

## 8 PŘÍLOHA

### 8.1 Otázky rozhovorů

- 1) Jak klient hodnotil svůj výkon v dané oblasti na začátku, v průběhu a na konci koučování ? (práce s úspěchy)
  - a) Jakých konkrétních úspěchů dosahoval v dané oblasti? (úspěchy)
- 2) Jaký měl klient celkový obraz o svých schopnostech na začátku, v průběhu a na konci koučování ? (sebedůvěra)
  - a) Čím konkrétně se povedlo klientovo přeceňování /podceňování zlepšit? (sebedůvěra, verbální přesvědčování , koučovací techniky)
- 3) Jakými konkrétními kroky jste klienta motivoval na cestě k cíli? (verbální přesvědčování , koučovací techniky, spojení )
- 4) Jak klient zvládal a popisoval stresující situace na začátku, v průběhu a na konci koučování ? (fyziologické a emoční stavy)
- 5) Pracovali jste na koučovací ch sezeních se symboly v jakékoliv podobě? Např. příběhy, video, obrázek, zvuk, hudba, báseň, metafory. (zástupná zkušenost, koučovací techniky)
  - a) A jak konkrétně? (zástupná zkušenost, koučovací techniky)

### 8.2 Přepis rozhovoru s koučem č. 8

V: Tak bych vás teďka poprosila, jestli jste si rozmyslel klienta, který se vám nějak koučoval dobře. Tak jestli byste si ho prosím vybral, nějak mi ho prosím představil a řekl v čem spočívala jeho zakázka.

K: Je to klient, který, když jsem se s ním spojil, tak byl frustrovaný. Vlastnil firmu zvažoval aaaa už vlastně prodej té firmy, byl bez energie, protože byl naprosto přetíž ený.

V: Hmm. A jeho zakázka zněla jak? Co bylo cílem?

K: Aaa. Ta zakázka zněla aaa v podstatě, neví m, neví m co dál, neví m, jak se rozhodnout. Byl rozjetej prodej firmy, ale zároveň vnitřně to ten člověk necí til, že by to vlastně chtěl udělat, ale viděl ji jako jedinou cestu, jak z toho přetíž ení . Aaa byly tam i nějaký frustrace. Takže to zakázka zněla hele, potřebuju pomoc. To nebyla konkrétní zakázka.

V: Hmm. Pomoc jak na pracovní , tak na osobní rovině?

K: V koučování je to vždycky propletený. Začalo to pracovní rovinou, ale kolem samozřejmě během do třech schůzek to sklouzne do té osobní . Protože tam je to vždycky propojeno.

V: Když za vámi klient na začátku přišel, z úvodu, z kraje, z kraje koučovací ho angažmá, jak ve vztahu k té pracovní zakázce hodnotil svůj výkon tenhle klient?

K: Jak hodnotil svůj výkon? ... Já jsem tuhle otázku nepoložil... tak já přemýšlím, jak by hodnotil svůj výkon...Ale...zřejmě kdybych ji položil, tak by hodnotil, že toho bylo strašně moc, je velmi produktivní, ale cítil se vysíleně, vyhořele. Takhle asi.

V: Hmm. V průběhu koučovacího angažmá jak tenhle, dosahoval tenhle klient nějakých konkrétních úspěchů? Respektive jakých konkrétních úspěchů dosahoval?

K: Hm. Aaa tam cítím, že právě ta zakázka byla zpočátku velmi nejasná, tak nejdříve jsme šli cestou sebepoznání. Tzn. poznávání jakoby vzorců chování, které jsou buď užitečné nebo neužitečné. Vzorců chování, který, a tak aby ten klient byl schopný rozpoznat, které chování mu energii bere, kde se chová jakoby v konfliktu s tím, co doopravdy chce. Aaa které chování a začíná objevovat vlastně to chování, které je pro něho užitečnější tím tak, aby získal zpátky svoji energii. A ve chvíli, kdy jsme se posunuli tady v tomhle, tak jsme se zaměřili už na konkrétní byznys téma. To znamená, delegování, prioritizace, a spojený s tím smyslem a ten smysl tam byla touha přestěhovat se prostě na jih. A žít v jiné zemi a přitom vlastně mít tu firmu, která mu umožní tady ten svobodný život. Takže později jakmile se vlastně ten člověk dostal z té zacyklenosti, z toho vyčerpání, z té frustrace. Tak jsme mohli asi za tři měsíce už popsat ty konkrétní věci, kde už na základě toho, jak jsme to probrali, tak už věděl, co chce ten klient. Zjistil, že tu firmu nechce prodat, že uviděl cestu, že je možný vlastně delegovat, že je možný, aby ta firma fungovala i na dálku bez něj a v tu chvíli už jsme měli kompletní zadání a šli jsme k tomu cíli.

