

## SPIS TREŚCI

Podziękowania . . . . .	9
Wprowadzenie . . . . .	11
Sekret pierwszy. Wierność przekonaniom . . . . .	27
Sekret drugi. Nieustanne uczenie się . . . . .	81
Sekret trzeci. Reagowanie na zmiany sytuacji . . . . .	121
Sekret czwarty. Konsekwencja w działaniu . . . . .	135
Sekret piąty. Uczciwość . . . . .	173
Karta wyników . . . . .	217
O autorach . . . . .	223

## PODZIĘKOWANIA

Na szczególne podziękowania zasługują:

**Charlie Morgan**, który dostrzegł potencjalne korzyści związane z naszą współpracą i nie ustawał w wysiłkach, dopóki nie zdecydowaliśmy się podjąć wreszcie prac nad tym projektem. Potem wspierał nas na każdym kroku. To Charlie był duchem sprawczym tej książki.

**Jim Ballard**, za wsparcie, kreatywność i zaangażowanie w ten projekt. Od momentu powstania pierwszego szkicu Jim i Ken wspólnie pracowali nad tekstem tej książki. Nieraz zdarzało się, że spędzali po osiemnaście godzin w ciągu dnia na wspólnym pisaniu, tworzeniu i modlitwie. Jim jest nie tylko fantastycznym autorem, ale również ciepłym i troskliwym człowiekiem. Ten projekt jest świetny, ponieważ Jim się w niego zaangażował oraz dlatego, że nad jego przebiegiem nieustannie czuwała wielka czwórka.

Na jednogminutowe podziękowania zasługują:

**Margret McBride**, nasz agent. Margret była od początku zafascynowana tym projektem, zarażając swoim entuzjazmem naszych wydawców z Harper Business/Zondervan. Na jej twarzy zawsze widniał uśmiech, zawsze miała dla nas jakiś nowy dobry pomysł, zawsze gotowa była nam pomagać i nas wspierać.

**Lyn Cryderman** z Zondervan i **Adrian Zackheim** z Harper Business, nasi wydawcy, za to, że wierzyli w nasz

projekt, a także za to, że dzielili się z nami swoimi przemyśleniami, tym samym przyczyniając się do podniesienia jego wartości merytorycznej.

**Eleanor Terndrup**, która z ogromną starannością tworzy maszynopisy książek Kena od ponad piętnastu lat. Przez cały czas wspierała wysiłki Kena i Jima. Pomagał jej przy tym **David Witt**, jeden z najwspanialszych współpracowników, z jakim kiedykolwiek przyszło nam pracować. Zawsze był gotowy przejąć piłkę i dalej prowadzić grę.

**Scott DeGarmo**, redaktor naczelny magazynu „Success”, oraz **Lisa Berkowitz**, szefowa PR wydawnictwa Harper Business, którzy wierzyli w tę książkę i pracowali nad opracowaniem wspaniałej kampanii promocyjnej.

**Dana Kyle**, **Harry Paul** oraz **Pete Psychogios**, zespół strategiczny Kena, zajmujący się planowaniem, tworzeniem strategii i organizacją wydania tej książki.

**Peggy Stanton**, **Lou Sahadi** oraz dziennikarze działu sportu „Miami Herald”, świetni autorzy wielu materiałów na temat Dona Shuli i jego filozofii życia i gry w futbol. Peggy i Lou dostarczyli nam wielu cennych informacji.

Wreszcie, **Paul Hersey**, **Spencer Johnson**, **Robert Lorber** oraz **Norman Vincent Peale**, współautorzy poprzednich książek Kena, a także **Gerald Nelson**, twórca koncepcji One Minute Scolding (Jednominutowej reprimendy). Wszyscy oni przyczynili się do ukształtowania poglądów Kena oraz powstania wielu przemyśleń, które zostały wykorzystane w tej książce.

## WPROWADZENIE

### Shula

Odkąd pamiętam, żyłem futbolem. Kocham futbol. Kocham współzawodnictwo. Kocham pracę z drużyną. Moi szkolni koledzy wybierali karierę biznesową, ale ja postanowiłem pozostać wierny futbolowi – najpierw byłem zawodnikiem, a potem trenerem. Przez czterdzieści lat pracowałem na boisku – w obu tych rolach – z tysiącami graczy. Wielu z nich zakończyło już swoje kariery sportowe i prowadzi dziś o wiele bardziej spokojne życie niż ja. Przez te wszystkie lata doświadczyłem wielokrotnie sromotnych porażek, ale również wspaniałych zwycięstw. Patrząc w przeszłość i jestem pewien, że nie chciałbym od życia niczego innego.

Futbol specjalnie się nie zmienia. Dzisiaj posługujemy się bardziej wyszukаныmi taktykami ofensywnymi i defensywnymi, mamy zespoły specjalne, treningi siłowe, lepsze urządzenia do ćwiczeń. Cel pozostał jednak taki sam: wprowadzić na boisko spójną drużynę, która byłaby w stanie zdobywać punkty i powstrzymać przeciwnika. Przecież to proste! Przez ponad trzydzieści lat realizacja tego celu była istotą mojego życia. Jestem tym typem faceta, który jest gotów codziennie rano zakasywać

rękawy i ciężko pracować nad tym, by jego zespół osiągał możliwie najlepsze wyniki. Każdy kolejny tydzień jest podobny do poprzedniego. Zmieniają się tylko twarze i koszulki... i strategia gry w obliczu nowego przeciwnika.

