

EXECUTIVE COACHING

W CZASACH KRYZYSU I ZMIAN, CZYLI O METODZIE DĄŻENIA DO DOSKONAŁOŚCI PRZEZ MENEDŻERÓW WYŻSZEGO SZCZEBLA W KAŻDYCH CZASACH

*To, co kształtuje nasze życie, to pytania, które zadajemy,
na które odmawiamy odpowiedzi i których nigdy
nie próbujemy zadać*

Sam Keen

ABSTRAKT

Artykuł traktuje o narzędziu wykorzystywanym jako sposób radzenia sobie w dzisiejszym świecie pełnym zmian. Mowa o odkrytym już w latach 80. XX wieku coachingu, a w zasadzie szczególnej jego odmianie: executive coaching.

Autor wykorzystuje przykłady z przeszłości, założenia filozofii kaizen, cytując słowa takich znakomitości jak Vince Lombardi czy Stephen Covey. Poznajemy mity i prawdy o coachingu, czytamy o słuszności łamania schematów i wprowadzania zmian, dowiadujemy się o korzyściach, jakie można osiągnąć nie bojąc się tego, co nieznanne.

Słowa kluczowe

coaching, kaizen, zmiana, rozwój, lider

NIEOPTYMISTYCZNY POCZĄTEK

„Obyś żył w ciekawych czasach”. To chińskie przekleństwo sprawdza się po raz kolejny. Rzeczywiście żyjemy w „ciekawych” czasach; w czasach trudnych, turbulentnym otoczeniu, w czasach wymagań wyższych niż kiedykolwiek dotąd. Wymagania – coraz wyższe, niejednokrotnie niemożliwe do sprostania – stawia się wszystkim: dzieciom, młodzieży, menedżerom; coraz większe i coraz więcej. Ostatnio zaobserwować można trend skracania kadencji prezesów. To właśnie wynik m.in. wspomnianego wzrostu wymagań. Trudno się zresztą dziwić nadzorowi właścicielskiemu. Dziś, w dobie morderczej wręcz konkurencji, oczekiwania wobec zarządzających są tak wysokie, że niejednokrotnie nie tyle odwoływani są przez rady nadzorcze, ile sami podejmują decyzję o odejściu. Od lat 90. ubiegłego stulecia czas, jaki prezes korporacji poświęca na swoje obowiązki, skrócił się diametralnie. W wielu firmach odejść musieli nawet ci, których dotychczas uważano za biznesowe gwiazdy. To pokazuje, że nikt nie jest nie do zastąpienia i sprawdza się w każdych warunkach. Zmiana ma to do siebie, że nie toleruje rutyny i powtarzalności. Ci, którzy sprawdzają się w uporządkowanym otoczeniu, przestają nagle radzić sobie, gdy trzeba wprowadzić zmiany. Są hunterzy i farmerzy; stosujący partnerski albo paramilitarny styl zarządzania. Możliwości są tysiące i nie zawsze samemu łatwo podjąć decyzję, z której ścieżki skorzystać, albo też brakuje kompetencji pozwalającej na zmianę sposobu działania. Ale – jak z większości sytuacji – i tu można znaleźć wyjście. Nie jest ono panaceum na wszystko, niemniej jednak – odpowiednio zastosowane – zwiększa prawdopodobieństwo, że sytuacja w organizacji zacznie się zmieniać.

ŚWIATEŁKO W TUNELU

Przyglądając się różnego rodzaju organizacjom, zaobserwować można niepokojące zjawisko. Uwydatnia się ono szczególnie wyraźnie w czasach kryzysu i zmian. Chodzi nie tylko o to, że często w pierwszej kolejności ograniczane (a nawet likwidowane) są wydatki na rozwój ludzi, ale im wyżej w strukturze organizacyjnej, tym częściej się o nim zapomina. Menedżerowie wyższego szczebla wychodzą za założenia, że przeszli już przez taką liczbę szkoleń, ukończyli studia Executive MBA na najlepszych światowych uczelniach i dysponują takim bagażem doświadczeń, że dalszy rozwój jest jedynie stratą czasu, który z powodzeniem wykorzystać można na inne działania. Nie stanowią oni co prawda 100% populacji, ale – niestety – jest to przytłaczająca większość. Oprócz, być może, sporadycznego uczestnictwa w dużej konferencji z udziałem światowego lidera (które to uczestnictwo jest bardziej traktowane jako spotkanie towarzyskie i chęć pokazania się w „odpowiednim” miejscu), nie robią zupełnie nic w kwestii własnego rozwoju. A jak powiedział kiedyś Peter F. Drucker, żeby zarządzać innymi, trzeba najpierw umieć zarządzać sobą. Idąc dalej i parafrazując tę

myśl, można powiedzieć, że nie da się zadbać o rozwój innych, jeśli nie dba się o swój własny. A to przecież zarządzający organizacjami faktycznie decydują o rozwoju swoich podwładnych. Zawsze jednak można znaleźć uzasadnienie, dlaczego akurat teraz nie jest najlepszy moment na rozwój. A kryzys temu sprzyja, bo na jego karb zrzucić można dokładnie wszystko i jest to niezwykle łatwe. A gdy jest dobrze, to z kolei mówi się o tym, że teraz nie jest właściwy moment. W jednej z dużych spółek z branży IT z naszego regionu, od kilku lat w kwestiach rozwojowych nie dzieje się praktycznie nic. Zarządzający uważają bowiem, że jest dobrze, a ludzie są na tyle kompetentni, że inwestowanie w ich rozwój jest stratą czasu i pieniędzy. A jeśli już coś robić, to własnymi siłami. W końcu od czego jest dział HR? I problemy pogłębiają się. Jakość usług związanych z rozwojem spadła bardzo przez ostatnie lata. Jest to związane z podejmowaniem się roli trenerów, coachów i konsultantów przez osoby bez odpowiedniego przygotowania, biznesowego i życiowego doświadczenia, a co najważniejsze, talentu, który pozwalałby wziąć odpowiedzialność za rozwój innych. Nie dziwi w takim razie fakt, że wielu decydentów zraziło się do tradycyjnych form rozwoju, takich jak szkolenia, bo nie widzą ich wymiernych efektów (często też na własne życzenie, bo przecież szkolenie nie kończy się z chwilą opuszczenia sali szkoleniowej, a jego kontynuacja musi odbywać się już w miejscu pracy). Dlatego sami też nie widzą potrzeby inwestycji w siebie, bo w dotychczasowe „rozwiązania edukacyjne” po prostu nie wierzą.

