

Przedmowa

Heraklit powiedział: „*Nie wystarczy wiedzieć, aby być mądrym*”. Można do tych słów dodać: *Nie wystarczy być mądrym, trzeba umieć zastosować posiadaną wiedzę w praktyce*. O sukcesie w pracy menedżerów decyduje zatem nie tyle zasób informacji, jakimi dysponują, ale to, jak je potrafią wykorzystać. Dlatego coraz powszechniejsze zarządzanie wiedzą w organizacji wymaga uzupełnienia o systemy takiej jej dyfuzji, by stało się możliwe jej bieżące weryfikowanie, aktualizowanie i testowanie podczas działań. Stawia to szczególne wyzwania w zakresie stosowanych w firmach metod szkoleniowych, które – aby były użyteczne – muszą zapewniać optymalny transfer zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Jedną z nich może stać się coaching oparty na wiedzy.

Dzięki zorientowaniu procesu doskonalenia członków organizacji na uruchomienie wszystkich procesów konwersji wiedzy – począwszy od kombinacji, przez eksternalizację i internalizację, skończywszy na socjalizacji – coaching oparty na wiedzy może stanowić interesującą alternatywę wobec coachingu „tradycyjnego”. Jego stosowanie pozwala pracownikom wykorzystać posiadaną przez nich (często nieuświadomioną) wiedzę zarówno do rozwijania swoich kompetencji, jak i rozwoju własnej osobowości. Coaching oparty na wiedzy, poprzez uruchomienie procesu refleksyjnego myślenia, stwarza również szansę na samodzielne dochodzenie do wiedzy. Dzięki aktywnemu angażowaniu się osób biorących udział w coachingu w uczenie się oraz stałemu zachęcaniu ich przez coacha, by do rozwijania swoich umiejętności zawodowych wykorzystywali każdą nadarzącą się okazję, mają oni możliwość nabywania i rozwijania umiejętności: konkretnego doświadczenia, refleksyjnej obserwacji, tworzenia abstrakcyjnych hipotez oraz aktywnego prowadzenia eksperymentów. Coaching oparty na wiedzy wspomaga zatem naukę oceny wiedzy z uwzględnieniem kryterium jej przydatności do efektywnego realizowania zadań i funkcji pełnionych w organizacji, doskonalenie zdolności refleksyjnego myślenia, obejmującego procesy planowania, przewidywania, oceniania, rozumowania i wnioskowania, rozwijanie umiejętności prze-

tworzenia informacji (ich analizę, syntezę, porównywanie, abstrahowanie i uogólnianie) oraz kształtowanie kompetencji w zakresie dzielenia się wiedzą. Usprawnia także pamięć coachowanych, ułatwiając im gromadzenie i przechowywanie zdobytych doświadczeń oraz wykorzystywanie ich w różnych sytuacjach.

Aby w pełni wykorzystać potencjał tkwiący w coachingu opartym na wiedzy, warto powiązać go z takimi metodami wspomagania rozwoju kadry, które zakładają uczenie się „przez doświadczenie”. Niewątpliwie zaliczają się do nich treningi kierownicze. Podczas nich uczestnicy mogą wypróbować nabywane umiejętności w sposób bezpieczny, bez konieczności ponoszenia ryzyka będącego konsekwencją tych działań w świecie rzeczywistym. Podczas treningów menedżerowie mają szansę – oprócz gromadzenia i analizowania przekazywanych przez trenera informacji i wyciągania z nich wniosków – na przetestowanie w praktyce swoich pomysłów czy teorii, obserwowanie zdarzeń z różnej perspektywy, łączenie licznych obserwacji oraz tworzenie na ich podstawie koncepcyjnej struktury ułatwiającej im lepsze funkcjonowanie w roli kierownika. Umieszczenie procesu uczenia się w przestrzeni fizycznej zachęca uczestników treningów do bezpośredniego zaangażowania, nie zaś do poszukiwania czysto intelektualnych rozwiązań, które mogą okazać się bezużyteczne w realnej pracy. Stawianie ich wobec wyzwań, jakie przynoszą nieznanne im do tej pory sytuacje, pozwala nie tylko na zdobycie przez nich nowych doświadczeń, ale także na dotarcie do własnych odczuć i reakcji, rozwijając ich samoświadomość. Jeżeli proces ten zostanie wzmocniony umiejętnie poprowadzonym coachingiem opartym na wiedzy, to takie oddziaływanie treningowe może zostać wielokrotnione.