Większość czytelników tej książki nigdy nie miała doświadczeń związanych z trenowaniem drużyny futbolowej i nigdy takich doświadczeń mieć nie będzie. Bez względu jednak na to, czy jesteś nauczycielem czy liderem grupy, menedżerem sprzedaży czy kierownikiem chóru, trenerem lokalnej drużyny czy oficerem wojska – wiedz, że zawsze możesz rozwijać swoje umiejętności w zakresie motywowania innych do wyczerpanej pracy. Pomogą ci w tym moje ponadtrzydziestoletnie doświadczenia związane z prowadzeniem zwycięskich drużyn Baltimore Colts i Miami Dolphins.

Przez te wszystkie lata koncentrowałem się na wspieraniu zawodników i trenerów w ich wysiłkach. Nie zaprzętałem sobie głowy myślą o przekazywaniu moich doświadczeń z NFL innym ludziom (wyjątek pod tym względem stanowią być może członkowie mojego zespołu trenerskiego, pracujący nad przygotowaniem zespołu do Super Bowl). Jednak kiedy wspólnie z Kenem omawialiśmy możliwość rozpoczęcia pracy nad projektem, którego celem byłoby wspieranie menedżerów, trenerów, nauczycieli i rodziców – ogólnie rzecz biorąc, wszystkich tych, którzy starają się wydobyć z innych jak najwięcej – doszedłem do wniosku, że jest to bardzo dobry pomysł. Realia futbolu i biznesu znacznie się od siebie różnią – nie ma co do tego najmniejszych wątpliwości. Mam jednak wrażenie, że dziś przed-

stawiciele świata biznesu stają często przed wyzwaniami podobnymi do tych, jakie znam ze swojej pracy. Konkurencja jest niezwykle ostra. Zarówno w futbolu, jak i w biznesie niezwykle ważną rolę odgrywa strategia – trzeba nieustannie poszukiwać atutów, które pozwoliłyby zdobyć przewagę nad konkurentem. Wreszcie są też ludzie: zgłaszają się do nas ze swoimi talentami i umiejętnościami. Naszym zadaniem w tej sytuacji jest ich wyszkolić, narzucić im określoną dyscyplinę i zmotywować do działania, by zaczęli osiągać wyniki, jakich sami się po sobie nie spodziewali.

Warto też zwrócić uwagę, że zarówno w futbolu, jak i w biznesie nie chodzi o nieustanne stosowanie nowych sztuczek i nowych systemów gry. Konkurencja dysponuje dokładnie tymi samymi informacjami co my. Co zatem zrobić, żeby wygrać? Największą rolę odgrywa umiejętność motywowania ludzi do wyczerpanej pracy i kształtowanie w nich ducha pracy zespołowej. To właśnie jest klucz do sukcesu. I na tym właśnie polega coaching.

Jakie są najważniejsze cechy dobrego trenera? Pytano mnie o to wielokrotnie. Odpowiedź zawarłem w tej książce. W tym miejscu pragnę jednak podkreślić, że żadna książka nie da ci tego, co jest niezbędne do osiągnięcia prawdziwego sukcesu – pasji i entuzjazmu do swojej pracy. Skąd się bierze to potężne uczucie, to przemożne pragnienie, które nigdy nie ustaje? Nie wiem. Wiem natomiast, że dzięki wskazówkom w tej książce można je lepiej i skuteczniej realizować.

*Miami, wiosna 1995*

## Blanchard

Osią mojego życia nie jest futbol, ale przywództwo. Ostatnie trzydzieści lat poświęciłem studiowaniu natury ludzi i źródeł efektywności zachowań przejawianych w ramach organizacji. Podejmowałem się roli trenera, oferując wsparcie coachingowe dyrektorom i menedżerom kierującym organizacjami. Po napisaniu książki *Jednominutowy menedżer*\* ze zdziwieniem stwierdziłem, że koncepcja prostego i bezpośredniego podejścia, stosowana przez bohatera tej książki, została bardzo dobrze przyjęta przez liderów biznesu. To zainspirowało mnie do poszukiwania prostych wniosków, dzięki którym liderom i menedżerom łatwiej byłoby wykonywać skutecznie swoją pracę. Byłem więc zafascynowany, kiedy wiosną 1992 roku na obozie treningowym Delfinów spotkałem Dona Shulę. Don okazał się jednym z najbardziej skoncentrowanych ludzi, jakich zdarzyło mi się kiedykolwiek poznać. Kiedy wszedłem do jego biura, powitał mnie słowami: „Miło pana poznać. Niestety mam tylko około dziesięciu minut”. Od razu wiedziałem, że poznałem właśnie kolejnego Jednominutowego Menedżera.