Czy istnieje zatem sposób, aby odwrócić ten trend? Odpowiedź na to pytanie tkwi w zindywidualizowanych formach rozwoju, które wciąż tak bardzo są niedoceniane (bo często też nieznanne, bądź poznane w wypaczonej formule, co w zrozumiwały sposób, najzwyczajniej w świecie może zniechęcać do ich kontynuacji). Taką formą, która stwarza warunki do rozwoju zgodnego z własnymi potrzebami i oczekiwaniami jest coaching, a w przypadku kadry zarządzającej jego odmiana – executive coaching. Sprawdza się nie tylko w okresie prosperity i braku obciążenia większymi problemami, ale także, a może przede wszystkim, odgrywa swoją rolę w czasach trudnych, kiedy potrzebne jest wsparcie (przed którym tak często sami się bronimy). Dlaczego ta metoda jest tak skuteczna?

METODA

Wprowadzenie do niniejszego tekstu stanowi zdanie zaczerpnięte z filozofii kaizen¹, które doskonale wpisuje się w temat i pozwala odpowiedzieć na pytanie (pytania są esencją omawianej metody), w czym leży sedno coachingu kadry menedżerskiej. Czy chodzi tu o osiągnięcie spektakularnych efektów w krótkim czasie? Pewnie też. Zależy

¹ *Kaizen* (jap. *kai* – zmiana, *zen* – dobry) – japońska filozofia, w której dokonywanie niekiedy bardzo drobnych zmian, w rezultacie przynosi bardzo duże efekty. Niekończący się proces ulepszania.

to zresztą od przyjętego modelu biznesowego. Są przecież na rynku firmy agresywne, których działanie charakteryzuje się dwucyfrowym wzrostem każdego roku (jak np. GE) i takie, które stawiają na stabilny, zrównoważony rozwój (czego przykładem jest Nestlé). W praktyce znaleźć można wiele przedsiębiorstw, które zarówno w jednym, jak i w drugim podejściu, osiągają ogromne sukcesy. Aby jednak było to możliwe, potrzebują one prawdziwych liderów, którzy w ten sposób myślenia się wpiszą. Jednak zarówno w przypadku tych pierwszych, jak i drugich, niezbędne są do tego odpowiednie kompetencje.

Przywództwo, to – krótko rzecz ujmując – zestaw umiejętności niezbędnych do zarządzania ludźmi (bo jak mawiał Peter F. Drucker, zarządzanie wiąże się tylko i wyłącznie z ludźmi). To truizm. Jednakże praca prezesa, członka zarządu czy dyrektora generalnego, jego rola, cele, jakie przed nim stoją, są związane nie tylko z zarządzaniem kapitałem społecznym firmy. Rzeczywistość jest znacznie bardziej złożona. Niekiedy (a nawet bardzo często) wymaga całkowitej zmiany sposobu myślenia, zerwania z nawykami, przyzwyczajeniami, które na ogół pomagają nam w życiu. Paradygmaty – żeby nie zrozumieć źle – same w sobie nie są niczym negatywnym. Pozwalają nam przecież normalnie funkcjonować i nie zastanawiać się każdego dnia nad tym, co zrobić, żeby np. wykonywać prozaiczne czynności. Jednak tak jak tego rodzaju kotwice pomagają nam w codziennym życiu, tak samo mogą stać się zgubne dla tych, którzy działają w zmiennym otoczeniu; a takimi przecież są sytuacje związane ze współczesnym zarządzaniem. Rola coacha (i tu dochodzimy do niezwykle istotnej kwestii) polega na zwróceniu uwagi na coś, co bardzo wcześniej dostrzegł założyciel koncernu Matsushita – Konosuke Matsushita. Przez całe swoje życie stosował jedną zasadę; powtarzał: „Poszukuję umysłów, które się nie przyklejają”². Bo w coachingu chodzi właśnie o to, żeby nie bać się zmian.

POTRZEBA

Im więcej osiągnąłeś, tym więcej potrzebujesz. Taka teza doskonale pasuje do tych osób, które w życiu osiągnęły już dużo lub bardzo dużo. Czy zatem, skoro mają na swoim koncie – niejednokrotnie wspaniałe – osiągnięcia, nie potrzebują wsparcia? Czy ich dalszy rozwój nie jest możliwy? Czy nie mogą stawiać sobie jeszcze bardziej ambitnych celów? Czy wreszcie nie jest tak, że zmienia się otoczenie, oczekiwania i jednocześnie ich rola? Czy zawsze będzie tak, jak jest?

² Jap. *Torawarenai sunao-na kokoro* – stosując tę zasadę i dobierając według niej ludzi, którzy kwestionowali *status quo*, Matsushita stworzył jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie, dostarczających na rynki elektroniczne wiele marek, wśród nich tak znane jak Panasonic, Technics czy National.

Odpowiedź na to pytanie nie jest oczywista. Być może osiągnęli już szczyt własnych możliwości? Być może właśnie teraz, jak nigdy dotąd, potrzebne jest im wsparcie zewnętrzne.