V: Vzpomněl byste si ještě na nějaký jako konkrétní úspěchy ve vztahu k zlepšení té frustrace?

K: Myslím si, že tady zásadním způsobem zafungovalo metoda pozitivní inteligence. Tzn. Kdy si opravdu ten člověk uvědomil a to jednání, ty vzorce chování, který vlastně tu frustraci působí. Joo To znamená tady v tomhle případě, no pokud tě zajímají jako konkrétní věci, tak je to přebírání odpovědnosti za druhé a nedůvěra v to, že ostatní udělají tu práci kvalitně. Aaa to bylo asi to klíčové.

V: Hmm. Dobře. Jaký měl tenhle klient celkový obraz o svých schopnostech? Ve smyslu, jestli se spíše podceňoval, nahlížel na sebe realisticky anebo přeceňoval?

K: Hmm. Byl tam určitě zkreslený sebnáhled, to znamená, že se klient spíše podceňoval. V: Hmm. Čím konkrétně se povedlo klientovo podceňování zlepšit?

K: Praxí. To znamená, ve chvíli, kdy koučik se vlastně skládá z věcí, kdy v nějaké části objevujeme věci, popisuje věci, takže dochází k transformaci na úrovni informace. A potom k transformaci na úrovni zážitku. Takže byly to ty zážitky. To koučování se skládalo právě z uvědomění na základě našich setkáních a potom s tím, že napříklád v rámci delegování opravdu

jsme pojmenovali komu delegovat, co, jak rozdělit odpovědnosti, jaký priority a když potom ten člověk šel do akce a zjistil, že to funguje, tak to je to, co se mu umožnilo se z toho dostat.

V: Jakými konkrétními kroky jste tohohle klienta stimulovat na cestě k cíli? Pomáhal mu najít jeho vnitřní motivaci?

K: Byla to celá série kroků. Ta spolupráce byla dlouhodobá. A byla to psychologická diagnostika – projektivní, jako první krok poznání sama sebe. Prošli jsme spolu metodu pozitivní inteligence. To jsou ty vzorce chování, který jsou převzatý, který vlastně vytváří vnitřní konflikt a způsobují tu frustraci. Aaa. Objevení silných stránek. A tam to byla komunikace s lidmi, jo. Tak to naprosto změnilo zásadním způsobem všechno, kde ten klient uvěřil, a hlavně si zažil, že ve chvíli, kdy zvedne telefon, bude s někým bavit, že začnu přicházet výsledky. Takže zvědomění téhle té silné stránky a další a její aktivní používání a používání v životě. A potom je to ta agilita, to převádění věcí do praxe. Tzn. vyzkoušet si odjet do té země, ve které by si přál žít a udělat experiment. Pracovat tam po nějakou dobu a vidět, jestli to funguje nebo nefunguje. Především ten převod do praxe...

V: Ještě jsem to úplně nepochytila, jak jste se to říkal s těma lidma.

K: Jo je to konkrétní příklad. Pokud máš třeba silnou stránku, že jsi skvělá v komunikaci s lidma, ale nevíš o ní, to znamená nepoužiješ ji. Aaa tak je tam tendence řešit ty věci emailem, textově, messenger, jo aaa přemýšlet hodně o nich, hodně přemýšlet, potom napsat, teď přijde odpověď, zase hodně přemýšlení, je tam zkruslení. Aaa, takže ve chvíli, když si ten člověk uvědomil, že vlastně když zvedne telefon, nebo za tím člověkem zajde, přestane o tom přemýšlet, ale bude mluvit, tak začaly přicházet jako ty výsledky mnohonásobně rychleji.

V: Jak tenhle klient popisoval stresující situace?

