



## Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 29

Opublikowany: 15 lutego 2016 r.

**Psycholog w firmie potrzebny od zaraz – rozmowa z Jackiem Lelonkiewiczem.**

**Mariusz:** To jest podcast „Menedżer Plus”, a w dzisiejszej audycji mamy bardzo ciekawy temat – będziemy rozmawiali o psychologicznych programach wspierania pracowników. Programach, które są bardzo popularne w Stanach, w Europie Zachodniej.

Jak się dowiedziałem, że jest ktoś, kto tym się zajmuje w Polsce to od razu wiedziałem, że ten ktoś musi się pojawić w podkaście „Menedżer Plus”.

A tą osobą jest pan Jacek Lelonkiewicz, właściciel Centrum Terapii Krótkoterminowej, psycholog, psychoterapeuta, który na co dzień pracuje z menedżerami, z liderami, z członkami zespołów projektowych. Pomaga im uporać się z różnego rodzaju problemami natury psychologicznej. Dzień dobry panie Jacku.

**Jacek:** Dzień dobry.

**Mariusz:** Można powiedzieć, że pomaga Pan menedżerom i zespołom w tzw. zdrowieniu. Takie jest ładne psychologiczne słowo [śmiech], które bardzo lubię.

**Jacek:** To jest słowo, które zakładałoby, że oni potrzebują tego, żeby wyzdrowieć. Ja myślę, że ja pomagam czasami ludziom poukładać trochę lepiej sprawy, poprawić sprawy. Nie tyle zdrowieć, ile poprawić sprawy, które najczęściej – bądźmy szczerzy – idą bardzo dobrze.

**Mariusz:** Jest też takie drugie słowo, które bardzo lubię. A tak zauważyłem, że jest używane przez psychologów to jest dobrostan. Zdrowienie i dobrostan.

**Jacek:** Tak, jest takie słowo, które po polsku brzmi strasznie, a chyba jest najlepszym jakie znam tłumaczeniem słowa angielskiego, które u nas też jest często używane no właśnie trochę z powodu tej trudności translacyjnej.

**Mariusz:** Panie Jacku, może zaczniemy od rzeczy związanych z tym, co Pan robi. Jakby Pan mógł w kilku słowach opowiedzieć czym się Pan na co dzień zajmuje?

**Jacek:** Mogę powiedzieć w dwóch słowach – na co dzień pomagam ludziom. Pomagam ludziom, którzy przeżywają rozmaite kłopoty i z tymi kłopotami się zgłaszają.

A ponieważ tych kłopotów jest pełna gama w bardzo różnym zakresie, więc staramy się pomagać ludziom, bo oczywiście to nie tylko ja działam w ramach firmy w rozwiązywaniu tych kłopotów. Generalnie po to, żeby żyli lepiej.

Stąd to słowo „dobrostan” czy „well-being” jest takim też słowem, o który fajnie, że Pan zahaczył – żeby żyli lepiej. Nie żyją źle w większości – tak chyba trzeba powiedzieć.

Generalnie ja jestem bardzo dobrego zdania o tym, jak ludzie sobie radzą z większością swoich spraw. Z większością podkreślam. Ale w bardzo wielu momentach zdarzają się takie chwile kiedy ludzie mają poczucie utknięcia – coś się dzieje takiego, co ich blokuje.

Znaczą ludzie. My wszyscy. Ja nie będę tutaj udawał, że ja jestem tym świętym. Broń Boże, wszyscy mamy takie momenty, w których mamy poczucie potknięcia jakiegoś w jakimś kłopotcie.

Wtedy się pojawia coś takiego, co ludzie nazywają problemem. Wtedy nie złą rzeczą jest zwrócić się do kogoś na zewnątrz, jeśli oczywiście nie jesteśmy w stanie, nie mamy takiego zestawu narzędzi, takich umiejętności albo tak myślimy, że nie mamy, które pozwoliłyby nam samemu sobie poradzić z tym kłopotem.

**Mariusz:** A propos narzędzi – w nazwie Centrum, które Pan prowadzi jest coś takiego jak terapia krótkoterminowa. Pan też jest osobą, która sprowadziła w ogóle to coś, to narzędzie do Polski.

**Jacek:** Cudowne podejście. Jestem zakochany. Od wielu lat się tym zajmuję i jestem cały czas zakochany. To jest po prostu spełniona miłość.

**Mariusz:** Zanim zapytam o co chodzi, powiem o takim pierwszym odczuciu, które miałem, jak pierwszy raz usłyszałem w ogóle o terapii krótkoterminowej. No to muszę powiedzieć, że coś mi w tej nazwie nie pasowało.

Tak obiegowo jak popatrzymy – ja nie jestem psychologiem, ale intuicja mi podpowiada, jak słyszę słowo „terapia”, że to jest coś, co kojarzy się jednak wielu ludziom z takim działaniem bardziej długofalowym, właśnie taką długofalową pracą nad tym, żeby pacjenci zdrowieli – tak jak żeśmy powiedzieli na początku.

A tutaj mamy takie dwa słowa, które wzajemnie się wykluczają. Terapia – właśnie coś, co jest długofalowe i ta krótkoterminowość. Jak to jest? Na czym to faktycznie polega?

**Jacek:** Najczęściej kiedy ludzie myślą o kłopotach czy o terapii to myślą o tym w takich kategoriach. O kłopotach, o problemach i o terapii jako czymś, co może im pomóc. Myślą o tym w takich kategoriach.

Jeżeli ktoś przeżywa jakiś kłopot – to znaczy, że musi być jakaś przyczyna tego kłopotu. Przyczyna, czyli coś, co ktoś zrobił źle albo źle stało się. To coś musi być umiejscowione w przeszłości, zdarzyło się kiedyś. Może ten człowiek nie nauczył się czegoś, może ten człowiek przeszedł przez coś złego w swoim życiu, coś, co pozbawiło go możliwości poradzenia sobie teraz z tym kłopotem.

To jest taki sposób myślenia – ja nie chcę mówić, że on jest niewłaściwy, bo wszyscy mamy swoją przeszłość i wszyscy przeszliśmy przez różne wydarzenia w życiu. Ale to jest sposób myślenia, który zwraca nasze oczy do tyłu i każe nam zastanawiać się, co takiego zdarzyło się, że zdarzyło się coś. Ale zawsze będzie jeszcze coś wcześniej.

Jeśli teraz powiem sobie – aha, ten człowiek nie potrafi poradzić sobie ze swoim zespołem, na przykład pracując z ludźmi nie potrafi być wystarczająco asertywny, nie potrafi wystarczająco dobrze stanowić granic. Ach, no dlatego, że ten człowiek przeszedł przez taki a nie inny nazwijmy to trening wychowawczy w swojej rodzinie pochodzenia.

