

# KOUCOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



„Nemůžeme vyřešit problémy tím, že používáme stejný způsob myšlení, kterým jsme je vytvářeli.“ (Albert Einstein)

## CO JE TO KOUCOVÁNÍ?

Koučování se někdy definuje jako forma profesionální *spolupráce*, díky které koučovaný jedinec dosáhne svých cílů rychleji a efektivněji než by to dokázal, kdyby byl ponechán pouze sám sobě. Koučování tak lze chápat jako **přímou investici** do osobního a profesního rozvoje jednotlivců a také do rozvoje celé firmy. Podle našich zkušeností se někdy nejvíce prostředků a energie investuje na řešení toho, co nefunguje („hašení požárů“). Podle velkých „guru“ managementu (Drucker, Peters, Bennis, Senge apod.) i podle poznatků z praxe se však nejvíce vyplácí **soustředit se na posilování zdrojů a využívání příležitostí**. Investovat prostředky i čas do koučování proto často znamená investovat tak, že se to mnohonásobně vyplácí.

Přesto se občas stane, že koučování žádoucí výsledky nepřináší. Jak je to možné? Především – ne vše, čemu se říká koučování, je koučováním v pravém slova smyslu. Takový je osud většiny populárních pojmů.

**Co koučování není** a s čím se občas **zaměňuje**:

- **Poradenství (konzultování)** – poradce (konzultant) je expert na určitou problematiku (např. TQM), který dává jasné odpovědi a rady pro řešení daných problémů firmy nebo pro zavádění určitého modelu, zatímco kouč je expertem na vedení rozhovoru, který umožní koučovanému ujasnit si své cíle, zdroje a možnosti k jejich dosažení, ale nikoli na to, co by mělo správně být nebo co je třeba dělat.
- **Mentorování** – je většinou neformální a bezplatné doprovázení jednoho pracovníka jiným, zatímco koučování je formální, placené, zaměřené na jasně definované cíle a více strukturované
- **Řízení** – ačkoli je z našeho pohledu žádoucí, aby se do přístupu manažerů promítly koučovací prvky, na rozdíl od řízení, které je nerozlučně spjaté s autoritou a mocí, kouč není součástí firemní hierarchie a vytváří s koučovaným partnerský a rovnocenný profesní vztah.
- **Vzdělávání a trénink** – smyslem vzdělávání je přenos znalostí a dovedností zatímco koučování pracuje s tím, co je již k dispozici (evokuje zdroje) a rozvíjí to; vztah mezi trenérem a trénovaným je hierarchický, mezi koučem a koučovaným je vztah partnerský.
- **Facilitace** – facilitace je práce se skupinou při níž facilitátor zachovává neutralitu a pečuje o to, aby usnadňoval vzájemnou komunikaci a dosažení konsensu, kouč naproti tomu není neutrální, ale je loajální ke svému zákazníkovi a pomáhá mu při dosahování jeho cílů.
- **Terapie** – terapeuti sice často používají podobné metody při práci s klienty jako koučové, ale zaměřují se na práci s jinou cílovou skupinou a s jinými tématy; často se stává, že terapeuti se věnují i koučování – má to svou logiku v tom, že používají podobné metody, mají většinou absolvované dlouhodobé intenzivní výcviky a supervizi a jsou „vytrénovaní“ při práci s mnohem náročnějšími klienty než mívají „čistokrevní“ koučové. Na straně druhé musí umět rozlišovat jednotlivé způsoby práce a orientovat se ve firemním prostředí.

Druhým důvodem je, že i když dva lidé (či více lidí) dělají totéž, nebývá to většinou totéž. Existuje **mnoho různých přístupů** ke koučování. Rádi bychom Vás krátce seznámili s tím naším.

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## JAKÝM ZPŮSOBEM PRACUJEME?

Naše pojetí koučování lze shrnout do jednoduché definice:

Koučování je způsob práce, kdy Vám pomáháme k **efektivnějšímu využití Vašich zdrojů pro posun směrem k Vaším cílům.**

Zaměřujeme se tedy na:

- **vaše cíle** – pomůžeme vám definovat cíle, které budou pro vás atraktivní a zároveň dosažitelné
- **vaše zdroje** - pomůžeme vám nalézat a využívat schopnosti, dovednosti a znalosti, které již máte k dispozici (i když někdy zůstávají nevyužity) a kultivovat a rozvíjet zdroje, které zatím k dispozici nemáte
- **posun směrem k cílům** – pomůžeme vám definovat a plánovat malé kroky na cestě k vašim cílům, pečlivě sledovat dosažený pokrok a podpoříme vás při jejich postupné realizaci; zaměřujeme se na konkrétní výsledky.