Nasze spotkanie trwało ostatecznie około godziny, ponieważ jednak niespełna tydzień później rozpoczął się proces rekrutacji studentów college'ów, myśli Shuli skoncentrowane były przede wszystkim na zespole oraz na tym, jakich zawodników powinien sobie dobrać do składu na kolejny sezon. Spotkanie

---

\* Kenneth Blanchard, Spencer Johnson, *Jednominutowy menedżer*, tłum. Ewa M. Zeller, IFC Press, Warszawa 2001 – przyp. tłum.

było jednak na tyle fascynujące, że rozbudziło moje zainteresowanie samym Shulą oraz drużyną Miami Dolphins. Zastanawiałem się:

- Co nakręca tego człowieka?
- Skąd bierze motywację, by rok po roku wykonywać pracę trenera? Przecież wielu trenerów w pewnym momencie się wypala i rezygnuje z pracy.
- Jakie są sekrety skutecznej gry? Przecież National Football League ciągle się zmienia, a on od trzydziestu lat niezmiennie odnosi sukcesy.
- W jaki sposób można by te sekrety przekazać innym, by również mogli poprowadzić swoje drużyny i organizacje do sukcesu?

Ta ostatnia kwestia fascynowała mnie najbardziej. Na amerykańskiej scenie co chwila pojawiają się nowi liderzy, by po chwili z niej zejść. Niewielu jest ludzi, którym udaje się z powodzeniem kierować organizacją przez dłuższy czas. Większość nie radzi sobie ze stresem i presją nieustannej oceny. Don Shula należy do tego nielicznego grona ludzi, którzy potrafią sprawnie w tym świecie funkcjonować. Postanowiłem poszukać odpowiedzi na nurtujące mnie pytania. W tym celu odbyłem wiele rozmów z samym Donem Shulą, wielokrotnie odwiedzałem też Delfiny podczas treningów: rozmawiałem z zawodnikami, trenerami i pracownikami administracyjnymi, którzy znali styl pracy Dona. Zacząłem gromadzić notatki i przekładać zalecenia trenerskie Shuli na język biznesu – bardzo szybko doszedłem przy tym do wniosku, że realia organizacji w coraz większym stopniu upodabniają się do realiów pracy Dona i innych trenerów futbolowych.



Pomiędzy rokiem 1945 a 1980 amerykański biznes nie znał konkurencji – zjawisko to nie występowało ani na rynku wewnętrznym, ani w skali międzynarodowej. W tym okresie nie miało znaczenia, czy dana jednostka lub nawet cały dział zawala swoją pracę. Organizacja – szkoła, armia czy jednostka rządowa – mogła bez przeszkód funkcjonować dalej. Wystarczyło być lojalnym wobec swojego pracodawcy, by mieć pewność, że nikt nas nie zwolni.

Od roku 1980 zasady gry zaczęły się zmieniać. Biznes lat dziewięćdziesiątych w znacznym stopniu przypomina już futbol – zwłaszcza jeśli chodzi o częstotliwość oceny osiągniętych wyników pracy. Zdarzyło mi się ostatnio słyszeć, jak pewien menedżer mówi, że pracuje w firmie już od dwudziestu dwóch lat. Powiedział: „Właściwie powinienem powiedzieć, że przepracowałem dla firmy 88 kwartałów. Jak tak dalej pójdzie, będę mówił, że pracowałem 22 razy po 52. Dzisiejsza organizacja zмага się z presją niemal w każdym tygodniu swojego funkcjonowania”. Dziś nie ma żadnych gwarancji. Jeżeli organizacja sama nie zatroszczy się o swoich klientów i swoje wyniki, nikt tego za nią nie zrobi. Ludzie muszą dawać z siebie wszystko. Właśnie dlatego skuteczny coaching jest dziś potrzebny jak nigdy dotąd. Każdy jest trenerem w pewnej sferze swojego życia – ty również. Bez względu na to, na jakim stanowisku pracujesz, zawsze są w organizacji ludzie, którzy potrzebują twojego wsparcia.

Ta książka przeznaczona jest dla wszystkich, którzy starają się pomagać innym w osiągnięciu coraz lepszych wyników. Choćbyś najlepiej sobie radził z coachingiem, zawsze możesz pracować

nad rozwojem własnych umiejętności. Pisząc tę książkę, postanowiliśmy się wzajemnie uzupełniać. Najpierw Don będzie przedstawiał swoje sekrety skutecznej pracy trenerskiej, a następnie ja postaram się przełożyć je na język praktyki biznesowej. Przygotuj zatem gwizdek i tablicę, bo przystępujemy do gry.

*San Diego, wiosna 1995*

*Kiedy rozpoczynałem pracę z Delfinami w 1970 roku, dziennikarze pytali, jakie mam plany na kolejnych 3-5 lat. Odpowiadałem, że planuję z dnia na dzień.*

Don Shula

## Shula

Nigdy nie planowałem pobijać rekordu wszech czasów George'a Halasa, czyli liczby 324 zwycięstw. Byłem oczywiście dumny, kiedy w sezonie 1993 ta niezwykła sztuka mi się udała. Chciałbym jednak podkreślić, że nigdy nie przejmowałem się statystykami dotyczącymi liczby wygranych. Wychodzę z założenia, że są one tylko produktem ubocznym ciężkiej pracy – tego, że każdego dnia, w każdym tygodniu i każdym kolejnym roku dajemy z siebie wszystko. Od jak dawna stosuję taki model pracy trenerskiej? Od samego początku. Od momentu, kiedy w 1970 roku rozpocząłem pracę z Miami Dolphins. Zawsze miałem taki sam plan. Chciałem, żebyśmy po spotkaniu byli odrobinę mądrzejsi niż przed jego rozpoczęciem, żebyśmy po zejściu z boiska byli nieco lepiej psychicznie i fizycznie przygotowani do gry niż przed rozpoczęciem treningu. Chciałem, żebyśmy w maksymalnym stopniu wykorzystywali każde spotkanie, każdy trening, każdy mecz przed sezonem – żebyśmy byli przygotowani do nowego sezonu tak dobrze, jak to tylko możliwe.

