

# Coaching

Jitka Ševčíková

Racionální vizionář (CF-RVBI)

Posouzení osobního přínosu a efektivity fungování v pozici kouče  
na základě výsledků psychodiagnostického testu WinQuo.



# Základní charakteristika



Hlavní motivace

## Zlepšení

**Dokážete napnout všechny síly k uskutečnění plánu.**

Přemýšlíte systémově, kdy se na situaci podílejí všechny prvky.

Nalézáte nedostatky a soustředíte se na to,  
čeho lze dosáhnout po jejich odstranění.

Přijímáte odpovědnost, problémy řešíte přímo.

| Jak získáváte energii                                                                                          | Jak shromažďujete informace                                                                                                             | Jak se rozhodujete                                                                                                             | Jak přistupujete k vnějšímu světu                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>nabíjí vás, když jste s lidmi a zapojujete se do aktivit</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>důvěřujete intuici a souvislostem, které máte při práci s různými informacemi</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>zajímáte se především o základní principy, na kterých je rozhodnutí založeno</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>plánujete si práci a na svém plánu pracujete</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>přemýšlíte nahlas, říkáte, co si myslíte</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>přehlížíte detaily; ztrácíte soustředění, když jsou věci příliš detailní</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>zvažujete výhody a nevýhody</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>předcházíte problémům předvídáním a plánováním</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>vstupujete do interakce s okolím a oslovujete ostatní</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ceníte si vhledů, postřehů a analogií</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>chcete logický výsledek</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>plánujete si čas, termíny, schůzky</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>zaměřujete se na vnější svět a na to, co se v něm děje</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>předjímáte budoucnost</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>jste tvrdá, ale spravedlivá</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>rozhodujete se rychle, získávání nových informací omezujete</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>přerušování je pro vás zajímavé</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>preferujete kreativní a neotřelý přístup</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>snažíte se nalézt pravdu ovlivněn objektivním uvažováním</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>věříte, že pravidelné a soustavné úsilí vede k úspěchu</li> </ul>      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>nejdříve jednáte, pak přemýšlíte</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>vidíte spíše les než stromy</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>zajímají vás data a věci</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ráda projekty dokončujete</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>máte ráda rozmanitost a akci</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>zobecňujete na základě několika faktů nebo událostí a vyvozujete z nich širší významy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>rozhodujete se hlavou</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>práce má přednost před zábavou</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>preferujete osobní rozhovor, popř. hlasovou schránku</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>necháváte se vést svou představivostí a inspirací</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>máte sklon ke skepsi, kontroverzi a nestrannosti</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>chcete mít věci vyřešené a pod kontrolou</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>často slýcháte, že jste těžko k zastížení, protože jste mimo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>chcete znát další využití nebo inovace</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>hledáte chyby ve snaze pomoci ostatním</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>zaměřujete se na časové plány a dotahování věcí do konce</li> </ul>    |

# Jak vytěžit co nejvíc z **koučingu**

Plánování individuálního rozvoje vyžaduje poctivé posouzení vlastních cílů a potřeb a stanovení realistických kroků, které je třeba podniknout, abyste se posunula vpřed.

Mnoho lidí, kteří mají zájem o osobní nebo profesní rozvoj, vyhledá pomoc kouče. I když existuje několik způsobů, jak definovat koučování, pro nás je to především o tom umět:

- zkoumat a zlepšovat sebeuvědomění/sebepoznání
- identifikovat své silné stránky
- pochopit a zvládat nebo kompenzovat slepá místa a rozvojové potřeby
- vytvořit si strategii kariérního a osobního rozvoje

# Úloha kouče

Plánování osobního rozvoje, zejména prostřednictvím koučování, funguje nejlépe, pokud máte definované potřeby, jasné cíle, osobní závazek a důvěru v proces a v osobu, která s vámi bude pracovat. Při plánování osobního rozvoje zvažte, mimo jiné, následující důležité otázky:

**Jakou má kouč pro tuto práci kvalifikaci?**

**Vstupujete do tohoto vztahu kvůli zlepšení výkonu, osobnímu rozvoji, rozvoji dovedností kvůli novým povinnostem, a/nebo proto, aby vás někdo sledoval, jak postupujete?**

**Poskytne vám kouč to, co chcete, nebo to, co možná potřebujete?  
Zvládnete to, i když to může být i nepříjemné?**

**Jaký druh koučování nebo podpory se vám zdá být nejpřínosnější (praktická cvičení, poskytování zdrojů, stínování, identifikování úkolů atd.)?**

**Jaké další nástroje by mohl váš kouč použít k posouzení vašich aktuálních schopností?  
Např. přímé pozorování, hodnocení výkonu, 360stupňová zpětná vazba.**

# Informace, které váš **kouč** potřebuje



## **Prostředí**

Co by měl kouč vědět o vaší motivaci? Např. zvažujete změnu zaměstnání, povýšení, které vyžaduje nové dovednosti, outplacement, zlepšit sebepoznání/sebeuvědomění...?