Pewien mój znajomy – menedżer wysokiego szczebla – mówił: „Nigdy nie jest tak źle, żeby nie mogło być gorzej, i nigdy nie jest tak dobrze, żeby nie mogło być lepiej”. Wystarczy zapytać ludzi, którzy pracują w japońskich firmach (choć oczywiście nie tylko w nich), by dowiedzieć się, że osiągnięcie doskonałości (czy to w biznesie, czy w jakiegokolwiek sferze życia), to w większości przypadków efekt drobnych kroków, małych zmian, drobnych usprawnień, poradzenia sobie z kolejnym problemem, zakwestionowanie *status quo* itp. Na tym opiera się *kaizen* – na dokonywaniu małych zmian, które mogą – jeśli realizowane są konsekwentnie – przynieść znaczące duże efekty.

Podobnie rzecz ma się z rozwojem menedżerów; zwłaszcza wyższego szczebla. Oni nie potrzebują podstaw i dużej ilości wiedzy (choć niektórzy pewnie powiedzą, że sprawa to w wielu przypadkach wysoce dyskusyjna), budowania fundamentów. Tu potrzebne jest bardzo często coś, co fani motoryzacji nazywają *fine tuning*; czasami drobne zmiany, dające zupełnie inny od pierwotnego efekt. Jak to osiągnąć? Przede wszystkim podjąć świadomą i nieobarczoną żadnym przymusem decyzję, że chcemy dalej doskonalić własne kompetencje i że taka konkretna formuła nam odpowiada. Jedną z najgorszych opcji jest bowiem postawa polegająca na tym, że bez żadnych pytań wchodzimy w coś, czego do końca nie rozumiemy.

INDYWIDUALNE ROZWIĄZANIE NA KAŻDY CZAS

Co jeszcze możemy dać osobie, która w biznesie spędziła już kilkadziesiąt lat i wie na jego temat „wszystko”? Co zaoferować temu, kto uczestniczył w dziesiątkach szkoleń dla menedżerów, skończył studia typu Executive MBA w renomowanej szkole biznesu, przeszedł przez wszystkie szczeble, awansując z samego dołu organizacji na jej szczyty i uczestniczył w wielu złożonych projektach, które zakończyły się sukcesem? Co zaproponować temu, kto ma na swoim koncie także porażki, z których udało mu się wyjść wzmocnionym i dało możliwość wzniesienia się na wyżyny kompetencji menedżerskich? Co zrobić szczególnie dziś, kiedy zarządzanie firmą nie należy do dań – mówiąc eufemistycznie – łatwych?

Paleta personalizowanych rozwiązań nie jest zbyt szeroka; ogranicza się raptem do paru możliwości. Jedną z nich jest executive coaching.

Trzeba przy tym zrozumieć, że praca nad rozwojem przywództwa – szczególnie gdy odbywa się w szczególnych warunkach (kryzysu, zmiany) to nie tylko praca nad konkretnymi kompetencjami. Owszem, executive coaching wiąże się

z kompetencjami, a te rozwinąć jest stosunkowo prosto. Ale trwała zmiana może dokonać się tylko wówczas, gdy proces rozwojowy wyjdzie poza te ramy; w obszary związane z motywacją klienta, jego sposobem myślenia, przekonaniem, nawykami czy nawet wizerunkiem. I choć w executive coachingu chodzi o to, aby wspomóc przede wszystkim osiągnięcie celów biznesowych, to jednak – przy dobrym poprowadzeniu procesu – klient powinien odczuwać także bardzo konkretne i pozytywne zmiany związane również ze sferą pozazawodową; w wielu przypadkach bowiem coaching rzutuje na sposób działania człowieka także w sferze prywatnej; poprawia się ogólnie jakość życia klienta we wszystkich sferach. To oczywiście skutek uboczny, ale w znaczący sposób wpływający na całokształt funkcjonowania menedżera. W końcu mało kto jest niczym Dr Jekyll i Mr Hyde, a już na pewno w biznesie osobowości tego typu nie są szczególnie pożądane. Chyba, że wymaga tego sytuacja.

OPACZNE ROZUMIENIE

Historia coachingu sięga lat 80. XX wieku (choć w nienazwany, niezdefiniowany sposób wykorzystywano go – intuicyjnie – już od dawna; można powiedzieć, że stosował go na przykład Aleksander Wielki, który znany był z tego, że sypiał w obozie razem ze swoimi żołnierzami, znosząc te same niewygody co oni). To młoda „dyscyplina” i może właśnie dlatego wciąż tak wiele jest wokół niej niedomówień i nierozumienia³. Bardzo często – szczególnie w Polsce – coaching mylony jest z innymi formami rozwoju. Czynnikiem wpływającym na taką postać rzeczy jest wiele, a najważniejsze z nich to moda, złe rozumienie lub też chęć sprzedania innego „produktu edukacyjnego” pod inną, akurat chwytliwą, a przede wszystkim modną nazwą.

