



Paweł Jaremek

Coach, trener biznesu.
Jest autorem programu
Indywidualnego
Procesu Rozwojowego
opartego na połączeniu
odmiennych form
rozwoju osobistego:
coachingu, konsultingu,
mentoringu oraz
aktywności fizycznej.
Podczas realizacji
procesu klient otrzymuje
wsparcie w zakresie
rozwoju swych mocnych
stron, jednocześnie
nabywając kolejne
umiejętności. Prowadzi
to do zwiększenia jego
kompetencji, wzrostu
motywacji do działania,
poprawienia nawyków
związanych z trybem
życia.

Rola coacha w procesie wewnętrznej motywacji przeciwdziałającej wypaleniu wewnętrznemu i zawodowemu

The role of the coach in the process of internal motivation to counteract burnout and internal training

Paweł Jaremek

Start In Smart

STRESZCZENIE

Coaching to forma rozwoju, w której osoba nazywana coachem wspiera coachee – ucznia lub klienta – w osiągnięciu określonych celów indywidualnych lub zawodowych. Typowy błąd stanowi przekonanie, że coaching jest w zasadzie tym samym co terapia, gdy w rzeczywistości są to zjawiska zupełnie różne. Terapia ma na celu pomóc ludziom wyzdrowieć w przypadku emocjonalnych lub innych psychicznych zaburzeń, takich jak depresja czy lęk. Coaching natomiast ma pomóc osiągnąć osobiste cele. W praktyce oba te zjawiska są często trudne do rozróżnienia, ponieważ rozwój osobisty stanowi potężny czynnik sprzyjający zdrowieniu osób cierpiących na zaburzenia psychiczne.

Słowa kluczowe: coaching, coachee

ABSTRACT

Coaching is a form of development in which a person called a coach supports a coachee – learner or client – in achieving a specific personal or professional goal. A common misconception is that coaching is the same as therapy, when in fact they are quite different. Therapy is intended to help people recover from emotional or other psychological disorders such as depression or anxiety. Coaching is intended to help individuals achieve personal goals. In practice, these phenomena are often difficult to be distinguished from one another, because personal development is a powerful recovery factor.

Key words: coaching, coachee

NAJWAŻNIEJSZE

Coaching buduje większe zaangażowanie osobiste jednostek.

HIGHLIGHTS

Coaching builds up the higher level of coachees' own commitment.

WSTĘP

Na wstępie uwaga dotycząca terminologii. Obecnie nie ma polskiego tłumaczenia słów *coach*, *coachee* (osoba coachowana), czy też *proces coachingowy*.

Coaching na stałe zadomowił się w strukturach rozwoju osobistego oraz wsparcia w procesie zmian. I choć proces coachingowy nadal budzi kontrowersje, to jednak dla wielu entuzjastów rozwoju osobistego stanowi niezbędny element wsparcia personalnego. Moje doświadczenia jako coacha to setki godzin spędzonych z osobami pragnącymi podążać za swoją zmianą w sposób kontrolowany. Ta kontrola to nic innego jak chęć aktywnego i właściwego pokonywania trudności związanych z realizacją wyznaczonych celów. Jeśli przyjmiemy, że doświadczenia coacha stanowią pewien obszar wiedzy, to możemy pokusić się o spostrzeżenia odnoszące się do wszystkich coachee.

PO CO LUDZIE ZGŁASZAJĄ SIĘ DO COACHA?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, konieczne jest postawienie innego: Kim jest coachee? Zaskakujące, że do coacha zgłaszają się naprawdę różne osoby. Ich wspólnym mianownikiem jest chęć rozmowy na temat sytuacji, w jakiej się obecnie znajdują. Dlatego w grupie tej może być menadżer zespołu sprzedażowego, właściciel drukarni, przedsiębiorca z trzydziestoletnim stażem, nauczyciel języka obcego, „pełnoetatowa” mama, wypalony zawodowo pracownik banku czy młody sportowiec nieradzący sobie ze stresem. Każda z tych osób chce rozmawiać o sytuacji, w jakiej się znajduje, szukając tym samym wsparcia w przezwyciężeniu trudności związanych z pracą lub życiem osobistym. Doświadczenie podpowiada mi, że każda z tych osób szuka wsparcia w poszukiwaniu celów lub realizacji tych już wyznaczonych. Kiedy głębiej wnikamy w ich obszar, możemy dostrzec u coachee potrzebę wsparcia w procesie zmian. I to jest odpowiedź na postawione na wstępie pytanie: Podstawową potrzebą coachee jest poszukiwanie wsparcia w procesie zmian. Oczywiście to pewne uproszczenie, jest ono jednak najbliższe motywacji klientów.