## **Cíle**

V jakých konkrétních oblastech nebo výzvách se snažíte o zlepšení?



## **Silné stránky**

Jaké osobní vlastnosti jsou pro tento proces rozvoje přínosem (např. pracovitost, ochota riskovat, otevřenost k učení atd.)?



## **Priority**

Co je pro vás v procesu koučování nejdůležitější? Důvěra? Sledování pokroku? Upřímná komunikace? Jemný přístup, třeba kvůli obtížným okolnostem ve vašem životě?



## **Ostatní**

Jaké další pracovní nebo osobní okolnosti by měl váš kouč znát?

# Tipy pro vašeho kouče

Následující informace jsou určeny pro vašeho kouče, který může mít přístup k vašemu Master Reportu. Níže uvedené tabulky obsahují informace o vašich preferencích v oblasti komunikace. Umožní vašemu koučovi přizpůsobit svoji práci s vámi tak, aby odpovídala vaší osobnosti, vašim požadavkům a představám a byla co nejefektivnější. Podrobnější informace o komunikaci s vaším koučem naleznete dále v této individualizované analýze.

Chcete-li, aby byla vaše komunikace s tímto klientem optimální...

- projeďte respekt k jeho nápadům.
- předkládejte návrhy a alternativy, které umožňují, aby se na nich aktivně podílel a něčím přispěl.

Chcete-li si u tohoto klienta zabezpečit dostatečnou otevřenost vůči zpětné vazbě...

- respektujte jeho dovednosti a znalosti, ale žádejte ho, aby se ještě zlepšil.
- vyzdvihněte přínosy, kterých lze dosáhnout pomocí dlouhodobých cílů.

Klient s tímto typem osobnosti (viz **Master Report**)...

- má obchodní, věcný přístup a zaměřuje se na cíle.
- klade spoustu dotazů typu „co když“ a „proč“.

# Racionální vizionář

|                                                                                                                                                        | Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Vhodná místa a činnosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Zdroje stresu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Známky přetížení                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Jak si nejlépe osvojíte nové návyky?</b></p> <p>Stanovením náročných rozvojových cílů a jejich okamžitým uvedením do praxe.</p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>dokážete napnout všechny síly k uskutečnění plánu</li> <li>přemýšlíte systémově, kdy se na situaci podílejí všechny prvky</li> <li>nalézáte nedostatky a soustředíte se na to, čeho lze dosáhnout po jejich odstranění</li> <li>přijímáte odpovědnost, problémy řešíte přímo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>prostředí zaměřené na cíle a dovednosti řešení problémů</li> <li>kde oddaní, sebevědomí a kompetentní spolupracovníci udržují věci v pohybu směrem k dosažení cílů</li> <li>kde se klade důraz na dlouhodobé strategie</li> <li>kde jsou náročné úkoly a odměny za jejich splnění</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>přesvědčení, že vaše vlastní nedostatečná kompetence způsobuje problém</li> <li>ztráta kontroly nad svými emocemi nebo prožíváním emocí druhých</li> <li>obvinění, že se k ostatním chováte nespravedlivě</li> <li>když se nebere ohled na pravdu nebo zásady</li> <li>pocit bezmoci, neschopnosti ovlivnit situaci</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>používání rigidního přístupu k řešení problémů</li> <li>uzavřenost vůči novým pohledům</li> <li>sebelítost, nelogické myšlení nebo emocionalita</li> </ul>                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                        | Přínos organizaci                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vyrovňávání se se změnou                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Doporučení pro zvládání stresu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Doporučení, jak si udržet rovnováhu                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Jak si nejlépe osvojíte nové dovednosti?</b></p> <p>Procházením odborných poznatků a výběrem rozvojových aktivit, které vycházejí z výzkumu.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vedení prostřednictvím představení vize a následného povzbuzení a vedení ostatních k jejímu uskutečnění</li> <li>ovlivňování ostatních objektivní analýzou myšlenek, stanovováním cílů</li> <li>zaměření na rozhodování</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>zapojením do strategického plánování změn</li> <li>převzetím vedoucí role při udržování správného směru</li> <li>analýzou a vysvětlením důvodů ztrát</li> <li>optimistickým přístupem k novým příležitostem</li> <li>přijímáním obtížných rozhodnutí a jejich dodržováním</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>zpomalte, odložte úkoly, zamyslete se nad tím, zda se vaše zásady odrážejí ve vašem vnějším jednání</li> <li>zvažte, jak to působí na vás i na ostatní, navrhnete logický plán, který vám pomůže zvládat vaše emoce</li> <li>promluvte si s někým, komu důvěřujete, nebo se věnujte nějaké činnosti</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>stanovte si cíle týkající se kondice, stravy a spánku a sledujte své pokroky</li> <li>účastněte se kurzů zaměřených na vaše oblíbené fitness aktivity</li> <li>naplánujte si takové možnosti stravování nebo cvičení, které se dají skloubit s vašimi povinnostmi</li> </ul> |