I tak pod nazwą executive coachingu kryją się bardzo często:

- terapia i inne usługi psychologiczne i parapsychologiczne,
- różnego rodzaju szkolenia,
- doradztwo i konsultacje indywidualne,
- mentoring,
- informacja zwrotna (*feedback*)

i jeszcze parę innych rozwiązań (w tym – o zgrozo – manipulacja, którą wykorzystują często ludzie wywodzący się z niektórych nurtów psychologii i innych, mających niewiele, lub zupełnie nic, wspólnego z psychologią). Pół biedy, jeśli tym mianem określaną jest coaching w ogóle lub odmiana, jaką jest *life coaching*, choć

³ Przypomina mi to trochę sytuację z początku lat 90., która dobitnie pokazuje niezrozumienie tematu. Jeden z prezesów dużej firmy, z którym rozmawiałem powiedział „No, stosujemy ten marketing, stosujemy”. A na pytanie: „A kiedy przeprowadzaliście ostatnio badania marketingowe?”, ze szczerością odpowiedział pytaniem: „A po co?”.

z oczywistych względów klient nie dostanie tego, co zamówił. Winić należy za to raczej rynek usług „edukacyjnych” – w tym obszarze panuje takie zamieszanie, że trudno dziwić się, że sam klient ma problem z nazwaniem usługi, której tak naprawdę potrzebuje. Już sama liczba nurtów i szkół może przyprawić o zawrót głowy. A dziedzina jest na tyle młoda, że każdy próbuje sobie przypisać ojcostwo, a przynajmniej pewne zasługi; mieć swój wkład w tworzenie czegoś nowego, co mimo młodego wieku, ma zasięg ogólnoswiatowy.

W praktyce, która zdecydowanie wyprzedza dziś teorię, coaching najwyższej kadry zarządzającej nie ma chyba jednej, uniwersalnej definicji, która pozwalałaby go jednoznacznie określić. Nie przeszkadza to jednak, by metodę tę traktować jako jedną z najbardziej „zaawansowanych”, a może nawet wyrafinowanych w doskonaleniu kompetencji przywódczych. I mimo że czasami może być ona nawet kontrowersyjna, to – w dobrze przeprowadzonym procesie – przynieść może najtrwalsze efekty w dłuższej perspektywie czasu. Dodatkowe warunki to odpowiednio przygotowany coach i klient, który „chce”.

Konserwatyści w obszarze executive coachingu (w tym i ja), niespecjalnie skłonni są tolerować mieszanki różnych form wsparcia w procesie, a raczej jego głównym nurcie. Nie oznacza to jednak, że potępiają stosowanie innych form rozwoju. Jeśli jednak klient decyduje się na coaching, to właśnie to, a nie cokolwiek innego, powinien otrzymać. Sięgając do praktyki, powiedzieć można, że takie – dla niektórych starswieckie podejście – przynosi najlepsze efekty. A kompetencje coacha trudno zakwestionować. Owszem, czasami dla dobra klienta trzeba po coś sięgnąć; wykorzystać jakąś sprawdzoną technikę. I dobrze – ale na pewno nie podczas sesji. Na takie działania zawsze jest czas między sesjami. Tam, gdzie zaczyna się szkolenie lub informacja zwrotna (jakże ważna), kończy się coaching. Rozwiązaniem pośrednim w odniesieniu do wszystkich *executives*, może być zaproponowanie formuły *executive coaching & feedback* – sposobu pracy, w którym coaching będzie uzupełniany (a nie mieszany) elementami informacji zwrotnej, czy w niektórych przypadkach nawet konsultacji; oczywiście zawsze z wyraźnym rozgraniczeniem jednego elementu od drugiego w sposób, w którym poszczególne puzzle będą wspierały proces rozwoju umiejętności przywódczych, a nie oddziaływały na niego destrukcyjnie.

Czym jest zatem coaching? W uproszczeniu można powiedzieć, że jest procesem, w którym coach zna pytania, a klient odpowiedzi, przy czym odpowiedzialność w procesie utrzymywana jest cały czas po stronie klienta. Mary Beth O’Neill (2005) uważa, że jest to proces, w którym coach:

- dzieli się z menedżerem założeniami, wyobrażeniami i metaforami;
- nakłania menedżera do uporządkowania własnego myślenia, wyobraźni, planowania, i oczekiwań;

- zachęca go do możliwie jak najlepszego działania i uczenia się;
- rozwija umiejętności menedżera w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami.

Coach może to osiągnąć tylko wtedy, gdy sam ma naturalną ciekawość i jednocześnie uda mu się ją rozbudzić w kliencie.

Jednocześnie wokół coachingu narosło mnóstwo mitów, za których pojawienie się odpowiadają wypaczające go i niewłaściwie stosujące korporacje, pojawienie się na rynku usług szkoleniowych wielu osób, które przypisują sobie miano coacha, mimo że często nie znają nawet podstaw. Króluje wciąż niezwykle słaba wiedza na ten temat. Robert Hargrove (2006) mówi o 4 głównych mitach, które tylko tu przytoczę:

- Mit I: Coaching to ostatnia deska ratunku dla nieudaczników.
- Mit II: Coaching polega na wyszukiwaniu i wypełnianiu luk.
- Mit III: Coaching dotyczy rozwoju konkretnych osób.
- Mit IV: Coaching to odizolowane wydarzenie towarzyszące rocznej ocenie wydajności.

Tymczasem prawda jest zupełnie inna Hargrove (2006):

- Prawda I: Coaching jest dla tych, którzy odnieśli sukces i którzy pragną zwiększyć swoją przewagę.
- Prawda II: Coaching polega na tworzeniu przyszłości, a nie tylko na wypełnianiu luk.
- Prawda III: Coaching łączy wydajność, rozwój i współpracę.
- Prawda III: Coaching to ciągły, ale nieniekończący się proces.

Powyższe mity i prawdy mają charakter uniwersalny i wpisują się w krajobraz środowiska pracy osób na najwyższych stanowiskach menedżerskich.

CZYŻBY KOLEJNA „MODA NA SUKCES”?