Je zajímavé si také všimnout, na co se naopak nezaměřujeme:

- na detailní analýzy problémů
- na hledání příčin problémů
- na označování viníků
- na vlastní teorie o tom, co byste měli chtít
- na moudré rady o tom, co byste měli dělat

Důvod, proč se můžeme zaměřit na výše uvedené oblasti a nezaměřovat se na ty druhé, je ten, že vycházíme z **přístupu zaměřeného na řešení** („solution-focused approach“), zejména pak z modelu Reteaming®, který vytvořili Ben Furman a Tapani Ahola z Finska (viz. [www.reteaming.com](http://www.reteaming.com)). S Benem Furmanem úzce spolupracujeme, jsme držiteli mezinárodního certifikátu Reteaming koučů a trenérů a Dalet je certifikovaný Reteaming institut pro ČR (viz. [www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)).

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

# KOUCOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



**Zaměření na řešení při koučování** konkrétně znamená, že:

- nespekulujeme o příčinách problémů, ale raději se zajímáme o to, **co naši zákazníci chtějí**, protože vědět kam se chceme dostat je základní předpoklad pozitivní změny
- nehledáme především to, co naši zákazníci dělají špatně, ale naopak **podrobně zkoumáme, co dělají dobře**, protože v tom je klíč k řešení
- nenabízíme předpřipravené chytré rady z knih (i když jsme jich přečetli celkem dost), ale společně s našimi zákazníky hledáme jejich **jedinečná řešení**, která pasují na jejich konkrétní a jedinečné podmínky
- nepracujeme za naše zákazníky, ale **spolupracujeme s nimi**
- pracujeme jen na zakázkách, které jsou jasné a **srozumitelné** pro všechny zúčastněné, **etické a realizovatelné**
- klademe důraz na transparentnost (čitelnost, otevřenost) toho co děláme a jak to děláme, protože za důležitý předpoklad spolupráce považujeme bezpečí a vzájemnou **důvěru**

## JAKÉ SLUŽBY V OBLASTI KOUCOVÁNÍ NABÍZÍME?

### a) Individuální koučování

Individuální koučování je vhodné pro vrcholové manažery (ředitel firmy nebo větší divize), majitele firem, členy správní rady, začínající manažery, personalisty, manažery projektů, živnostníky a podnikatele, obchodníky apod., kteří chtějí:

- něco zlepšit a někam se posunout
- něco nového se naučit
- něco, co funguje, udržet
- obstát v konkurenčním prostředí
- prokázat své schopnosti nadřízeným
- sladit profesní život s osobním
- něco zásadního ve svém životě změnit
- vidět věci i z jiného úhlu pohledu
- některé věci bezpečně probrat s někým „odjinud“, s někým, kdo není součástí firemní hierarchie
- více poznávat sama sebe, zejména své schopnosti a zdroje
- posílit své vůdčí schopnosti.

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

# KOUCOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



Individuální koučovací konzultace trvají obvykle **hodinu a půl** (90 min.)

**Dojednávání** koučování (seznámení se, základní obrysy spolupráce, termíny, podmínky atd.) je **bezplatné** a může probíhat telefonicky, po skypu nebo na nezávazné osobní schůzce. Vzhledem k tomu, že ke každé koučovací konzultaci přistupujeme tak, aby mohla být i konzultací poslední (často k významnému posunu stačí i jen jedno nebo několik málo konzultací), **nenabízíme žádné bezplatné konzultace.**

Počet konzultací a odstupy mezi jednotlivými konzultacemi se domlouvají vždy individuálně, neustále se zaměřujeme na to, aby nás naši klienti nepotřebovali co nejdříve.

Individuální koučování může být vedeno **jedním koučem** anebo **dvěma kouči** za výhodných finančních podmínek (naše speciální nabídka). Variantu spolupráce se dvěma kouči volí většinou top manažeři, pokud chtějí nadstandardní péči (zejména při zásadních změnách nebo v krizových situacích).

Základní informace o koučích jsou vedené na webu [www.dalet.cz](http://www.dalet.cz).