Co roku miałem ten sam cel. Przede wszystkim zależało mi na tym, by drużyna zakwalifikowała się do play-offów. Poza tym, moim celem jest wygrana w play-offach i wejście do Super Bowl. I wreszcie chcę wygrać Super Bowl, będący przecież jakby symbolicznym mistrzostwem świata. Marzy mi się oczywiście, żebyśmy wygrali wszystkie mecze. Kiedy jednak w 1970 roku przejąłem drużynę Miami Dolphins, nikt nie myślał w kategoriach tego celu. W poprzednim roku osiągnęli wynik 3-8-1. Przygotowania do pierwszego sezonu zostały skrócone ze

względu na strajk. Kiedy zawodnicy w końcu podjęli treningi, przedstawiłem drużynie plan, który zakładał maksymalne wykorzystanie czasu i osiągnięcie najlepszej możliwej dyspozycji sportowej. Zaplanowałem cztery treningi dziennie, według następującego schematu:

- 7:00 TRENING 1: Praca nad grą formacji specjalnych i nad wykopem
- 7:45 Śniadanie
- 9:30 Spotkanie w celu omówienia przebiegu porannego treningu
- 10:00 TRENING 2: Praca nad dynamicznymi elementami gry – ofensywnymi i defensywnymi
- 11:30 Lunch
- 15:00 Spotkanie w celu omówienia przebiegu popołudniowego treningu
- 15:30 TRENING 3: Praca nad podaniami – w sytuacjach ofensywnych i defensywnych
- 18:00 Kolacja
- 19:30 TRENING 4: Do zmierzchu: doskonalenie wybranych elementów gry
- 21:30 Spotkanie
- 22:30 Zakończenie dnia

Moi gracze nie mogli uwierzyć, że się od nich czegoś takiego oczekuje. Narzekali i marudzili: „Cztery treningi dziennie?!”, „To niesłychane!”, „Czy on chce nas pozabijać?!”. Ale niektóre komentarze były zabawne: „Przez cały czas się ubieramy i rozbieramy. Już nie wiem, czy jesteśmy futbolistami czy striptizerami”.

Narzekania trochę ucichły, kiedy wygrali nasz pierwszy mecz przed sezonem. Po kilku kolejnych

zwycięstwach prasa zaczęła pytać zawodników, skąd taka odmiana ich postawy. Gracze odpowiadali, że to wszystko wynik ciężkiej pracy, jaką podejmujemy, żeby przygotować się do rozgrywek. To, na co wcześniej najbardziej narzekali, ostatecznie okazało się kluczem do pozytywnej przemiany zespołu. Tak się złożyło, że wygraliśmy w tym sezonie dziesięć meczów, a już w kolejnym graliśmy w Super Bowl.

Mogliśmy stać się zwycięską drużyną, ponieważ pracowaliśmy nad stworzeniem systemu i procedur treningowych, jakie pozwoliłyby nam zrealizować nasze podstawowe założenie: wygrać wszystkie mecze. Moja rola polega na tym, by pomagać ludziom dawać z siebie wszystko. To zadanie, które realizuje się stopniowo.

## **Blanchard**

Cechą wspólną współczesnych wiodących organizacji jest troska o nieustanną poprawę efektywności. Ich przedstawiciele wierzą, że jutro będą lepsi, niż byli wczoraj, w przyszłym tygodniu – lepsi niż w zeszłym tygodniu, w przyszłym miesiącu – lepsi niż w zeszłym miesiącu, a w przyszłym roku – lepsi niż w zeszłym roku. Aby to było możliwe, trzeba pokonać bezwładność i opór. Niewielu ludzi chce być popychanych do działania, nie ma jednak innego wyjścia. Tego właśnie nauczył mnie Don Shula, który – podobnie jak świętej pamięci Norman Vincent Peale – pojawił się w moim życiu w najbardziej odpowiednim momencie. Normana poznałem w okresie poszukiwań mojej własnej duchowej natury. Jestem dzisiaj tym, kim jestem, ponieważ

przez dwa lata miałem okazję współpracować z nim nad książką *Etyka biznesu*<sup>\*</sup>. Od kilku lat sprawdzam skuteczność moich zachowań w roli lidera organizacji. W ciągu pierwszych piętnastu lat swojej działalności nasza firma, Blanchard Training and Development, Inc. (BTD), z małej firmy rodzinnej – której działalność opierała się na szkoleniach organizowanych przeze mnie, moją żonę Margie oraz kilku wspólników – przekształciła się w międzynarodowego wytwórcę i dostawcę materiałów szkoleniowych wykorzystywanych przez firmy w procesie zmian. Firma rozwijała się niezwykle dynamicznie, ale przy tym również bardzo spokojnie. Dzięki temu mogłem przez dłuższy czas grać rolę ciepłego, puchatego misia, który zawsze stara się wszystkich uszczęśliwić. W pewnym momencie – podobnie jak wiele innych firm – natrafiliśmy jednak na poważną przeszkodę: musieliśmy zmierzyć się z wyzwaniem zmieniającego się rynku. Trzeba było wyjść poza bezpieczną przestrzeń, w której dotychczas prowadziliśmy naszą działalność. Co robić w takiej sytuacji? Skorzystać z pomocy Dona Shuli.