K: No, aaaa teď je otázka, co je myšleno tím jak. Ale jako neverbálně šlo vidět okamžitě pokles energie a přestal se usmívat, hlava v dlaních a jo, šlo tam hodně tam byla výrazná ta neverbální stránka, a když ji popisoval, tak vlastně se do toho upadal, jakoby se to jako zvyrazňovala ta situace. Aaa jako byla tam jakási bezmoc.

V: Jak on to třeba sám popisoval doslovně, jestli si vzpomenete ještě?

K: Ježiš, tak to je dlouho... To asi si nevzpomenou

V: A jak zvládnul stresující situace na konci vašeho koučovací angažmá, k jeho konci?

K: No mnohem lépe. Ty stresující situace tam pořád jsou. Aale jako mu ta intenzita toho stresu musí být fakt opravdu vysoká, aby to přišlo. No tenhle se naučil právě do toho dramatu nevystupovat, jo. Mluvili jsme spolu o dramatu tý situace a tak dál, s tím že poznal ty vzorce chování, který stojí v cestě a nepoužíval je. Tak vlastně dokázal zvládat situace mnohem líp. Aaa dokázal víc využívat empatii, dokázal víc využívat zvidovost, to znamená nesoudil ty

situace, který přicházely. Ten soud mu způsoboval tu frustraci. Ale naopak se začal zajímat. Aaa začal se zajímat tak, že nepsal, ale komunikoval, bral telefon nebo šel a mluvil a tím pádem to řešil hned. Přestal odkládat řešení těch situací, to byla další velká věc, která snížila to, že už ty situace, ta frustrace nenastávají tak často, jo. To přetíženi už musí být hodně vysoko, aby to nastalo.

V: Pracoval jste s tím klientem na koučovací sezení s nějakými symboly v jakékoliv podobě? K: Aaa byla to projektivní diagnostika, ta je postavená na symbolech jako takových. Takže tam určitě ano. Aaa v rámci spolupráce využívám sdílení obrazovky, a takže pokud jsem popisoval něco, tak jsme sdíleli obrazovku a já jsem třeba kreslil, aby tam byl i ten vizuální vjem, nejen ten audio, audio vjem. Takže asi tady tohle. Aaa klientka někdy sdílela poznámky, poznámky z nějakých schůzek.

V: Takže to koučování bylo online

kompletně? K: Všechno online kompletně.

V: Mohl byste prosím konkrétněji popsat, uvést ty projektivní psychodiagnostiky. K: Je to psychodiagnostika worktest.

V: Jak že?

K: Worktest.

V: Jo, hmmm...Ještě něco, nebo tahle jedna?

K: Tahle jedna.

V: Jo, jo, dobře, tak jo. A teďka stejný otázky mě zajímají u klienta, který se vám z nějakého důvodu nekoučoval dobře, z nějakého důvodu byl pro vás na koučování náročný. Tak, jestli byste mi ho prosím opět představil a řekl, v čem spočívala jako zakázka.

K: Hmmm, tak já jsem měl v hlavě spíš typ klientů. Když mám mluvit o zakázce, tak potřebuji jednoho, jednoho konkrétního...Já mám, musím si vzpomenout. Protože, spíš ti to popíšu, jak to bylo začátku. Tenhle typ klientů mi přicházel ze začátku, když jsem si budoval praxi aaaa vlastně neměl jsem jasno v tom, jaký typ klientů mi sedí. Protože já si klienty vybírám, aby ta spolupráce bavila i mě. Aaa zpočátku se mi tam objevoval typ klientů, kteří byli lidé vícejádrové nastavení v roli oběti, to znamená v roli, kde nevěří, že svými činy můžu změnit situaci okolo sebe. Tak tenhle ten typ klientů mi bral energii. Aaa je to tak dlouho, protože já teď nemám takový typ klientů. Dokážu je už jako během té úvodní schůzky rozpoznat. Aaaale dovedu si představit tenkrát, že to byly spíš věci nebyznys, ale primárně osobní, maminky na mateřské, ale mohlo to být vlastně cokoliv. Noo byl tam jeden muž. No už jsem v byznysu pět let no, tak už si to nepamatuju, ale vzpomínám si, že tam každou schůzku vlastně nebylo žádný

převádění do praxe, jooo v vlastně jsme řešili co nejde a proč to nejde, ve chvíli, kdy ten člověk, joo a je tam výrazný nastavení oběti. Tak to je to je prostě, tam by ta spolupráce potom nešla. V: Jak to poznáte, že s tím klientem nechcete spolupracovat? Já vím, že je to hlavně intuitivní záležitost.