## b) Týmové koučování

Týmové koučování je vhodné pro projektové týmy, týmy zaměřené na různé oblasti (inovace a vývoj, marketing, služby zákazníkům, obchodní zástupci a podejci apod.), vrcholový management, členy správní rady, apod. Je vhodné pro týmy, které chtějí:

- zvýšit výkonnost týmu jako celku
- zlepšit vzájemnou spolupráci
- mít lepší atmosféru na pracovišti
- budovat společnou „kulturu“
- dostat se ze „slepé uličky“

Počet účastníků týmového koučování se standardně pohybuje mezi 5 – 12 účastníky.

Rozsah a frekvence týmového koučování se domlouvá vždy individuálně. Týmové koučování bývá zpravidla vedeno dvojicí koučů, ale může být vedeno (při méně než 5 účastnících) i jedním koučem.

Základní informace o koučích jsou vedené na webu [www.dalet.cz](http://www.dalet.cz).

**Kontakty:**  
**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)  
[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)  
[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

## c) Koučování projektů

Jedná se o koučovací programy určené speciálně pro manažery projektů a pro projektové týmy, zaměřené na:

- přípravu smysluplných projektů
- posílení spolupráce v rámci projektu
- definování cílů a monitorování jejich dosahování
- přípravu na překonání kritických momentů projektu

Jde o kombinaci individuálních i týmových setkání, o nichž platí výše uvedené zásady.

## d) Celofiremní koučování

Jde o komplexní koučovací programy pro celé firmy nebo velké firemní segmenty; programy vytváříme vždy podle individuálních potřeb té které firmy (může se jednat o programy zaměřené na řízení změn a transformaci, na krizové řízení, na rozvíjení firemní kultury apod.). Jedná se o kombinaci individuálních koučovacích konzultací s koučováním týmu, popřípadě v kombinaci s reflektujícími týmy (týmy odborníků, kteří nabízejí nové pohledy a možnosti).

## e) Kombinované programy

Kombinované programy nabízejí možnost využít individuální a/nebo týmové koučování ve spojení s jinými našimi produkty, zejména s:

- **Facilitací** – řízení (zejména náročných) jednání a porad
- **Vzděláváním** – cíleným vzděláváním a tréninkem v různých oblastech (vedení procesu změn, leadership, interní koučování, apod.), které je navázáno na praktická témata a oblasti, které firma v dané době řeší

# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## NAŠI KOUČOVÉ

### Bc. Pavel Vítek



**Vzdělání:** Univerzita Palackého Olomouc, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky, obor Andragogika v profilaci na personální management, závěrečná práce na téma „Koučování nezaměstnaných (systemický přístup při práci s nezaměstnanými)“.

**Výcviky:** Komplexní výcvik v systemickém přístupu (750h), certifikace Reteaming kouče a trenéra, certifikovaný kurz pro lektory vzdělávání dospělých zakončený kvalifikační zkouškou (UP Olomouc, AIVD ČR a SR), výcvik lektorů „Škola (jazykovou) hrou“ (100h), výcvik v systemickém přístupu a konstruktivismu (400h), četné další krátkodobější kurzy, semináře a workshopy s tuzemskými i zahraničními lektory zaměřené na koučování a terapii.

**Manažerské zkušenosti:** Vedoucí obchodní jednotky (5 let), ředitel vzdělávacího střediska (13 let), vedoucí systemického týmu centra dalšího vzdělávání (7 let).

**Lektorské zkušenosti:** výuka v kurzech v rámci dalšího vzdělávání dospělých (od roku 1991 doposud), realizace mnoha poradenských programů (skupinových i individuálních od roku 2004 doposud), lektor výcviku „Na řešení orientovaný management a koučování“ (160 h), supervize a koučování pro pracovníky v pomáhajících profesích, supervize pro účastníky psychoterapeutických výcviků, koučování pro poradce, psychology, pracovníky státní správy, střední a vyšší management.

**Hlavní oblasti profesního zájmu:** Koučování, terapie, supervize, facilitace.

### Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D. et Ph.D.



**Vzdělání:** Doktorát (Ph.D.) z psychologie (Univerzita Palackého v Olomouci) a ze sociální práce se zaměřením na management a poradenství (Ostravská Univerzita v Ostravě).

**Výcviky:** Komplexní pětiletý výcvik v systemickém přístupu (750h), certifikace Reteaming kouče a trenéra, výcviky v hypnóze (prof. Kratochvíl, Dr. Zíka – certifikovaný hypnoterapeut při ČLS JEP), četné další výcviky, kurzy a workshopy s tuzemskými i zahraničními lektory z oblasti koučování a terapie, účast na mezinárodních konferencích o přístupu zaměřeném na řešení.