Na początku moja praca z Donem polegała na gromadzeniu anegdot: tworzyłem szkice, a następnie redagowałem konkretną treść. Szybko uświadomiłem sobie, że energia Shuli zaczyna mi się udzielać. Przemawiało do mnie jego przywiązanie do szczegółów, jego drobiazgowość w działaniu, jego troska o to, by zespół osiągał najlepsze możliwe rezultaty... Dzięki Donowi zrozumiałem, że jeżeli chce się

---

<sup>\*</sup> Kenneth Blanchard, Norman Vincent Peale, *Etyka biznesu*, tłum. Anna Trybuch, Studio EMKA, Warszawa 2008 – przyp. tłum.

osiągnąć sukces we współczesnym świecie i zdobyć laur zwycięstwa, trzeba popychać do działania siebie i innych – i to popychać mocno. Podczas jednego z ostatnich spotkań firmowych zaskoczyłem (na szczęście było to zaskoczenie pozytywne) moich współpracowników słowami: „Kto nie będzie się rozwijał, będzie musiał odejść – wskazałem przy tym symbolicznie palcem na samego siebie. – Wszyscy musimy nieustannie dążyć do osiągnięcia coraz lepszych wyników”. Stwierdziłem, że „nowe BTD” będzie obsługiwać swoich klientów na takim poziomie, by zagwarantować sobie występ w Super Bowl zarządzania zasobami ludzkimi. Zwróciłem przy tym uwagę, że zmiana nie dokona się z dnia na dzień – że będzie wymagać od nas wyczerpanej pracy każdego dnia, w każdym tygodniu w każdym roku... To mi coś przypomina.

Nie wszystkim się ta koncepcja spodobała. W pewnym sensie poczułem się jak rodzic, który wyznacza dziecku granice dozwolonego postępowania albo zmusza je do podjęcia określonych działań. Dziecko, które zmusza się do ciężkiej pracy lub do wykonania czynności, której wykonywać nie chce, też zwykle nie jest zadowolone. Większość dzieci dochodzi jednak z czasem do wniosku, że działanie rodzica miało istotny i wartościowy wpływ na ich życie. Nie tak dawno wspólnie z moją mamą wspominałem czasy mojego dzieciństwa. Moja mama oczekiwała, że moja siostra Sandy i ja będziemy przestrzegać ustanowionych przez nią zasad i standardów (moja mama ma dziś 91 lat, ale nie straciła ani trochę ze swojej dawnej przebojowości). Kiedy nie wolno nam było gdzieś iść, zdarzało nam się narzekać: „Dlaczego inne dzieci mogą iść, a my nie?”. Wtedy



matka odpowiadała nam tym samym tonem: „Bo one nie nazywają się Blanchard!”.

Zawodnicy drużyny Miami Dolphins nie potrzebowali dużo czasu, by zorientować się, że ich trener nazywa się Shula i przyjmuje jedno podstawowe założenie: jeżeli pozwoli się drużynie trenować byle jak i nie będzie się jej popychać do nieustannej poprawy wyników, bylejąkość wejdzie jej członkom w krew, a wtedy w kluczowym momencie znacznie trudniej będzie ich zmusić do podjęcia wysiłku poprawy. Wyobraźmy sobie jak zawodnicy Miami Dolphins mówią: „Dlaczego musimy tak intensywnie trenować? Żaden zespół notowany na najniższym miejscu w rankingach tak ciężko nie pracuje”. Jak mówi Shula, nieustanną poprawę najłatwiej osiąga się, pracując ciężko przez cały czas.

*Trzydzieści lat doświadczeń trenera Shuli budzi podziw. To przecież nie przypadek. Ktoś, kto myśli, że jest inaczej, jest skończonym głupcem.*

Joe Greene, trener linii defensywnej,  
Miami Dolphins;  
zawodnik Pittsburgh Steelers  
uwieczniony w Hall of Fame

## **COACH – czyli przepis na sukces**

Wszystkim zainteresowanym tajemnicami sukcesu Dona Shuli chcielibyśmy teraz przedstawić schemat pozwalający stosować je w codziennym życiu. Podstawowe tezy tej książki zostały uporządkowane, by stworzyć prosty akronim: COACH. Każda z liter tego skrótowca odpowiada jednemu z pięciu sekretów skutecznego trenera, stanowiących połączenie praktycznych wskazówek Dona Shuli i biznesowych doświadczeń trzydziestu lat pracy Kena Blancharda.

### **C: Conviction-Driven, czyli wierność przekonaniom**

Skuteczny lider stara się urzeczywistniać wartości bliskie swojemu sercu.

### **O: Overlearning, czyli nieustanne uczenie się**

Skuteczny lider pomaga członkom swojego zespołu dążyć do doskonałości w praktycznych działaniach.