Tak naprawdę gdybyśmy chcieli jeszcze przez moment się na tym zatrzymać, a nie szukać przyczyny tylko w tym to powiedzielibyśmy – no dobrze, ale ten trening wychowawczy, to, że tatuś i mamusia go tak a nie inaczej wychowywali bierze się z tego, że tatuś i mamusia też mieli swoich rodziców, którzy ich jakoś wychowywali. Sięgamy do tradycji rodzinnej, do czegoś, co zdarzyło się jeszcze wcześniej.

Innymi słowy – myślenie w kategoriach, jeżeli jest kłopot to znaczy, że była jakaś przyczyna skazuje nas na grzebanie w przeszłości i doszukiwanie się czegoś, co jest prawdziwym źródłem tego, co jest kłopotem teraz.

Po pierwsze – kłopoty, które przeżywamy teraz bardzo często w momencie w którym je spostrzegamy tak naprawdę są już samo napędzającym się mechanizmem.

Nie jest istotne jaka jest przyczyna. Może to nie był tatuś i mamusia. Może to jest to, że na tego człowieka ktoś kiedyś hulnął z góry i go trochę przystopował w jego entuzjazmie co do tego, że może radzić sobie z ludźmi.

Powiedział mu – hola, hola, chwila, może ty niewłaściwie myślisz, może powinieneś się zastanowić nad sobą. Powiedział to oczywiście w odpowiednio bardziej nieprzyjemnej i agresywnej formie. I ten człowiek się zatrzymał.

A może było tak, że ten człowiek przeszedł właśnie przez jakieś przykre wydarzenie bieżące, które nie ma zupełnie żadnego związku z tym czego był uczony albo nienauczony w przyszłości, może dotarło do niego, że życie jest kruche, że w każdej chwili możemy stracić kogoś i stracić szansę kontaktu z tym kimś. Bo na przykład stracił kogoś bliskiego.

I nagle załamała się jego wizja świata, że zawsze jest czas, zawsze zdążymy wszystko, zawsze możemy wszystko poustawiać. Zrozumiał, że są rzeczy większe od nas.

Innymi słowy – wcale nie musi być jakaś głęboka daleka przyczyna, której musimy szukać. Może przyczyna była przed chwileczką i ona już dawno minęła.

**Mariusz:** Czyli co, na przyczyny nie patrzymy w ogóle?

**Jacek:** Przyczyny są przyczynami. Kłopoty są teraz. Przyczyny się już zdarzyły. Ja czasami kiedy rozmawiamy o takich sprawach i ludzie mówią mi o tych przyczynach – ja ich nie bagatelizuję, bo bardzo często to jest ważne, żeby wiedzieć. Bo z czegoś, co się zdarzyło w przeszłości możemy się uczyć na przyszłość.

Natomiast jeśli spotykam się z ludźmi, którzy tak bardzo mocno się koncentrują na przyczynach to ja bardzo często myślę albo nawet mówię – mleko się już wylało, teraz musimy posprzątać. To jest to, co trzeba zrobić.

**Mariusz:** Terapia krótkoterminowa patrzy na tu i teraz, na to jak możemy sobie znaleźć szybkie rozwiązanie?

**Jacek:** My z przeszłości się uczymy. Nie zajmujemy się tym, żeby mówić – jesteś winien. Jeżeli patrzymy na jakieś wydarzenia z przeszłości mówimy – no dobrze, czego się to nauczyło? Na przyszłość. Na teraz i na przyszłość. A nie co zrobiłeś źle. To nas nie interesuje. Interesuje nas co powinieneś robić lepiej.

Jeżeli nauczymy się, wymyślimy to, jak życie ma wyglądać lepiej to tych kłopotów, które teraz nas zatrzymują nie będzie.

**Mariusz:** Chciałem zapytać o te psychologiczne programy wspierania pracowników – na czym to tak naprawdę w praktyce polega?

**Jacek:** To są dwie rzeczy, to są dwa aspekty takie o których warto myśleć. Jeden aspekt to jest taki aspekt, który właśnie związany jest z tym, że ludzie przeżywają jakiś kłopot i potrzebują wsparcia, potrzebują pomocy kogoś z zewnątrz, kto spojrzy na sprawę inaczej, podpowie coś czasami, a czasami tylko zapyta o coś i będzie można pójść do przodu. Czyli taki aspekt radzenia sobie z kłopotami, z tymi problemami, które nas w tej chwili zatrzymały.

Drugi aspekt to jest aspekt taki trochę zapobiegawczy. To jest coś, co można korzystać z działaniami profilaktycznymi trochę – idzie całkiem nieźle, ale chciałbym rozwinąć się bardziej. Trochę tak coachingowo – nawet można by było to porównać.

Chciałbym się trochę bardziej rozwinąć. Chciałbym się nauczyć jeszcze czegoś, chciałbym dowiedzieć się jeszcze czegoś, żeby coś polepszyć w swoim funkcjonowaniu, na co możecie mi zwrócić uwagę, co możecie zrobić dla mnie.

To jest takie oferowanie ludziom wiedzy dotyczącej różnych aspektów życia, która – jeśli będą chcieli ją wziąć pod uwagę, rozszerzyć swoje funkcjonowanie w tych dziedzinach – będzie im pomagała. Idzie mi całkiem nieźle.

**Mariusz:** Potrzebuję się rozwijać.

**Jacek:** Potrzebuję się rozwijać. Na przykład w aspekcie relacji z innymi ludźmi. Co mogę zrobić, żeby rozwijać się w aspekcie relacji z innymi ludźmi? Jakie są mniej więcej sposoby, ścieżki itd.?

Programy wsparcia pracowników to są takie narzędzia, które działają w tych dwóch obszarach. Innymi słowy – pomagamy ludziom radzić sobie z bieżącymi problemami, ale też dostarczamy im wiedzy, dostarczamy umiejętności takich ogólnorozwojowych, mogą im się przydać.

**Mariusz:** Jak to jest praktycznie zorganizowane? Rozumiem, że firma ma kontrakt na przykład z taką osobą jak Pan czy Pańska firma. Jak to wygląda od strony pracownika? Czy ta pomoc jest bezpłatna? Czy pracownik ma możliwość skorzystania z konkretnej osoby, która jest polecana przez organizację, ale reszta pokrywa sobie już sam?