**Manažerské zkušenosti:** Vedoucí týmu Dalet ([www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)), koordinátor komunitního plánování v Olomouci, manažer týmu v rámci KP, facilitátor týmových jednání.

**Lektorské zkušenosti:** Výuka na Univerzitě Palackého v Olomouci (facilitace, management, vedení poradenského rozhovoru) a Newton College v Brně (leadership, koučovací metody, sociální psychologie pro manažery), lektor výcviku „Na řešení orientovaný management a koučování“ (160 h), vzdělávání pro různé organizace mj. v oblasti koučování, vedení týmů, vedení procesu změn, facilitace.

**Hlavní oblasti profesního zájmu:** Koučování, terapie, vzdělávání, supervize, facilitace.

*Pozn.: Příležitostně spolupracujeme s dalšími kolegy, bližší informace lze nalézt na [www.dalet.cz](http://www.dalet.cz) v sekci „o nás“.*

#### Kontakty:

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)



# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## VYBRANÉ REFERENCE:

*„Chtěl bych poděkovat společnosti Dalet za možnost zúčastnit se kurzu koučinku. Jednalo se o velmi přínosný kurz, který mi pomohl rozšířit pohled v této oblasti a splnil mé očekávání. Dále bych chtěl poděkovat Pavlovi za jeho velmi profesionální, ale zároveň osobní přístup při následném osobní schůzce za účelem osobního koučinku, který byl stěžejní pro tvorbu mého zásadního životního rozhodnutí.“ Vladimír Bohm, jednatel společnosti AT Solution, s.r.o.*

*„Naše firma spolupracuje dlouhé roky s řadou stálých zaměstnanců, stejně tak s nováčky i externími pracovníky. Systém práce s metodou Reteamingu mi velmi vyhovuje – zejména v osobním a konkrétním přístupu k jednotlivcům. Reteaming je stabilním pomocníkem mé manažerské práce a jsem velmi vděčná Mgr. Petře Černé, že mi umožnila seznámení s touto vynikající, perspektivní a nenásilnou formou komunikace a motivace našich pracovníků.“ Denisa Michalisková, výkonný ředitel Raiffeisen stavební spořitelna/ Opavská obchodní společnost s.r.o.*

Seznam dalších organizací v nichž jsme realizovali koučovací zakázky lze nalézt na [www.dalet.cz](http://www.dalet.cz) v sekci „reference“.

**Kontakty:**  
**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)  
[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)  
[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## CO VÁM NABÍZÍME NAVÍC?

### a) Více pohledů je lepší než jeden – dvojice koučů jen pro vás

V individuálním, týmovém i celofiremním koučování s vámi může pracovat jeden kouč anebo můžeme nabídnout **sehranou dvojici profesionálních koučů** s jasně stanovenými a doplňujícími se rolmi. Vzhledem k tomu, že nás společná práce baví a nabízí také skvělou příležitost pro náš vlastní profesní rozvoj, rozhodli jsme se nabídnout práci dvou koučů za velmi **výhodných cenových podmínek** (viz. ceník níže). Přesto se dvojice koučů – zejména u individuálních konzultací - může jevit jako zbytečný luxus. Domníváme se, že pravda je to jen z poloviny: ano, je to poněkud **luxusní záležitost**, ale není to vůbec zbytečné. Moudré přísloví praví, že „více hlav, více ví“. Pokud se tohoto potenciálu vhodně využívá, znamená to **výrazné zvýšení efektivity koučovacích sezení** vedených dvěma kouči ve srovnání se sezeními vedenými jen jedním, byť sebelepším, koučem (některé výzkumy v zahraničí uvádějí nárůst o 80%). Vzhledem k tomu, že navýšení ceny při objednání dvojice koučů oproti jednomu je mnohem nižší než oněch 80%, jde z našeho pohledu o celkem výhodnou nabídku.