CO OFERUJE COACH?

To również ciekawe pytanie, bo wielu coachów może odpowiedzieć w sposób dla siebie charakterystyczny. Odpowiemy za pomocą pytania: A czego oczekujesz od coacha? I jest to jedno z wielu pytań, jakie może usłyszeć coachee. Bo tym, co oferuje coach, są pytania. Pytania,

które pozwalają spojrzeć na wiele problemów z różnych perspektyw, a ich celem jest przybliżenie klienta do znalezienia najlepszego rozwiązania sytuacji. Moje osobiste spostrzeżenia są następujące – coachee potrzebuje wsparcia w przechodzeniu przez proces zmiany, a coach ma podążać wraz z nim.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ COACHEE

Podczas pierwszego spotkania z klientem zainteresowanym coachingiem jednym z ważniejszych poruszanych tematów jest odpowiedzialność. Odpowiedzialność rozumiana jako obustronna umowa, która będzie obowiązywała przez cały proces coachingowy. Innymi słowy, coachee zobowiązuje się do realizowania wszystkich swoich celów w sposób odpowiedzialny, samodzielny i przemyślany. Postawa, nastawienie oraz efekt jego postępowania muszą być wynikiem pracy nad sobą oraz wyznaczonymi przez niego działaniami, które przybliżają go do wyznaczonego przez siebie celu. Odpowiedzialność coacha jest niczym innym jak podążaniem za coachee w jego procesie zmian. To niezwykle ważna rola, ponieważ coach musi być skupiony na toku myślenia swojego klienta. A to oznacza, że jego pytania odgrywają kontrolną rolę nad procesem zmian i dają możliwość wglądu coachowanemu w realizowane przez niego zadania. Odpowiedzialność ta jest pewnego rodzaju gwarantem zaangażowania. To zobowiązanie stanowi jeden z elementów, który jest trenowany przez wiele miesięcy. Bardzo często do tej kwestii powracamy także później, gdyż odpowiedzialność za własne decyzje powinna pozostać w przyszłości pozytywnym nawykiem.

CELE COACHEE

Jak wyżej zauważyliśmy, klientem coacha może zostać każdy z nas, a co za tym idzie – nie ma znaczenia, czym się zajmujemy zawodowo, jakie mamy zasoby wiedzy czy jakie są nasze doświadczenia. Najważniejsze jest to, aby coachee miał wewnętrzne przekonanie o potrzebie dokonania zmiany, która zgodnie z alokacją czasową ma mieć swoje konsekwencje w przyszłości. Co to oznacza? Najprościej mówiąc, każde działanie, które będzie realizowane przez coachowanego w trakcie procesu zmian, ma mieć pozytywne konsekwencje w przyszłości. Tu koniecznie trzeba zaznaczyć, że podstawową zasadą w trakcie coachingu jest myślenie o przyszłości w oparciu o chwilę obecną. Często coachowie spotykają się z krytyką ze strony psychoterapeutów nie zawsze zgadzających się z metodyką pracy z coachee. Moim zdaniem nie ma potrzeby szukania kontry, gdy celem jest dobro odbiorcy naszych usług, czy też pracy psychote-