**Jacek:** Cała idea programów wsparcia pracowników to jest taka idea, która jest związana z takim myśleniem o tym, że ludzie są wartością. Jeżeli ktoś, jeżeli właściciel firmy, jeżeli menedżer uważa, że ludzie nie są wartością, a w firmie leży cały know-how, całe narzędzia, wszystko jest umieszczone w firmie, w jej strukturze, w jej produkcji itd. to będzie mógł wymieniać ludzi dowolnie.

Ale jeżeli uważa, że ludzie wnoszą coś do tej firmy, jeżeli uważa, że o ludzi warto dbać, bo ludzie mogą być kreatywni, ludzie mogą coś doskonalić, ludzie mogą wnieść swoją energią, którą w którymś momencie będzie potrzeba to o ludzi się opłaca dbać, opłaca się ich wspierać.

Wtedy ktoś taki szuka możliwości zaoferowania swoim ludziom poczucia bezpieczeństwa – tego, że jego, ich firma jest dobrym miejscem, w którym warto pracować, bo w trudnych momentach będziemy wiedzieli, że nie zostaniemy zostawieni sami, wyrzuceni itd.

Firma szuka wtedy kogoś takiego jak ja czy jak moja firma, tak jak Pan powiedział. Porozumiewamy się na temat tego jaki zakres pomocy ma być udzielany pracownikom.

Firma zawiera z nami kontrakt, pracownicy są przez na przykład dział HR-u informowani o czymś takim – o tym, że mają dostęp. Ten dostęp jest dla nich

bezpłatny, bo firma za to zapłaciła. Najczęściej to jest płacone na zasadzie ryczałtowej.

W związku z tym jeśli patrzeć na koszty jednostkowe to one są naprawdę bardzo niskie. Kwotowo zależne od wielkości firmy, zależne od ilości osób objętych takim pakietem.

Niektórzy menedżerowie, niektórzy właściciele firm chcą oferować taki pakiet tylko dla swoich pracowników i myślą o tym – pracownik pracownikiem, ale pracownik ma również bliskie osoby i będzie się o te bliskie osoby martwić, więc warto zaproponować też to, żeby na przykład żona mogła skorzystać albo dzieci mogły skorzystać z czegoś takiego, czyli osoby bliskie.

To się różnicuje – zależnie od tego, jak bardzo ludzie chcą zadbać o swoich pracowników. Ale firma płaci, pracownik po prostu dowiaduje się o tym, że może sięgnąć za słuchawkę, zadzwonić i po prostu po tych kilku klawiszach kontaktuje się z nami i mówi o tym czego potrzebuje, na czym to ma polegać, skąd dzwoni i my staramy się dopasować jak najlepiej konsultanta, specjalistę, którego mamy po to, żeby mógł poradzić pracownikowi w tym kłopotcie.

**Mariusz:** Bardzo fajne jest to, co Pan powiedział i też się pod tym mocno podpisuję, że pracownik jest wartością. Wydaje mi się też, jak pierwszy raz usłyszałem o tych programach wsparciowych, że jest to też takie narzędzie, które bardzo fajnie uzupełnia te wszystkie zmiany w zarządzaniu, które widzimy teraz – to, że właśnie menedżerowie już też wiedzą, że nie wystarczy nająć parę rąk do pracy, bo za nimi gdzieś stoi właśnie człowiek.

To zmienia bardzo mocno podejście też do takiego modelu mentalnego, którzy przez wiele lat w zarządzaniu był obecny, że pracownik to jest tylko taki trybik w tej całej maszynie.

Druga rzecz, która mi się tutaj też bardzo podoba w tych programach wsparciowych i w podejściu o którym Pan tutaj opowiada to to, że jest takie spojrzenie bardzo holistyczne na pracowników. Ciągłe mam takie wrażenie, że wielu menedżerów zakłada, że jak pracownik pójdzie na dobre szkolenie albo przypniemy go do dobrego projektu to to tak naprawdę wystarczy.

**Jacek:** Już samo pójdzie, bo tam wszystko będzie wszyte już tak, że na pewno coś z tego dobrego wyniknie.

**Mariusz:** A życie pokazuje, że tak nie jest. Że sprawy osobiste, rodzina często, emocje, stres, problemy takie twarde jak alkohol, nadużywanie leków to są bardzo trudne rzeczy.

**Jacek:** Ależ oczywiście.

**Mariusz:** W wielu firmach gdzieś tam między wierszami o tym słyszymy i sam się z tym spotykam. Praca z emocjami itd. To wszystko to jest coś, co właśnie te programy – tak jak rozumiem – są w stanie zaadresować i są w stanie pomóc konkretnie bardzo pracownikom.

**Jacek:** Tak. Do nas dzwonią ludzie, którzy mają sami jakiś kłopot albo dzwonią ludzie, menedżerowie, którzy mają kłopot z pracownikiem. Na przykład jakiś czas temu mieliśmy takie zgłoszenie, zadzwoniła do nas pani z jakiejś firmy i powiedziała – mam kłopot z alkoholem. Jestem pracownikiem gdzieś tam pracującym od iluś lat, mam kłopot z alkoholem. Menedżer mi powiedział, żebym zadzwoniła do was. Okej, w porządku, świetnie.

Co możemy zrobić dla tej pani? Dowiadujemy się jak wygląda sytuacja i oceniamy, dokonujemy jakiejś oceny wspólnie z tą panią, bo przecież nie sami. Tutaj mówimy o sprawach, które dotyczą ludzi, więc wymagają też ich decyzji, ich udziału. Nie możemy podjąć tej decyzji za nich. Akurat w tym przypadku, o którym mówię skierowaliśmy panią do konsultanta, który z panią podjął pracę nad tym kłopotem indywidualną.

**Mariusz:** Czyli po telefonie już jest taka sesja 1 na 1, już jest pomoc?

**Jacek:** Po telefonie nasz konsultant dzwoni do zainteresowanej osoby i już podejmuje współpracę. To jest tylko zgłosić się i chwilę poczekać. Staramy się bardzo szybko odpowiadać. Zwykle staramy się odpowiadać w ciągu 48 godzin na każde zgłoszenie.

W związku z tym to następuje bardzo szybko tak naprawdę biorąc pod uwagę fakt, że ludzie bardzo często czekają bardzo długo wcześniej, zanim podejmą jakąkolwiek decyzję, żeby sięgnąć po pomoc zewnętrzną to ta pomoc z naszej strony następuje szybko. Mówię tutaj o takim przypadku.