Z całą pewnością można dziś już powiedzieć, że mamy do czynienia ze swoistą modą na coaching (jak ze wszystkim co amerykańskie; w Ameryce coaching upowszechnił się najwcześniej, choć źródła jak zwykle mówią o różnym pochodzeniu). Spotkać można coraz więcej stojących na czele organizacji przywódców, którzy obejmując stanowisko, niejako w pakiecie menedżerskim „otrzymują” swojego coacha. Wielokrotnie spotkałem się już ze stwierdzeniami, że jeśli ktoś zajmuje określoną, wysoką pozycję w korporacyjnej hierarchii, po prostu **musi** mieć swojego coacha. To tak, jakby był to obowiązek, albo co najmniej nie wypadałoby postąpić inaczej. Z drugiej strony – co jest nieco paradoksalne – wielu menedżerów w ogóle nie chce tego tematu poruszać. Skorzystanie ze wsparcia coacha uważa za rysę na swoim wizerunku i jakby

niecoby wstydlivy temat. Bo jak niby człowiek sukcesu miałby prosić o pomoc? Przypomina mi to niecoby obrazki z czasów PRL-u, gdzie wizyta u psychologa (wrzucanego do przysłowiowego worka razem z psychiatrą), uważana była za coby skrajnie wstydlivego. W jednej z dużych korporacji doszło do sytuacji, w której członkowie zarządu zażądali wręcz, aby proces coachingu był utajniony.

Na szczęście ten i inne podobne przypadki zdarzają się coraz rzadziej. Klienci coraz częściej dostrzegają bowiem bardzo konkretne i niezaprzeczalne korzyści dla siebie oraz organizacji, którymi kierują.

Ta moda ma też drugie oblicze w postaci powstających, licznych szkół coachingu. Należy jednak mieć świadomość, że szybkie wykształcenie coacha na poziomie executive nie jest po prostu możliwe. Na to potrzeba lat praktyki, dojrzałości i szeroko rozumianego doświadczenia, zwłaszcza że dzisiejsi menedżerowie mają często „wywroconą do góry nogami” sferę prywatną. A to wymaga od coacha niezwyklej subtelności, takiej, jaką posiada stroiciel instrumentów lub mikrochirurg.

A GDZIE KORZYŚCI?

Choć niewątpliwie executive coaching to dość wysublimowana metoda rozwoju, to jednocześnie bardzo rygorystyczny proces, wymagający konsekwencji obu partnerów w nim uczestniczących. Ale ten, kto się mu (p)odda, nie będzie żałował.

Kluczowe korzyści z wykorzystania coachingu menedżerskiego to m.in.:

- zdecydowanie większa skuteczność w działaniu,
- trwałość w zwiększeniu osobistej efektywności i długoterminowa perspektywa,
- pełna jasność co do celów i wartości,
- eliminacja zahamowań przed bardziej efektywnym uczeniem się,
- wzbudzenie zaufania,
- samodzielność w dochodzeniu do rozwiązań i możliwość wyboru drogi,
- zwiększenie równowagi i jakości życia,
- zwiększenie elastyczności działania,
- pobudzenie twórczości,
- stawianie się wzorem dla innych.

Executive coaching może być stosowany samodzielnie, ale też jako element wspierający innego rodzaju działania rozwojowe. W tym obszarze sformułowanie „za dużo” nie ma po prostu racji bytu. Nie jest on jednak jedynie słuszną drogą rozwojową czy kodeksem *bushido* biznesowego samuraja. Ale niepodważalne jest to, że w długim horyzoncie czasowym sprawdza się znakomicie, zwłaszcza że w odróżnieniu od innych form rozwojowych, jest wysoce zindywidualizowany. Nawet najlepsze szkolenie nie daje bowiem możliwości zaspokojenia potrzeb najbardziej homogenicznej grupy.

Każdy z nas jest inny; każdy ma inne doświadczenia i potrzeby; każdy styka się z odmiennymi problemami. I kiedy pojawia się pytanie o rozwój, o to, co chcielibyśmy ulepszyć, jakie kompetencje menedżerskie doskonalić, wówczas odzywają się bardzo zindywidualizowane potrzeby.

Rolą coacha (nie tylko kadry menedżerskiej, ale każdego) jest te potrzeby – wspólnie z klientem – zidentyfikować, a potem zaspokoić. Umożliwia to praktycznie tylko praca jeden na jeden. Zatem pora, aby coaching znalazł swoje naturalne miejsce w programach rozwojowych kadry menedżerskiej, szczególnie tej wyższego szczebla.

Czy i jak to działa?

Vince Lombardi, jeden z najlepszych trenerów w historii futbolu amerykańskiego wypracował zbiór zasad, które – choć przeniesione ze świata sportu⁴ – doskonale sposób mogą sprawdzić się w pracy kadr zarządzających (i w jak bardzo w trudnych czasach). Zauważył on, że tym, co przybliży nas do sukcesu (choć go oczywiście nie gwarantuje), jest m.in. (Lombardi 2005):

- stawianie sobie trudnych pytań,
- przestrzeganie własnego systemu wartości,
- samodzielne kształtowanie własnego charakteru,
- ogarnianie całości,
- angażowanie się bez reszty,
- dawanie z siebie wszystkiego,
- gotowość do poświęceń,
- zdobywanie odporności psychicznej,
- równoważenie dumy pokorą,
- kierowanie się zasadami, które głosimy,
- zachęcanie do pracy zespołowej,
- pomaganie ludziom, aby uwierzyli w samych siebie,
- przekazywanie ludziom entuzjazmu dla misji,
- kompetencja w pracy,
- żądanie samodzielności,
- okazywanie szacunku autorytetom,
- niereagowanie jak automat,
- sięganie wciąż wyżej,
- stawianie tylko na zwycięstwo.

