterými směřují, tím vytvoří přirozeně prostor pro to, aby se následovníci společnými cíli cítili zaujati, nadšeni.



Následovníci jsou tak motivováni vnitřně, dosahováním cílů a sebe-realizací, spíše než vnějšími faktory, jako je bezpečí a jistota, a právě tady se již dotýkáme témat, která jsou klíčová také pro pozitivní leadership (Turner et al., 2018).

Souvislost mezi transformačním leadershipem a vysokou výkonností byla potvrzena jak v korelačních, tak i kvazi-experimentálních výzkumech. Je také spojován s vyšší úrovní důvěry ve vedení firmy a skupinovou kohezi a dále má pozitivní vliv na morálku zaměstnanců. V neposlední řadě existuje také souvislost se spokojeností s leadershipem ve firmě a vnímáním férovosti. Toto vše jsou předpoklady lepšího wellbeingu zaměstnanců a opět jde o pozitivní výstupy spojované také s pozitivním leadershipem (Turner et al., 2018).

Jelikož cílem této práce není podat vyčerpávající přehled leadership teorií, spokojíme se nyní s konstatováním, že kromě již zmíněných teorií existují také mnohé další, jako je například autentický leadership (Luthans & Avolio, 2003), který je úzce spjatý s morálními a etickými principy a s uvědomělou osobností leadera, servant leadership (Greenleaf, 1996), který klade důraz na službu následovníkům, na jejich potřeby, zájmy a aspirace, nebo spirituální leadership (Fairholm, 1997) či etický leadership (Brown & Trevino, 2006), které rozpracovávají vztah leadera k sobě samému s důrazem na spirituální, respektive etickou dimenzi. Mezi tyto novější přístupy je někdy řazen také i již zmíněný transformační leadership a spadá tam také pozitivní leadership, který je v centru zájmu našeho textu a jemuž se budeme věnovat na následujících řádcích.

## **1.2 Pozitivní leadership**

Výzkumy jednoznačně, a nyní již můžeme říct, že i dlouhodobě, ukazují, jak důležitý je pro leadery pozitivní přístup. Vyšší míra pozitivního prožívání jde ruku v ruce s vyšším manažerským výkonem, a to jak v oblasti rozhodování, tak i mezilidských vztahů. Je prokázáno, že pozitivní přístup a úspěch jsou úzce propojeny, a zároveň se zdá, že štěstí a spokojenost jsou spíše příčinou úspěchu než naopak, navzdory tomu, co se obvykle domníváme (Youssef-Morgan & Luthans, 2013).

Stejně jako neplatí, že by absence fyzického či duševního onemocnění automaticky znamenala optimální fungování a vzkvétání, neplatí ani to, že samotné odstranění či vyřešení problémů v práci vede k úspěchu, prosperitě a udržitelnosti. Podaří-li se nám vymýtit nežádoucí chování na pracovišti, nevede to samo o sobě k výskytu či podpoře toho žádoucího. Tento stav, kdy nejde o převažující pozitivní, ani negativní pracovní prostředí, ale spíše neutrální, přesněji řečeno pasivní stav, jakési strádání, skomírání (z anglického

„languishing“), může vést k cynismu, apatii a nevyužití potenciálu. Pozitivní přístup v organizačním prostředí naopak napomáhá pozvednutí úrovně procesů i výsledků, protože díky zaměření se na silné stránky, schopnosti a možnosti spíše než na problémy, rizika a slabá místa, se zvyšuje šance na překonání běžné nebo očekávané výkonnosti až k výjimečné výkonnosti a mimořádným úspěchům (Youssef-Morgan & Luthans, 2013).

Navzdory sílící evidenci o užitečnosti pozitivního leadershipu v organizačním prostředí panuje ale stále jakási neukotvenost, pokud jde o jeho vymezení. Například v textu *Positive psychology at work* (Turner et al., 2002) je právě již zmíněný transformační leadership uveden jako příklad pozitivního leadershipu. Podobně také článek *Positive leadership models: theoretical framework and research* (Blanch et al., 2016) chápe transformační, ale i servant, spirituální či autentický leadership jako různé formy pozitivního leadershipu, kdy všechny tyto modely zdůrazňují fakt, že leaderi musí podporovat a udržovat optimální úroveň výkonu svých podřízených skrze podporu pozitivních projevů chování.

Na druhou stranu text *Positive leadership and employee wellbeing* (Kelloway et al., 2013) chápe oba zmíněné koncepty (pozitivní a transformační leadership) odlišně a na základě svého výzkumu dochází k závěru, že tyto koncepty odlišné skutečně jsou a že pozitivní leadership přináší něco nového navíc z hlediska poznání vlivu leadershipu na wellbeing. Poukazuje zároveň na to, že pozitivní leadership také lépe, než samotný transformační leadership predikuje „empowerment“ (zplnomocnění) zaměstnanců. Tato studie přitom pozitivní leadership odvozuje od teorie pozitivních emocí Barbary Fredrickson a definuje ho jako chování leaderů, které jejich následovníkům umožňuje cítit se lépe, pozitivněji, jinak řečeno podporuje prožívání více pozitivních emocí. Účastníci studie byli tázáni například na to, jak často jim jejich leader za poslední 4 měsíce poděkoval, ocenil jejich výkon, povzbudil je, pochválil, či udělal něco navíc, aby jim pomohl.

Dalším zajímavým závěrem je, že pozitivní chování leaderů je spojeno s více pozitivním prožíváním, ale už nikoliv nutně s nižší mírou prožívání negativních pocitů. Potvrzuje se zde tedy předpoklad, že klíčem k posilování wellbeingu není eliminace negativních prožitků, ale zvýšení poměru pozitivních prožitků vůči těm negativním. Dále studie sledovala interakci mezi transformačním a pozitivním leadershipem. Ukázalo se, že projevy pozitivního leadershipu vedly k pozitivním emocím, když byl transformační leadership zároveň nízko, ale už je signifikantně nenavýšily, když byla úroveň transformačního leadershipu vysoko (Kelloway et al., 2013).

Pozitivní leadership je také možno chápat jako další z cest, jak leadereři mohou podporovat pozitivní vztahy zaměstnanců tím, že jim půjdou sami příkladem a pozitivitou je „nakazí“. Takzvaný Pozitivní přístup k leadershipu (Positive approach to leadership, PAL) je řízení a inspirování ostatních skrze zaměření se na silné stránky a zahrnuje čtyři kritéria: realistický optimismus, inteligenci, důvěru a naději. Tento koncept opět chápe transformační leadership jako jeden z příkladů tohoto pozitivního přístupu k leadershipu, stejně jako leadership autentický, servant a spirituální. Zdůrazňuje přitom zaměření se na silné stránky oproti tradičnímu rozvoji leadershipu, který se soustředil spíše na leaderovy nedostatky (Mills et al., 2013).

Transformační leadership jako jednu z teorií pozitivního leadershipu chápe také studie, která se zabývala vztahem mezi pozitivním leadership chováním a psychologickým kapitálem u jejich následovníků. Poukazuje na to, že transformační leadereři mají spokojenější následovníky, kteří mají v leadership vyšší míru důvěry, a méně pravděpodobněji organizace opouštějí. Autoři této studie transparentně avizují, že oba termíny, transformační a pozitivní leadership, ve svém textu volně zaměňují (Abdullah, 2009).

Jiný přístup (Fry & Matherly, 2006) zase nabízí chápání pozitivního leadershipu, přesněji řečeno formy pozitivního leadershipu, skrze koncept spirituálního leadershipu. Univerzální hodnoty, které teorie spirituálního leadershipu přináší, jsou dle autorů nezbytné pro rozvoj pozitivních forem leadershipu. Ty posilují rozvoj hodnot, jako je altruistická láska, a to jak u leaderů, tak i u jejich následovníků, což má následně vliv na jejich pocit začlenění do týmu, a to má potom pozitivní vliv na jejich wellbeing, pracovní nasazení i produktivitu. Pozitivní formy leadershipu zde definují dle konceptu Avolia a Gardnera pěti klíčovými komponentami: pozitivním psychologickým kapitálem, pozitivní etikou a morální perspektivou, pozitivním příkladem (z anglického positive modeling, vedení vlastním příkladem), pozitivní sociální výměnou a pozitivní, na silné stránky zaměřenou kulturou.

Youssef-Morgan a Luthans (2013) nicméně konstatují, že byt' je většina leadership teorií vlastně pozitivně orientována a mnoha pozitivními fenomény se některé z nich intenzivně zabývaly, žádná z nich definici specificky pozitivního leadershipu nenabízí. Tito autoři ho tedy definují jako systematický a ucelený projev leadership rysů, procesů, záměrného chování a výstupů, které posilují a potvrzují výjimečné silné stránky, schopnosti a rozvojový potenciál leaderů, jejich následovníků i organizací, a to v průběhu času a napříč kontexty. Pozitivním leadershipem se tak budují rozvojové procesy, které záměrnou aktivitou zvyšují míru pozitivity v čase u všech zúčastněných.

Pokud platí, že „existuje téměř tolik definic leadershipu jako osob, které se pokusily jej definovat“ (Stogdill, 1974, s. 259), pak se zdá, že pro pozitivní leadership to platí o to více. Z předchozích řádků je zjevné, že chápání pozitivního leadershipu, jeho definice a ukotvení se napříč různými zdroji více či méně odlišuje. Jednotícím prvkem se však zdá být zdroj a inspirace v myšlenkách a konceptech pozitivní psychologie, specificky pozitivní organizační psychologie, a také zařazení mezi příklady pozitivně-organizačních chování (positive organizational behavior, POB) (Blanch et al., 2016).

Jak chápeme a pracujeme s konceptem pozitivního leadershipu v této práci však asi nejlépe vystihuje to, jak jej definuje univerzitní profesor, vědec a také autor mnoha populárně-naučných publikací, Kim Cameron. Ten říká, že pozitivní leadership je způsob, jak dosahovat výjimečné výkonnosti aplikací pozitivně-psychologických principů. Mluví o tzv. affirmative bias, tedy jakémsi pozitivním zkreslení, čímž myslí záměrné zaměření se na silné stránky, výjimečné schopnosti a potvrzování lidského potenciálu, orientaci na vzkvétání a prosperování namísto překážek. Nejde o ignorování či popírání toho negativního, ale jeho využití k rozvoji dalších pozitivních výstupů. Jinak řečeno, smyslem je zaměření se v organizacích na to dobré, to, co funguje, na to povznášející, na to, co se daří, co je výjimečné, na to, co nám dodává životní energii, co nás inspiruje, vnitřně motivuje. Pozitivní leadership podporuje výstupy jako je úspěch v práci, ctnostné chování, pozitivní emoce, vzkvétání (Cameron, 2008).

## **2 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu**

### **2.1 Nástroje rozvoje leadershipu**

V rámci předchozí kapitoly jsme pojednávali o leadershipu, představili jsme si různé leadership teorie a soustředili jsme se zejména na koncept pozitivního leadershipu. Nyní se zaměříme na to, jak můžeme leadership rozvíjet s tím, že v centru našeho zájmu bude především koučování jako jeden z klíčových nástrojů rozvoje leadershipu.

Rozvoj leadershipu je žádaným a atraktivním tématem, existují tisíce knih, které se mu věnují, a mnohé z nich se objevují na seznámech těch nejprodávanějších. Lidé zřejmě věří, že je důležité a možné leadership rozvíjet, a toto potvrzují také výzkumy – metaanalýza (Avolio et al., 2005) přesvědčivě potvrzuje, že rozvoj leadershipu skutečně má pozitivní dopad na jeho efektivitu (Turner et al., 2018).

Na obecné úrovni můžeme konstatovat, že rozvoj leadershipu může vycházet buď z analýzy rozvojových potřeb a návazném nastavení vzdělávacích cílů, a to ať už na úrovni organizace, nebo jedince, nebo alternativně vychází z premisy, že analýza není nutná, protože existuje určitý soubor řekněme univerzálních leadership kompetencí, z jejichž rozvoje může těžit každý leader. Příkladem takových kompetencí může být schopnost činit rozhodnutí, efektivní využití moci či emoční a sociální inteligence (Turner et al., 2018).

Pokud jde o konkrétní techniky rozvoje leadershipu, mohou být pojaty jak skupinově, tak individuálně. Těmi asi nejčastěji využívanými jsou tradiční skupinové tréninkové programy, rozvojová assessment centra (individuální nebo skupinová), 360stupňová zpětná vazba, běžná zpětná vazba, experimentální či zážitkové učení, mentoring, networking a konečně koučování. Klíčovým tématem a podmínkou úspěchu jakékoli techniky je přitom leaderovo sebe-uvědomění (self-awareness). Uvědomění si svých silných stránek a jejich využití, uvědomění si i svých omezení a práce s nimi, schopnost sebereflexe a otevřenost směrem ke zpětné vazbě a ke změně jsou základním předpokladem účinnosti jakékoli leadership rozvíjející techniky (Turner et al., 2018). Právě tyto aspekty jsou přitom ústředními i pro techniku, které se budeme nyní věnovat blíže, tedy koučování.

### **2.2 Koučování jako nástroj rozvoje leadershipu**

Protože termín koučování či koučink je užíván v poměrně širokém spektru kontextů a aktivit, specifikujme, že v této práci ho chápeme úžeji ve smyslu psychologického koučování založeného na vědeckých poznacích (tzv. evidence-based). Na předchozích

řádcích jsme koučování zařadili mezi techniky či nástroje rozvoje leadershipu. Zastřešujícím motivem této práce je však pozitivní organizační psychologie a z tohoto hlediska chápeme koučování také jako jednu z takzvaných pozitivně-psychologických intervencí. To jsou aktivity či metody, které mají za cíl kultivovat pozitivní prožívání, kognici a chování, jde vlastně o praktické aplikace poznatků pozitivní psychologie. Aby aktivita mohla být označena jako pozitivně-psychologická intervence, měla by budovat či posilovat nějakou pozitivní proměnnou, například optimismus, a poskytnout empirický důkaz o pozitivním výstupu. Cílem pozitivně-psychologických intervencí je podpořit pozitivní aspekty lidského fungování (Burke, 2017).

Dvě meta-analytické studie se zabývaly efektem pozitivně psychologických intervencí. Z jejich výsledků vyplývá, že pozitivně-psychologické intervence signifikantně posilují subjektivní i psychologický wellbeing a snižují výskyt depresivních symptomů. V obou těchto metaanalýzách bylo přitom koučování mezi pozitivně-psychologické intervence zahrnuto (Green & Palmer, 2018).

Někteří autoři však jdou ještě dál a koučování chápou jako něco víc, než běžnou pozitivně-psychologickou intervencí. Upozorňují, že zatímco cílem pozitivně-psychologických intervencí je čistě zvýšit wellbeing, koučování jde dál. Je to metodologie, která mimo to, že wellbeing sama o sobě může zvýšit, dokáže také získat z jiných pozitivně-psychologických intervencí pomoci aplikovat a udržet. Funguje tedy jako jakýsi amplifikátor a nástroj ke zvýšení a udržení získaných znalostí či dovedností a stává se tak nedílnou součástí udržovací strategie. To, co se daný člověk naučil, se díky koučování stává personalizovaným a cíle jsou jím prožívány jako jeho vlastní, které má ve svých rukou (Green & Palmer, 2018).

Tak, jako jsme konstatovali, že pozitivně psychologické intervence jsou vlastně aplikací pozitivní psychologie, můžeme podobně říct, že na vědě založené koučování je aplikací psychologie koučování. Psychologii koučování chápeme jako systematickou aplikaci behaviorální vědy v kontextu koučování, jejímž cílem je zlepšení lidské životní zkušenosti, pracovní výkonnosti a wellbeingu jednotlivců, skupin i organizací. Některé zdroje pak mluví ještě specificky o pozitivně-psychologickém koučování, kterému rozumíme jako koučovací praxi založené na vědě, která čerpá z teorie a výzkumu pozitivní psychologie a která posiluje odolnost, dosahování cílů a wellbeing, (Green & Palmer, 2018).

Koučování je přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon, znamená uvolňování potenciálu lidí k maximalizování jejich výkonu. Spíše pomáhá lidem učit se, než že by lidi učilo. V prostředí organizací bývá někdy

mylně zaměňováno s mentoringem, který ale spočívá právě v poskytování odborného vedení a praktických rad, na rozdíl od koučování je tedy přímočařejším nástrojem rozvoje lidí (Armstrong, 2014).

Jiným aspektem koučování, který je třeba zmínit v kontextu organizací, je také fakt, že koučování je i jedním ze stylů leadershipu. V předchozí kapitole zaměřené na leadership teorie jsme zmínili teorii situačního leadershipu, která definuje čtyři různé leadership styly používané v různých kontextech či situacích. Koučování jako leadership styl je specifické tím, že leader pomáhá svým následovníkům hledat optimální řešení systematickým kladením na řešení zaměřených otázek, což může být obzvláště účinné v kontextu, kdy neexistuje jediné správné řešení a přidanou hodnotou je společné prozkoumání různých alternativ. Velkou výhodou je také fakt, že tímto způsobem leader s následovníkem budují společný vztah a posilují se následníkovy kompetence, což na úrovni organizace přispívá k větší konkurenceschopnosti, naopak zřejmou nevýhodou je vyšší časová náročnost i nároky na straně leadera i následovníka (Karlsen & Berg, 2020).

V naší práci se zaměřujeme na koučování leadershipu. To můžeme definovat jako pomáhající vztah mezi klientem, který má manažerskou zodpovědnost v organizaci, a konzultantem, který používá širokou škálu behaviorálních technik a metod s cílem pomoci klientovi dosáhnout konkrétních cílů, zlepšit jeho výkon a osobní spokojenost, to vše v rámci definované zakázky. Stejně tak můžeme leadership koučování chápat jako krátkodobý interaktivní proces mezi koučem a manažerem s cílem zlepšit efektivitu leadershipu posílením manažerova sebeuvědomění a také realizací nového chování. Koučovací proces umožňuje získání nových dovedností, perspektiv, nástrojů a znalostí skrze podporu, povzbuzení a zpětnou vazbu (Castiello D'Antonio, 2018).

Jsou známy různé přístupy ke koučování leaderů, které vychází z různých psychologických teorií. Koučování může vycházet z psychodynamického přístupu, který se zaměřuje na práci s nevědomými obsahy a vnitřními psychickými obsahy, behaviorálního, který se zabývá pozorovatelným chováním, na člověka zaměřeného, který rozvíjí sebe-poznání a je nedirektivní, kognitivního, pracujícího s klientovými myšlenkovými vzorci nebo systemického, který zohledňuje vlivy skupiny či organizace na klientovo chování (Feldman & Lankau, 2005).