### **A: Audible-Ready, czyli reagowanie na zmiany sytuacji**

Skuteczny lider – a także ludzie i zespoły, których pracami kieruje – jest w stanie zmienić plan gry, jeżeli wymaga tego sytuacja.

### **C: Consistency, czyli konsekwencja w działaniu**

W przypadku skutecznego lidera ocena wyników zawsze jest przewidywalna.

### **H: Honesty-Based, czyli uczciwość**

Skuteczny lider jest człowiekiem prawym, który kształtuje swoje relacje z innymi na uczciwości i otwartości.

SEKRET PIERWSZY

## Wierność przekonaniom

*Wierny swoim przekonaniom jest człowiek, który podejmuje właściwe działanie z właściwych pobudek. Przekonania wyznaczają granice i kierunek, których człowiek potrzebuje, by skutecznie działać. Model przywództwa Shuli, człowieka wiernego swoim przekonaniom, opiera się na wizji doskonałości, na pewnym ściśle określonym spojrzeniu na zwycięstwa i porażki, na przekonaniu, iż własną postawą należy dawać innym wzór do naśladowania, a także na wierze w to, że szacunek jest wart więcej niż popularność oraz że siła charakteru jest równie istotna jak zdolności.*

*Wszyscy ludzie zaangażowani w funkcjonowanie drużyny Miami Dolphins wiedzą dokładnie, dokąd zmierzają i jakie wartości powinny im przyświecać w tej podróży.*

Ken Blanchard

*Problem polega na tym, że większości współczesnych liderów nie przyświecają żadne konkretne wartości. Przywództwo to ruch w pewnym określonym kierunku – kierunku, do którego wyznaczenia niezbędne są przekonania. Ktoś, komu nie zależy na niczym konkretnym, zadowolony się będzie czym.*

Don Shula

## Shula

Ktoś kiedyś powiedział, że rzeka bez brzegów to bajoro. Przeniesienie tego stwierdzenia na grunt interakcji międzyludzkich skłania mnie do rozważań na temat pracy trenera. Trener, niczym brzeg rzeki, wyznacza kierunek i skupia energię graczy, pomagając ukierunkować wszystkie ich wysiłki na jeden, ściśle określony cel. Bez tego typu oddziaływania nawet najbardziej utalentowanym graczom może zabraknąć impetu i motywacji niezbędnej do wysforowania się na czołowe pozycje w stawce. Przez wszystkie moje lata pracy z Miami Dolphins dążyłem do urzeczywistnienia jednej i tej samej wizji doskonałości – chciałem wygrywać wszystkie rozgrywane mecze. Wszystkie moje strategie trenerskie bez wyjątku miały prowadzić do osiągnięcia tego właśnie celu. Wyznaczenie ogólnego i łatwego do osiągnięcia celu to prosta droga do bajora przeciętności. Moim zadaniem jako trenera tej drużyny jest koncentrowanie uwagi jej zawodników na ściśle określonym celu i odpowiednio kanalizowanie ich wysiłków.

Jestem święcie przekonany, że jeśli nie dąży się do perfekcji, nie można osiągnąć doskonałości. Drużynie udało się rozegrać zwycięski sezon być może właśnie z powodu mojej wiary w to, że tego rodzaju wyczyn w ogóle jest możliwy. W 1972 roku Delfiny wygrały wszystkie swoje mecze, z finałem Super Bowl włącznie. To było niezwykle przeżycie. Można się zastanawiać: „Czy możliwe jest osiągnięcie jeszcze lepszych rezultatów? Cóż jest lepszego od doskonałości?”. Rzeczywiście, lepszych rezultatów osiągnąć się nie da. Tym wyczynem jednak ustanowiliśmy pewien standard, o którym nie można po

prostu zapomnieć i który powinien odtąd wyznaczać cel wszystkim moim drużynom.

Widz oglądający nieodmiennie zwycięskie występy drużyny może nabrać przekonania, że do tego rodzaju sukcesu trzeba czegoś więcej niż tylko szerszej wiedzy na temat samej gry, większej kreatywności, lepszych zawodników czy lepszych strategii rozgrywania meczów. Nie chciałbym negować znaczenia wszystkich tych czynników, ale muszę stwierdzić, że w długim okresie sukcesy trenera zależą przede wszystkim od jego własnych przekonań. Aby stać się dobrym trenerem, trzeba na moment zapomnieć o analizie gry i skupić się na własnych wartościach i opiniach.

Jakie są twoje przekonania? Jest to tak ważne pytanie, że moim zdaniem to właśnie odpowiedź na nie determinuje twoje szanse na sukces w długiej perspektywie. Dlaczego uważam, że system przekonań odgrywa tak istotną rolę? Ponieważ to właśnie przekonania kształtują nasze działania. Przekonania się urzeczywistniają. Przekonania trenera – przekonania lidera – są tak bardzo istotne, ponieważ mają moc samospełniania się.