rapeutycznej [1, 2]. Nasi klienci potrzebują indywidualnej, wnikliwej i zaangażowanej współpracy, a to oznacza naszą odpowiedzialność za zadbanie, by takie wsparcie im zagwarantować. Zasadniczą rzeczą, która odróżnia nas od psychoterapeutów, jest obszar czasowy, jaki interesuje nas w pracy z klientami. Coachowie zajmują się stanem zastanym w życiu naszego klienta i rzadko starają się wnikać w procesy mające miejsce w przeszłości. Naturalnie doświadczenia coachee wyniesione z przeszłości stanowią pewną podstawę, którą nazywamy zasobami. Zasoby są potrzebne do realizowania wyznaczonych celów, ale coach skupia się przede wszystkim na działaniach klienta i w tym obszarze wspiera coachee. Oczywiście, psychoterapeuci również wspierają działania związane z przyszłością, ale sięgają także do przeszłości klienta. Jak widać, możemy współpracować przy wsparciu osób, które się do nas zgłaszają, gdy jest to konieczne. Naturalnie, nie wchodzimy w obszar leczenia pacjentów, gdyż tu ewidentnie praca coacha powinna być traktowana z niezwykłą ostrożnością [1, 2]. W mojej praktyce miałem dwa przypadki pracy z klientami, kiedy tematy związane z tzw. life coachingiem musiały być wspierane przez specjalistów. Taka rozmowa jest pewnego rodzaju pauzą w procesie coachingowym ze względu na jej odmienny charakter. Obaj moi klienci zgodzili się na zawieszenie procesu coachingowego i rozpoczęcie psychoterapii.

Ciekawe jest również to, że do podobnych zdarzeń dochodzi w kierunku odwrotnym. Miałem więcej niż dziesięć przypadków, kiedy to zgłaszały się do mnie osoby będące pacjentami lekarzy psychiatrów i/lub psychoterapeutów. Wszystkie miały jeden wspólny mianownik. Każda z tych osób cierpiała na syndrom wypalenia. W ocenie specjalistów lepszym rozwiązaniem wpływającym na poprawę ich życia była praca na drodze coachingu przez wsparcie przy zmianie nawyków oraz eliminowaniu trudności obecnych w ich życiu. Celowo nie napisałem o wypaleniu zawodowym, gdyż nie chodzi tylko o nie. Nierzadko jest to długo utrzymujący się stan wypalenia w życiu osobistym. Zaznaczam, że w tym przypadku nie mówimy o depresji czy nawet stanach depresyjnych. Mówimy tu o sytuacjach, w których osobom brakuje chęci do pracy nad rozwiązywaniem problemów. O takich dwóch przypadkach opowiem.

COACHEE 1.

Rok temu zadzwoniła do mnie Magda i poprosiła o spotkanie coachingowe. W jego trakcie okazało się, że kontakt z coachem zaproponował jej lekarz psychiatra, do którego trafiła kilka miesięcy wcześniej. Tamta wi-

zyta okazała się rozmową o problemach, z którymi nie radzi sobie w obszarze życia osobistego. Według niej była to depresja, ale według diagnozy lekarza sytuacja nie wyglądała jeszcze tak poważnie. Przez kilka miesięcy Magda zmagająca się z podjęciem decyzji o kontakcie z coachem. Dopiero zachęcona przez znajomych zaczęła szukać trenera, który wesprze ją w trudnej sytuacji życiowej. I tak tematem naszej rozmowy okazało się życie domowe, osobiste i zawodowe. Tu wyraźnie zaburzony był balans między pracą, relacjami z najbliższymi i własnymi celami. Uogólniając, to tu był zakotwiczony problem, polegający na ogromnym chaosie związanym z niedostarczeniem sobie satysfakcji życiowej. Praca zajmowała Magdzie kilkanaście godzin dziennie. Niedokończona w biurze zadania zawodowe kończyła po powrocie z pracy. Do tego dochodziły obowiązki domowe, a także związane z dwójką jej dzieci. Z powodu notorycznego braku czasu miała zaburzone relacje z mężem. W końcu zupełnie brakowało jej czasu na własny rozwój i odpoczynek. Magda chciała to zmienić, ale nie wiedziała, za co się zabrać, a każda próba kończyła się fiaskiem i kolejnymi kłopotami. W końcu pojawiły się u niej: wyczerpanie, niechęć do działania i automatyczne realizowanie zadań bez jakiegokolwiek satysfakcji.