K: Je to částečně intuitivní, ale já vlastně na začátku mám vždycky úvodní konzultace, která má určitěj rámeček. Aaa já se tam ptám na otázky aaa na základě toho poznáme, na základě reakcí toho klienta poznám vlastně jestli to tak je. Aaa ptám se na konkrétní příklady a ve chvíli, kdy tam cítím, že on popisuje zážitky ze svého života, kde vlastně do té akce nešel aaa, tak mu tam rovnou vlastně řeknu, že ve spolupráci se mnou to je o převádění do praxe. Joo, že pokud tam vnímá, že, žeee jako to opravdu nejde a není připravený do toho jít, tak mu doporučí, jako abychom spolu nespolečně spolupracovali. Takže podle toho to vlastně poznám, že to vlastně popíšu na rovinu.

V: Hmm. Vy jste naznačil jednoho klienta, kterej, myslíte že bysme se mohli tomuhle jednomu klientovi víc, víc věnovat?

K: Zkusím se vzpomenout. Já mám..., že už nevzpomínám na to zadání, ale můžu to zkusit. V: Hmm, aaa, dobře, aaa

K: To je to, co tě zajímalo, jo to...

V: Mě že jo zajímá, jak klient hodnotil ve vztahu k tomu zadání ten svůj výkon. Tak jestli by sis nevzpomněl tím pádem na jinýho klienta, kde si budeš pamatovat zakázku a nekoučoval se ti dobře. A nebo jestli si vzpomeneš tady na tu zakázku?

K: Já si myslím, že to byla neuvěřitelná zakázka, že to bylo zvýšení sebevědomí. Jo, že to, to nebylo nic konkrétního, ale že to bylo o zvýšení sebevědomí. Aaa šli jsme cestou i právě pozitivní inteligence. Aaa probíhaly tom uvědomění, ale vlastně potom tam jsou s tím spojený nějaký výzvy, převádění do praxe a tak dál. Aaa ty výsledky prostě nepřicházely. Stačí takhle, nebo by tě zajímalo ještě něco?

V: Hmm. Jak je teda ten klient jako hodnotil to svoje sebevědomí, když za tebou přišel?

K: Aaa, nejspíš, teď budu, no jako už si fakt nevzpomínám, nejspíš říkal, jako že to nejde, že mu to nejde. Joo tyhle věci, že v tom není dobře. Joo, že vlastně sám sebe jakoby nálepkoval, jakoby měl jasno v tom, že to nejde. V tom není dobře. Joo myslím že tam znělo. Hele v tomhle, tomhle já nejsem dobře. Takže takle. Joo, jako by tam bylo hele, když někdo řekne, hele já jsem vodnář...smích... že prostě věří, že něco nejde změnit a jsi o tom tak přesvědčená, že vlastně tam není ta vůle a chtění s tím něco dělat.

V: Hmm, A jak dopadlo s tímhle klientem? Jak jste se rozloučili?

K: Dojeli jsme spolu se sezonou, tak jak jsme ji měli. Aaa byla tam nějaká zpětná vazba jako reference, to znamená klient vní mal hodnotu, nicméně rozhodl se nepokračovat, protože aaa tam jako nevní mal tu hodnotu tak moc, aby, aby chtěl pokračovat.

V: Hmm. Jakých konkrétní ch úspěchu tenhle klient ve vztahu k tý zakázce zvýšení sebevědomí , dosahoval?

K: Žádných měřitelných, ale myslí m, že tí m, že jsme o tom mluvili, tak si myslí m, že jsme změnili způsob, jak sobě přemýšlí a jaký to mělo dopad dál, to už nevím.

V: Hmmm. Jaký měl tenhle klient celkový obraz o svých schopnostech? Zase jestli se podceňoval, vní mal realisticky nebo spí še přeceňoval?

K: ...Podle těch reakcí , jak jsem je popisoval, tak se tak se podceňoval. Nálepkoval se, nejsem dobrej, tohle já neumím.

V: Hmm. Povedlo se jeho podceňování nějak zlepšit?