Nasuwają się przy tym co najmniej dwa pytania. Pierwsze dotyczy warunków, jakie muszą być spełnione, by proces transferu wiedzy podczas treningów kierowniczych z wykorzystaniem metody coachingu opartego na wiedzy był skuteczny. Drugie natomiast – zapewne bardziej nurtujące praktyków – dotyczy tego, jak przeprowadzić efektywny coaching oparty na wiedzy? Celem tej książki jest odpowiedź na te pytania. By go osiągnąć, oprócz rozważań teoretyczno-analitycznych, zawarto w niej praktyczne wskazówki, które nie będąc zbiorem niezwykłych zasad i wytycznych, powinny stać się inspiracją dla osób chcących stosować coaching oparty na wiedzy w swojej pracy zawodowej. Mogą one być twórczo wykorzystywane nie tylko przez trenerów, dążących do udoskonalenia procesu dyfuzji wiedzy, oraz szkoleniowców, zamierzających wzbogacić swój warsztat pracy, lecz również przez inne osoby pragnące stosować coaching oparty na wiedzy w praktyce – np. menedżerów rozwijających potencjał zawodowy zarówno własny, jak i swoich podwładnych, oraz samych pracowników niepełniących wprawdzie funkcji zarządczych, ale noszących się z zamiarem zwiększenia swoich kompetencji i doskonalenia własnego profesjonalizmu.

Książka składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym zaprezentowano dyskurs teoretyczny na temat coachingu opartego na wiedzy – przed-

stawiono jego ideę i istotę oraz możliwości jego wykorzystania w trakcie treningów kierowniczych. Ponadto, w rozdziale tym zaproponowano, powstały na gruncie analizy literatury przedmiotu i doświadczeń praktycznych, autorski model coachingu opartego na wiedzy.

W drugim rozdziale przedstawiono możliwości konwersji wiedzy podczas treningów menedżerskich. Omówiono w nim najpowszechniej stosowane w praktyce metody i techniki treningowe z perspektywy możliwości dyfuzji wiedzy, a także aspekty związane z taką organizacją treningu, by sprzyjał temu procesowi. Rozdział kończą analizy roli trenera w konwersji wiedzy oraz wpływu stworzonych przez niego relacji między nim a uczestnikami treningu na jej skuteczność.

Trzeci rozdział dotyczy uwarunkowań skutecznego coachingu opartego na wiedzy podczas treningów kierowniczych. Analizie poddano następujące aspekty sprzyjające efektywnemu uczeniu się uczestników treningów: sposoby i formy komunikowania się (wśród których szczególne znaczenie mają: aktywne słuchanie, skuteczne mówienie, efektywne sprzężenie zwrotne oraz umiejętność konstruktywnego krytykowania), tworzenie pól treningowych oraz budowanie wzajemnego zrozumienia i zaufania między trenerem a uczestnikami treningu. W rozdziale tym ukazano również sposoby rozpoznawania i diagnozowania przez trenera zachowań defensywnych trenowanych wraz z możliwościami przeciwdziałania im.

W czwartym rozdziale książki zawarto wskazówki praktyczne dotyczące stosowania coachingu opartego na wiedzy w treningach: antystresowym, decyzyjnym oraz asertywności. Przy omawianiu każdego z nich przyjęto taką samą strukturę – na początku zaprezentowano założenia danego treningu oraz przykładowy program i stosowane w nim techniki, w części zasadniczej wskazano cele coachingu opartego na wiedzy oraz przeanalizowano jego przykładowy przebieg z uwzględnieniem, zaproponowanego w pierwszym rozdziale, autorskiego modelu, natomiast na zakończenie ukazano spodziewane efekty danego treningu wspartego coachingiem opartym na wiedzy.

Książka jest odpowiedzią na rosnące wymagania współczesnych firm, stawiane przed metodami doskonalenia pracowników. Ich ewolucja, zdeteterminowana koniecznością optymalizowania procesów przekazywania wiedzy, powoduje pojawienie się interesujących propozycji, do których niewątpliwie zalicza się coaching oparty na wiedzy. Pozostaje mieć nadzieję, że niniejsza publikacja stanie się inspiracją dla przyszłych praktyków coachingu opartego na wiedzy, którzy twórczo wykorzystując zawarte w niej myśli, przyczynią się do rozwoju tej interesującej metody.