Był inny przypadek też jakiś czas temu niedawno. Akurat też, jeżeli mówimy o alkoholu – też podobny powód. Zadzwoił menedżer z jakiejś firmy, powiedział, że ma problem z alkoholem. Ale problem był już tak bardzo zaawansowany, że nie było sensu proponować indywidualnej pomocy. To były małe szanse na to, że uda się szybko rozwiązać ten problem. Robiliśmy wtedy co się da.

A akurat tak się składa, że udaje nam się to w wielu momentach. Nie chcę mówić, że jesteśmy wszechmocni, ale w wielu sprawach nam się udaje takie rzeczy załatwić. Załatwiliśmy po prostu przyjęcie z dnia na dzień dla tego pana na leczenie odwykowe na oddziale zamkniętym, bo to było niezbędne.

Ale ludzie dzwonią bardzo często z mniej dramatycznymi kłopotami. Nie wiem, czy to powinienem tak uszeregowywać.

**Mariusz:** Jakie inne problemy oprócz alkoholu, o którym wspominaliśmy, który jest bardzo konkretnym?

**Jacek:** Tak, to taki konkretny, który można łatwo nazwać i łatwo wyłapać. Często dzwonią ludzie pod tytułem problemy w relacjach z bliskimi osobami, problemy w relacjach partnerskich.

Jesteśmy ze sobą związani przez wiele lat i partner pracuje w innej firmie, ja pracuję w tej firmie. Z tytułu tego programu, który jest realizowany do niej dzwonię i nie możemy się dogadać, ten związek nam się rozsypuje. Mamy wspólne już życie poukładane, plany, perspektywy, jakieś zobowiązania, mieszkanie wspólnie wzięte na kredyt i ten związek nam się rozsypuje.

Co możemy zrobić w tej sprawie? Kontaktujemy taką osobę z konsultantem po to, żeby porozmawiać jak można poradzić sobie, co można zrobić, żeby z powrotem ten związek zacząć budować w dobrą stronę.

Ale dzwonią też ludzie z pytaniami dotyczącymi innych rzeczy – takich bardziej konkretnych, jeśli można powiedzieć, życiowych. Tutaj mówiliśmy o kłopotach psychologicznej natury.

Ale dzwonią ludzie czasami z pytaniami pod tytułem – dostaję spadek, jak mam się z niego rozliczyć? Mam umowę o najem mieszkania i mój najmujący żąda ode mnie w

tej chwili rzeczy, które nie były umową objęte, jak mam w tej chwili sobie z tym poradzić.

**Mariusz:** To chyba warto powiedzieć, że te programy wsparciowe nie sięgają tylko do problemów psychologicznych tylko też finansowych na przykład.

**Jacek:** Tak. Oczywiście, tu jest wiele takich tematów. Ale też nawet takich tematów, które wydawałoby się być banalne do załatwienia. A bynajmniej banalne nie są. Ludzie, którzy przenieśli się z jednego miejsca Polski do drugiego albo z jakiegoś kraju do Polski dzwonią do nas, ponieważ są w zupełnie nowym środowisku, rozchorowało się ich dziecko.

Oczywiście, że internet jest wspaniałym narzędziem, wszystko można znaleźć. Ale chcą mieć jakiś rodzaj potwierdzenia informacji kogo możemy im wskazać przy takim i takim rozpoznaniu dziecka jako specjalistę w tym rejonie, do którego warto się zwrócić.

My kontaktujemy się wtedy z naszymi źródłami w danym rejonie i mówimy – to jest osoba, która ma najlepsze notowania, możecie państwo zwrócić się do takiego, takiego i takiego ośrodka jeszcze. Ci ludzie zyskują albo jakieś rozeznanie, albo jakieś wsparcie już tej decyzji, którą chcieli podnieść. Przenoszę się z jednego miejsca w drugie i mam problem, bo moje dzieci powinny iść do szkoły w tej chwili. Gdzie mogą iść do szkoły?

To są tego typu zagadnienia czasami, które również pojawiają się w telefonach. Spektrum tych pytań jest bardzo duże – od rzeczy nazwijmy emocjonalno-osobistych poprzez takie finansowe, prawne, życiowe. Bardzo duże spektrum jest tych zagadnień, z którymi ludzie się zwracają.

Weźmy pod uwagę rzecz taką jak mówiliśmy tutaj w pewnym momencie o tym akcencie na ludzi, docenianiu ludzi i kładzeniu akcentu w firmie na ludzi – na wartość tego, żeby ludzie czuli się zaopiekowani, czuli się bezpieczni i dobrze.

Ludzie, którzy nie muszą martwić się o to, co zrobić ze swoim chorym dzieckiem, bo wiedzą – to jest najlepszy specjalista, umawiamy się do niego, nie spędzają czasu przy komputerze rozmawiając z innymi kolegami itd., podjęli już decyzję, wiedzą i mogą się poświęcić pracy. To jest to przełożenie, które firma ma z tego.

Ci ludzie, którzy nie koncentrują się na swoich kłopotach, bo nie wiedzą co z nimi zrobić mogą się poświęcić pracy. To są pieniądze, które w rezultacie bardzo mocno się zwracają.

**Mariusz:** Jesteśmy w podkaście „Menedżer Plus”, więc chciałem zapytać trochę o menedżerów i jak taka pomoc, jak takie wsparcie mogłoby wyglądać na poziomie menedżerskim? Wiem, że jednym z pakietów w ofercie, które Państwo mają jest właśnie taka pomoc na poziomie kadry kierowniczej.

Załóżmy że mamy taką sytuację, że jest jakiś menedżer, który wyżywa się na pracownikach, stosuje mobbing. Jak pomoc krok po kroku mogłaby w takiej sytuacji wyglądać? Rozumiem, że na początku jest ktoś, kto zgłasza taką sytuację.

Akurat w przypadku, który Pan podawał wcześniej, czyli tej pani, która się zgłosiła i mówiła, że ma problem z alkoholem – było tam jakieś zaufanie i otwarcie na początku. Tutaj mamy taką sytuację i są takie sytuacje, które nie są aż tak bardzo ekstremalne.

Wiadomo, że jak menedżer przyjdzie pod wpływem alkoholu do pracy to to jest bardzo czytelna sytuacja. Są sytuacje mniej czytelne jak trudny szef czy jakieś trudne relacje zespół-kierownik, mobbing itd. Kto zgłasza taką sytuację? Rozumiem, że od tego się zaczyna cała pomoc?

**Jacek:** To bywa bardzo różnie. Jeżeli mówimy o takich kwestiach jak na przykład mobbingowych, takich zachowaniach lobbingowych to najczęściej zgłaszają się w tych kwestiach pracownicy.