K: Aaa myslí m si, že ne. Aaa, jo myslí m si že ne. Ale, to samozřejmě koučování funguje tak, že to není změna ze dne na den, takže otázka, jestli jsme změnili tu trajektorii třeba o kousí nek a v čase se potom ten člověk jako někam posunul. Ale za tu dobu, kdy jsme spolupracovali, což bylo myslí m dva měsí ce, tak za tu dobu jsem tam nevní mal právě žádný výraznej posun. Protože tam chyběla ta část převodu do praxe jooo, že informace není transformace. Je třeba tí m prožitkem vlastně ty věci změnit. To neprobí halo. Takže tam jsem nevní mal žádný zásadní posun.

V: Hmmm. Jakými konkrétní mi kroky jste tohohle klienta stimuloval na cestě k cí li?

K: Eee. Prozkoumali jsme vzorce převzaté, vzorce chování v rámci pozitivní ch inteligence. A myslí m si, že jsme tam hráli nějaký role plays ohledně komunikace, něčeho, co chtěl klient změnit.

V: Co byla ta poslední věc? Mohl bys to ví c popsat?

K: Pozitivní inteligence, neví m, jestli tady mám knihu...

V: Joo,jo já ví m o co jde. Ví m, co je pozitivní... ne vlastně já si to vlastně pletu s pozitivní psychologií . Promiň, nevím.

K: Pozitivní psychologie, a pak existuje kniha pozitivní inteligence, která popisuje deset sabotérů, deset tipů vzorců chování , který, který máme. Aaa je z toho součástí í test, kdy se klient může dozvědět, jestli má klient tendenci...třeba je tam hyperdosahovač...musí stále dosahovat výsledků a nabí rat si velký množství úkolů, nebo je tam aaa utěšitel. Dbá na potřeby druhých a sama sebe dává na druhý mí sto. Takže podle toho, co jsme prožili v dětství , tak nám vznikaly, vznikají záměry pro přežití , že jooo, když je tam pří snej, máma rodič, tak záměr dí tete přeží t, je mu vycházet vstří c. To znamená buduje se tam to utěšitelsví a to jsou ty vzorce potom,

který jsou s námi jdou až do té dospělosti. Takže to je krásná metoda, kdy ten člověk díky tomu testu zjistí, kteří ty tři sabotéři chování jsou nejsilnější a tím, že je pozná, že to propojí s tím, co se doopravdy děje v jeho životě, tím že potom jde do praxe a jde rozpoznávat ty vzorce chování. Využijeme tam i vizualizace. Tak to mu umožní, vlastně pochopit, jak jsou tyhle vzorce chování pro něho neúčinné a začít měnit svůj život. Dává to takhle smysl?

V: Hmm. Jo, díky. Už si do dokáží představit. Aaa to hraní rolí. Jak konkrétně jste to třeba dělali?

K: To je klasická role play, kde si jako klient může vyzkoušet rozhovor. Joo. Můžu dát příklad. Pokud chceš si vyjednat nějakých hranic ve vztahu, nebo si chceš zvýšit mzdu a mluvit se svým šéfem. Aaa tak vlastně tam je nějaký strach. Aaa takže je možný si v bezpečném prostředí s koučem ten rozhovor vyzkoušet. Takže já jako kouč zjistím, čeho se ten člověk obává, čeho chce v tom rozhovoru dosáhnout, jak chce, aby se ta druhá strana cítila. A potom tomu klientovi zahraju, ještě se dozví, čeho se obává, jako jakých reakcí se obává, a pak tomu klientovi zahraju toho člověka. Je to velmi silná technika, kde si ten klient může uvědomit, jak sám se v tom rozhovoru cítil a já mu potom můžu dát zpětnou vazbu. Ani ne tak, že bych mu radil, co má říkat, ale můžu mu dát zpětnou vazbu, hele působil jsi na mě nejistě, působil to, jako bys v tom neměl jistotu, co říkáš, a ten klient tím pádem to dokáže změnit. A takle to praktikujeme, několik typů rozhovorů. On tam vkládá něco, zjednodušuje nebo přidává podle toho, co je potřeba. Aaa a potom, když jde do toho reálného rozhovoru, tak prostě ta pravděpodobnost, že získá ten výsledek, který chce, se statisticky výrazně zvýší.