Idea executive coachingu nie jest zamknięciem się w ciasnym obszarze krótkookresowych, zestandaryzowanych działań. Tu nie chodzi o spektakularne,

⁴ Pamiętać należy, że coaching swoje korzenie ma właśnie w sporcie.

jednorazowe efekty, które charakteryzują się ulotnością. Kryzys pojawia się i znika. Jednak to, że za chwilę się skończy, nie oznacza, że kiedyś znów nie wróci. I wtedy znów pojawi się potrzeba sięgnięcia do tego, co przyniósł coaching – niemal odruchowego wykorzystania rozwiniętych zdolności. Na tym właśnie polega jego siła. Dlatego coraz więcej członków zarządów ma na stałe własnego coacha. I to właśnie oni osiągają (powtarzane wielokrotnie) ponadprzeciętne efekty. Wystarczy zajrzeć na listę osiągnięć nieżyjącego już Mariusza Łukasiewicza – „głównego architekta” powstania Lukas Banku, który przełamał mit „banku z marmuru”.

Tak jak Łukasiewicz, doskonali przywódcy idą tropem przywoływanej na początku niniejszego rozdziału filozofii kaizen, bo wierzą, że usprawnianie i zmiany na lepsze nie dotyczą tylko produktu czy usługi, ale także ich samych. Ponadto wychodzą z założenia, że doskonalenie siebie to toczący się, ciągły proces, a nie jednorazowe, doraźne działanie. Owszem, czasami, trzeba dokonać jakiejś korekty, zainterweniować. Zasadniczo jednak chodzi o dążenie do doskonałości. Zawsze znajdziemy coś, co można w swoim działaniu, myśleniu, zachowaniu ulepszyć, zmienić. Czy rozwój to nie jest przypadkiem niekończący się proces? To zresztą kolejna zasada kaizen, która mówi, że ulepszanie nie ma końca. Zmiana nie ma końca. A trudniejszy okres w życiu firmy pojawi się; nawet, jeśli go nie dostrzegamy. Kryzys ma to do siebie, że pojawia się przez zaskoczenie. Ale można się, wbrew pozorom, przygotować na jego nadejście. Inwestycja czasu we własny rozwój jest jedną z dróg, u której celu stoi znak z napisem „zwiększone bezpieczeństwo”.

Oczywiście wcale nie chodzi o „małżeństwo” z coachem. Chodzi bardziej o pokazanie sposobu myślenia, który dobry executive coach powinien zaszcześcić w kliencie, a ten ostatni go pielęgnować. Ideą pracy z menedżerem jest uzyskanie efektu, w którym ten, sam zacznie stawiać sobie mniejsze i większe pytania. Bo głównym celem każdego coacha kadry menedżerskiej, jest przede wszystkim wyzwolenie w kliencie umiejętności refleksji, a więc stawiania sobie samodzielnie pytań. Nie sztuką jest uzależnić klienta od coacha. To nie może być nałóg. Nałogowe jednak winny być umiejętności wykorzystywania tego, co coaching daje. Potrzeba tylko odrobiny odwagi, by zacząć. Bo jak mówi stare chińskie przysłowie: „Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od jednego kroku” (Lao Tsy). Menedżerowie – zwłaszcza ci w typie A (a ich jest najwięcej) – bardzo często oczekują efektów – tu i teraz, natychmiast. A jak pojawia się kryzys, „parcie” na efekty jest wręcz niemiłosierne. Przy takim podejściu (chyba, że uda się je zmienić) nawet nie warto rozpoczynać pracy tą metodą. Klient musi wierzyć w to, że to coś da; musi pozwolić na ten sposób pracy. Inaczej kompletnie to nie ma sensu. Najlepsze są te metody, w których skuteczność wierzymy. Możemy się zmienić, jeśli takie będą nasze przekonania; jeśli w odpowiedni sposób zaprogramujemy nasz umysł.

To trochę tak jak w przypadkach opisywanych w literaturze medycznej. Wielokrotnie prowadzone były obserwacje na ludziach chorych – np. na nowotwory. Wielokrotnie obserwowano, że ci pacjenci, którym nawet podawano placebo, a którzy mieli dużą wiarę w wyzdrowienie, wracali do zdrowia, w odróżnieniu od tych, którzy przyjmowali postawę defensywną, pomimo stosowania nawet najbardziej zaawansowanych terapii. Można powiedzieć, że zawsze to kwestia przypadku. Owszem, ale wiele wyników badań, opisanych w poważnych publikacjach pokazuje, że nasz sposób myślenia, nasze przekonania, mają ogromny wpływ na to, co się z nami stanie. Dlatego nie warto poddawać się defetystycznemu myśleniu, choćby na firmę spadały same niepowodzenia. A tak niestety często jest. Bo siła zmiany tkwi właśnie w naszych umysłach. Jeśli zapytamy kierowców rajdowych o ich doświadczenia, to odpowiedzą, że kierują swój wzrok w to miejsce, w którym powinni być, żeby uniknąć kolizji. Biermy z nich przykład. Patrzymy tam, gdzie chcemy być, a nie tu, gdzie jesteśmy – i w sytuacjach kryzysowych, i w coachingu. Obie sytuacje bowiem mają wspólną cechę. Chodzi w nich o dokonanie zmiany. A że są to nieco inne zmiany, to akurat nie ma najmniejszego znaczenia.

Jeśli nastawienie będzie nieodpowiednie (a coach tego nie zauważy i/lub mimo to, podejmie się „prowadzenia” klienta), efekt będzie trochę podobny do sytuacji, jak w popularnym w Polsce w latach 70. i 80. dowcipie o robotniku budowlanym, który biegł z pustą taczka. W końcu ktoś go zatrzymał i zapytał o taki stan rzeczy. Ten w swojej szczerości odpowiedział: tak dużo roboty, że nie ma czasu załadować.