Aczkolwiek też były takie zgłoszenia, ja pamiętam osobiście takie zgłoszenie młodej dziewczyny z jednej z bardzo dużych polskich firm, która zgłosiła się dlatego, że jej przełożeni prosili ją o to zgłoszenie. Mimo że ona czuła się mobbingowana w pracy między innymi przez nich. To była dość złożona sprawa w sensie rozeznania się.

Tak jak mówiłem na początku, ponieważ nas tak bardzo nie interesuje co się stało tylko bardziej interesuje, jak rozwiązać dany kłopot – to podejście było naszym sprzymierzeńcem. Nie musieliśmy w tej sytuacji dochodzić kto, co i dlaczego. Wyglądało na to, że wszyscy są zainteresowani tym, żeby sytuacja była lepsza i sytuacja się poprawiała z tego co wiem.

**Mariusz:** Przypuszczam, że dla Państwa to oczywiście jest jakiś kejs, jakaś sprawa, którą trzeba rozwiązać, to nie jest problem. Ale tak jak próbowałem się postawić w buty pracownika to to może być trudne.

Na przykład jestem menedżerem i dowiaduję się, że pracownik zgłosił taką sytuację, że czuł się mobbingowany na przykład. Wtedy pojawia się pewnie przełożony tego menedżera i jest skierowanie na taką terapię czy na sesję z Państwem. To już może być mało komfortowe dla takiej osoby, która może nawet nie jest świadoma, że pewne zachowania zostały odczytane w taki a nie inny sposób.

**Jacek:** Ależ oczywiście. Najczęściej to nie wynika ze złej woli, z intencji. Jakies zachowania, które są odbierane przez kogoś jako napastliwe, mobbingujące nie są bynajmniej związane ze złą wolą, żeby komuś zrobić krzywdę. To są zachowania wynikające bardziej z takiego stylu postępowania, nieumiejętności postępowania.

Czasami to są zachowania, które wręcz wynikają z tego, że ludzie chcą nauczyć swoich pracowników czegoś, w związku z tym zachowują się wobec nich w taki sposób, który jest mobbingujący. Nie chodzi o to, żeby ich wyrzucić z pracy, usunąć, choć oczywiście takie rzeczy też się zdarzają, żeby klasycznie jak się o mobbingu mówi – zwiększyć ten nacisk, napięcie, żeby ktoś nie wytrzymał.

Tak naprawdę nam jest wszystko jedno kto będzie dzwonił i z jaką motywacją dzwonił. To też jest cudowna strona tego sposobu pracy o który Pan mnie pytał na początku, tego podejścia naszego, że tak naprawdę my możemy pracować z ludźmi niezależnie od tego jak bardzo są zmotywowani osobiście do tego, żeby pomagać. I nie jest to związane z tym, że my ich będziemy zmuszali czy przełamywali.

W takich sytuacjach o której Pan powiedział, którą Pan zaproponował, pracownicy, którzy informują szefa w firmie, że ich przełożony bezpośredni ich mobbinguje – w takiej sytuacji, jeśli ten bezpośredni przełożony, ten kierownik...

Jeżeli mielibyśmy to jakoś szczeblami różnicować to kierownik zostanie skierowany przez swojego szefa, przez szefa firmy, dyrektora jakiegoś skierowany do nas do pomocy i mówi nam – no dobra, ja w ogóle nie wiem o co chodzi, ja nie wiem z jakiego powodu tutaj jestem, kazali mi tutaj się zgłosić.

Okej, w porządku. To, że ktoś kazał ci się zgłosić i ty się zgłosiłeś jest wystarczającą dobrą motywacją do tego, żeby zacząć się zastanawiać co w takim razie powinniśmy poprawić w twoim funkcjonowaniu w tej firmie, żeby już nikt więcej nie chciał cię

zgłaszać, nikt więcej nie uważał, że są jakiegokolwiek kłopoty w związku z twoim zachowaniem. Jak inaczej mógłbyś się nauczyć funkcjonować?

Tak jak mówiłem o tym nieszukaniu tych przyczyn. Jeżeli zaczniemy szukać przyczyn to natychmiast lądujemy w myśleniu – no dobrze, czy to jest prawda? I kto jest winien? Czy ja jestem winny? Czy ktoś inny jest winny?

Ten kierownik, którego pracownicy oskarżają o mobbing natychmiast będzie mówił – to nie ja jestem winien, ja ich nie mobbinguję. To oni są winni, bo są leniwi. Zaczyna się przepychanka. A nas to nie interesuje – ani nas, ani tego szefa, który go skierował to nie interesuje. Co więcej – tych pracowników najczęściej to też nie interesuje. Oni chcą, żeby ten ich bezpośredni przełożony zaczął się inaczej zachowywać i dał im pracować.

**Mariusz:** Jak wygląda typowa sesja? Załóżmy że ciągniemy dalej tą sytuację, o której rozmawiamy – menedżer, był zarzut mobbingu, było zgłoszenie. Teraz ktoś z Państwa, na przykład Pan spotyka się z taką osobą. Jak to wygląda? Jakich narzędzi Państwo używają, żeby taką rozmowę przeprowadzić? Czy to jest coaching bardziej, czy Pan podpowiada pewne rozwiązania co można by było zmienić?

**Jacek:** Jeśli mielibyśmy porównywać do czegoś to na pewno bym to porównał bardziej do coachingu niż do takiego podpowiadania. Ja jestem ostrożny w tym nazywaniu różnych rzeczy coachingiem, terapią, pomocą psychologiczną czy czymś innym.

Ja mam świadomość bardzo takich mglistych granic pomiędzy tymi pojęciami tak naprawdę w tej chwili współcześnie. Mimo tego, że wielu specjalistów próbuje te granice bardzo ostro stawiać to te granice są bardzo mgliste. Dlatego ja powiedziałem na początku o pomaganiu ludziom, a nie definiowałem się w jakiś sposób w taki czy inny.

Nas interesuje przede wszystkim cel – co chcesz w takim razie? Jest kłopot. Jest kłopot i ty zgłosiłeś się w związku z tym, że masz taki a taki kłopot. Czego chcesz innego? Co chcesz innego, żeby się zdarzyło, żeby się działo, żeby funkcjonowało? Czego się musisz nauczyć, żeby tak było? Co musisz zmienić w swoim funkcjonowaniu wobec siebie, wobec innych ludzi, żeby tak było, żeby ten cel osiągnąć?

A następnie krok po kroku idziemy w tę stronę. Zewnętrznie jakbyśmy mieli popatrzeć na to to to jest bardzo podobne do metod coachingowych, które są stosowane. Określamy cel.