Studie zkoumající vztah koučování leadershipu (v tomto případě šlo o již zmíněný transformační leadership) na chování leaderů směrem k jejich následovníkům zjistila, že takoví leadeři ve větší míře vykazují směrem ke svým následovníkům individuální přístup, posilují jejich schopnost získávat další znalosti a dovednosti, koučování leadeři tak své

následovníky dokážou efektivněji rozvíjet. Tito leaderi také častěji delegují a v menší míře zblízka dohlížejí, méně mikro-managují i méně kontrolují práci svých podřízených, čímž jim zprostředkovávají více autonomie a zodpovědnosti. To má vliv na celkově pozitivnější pracovní podmínky (Anthony, 2017).

Pokud jde o důvody, proč se leader rozhodne angažovat kouče, těmi nejčastějšími potřebami jsou rozvoj dovedností, usnadnění určité tranzice, například přechod k vyšší, širší roli, nebo zlepšení interakce v rámci týmu. Mnoho klientů z řad leaderů si také přeje zaměřit se na kariérní úspěch. Cílem koučování je vždy maximalizace potenciálu klienta pomocí rozvoje jeho silných stránek a dovedností a jejich aplikací na aktuální profesní výzvy, se kterými se potýká (Kauffman et al., 2015).

Pokud jde o zakázku leadership koučování ze strany organizace, jedná se o následující nejčastější potřeby: řízení výkonnosti, změny, talentu či kariéry daného leadera nebo organizační řízení. Nespornou výhodou koučovacích programů leadershipu v rámci jeho rozvoje je jedinečná pozice, ze které je možné reagovat na potřeby jak organizace, tak i individuálního klienta. Tato flexibilita a individualizace nicméně představuje také výzvu z hlediska sladění se na jasné zakázce i z hlediska hodnocení efektivity leadership koučování (Ely et al., 2010). Právě takový standardní rámec koučování leaderů v rámci organizace, kdy organizace je platicím klientem, může být zdrojem dilematu pro kouče, pokud potřeby koučovaného a organizace nejsou zcela v souladu (Marson, 2019).

Jak již bylo řečeno, v této práci se zaměříme na psychologické koučování, takže si nyní přiblížíme některé psychologické koncepty a přístupy, ze kterých koučování může čerpat. Základní předpoklad, ze kterého koučování vychází je, že klient má k dispozici zdroje, které jsou nezbytné pro zvládnání výzev, kterým čelí. Zde je zřejmé propojení s Rogersovým na člověka zaměřeným přístupem a konceptem sebe-aktualizační tendence (Rogers, 1979). Ta je kompatibilní také s prací Deciho a Ryana a jejich sebe-determinační teorií, která, stejně jako koučink, pracuje s vnitřní (angl. intrinsic) motivací (Deci & Ryan, 2012). Dalším zajímavým psychologickým konceptem, který je užitečný pro koučovacích praxi, je tzv. flow Csikszentmihalyiho, což je stav plynutí a optimální výkonnosti, kdy jsme maximálně výkonní a pohroužení do činnosti, kterou právě vykonáváme (Csikszentmihalyi, 1991). Zajímavým tématem pro koučování může například být, co častějšímu prožívání flow brání a jak maximalizovat pravděpodobnost jeho výskytu. Klíčové pro koučování jsou také různé behaviorální a kognitivní techniky, např. relaxační techniky, mindfulness, vizualizace, intervence zaměřené na stress management a další (Kauffman et al., 2015).



Psychologie koučování se také zabývá tím, jak koučovací sezení strukturovat s cílem pomoci kouči i koučovanému udržet zaměření na stanovený cíl a vyhnout se poodstoupení k diskuzím, které nemají jasný účel a smysl. Jedním z nejčastěji užívaných modelů je tzv. GROW model. Název vychází z iniciál anglických slov goals (česky cíle), reality (realita), options (možnosti) and wrap-up (zakončení), což odpovídá čtyřem fázím koučovacího sezení: začíná se stanovením cíle pro dané sezení, na co se chceme tentokrát zaměřit, následuje uvědomění si reality, ve které se aktuálně nacházíme a jaký to má na daný cíl vliv, poté jsou identifikovány a hodnoceny možnosti řešení a na závěr se definují akční kroky vedoucí k cíli a podporuje se motivace k jeho dosažení. Kromě GROW modelu existují i různé jeho modifikace, které se snaží reflektovat jeho nedostatky. Tak třeba RE-GROW model adresuje fakt, že je potřebné jednotlivá sezení provázat i mezi sebou, kdy do modelu přidává na začátek sezení review (shrnutí) a evaluate (zhodnocení) předchozího setkání (Grant, 2022).

Navzdory všem benefitům a prokazatelné efektivitě psychologického koučování je třeba také zmínit i jeho určitá omezení, která sama autorka ve své praxi registruje. Jedním z nich je například fakt, že úspěch koučování je přímo závislý na konkrétních aktérech – kouči, klientovi, jejich charakteristikách, jejich vzájemném vztahu i procesu (Ely et al., 2010). Jak již bylo zmíněno, leadership koučování je založeno na sebe-uvědomění leadera, jeho otevřenosti zpětné vazbě, sebe-reflexi a ochotě ke změně. Jedná se o charakteristiky, kterými různí leaderi disponují v různé a někdy i omezené míře. Některé výzkumy například naznačují, že míra sebereflexe a otevřenost ke změně se liší u různých věkových skupin leaderů (Castiello D'Antonio, 2018).

Vliv na účinnost koučování může mít také jiná, paralelní formální vazba mezi koučem a klientem. V případě interních koučů v organizacích je rizikem nedostatek pocitu důvěry či bezpečí, pokud interní kouč disponuje vůči koučovanému určitou formální mocí, což může být právě případ koučování z pozice manažera či specialisty lidských zdrojů (Marson, 2019). V neposlední řadě je důležitá také motivace a vůle koučovaného na daném cíli či tématu pracovat, což může být problematické zejména v případě, že zakázka pro koučování přichází ze strany organizace, a nikoliv samotného leadera.

Jako platí, že možnost koučování je omezena u některých klientů, je tomu tak i v případě některých témat. Například pokud klient se svým tématem spadá v rámci kontinua duševního zdraví spíše na jeho klinickou, nezdravou stranu a jeho zakázkou je například řešení traumatu, mnozí autoři se shodují, že je třeba se držet jasného „koučování není terapie“ (Spence & Joseph, 2016).

V neposlední řadě může být problematické i hodnocení efektivity leadership koučování. To by mělo mít dopady na mnoha různých úrovních a v různých časových rovinách. Výstupem může být změna přístupu, zlepšení výkonnosti, retence daného leadera nebo jeho podřízených apod. K nejhodnotnějším výstupům na úrovni organizace může patřit například i adekvátní pipeline (jakási „zásobárna“) pro seniorní role, což ale může být výstup pozorovatelný až s odstupem měsíců či let od ukončení koučovací intervence (Ely et al., 2010).

### **2.3 Koučování pozitivního leadershipu**

V předchozích kapitolách jsme se věnovali tématům pozitivního leadershipu a psychologického koučování. Jak již v textu opakovaně zaznělo, obě témata spojuje zastřešující téma pozitivní psychologie. Pozitivní psychologie formálně vznikla před necelým čtvrtstoletím, kdy Seligman poukázal na to, že se psychologie dosud prakticky exkluzivně zabývala patologií a chyběla témata, která ale činí lidský život tím, co stojí za to žít. Předpověděl zároveň, že následující století přinese více porozumění právě tomu, co umožňuje jedincům, komunitám a společnostem vzkvétat (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000). Od té doby zaznamenala pozitivní psychologie skutečně nebývalý rozmach a je nyní chápána jako zastřešující termín, který zahrnuje různá témata napříč různými disciplínami, a který se těší velkému zájmu nejen laické, ale i vědecké veřejnosti (Green & Palmer, 2018).

Pozitivní psychologie je „věda zkoumající podmínky a procesy, které vedou k optimálnímu fungování člověka“ (Gable & Haidt, 2005, s. 104). K tématům, která pozitivní psychologie zkoumá, patří například naděje, vděčnost, láska, optimismus, post-traumatický růst, ale také resilience (duševní odolnost), empowerment (zplnomocnění), týmová práce a vztahy, využití silných stránek jedince apod. Jinak řečeno, pozitivní psychologie se zaměřuje na pochopení a usnadnění normálního fungování, na rozvoj a růst zdravého jedince, jeho wellbeing, výkonnost a využití jeho potenciálu (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Není proto divu, že její poznatky velmi brzy našly uplatnění právě v pracovním prostředí, organizačním kontextu a v oblasti leadershipu, a to jak na úrovni výzkumu, tak i v praxi.

Pozitivní psychologie se však neomezuje pouze na pozitivní aspekty života. Takzvaná druhá vlna pozitivní psychologie naopak svou pozornost zaměřuje na náročné a bolestivé životní zkušenosti a zdůrazňuje jejich nezaměnitelnou roli v našem pozitivním fungování, transformaci a růstu.

Na problémy a náročná témata tak přináší pozitivně-psychologický náhled, který ukazuje, jak osobnostní i leadership rozvoj může zahrnovat náročné zkušenosti, které však zprostředkovávají růst, vhled, hojení a transformaci (Ivtzan et al., 2015).

Pozitivní psychologie má však i svá omezení. Ačkoliv druhá vlna pozitivní psychologie zahrnuje ve větší míře i pozornost směrem k negativním jevům, událostem a prožitkům, je nutné podotknout, že jako není žádoucí každý negativní signál interpretovat jako patologii, může být stejně tak zjednodušující chtít nutně ve všem hledat a nacházet i to dobré. Rizikem je tedy ztráta vnímání všech dimenzí autentického subjektivního prožívání, jakési zavírání očí například před neudržitelným pracovním tlakem a stresem, například u top managementu či u obchodních rolí. I v organizacích by mělo vždy být místo i pro řešení nevyhnutelných zklamání, problémů a utrpení, jinak řečeno, měli bychom se zabývat i odvrácenou stranou organizací (Castiello D'Antonio, 2018).

Zároveň je také potřeba si uvědomit, že někdy posílení různých pozitivně-psychologických konstruktů například u leaderů nemusí ještě nutně vést k efektivnímu leadershipu. Například leader, který není schopen vytvářet a budovat smysluplné vztahy a spojení se svými kolegy, bude ve své roli i nadále spíše neefektivní (Cilliers, 2011).

Navzdory těmto limitacím se zdá, že koučování pozitivního leadershipu je efektivním nástrojem, který umožňuje leaderův intrapsychický rozvoj. Kvalitativní studie pozitivně-psychologického koučování leadershipu ve finanční organizaci popsala u koučovaných leaderů následující charakteristiky: zlepšení intrapsychického uvědomování, lepší uvědomění vlastních potřeb a pocitů, zlepšenou schopnost otevřeně své potřeby a pocity vyjadřovat, zlepšenou schopnost uvědomění prožívání ostatních, organizace a leadershipu jako konceptu, zlepšené uvědomění své leadership role včetně její intelektuální, emocionální a motivační komplexnosti, zlepšení uvědomění a reflexe vlastní zkušenosti (Cilliers, 2011). Jiná kvalitativní studie realizovaná mezi vedoucími pracovníky policie středního věku v Kalifornii potvrdila, že pozitivně-psychologické koučování účastníkům pomohlo identifikovat a překonávat životní i pracovní výzvy na cestě k jejich dlouhodobým cílům (Parsons, 2016).

Z výše uvedeného vyplývá, že koučování zahrnuje důležité elementy jako je nastavení cíle, využití nejlepších zkušeností, sdílení či zpětnou vazbu. Všechny tyto aspekty přirozeně ovlivňují kognitivní i afektivní pozitivní zdroje jedince, které jsou základem konceptu takzvaného psychologického kapitálu, což je set pozitivních, tvárných individuálních charakteristik (Karlsen & Berg, 2020).

Tím, že jsou tyto charakteristiky tvárné, mohou být učeny, rozvíjeny a posilovány. Pozitivní psychologické koučování se v tomto smyslu zdá být ideální metodologií k budování psychologického kapitálu (Corbu et al., 2021).

## **3 Psychologický kapitál**

### **3.1 Definice a charakteristiky**

Psychologický kapitál je koncept popisující pozitivní psychologický stav jedince, který označuje soubor pozitivních psychologických zdrojů. V rámci pozitivní organizační psychologie ho řadíme mezi příklady pozitivního organizačního chování (positive organizational behavior, POB). Jde o konstrukty, které označují pozitivně orientované silné stránky a kapacity lidských zdrojů v organizaci, které mohou být měřeny, rozvíjeny a efektivně řízeny tak, aby zvyšovaly výkonnost v pracovním kontextu. Konstrukty označované jako pozitivně-psychologické organizační chování tedy musí být založeny na vědě a důkazech, musí být pozitivně orientované, aby byly konzistentní s pozitivní psychologií, musí být spolehlivě měřitelné, musí být možno je rozvíjet a řídit a musí mít vztah k žádoucímu a měřitelnému pracovnímu přístupu, chování a kritériím výkonnosti (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Psychologický kapitál je souborem čtyř pozitivně-psychologických zdrojů, které souhrnně označujeme zkratkou HERO, jedná se o naději (z anglického hope), self-efficacy, resilience (duševní odolnost) a optimismus (optimism). Všechny tyto složky splňují výše zmíněná kritéria samy o sobě, a kromě toho se sdružují ve vyšším konceptu psychologického kapitálu, který je sám o sobě více než součtem částí a který je objektivně měřitelný, otevřen rozvoji a má vztah ke zlepšování výkonnosti. Lidé, kteří disponují vysokou mírou psychologického kapitálu, si díky své self-efficacy záměrně nastavují náročné cíle a jsou motivováni jich dosáhnout, naděje a optimismus jim umožňují pozitivně vyhodnocovat své šance k jejich zvládnutí a úspěchu a usilovat různými cestami o jejich dosažení a konečně resilience těmto jedincům poskytuje schopnost se zotavit z dílčích neúspěchů. Jako celek tedy tento soubor psychologických zdrojů poskytuje jedinci zvnitřněný pocit kontroly, zatímco cíle jsou úspěšně dosahovány (Nolzen, 2018).

### **3.2 Složky PsyCap**

Nyní si blíže představíme jednotlivé složky psychologického kapitálu, které jsme již zmínili. Naději definujeme jako pozitivní motivační stav, který zahrnuje na cíl zaměřenou energii a plánování cest k dosažení daného cíle. Mluvíme tedy o odhodlanosti cíle dosáhnout a schopnosti přijít s alternativními cestami k jeho dosažení, pokud se objeví překážky (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Lidé s vysokou nadějí jsou svojí sebedůvěrou

motivováni hledat cesty, aby svých cílů dosáhli. Naděje je tedy velmi užitečným konceptem v prostředí organizací. Výzkum mimo jiné prokázal její souvislost s výkonností hodnocenou nadřizovaným a také se ziskovostí organizace (Nolzen, 2018).

Self-efficacy je přesvědčení či důvěra jedince o svojí schopnosti mobilizovat svou motivaci, kognitivní zdroje a akci nezbytné k úspěšnému zvládnutí zadaného úkolu v náročném kontextu. Koncept vychází z Bandurovy sociálně-kognitivní teorie a je spojen s mistrovstvím či zkušeností úspěchu, s nepřímým učením či následováním vzoru významných blízkých osob, sociální přesvědčivostí, pozitivní zpětnou vazbou a fyziologickým i psychologickým nabuzením (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Lidé s vysokou mírou self-efficacy jsou schopni přijímat náročné úkoly, mobilizovat požadované kognitivní zdroje a uspět i v případě, že narazí na překážky. V pracovním prostředí byla self-efficacy prokazatelně spojena s leadershipem, kreativitou a výkonností (Nolzen, 2018).

Optimismus je definován jako jedincova schopnost věřit v aktuální i budoucí úspěch a pozitivně si jej vysvětlovat – optimističtí lidé si připisují zásluhy za příznivé události a od nepříznivých si drží odstup, což posiluje jejich odhodlání a pomáhá jim to vypořádat se s náročnými situacemi. Oproti naději a self-efficacy, které se vztahují k vnitřní perspektivě jedince, optimismus přidává vnější dimenzi. V organizačním kontextu optimismus predikuje efektivitu leadershipu a pracovní výkonnost (Nolzen, 2018). Na obecné úrovni platí, že optimisté očekávají příznivý vývoj událostí, my zde ale pracujeme spíše s optimistickým vysvětlujícím (explanatorním) stylem, kdy pozitivní události jedinec spíše připisuje osobním, trvalým a všeprostupujícím příčinám, zatímco negativní události interpretuje spíše externími, dočasnými a situačně-specifickými faktory (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Konečně resilience čili odolnost je schopnost se zotavit z nepříznivých událostí, konfliktů a neúspěchů či unést pokrok a vyšší zodpovědnost s využitím osobních, sociálních či psychologických zdrojů (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Resilientní lidé přijímají realitu a disponují souborem přesvědčení, které jim umožňují reagovat a přizpůsobovat se novým situacím. V organizačním kontextu byla prokázána souvislost resilience s pracovní spokojeností i výkonností v kontextu transformací a změn (Nolzen, 2018). Pokud jde o změny, zdá se také, že koučování může mít významný vliv na posilování resilience specificky v období změn (Sherlock-Storey et al., 2013).

Jak již bylo zmíněno, u psychologického kapitálu platí, že celek je víc než pouhý součet částí. Psychologický kapitál má například silnější i více konzistentní vztah ke konceptům, jako je pracovní výkonnost nebo pracovní spokojenost než jeho jednotlivé složky samostatně. Je možné ho taky jednoznačně odlišit od dalších významných konceptů

z oblasti lidských zdrojů, jako je lidský kapitál, označující, co jedinec ví či umí, nebo sociální kapitál, tedy s kým se jedinec zná. Psychologický kapitál v tomto kontextu chápeme jako to, čím jedinec je, tedy jeho psychologickou kapacitu (Nolzen, 2018).

Psychologický kapitál jako celek se těší zájmů výzkumníků a soubor studií v různých organizačních prostředích i kulturních kontextech prokázal následující souvislosti: psychologický kapitál je prediktorem výkonnosti jak sebe-hodnocené, tak hodnocené nadřazeným i objektivní, a také dalších žádoucích postojů zaměstnance, jako je pracovní spokojenost, angažovanost, a psychologický wellbeing. Zároveň negativně souvisí s nežádoucími jevy jako je cynismus, pracovní stres, úzkost či záměr opustit organizaci (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Jedinci s vysokou mírou psychologického kapitálu se vyznačují pozitivním očekáváním budoucích výstupů a více věří svojí schopnosti poradit si s různými pracovními výzvami, což posiluje jejich pracovní spokojenost. Vyšší psychop také pozitivně ovlivňuje záměr zaměstnanců zůstat v organizaci a jejich vyšší míru souznění s misí jejich firmy. Zdá se také, že tito jedinci využívají širší škálu chování vedoucí k řešení problémů. Tito jedinci také vykazují nižší míru nepřítomnosti v práci (Newman et al., 2014).