# Přínosy koučování **pro vás**

Koučování poskytuje neocenitelný prostor pro osobní rozvoj. Manažeři se například často setkávají se zaměstnanci, kteří se potýkají s nízkou sebedůvěrou. Tradiční přístup by byl poslat je na kurz asertivity a doufat, že se tím problém vyřeší. V krátkodobém horizontu se zaměstnanec naučí nové strategie komunikace, které mohou zvýšit jeho sebedůvěru. Bohužel tyto kurzy samy o sobě jen zřídka vedou k trvalému zvýšení sebedůvěry. Vnější chování se sice může změnit, ale musí být podpořeno změnami v jejich vnitřních myšlenkových procesech. Právě zde je koučování často nejúčinnější.

## **Osobní přínosy koučování**

Řada klientů uvádí, že koučování pozitivně ovlivnilo jejich kariéru i život tím, že jim pomohlo:

- stanovit a přijmout opatření k dosažení cílů
- stát se samostatnější
- získat větší spokojenost s prací a životem
- efektivněji přispívat k rozvoji týmu a organizace
- přijmout větší zodpovědnost za své činy a závazky
- snadněji a produktivněji spolupracovat s ostatními (šéfem, přímými podřízenými, kolegy)
- efektivněji komunikovat

# Přínosy koučování pro vaši firmu

Koučování v organizaci a ve vedení je také neocenitelným nástrojem pro rozvoj lidí v širokém spektru potřeb. Přínosů koučování je celá řada.

## Přínosy koučování v organizacích

Manažeři by neměli podceňovat vliv koučování na své lidi, protože často způsobuje zásadní změnu v jejich přístupu k práci.

- posiluje postavení jednotlivců a podporuje je v převzetí odpovědnosti
- zvyšuje angažovanost zaměstnanců a pracovníků
- zlepšuje individuální výkonnost
- pomáhá identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem
- pomáhá identifikovat silné stránky organizace i jednotlivce a možnosti rozvoje
- pomáhá motivovat a posilovat jednotlivce k vynikajícím výsledkům
- ukazuje angažovanost organizace v rozvoji lidských zdrojů

# 86%

**80 %** lidí, kteří absolvují koučování, uvádí zvýšení sebedůvěry a více než 70 % má prospěch ze zlepšení pracovního výkonu, vztahů a efektivnějších komunikačních dovedností.

**86 %** společností uvádí, že se jim investice do koučování vrátila a více

# Návod pro určení priorit koučingu

Chcete-li vyhodnotit své priority a potřeby pro koučovací proces, zvažte následující otázky pro každou z uvedených oblastí:



## Spolupráce

Co vám stojí v cestě k efektivním vztahům?

Jaké faktory v rámci organizace, týmu nebo domácího prostředí snižují vaši efektivitu?



## Konflikty

Jaké jsou vaše názory na konflikty? Jak je řešíte? Jak efektivní bylo vaše úsilí? Proč?

Jak na konflikt reagujete (např. "Je to nutné" nebo "Nesnáším to")? Které rysy vaší osobnosti by vám mohly pomoci zvládnout konflikt s někým, kdo má na konflikt jiný názor?



## Produktivita

Které pracovní úkoly ignorujete, přenášíte na jiné nebo se k nim nikdy nedostanete?

Jaké faktory ve vašem organizačním, týmovém nebo osobním prostředí snižují vaši efektivitu?



## Leadership

Na co jste hrdá a co vás znepokojuje, pokud jde o produktivitu, vztahy na pracovišti a morálku v kanceláři?

Jakou zpětnou vazbu, pozitivní i negativní, jste obdržela ohledně svého stylu vedení?



## Komunikace

Vzpomeňte si na okamžiky, kdy jste se cítila nepochopena. Jaké faktory k tomu přispěly?

Jaké "červené vlajky" očekáváte při komunikaci s ostatními a jak mohou souviset s vašim komunikačním stylem?



## Životní priority

Jak byste se hodnotila v péči o sebe (tj. spánek, stravu, cvičení a další zdravotní návyky), která je výchozím bodem pro zvládání stresu?

Jak dobře zvládáte napětí mezi prioritami práce, domova a dalších aspektů svého života?



## Vyrovňávání se se změnami

Přemýšlejte o nedávné změně, kterou jste zažila v práci. Jak jste na ni reagovala? Jak jste se s ní vyrovnala? Popište, jak zvládáte změny.