### b) Odborné zázemí – naše znalosti, zkušenosti a mezinárodní spolupráce k vašim službám

Všichni naši koučové splňují čtyři **základní předpoklady**:

- vzdělání v oblasti řízení či personalistiky
- několikaletý výcvik v přístupu zaměřeném na řešení či v systemickém přístupu obecně
- zkušenosti v manažerských pozicích (při řízení projektů, při vedení firmy nebo organizační jednotky apod.)
- aktivní vzdělávací a publikační činnost v oboru (na univerzitách i v privátním sektoru)

Kromě toho disponujeme širokým **zázemím mezinárodní spolupráce**:

- ve spolupráci s **Benem Furmanem** (Finsko) a pod jeho supervizi jako **jediní v ČR** oficiálně provozujeme a vyučujeme koučování zaměřené na řešení jeho metodou Reteaming® (viz. [www.reteaming.com](http://www.reteaming.com))
- spolupracujeme s **dalšími předními zahraničními odborníky** v oblasti koučování zaměřeného na řešení - např. Mark McKergow (UK, [www.sfwork.com](http://www.sfwork.com)), Paul Koeck (Belgie, [www.paulkoeck.com](http://www.paulkoeck.com)), Klára Giertlová (Slovensko, [www.kouc.sk](http://www.kouc.sk)) a další.

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)



# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## c) Širší záběr – nemusíme se vyhýbat vašim osobním tématům a starostem

Zejména při individuálním koučování se občas objeví nějaké **osobní téma** (např. úzkost, deprese, psychosomatické potíže, vztahové problémy, apod.), které s koučováním a s pracovní spokojeností a úspěšností úzce souvisí. Kouč, který nemá terapeutický výcvik, s takovými tématy nemůže pracovat, protože k tomu nemá kvalifikaci. Musí tedy svému zákazníkovi v takovém případě doporučit jiného odborníka, většinou psychoterapeuta. Nepříjemné je, že je potřeba najít vhodného terapeuta, znovu s ním dané věci otevřít a zvykat si na nového člověka. Někteří lidé by spíše uvítali, kdyby na všech těchto osobních a pracovních tématech (které spolu navíc často úzce souvisejí) mohli pracovat s jedním profesionálem, kterého již znají a mají s ním dobrou zkušenost. Všichni naši koučové mají rovněž **dlouhodobé terapeutické výcviky**, takže mohou tuto možnost v případě zájmu svým zákazníkům nabídnout.

## d) Možnost nezávazného setkání

Osobní setkání nebo telefonát pomůže k vytvoření nějaké představy mnohdy víc než sto stránek textu. Pokud zvažujete, zda využít našich služeb, neváhejte nás kontaktovat (kontakty viz. níže). Můžeme si rovněž domluvit nezávazné (a samozřejmě bezplatné) setkání, na kterém je možné probrat možnosti spolupráce a zodpovědět vaše případné otázky.

## KONTAKTUJTE NÁS

Máte otázky nebo si chcete objednat naše služby? Pokud ano, kontaktujte nás prosíme na e-mail:

[info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz) nebo na tel.: (+420) 777 800 346 (Pavel Vítek) či (+420) 732 846 211 (Leoš Zatloukal).

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)

# KOUČOVÁNÍ

„Otevřete dveře vašim snům!“



## CENÍK

SLUŽBA	CENA
Individuální koučování vedené <b>jedním koučem</b>	3 500 Kč/h
Individuální koučování vedené <b>dvojcí koučů</b>	4 700 Kč/h
Koučování týmů vedené <b>jedním koučem</b> ; max. 5 účastníků.	5 500 Kč/h
Koučování týmů vedené <b>dvěma kouči</b> ; 6 - 12 účastníků	7 000 Kč/h
<b>ZVÝHODNĚNÉ CENY PRO ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY A PRO DALŠÍ „POMÁHAJÍCÍ PROFESE“</b>	
Individuální koučování vedené <b>jedním koučem</b>	1 000 Kč/ h
Individuální koučování vedené <b>dvojcí koučů</b>	1 500 Kč/ h
Koučování týmů vedené <b>jedním koučem</b> ; max. 5 účastníků.	1 500 Kč/h
Koučování týmů vedené <b>dvěma kouči</b> ; 6 - 12 účastníků	2 500 Kč/h
<b>DOPLŇKOVÉ SLUŽBY</b>	
<b>Praktické vzdělávání (kurz) manažerů firmy v Reteamingu®</b> - 3 x 2 dny (3x16h), 2 lektori, max. 12 účastníků (500 Kč/h za účastníka)	5 000 Kč/h
<b>Facilitace jednání – 1 facilitátor</b>	4 000 Kč/h

**Kontakty:**

**E-mail:** [info@dalet.cz](mailto:info@dalet.cz)

[www.reteaming.cz](http://www.reteaming.cz)

[www.dalet.cz](http://www.dalet.cz)