Dále metaanalýza (Avey et al., 2011) zahrnující vzorek více než dvanácti tisíc zaměstnanců se věnovala vztahu jejich psychologického kapitálu na jejich pracovní postoje, chování a výkonnost. Potvrdila významný pozitivní vztah psychologického kapitálu k žádoucím zaměstnaneckým postojům a projevům chování jako jsou pracovní spokojenost, angažovanost, psychologický wellbeing, a také k různými způsoby měřené pracovní výkonnosti (sebe-hodnocení, hodnocení nadřazeného i objektivní způsoby měření) s tím, že nebyly nalezeny významnější rozdíly mezi těmito různými druhy měření a jejich vztahem k psychologickému kapitálu. Dále se ukázalo, že tyto pozitivní vztahy jsou nejsilnější ve studiích provedených ve Spojených státech amerických ve srovnání s jinými regiony a v sektoru služeb oproti jiným sektorům.

### **3.3 PsyCap u následovníků a leaderů**

Nyní se zaměříme na to, co bylo dosud zjištěno o psychologickém kapitálu na úrovni následovníků i leaderů samotných. Například jedna studie (Abdullah, 2009) zkoumala souvislost mezi psychologickým kapitálem následovníků a pozitivním leadershipem, který v tomto případě chápal autor jako ekvivalent transformačního leadershipu, v prostředí jedné americké bankovní pobočkové sítě. Tato studie sice zaznamenala souvislost mezi pozitivním leadershipem manažerů a jejich výkonností a také mezi úrovní pozitivního kapitálu

zaměstnanců a celkovou výkonností jejich poboček, nicméně vztah mezi pozitivním leadershipem manažerů a psychologickým kapitálem jejich následovníků přesvědčivě prokázán nebyl.

Pokud jde o psychologický kapitál leaderů, bylo prokázáno, že má vliv na jejich pracovní spokojenost i pracovní nasazení. Velmi zajímavý neuro-vědecký výzkum provedla Peterson et al. (2008). Výzkumníci srovnávali mozkovou aktivitu leaderů, které dle sebehodnotících dotazníků rozdělili do dvou skupin: ty s vysokým, a naopak nízkým psychologickým kapitálem. Leaderi s vysokým psychologickým kapitálem vykazovali vyšší mozkovou aktivitu v levém prefrontálním kortexu, což indikuje štěstí, pozitivní interpretaci, schopnost dát věcem smysl, tato mozková aktivita je také konzistentní s resiliencí, realistickým optimismem a motivačními procesy spojenými se sebevědomím a strategiemi pro překonávání překážek. Naopak skupina s nízkým skórem vykazovala více aktivity v pravém frontálním kortexu a pravé části amygdaly, což je spojeno s negativním životním postojem a chováním, například obtížemi s proječováním a interpretací emocí, vyhýbavým chováním, rizikem deprese a apatií (Peterson et al., 2008).

Zajímavá studie zaměřená na tři různé leadership styly a jejich efekt na psychologický kapitál v prostředí hotelnictví v Turecku a na Kypru ukázala, že transformační leadership styl má pozitivní vliv na psychologický kapitál, zatímco laissez-faire leadership styl na něj má vliv výrazně negativní a konečně transakční leadership styl nemá na psychologický kapitál žádný vliv. Studie se zúčastnilo téměř čtyři sta zaměstnanců pětihvězdičkových hotelů (Sesen et al., 2019).

### **3.4 PsyCap a jeho měření**

V roce 2007 vyvinuli Luthans et al. sebehodnotící nástroj PsyCap Questionnaire (PCQ, dotazník), který má 24 položek, je chápán jako standardní nástroj pro měření psychologického kapitálu. Jedná se o dosud nejpoužívanější nástroj, který již byl přeložen do takřka třiceti jazyků. Nicméně má také určité nedostatky, kritici poukazují zejména na nedostatečné zohlednění rizika zkreslení vlivem sociální dezirability (žádoucnost) a navrhují doplnit jej o nástroje zaměřené na fyziologické parametry nebo hodnocení třetí stranou (Nolzen, 2018). Někteří autoři však upozorňují také na to, že psychometrické vlastnosti PCQ dosud nebyly dostatečně prokázány a že podporu pro tento nástroj dosud publikovali pouze samotní jeho autoři, otázky se týkají zejména faktorové struktury (Dudášová et al., 2021).



V reakci na některé nedostatky původního PCQ-24, zejména faktor sociální dezirability, vznikl projektivní nástroj využívající implicitní otázky, I-PCQ (Harms & Luthans, 2012). Implicitní nástroje, jako je I-PCQ, jsou záměrně designovány tak, aby účel dotazování byl méně zjevný, a tedy se omezila míra zkreslení výsledků způsobená snahou participantů působit určitým dojmem. Výhodou specificky I-PCQ je také to, že je snadno adaptovatelný i do jiných oblastí, než je pouze pracovní kontext. Nevýhodou jsou naopak vyšší nároky na vyhodnocení ze strany administrátora dotazníku (Luthans & Youssef Morgan, 2017).

Na původní PCQ-24 navazuje také jeho kratší verze, PCQ-12 (Avey et al., 2011). Jak již zkratka názvu avizuje, jedná se o zkrácenou verzi o dvanácti položkách, což je samo o sobě výhodou, protože je méně zatěžující pro participanty. Oproti původnímu dotazníku navíc zkrácená verze neobsahuje reverzní položky, které jsou obecně problematické, zejména měříme-li pozitivní konstrukty, protože pozitivní a negativní konstrukty ne vždy jsou opačnými póly jednoho kontinua, takže by tak neměly být konceptualizovány ani měřeny. Kratší verze se také těší popularitě díky snazšímu převodu do jiných jazyků a byla již prokázána její využitelnost v různých kulturních kontextech (Luthans & Youssef Morgan, 2017).

Pokud jde o převod dotazníku do jiných jazyků, za zmínku rozhodně stojí právě česká verze. Dvě studie s českými participanty ověřovaly reliabilitu a validitu škály o dvanácti položkách, tentokrát Compound PsyCap scale (CPC-12, Lorenz et al., 2016). První z nich pracovala se skupinou českých učitelů a narazila na omezení, pokud jde o subškálu resilience, k podobnému problému potom došlo také u studie provedené v sousedním Německu. Následně byly navrženy pro subškálu resilience nové položky, tato revidovaná verze byla opět ověřována na české populaci zaměstnanců a výsledky poskytly již solidní doklad o reliabilitě i validitě metody (Dudášová et al., 2021). Česká přehledová studie (Dudášová et al., 2021) však konstatuje, že ve srovnání se zahraničím je Psycap v České republice zatím zkoumán pouze ojediněle v rámci diplomových prací.

### **3.5 PsyCap a jeho rozvoj**

V úvodu této kapitoly jsme zmínili jednu z klíčových charakteristik psychologického kapitálu jako celku i jeho jednotlivých částí, a to je jeho plasticita, tedy fakt, že se nejedná o vrozený a neměnný rys, ale naopak, je možno ho měnit a rozvíjet. Tuto vlastnost psychologického kapitálu potvrzují jak longitudinální, tak i experimentální studie pracující s krátkodobými intervencemi zaměřenými na jeho rozvoj, a to včetně online intervencí.

Příkladem může být například studie, která ověřila účinnost dvouhodinové online intervence na PsyCap (Luthans et al., 2008). Dosavadní výzkum z oblasti pozitivní psychologie naznačuje, že dědičnost a prostředí vysvětlují dohromady zhruba polovinu variance úrovně pozitivity a štěstí člověka. Dalších 10 % je vysvětleno okolnostmi, jako je věk či pohlaví, a zbývá tedy zhruba 40 %, které má jedinec pod kontrolou a může je tudíž záměrně ovlivňovat a rozvíjet. Těchto 40 % odpovídá i odhadu pro možnost rozvoje psychologického kapitálu (Luthans & Youssef Morgan, 2017).

Způsobů, jak psychologický kapitál rozvíjet, může být celá řada. Například se zdá, že zpětná vazba včetně té negativní může u osob s vysokou úrovní psychologického kapitálu pomoci ke zvýšení výkonnosti. Zatímco lidé s nízkou úrovní psychologického kapitálu mohou negativní zpětnou vazbu vnímat jako zraňující, ti s jeho vysokou úrovní si mohou díky vysoké míře self-efficacy záměrně stanovovat náročné cíle a svou motivaci nasměrovat k jejich dosažení. Teorie o sebe-konzistenci zase říká, že příznivěji a citlivěji reagujeme na zpětnou vazbu, která je v souladu s naším sebe-vnímáním, tedy lidé s vysokou úrovní psychologického kapitálu mohou negativní zpětnou vazbu spíše odmítnout, jelikož jejich sebe-obrazu neodpovídá. Jedná se zatím však o teze, které teprve bude nutné empiricky ověřit (Nolzen, 2018).

Z přehledové studie na téma rozvoje psychologického kapitálu v organizacích (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019) vyplývá, že nejčastěji využívaným nástrojem jsou tzv. mikro-intervence, což jsou krátkodobé a úzce zaměřené programy zaměřené na rozvoj tohoto setu psychologických zdrojů, jejichž výhodou je samozřejmě také finanční dostupnost. S výjimkou jedné studie byl u účastníků vždy zaznamenán statisticky významný nárůst psychologického kapitálu. Dalším nástrojem rozvoje jsou širěji zaměřené programy založené na pozitivně-psychologických intervencích, např. programy na rozvoj silných stránek nebo trénink konstruktivního řešení problémů. Jinou možností bylo také využití některých postupů z oblasti klinické psychologie, například racionálně-emoční terapie (Ellis, 1973). v neposlední řadě může jít také o intervence z oblasti organizační psychologie, například zaměřené na kariérní rozvoj, budování osobní značky apod. i u těchto dlouhodobějších či širěji pojatých intervencí bylo zaznamenáno statisticky významné zvýšení úrovně psychologického kapitálu (Salanova & Ortega-Maldonado, 2019).

### 3.6 PsyCap a koučování

Jedním ze způsobů, jak psychologický kapitál rozvíjet, je také psychologické koučování. To je výhodným nástrojem k rozvoji zejména proto, že disponuje takovými vlastnostmi a vytváří takový prostor, které společně maximálně podporují proces učení. Psychologické koučování navíc využívá nástroje pozitivní psychologie a tím rozvíjí optimální fungování a silné stránky jedince. Koučovaný si díky koučování lépe uvědomuje své zdroje a čerpá z příhodných podmínek k rozvoji kompetencí a dovedností. Kolaborativní vztah mezi koučem a koučovaným se zaměřuje na objevování, kultivování a využití osobních zdrojů s cílem prohlubovat pozitivní zkušenosti a umožňovat osobní i profesní růst (Corbu et al., 2021).

Jako příklad tohoto vztahu koučování a psychologického kapitálu uvedeme nedávnou španělskou studii (Corbu et al., 2021), která sledovala vliv mikro-koučovací intervence na psychologický kapitál u 60 zaměstnanců. Program trval pět týdnů a zahrnoval úvodní skupinové setkání a tři individuální koučovací setkání. Psychologický kapitál byl u účastníků měřen před, bezprostředně po jeho skončení a následně s odstupem čtyř měsíců. Statisticky významné zvýšení úrovně psychologického kapitálu bylo potvrzeno jak ihned po skončení programu, tak i s čtyřměsíčním odstupem. Zdá se tedy, že se jedná o krátkodobou intervenci, která ale může přinést i dlouhodobější benefity, byť samozřejmě tato studie má vzhledem k nízkému počtu účastníků i jejich nenáhodnému výběru svá omezení.

Jiná studie byla provedena mezi zaměstnanci marketingové agentury, byli zahrnuti jak manažeři, tak i specialisté vykonávající různé pozice napříč firmou. Účastníci absolvovali koučovací program zahrnující čtyři osobní sezení s externím koučem, tyto koučové měli psychologické vzdělání a korporátní zkušenost. Tato studie také zaznamenala u účastníků významný nárůst hodnot psychologického kapitálu v důsledku koučovací intervence využívající metodu GROW oproti kontrolní skupině, což byli zaměstnanci na čekací listině. Tento efekt byl zaznamenán jak bezprostředně, tak i s časovým odstupem čtyř měsíců (Fontes & Dello Russo, 2021).

Jiná, tentokrát thajská studie, zjišťovala vztah manažerského koučování jako metody, kterou manažeři primárně pracují se svými následovníky, na psychologický kapitál. Tento vztah zjišťovala nikoliv skrze intervenci, ale za pomoci sebehodnotících dotazníků, a pracovala s téměř sedmi sty respondenty, zaměstnanci více než osmdesáti thajských firem. Jedná se zde o poněkud jiný kontext než v ostatních dosud zmíněných studiích, protože to, zda jejich manažer používá v práci s nimi koučovací techniky, zde hodnotili sami

zaměstnanci prostřednictvím dotazníku, který vyvinul Ellinger (Ellinger et al., 2003), a který zahrnoval položky jako „aby mi manažer pomohl promyslet řešení problému, spíše mi pokládá otázky, než by nabízel hotová řešení“ nebo „můj manažer mi poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu“. Pozitivní vztah mezi takto měřeným manažerským koučováním a psychologickým kapitálem podřízených studie potvrdila (Hsu et al., 2019). Ke stejnému závěru došla také studie provedená v Indonésii, která také koučování ze strany manažera měřila skrze Ellingerův dotazník a šetření prováděla ve výrobní firmě (Novitasari, 2021).

### **3.7 PsyCap a pozitivní leadership**

Již jsme zmínili psychologický kapitál a jeho roli, kterou hraje specificky u skupiny leaderů. Pokud jde o pozitivní leadership, například psychologický kapitál výkonných ředitelů firem je prediktorem výkonnosti jak v prostředí start-upů, tak i zavedených technologických firem, a kolektivní psychologický kapitál top managementu predikuje výkonnost jejich oddělení. Důkazy pro efektivitu pozitivního leadershipu stále přibývají (Youssef-Morgan & Luthans, 2013).

Například španělská studie (Peláez Zuberbuhler et al., 2020) z automobilového průmyslu se už přímo zabývala vlivem koučování jako pozitivně-psychologické intervence na psychologický kapitál u leaderů. V průběhu tří měsíců absolvovali účastníci nejdříve skupinový workshop na téma koučování a poté tři individuální koučovací sezení s externími psychology, které byly zaměřeny na využití silných stránek a aplikovaly RE-GROW model, který jsme zmínili již dříve. Zajímavé zde také bylo, že bylo využito nejen sebehodnocení, ale také hodnocení nadřízených i následovníků, tedy takzvaná 360stupňová zpětná vazba. U účastníků došlo nejen k statisticky významnému zvýšení psychologického kapitálu, ale také ke zlepšení jejich leadership dovedností spojených s koučováním.

V souvislosti s projektem H-Work, jehož součástí je naše práce, zmíníme na tomto místě také diplomovou práci Renaty Bašové (2022), která rovněž zkoumala působení pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů a pracovala přitom také s daty z naší firmy. V době publikace práce byly k dispozici zatím pouze tři měření psychologického kapitálu a bylo možno spárovat data pouze od čtyř participantů, data byla tedy vyhodnocována pomocí vizuální inspekce.

Výsledky těchto čtyř účastníků výzkumu označila autorka jako nekonzistentní – zatímco u dvou respondentů byl u hodnot psychologického kapitálu pozorovatelný vzrůstající trend, u zbylých dvou respondentů byl trend poměrně nestabilní, v různých časových úsecích úroveň psychologického kapitálu rostla i klesala. Autorka se zamýšlela nad možnými důvody těchto výkyvů detailnějším vzhledem na nasbíraná data (Bašová, 2022).

Zajímavým jevem, který stojí za zmínění, mluvíme-li o pozitivních leaderech, je „nakažlivost“ positivity (z anglického contagion effect), který je zkoumán pro různé pozitivně-psychologické jevy včetně psychologického kapitálu u pozitivních leaderů. Dle některých studií se psychologický kapitál přenáší z pozitivních leaderů na jejich následovníky a predikuje také jejich výkonnost, a to dokonce navzdory fyzické vzdálenosti (byť jsme v tomto textu již zmínili i studii, kde vztah mezi psychologickým kapitálem leaderů a jejich následovníků spolehlivě prokázán nebyl (Abdullah, 2009)). Možnými vysvětleními pro tento přenos je například nápodoba chování (behavioral modeling), či mimikry fungující na principu zrcadlových neuronů, nicméně jde pravděpodobně o vysvětlení jen částečné pro tak komplexní koncept, jakým psychologický kapitál je (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Rozvoj psychologického kapitálu v organizaci také vyžaduje podpůrné prostředí. Nová orientace na pozitivní přístup ve firmě může zpochybňovat či nahrazovat dosavadní, často hluboce uložená přesvědčení, a taková změna se sotva dá realizovat bez pozitivního organizačního prostředí, které přinejmenším vítá a oceňuje, ne-li přímo samo o sobě rozvíjí, pozitivní přístup. Z tohoto pohledu je role pozitivního leadershipu v rozvoji psychologického kapitálu zcela klíčová – pokud by se totiž psychologický kapitál měl rozvíjet v rigidním prostředí a pod vedením například autoritativního leadershipu, který omezuje autonomii jednotlivců a vytváří přílišný tlak, možnosti takového rozvoje by byly více než omezené. Naopak pozitivní leadership přináší podporu, zplnomocnění, ocenění a autentické, férové zacházení, což pochopitelně k rozvoji psychologického kapitálu naopak významně přispívá (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Významným tématem vstupujícím do diskuse o pozitivním leadershipu, psychologickém kapitálu a pozitivní psychologii obecně je kulturní aspekt positivity. Význam, smysl a projevy positivity se napříč kulturami mohou lišit. Co je považováno za pozitivní v jedné zemi, nemusí být takto viděno v jiné, a také obecně být pozitivní není ve všech kulturách vnímáno stejně příznivě. Některé kultury mohou klást větší důraz na realismus či dokonce cynismus a melancholii, které mohou být chápány jako znaky vyzrálости a moudrosti. Hédonické hodnoty mají vyšší význam v západních, více

individualistických kulturách, kde hledání štěstí je považováno za osobní i společenský cíl, což však není případ kultur založených na kolektivismu. Ačkoliv psychologický kapitál byl již studován a jeho význam potvrzen napříč různými kulturami i kontinenty, je třeba tento aspekt i v rámci našeho výzkumu v českém prostředí ponechat na zřeteli (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

## 4 Pandemie Covid-19

V březnu 2020 byl v České republice potvrzen první případ nákazy onemocněním koronaviru, tzv. Covid-19. v té době již také rostl počet nově diagnostikovaných případů v Evropě i po celém světě a jednotlivé země začaly postupně přijímat různá bezpečnostní opatření, jejichž cílem bylo omezit či zpomalit šíření nákazy tohoto onemocnění. Na straně jedné počáteční strach z neznámého, rostoucí počet úmrtí, široká škála možných průběhů nemoci, obavy o zdraví své i blízkých, na straně druhé dosud nebývalá omezení pohybu, volnočasových aktivit ale i pracovního života, velké změny a velká nejistota, nestabilita, to vše sebou pandemie onemocnění Covid-19 přinesla a tím vším také ovlivnila zdraví a kondici nás všech nejen tu tělesnou, ale i duševní. V této závěrečné kapitole teoretické části naší práce se zaměříme na to, jaký vliv měla specificky na pracovní prostředí.