Urzeczywistnienie się marzenia takiego jak zwycięski sezon Delfinów w roku 1972 zawsze jest skutkiem istnienia pewnych silnych przekonań i zasad, jakie przekładają się na konkretne rozwiązania, trening i codzienne funkcjonowanie zespołu. Moja wizja doskonałości opiera się na pewnych niezmiennych przekonaniach i wartościach. To one kształtują całą moją filozofię pracy trenerskiej. Wyznaczają kontekst i granice, w jakich zawodnicy i trenerzy mogą funkcjonować. Dzięki nim mogę być zawsze uczciwy i zawsze dążyć we właściwym

kierunku. W dużym skrócie moje przekonania dotyczące pracy trenerskiej można by przedstawić w formie następujących stwierdzeń:

- Zwycięstwa i przegrane należy rozpatrywać w odpowiedniej perspektywie.
- Należy własną postawą dawać innym wzór do naśladowania.
- Należy przedkładać szacunek ponad popularność.
- Należy cenić siłę charakteru równie wysoko jak zdolności.
- Należy pracować ciężko, jednocześnie czerpiąc radość z tego, co się robi.

Te przekonania leżą u podstaw modelu, jaki stosuję w pracy z trenerami i zawodnikami. Odnoszę sukcesy jako trener, ponieważ cały czas pozostaję wierny własnym przekonaniom. Nie można być skutecznym liderem, jeżeli nie ma się jednoznacznego wyobrażenia na temat własnych przekonań, własnych celów oraz priorytetów.

## **Blanchard**

Współcześni liderzy muszą realizować ściśle sprecyzowaną wizję, stworzoną na podstawie pozytywnych przekonań, ponieważ w przeciwnym wypadku ludzie, których działaniami starają się kierować, nie tylko nie odniosą sukcesów, ale też poniosą porażki. Bez ideałów, do których można by się odwołać w trudnym momencie, nie będą w stanie podołać stojącym przed nimi wyzwaniom.

Zapytałem kiedyś Maksa DePree, emerytowanego przewodniczącego zarządu firmy Herman Miller i autora książki *Przywództwo jest sztuką*<sup>\*</sup>, jaką rolę odgrywa jego zdaniem lider, jeżeli chodzi o kształtowanie wizji. Odpowiedział: „Musisz się zachowywać jak nauczyciel nauczania początkowego. Musisz w kółko powtarzać założenia wizji, aż ludzie je zrozumieją. Aż zrozumieją. Aż zrozumieją”. Trener Shula uważa, że jego praca polega na nieustannym przekazywaniu swojej wizji doskonałości zawodnikom drużyny, by nikt nie miał wątpliwości co do tego, o co toczy się gra. Don Shula nie przyjmuje jednak zasady „po trupach do celu”. Hołduje całemu szeregowi wartości i przekonań, które wyznaczają granice jego działań.

Jednoznacznie sprecyzowana wizja i kanon praktycznych wartości to w sumie nic innego jak obraz przyszłości, w której wszystko toczy się zgodnie z planem, a plany zostają urzeczywistnione. Światowej klasy sportowcy często wyobrażają sobie, że biją rekordy świata, rozgrywają doskonały mecz lub wyprowadzają skuteczny kontratak. Zdają sobie sprawę, że wizja doskonałego występu może stać się dla nich źródłem siły.

Tworzenie wizji własnej doskonałości przypomina kręcenie filmu w wyobraźni. Niedawno miałem okazję współpracować z menedżerami wyższego szczebla oraz z dilerami firmy Freightliner, wiodącego producenta dużych ciężarówek. Prezes Jim Hibe przewodniczył pracom, których celem było opracowanie nowej wizji funkcjonowania dilerów

---

<sup>\*</sup> Max DePree, *Przywództwo jest sztuką*, tłum. Adam Janiszewski, Business Press, Warszawa 1999 – przyp. tłum.



- stworzenie bezkonkurencyjnej sieci dilerskiej. W ramach przygotowań do dorocznej konferencji przygotowano trzydziestominutowy film przedstawiający dwóch fikcyjnych dilerów. Pierwszy z nich, firma o nazwie, Great Scott Trucking, reprezentowała model typowy dla wielu dilerów: sztywne godziny pracy (od 8:00 do 17:00 od poniedziałku do piątku oraz od 9:00 do 12:00 w soboty), mało zaangażowanych pracowników, co najwyżej nieliczne dodatkowe usługi (pączki i kawa dla kierowców czekających na swoje samochody) i tak dalej. Można było odnieść wrażenie, że priorytetem przy organizacji pracy takiego salonu jest wygoda pracowników, a nie komfort klientów. Na przykład: w sobotę o 11:45 menedżer, widząc dużą kolejkę w dziale części zamiennych, mówi: „O 12:00 zamykamy. Przynajmniej w poniedziałek będziemy mieli co robić”.

Drugim dilerem jest Daley Freightliner, firma nastawiona na klienta, funkcjonująca w systemie 24-godzinnym. Pracuje siedem dni w tygodniu, zatrudnia zaangażowanych i dobrze wyszkolonych pracowników, którzy gotowi są wychodzić naprzeciw potrzebom klienta, oferuje też kierowcom różnego rodzaju usługi dodatkowe. W holu znajdują się wygodne rozkładane fotele firmy LA-Z-Boy oraz ogromny telewizor, na którym wyświetlane są najnowsze filmy. Kierowcom, którzy pragną się przespać, firma udostępnia również zaciemniony pokój z łózkami piętrowymi. Pracownicy odprowadzają ciężarówki przed warsztat i nie każą kierowcom samodzielnie manewrować nimi po terenie serwisu.