**Mariusz:** Plan działania jakiś jest też, tak?

**Jacek:** Budujemy motywację w tym celu, określone kroki, które mają do tego prowadzić, działania, które są z tymi krokami związane i przyglądamy się realizacji tego.

**Mariusz:** Ile takich sesji zwykle wystarcza z pracownikiem?

**Jacek:** Akurat tutaj to podejście skoncentrowane na rozwiązaniu się świetnie sprawdza, bo średnia ilość sesji potrzebnych do tego, żeby uzyskać wystarczającą dobrą zmianę, żeby ludzie już uważali, że dadzą sobie radę dalej – ja mówię w tej chwili o badaniach międzynarodowych – waha się od czterech do sześciu. Firmy najczęściej kiedy zawierają kontrakty z nami na jakieś usługi tego typu to też właśnie myślą o tym, że to powinno być maksymalnie koło 6 sesji na pracownika.

Jeżeli mówimy o takich sprawach psychologicznych, bo te rzeczy prawne czy finansowe to najczęściej kończy się po prostu na jednej czy dwóch poradach krótkich, krótkich rozmowach, w których specjalista dowiadyuje się dokładnie na czym polega sprawa, jakiego rodzaju decyzje, dokumenty są.

**Mariusz:** To jest bardziej doradztwo?

**Jacek:** Tak. I wtedy następuje prosta odpowiedź. Pytanie – jak rozliczyć podatki? Nie ma co mocno dywagować. Trzeba powiedzieć – w tę rubrykę wpisujemy to, w tę rubrykę wpisujemy to i kropka.

Natomiast przy tych rzeczach psychologicznych zahaczamy o kwestię motywacji i kwestię rozwoju umiejętności pewnych. Nie mechanicznego zrobienia czegoś tylko pewnych umiejętności. Z tego względu ten proces może być bardziej długotrwały. Natomiast najczęściej nie ma potrzeby, żeby przedłużać to ponad te kilka spotkań, dosłownie kilka spotkań.

Z takiego osobistego swojego doświadczenia, bo ja też czasami rozmawiam z osobami zgłaszającymi się do nas. Ostatnio rozmawiałem z menedżerem z zachodu,

który pracuje dla jednej z takich dużych firm u nas, z którym w zasadzie po jednym spotkaniu, rozmawiając na drugim spotkaniu powiedział mi – to jest genialnie, wszystko się zmieniło, jest cudownie. Tak naprawdę rozmawialiśmy jeszcze dwa razy głównie po to, żeby upewnić się, że sprawy idą w dobrą stronę. Bardzo często zmiana jest bardzo szybka.

I nie trzeba właśnie ani dywagować, ani dowiadywać się nie wiadomo o co. Wystarczy po prostu dobrze określić cel. Wystarczy dobrze zbudować te pomysły od czego należy zacząć. Wszystko idzie niemalże jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki.

**Mariusz:** Powiedział Pan, że zmiana jest bardzo szybka. Natomiast jak rozmawialiśmy przed audycją na temat właśnie metody i narzędzi, które Pan stosuje w codziennej pracy to przejęczyłem się i zamiast terapia krótkoterminowa powiedziałem terapia krótkotrwała. Za to dostałem naganę wzrokową mocną. [śmiech]

**Jacek:** [śmiech]

**Mariusz:** Ale coś w tym jest. Czy to nie jest tak, że dajemy ludziom taki zastrzyk witamin przez kilka sesji? Czy to trochę nie działa, jak są osoby, które zażywają leki przeciwbólowe na kręgosłup – coraz więcej młodych ludzi tak działa, jak rozmawiam z niektórymi osobami zamiast zmienić życie, zamiast zmienić tryb życia, zacząć ruszać się, biegać itd. Jak to jest z trwałością takich metod, które Pan stosuje?

**Jacek:** Trwałość osiąga się dzięki temu, że trzymamy się pewnych rozwiązań, które działają. A do trzymania się rozwiązań nie jest w stanie nas zmusić nikt ani nic. Trzymanie się rozwiązań to musi być nasze osobiste działanie rozłożone w czasie.

Z tego względu, jak mówiłem o tym panu, z którym pracowałem i mówiłem o tych trzech spotkaniach, z czego dwóch poświęconych na to, żeby się upewnić to czasami zmiana, która jest bardzo szybka do przeprowadzenia – nie zawsze oczywiście, ale bardzo często – wymaga tego, żeby po prostu zbudować pewien rodzaj zachowań, które będą ją wzmacniały, ją stabilizowały w życiu.

Zmiana może nastąpić szybko. Stabilizacja, utrwalenie tej zmiany to jest osobna kwestia. Ale to jest kwestia, która jest związana z naszymi działaniami poza

rozmową z konsultantem, z pomagaczem czy z terapeutą – wszystko jedno. To są rzeczy, których po prostu musimy się dalej trzymać.

Ja powtarzam za kimś mądrym kto powiedział – zmiana nie następuje w gabinecie konsultanta czy pomocacza, zmiana następuje w życiu klienta. W życiu musimy tą zmianę utrwaląć.

Bardzo często po tej pierwszej fazie tego określenia celu, pierwszych kroków, które do celu prowadzą to cała reszta pracy, całe te kilka następnych spotkań jest poświęcone głównie temu, żeby tą zmianę dalej, dalej wzmacniać i popychać.

Nie potrzeba do tego pięciu lat spotykania się z terapeutą czy z konsultantem, czy dwóch lat coachingu. Nie potrzeba do tego dwóch lat coachingu.

Wystarczy do tego odpowiednio przeprowadzony proces dostrzegania zmiany, doceniania zmiany, budowania następnych, planowania następnych kroków, które ktoś będzie podejmował itd.

**Mariusz:** Ja wrócę jeszcze na chwilę do trudnego menedżera, z którym teraz wirtualnie pracujemy. Załóżmy że otrzymał pomoc z państwa strony taką zadowalającą, że coś się zaczęło dziać. Chciałem zapytać o zespół, bo są różne trudne sytuacje, jakieś wypadki. Nazwijmy to wypadki, bo zdaje się, że Państwo też używają takiego słowa w codziennej pracy.

**Jacek:** Tak.

**Mariusz:** Załóżmy że jest taki wypadek. Zdarzyła się jakaś trudna sytuacja na linii menedżer-zespół. Czy też ta pomoc idzie w drugą stronę? Czy Państwo jakoś rozmawiają z zespołem? Mogą być różne sytuacje – zespół może być skrzywdzony, ludzie mogą być w jakiś sposób dotknięci przez tego menedżera. Jak to wygląda?