Pro lepší porozumění těmto vlivům použijeme Model pracovních nároků a zdrojů (Job Demands-Resources Model) (Demerouti & Bakker, 2011). Tento model vychází z premisy, že aby byl pracovní výkon optimální, musí existovat vyváženost mezi nároky, které na nás práce klade, a zdroji, které nám poskytuje. Pokud jde o nároky, jedná se o soubor fyzických, psychologických, sociálních i organizačních faktorů, které vyžadují naše úsilí nebo dovednosti a něco nás tedy na úrovni fyziologické a psychologické stojí, jde o jakýsi náklad. Příkladem může být vysoký pracovní tlak, stres, nepravidelnost či nepředvídatelnost (Demerouti & Bakker, 2011).

Na straně druhé stojí pracovní zdroje, což jsou opět fyzické, psychologické, sociální či organizační faktory, které jsou funkční v dosahování našich pracovních cílů, snižují zátěž z práce spojenou s fyziologickými či psychologickými nároky anebo stimulují osobní růst, učení a rozvoj. Pracovní zdroje jsou důležité nejen jako nástroj při zvládnutí pracovních nároků, ale mají také význam samy o sobě. Příkladem může být autonomie, zpětná vazba, význam či smysluplnost činnosti, kterou vykonáváme (Demerouti & Bakker, 2011).

Jak již bylo řečeno, pandemie Covidu-19 měla dopady do organizace veřejného i soukromého života a výjimkou nebylo ani pracovní prostředí. Mluvíme-li o pracovních nárocích, nelze pochybovat, že byly v době jejího trvání pro většinu pracovníků dramaticky zvýšeny. Dle doporučení Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV ČR, 2020) bylo třeba aplikovat základní opatření shrnutá do zkratky 3R – roušky, ruce, rozestupy. Z praktického hlediska to znamená významné omezení mezilidského kontaktu: roušky brání plnému rozpoznání výrazu tváře, rozestupy znemožňují fyzický kontakt a fakticky omezují i běžnou interakci, přičemž sociální opora a vztahy bezpochyby patří mezi významné pracovní zdroje

– potvrzuje to například sebe-determinační teorie, která vztahovost definovala jako jednu ze tří základních lidských potřeb v pracovním prostředí, vedle potřeby autonomie a kompetence (Deci et al., 2017).

Pro většinu kancelářských profesí, kam spadá také firma, v níž jsme prováděli náš výzkum, se pak stalo každodenní realitou doporučení ministerstva: „Kde to z povahy práce je možné, využívejte práci z domova“ (MPSV ČR, 2020). Byť mohl tzv. „home office“, tedy práce z domova, být před pandemií vnímán jako žádaný benefit, který umožňoval lepší sladění osobního a pracovního života, ušetřený čas na cestování do kanceláře i větší autonomii v řízení vlastních priorit, v době pandemie získal zcela jiný kontext.

Předně, stal se mnohdy nutností, příkazem znemožňujícím volbu. Doma se navíc mnoho pracovníků ocitalo společně s ostatními členy rodiny, kdy byli nuceni plnit nejen vlastní pracovní povinnosti, ale také například asistovat dětem při domácí výuce, zajišťovat jim celodenní stravu apod. Mnoho rodin se najednou ocitlo pohromadě v nevelkých bytových jednotkách s omezenou možností vycházení, což mohlo zvýrazňovat problémy v komunikaci či prohlubovat napjaté vztahy. Zejména pracující rodiče dětí, kteří svůj čas museli dělit mezi pracovní povinnosti a celodenní péči o děti, zaznamenali zhoršení duševního zdraví, což dopadlo ve větší míře na matky než otce a na chudší domácnosti oproti těm lépe situovaným, jak dokládá například britská studie (Cheng et al., 2021). Omezení vycházení, cestování a mnoha volnočasových aktivit navíc většině lidí významně snížila možnosti odpočinku a relaxace, času pro sebe a obnovu sil. Osoby žijící samy zažily významné omezení sociálních kontaktů na úrovni práce i volného času, což mělo negativní vliv na jejich životní spokojenost (Hamermesh, 2020).

Pracovní život zaměstnanců v kanceláři se začal odehrávat online. Došlo k významnému omezení neformálního, osobního kontaktu, který je často základem budování vztahů v kanceláři. Online schůzky mají obvykle jasně vymezenou agendu bez prostoru pro mimopracovní témata a mohou následovat jedna za druhou, chybí prostor pro sdílení, což klade nároky zejména na nově nastupující kolegy, kteří ještě nemají ve firmě vybudované své sociální sítě. Neméně významným aspektem je také narušení jasné dělící linie mezi prací a domovem, nemožnost ponechání pracovních starostí a problémů tzv. za dveřmi, domov ztrácející primární konotaci jako místo odpočinku. Často je přítomné očekávání neustálého bytí k dispozici online. Celkový čas trávený před obrazovkou počítače, mobilního telefonu, tabletu apod. se během pandemie Covid-19 významně zvýšil, což sebou nese rizika pro zdraví fyzické i duševní (Sultana et al., 2021).



Jak vyplývá z předchozích řádků, v pracovním prostředí v době pandemie onemocnění Covid-19 došlo k dramatickému zvýšení pracovních nároků a také ke snížení mnoha pracovních zdrojů, což mohlo v důsledku vést nejen ke snížení pracovního výkonu, ale také k ohrožení duševního zdraví pracovníků, které již tak bylo zatíženo obavami a strachem z onemocnění Covid-19, zdravotních i socio-ekonomických důsledků pandemie a také celkovou nejistotou a nestabilitou panujícími v evropském i celosvětovém kontextu. Tyto vlivy nemůžeme tedy pominout ani při uvažování kontextu, v jakém probíhal náš výzkum.

## **Empirická část**

V rámci teoretické části práce jsme definovali klíčové pojmy této práce, tedy pozitivní leadership, psychologické koučování a psychologický kapitál. Tyto pojmy jsme ukotvili v rámci pozitivní organizační psychologie a shrnuli jsme dosavadní poznatky, teoretické i empirické, které o nich máme k dispozici. V empirické části práce tyto poznatky propojíme s naším výzkumem. Popíšeme výzkumný problém, výzkumný soubor, naše výsledky i to, jak tyto výsledky můžeme interpretovat.

### **5 Výzkumný problém a cíle práce**

Tato diplomová práce se zabývá tématem koučování pozitivního leadershipu a jeho vlivem na psychologický kapitál koučovaných leaderů. Koučování pozitivního leadershipu je jedna z takzvaných pozitivně-psychologických intervencí, které vychází z pozitivní organizační psychologie a jejímž cílem je rozvíjet pozitivní leadership styly daných leaderů. Ty následně mohou pozitivně ovlivňovat jak výkonnost, tak i well-being leaderů, jejich následovníků i celé organizace.

Tato práce je součástí evropského projektu H-Work (H-Work.eu), který realizuje a zároveň ověřuje účinnost intervencí zaměřených na posílení duševního zdraví v malých a středně velkých podnicích i ve státní správě různých zemí Evropské unie. Tyto intervence se zaměřují na čtyři různé úrovně ve smyslu cílové skupiny: individuální, skupinové, manažerské a organizační (tzv. IGLO model). Výzkumy probíhají paralelně a dle standardizované metodologie.

Konkrétně naše práce potom analyzuje data z jedné z těchto intervencí, která proběhla v České republice v naší organizaci a jejíž cílovou skupinou byli manažeři. Naším cílem bylo zjistit, zda realizovaná intervence, tedy koučování pozitivního leadershipu, má vliv na psychologický kapitál těchto leaderů. Výzkumná otázka tedy zní: Jaký je vliv koučování pozitivního leadershipu na jejich psychologický kapitál? V rámci této otázky nás bude dále zajímat i vliv koučování pozitivního leadershipu na jednotlivé složky psychologického kapitálu: naděje, resilienci, optimismus a self-efficacy. Cílem našeho výzkumu je tedy ověřit, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na psychologický kapitál leaderů.

Řečí hypotéz ověřujeme pozitivní vliv intervence u experimentální skupiny, tzv. within-subject research:

H1: Úroveň PsyCap bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní.

Jinak řečeno, leadeři skórují v dotazníku PCQ-12 výše po absolvování koučovací intervence než před ní.

Stanovili jsme si také následující dílčí hypotézy, které se zaměřují na vliv koučování pozitivního leadershipu na jednotlivé složky psychologického kapitálu:

H1.1: Úroveň naděje bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní.

H1.2: Úroveň self-efficacy bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní.

H1.3: Úroveň resilience bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní.

H1.4: Úroveň optimismu bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní.

Dále ověřujeme, rozdíl mezi experimentální a kontrolní skupinou, tzv. between-subject design:

H2: Úroveň PsyCap je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší, než u skupiny bez intervence.

Opět i zde ověřujeme také dílčí hypotézy, které se zaměřují na jednotlivé složky PsyCap:

H2.1: Úroveň naděje je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší, než u skupiny bez intervence.

H2.2: Úroveň self-efficacy je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší, než u skupiny bez intervence.

H2.3: Úroveň resilience je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší, než u skupiny bez intervence.

H2.4: Úroveň optimismu je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší, než u skupiny bez intervence.

Význam výzkumu duševního zdraví na pracovišti, jak již bylo řečeno v úvodu této práce, strmě roste – je tomu tak nejen v souvislosti s globální pandemií covidu, ale také vzhledem k aktuálnímu geopolitickému kontextu, probíhající válce na Ukrajině, související energetické krizi a očekávané ekonomické recesi. Všechny tyto okolnosti mají pochopitelně

vliv na duševní kondici zaměstnanců a považujeme proto za žádoucí a nezbytné vědecky zkoumat způsoby, jak v pracovním prostředí duševní zdraví posilovat. Významným benefitem je také související vyšší výkonnost zaměstnanců a organizací, v nichž působí. Tato práce si klade za cíl přispět svým dílem k poznání, jaké intervence mohou pracoviště implementovat a posílit tak wellbeing svých zaměstnanců v tomto nejistém, rychle se měnícím světě.

## 6 Typ výzkumu a použité metody

V této části našeho textu si postupně představíme typ našeho výzkumu a popíšeme si, jak výzkum probíhal. Následně představíme použité metody.

### 6.1 Typ výzkumu

Výzkum této práce je kvantitativní. Jedná se o experimentální design s tím, že nezávislou proměnnou je v našem případě intervence v podobě koučování pozitivního leadershipu a závisle proměnnou, kterou sledujeme, je psychologický kapitál a jeho jednotlivé složky, které měříme za pomoci dotazníku PCQ-12 před intervencí, po ní a poté opakovaně s časovým odstupem. Disponujeme jednak skupinou participantů, v níž jsou všichni podrobeni stejné intervenci, mluvíme tedy o tzv. within subject designu, neboli vnitrosubjektovém experimentálním designu. V takovém designu je každý subjekt porovnáván sám se sebou. V rámci firmy, kde realizujeme měření, máme k dispozici také zaměstnance, u kterých jsme měřili psychologický kapitál, aniž by absolvovali tuto konkrétní intervenci. Mohli absolvovat buď jiné z realizovaných intervencí nebo žádnou z nich. Zde mluvíme o between-subject designu, tedy mezisubjektovém designu (Ferjenčík, 2008).

Mluvíme-li o experimentálním typu výzkumu, zkoumáme či předpokládáme kauzální vztah mezi proměnnými. Podle Ferjenčíka (2008) musí v takovém případě být splněny tři základní podmínky: to, co považujeme za příčinu, musí časově předcházet předpokládanému následku, předpokládaná příčina a její efekt spolu musí kovariovat a dále by nemělo existovat žádné alternativní vysvětlení daných změn. V našem případě předpokládáme, že intervence v podobě psychologického koučování je příčinou efektu, kterým je zvýšení psychologického kapitálu. V řeči proměnných je koučování nezávislá a psychologický kapitál závislá proměnná. Kovarianci jevů se budeme věnovat dále už při konkrétní analýze našich výsledků.

Problematickým aspektem v našem případě může být zajištění neexistence alternativního vysvětlení. To bychom měli zajistit kontrolou nežádoucích neboli vnějších proměnných, což je v situaci, kdy experiment probíhá v přirozeném prostředí živoucí firmy, ve které navíc v mezičase došlo k poměrně významným změnám (o kterých pojednáme dále), velmi problematické, až nemožné.

Experiment v přirozeném prostředí, tzv. field experiment, oproti tomu v prostředí laboratorním, se typicky vyznačuje na jedné straně sice vyšší externí validitou, na straně druhé ale trpí právě nízkou možností kontroly nežádoucích proměnných.

Naše organizace prošla analýzou potřeb, kterou přiblížíme v následující kapitole, a na jejím základě byly stanoveny intervence pro různé úrovně organizace. Kromě jiných externích změn, ke kterým v průběhu intervence ve firmě docházelo a které mohly mít na naše výsledky vliv, je i samotný fakt, že intervencí bylo ve firmě realizováno více, potenciální nežádoucí proměnná, která mohla výsledky kontaminovat. Nejvíce by se to dalo očekávat od intervence, která byla realizována na úrovni organizace, ale teoreticky i intervence na úrovni jednotlivců, týmů a leaderů mohly přispět ke změnám jak v drobných každodenních interakcích, tak i v celkovém klimatu firmy, které následně mohly přispět k vyššímu psychologickému kapitálu leaderů.

## 6.2 Použité metody

Data pro náš výzkum byla získána pomocí dotazníku. Tím, že cílem práce je zjistit vliv koučování na psychologický kapitál, byla vybrána metoda PCQ-12 (Psychological Capital Questionnaire). Jedná se o zkrácenou, dvanácti-položkovou verzi původního PCQ, který disponuje 24 položkami. Oproti původnímu PCQ zkrácená verze neobsahuje reverzní položky. PCQ-12 obsahuje položky měřící jednotlivé komponenty psychologického kapitálu, tedy naději, resilienci, self-efficacy a optimismus. Čtyři položky pokrývají naději, (např. „Pokud mám v práci problém, umím si představit různé způsoby, jak problém vyřešit“), čtyři položky resilienci („Umím si poradit i s náročnými situacemi v práci, protože jsem těžkosti zažil již dříve“), tři se zaměřují na self-efficacy („Cítím se sebevědomě při přispívání do diskusí o strategii organizace“) a konečně dvě pokrývající optimismus („Jsem optimistický ohledně věcí týkajících se mé práce, které se mi v budoucnu stanou“). Respondenti odpovídají na jednotlivé položky na šestibodové Likertově škále od „rozhodně nesouhlasím“ až po „rozhodně souhlasím“ (Luthans, 2015).

Již zmíněná diplomová práce (Bašová, 2022), která pracovala s daty ze stejné společnosti jako my, pouze dříve, si jako jeden ze svých cílů stanovila i ověření psychometrických vlastností české verze dotazníku PCQ-12. Tato česká verze vznikla v rámci projektu H-Work a pro jeho účely. Bašová k tomuto ověření využila odpovědi 120 respondentů z řad zaměstnanců a manažerů organizace zapojené do výzkumu. Nejedná se tedy o reprezentativní vzorek české populace. Zjištěná reliabilita byla označena za uspokojivou, což odpovídá i výsledku srovnatelné španělské studie (Martinez et al., 2021).

Pokud jde o původní, tedy anglickou verzi PCQ-12, její reliabilita byla dle jejích autorů nižší než u 24položkového PCQ, ale stále uspokojivá (Luthans et al., 2008). Pro doplnění můžeme ještě připomenout, že v českém prostředí byl psychometricky ověřován obdobný 12položkový dotazník CPC-12 (Dudášová et al., 2021), ten jsme ovšem nevyužili, protože v rámci evropského projektu H-Work bylo třeba pracovat s jedním dotazníkem napříč zapojenými zeměmi, a tím byl právě PCQ-12.

Před započítím výzkumu byl účastníkům distribuován vstupní dotazník, tzv. baseline. Ten se zaměřoval na základní demografické údaje o účastnících, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, rodinný stav, aktuální životní situace (zda a s kým případně sdílí domácnost), a dále mapoval údaje ohledně pracovního kontextu, konkrétně jak dlouho účastník pracuje pro současného zaměstnavatele, zda má manažerské zodpovědnosti, jak moc je pracovní vytížen (práce v noci, o víkendech, více než deset hodin denně, v době volna). V rámci baseline byly také měřeny všechny duševně-zdravotní parametry.

## 7 Sběr dat a výzkumný soubor

### 7.1 Sběr dat

Jak již bylo řečeno, náš výzkum je součástí evropského projektu H-Work. Součástí tohoto projektu byla úvodní analýza potřeb, která sestávala z rozhovorů v rámci pěti fokusových skupin, čtyř polostrukturovaných rozhovorů, kontextuálního měření a konečně akčního plánu vzniklého ve spolupráci se stakeholdery zapojené organizace. V rámci akčního plánu byly vždy zvoleny víceúrovňové intervence, jejichž účelem bylo zlepšení duševního zdraví a wellbeingu specificky na tomto pracovišti (De Angelis et al., 2020).

Konkrétně v naší organizaci, globální firmě s více než třemi sty zaměstnanci, která poskytuje služby v oblasti designu značkových maloobchodních poboček, se fokusových skupin zúčastnilo celkem čtyřicet devět zaměstnanců rozdělených do pěti fokusových skupin. Proběhly zde také čtyři individuální rozhovory se středními a vysokými manažery a patnáct manažerů se zúčastnilo závěrečné schůzky se stakeholdery. Výstupem z této analýzy potřeb byly následující priority: zachovat psychologické bezpečí s otevřeností k chybám, podpořit otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu a udržet úroveň korporátního prostředí včetně balíčku benefitů. Ke zlepšení byly identifikovány následující oblasti: posílení příležitosti k osobnímu kontaktu, omezení potenciálních stresorů, jako jsou přesčas, urgentnost, nedostatek ocenění a pozitivní zpětné vazby a konečně nastavení duševního zdraví jako priority.

V rámci úvodní analýzy potřeb byl také reflektován fakt, že výzkum probíhal v době pandemie Covid-19, která měla na pracovní prostředí obecně významný dopad, nejinak tomu bylo právě i v naší firmě. Zcela se změnil pohled na práci z domu, která do té doby nebyla ve firmě vítaná. Vzdálená komunikace však sebou přinesla mnohé komplikace, pocity izolace a nižší transparentnost. Pro zaměstnance se stalo náročnějším budování vztahů a oslabil se týmový duch. Vzdálená práce přinesla také mnohé výzvy vedoucím týmů ohledně pravidelných setkání jeden na jednoho i v tématu důvěry. Objevily se potíže s plánováním v souvislosti s neustálými změnami, pocity nutnosti být neustále ve střehu, vznikla potřeba nových komunikačních nástrojů a kanálů. Logicky bylo zasaženo duševní zdraví a pohoda zaměstnanců, vzrostla nervozita, pocity nejistoty, nejasné budoucnosti a strachu, a to jak v pracovním, tak i osobním životě zaměstnanců. V neposlední řadě také vzrostl objem práce a celkové zátěže, což bylo ještě umocněno nemožností tuto zkušenost sdílet s kolegy v kanceláři (H-Work.eu, 2019).