Nasz proces coachingowy rozpoczęliśmy od określenia wszystkich obszarów problematycznych – zajęło nam to kilka spotkań. Po nich zaczęliśmy wyznaczać priorytety działania – określiliśmy, co jest ważne i pilne, a co można realizować nieco później bez jakiegokolwiek straty. Zastanowiliśmy się, które obowiązki domowe mogłyby być wykonywane przez innych członków rodziny: sprzątanie, zakupy, odprowadzanie dzieci do szkoły lub na inne zajęcia. Naturalnie okazało się, że można odciążyć Magdę od niektórych prac, a zaoszczędzony czas przeznaczyć na realizowanie jej celów z obszaru JA. Oparliśmy się tutaj na zasadach związanych ze skutecznym zarządzaniem sobą w czasie, z wyznaczaniem priorytetów i ze skutecznym delegowaniem zadań. Taki trening był realizowany przez kilka miesięcy. W tym czasie Magda mocno przeorganizowała zasady związane z realizacją zadań własnych w pracy i w domu. W pracy zdecydowała się na trudną, ale efektywną i opartą na faktach rozmowę na temat optymalizacji działań. W domu wraz z mężem wyznaczyli sobie za cel nauczenie dzieci wykonywania prostych czynności, które wcześniej spoczywały na barkach Magdy. Początkowo, przez kilka miesięcy, wspierali je w nauce sprzątanania własnych pokoi i pomocy w innych czynnościach domowych. W sposób naturalny podzielili między sobą obowiązki domowe, co odciążyło Magdę. Dzięki temu powróciła do uprawiania sportu, który przez wiele lat oddalał się od niej. Na po-

czątku była to godzina tygodniowo, ale dziś wiem, że Magda ukończyła kurs technik relaksacyjnych opartych na jodze i prowadzi zajęcia dla zapracowanych osób. Wszystkie te działania, oczywiście, nie zaistniały z dnia na dzień. Był to efekt pracy z emocjami, których konsekwencją stanowiło uzyskanie wsparcia ze strony męża. Oboje pilnowali czasu, jaki spędzali ze sobą i na rozmowach dotyczących ich codziennego życia. Nasza praca zajęła nam 9 miesięcy, podczas których odbyło się 15 spotkań. Dziś Magda jest silniejsza i zdecydowanie bardziej uporządkowana, chaos znikł, bo dba o zachowanie balansu między domem, pracą i samorealizacją. Największe znaczenie w całym procesie miało to, że nauczyła się na bieżąco rozmawiać o swoich działaniach i patrzeć na nie z różnych perspektyw.

COACHEE 2.

Menadżer zespołu sprzedażowego, Tomek, kiedy zadzwonił, poinformował mnie o tym, że jest na zwolnieniu lekarskim, ale bardzo zależy mu na spotkaniu, bo ma trochę wolnego czasu, w którym może się zregenerować i zadbać o kilka spraw związanych z jego pracą. Spotkanie nastąpiło bardzo szybko i nasza rozmowa zaowocowała rozpoczęciem procesu coachingowego. Tomek pracował w dużej korporacji, która ze względów ekonomicznych zdecydowała się na proces optymalizacji. Oznaczało to dla Tomka zwiększenie terenu, na którym pracował, oraz przejęcie kolejnej grupy pracowników. Jednym z zadań, jakie zostały mu oddelegowane, było zredukowanie zespołu o kilka osób poprzez bardzo rygorystyczny system ocen. Tomek wykonał wszystkie zadania w wyznaczonym czasie, ale, niestety, odbiło się to na jego efektywności i nastawieniu do pracy. Był wyczerpany i zrezygnowany. Chciał zmienić pracę, przestał z zaangażowaniem wykonywać stawiane przed nim zadania, stracił inicjatywę i zaniedbywał swoich współpracowników. Na kilku pierwszych naszych spotkaniach narzekał i wylizczał wszystkie niepowodzenia ostatniego czasu. Wiedział jednak, że konieczne jest jakieś działanie, a zupełnie niezrozumiałe było dla niego zniechęcenie do delegowanych zadań. Do tego wszystkiego dołączyły się objawy somatyczne – bóle w okolicach klatki piersiowej, bóle głowy, problemy gastryczne. Zaniepokojony nimi, zdecydował, że uda się do lekarza. W wyniku kilku wizyt lekarskich dowiedział się, że może występować u niego syndrom wypalenia zawodowego. Wtedy właśnie jeden z lekarzy zaproponował mu spotkanie z kimś, kto pomoże mu w obszarze pracy. W takim stanie rozpoczęliśmy proces coachingowy. Celem, jaki obrał sobie Tomek, był powrót do towarzyszącego mu kiedyś stanu, w którym czuł zadowolenie i radość z pracy. Okazało się,