Taczki współczesnych menedżerów może nie są puste, ale wielokrotnie zdarza się, że są załadowane nie tym, co trzeba. Szczególnie wtedy, gdy biznes wymaga naprawdę dużo ciężkiej pracy, zaangażowania i nieprzeciętnych kompetencji. To samo dotyczy rozwoju. Można korzystać z drogich szkoleń i seminariów w różnych zakątkach świata, prowadzonych przez najlepszych wykładowców i trenerów. Ale czy oprócz ogólnej inspiracji czy wzmocnienia uniwersalnych kompetencji dokona się jeszcze jakaś zmiana? Być może, ale ryzyko jest dość duże. Owszem, inwestycje w rozwój kadry menedżerskiej różnymi metodami same w sobie są dobre. Jednak praktycznie żadna z nich nie jest rozwiązaniem tak systemowym i/lub tak dopasowanym, uderzającym we właściwy punkt, jak coaching. Ci, którzy raz spróbują, przyjmą ten sposób myślenia na całe życie; nawet jeśli po jakimś czasie to oni sami przejmą rolę zadawania pytań czy to samemu wchodząc w rolę coacha, czy stosując autocoaching – samodzielne inspirowanie siebie i rozwój przez stawianie sobie pytań.

Może pojawiać się także strach przed nieznanym, ale – jak mawia Lance Armstrong, który nie tak dawno wygrał swoją walkę z nowotworem – strach jest bezcenną nauką. Owszem, nie może on paraliżować, ale okiełznany i odpowiednio dawkowany, może stać się motorem działania każdego menedżera. Do skutecznego

działania, potrzebna jest bowiem odpowiednia mieszanka nastawienia (pozytywnego, wymieszanego z wiarą) i strachu (nie lęku czy fobii). Taka mikstura nie stanowi jeszcze gwarancji (zbyt wiele jest zmiennych), ale na pewno poważny krok w pożądanym kierunku.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA

Coaching to ciężka, wymagająca dyscypliny praca, której nikt nie wykona za menedżera (klienta coacha). Niejednokrotnie wyciągnąć trzeba naukę z ciężkich, może nawet traumatycznych doświadczeń⁵. Proces doskonalenia kompetencji jest niekiedy bolesny, ale to w końcu w skrajnych temperaturach hartuje się najlepszą stal, z której wytwarzane były i są np. ostre jak brzytwa katany⁶. Trzeba nauczyć się holistycznie patrzeć na firmę i otaczającą ją rzeczywistość. Dodatkowo trzeba cały czas doskonalić swoje talenty (najlepiej, jeśli są to naturalne predyspozycje)⁷. Warto również – o czym mówił Ireneusz Durlik, bodaj jeden z najlepszych (nie tylko w naszym kraju) profesorów zarządzania – stosować się do zasady „Noś głowę wysoko w chmurach, ale nogami mocno stąpaj po ziemi”. Ważne jest, aby znać swoją wartość, ale nie można zapomnieć o tzw. strategii okna i lustra⁸. Nie wolno robić czegoś innego, niż to, co głosimy. Tak działali wszyscy przywódcy, którzy odcisnęli w historii największy ślad, jak np. Jezus Chrystus, Mahatma Gandhi czy Aleksander Wielki. Ale jednocześnie, jak w przypadku tego ostatniego – konieczne jest zachowywanie dystansu⁹. Coaching to łamanie schematów i wprowadzanie zmian; najlepiej upraszczających¹⁰. I wreszcie: wiara we własne możliwości dzięki podejmowaniu się tych działań, w których

⁵ Wielu światowej klasy badaczy przywództwa zgodnie potwierdza wyniki swoich obserwacji, z których wynika, że znaczna część najbardziej efektywnych CEO (ang. Chief Executive Officer), to ludzie, którzy mieli na swoim koncie spektakularne porażki albo np. rodzinne traumatyczne doświadczenia, z których wyciągnęli wnioski, a które nie tylko ich nie osłabiły, ale wręcz stały się ich siłą.

⁶ Katana – tradycyjny miecz japoński, którego proces wytwarzania jest długotrwały i obwarowany wieloma restrykcjami.

⁷ Stephen Covey – guru zarządzania mówi o „ostrzeniu piły” (ostatni z 7 nawyków skutecznego działania) – ciąglem doskonaleniu siebie, poszukiwaniu nowych, niezgłębionych obszarów wiedzy; stałe podnoszenie swoich umiejętności.

⁸ Według tej zasady w przypadku błędu, najpierw należy w samym sobie poszukać winy (spójrzeć w lustro); jeśli z kolei jest sukces, to na ogół nie jest on wynikiem tylko i wyłącznie naszego działania. Wówczas warto rozejrzeć się wokół i tam poszukać tych, którzy do sukcesu się przyczynili (wyjrzeć przez okno).

⁹ Aleksander Wielki znany był z tego, że nie tylko spał razem ze swoimi żołnierzami, ale również – jak oni – znosił te same niewygody. Nie przeszkadzało mu to jednak w zachowaniu pewnego dystansu; nie pozwalała na spoufalanie się.

¹⁰ Małe dzieci potrafią znajdować niezwykle proste rozwiązania dla czasami bardzo skomplikowanych problemów. Oczywiście w ich przypadku nie są to problemy decyzyjne, ale pokazują, że taki kierunek myślenia (albo właśnie zaprzestania myślenia), jest ze wszech miar słuszny.

jesteśmy dobrzy. Owszem, każde działanie nas rozwija, ale nie we wszystkich dyscyplinach możemy być mistrzami¹¹. Skuteczny proces coachingu pozwala nam zdobyć mistrzostwo w tych obszarach, które są zgodne z naszymi naturalnymi predyspozycjami. A dobry coach to ten, który od nas wymaga. Bo przecież – idąc za sposobem myślenia jednego z najlepszych europejskich ekspertów w dziedzinie zarządzania, profesora Fredmunda Malika ze Szwajcarii – w zarządzaniu chodzi przede wszystkim o wymaganie. Wiem, że wielu (również coachów) z takim twierdzeniem się po prostu nie zgodzi lub wręcz przeciw takiej tezie zaprotestuje. Coach jednak musi umieć wymagać, by ten sposób myślenia zaszczepić u swojego klienta. Teza to być może ryzykowna czy nawet niebezpieczna, ale tak na prawdę inne działania menedżerskie muszą uznać prymat wymagania, nad np. wspieraniem.