Na základě analýzy potřeb bylo navrženo celkem šest různých intervencí zaměřených na různé úrovně organizace, dle modelu IGLO (De Angelis et al., 2020). Jednou z těchto intervencí byla i intervence koučování pozitivního leadershipu, zaměřená na populaci leaderů. Jedná se o experimentální výzkumný design, kdy v lednu 2021 jsou sesbírána vstupní data, tzv. baseline, následně v období od března do září 2021 probíhá samotná intervence, z důvodu Covid-19 online formou, a poté bezprostředně po intervenci a pak s časovým odstupem jsou opět sesbírána data (H-Work.eu, 2019).

Pokud jde o účast na této konkrétní intervenci, její možnost byla nabídnuta HR koordinátorem firmy emailem. Zaměstnanci byli také informováni o projektu jako takovém, o výzkumu a také o vstupním formuláři a měli k dispozici text informovaného souhlasu. Kromě emailové pozvánky k účasti využil HR koordinátor také možnosti osobního pozvání některých účastníků. Někteří účastníci se přidali až později, na základě zpětných vazeb již zapojených kolegů.

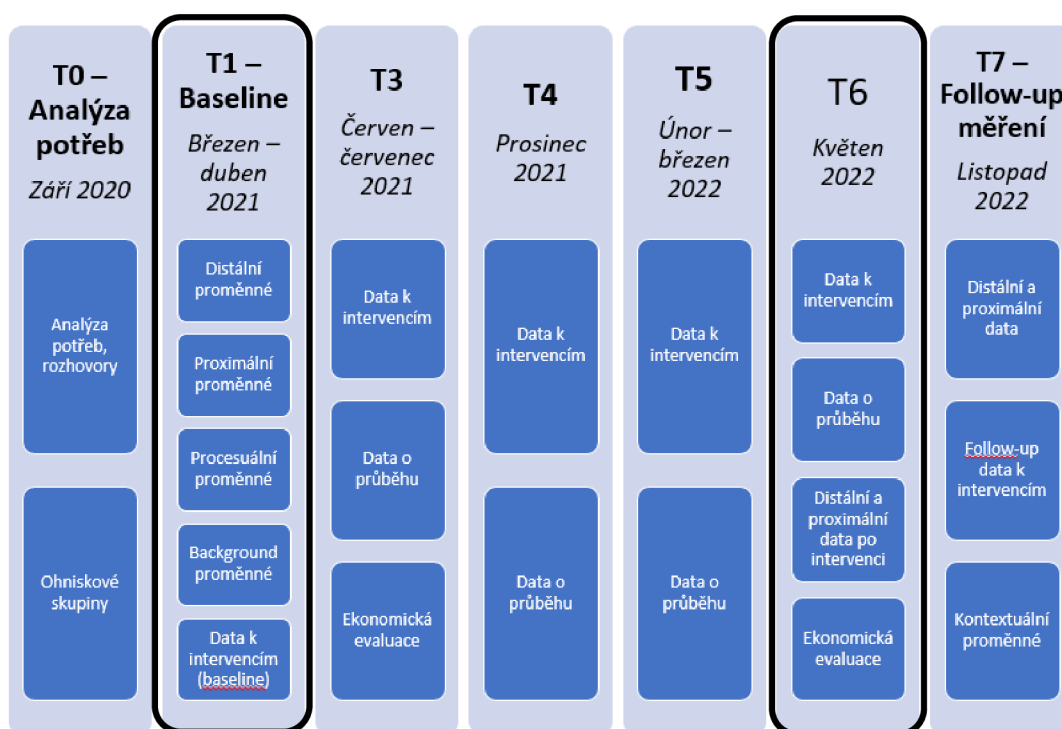
Intervence spočívala v šesti setkáních kouče a koučovaného. Každé setkání trvalo hodinu a měly proběhnout vždy s odstupem jednoho měsíce. Šlo o setkání jeden na jednoho, kouč a koučovaný leader, a proběhlo z důvodu probíhající pandemie onemocnění Covid-19 online skrze platformu Zoom. Intervence byly realizovány kouči z organizace QED Group, kteří jsou proškoleni v poskytování koučování pozitivního leadershipu. Podstatou tohoto koučování je podpora středního a vysokého managementu v rozvoji a zlepšování pozitivních leadership stylů, k čemuž využívá nástroje pozitivní psychologie a postupuje dle specifických kroků definovaných jako GROW model, kdy na začátku se definuje konkrétní cíl, následně se zkoumá aktuální realita, identifikují se a vyhodnocují jednotlivé možnosti postupu a rozvíjí se akční plán.

Naše firma, mezi jejímiž zaměstnanci se rekrutovali účastníci tohoto výzkumu, prošla během roku 2021 rebrandingem. Tato firma designuje, vyrábí a aranžuje pobočky značkových obchodů. Intervence byly implementovány napříč celou firmou, která má zhruba 300 zaměstnanců. V průběhu výzkumu došlo k významné organizační změně, fúzi s jinou britskou firmou, což mělo za následek řadu nejenom personálních změn. Bylo očekáváno, že zhruba 100–150 zaměstnanců firmy se zúčastní intervencí v rámci H-Work projektu, kterých bylo celkem šest.

Data byla získávána v několika časových obdobích (time points). Kromě prvního baseline měření, které samotné intervenci předcházelo a proběhlo v září 2020, následovala další měření zhruba po půl roce, devíti měsících a roce od tohoto baseline měření. Podmínkou pro participaci na měřeních T3 až T7 bylo, aby měl účastník aspoň započatou

účast na koučovací intervenci. V mezičase mezi T1 a T3 proběhlo měření označené jako T2, což byl dotazník spokojenosti s intervencí. Časové hledisko podrobněji znázorňuje tabulka níže. Do našeho výzkumu byla použita data z měření T1 a nejnovější dostupné měření, tedy T6.

Obrázek 1: Sběr dat z hlediska časové osy. Tučný obrys značí časová období, která byla využita pro náš výzkum.



## 7.2 Výzkumný soubor

Naše intervence se zaměřovala specificky na leadery, kterých bylo ve firmě celkem třicet. Účast byla nabídnuta také dalším patnácti vlivným zaměstnancům. Celkem bylo v naší cílové skupině 45 osob, z nichž o účast projevilo zájem 39 osob, tedy 86,6 %. Každý z nich se měl zúčastnit šesti individuálních sezení koučování pozitivního leadershipu.

Těchto 39 osob se také zúčastnilo prvního, tzv. nultého setkání s koučem. Dva z nich poté další účast odmítli, takže první setkání absolvovalo 37 osob, další jedna osoba odstoupila po prvním setkání, takže 36 leaderů absolvovalo druhé a třetí sezení s koučem, před čtvrtým setkáním odstoupili další dva účastníci a poslední páté setkání absolvovalo 30 z původních 39 účastníků, tedy 77 %. Někteří účastníci intervenci nedokončili z důvodu odchodu z firmy, ke kterému došlo v souvislosti s organizačními změnami, jiní z osobních důvodů.

### **7.3 Etické hledisko a ochrana soukromí**

Všichni účastníci se do výzkumu zapojili dobrovolně. Před svým zapojením a před vyplněním prvního dotazníku byli seznámeni s výzkumem i způsobem, jakým bude nakládáno s jejich daty, prostřednictvím informovaného souhlasu. Byli také informováni o tom, že svou účast na výzkumu včetně informovaného souhlasu mohou kdykoliv odvolat a v takovém případě budou jejich data z databáze odstraněna.

Data sbíraná v rámci výzkumu byla anonymizována používáním unikátního kódu pro každého účastníka. Tento kód si každý účastník sám vytvořil dle specifického klíče a následně jej používal při všech dalších měřeních, což umožnilo jednotlivá měření spárovat. Získaná data jsou uchovávána v databázi, do níž mají přístup pouze členové výzkumného týmu, kteří před vstupem do této databáze musí podepsat prohlášení o mlčenlivosti.

Na závěr kapitoly o etice a ochraně soukromí konstatujeme, že tento výzkum jako celek získal schválení od komise pro etiku ve výzkumu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy.

## 8 Výsledky

### 8.1 Demografické charakteristiky vzorku

Dříve jsme uvedli, že naše cílová skupina ve firmě čítala celkem 45 osob. Z nich jsme pracovali s daty těch, u nichž se nám podařilo spárovat data z baseline měření (T1, březen–duben 2021) a z měření v čase T6 (květen 2022). Takových participantů jsme měli celkem 14, z toho 7 bylo součástí experimentální skupiny a 7 kontrolní. Celkem se jedná o 31 % z naší cílové skupiny.

Naše skupina se skládala z 10 mužů a 4 žen. Nejvíce, sedm z nich, bylo ve věkové kategorii 25–34 let, pět z nich 35–44 let, a po jednom v kategoriích do 25 let a 45–54 let. Pokud jde o nejvyšší dosažené vzdělání, jeden účastník má střední školu bez maturity, čtyři s maturitou, jeden má vyšší odborné vzdělání, tři dosáhli nejvýše na bakalářský a pět na magisterský titul. Všichni disponují smlouvou na dobu neurčitou a pracují na plný úvazek. Čtyři z nich jsou u stávajícího zaměstnavatele 1-2 roky, tři 3-4 roky, a sedm z nich 5-10 let. Pokud jde o rodinné zázemí, pět z nich je single, tři žijí v páru bez dětí a šest v páru s dítětem nebo dětmi.

V rámci baseline měření jsme také zjišťovali, jak moc jsou naši participanté obvykle pracovně vytíženi. Pokud jde o práci v nočních hodinách, zajímalo nás, kolikrát v měsíci se obvykle stává, že by pracovali více než dvě hodiny mezi desátou hodinou večer a osmou ráno. Osm z nich v noci nepracuje vůbec, šest ano, v průměru osmkrát do měsíce. Pokud jde o práci o víkend, čtyři z nich nepracují o víkendech vůbec, ostatní v průměru více než dvakrát v měsíci. Ptali jsme se také, kolikrát v měsíci pracují více než deset hodin denně. Pouze třem se to nestává vůbec, ostatním v průměru více než desetkrát do měsíce. Za poslední rok se našim participantům v průměru více než čtyřikrát stalo, že museli narychlo přijít do práce, ačkoliv měli naplánované volno.

### 8.2 Psychometrické vlastnosti

Reliabilitu našeho testu vyjadřujeme pomocí koeficientu Cronbachova alfa, která je rovna 0,91, je tedy dostatečná. Pro použití analýzy rozptylu potřebujeme zajistit normální rozdělení, což jsme ověřovali za pomoci rozložení residuálů vizualizovaného skrze QQ ploty. Můžeme konstatovat, že tento předpoklad byl splněn.

Pokud jde o validitu, vzhledem k tomu, že český překlad naší metody nebyl standardizován, vycházíme z předpokladu obsahové, zjevné validity a spoléháme také na zjištění týkající se jiných jazykových verzí PCQ-12.

### 8.3 Výsledky testových statistik

Nyní si postupně představíme výsledky jednotlivých testových statistik. Použili jsme opakovanou Analýzu rozptylu při jednoduchém třídění, anglicky Repeated measures ANOVA (Analysis of variance) a provedli jsme vždy vnitro-subjektové (within subjects) i mezi-subjektové (between subjects) srovnání. U vnitro-subjektového srovnáváme střední hodnoty vždy u stejného participanta před intervencí (T1, březen–duben 2021) a zhruba 13–14 měsíců po ní (T6 – květen 2022). u mezi-subjektového srovnání porovnáváme skupinu, která absolvovala intervenci se skupinou, která tuto konkrétní intervenci nepodstoupila. Data byla analyzována pomocí softwaru Jamovi (The Jamovi Project, 2022). Nyní si již představíme konkrétní výsledky pro jednotlivé komponenty psychologického kapitálu.

#### 8.3.1 Naděje

První komponentou psychologického kapitálu je naděje. Naší hypotézou bylo, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na naději leaderů.

Nejdříve si představíme deskriptivní statistiku. Nula značí absenci intervence, jednička její přítomnost:

Tabulka 1: Deskriptivní statistika pro faktor naděje

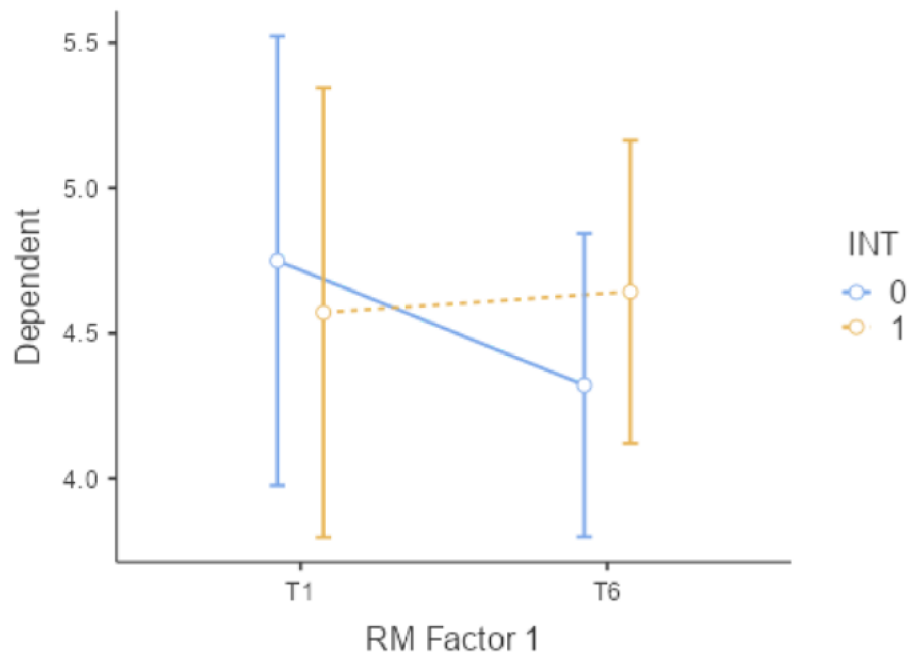
Estimated Marginal Means - RM Factor 1 * INT					
INT	RM Factor 1	Mean	SE	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
0	T1	4.75	0.355	3.98	5.52
	T6	4.32	0.240	3.80	4.84
1	T1	4.57	0.355	3.80	5.35
	T6	4.64	0.240	4.12	5.16

*Vysvětlivky: estimated marginal means = jaké by byly skupinové průměry, kdyby se úroveň kovariátu nelišila napříč skupinami. RM factor – Repeated Measures ANOVA faktor, INT = intervence, 0 značí kontrolní skupinu, 1 experimentální.*

*RM Factor* = měření v daném časovém bodě. *Mean* = střední hodnota, *SE* = standard error, střední chyba, *95 % confidence interval* = konfidenční interval 95 %, *lower* = spodní hranice, *upper* = horní hranice.

Nyní si představíme konkrétní výsledky, nejdříve v podobě grafu:

Graf 1: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktoru naděje, na ose Y



Pozn.: zobrazujeme pouze hodnoty naměřené na našem vzorku) a dvou různých měření v čase u experimentální a kontrolní skupiny

*Vysvětlivky: Dependent* = závislá proměnná, *RM Factor* = *Repeated measures*, tedy opakované měření, *faktor čas* – *T1* = *baseline měření*, *T6* = *měření po 13-14 měsících*.

Výsledky testové statistiky ANOVA pro vnitro i mezi subjektové srovnání přikládáme v tabulkách níže.

Tabulka 2: Výsledky Naděje ve vnitro-subjektovém srovnání

Within Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
RM Factor 1	0.223	1	0.223	0.375	0.552	0.030
RM Factor 1 * INT	0.437	1	0.437	0.734	0.408	0.058
Residual	7.152	12	0.596			

Note. Type 3 Sums of Squares

Vysvětlivky: *Within subject effects* = vnitro-subjektové efekty, *sums of squares* = součty čtverců, *df* = stupně volnosti, *mean square* = rozptyl

Tabulka 3: Výsledky Naděje v mezi-subjektovém srovnání

Between Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
INT	0.0357	1	0.0357	0.0519	0.824	0.004
Residual	8.2589	12	0.6882			

Note. Type 3 Sums of Squares

Z výše zobrazených výsledků vyplývá, že:

- U within subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor naděje, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 0,734$ ,  $p = 0,408$ ,  $\eta^2 = 0,058$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.
- U between subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor naděje, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 0,052$ ,  $p = 0,824$ ,  $\eta^2 = 0,004$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.

Z grafu zároveň můžeme pozorovat, že zatímco srovnávací skupina, která intervenci neabsolvovala, zaznamenala z počáteční mírně vyšší úroveň naděje směrem k měření po více než roce klesající trend, experimentální skupina zaznamenala ve stejném období mírné zvýšení úroveň naděje.

### 8.3.2 Self-efficacy

Druhou komponentou psychologického kapitálu je self-efficacy. Naši hypotézou bylo, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na self-efficacy leaderů.

Nejdříve si představíme deskriptivní statistiku. Nula značí absenci intervence, jednička její přítomnost:

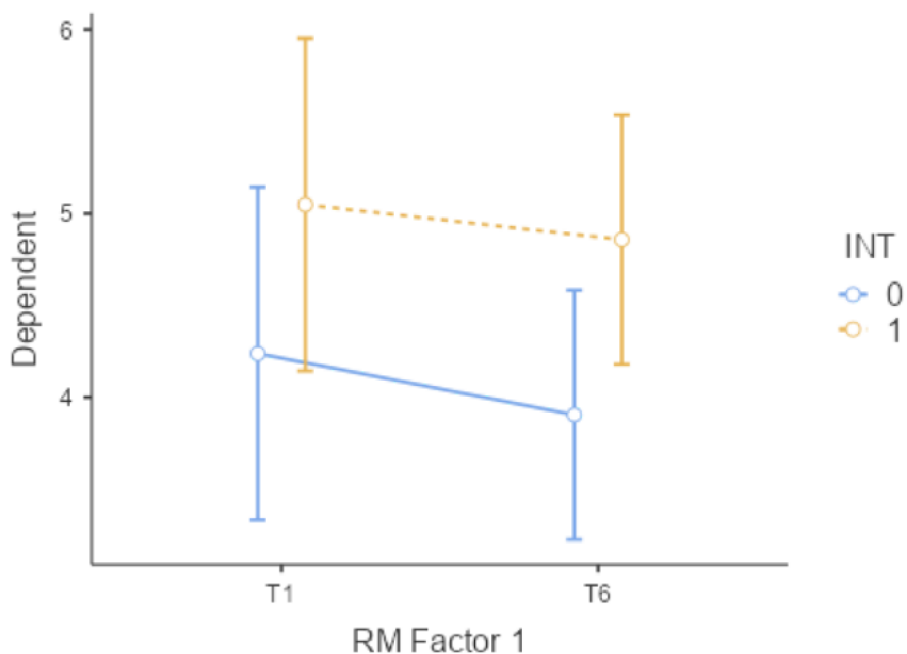
Tabulka 4: Deskriptivní statistika pro faktor self-efficacy.