że najwięcej satysfakcji zawodowej czerpał z kontaktów ze swoimi współpracownikami, to oni napędzali go do działania, a on dla nich pracował. Określając swoją pozycję w zespole, długo bronił się przed słowem „lider”. Zauważyłem, że wszystko, o czym mówił, świadczyło, że był właśnie takim przywódcą. W nowej sytuacji ekonomicznej firmy każde działanie, które wykonywał w dużym zespole, miało na celu redukcję stanu osobowego przy zachowaniu wysokiej motywacji. Dlatego jego zadania oparte były na wyznaczeniu ambitnych planów sprzedażowych i jednoczesnym prowadzeniu analizy ich realizacji przez pracowników. Efekt jego pracy miał na celu oszczędności firmowe. Cały ten proces był niezgodny z wyznawaną przez niego filozofią zarządzania. Wiele godzin naszych rozmów dotyczyło jego nastawienia i motywacji. Często mówił, że przez swoje zadania unikał procesu otwartej komunikacji z pracownikami, a co za tym idzie – unikał z nimi kontaktu, by nie dochodziło do trudnych konfrontacji. Oczywiście zespół to zauważył. A przez zamknięcie i stres powodowany kolejnymi działaniami swojego szefa przestał z nim współpracować.

Jakie zmiany zaszły w jego postępowaniu? Przede wszystkim wyszedł ze swojej strefy komfortu, co spowodowało zespół wypalenia zawodowego. W trakcie procesu coachingowego zaczął dostrzegać swoje błędy i otwarcie o nich mówić. Analizował je i wyznaczał sobie zadania, które wprowadzał w życie w celu poprawy skuteczności swojego zarządzania. Swoimi osiągnięciami dzielił się ze mną w trakcie sesji oraz pomiędzy nimi, często dzwoniąc i pisząc maile. Po kilku miesiącach podsumował naszą wspólną pracę. Była ona dla niego dużym wsparciem w trudnym zawodowo momencie. Nie mógł liczyć na tego typu pomoc w firmie, brakowało mu rozmowy o swoim postępowaniu, zadaniach oraz słabościach wynikających z cech charakteru. Do dziś jesteśmy w stałym kontakcie.

PODSUMOWANIE

Jakie wnioski możemy wyciągnąć z tych dwóch historii? W tych i wielu innych przypadkach klienci podkreślali poczucie wsparcia w dwóch obszarach. W pierwszym z nich było to wsparcie narzędziowe, polegające na dążeniu do zastosowania konkretnych rozwiązań – zasad skutecznego zarządzania sobą w czasie. W drugim przypadku była to wyczerpująca dyskusja na temat działań dokonywanych w zespole pracowników. Można wnioskować, że względnie dużo sytuacji powoduje obniżenie nastroju czy nawet objawy somatyczne. Pomoc takim osobom powinna być kompleksowa i wykorzy-

Rola coacha w procesie wewnętrznej motywacji przeciwdziałającej wypaleniu wewnętrznemu i zawodowemu
P. Jaremek

stywać wiele metod, jak najlepszych dla każdego klienta. Dlatego współdziałanie lekarzy, psychoterapeutów i coachów w procesach coachingowych może być dobrym i skutecznym rozwiązaniem dla osób potrzebujących pomocy.

Dziękuję za pomoc w redagowaniu tego tekstu moim dwóm klientom. Ich imiona zostały zmienione, a pewne fakty w ich historiach procesu coachingowego – pominięte.

PIŚMIENNICTWO

1. Jordan M, Livingstone JB. *Coaching vs Psychotherapy in health and Wellness: Overlap, Dissimilarities, and the Potential for Collaboration. Glob Adv Health Med* 2013; 2(4): 20-27.
2. Hart V, Blattner J, Leipsic S. *Coaching versus therapy. A perspective. Consult Psychol J* 2001; 53(4): 229-237.

Adres do korespondencji:

Paweł Jaremek
20-576 Lublin, ul. Bursztynowa 25/96
e-mail: pawel.jaremek@startinsmart.pl