Coach kadry menedżerskiej jest niczym rzeźbiarz, który bierze w swoje ręce kamień czy kawałek drewna. Nie zmienia struktury materiału i jego właściwości, ale dzięki metodycznej pracy, dzięki uderzeniom młota i dłuta, nadaje materiałowi odpowiedni, pożądaný kształt. Czasami pęknie dłuto, kiedy indziej wykruszy się materiał. Ale w prawie każdym przypadku można to naprawić; można wziąć nowe narzędzie (a więc tak dobrać techniki pracy, aby były w danej sytuacji odpowiedniejsze), a miejsce pęknięcia lub rysy, wypełnić materiałem lub nadać rzeźbie w tym konkretnym miejscu nieco inny kształt.

W tym drugim przypadku będzie to oczywiście zależało od klienta; od jego motywacji, chęci, determinacji, umiejętności niepoddawania się porażkom, które są naturalnym elementem w procesie doskonalenia. Wówczas niejednokrotnie okaże się, że miejsce łączenia jest mocniejsze, niż wtedy, gdyby nie pojawiła się porażka.

I na koniec – jeśli już nic do nas nie przemawia – warto zapamiętać jedno: sięganie po coaching dopiero wówczas, gdy problem już wymaga ostatecznego rozwiązania, nie jest najlepszym wyjściem. Owszem, są zwolennicy tzw. coachingu interwencyjnego. Niemniej jednak najlepsze efekty przynosi systematyczna praca i raczej przygotowywanie się do mogących wystąpić kryzysów, aniżeli reagowanie dopiero wówczas, kiedy nastąpią. Niestety zbyt wielu menedżerów – o ile już sięgną po ten sposób wsparcia – właśnie tak do tego podchodzi. Oczekują szybkich – z dnia na dzień – efektów. Coaching im tego nie da. Za to na pewno nauczy pokory w stosunku do otaczającego świata i własnych ograniczeń. A jeśli i tego będzie mało, zawsze można wybrać się na wyprawę górską na jeden z trudniejszych szczytów. I nie muszą być to od razu Himalaje. Znacznie mniejsza góra potrafi nauczyć pokory i pokazać nam nasze miej-

¹¹ Jack Welch, który przez wiele lat zarządzał General Electric, zawsze powtarzał, że na tych rynkach, na których firma nie ma szans być pierwsza albo druga, nie ma racji bytu.

sce na ziemi. To też może być czymś, co zmieni na zawsze nasz sposób myślenia¹². Dołączymy do tych, którzy jak Matsushita i jego ludzie (albo, jak kto woli, 5-letnie dzieci), wciąż zadawać będą tylko jedno pytanie: „DLACZEGO?”¹³. Żadne inne nie będzie już potrzebne. Bo dziś w biznesie, jak mawiał Peter F. Drucker, potrzebni są nam ludzie robiący nie rzeczy właściwie, ale właściwe rzeczy.

Jedno jest pewne, executive coaching ma przyszłość; jest na pewno tym rozwiązaniem, które w przypadku osób zarządzających doskonale wpisuje się w popularyzowaną od jakiegoś czasu ideę *longlife learning*¹⁴. Każdy menedżer, który nie spocznie na edukacyjnych laurach (co niestety zdarza się bardzo często), znajdzie w nim doskonałe źródło inspiracji, ważnych pytań i rozwoju kluczowych kompetencji. Nawet tych, z których istnienia nie zdawał sobie dotąd sprawy.

Zbigniew Brzeziński

Wiceprezes B&K Simple Solution Sp. z o.o., Dyrektor Generalny Noble Manhattan Coaching Polska, Prezes International Institute of Coaching w Polsce. Interim Manager i Executive Coach. Certyfikowany Coach Leadership Management International (USA).
e-mail: zbigniew@brzezinski.eu

BIBLIOGRAFIA

Lombardi, V. jr (2005) *Reguły Lombardiego. 26 lekcji wybitnego coacha*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Hargrove, R. (2006) *Mistrzowski coaching*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

O’Neill, M. (2005) *Coaching dla kadry menedżerskiej. Siła i wrażliwość coacha w systemowym podejściu do problemów w zarządzaniu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

¹² Warto sięgnąć po książkę *Leadership Moment* autorstwa Michaela Useema.

¹³ W japońskich technikach zarządzania zaleca się zadawanie pytania „Dlaczego?” (np. „Dlaczego powinniśmy to zrobić?”, „Dlaczego podjąć taką właśnie decyzję?”) pięciokrotnie. Jeśli za każdym razem potrafimy na nie udzielić przekonującej odpowiedzi, to tym samym zmniejszamy ryzyko niepowodzenia.

¹⁴ Rozwijająca się na świecie koncepcja, zgodnie z którą człowiek nie tylko uczy się przez całe życie, ale wręcz powinien szukać wszelkich możliwości stałego doskonalenia swoich, szeroko rozumianych kompetencji. Dziś nie wystarczy nauczyć się czegoś tylko raz, bo – jak mawia jeden z moich kolegów trenerów – jesteśmy jak mleko, którego termin przydatności do spożycia nie jest zbyt długi. Zgodnie z wynikami badań dotyczących wiedzy, średnio to, co wiemy dziś, w 50% będzie nieaktualne już za 10–11 miesięcy.