Estimated Marginal Means - RM Factor 1 \* INT

INT	RM Factor 1	Mean	SE	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
0	T1	4.24	0.415	3.33	5.14
	T6	3.90	0.311	3.23	4.58
1	T1	5.05	0.415	4.14	5.95
	T6	4.86	0.311	4.18	5.53

Nyní si představíme konkrétní výsledky, nejdříve v podobě grafu:

Graf 2: zobrazující vztah závisle proměnné, faktor self-efficacy, na ose Y



Pozn.: zobrazujeme pouze hodnoty naměřené na našem vzorku) a dvou různých měření v čase u experimentální a kontrolní skupiny.

Výsledky testové statistiky ANOVA pro vnitro i mezi subjektové srovnání přikládáme v tabulkách níže.



Tabulka 5: Výsledky self-efficacy ve vnitro-subjektovém srovnání.

Within Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
RM Factor 1	0.4802	1	0.4802	1.862	0.197	0.134
RM Factor 1 * INT	0.0357	1	0.0357	0.138	0.716	0.011
Residual	3.0952	12	0.2579			

Note. Type 3 Sums of Squares

Tabulka 6: Výsledky self-efficacy v mezi-subjektovém srovnání.

Between Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
INT	5.43	1	5.43	3.34	0.092	0.218
Residual	19.51	12	1.63			

Note. Type 3 Sums of Squares

Z výše zobrazených výsledků vyplývá:

- U within subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor self-efficacy, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 0,138$ ,  $p = 0,716$ ,  $\eta^2 = 0,011$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.
- U between subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor self-efficacy, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 3,34$ ,  $p = 0,092$ ,  $\eta^2 = 0,218$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.

Z grafu zároveň můžeme pozorovat, že u obou skupin, experimentální i srovnávací, došlo k poklesu úrovně self-efficacy mezi baseline měřením a měřením T6.

### 8.3.3 Resilience

Třetí komponentou psychologického kapitálu je resilience (nezdolnost). Naší hypotézou bylo, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na resilienci leaderů.

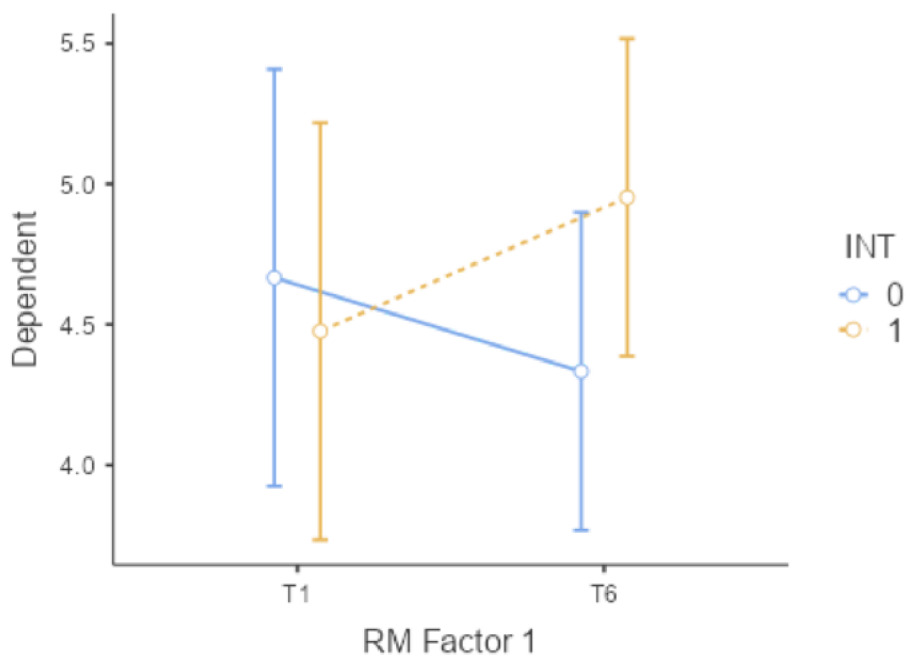
Nejdříve si představíme deskriptivní statistiku. Nula značí absenci intervence, jednička její přítomnost:

Tabulka 7: Deskriptivní statistika pro faktor resilience

Estimated Marginal Means - RM Factor 1 * INT					
INT	RM Factor 1	Mean	SE	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
0	T1	4.67	0.341	3.92	5.41
	T6	4.33	0.259	3.77	4.90
1	T1	4.48	0.341	3.73	5.22
	T6	4.95	0.259	4.39	5.52

Nyní si představíme konkrétní výsledky, nejdříve v podobě grafu:

Graf 3: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktor resilience, na ose Y



Pozn.: zobrazujeme pouze hodnoty naměřené na našem vzorku) a dvou různých měření v čase u experimentální a kontrolní skupiny.

Výsledky testové statistiky ANOVA pro vnitro i mezi subjektové srovnání přikládáme v tabulkách níže.

Tabulka 8: Výsledky resilience ve vnitro-subjektovém srovnání.

Within Subjects Effects

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
RM Factor 1	0.0357	1	0.0357	0.121	0.734	0.010
RM Factor 1 * INT	1.1468	1	1.1468	3.888	0.072	0.245
Residual	3.5397	12	0.2950			

Note. Type 3 Sums of Squares

Tabulka 9: Výsledky resilience v mezi-subjektovém srovnání.

Between Subjects Effects

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
INT	0.321	1	0.321	0.325	0.579	0.026
Residual	11.857	12	0.988			

Note. Type 3 Sums of Squares

Z výše zobrazených výsledků vyplývá:

- U within subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor resilience, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 3,888$ ,  $p = 0,072$ ,  $\eta^2 = 0,245$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy. Vzhledem k velmi velké velikosti efektu však můžeme konstatovat, že bychom při dostatečném počtu respondentů signifikantního vlivu mohli dosáhnout.
- U between subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor resilience, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 3,825$ ,  $p = 0,579$ ,  $\eta^2 = 0,026$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.

Z grafu zároveň můžeme pozorovat, že zatímco kontrolní skupina, která na začátku měla celkově mírně nižší výchozí hodnotu resilience, zaznamenala v čase její klesající trend, experimentální skupina, byť začínala na mírně nižší úrovni, doznala zlepšení míry resilience v čase.

### 8.3.4 Optimismus

Čtvrtou komponentou psychologického kapitálu je optimismus. Naši hypotézou bylo, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na optimismus leaderů.

Nejdříve si představíme deskriptivní statistiku. Nula značí absenci intervence, jednička její přítomnost:

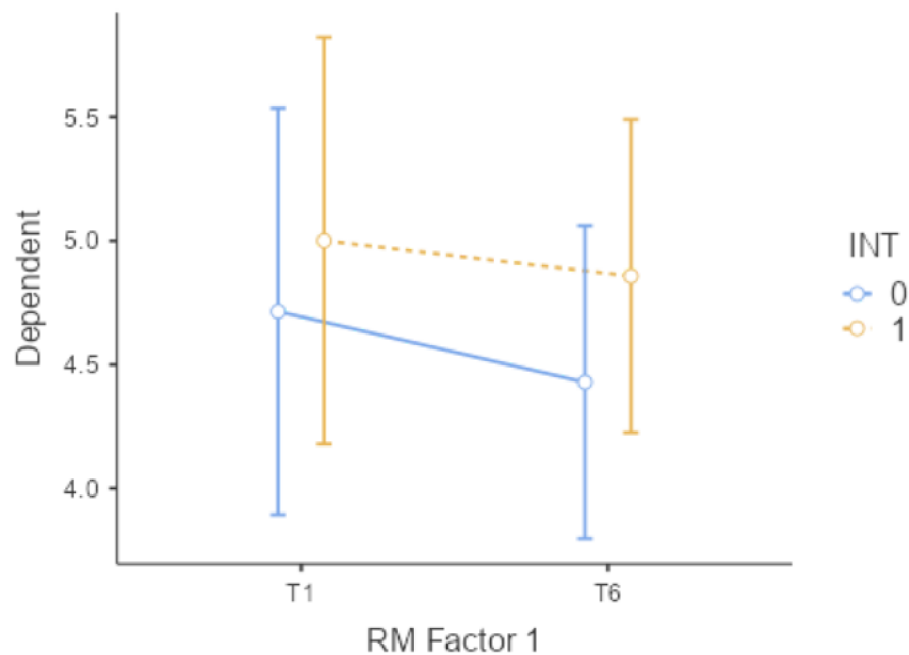
Tabulka 10: Deskriptivní statistika pro faktor optimismus

Estimated Marginal Means - RM Factor 1 \* INT

INT	RM Factor 1	Mean	SE	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
0	T1	4.71	0.377	3.89	5.54
	T6	4.43	0.290	3.80	5.06
1	T1	5.00	0.377	4.18	5.82
	T6	4.86	0.290	4.22	5.49

Nyní si představíme konkrétní výsledky, nejdříve v podobě grafu:

Graf 4: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktor optimismus, na ose Y



Pozn.: zobrazujeme pouze hodnoty naměřené na našem vzorku) a dvou různých měření v čase u experimentální a kontrolní skupiny.

Výsledky testové statistiky ANOVA pro vnitro i mezi subjektové srovnání přikládáme v tabulkách níže.

Tabulka 11: Výsledky optimismu ve vnitro-subjektovém srovnání

Within Subjects Effects

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
RM Factor 1	0.3214	1	0.3214	0.7500	0.403	0.059
RM Factor 1 * INT	0.0357	1	0.0357	0.0833	0.778	0.007
Residual	5.1429	12	0.4286			

Note. Type 3 Sums of Squares

Tabulka 12: Výsledky optimismu v mezi-subjektovém srovnání.

Between Subjects Effects

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
INT	0.893	1	0.893	0.773	0.396	0.061
Residual	13.857	12	1.155			

Note. Type 3 Sums of Squares

Z výše zobrazených výsledků vyplývá:

- U within subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor optimismu, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 0,083$ ,  $p = 0,778$ ,  $\eta^2 = 0,007$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.
- U between subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, faktor optimismu, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 0,773$ ,  $p = 0,396$ ,  $\eta^2 = 0,061$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.

Z grafu zároveň můžeme pozorovat, že u obou skupin došlo k poklesu hladiny optimismu mezi baseline a kontrolním měřením T6.

### 8.3.5 Celkové výsledky

Naši hypotézou bylo, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní dopad na psychologický kapitál leaderů.

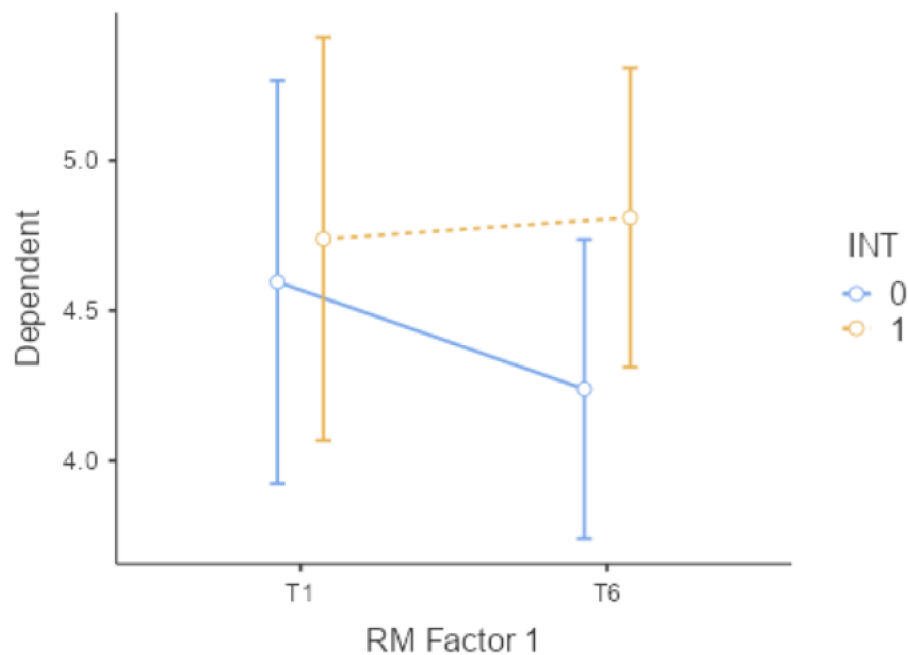
Nejdříve si představíme deskriptivní statistiku. Nula značí absenci intervence, jednička její přítomnost:

Tabulka 13: Deskriptivní statistika pro celkový PsyCap

Estimated Marginal Means - RM Factor 1 * INT					
INT	RM Factor 1	Mean	SE	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
0	T1	4.60	0.308	3.92	5.27
	T6	4.24	0.229	3.74	4.74
1	T1	4.74	0.308	4.07	5.41
	T6	4.81	0.229	4.31	5.31

Nyní si představíme konkrétní výsledky, nejdříve v podobě grafu:

Graf 5: Zobrazující vztah závisle proměnné, PsyCap, na ose Y



Pozn.: zobrazujeme pouze hodnoty naměřené na našem vzorku a dvou různých měření v čase u experimentální a kontrolní skupiny.

Výsledky testové statistiky ANOVA pro vnitro i mezi subjektové srovnání přikládáme v tabulkách níže.

Tabulka 14: Výsledky PsyCap ve vnitro-subjektovém srovnání

Within Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
RM Factor 1	0.143	1	0.143	0.585	0.459	0.046
RM Factor 1 * INT	0.321	1	0.321	1.316	0.274	0.099
Residual	2.932	12	0.244			

Note. Type 3 Sums of Squares

Tabulka 15: Výsledky PsyCap v mezi-subjektovém srovnání.

Between Subjects Effects						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	$\eta^2_p$
INT	0.893	1	0.893	1.14	0.307	0.086
Residual	9.430	12	0.786			

Note. Type 3 Sums of Squares

Z výše zobrazených výsledků vyplývá:

- U within subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, PsyCap, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 1,14$ ,  $p = 0,307$ ,  $\eta^2 = 0,099$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.
- U between subject designu nebyl nalezen signifikantní vliv nezávisle proměnné koučování pozitivního leadershipu na závisle proměnnou, PsyCap, na hladině  $p < 0,05$  pro tři podmínky  $F(1, 12) = 1,316$ ,  $p = 0,274$ ,  $\eta^2 = 0,086$ . Nenašli jsme tedy přesvědčivé důkazy pro zamítnutí nulové hypotézy.

Z grafu zároveň můžeme pozorovat, že kontrolní skupina vykazovala při baseline měření celkově o něco nižší úroveň psychologického kapitálu než skupina experimentální. V průběhu času se však tato úroveň ještě dále snížila, zatímco experimentální skupina vykazovala mírné zvýšení úrovně PsyCap.

#### Shrnutí všech výsledků:

H1: Úroveň PsyCap bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní. – Hypotézu zamítáme.

H1.1: Úroveň naděje bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní. Hypotézu zamítáme.

H1.2: Úroveň self-efficacy bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní. Hypotézu zamítáme.

H1.3: Úroveň resilience bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní. Hypotézu zamítáme.

H1.4: Úroveň optimismu bude u experimentální skupiny vyšší po absolvování intervence koučování pozitivního leadershipu, než před ní. Hypotézu zamítáme.

H2: Úroveň PsyCap je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší než u skupiny bez intervence. Hypotézu zamítáme.

H2.1: Úroveň naděje je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší než u skupiny bez intervence. Hypotézu zamítáme.

H2.2: Úroveň self-efficacy je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší než u skupiny bez intervence. Hypotézu zamítáme.

H2.3: Úroveň resilience je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší než u skupiny bez intervence. Hypotézu zamítáme.

H2.4: Úroveň optimismu je po intervenci koučování pozitivního leadershipu vyšší než u skupiny bez intervence. Hypotézu zamítáme.



## 9 Diskuze

V předchozí kapitole jsme si představili výsledky našeho výzkumu a nyní se v rámci diskuze budeme zabývat tím, jaké faktory mohly naše výsledky ovlivnit a také navrhneme další možnosti výzkumu, kterými by bylo možno na tuto práci navázat.

### 9.1 Interpretace výsledků

Nyní si okomentujeme jednotlivé výsledky a srovnáme je se zjištěními z obdobných studií. Pro přehlednost shrňme, že jsme ověřovali, zda má intervence koučování pozitivního leadershipu pozitivní vliv na psychologický kapitál leaderů. Použili jsme vnitro-subjektové i mezi-subjektové srovnání a nepodařilo se nám prokázat signifikantní vliv naší intervence na psychologický kapitál leaderů. Dále jsme ověřovali vliv intervence i na jednotlivé složky PsyCap: naději, self-efficacy, resilienci a optimismus. Nepodařilo se nám prokázat signifikantní vliv ani u jedné z těchto složek. Nejpřesvědčivějších výsledků jsme dosáhli u resilience, kde jsme dosáhli velmi velkého efektu a při vyšším množství participantů bychom mohli dosáhnout signifikantního rozdílu.

Na našich datech se nám nepodařilo přesvědčivě prokázat signifikantní vliv koučování pozitivního leadershipu na naději leaderů. Při bližším pohledu na graf, který porovnává úroveň naděje u experimentální a kontrolní skupiny, však můžeme pozorovat, že zatímco u experimentální skupiny došlo k jejímu mírnému zvýšení, u skupiny kontrolní došlo naopak ke snížení.

Můžeme se tedy domnívat, že zatímco probíhající změny ve firmě a celková nestabilita související s v té době aktuální pandemií onemocnění Covid-19 úroveň naděje u zaměstnanců firmy v souladu s dříve prezentovaným modelem pracovních nároků a zdrojů (Demerouti & Bakker, 2011) negativně ovlivňovaly a došlo k jejímu celkovému snížení, podařilo se naproti tomu u experimentální skupiny díky probíhající intervenci úroveň naděje alespoň udržet či mírně posílit. Můžeme tedy pouze spekulovat, zda by bez těchto náročných okolností naše výsledky mohly být přesvědčivější, jako tomu bylo například u španělské studie zkoumající vliv mikro-intervence na psychologický kapitál a která zaznamenala statisticky významný rozdíl mezi kontrolní a experimentální skupinou (Corbu et al., 2021).