Co si od tohoto procesu slibujete? Od svého kouče? Od ostatních? Od vaší organizace?

## **Racionální vizionáři** potřebují zpravidla řešit následující:

rozvíjení stylu vedení založeného na větší spolupráci

sladění svých profesních, osobních a fyzických potřeb a potřeb ostatních

zpracování podnětů ostatních do plánů, pravidel nebo rozhodnutí

nastavení realistických očekávání od projektů a ostatních lidí

mentoring ostatních

zahrnutí kontroly reality a detailů do vašich plánů

## **Zvažte tato doporučení:**

Pozorujte různé styly vedení, zejména u vedoucích pracovníků, kteří jsou dobře hodnoceni pro své dovednosti v oblasti práce s lidmi. Všímejte si jejich vlivu na motivaci, výkonnost a/nebo loajalitu ostatních a podle toho jednejte.

Nezapomeňte, že kromě úspěchu mají lidé také vztahové, duchovní a psychologické potřeby. Udržování rovnováhy v životě pro vás i vaše kolegy má své opodstatnění.

Využívejte podněty ostatních, i těch, které nepovažujete za odborníky. Najděte lidi, kteří budou zpochybňovat vaše názory, a projděte s nimi své nápady.

Zjistěte oprávněné důvody, včetně různých stylů práce a učení, a důvody, proč ostatní mohou pracovat pomaleji, než očekáváte. Požádejte o informace o realistických očekáváních ohledně lidí a zdrojů, abyste si uvědomila skutečné překážky.

Zvažte mentoring jako součást dlouhodobého plánování. Rozvíjejte a trénujte vedoucí potenciál ostatních, abyste měla více času na svou vlastní práci.

Stanovte konkrétní termíny pro vyhodnocení, zda plány stále odpovídají skutečnosti. Sestavte si kontrolní seznam potřebných detailů a používejte ho. Spojte se s někým, kdo rád sleduje konkrétní věci.

# Coaching

”

Po 20 letech sbírání cenných zkušeností v oblasti psychometrie, pracovní psychologie a managementu vám nabízíme další doprovodná praktická řešení, pomocí kterých pomáháme jednotlivcům i organizacím adekvátně čelit různorodým výzvám při práci s lidským potenciálem.

“



Více než 20 let v oboru  
Rozsáhlá praxe



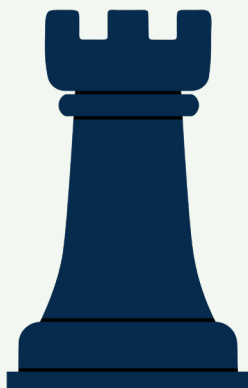
Desítky tisíc provedených diagnostik  
Na náš nástroj se spoléhá mnoho firem



Zkušený tým  
Odborníci s různými profesními zkušenostmi



Objektivita  
Validizovaný  
test s českými  
normami





[www.winquo.com](http://www.winquo.com)

# Zdroje

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.127
- Carruthers, J. (1983). The principles and practice of mentoring. In B. Caldwell & E. Carter (Eds), *The return of the mentor: Strategies for workplace learning*. London: Falmer.
- Hawkins, P., & Smith, N. (2013). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills and development* (2nd ed.). Berkshire: Open University Press.
- Gong, R., Chen, S., & Yang, M. (2014). Career outcome of employees: The mediating effect of mentoring. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 487-501. doi: 10.2224/sbp.2014.42.3.487
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors. The coach and mentoring network*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Clutterbuck, D. (2011). *Why mentoring programmes and relationships fail*. Burnham: Clutterbuck Associates.
- Johnson, W. B. (2008). Are advocacy, mutuality, and evaluation incompatible mentoring functions? *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2008, 16(1), 31-44. doi: 10.1080/13611260701800942
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. doi: 10.1016/j.jvb.2005.05.003
- Bennett, J., & Bush, M. W. (2009). Coaching in organizations: Current trends and future opportunities. *OD Practitioner*, 41, 1-7.
- Ehigie, B. O., Okang, G. O., & Ibode, F. O. (2011). Mentoring and organisational behaviour. *IFE Psychologia*, 398-419.
- Fielden, S. (2005). Literature review: Coaching effectiveness – a summary. London: NHS Leadership Centre.
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. In S. Palmer, M. Cavanagh, A. Grant, T. Kemp, D. Lane, A. Linley & A. Whybrow (Eds.), *International Coaching Psychology Review*, 1, 12-20.
- SIOP - Society for industrial and organizational psychology. (n.d.). Selecting a coach: What industrial and organizational psychologists bring to the table. Retrieved from [http://www.siop.org/workplace/coaching/selecting\\_a\\_coach.aspx](http://www.siop.org/workplace/coaching/selecting_a_coach.aspx)