**Jacek:** Zdarzają się takie sytuacje. Oczywiście, że tak. Mówiliśmy o mobbingu. Była taka sytuacja, w której zespół z jednej z firm polskich zwrócił się do nas – tak jak my się śmialiśmy, że zwróciło się do nas przeszło 120% zespołu, dlatego że niektóre osoby kilkakrotnie się z nami kontaktowały w związku właśnie z sytuacją mobbingu, która miała miejsce ze strony przełożonych.



Oczywiście, zdarzają się takie sytuacje kiedy my pracujemy z całym zespołem. Przy takich historiach akurat jak kwestie mobbingu czy relacji z przełożonymi to się zdarza stosunkowo rzadko. Częściej ludzie zgłaszają się wtedy do nas – nawet jeżeli zgłaszają się wszyscy czy w większości to zgłaszają się do nas jednak indywidualnie wiedząc, że mogą skorzystać z pomocy.

Z zespołami bardzo często pracujemy w sytuacjach na przykład takich... powiedział Pan – wypadkach. W sytuacjach właśnie takich nagłych zdarzeń, które mają miejsce i dotyczą wszystkich – śmierci, jakiejś katastrofy, która miała miejsce w zakładzie, w sytuacjach szykowanych restrukturyzacji czy w sytuacjach, w których ludzie spodziewają się, że firma będzie przeprowadzała zwolnienia.

Oczywiście, że tak, że wtedy jesteśmy zapraszani i wtedy pracujemy z zespołami. To są wydarzenia, które dotyczą wszystkich – wszyscy o tym myślą, wszyscy o tym rozmawiają, wszyscy nie mogą się skoncentrować na pracy.

**Mariusz:** Dla mnie osobiście a propos zespołów jest ten temat szczególnie ciekawy, jeśli chodzi o zmiany organizacyjne. Trochę Pan wspomniał o restrukturyzacjach. Ja mam dużo do czynienia z zespołami, które są przekonfigurowywane na przykład, zmieniają miejsce pracy.

Część osób nie pracowała nigdy w zespole i nagle ma pracować z zespołem na przykład, są tworzone nowe działy. Jak taka praca tutaj z Państwa strony, mówię o pomocy, mogłaby wyglądać przy takich zespołach? Słyszałem, że Państwo stosują taką metodą reteamingu. Na czym to polega?

**Jacek:** Jeżeli ludzie mają pracować razem – czy dlatego że tworzony jest nowy dział, czy dlatego że sprzed nimi stawiane nowe zadania to możemy przyjąć takie założenie, że znaleźli się w tym dziale, w tym miejscu, w tym zespole, ponieważ posiadają pewne umiejętności, które ktoś ocenił jako wystarczająco dobre, żeby osiągnąć cel, który stawiany jest przed tym zespołem.

Oczywiście, nie wszyscy posiadają takie same umiejętności. Wszyscy posiadają jakieś umiejętności. Każdy posiada umiejętności jakieś indywidualne. Nawet jeśli ich stanowiska są bardzo podobne. Przed nimi wszystkimi jest stawiany jakiś cel czy też oni wszyscy mają przed sobą jakiś cel, który chcą zrealizować.

Pytanie jest takie – jaki to jest cel? A następne pytanie, które będzie za nim szło to jest pytanie – jak ja mogę do tego celu się dołożyć? W jaki sposób ja mogę współpracować z innymi? W jaki sposób ja mogę realizować swoją część tego zadania, które wszyscy mamy przed sobą? Ta kwestia jest podstawową kwestią właśnie w metodzie reteamingu.

**Mariusz:** Skąd wzięła się ta metoda? Jak przeglądałem internet to głównie natknąłem się na różne skandynawskie materiały na ten temat. W Stanach raczej nie było na ten temat metody.

**Jacek:** To jest metoda, która została właśnie w oparciu o ten model pracy krótkoterminowej, skoncentrowanej na rozwiązaniu opracowana i opatentowana przez fińskiego terapeuty, szkoleniowca i trenera Bena Furmana. Jesteśmy cały czas w kontakcie, jesteśmy jego reprezentantem w Polsce w zakresie tych metod, które on opracowywał.

To jest metoda, którą on opracował, opatentował i której używa. Również inne osoby z tego środowiska – w Szwecji, w Norwegii, w Holandii. Wiele metod, które on opracował ludzie podchwycili i korzystają z nich.

To jest metoda opracowana przez niego i stosowana przez niego właśnie w pracy w biznesie, w sytuacjach, w których ludzie chcą osiągnąć jakiś wspólny cel, stawiany jest przed nimi wspólny cel, który mają osiągnąć.

**Mariusz:** Ja byłem ciekawy skąd się nazwa wzięła. Bo reateaming, czyli co? Na nowo tworzymy zespół?

**Jacek:** Takie przebudowywanie zespołu. Takie tworzenie zespołu. Jeśli mielibyśmy oddać najbardziej ducha tego, co robi się w ramach pracy w oparciu o ten model pomagania zespołom to można byłoby powiedzieć – tworzenie zespołu. Wszystko jedno czy to jest tworzenie zespołu na nowo, czy to jest odtwarzanie zespołu. Czasami reteaming jest stosowany w sytuacjach, w których ludzie na przykład przeżywają jakiś konflikt w zespole i nie potrafią z tego w żaden sposób inny wyjść. Bardzo fajna, bardzo elastyczna metoda.

**Mariusz:** Chciałem zapytać jeszcze o takie rzeczy, które mogą pojawiać się też w głowach pracowników, jak rozmawiamy o takich programach psychologicznego wsparcia. Chodzi o coś, co wiąże się z tematem właśnie anonimowości.

Może być taka sytuacja, że pracownik może się obawiać tego, że faktycznie takie programy pomocy prawniczej nie są do końca anonimowe, bo szef może zobaczyć chociażby na bilingach, że dany pracownik co tydzień spotyka się z psychologiem. Może też zakładać, że skoro on się spotyka to pewnie on jest problemem w moim zespole. Na zasadzie takiej trochę samospełniającej się przepowiedni. [śmiech]

**Jacek:** [śmiech] Przede wszystkim obawy tego typu są związane z takim myśleniem – skoro zapłacili to na pewno wszystko wiedzą.

**Mariusz:** No właśnie.

**Jacek:** Skoro firma zapłaciła to na pewno dostają od nich dokładne raporty, dokładnie wszystko wiedzą. Już po 5 minut po mojej rozmowie wszystko jest na biurku szefa. Oczywiście tak nie jest.