Pokud jde o self-efficacy, nepodařilo se nám prokázat pozitivní vliv koučování pozitivního leadershipu na tuto složku psychologického kapitálu. Z grafu také můžeme pozorovat klesající trend úrovně self-efficacy jak u kontrolní, tak i u experimentální skupiny s tím, že kontrolní skupina zpočátku vykazovala celkově nižší úroveň. I zde se domníváme,

že jsme svědky především vlivu nepříznivých okolností spojených s vnitrofiremními změnami a nestabilní vnější situací v souladu s modelem pracovních nároků a zdrojů (Demerouti & Bakker, 2011). V teoretické části práce jsme definovali self-efficacy jako důvěru ve vlastní schopnosti a přesvědčení, že jsem způsobilý dosáhnout stanovených cílů (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). To, v období dramatických změn, které manažer zpravidla nemá pod kontrolou, a které probíhají současně jak uvnitř firmy, tak i ve vnějším světě, a zároveň mohou do plnění jeho cílů výrazně zasahovat, je stav, který je logicky takovými okolnostmi těžce zkoušen a nepřekvapivě také oslabován.

V případě resilience jsme sice nedosáhli statisticky signifikantních výsledků, nicméně velmi velká velikost efektu naznačuje, že pokud bychom disponovali větší skupinou respondentů, signifikantních výsledků bychom mohli dosáhnout. Taktéž při pohledu na grafické znázornění rozdílu mezi experimentální a kontrolní skupinou můžeme pozorovat, že zatímco kontrolní skupina měla sice před intervencí celkově o něco vyšší úroveň resilience, ovšem za více než rok od tohoto měření její úroveň poklesla, v tomtéž časovém období se původně celkově nižší úroveň resilience experimentální skupiny naopak zřetelně zvýšila.

V tomto případě se zdá, že kombinace náročných až dramatických okolností ve spojení s intervencí v podobě koučování pozitivního leadershipu umožnila participantům, pokud jde o resilienci, tedy odolnost, spíše těžit. Koučování pozitivního leadershipu jsme si definovali nejen jako podporu využití silných stránek a zaměření se na pozitivní aspekty, ale také na proces, který umožňuje pracovat s náročnými situacemi a prožívanými těžkostmi konstruktivně, využít je k dalšímu rozvoji a růstu, což, domníváme se, je právě jev, který pozorujeme skrze posílení resilience naší experimentální skupiny, zatímco kontrolní skupina, která nedisponovala touto podporou ze strany zkušených koučů, z nich vyšla spíše oslabena, respektive méně resilientní (Cameron, 2008).

Tuto myšlenku podporuje také výsledek již zmíněné britské studie, která zkoumala vliv koučovací intervence na resilienci manažerů v období, kdy jejich firma procházela významnou organizační změnou. Intervence spočívala ve třech devadesátiminutových polostrukturovaných koučovacích sezeních zaměřených na rozvoj resilientního chování v období probíhající změny. Byl měřen psychologický kapitál před zahájením intervence a do dvou týdnů od posledního koučovacího sezení a byly prokázány signifikantní změny v úrovni resilience. Pozitivní změny byly zaznamenány i u naděje a optimismu, nikoliv však, podobně jako v našem případě, u self-efficacy (Sherlock-Storey et al., 2013). Považujeme za důležité zde upozornit na aspekty, ve kterých se tato studie od naší liší a které mohou

vysvětlit její přesvědčivější výsledky: jednak v tomto případě byla koučovací intervence zaměřená specificky na resilienci, zatímco u nás obecněji na pozitivní leadership, dále se zde jednalo o organizační změnu v rámci dané firmy, zřejmě však nikoliv v kombinaci s natolik turbulentními okolnostmi ve vnějším světě, a také zde byl efekt zjišťován do dvou týdnů po intervenci, zatímco my jsme použili data z měření, které proběhlo s odstupem více než roku od ukončení intervence.

Poslední složkou, u které jsme zkoumali vliv koučování pozitivního leadershipu, byl optimismus. Nenašli jsme zde podporu pro náš předpoklad signifikantního vlivu a podobně jako u self-efficacy můžeme z grafu pozorovat snížení celkové úrovně optimismu u experimentální i kontrolní skupiny. Opět se domníváme, že okolnosti, za kterých náš výzkum probíhal, zde hrají nezanedbatelnou roli. Nepředvídatelné změny a celková nestabilita a nejistota se zřejmě na pozitivním očekávání budoucnosti participantů podepsaly. Optimismus, oproti naději nebo self-efficacy, odlišuje právě ona vnější dimenze, proto se domníváme, že zde vnější okolnosti hrály nezanedbatelnou roli u obou skupin účastníků (Nolzen, 2018).

Pokud jde o vliv koučování pozitivního leadershipu na celkový psychologický kapitál leaderů, neprokázali jsme statisticky významný pozitivní vliv. Při pohledu na graf ovšem můžeme pozorovat, že zatímco kontrolní skupina, která při prvním měření vykazovala celkově nižší úroveň PsyCap, zaznamenala v čase zřetelný pokles, experimentální skupina vykazovala naopak mírné zvýšení celkové úrovně PsyCap. Takové zjištění je v souladu například se španělskou studií, která provedla mikro-koučovací intervenci u nemanážerské populace a zaznamenala její statisticky významný pozitivní vliv na psychologický kapitál (Corbu et al., 2021), stejně jako se to povedlo prokázat u dvouhodinové online intervence (Luthans et al., 2008), signifikantní vliv koučování na psychologický kapitál v marketingové firmě prokázala i portugalsko-francouzská experimentální studie (Fontes & Dello Russo, 2021), která podobně jako my zkoumala efekt na PsyCap i s časovým odstupem, v tomto případě čtyř měsíců.

## **9.2 Specifika výzkumu a jeho limity**

Již bylo řečeno, že naše studie je terénním výzkumem, tzv. field research, což znamená, že etření probíhalo v přirozeném prostředí, v kontextu reálné konkrétní firmy. Tento typ výzkumu sebou přirozeně nese jak pozitiva, tak i určité rizikové aspekty. Mezi pozitiva patří zcela jistě vysoká externí validita.

Tím, že výzkum neprovádíme v laboratorním prostředí, podmínky nejsou uměle navozené ani nijak vykonstruované, takže pozorované jevy nejsou důsledkem umělé manipulace, ale můžeme pozorovat, co se reálně v přirozeném prostředí děje a také to snáze zobecnit.

Na druhou stranu má ale reálný kontext i rizika, se kterými jsme se sami při tomto výzkumu potýkali: dochází k mnoha nekontrolovatelným změnám, jako byla v našem případě fúze firmy a její rebranding, které se stávají v kontextu výzkumu nežádoucími proměnnými, protože je nemůžeme kontrolovat, a přitom mají zřejmě vliv na naše výsledky. Tento vliv můžeme v našem případě pozorovat například v tom, že jsme v průběhu intervencí přišli o některé účastníky, ale také jejich prožívání těchto změn pravděpodobně mělo vliv na námi měřené atributy v přesně nezjistitelném rozsahu a směru. Jedním z negativ terénního výzkumu, se kterým jsme se také setkali, byl také poměrně velký odliv účastníků v průběhu trvání výzkumu. Tomu jistě přispěla také časová náročnost, kdy v průběhu více než roku trvání studie lidé z firmy průběžně odcházejí, mění se jejich potřeby, motivace i celkové vytížení nebo mohou o účast ve výzkumu z různých důvodů ztratit zájem.

Pokud jde o prožívání všech těchto změn, od přechodu k online práci, přes fúzi a rebranding až po personální změny, můžeme předpokládat velkou míru nejistoty, obav z budoucnosti či frustrace. S velkou pravděpodobností došlo také k navýšení celkového objemu práce a souvisejícího stresu, a to ať už v přímé souvislosti s těmito změnami, tak specificky u manažerské populace také v souvislosti s jejich rolí leaderů svých týmů, kdy na ně byl patrně kladen zvýšený nárok při udržení motivace, wellbeingu, efektivní týmové práce i výkonu svých podřízených. To se ostatně promítá i do výsledků našeho šetření ohledně pracovního vytížení – drtivá většina participantů uvádí v průměru více než deset dní v měsíci práci více než deset hodin denně, většina z nich reportuje práci o víkendu několikrát do měsíce a všem se v posledním roce stalo, že nejméně čtyřikrát museli nečekaně do práce v době, kdy měli naplánované volno.

Změny, které ve zkoumané organizaci probíhaly, měly nicméně také řadu pozitivních dopadů. Ty však často bývají méně viditelné, protože lidské prožívání je do velké míry ovlivněné tzv. negativitní bias, která způsobuje, že jsme vnímavější vůči negativním spíše než pozitivním aspektům reality. Koučování s tímto zkreslením pracuje a umožňuje ho alespoň do určité míry eliminovat.

Dalším významným externím faktorem, který u našeho výzkumu nemůžeme pominout, je probíhající pandemie onemocnění Covid-19. Jak jsme již nastínili v teoretické části práce, dopady nejruznějších opatření na osobní i pracovní život, fyzické i duševní

zdraví a duševní pohodu se mohou individuálně velmi různit v závislosti na mnoha různých faktorech od rodinného zázemí, socio-ekonomických podmínek domácnosti, přes potřeby nezaopatřených členů domácnosti až po dostupnou škálu možností trávení volného času, individuální fyzickou i psychickou odolnost apod. Tím mohou i různým způsobem ovlivnit výsledky naší studie, která v daném období probíhala a během jejíhož trvání docházelo opakovaně a mnohdy nepředvídatelně k různým změnám těchto opatření na úrovni státu i jednotlivých firem.

Aspektem stojícím za zmínku z hlediska dopadů pandemie Covidu-19 je také fakt, že veškeré intervence probíhaly online. V teoretické části práce jsme zmínili, že celková doba strávená u obrazovek se v době trvání pandemie výrazně zvýšila. Navíc při online interakci přes video je omezena možnost odečítat řeč těla, může být snížena kvalita celkové komunikace i z technických důvodů (nestabilní internetové připojení, zhoršený přenos zvuku či obrazu), což v důsledku může mít vliv na míru únavnosti, schopnost soustředění se účastníků výzkumu i na celkovou kvalitu interakce a budovaného vztahu mezi kouči a manažery. Vztah je přitom, jak bylo také v teoretické části práce zmíněno, jedním z klíčových faktorů při koučování.

Dalším významným faktorem kvality koučování, který má dopad na výsledky koučovacích intervencí, je kouč samotný, jeho osobnost, vzdělání, dosavadní zkušenosti. Velkou výhodou našeho výzkumu je fakt, že všichni zapojení koučové disponují totožným koučovacím výcvikem psychologického koučování, který je certifikovaný u Mezinárodní federace koučů, a mají také za sebou určité množství odkoučovaných hodin, což poskytuje jistou záruku srovnatelné a odpovídající kvality koučovacích intervencí, která byla v rámci výzkumu realizována. Stále však nicméně koučovacích intervencí realizovalo několik různých koučů, nemůžeme tedy vyloučit určité individuální osobnostní rozdíly i vliv míry sympatií mezi kouči a účastníky výzkumu, se kterými pracovali.

Účastníci této studie o svém zapojení do studie a projektu H-Work pochopitelně věděli, z toho důvodu je třeba počítat s potenciálním vlivem tzv. Hawthornského efektu, tedy že samotná skutečnost, že se participant zapojí do výzkumu, ono vědomí, že je výzkumníky sledován a je ve středu jejich pozornosti, má vliv na zlepšení jeho chování, respektive na jím reportované sledované ukazatele. Účastníci se tak mohou více či méně vědomě snažit vykazovat zlepšení z důvodu zapojení do experimentu, což může být výzkumníky mylně připisováno samotným intervencím.

V souvislosti s projektem H-Work byly v dané firmě realizovány ještě další intervence, např. HelloBetter – online terapie proti stresu, trénink všímavosti, workshopy o duševním zdraví apod., kterých se manažeři zapojení do koučovací intervence mohli také účastnit. I tyto další intervence však mohly na jejich psychologický kapitál mít vliv, a také fakt, že probíhaly v rámci firmy různé intervence s cílem posílit duševní zdraví a pohodu zaměstnanců, nelze opomenout v souvislosti s možnou změnou prožívání, vztahů a celkového klimatu ve firmě.

Pro naše zkoumání jsme využili sebe-posuzovací metodu PCQ-12. Rizikem sebe-posuzovacích metod obecně je snaha o sociální dezirabilitu, tedy sám sebe hodnotit lépe a zkreslit tak výsledek, zároveň taková metoda vyžaduje určitou míru schopnosti introspekce, která se také u různých participantů může lišit, zatímco někdo má tendenci vidět sám sebe velmi kriticky, jiní lidé mohou k sobě naopak být velmi shovívaví a vidět se v příznivějším světle, než jak se jeví navenek. V předchozích kapitolách jsme zmínili i jiné metody měření PsyCap, včetně semi-projektivní metody I-PCQ, která se zdá být odolnější vůči zkreslení odpovědí participantů a účinnější v predikci pracovních výstupů (Harms et al., 2018). Musíme zde zároveň i znovu upozornit na potenciální nedostatky použité metody PCQ-12, u níž někteří autoři poukazují na to, že její psychometrické vlastnosti nebyly dosud dostatečně zdokumentovány (Dudášová et al., 2021) – pokud toto platí pro původní verzi metody v anglickém jazyce, o to obezřetnější bychom měli být u její české verze.

Limitem našeho výzkumu je také spíše nižší rozsah souboru. Například u vlivu koučování pozitivního leadershipu na resilienci jsme upozornili na to, že teprve při větším rozsahu bychom pravděpodobně mohli mluvit o statisticky signifikantním pozitivním vlivu. O účastníky jsme přicházeli jednak vlivem dlouhodobosti výzkumu a také vlivem personálních změn v dané firmě.

V předchozích kapitolách této práce jsme prezentovali výsledky výzkumů psychologického kapitálu z různých zemí a kulturních kontextů, bylo také zmíněno, že právě kulturní kontext může různé koncepty pozitivní psychologie, včetně psychologického kapitálu, ovlivňovat (Avey et al., 2011). Náš výzkum byl proveden v české pobočce mezinárodní firmy s českými participanty. Česká společnost se řadí k těm západním, které jsou více individualistické a chápající osobní štěstí jako významný životní cíl, na druhou stranu česká kultura se také vyznačuje určitým cynismem, s příklonem k „černému“ humoru, viz označení „smějící se bestie“, kterým Čechy označovali němečtí okupanti (Kvaček et al., 2009), což může výzkum pozitivně-organizačního konceptu, jako je psychologický kapitál, ovlivnit.

Výhodou našeho výzkumu je bezpochyby jeho longitudinální povaha. Tím, že pracujeme s měřením psychologického kapitálu po 13-14 měsících od baseline měření, získáváme cenné poznatky o možném dlouhodobém dopadu intervence. To je obzvláště důležité u konceptů, jako je PsyCap, které se vyznačují svojí tvárností a jsou otevřené rozvoji (Avey et al., 2008). Zjištění, že krátkodobá intervence může potenciálně mít dlouhodobý pozitivní vliv na psychologický kapitál manažerů, naznačují už i některé dosavadní studie, které jsme zmínili dříve, a z pohledu návratnosti při její replikaci v organizačním prostředí je takový fakt pro praxi mimořádně významný. V této práci pracujeme s daty sesbíranými od počátku po T6, tedy měření PsyCap po roce od prvního měření. V rámci projektu je ale v plánu ještě jedno další měření po osmnácti měsících, T7, a teprve po jeho provedení budou data zcela kompletní.

### **9.3 Doporučení pro další výzkum**

Jednou z možností, jak navázat na náš výzkum a rozšířit dosavadní poznatky, je kvalitativní analýza vlivu koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál. Ta by nám umožnila lepší vhled do toho, které konkrétní faktory a jakým způsobem nejlépe fungují. Data použitá v této práci byla dříve zpracována také v rámci jiné diplomové práce (Bašová, 2022), která z důvodu v té době ještě velmi omezeného množství dat využila výzkumný design single-subject research, který data analyzuje více individuálním způsobem a dokáže je pojmut komplexněji, včetně zahrnutí kontextuálních proměnných, což také může naznačit možný směr pro kvalitativně orientovaný výzkum tohoto tématu.

Vzhledem k rozdílným efektům, které jsme pozorovali u kontrolní i experimentální skupiny na jednotlivé složky psychologického kapitálu, si myslíme, že by bylo žádoucí se v rámci dalších výzkumů těmito rozdíly detailněji zabývat a zkoumat, jaké mechanismy mohou tyto rozdíly vysvětlit. Zdá se, že kontext změny může být v tomto ohledu klíčovým faktorem, proto doporučujeme realizovat další výzkumy zaměřené na PsyCap specificky v kontextu změny a s ohledem na rozdílný vliv na jednotlivé složky.

Zmínili jsme rizika sebe-posuzovacích škál, proto bychom pro budoucí výzkumy rádi navrhli zahrnout také využití jiných metod. Kromě zmíněné semi-projektivní metody se můžeme inspirovat také již zmíněnými výzkumy, které se pokusily o komplexnější měření dopadů intervence včetně snahy o 360stupňové měření, kdy jsou kromě sebe-hodnocení zahrnuta také hodnocení od podřízených, nadřízených i dalších třetích stran (Peláez Zuberbuhler et al., 2020). Ke zvážení dáváme také možnost identifikace objektivního ukazatele PsyCap.

V naší studii jsme se zaměřili na vliv koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů, což je samo o sobě významné, ale pro další výzkumy považujeme za velmi důležité věnovat se také tomu, zda a jak se míra psychologického kapitálu manažerů či leaderů šíří, třeba i vlivem dříve zmíněného efektu nakažení, v organizaci dále, zda a v čem například ovlivňuje jejich následovníky či celé organizační klima, jaké mechanismy toto šíření psychologického kapitálu dále umožňují (Venkatanagarajan & Kamalanabhan, 2020).

V rámci projektu H-Work, jehož součástí je i naše práce, byly realizovány tytéž intervence v různých evropských zemích a různých organizacích. Považujeme za velmi přínosné věnovat se dále srovnání výsledků napříč těmito rozličnými kontexty, analyzovat vliv různých kulturních aspektů. Již jsme zmínili metaanalýzu (Avey et al., 2011), která zkoumala vztah PsyCap na různé pozitivně-organizační jevy v pracovním kontextu a zjistila, že tento vztah se v průměru jeví silnější ve studiích amerických než evropských. Srovnání uvnitř evropského kontextu by také mohlo přinést zajímavá zjištění, osvětlit vliv různých kulturních aspektů na rozvoj PsyCap a poodhalit specifika českého prostředí.

Pozitivní psychologie v době svého vzniku svůj zájem směřovala na pozitivní aspekty života oproti do té doby převládajícímu zaměření psychologie na patologie, diagnózy a léčbu, možná i proto našla tak snadno uplatnění v organizačním kontextu, který zahrnuje primárně zdravou populaci. Přesto jsme přesvědčeni, že by z poznatků pozitivní psychologie mohly významně více těžit i jiné oblasti, jako je klinická psychologie a psychoterapie. Navrhujeme koučovací intervence, pozitivní leadership i psychologický kapitál zkoumat ve větší míře také v těchto oblastech, při práci s pacienty ve zdravotnictví i při psychoterapeutické praxi či supervizi.