Model działalności wielu dilerów w większym stopniu przypominał ten panujący u Great Scott Trucking niż ten reprezentowany przez Daley Freight-

liner. Po emisji wideo na sali zapanował więc pewien niepokój. Jednocześnie materiał przedstawia piękną wizję, którą wszyscy mogli podziwiać i której wszyscy mogli doświadczyć. Po filmie wygłosiłem swój odczyt zatytułowany „Zachwyceni fani” („Raving Fans”) – o klientach, którzy sami chcą opowiadać innym o naszej firmie. Potem dilerzy działający według modelu najbliższego ideałowi Daley Freightliner przedstawili innym swoje historie. Moim zdaniem spotkanie to pozwoliło z powodzeniem przekazać dilerom nową wersję doskonałości firmy.

Ludziom łatwiej jest naśladować coś konkretnego. Najskuteczniejszymi firmami i zespołami kierują liderzy wizjonerzy, którzy potrafią stworzyć obraz docelowej organizacji. Takie wizje zwykle nie rodzą się na niższych szczeblach struktury organizacji – powstają u samego szczytu i są przekazywane w dół hierarchii. Są inspiracją dla członków organizacji. Zrozumiawszy założenia wizji, ludzie zaczynają świadomie i podświadomie dążyć do jej realizacji. Zaczynają też przekazywać je kolejnym osobom.

Barbara Glanz, zaprzyjaźniona konsultantka, organizowała kiedyś sesję z zakresu obsługi klienta dla dużej sieci sklepów spożywczych ze Środkowego Zachodu. Przemawiając do licznie zgromadzonej publiczności, złożonej w większości z pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za obsługę klienta – w tym kasjerów, pakowaczy, magazynierów, rzeźników, piekarzy – Barbara powiedziała: „Każdy z was powinien odcisnąć własne piętno na tej pracy. Co moglibyście zrobić wyjątkowego, dzięki czemu klient poczułby się ważny?”. Barbara zawsze zostawia słuchaczom swój numer telefonu, mówiąc, że jest gotowa odpowiedzieć na wszystkie ich pytania i wysłuchać historii ich sukcesów w danej dziedzinie.

Trzy tygodnie po tym wykładzie Barbara odebrała telefon od jednego z pakowaczy, dziewiętnastoletniego Johnny’ego. Młody

chłopak z zespołem Downa powiedział jej przez telefon: „Wieczorem po pani wykładzie rozmawiałem z rodzicami o tym, co mógłbym zrobić wyjątkowego dla moich klientów. Od ponad roku zbieram interesujące cytaty, postanowiłem więc dzielić się nimi z ludźmi, których obsługuję w sklepie”. Potem Johnny opowiedział, jak wpisał swoje cytaty do komputera, powielił w 150 egzemplarzach, a następnie porzucił i poskładał. Następnego dnia wybrał jeden ze swoich cytatów i pod koniec pakowania mówił każdemu klientowi: „Wkładam do torby jeszcze mój cytat na dziś. Mam nadzieję, że dzięki temu państwa dzień będzie lepszy”.

Johnny zadzwonił do Barbary w dniu, w którym kierownik sklepu wybrał się na obchód. Dotarwszy do kas stwierdził, że wszyscy klienci ustawiają się w kolejce do Johnny’ego. Johnny powiedział: „Próbowałem nakłonić niektórych klientów do ustawienia się w innej kolejce, ale nikt nie chciał go słuchać. Wszyscy chcieli dostać mój cytat dnia”. Barbara postanowiła poznać tę historię w szczegółach, skontaktowała się więc z kierownikiem sklepu. Usłyszała od niego: „Jeden z klientów powiedział mi: »Kiedyś robiłem zakupy raz w tygodniu. Teraz jestem tu codziennie«. Sukces tego chłopaka zmotywował innych. Teraz wszyscy starają się zrobić coś szczególnego dla klientów. Na przykład rzeźnik lubi Snoopy’ego, więc teraz torby z zamówionymi towarami są ostemplowane wizerunkiem tej postaci. Pracownicy naszej kwaciarni z uszkodzonych kwiatów robią ozdoby, które klienci naszego sklepu mogą sobie przypinać do ubrań. Wszyscy nasi pracownicy zarazili się pasją od Johnny’ego!”.

Jak wiele może osiągnąć jeden człowiek, jeżeli chodzi o urzeczywistnianie wizji! Johnny wziął sobie założenia wizji do serca i rozpoczął oddolny proces zmian w dziedzinie jakości obsługi klienta. (Trzeba też mieć świadomość, że Johnny prawdopodobnie nie wpadłby na swój genialny pomysł, gdyby kierownictwo firmy nie skorzystało z usług kogoś takiego jak Barbara Glanz, która zwróciła uwagę pracowników na znaczenie poziomu obsługi klienta). Ludzie muszą wiedzieć, w jaki sposób ich praca przyczynia się do realizacji ogólnych celów organizacji. Wizja uwidacznia cele organizacji, dzięki czemu wszyscy jej członkowie mogą bez trudu zidentyfikować swoją rolę w jej funkcjonowaniu.