V: Hmm. Jakou konkrétních hru jste s tímhle klientem hráli třeba? K: To si nevzpomenu, to jsou věci fakt daleko.

V: Dobře, jak tenhle klient popisoval stresující situace?

K: Nad tím zatím se musím zamyslet aaaa tenhle klient, já si teď nevzpomenu. Tam bylo to téma nízký sebevědomí. Aaa myslím si, že jako in nebyl nespokojený jako se svým životem, aaaa tak popisoval tu nespokojenost. Ale už si bohužel nevzpomenu, v čem to bylo.

V: Hmm. A jak zvládal stresující situace, když jste se loučili? Vzpomněl by sis? Nebo nějak v průběhu angažmá?

K: No já myslím že to zůstalo přibližně stejné. Jo, že tak jak jsme se bavili o tom výsledku, takže se to nějak výrazně nezlepšilo.

V: Hmm. Už si to trochu nějak naznačil, ale opět se zeptám. S jakými konkrétními symboly jste s tímhle klientem pracovali?

K: Tam jsme nešli do diagnostiky, to znamená, tu jsme tam nevyužili aaaa nepracovali jsme se symboly. Pracovali jsme s metaforami. To pracuji s každým klientem.

V: Hmm. A zase se zeptám nějaká konkrétní metaforu. Nevylovil bys z mysli? U tohohle klienta?

K: U tohohle klienta nevylovil. Metafor typů valí m před sebou kámen nebo jsem jako křeček v kolečku. Ty jsou asi častější .

V: Taky jsi mi ří kal, že jste si nějak vizualizovali nějaký situace s tí mhletí m klientem?

K: Tam ta vizualizace asi mohla proběhnout, protože jsme probí rali aaa tu pozitivní m inteligenci, tzn. ve chví li kdy my prozkoumáme toho nejsilnější ho sabotéra, to znamená ten nejsilnější vzorec chování . Tak tam probí há i vizualizace, kde klient tohohle sabotéra pojmenuje, dát mu svoje vlastní jméno, které tak nějak odpoví dá tomu, jakéj má dopad na jeho život. Aaa já ho nechám vizualizovat, jak vypadá jeho obličej, co má na sobě aaa vlastně člověk si vizualizuje toho sabotéra. Aaa tí m posí lí me schopnost objevovat a i vlastně tí m, že si on ho vizualizuje, což potom co ho prozkoumáme, tak většinou to není hezká postava, jo, takže si zvědomí , vlastně co, jak tyhle vzorce chování poškozují nejenom jeho život ale i životy lidí okolo.

V: Jak von tohohle sabotéra pojmenoval? Nevzpomněl by sis?

K: Hele byl tam kat, jak on přesně, neví m, aleee jsou tam názvy jako kat, parchant, jsou tam i sprostý slova někdy, přizdisráč, takovýhle, takovýhle jakože názvy tam choděj.

V: Jo, jo,jo, jo Takže máš tady tu pozitivní inteligenci ale takhle to indivizualizuješ nebo si to klienti sami pojmenovávají , sami přizpůsobují svým představám i třeba tí m pojmenování m, že daj tý tomu archetypu vlastní jméno.

K: Je to tak, je to tak. rozumí š tomu správně.

Tabulka kódování a tematizace sestavená na základě metody zakotvené teorie



### 8.3 Tabulka kódování a tematizace sestavená na základě metody zakotvené teorie

Příčinné podmínky	Četnost kódu	Fenomén	Četnost	Kontext	Četnost	Intervenující podmínky	Četnost	Strategie jednání a interakce	Četnost	Následky	Četnost
příčiny započetí koučovací spolupráce	8	cíl/zakázka klienta	42	doba trvání individuálního koučování	4	bariéry zabraňující rozvoji klientova sebepojetí	107	dosahování pozitivních změn ve složkách klientova sebepojetí	113	neúspěchy, nedosažení cíle	4
externí bariéry zabraňují dosažení cíle klienta	5		3	doba trvání osvojování změny	3	koučova osobnost, zkušenosti, vzdělání, potřeby, schopnosti (sebepojetí)	29	změněné složky klientova sebepojetí	134		
											94
	5	externí bariéry zabraňující rozvoji klienta (dosažení cíle)	5	koučovací techniky	105	dopady změn do klientova okolí (vztahů)	9				
									4	zázemí klienta	4
					20						