#### **9.4 Doporučení pro praxi**

Náš výzkum probíhal v prostředí reálné firmy a jsme přesvědčeni o tom, že získané poznatky je nezbytné nejen dále prohlubovat a různými způsoby na ně navazovat, ale také pro praxi dále využít. Zjistili jsme, že i krátkodobá intervence v podobě koučování pozitivního leadershipu může přispět k udržení či dokonce posílení psychologického kapitálu i v dlouhodobějším časovém horizontu, a dokonce i v časech dynamických změn. Doporučujeme proto firmám takové intervence zejména u manažerské populace realizovat, aby ze změn a náročných období mohli vyjít posílení spíše než oslabení a umožnit tak sobě, svým následovníkům i celé organizaci dále růst.



## Závěr

Naše práce zkoumala vliv intervence koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál leaderů. Použili jsme experimentální design výzkumu a předpokládali jsme, že úroveň psychologického kapitálu i jeho jednotlivých složek, tedy naděje, self-efficacy, resilience a optimismu, bude u experimentální skupiny po absolvování intervence vyšší než před jejím zahájením, jinak řečeno, že intervence v podobě koučování pozitivního leadershipu bude mít na psychologický kapitál leaderů i jeho jednotlivé složky pozitivní vliv. V našem výzkumu jsme pracovali s měřením, které proběhlo zhruba rok od baseline měření, zkoumali jsme tedy dlouhodobý efekt naší intervence.

Naše měření neprokázala statisticky významný vliv intervence na PsyCap jako celek ani na jeho jednotlivé složky. Při bližším pohledu na naměřené hodnoty bylo však patrné, že u resilience by tento vliv mohl být signifikantně významný, pokud bychom disponovali více účastníky. U naděje je potom z grafu pozorovatelný mírně vzrůstající trend u experimentální skupiny oproti kontrolní, u které naopak hodnota klesla, intervence tedy zřejmě přispěla přinejmenším k jejímu udržení. V případě self-efficacy a optimismu pak došlo k poklesu u obou skupin. Celková úroveň PsyCap se u experimentální skupiny mírně zvýšila, zatímco u kontrolní naopak zřetelně snížila.

Domníváme se, že tyto výsledky jsou silně ovlivněny okolnostmi, za jakých náš výzkum probíhal. Tím, že se jednalo o terénní výzkum, vstupovalo „do hry“ množství těžko kontrolovatelných okolností, zejména významná organizační změna uvnitř firmy současně s probíhající pandemií Covidu-19 a s tím souvisejícími změnami a nejistotami dramaticky zasahujícími do osobního i pracovního života většiny z nás. Z pohledu modelu pracovních nároků a zdrojů došlo ke zjevné nevyváženosti ve prospěch nároků, což zřejmě mělo také vliv na úroveň psychologického kapitálu včetně jeho jednotlivých složek.

## Souhrn

Tato diplomová práce je součástí mezinárodního projektu H-WORK, který má za cíl ověřovat účinnost různých typů intervencí na podporu duševního zdraví zaměstnanců firem a institucí. Jedná se o intervence na čtyřech úrovních – na úrovni individuální, skupinové, manažerské a organizační. Tato práce se zaměřuje na úroveň manažerskou.

V této práci jsme se zabývali tématem koučování pozitivního leadershipu a jeho vlivem na psychologický kapitál leaderů. Celá práce i jednotlivé koncepty, které prezentujeme v teoretické části, vychází z poznatků pozitivní psychologie, konkrétněji pozitivně-organizační psychologie. Nejdříve jsme vymezili pojem pozitivní leadership (Cameron, 2008) a ukotvili jsme ho v rámci teorií leadershipu. Následně jsme definovali jednu z forem rozvoje leadershipu, psychologické koučování, které je zároveň i jednou z pozitivně-psychologických intervencí. Představili jsme model GROW, který byl použit v rámci naší koučovací intervence (Grant, 2022).

Následně jsme popsali koncept psychologického kapitálu včetně přiblížení jeho jednotlivých složek, které souhrnně označujeme zkratkou HERO: hope – naděje, self-efficacy, resilience – odolnost, optimism – optimismus (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Představili jsme také studie, které se také, stejně jako naše práce, zabývaly spojitostí koučování leaderů a jeho vlivu na PsyCap. V rámci teoretické části jsme závěrečnou kapitulu věnovali v době výzkumu probíhající pandemii onemocnění Covid-19 a za pomoci modelu pracovních nároků a zdrojů (Demerouti & Bakker, 2011) jsme osvětlili její předpokládaný vliv na prožívání pracovního života leaderů.

Empirickou část naší práce jsme zahájili specifikací našeho výzkumného cíle, kterým je empiricky ověřit pozitivní vliv koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál leaderů a také na jeho jednotlivé složky – naději, self-efficacy, resilienci a optimismus. K tomu jsme využili experimentální design výzkumu a realizovali jsme tzv. field study, tedy šetření v přirozeném prostředí, v české pobočce mezinárodní firmy. Experiment v přirozeném prostředí byl zvolen, protože takové šetření nám umožňuje výsledky snáze zobecnit a také jednoduše replikovat v praxi.

Celému výzkumu předcházela analýza potřeb dané organizace, jejíž součástí byly fokusové skupiny a polostrukturované rozhovory, a cílem bylo stanovit konkrétní intervence vhodné právě do tohoto prostředí. Výstupem této analýzy pak byla identifikace šesti intervencí zaměřených na různé úrovně organizace, z nichž jednou bylo právě koučování pozitivního leadershipu, zaměřené na populaci manažerů. U našich participantů jsme

porovnávali úroveň psychologického kapitálu před intervencí (T1) a po přibližně 13 měsících od tohoto měření (T6), a to u experimentální i kontrolní skupiny. Zkoumali jsme jak vnitro-subjektové, tak mezi-subjektové efekty. Použili jsme analýzu rozptylu při jednoduchém třídění.

Psychologický kapitál jsme měřili metodou PCQ-12 (Luthans et al., 2008). Na hladině  $p < 0,05$  jsme nenašli statisticky signifikantní důkaz pro naši hypotézu, že koučování pozitivního leadershipu má pozitivní vliv na psychologický kapitál jako celek ani na jeho jednotlivé složky. Při bližším pohledu na naměřené hodnoty bylo však patrné, že u resilience by tento vliv mohl být signifikantně významný, pokud bychom disponovali více participanty. U naděje je potom z grafu pozorovatelný mírně vzrůstající trend u experimentální skupiny oproti kontrolní, u které naopak hodnota klesla, intervence tedy zřejmě přispěla přinejmenším k jejímu udržení. V případě self-efficacy a optimismu pak došlo k poklesu u obou skupin. Celková úroveň PsyCap se u experimentální skupiny mírně zvýšila, zatímco u kontrolní naopak zřetelně snížila.

Předpokládáme, že významný vliv na naše výsledky měly probíhající změny. Máme na mysli jak organizační změny v rámci firmy a její re-branding, důsledkem čehož byly mimo jiné i personální změny ve firmě, tak i změny související s pandemií onemocnění Covid-19, která bezesporu měla nezanedbatelný vliv na osobní i pracovní životy našich participantů. Při interpretaci výsledků musíme vzít do úvahy také longitudinální charakter našeho výzkumu, kdy porovnáваме měření s časovým rozstupem zhruba třináct měsíců, a také menší počet účastníků, u nichž bylo možno spárovat data z těchto dvou měření, která jsme pro výzkum použili.

## Seznam použité literatury

- Abdullah, M. C. (2009). *Leadership and PsyCap: A study of the relationship between positive leadership behaviors and followers' positive psychological capital* [Doctoral dissertation, Capella University].
- Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development, 36*(7), 930–939. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0092>
- Armstrong, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29*(5), 705–711. <https://doi.org/10.1002/job.517>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly, 22*(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bašová, R. (2022). *Působení koučování pozitivního leadershipu na psychologický kapitál manažerů* [Diplomová práce, Univerzita Karlova]. Informační systém Karlovy univerzity. <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/174385>.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers, 37*(3), 170–176.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly, 17*(6), 595-616.
- Burke, J. (2017). Conceptual framework for a positive psychology coaching practice. *Coaching Psychologist, 14*(1), 16–25.
- Burns, J. M. (1978). Transformational leadership theory. *Leadership*.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 7-24.
- Castiello D'Antonio, A. (2018). Coaching psychology and positive psychology in work and organizational psychology. *The Psychologist-Manager Journal, 21*(2), 130. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000070>

- Cilliers, F. (2011). Positive psychology leadership coaching experiences in a financial organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(1), 01–14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.933>
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the Manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success*. Washington, DC, USA:: Gallup Press.
- Corbu, A., Peláez Zuberbühler, M. J., & Salanova, M. (2021). Positive psychology micro-coaching intervention: Effects on psychological capital and goal-related self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, *12*, 566293. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566293>
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow*. Munksgaard.
- De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., van den Heuvel M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Pietrantonio, L. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in smes and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(21), 8035. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, *4*, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 01–09. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dudášová, L., Procházka, J., Vaculík, M., & Lorenz, T. (2021). Measuring psychological capital: Revision of the Compound Psychological Capital Scale (CPC-12). *PloS One*, *16*(3), e0247114. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247114>
- Dudášová, L., Vaculík, M., & Procházka, J. (2021). Psychologický kapitál v pracovní, klinické a školní psychologii: přehledová studie. *Československá Psychologie*, *65*(6), 558–574. <https://10.51561/cspsych.65.6.558>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellis, A., & Gaines, C. (1973). *Rational-emotive therapy* (pp. 32-44). Big Sur Recordings.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & organization Development journal*.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Ferjenčík, J. (2008). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Portál.
- Fontes, A., & Dello Russo, S. (2021). An Experimental Field Study on the Effects of Coaching: The Mediating Role of Psychological Capital. *Applied Psychology*, 70(2), 459–488. <https://doi.org/10.1111/apps.12260>
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. *International Gallup Leadership Summit*, 84, 265–278.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Grant, A. M. (2022). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. In D. Tee, & J. Passmore (Eds.), *Coaching Practiced* (pp. 29–40). Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119835714.ch3>
- Green, S., & Palmer, S. (2018). Positive psychology coaching: Science into practice. In S. Green, & S. Palmer (Eds.), *Positive psychology coaching in practice* (pp. 1–15). Routledge.
- Greenleaf, R. K. (1996). Seeker and servant: *Reflections on religious leadership*. Jossey-Bass Publ.
- Hamermesh, D. S. (2020). Life satisfaction, loneliness and togetherness, with an application to Covid-19 lock-downs. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 983–1000. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09495-x>

- Harms, P. D., Krasikova, D. V., & Luthans, F. (2018). Not me, but reflects me: Validating a simple implicit measure of psychological capital. *Journal of Personality Assessment*, *100*(5), 551–562. <https://doi.org/10.1080/00223891.2018.1480489>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(4), 589-594.
- Hsu, Y. P., Chun-Yang, P., Pi-Hui, T., & Ching-Wei, T. (2019). Managerial coaching, job performance, and team commitment: the meditating effect of psychological capital. *Advances in Management and Applied Economics*, *9*(5), 101–125.
- H-Work.eu (2020).
- Cheng, Z., Mendolia, S., Paloyo, A. R., Savage, D. A., & Tani, M. (2021). Working parents, financial insecurity, and childcare: mental health in the time of COVID-19 in the UK. *Review of Economics of the Household*, *19*(1), 123–144. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09538-3>
- Ivtzan, I., Lomas, T., Hefferon, K., & Worth, P. (2015). *Second Wave Positive Psychology: Embracing the Dark Side of Life*. Routledge.
- Jarošová, E., & Pauknerová, D. (2017). *Nové trendy v leadershipu*. Management Press.
- J. Mills, M., R. Fleck, C., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, *8*(2), 153-164.
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). Coaching leadership style: a learning process. *International Journal of Knowledge and Learning*, *13*(4), 356–368.
- Kauffman, C., Joseph, S., & Scoular, A. (2015). Leadership coaching and positive psychology. *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life*, 377-390.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 107-117.
- Kvaček, R., Nálevka, V., Zndová-Lešková, Z., Mádr, P., Kokoška, S., Weigl, J., & Klause, P. V. (2009). *Nacistická okupace. Sedmdesát let poté*. Centrum pro ekonomiku a politiku.
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PloS one*, *11*(4), e0152892.

- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818–827. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801991194>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Marson, N. (2019). Leadership coaching. In N. Marson (Ed.), *Leading by Coaching: How to deliver impactful change one conversation at a time* (pp. 135–169). Springer.
- Martínez, I. M., Meneghel, I., Carmona-Halty, M., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). Adaptation and validation to Spanish of the Psychological Capital Questionnaire–12 (PCQ–12) in academic contexts. *Current Psychology*, 40(7), 3409–3416. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00276-z>
- MPSV ČR (2020). *Bezpečné pracovní prostředí v době koronaviru*. Mpsv.cz. [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Bezpecne\\_pracovni\\_prostredi\\_v\\_dobe\\_koronaviru.pdf](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/Bezpecne_pracovni_prostredi_v_dobe_koronaviru.pdf)
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237–277. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Novitasari, D. (2021). The Role of Managerial Coaching on Performance: Mediating Analysis of Employee Psychological Capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 70–83. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.34>
- Parsons, M. (2016). *Positive psychology coaching and its impact on midlife executives* [Doctoral dissertation, California Southern University].



- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology, 10*, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital:: are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational Dynamics, 37*(4), 342–353. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.007>
- Rogers, C. R. (1979). The Foundations of the Person-Centered Approach. *Education, 100*(2), 98–107.
- Rosari, R. (2019). Leadership definitions applications for lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organizations, 1*(1).
- Salanova, M., & Ortega-Maldonado, A. (2019). Psychological capital development in organizations: An integrative review of evidence-based intervention programs. In L. E. V. Zyl, & S. Rothmann Sr. (Eds.), *Positive psychological intervention design and protocols for multi-cultural contexts* (pp. 81–102). Springer.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist, 55*(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business, 24*(2), 182–197.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change—An exploratory study. *The Coaching Psychologist, 9*(1), 19–26.
- Spence, G., & Joseph, S. (2016). Coaching for post-traumatic growth: An appropriate response to the devastations of life. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 399–418). Sage.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sultana, A., Tasnim, S., Hossain, M. M., Bhattacharya, S., & Purohit, N. (2021). Digital screen time during the COVID-19 pandemic: a public health concern. *F1000Research, 10*(81), 81. <https://doi.org/10.12688/f1000research.50880.1>
- The Jamovi Project. (2022). *Jamovi* (Version 2.3) [Software]. <https://www.jamovi.org>
- Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. R., & Chung, C. H. (2018). Leadership Development Techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development, 42*(9), 538–557. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>

- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715–728). Oxford University Press.
- Venkatanagarajan, V., & Kamalanabhan, T. J. (2020). The contagion effect of PsyCap: A review and future directions. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 20351.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, *42*(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Sběr dat z hlediska časové osy. Tučný obrys značí časová období, která byla využita pro náš výzkum. ....	42
Tabulka 1: Deskriptivní statistika pro faktor naděje.....	45
Tabulka 2: Výsledky Naděje ve vnitro-subjektovém srovnání.....	47
Tabulka 3: Výsledky Naděje v mezi-subjektovém srovnání .....	47
Tabulka 4: Deskriptivní statistika pro faktor self-efficacy. ....	48
Tabulka 5: Výsledky self-efficacy ve vnitro-subjektovém srovnání. ....	49
Tabulka 6: Výsledky self-efficacy v mezi-subjektovém srovnání.....	49
Tabulka 7: Deskriptivní statistika pro faktor resilience.....	50
Tabulka 8: Výsledky resilience ve vnitro-subjektovém srovnání.....	51
Tabulka 9: Výsledky resilience v mezi-subjektovém srovnání. ....	51
Tabulka 10: Deskriptivní statistika pro faktor optimismus .....	52
Tabulka 11: Výsledky optimismu ve vnitro-subjektovém srovnání.....	53
Tabulka 12: Výsledky optimismu v mezi-subjektovém srovnání. ....	53
Tabulka 13: Deskriptivní statistika pro celkový PsyCap.....	54
Tabulka 14: Výsledky PsyCap ve vnitro-subjektovém srovnání.....	55
Tabulka 15: Výsledky PsyCap v mezi-subjektovém srovnání. ....	55
Graf 1: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktoru naděje, na ose Y.....	46
Graf 2: zobrazující vztah závisle proměnné, faktor self-efficacy, na ose Y.....	48
Graf 3: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktor resilience, na ose Y.....	50
Graf 4: Zobrazující vztah závisle proměnné, faktor optimismus, na ose Y.....	52
Graf 5: Zobrazující vztah závisle proměnné, PsyCap, na ose Y.....	54

## **Přílohy**

### *Příloha č. 1: Abstrakt práce v českém jazyce*

Výzkumným cílem této práce je ověřit, zda koučování pozitivního leadershipu má pozitivní vliv na psychologický kapitál leaderů a jeho jednotlivé složky: naději, self-efficacy, resilienci a optimismus. Použit je experimentální design výzkumu, který je realizován v přirozeném prostředí české firmy. Koučovací intervence vychází z principů psychologického koučování a je realizována s využitím metody GROW. Zaměřuje se na rozvoj využívání metod pozitivního leadershipu u populace leaderů. Intervence probíhá v období pandemie onemocnění Covid-19. Psychologický kapitál je měřen metodou Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12) před zahájením intervence a následně s odstupem přibližně třinácti měsíců. Není prokázán statisticky významný vliv koučovací intervence na psychologický kapitál leaderů ani na jeho jednotlivé složky. Vizuální inspekci je však možné sledovat pokles celkového PsyCap u kontrolní skupiny a mírné zvýšení u skupiny experimentální.

**Klíčová slova:** Pozitivní leadership, koučovací intervence, psychologický kapitál.

### *Příloha č. 2: Abstract in English*

The research goal of this work is to verify if there is a positive impact of positive leadership coaching on psychological capital and its individual components: hope, self-efficacy, resilience and optimism of the leaders. We are using experimental research design that is held as a field study in a Czech company. The coaching intervention is based on psychological coaching principles and is applying GROW model. It is focused on developing positive leadership methods in the leader's population. The intervention takes place in the period of Covid-19 pandemics. The psychological capital is measured by the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12), first as a baseline measure before the intervention and then within approximately thirteen months. The statistically significant impact of this positive leadership coaching intervention on the leader's psychological capital or its components is not proven. Visual inspection of our data however suggests overall decline of PsyCap in the control group and slight increase in the experimental group.

Key words: positive leadership, coaching intervention, psychological capital.