Bez tej zasady poufności, bez ścisłego trzymania się i wpisania tej zasady poufności w ogóle w model pomagania te programy nie byłyby w stanie funkcjonować. One funkcjonują na całym świecie. Programy wsparcia dla pracowników funkcjonują na całym świecie. My też realizujemy te programy dla bardzo wielu firm międzynarodowych – tutaj, na terenie Polski oczywiście – jako taką część benefitów, które pracownicy tych firm mają z tytułu zatrudnienia właśnie w tej korporacji. Ten sam pakiet jest realizowany wszędzie.

Sam fakt, że to jest tak powszechne pokazuje, że to jednak jest w jakiś sposób doceniane i w jakiś sposób się sprawdza. My w Polsce obsługujemy ponad 15 tysięcy osób, jeśli mówić o pracownikach. To jest naprawdę spora grupa ludzi, którzy korzystają z tej pomocy.

**Mariusz:** A firmy to są większe organizacje, mniejsze?

**Jacek:** Firmy są bardzo różne. Są firmy, których pracuje w biurze kilka, kilkanaście osób. Ale mamy też takie firmy, w których pracuje po kilka tysięcy osób. To są bardzo różne. Najczęstszy model to jest około 400-600 osób korzystających z naszych pomocy.

Zaczęliśmy mówić o tej kwestii poufności. Oczywiście, w sytuacjach takich jak mówiliśmy – pracy z zespołem kiedy jesteśmy zaproszeni do biura, żeby na miejscu

pracować, spotkać się z pracownikami, omówić jakieś kwestie, przeprowadzić jakieś zajęcia kwestia udziału jest bardziej jawna. Ale to są zajęcia właśnie z tego zakresu takich zajęć profilaktyczno-szkoleniowych, wsparciowych, edukacyjnych, gdzie kwestia poufności nie jest aż tak kluczowa.

Natomiast w tych kwestiach pomocy związanej z indywidualnymi zgłoszeniami, kiedy ludzie proszą nas o wsparcie dla siebie indywidualnie, dzwonią do nas i nasz konsultant potem się z nimi kontaktuje, kwestia poufności jest z naszej strony bardzo rygorystycznie przestrzegana.

Firma nigdy nie dowiaduje się kto zadzwonił. Firma nigdy nie dowiaduje się w jakiej sprawie zadzwonił. Firma nigdy nie dowiaduje się o czym rozmawiał z konsultantem dokładnie, konkretnie.

Jedyna rzecz, którą firma się dowiaduje to dowiaduje się w określonym schemacie kwartalnie, miesięcznie – zależy jak to ustalone jest w kontrakcie – jak dużo osób skorzystało z jakiego rodzaju wsparcia psychologicznego, prawnego, jakiegoś innego. To jest jedyna informacja, która dociera do firmy.

Nic więcej nie dociera firmy, ponieważ cały system jest skonstruowany tak, że nawet my nie mamy wglądu... My – mówię w tej chwili o naszym kierownictwie – nie mamy wglądu we wszystkie konkretne, szczegółowe informacje dotyczące zgłoszeń. My szykując dla naszych kontrahentów sprawozdania nie jesteśmy w stanie nawet, ze względu na zabezpieczenia organizacyjne, przekazać jakichkolwiek informacji bardziej szczegółowych.

**Mariusz:** Myślę, że od strony wdrażania takich programów w organizacjach to też bardzo ważna jest edukacja na początku pracowników, powiedzenie o tym na czym to polega i podkreślenie też tej anonimowości – to o czym Pan teraz wspominał. Zakładam, że pracownicy mają takie wdrożenia na początku przeprowadzone.

**Jacek:** Tak. Oczywiście, że tak. Nie wszystkie firmy tego chcą. Niektóre uważają, że zrobią to same. Ale bardzo wiele firm korzysta z tego, że jeździmy, rozmawiamy, spotykamy się i ludzie mogą na miejscu zobaczyć, że ja nie jestem pracownikiem tej firmy. Kiedy rozmawiam z nimi na miejscu i przedstawiam im na przykład kwestie dotyczące programu – ja nie jestem pracownikiem firmy. To jest obcy facet, który przyszedł, wychodzi, kończy się. To jest coś, co też wspiera to poczucie bezpieczeństwa.

Natomiast ja chcę powiedzieć – to są bardzo ważne działania. Działania wprowadzające programy są bardzo ważnymi działaniami. Korzystanie z programów to się dzieje na zasadzie kuli śnieżnej. Póki ktoś nie skorzysta to bardzo często program tak trwa jako ten taki środek zapasowy – jak ludzie będą chcieli to skorzystają, a nikt nie korzysta.

Natomiast jak ludzie zaczynają z niego korzystać to tych zgłoszeń zaczyna narastać, narastać, narastać. Bo zawsze pojawia się coś takiego, że widzę, że moja koleżanka przy sąsiednim biurku przeżywa jakiś kłopot. To jak na ucho jej powiem – wiesz co, weź zadzwoń do nich. Ja tam zadzwoniłem, taka sprawa była banalna, ale pomogli mi, zadzwoń. Ludzie zaczynają wtedy dzwonić.

**Mariusz:** Zaczyna się wirus wtedy.

**Jacek:** Tak, taki dobry wirus właśnie sięgnięcia po tą pomoc się zaczyna, że to nie jest nic groźnego, nic stygmatyzującego. Można ubijać białko na ciasto widelcem, a można kupić sobie mikser – będzie szybciej. Szybciej i prościej. To trochę jest coś takiego. Mogę się męczyć dłużej, ale mogę to zrobić szybciej. Szybciej, bardziej efektywnie.

Kiedy ludzie przekonują się, że to jest naprawdę coś, co działa to wtedy korzystają z tego. Są osoby, które zgłaszają się do nas co jakiś czas z nowymi sprawami, bo już wiedzą, że to będzie użyteczne.

**Mariusz:** To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był pan Jacek Lelonkiewicz, właściciel Centrum Terapii Krótkoterminowej, psycholog, psychoterapeuta. Panie Jacku, bardzo dziękuję za ciekawą rozmowę.

**Jacek:** Było mi bardzo miło. Bardzo dziękuję Panu i bardzo dziękuję Państwu za zainteresowanie.

**Mariusz:** Też informacyjnie dla wszystkich Słuchaczy – materiały, kontakt do Centrum Terapii Krótkoterminowej podlinkujemy we wpisie do dzisiejszej audycji. A ja Was zostawiam z utworem na koniec La Petite Reine „Mała królowa”. Tymczasem i do usłyszenia!