
LAKNER Szilvia

A tudásmenedzsment új kihívásai – az egyéni és szervezeti tudás mozgósítása coaching szemlélettel

Bevezetés – A kihívás

Az elmúlt egy évtizedben megjelenő tudásmenedzsment szakirodalmakat tanulmányozva kitűnik, hogy e tudományterület a tudás előállításáról *egyre erőteljesebben a tudás megosztására, annak mikéntjére és nehézségeire helyezi a hangsúlyt*. A tudásmegosztás hatékonysága napjainkban a szervezetek túléléséhez szükséges „lételem”.

A világ élenjáró szervezetei már a kilencvenes évek elején felismerték a szervezetekben mutatkozó válságtüneteket, amelyek abból adódtak, hogy a szervezeteken belül keletkező tudás és információ hatékonysága, megoszthatósága, folyamatos terjesztése és fejlesztése alacsony hatékonyságú, mert különböző szervezeti és emberi tényezős akadályokba ütközik. A szervezetek gazdasági hatékonyságához hozzájáruló tudástőke, és annak menedzselése drámai gyorsasággal professzionalizálódó szakterületté fejlődött. A tudásmenedzsment a szervezetek működésén belül számos területre fókuszál, így a működési folyamatokkal kapcsolatos tudás rendszerezése, a versenytársaktól és a vevőktől begyűjthető ismeretekre, a saját termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos tudás rendszerezése, valamint a munkatársak egyéni tudásának és kompetenciáinak nyomon követésére. Ugyanakkor alapvetően nem a tudás nagysága, hanem annak hatékony felhasználása és megosztása a mérce. A tudásmenedzsment valódi haszna a szervezet üzleti eredményeinek és versenyképességének megerősödésében mutatkozik meg. (Lakner, 2016)¹

A szervezeti tudás megosztása mint kihívás azért került a szervezetek, intézmények érdeklődésének középpontjába, mert a turbulensen változó körülményekhez történő alkalmazkodás és az innovációs képesség napjainkra jóval meghatározóbb módon függ a szervezeti tudástól, mint az egyénitől. A klasszikus alaptétel - miszerint a szervezeti tudás mindig nagyobb, mint az egyéni tudások matematikai összessége - kiegészül azzal, hogy a gyors reakciókészség okán nincs mindig elegendő idő teljesen új megoldások kitalálására, viszont az egyéni tudások megosztása, kombinálása gyors és eredményes utakhoz vezethet. A szervezetek akarva-akaratlanul tudásszervezetekké válnak, ahol a vállalat által kínált termékek és szolgáltatások erős kötelékben állnak a munkatársak személyes tudásával, attól elválaszthatatlanok.

FEHÉR (2008)² szerint a szervezeti tudás fogalmát kétféleképpen is értelmezhetjük: felülről és alulról közelítve.

- *A felülről történő megközelítés szerint* szervezeti tudásnak nevezhetjük azt a tudást, amely független az egyének tudásától. Amikor egy új munkatárs kerül a szervezetbe, még nem ismeri a szervezet körülményeit, a régebbi munkatársak mégis megismertetik vele a helyes magatartási, viselkedési normákat és a szervezeti kultúra sajátosságait.
- *A szervezeti tudás alulról történő megközelítése* az egyénekből indul ki és a személyes tudásból építkezik. Ezen elgondolás szerint szervezeti tudás úgy jön létre, hogy az egyének személyes tudásukkal együttműködve egy magasabb szintet hoznak létre. A szinergia jelenségének alapelve szerint az egész több a részek összegénél. Ennek eléréséhez azonban az kell, hogy az egyének együtt dolgozva kiegészítsék egymás tudását. Például egy projektmunka vagy egy

¹ Lakner Szilvia: A felnőttképzési módszerek jelentősége és kihívásai az emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatban Lartco Consulting Kft. Pécs, 2016.

² Fehér Péter: Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása – Szolgáltatások a 3. évezredben BKÁE, 2002.

közös feladat végrehajtása során együttműködve olyan késztetések érik az egyéneket a csoport részéről, hogy teljesítményük meghaladja az egyénileg elérhető teljesítmény összességét.

Bencsik (2015)³ szerint „markáns különbség mutatkozik az egyéni tudásra és annak fejlesztésére koncentráló, valamint a szervezeti tudást és annak gyarapítását támogató szervezeti megoldások között is. Míg az előbbi az egyént és az egyéni autonómiát, valamint fejlődést támogatja, addig a kollektív tudást középpontba helyező szervezetek hatékony integrációmechanizmusokat és erős szocializációs folyamatokat működtetnek.”

A szervezetek számára a kényszerűség mellett tehát lehetőség is a szervezeten belül fellelhető információ, ismeretek és tudás figyelembe vétele. Ha a működési mechanizmusukban a versenyképesség meghatározó tényezőjeként tekintenek az egyéni és a szervezeti szinten jelentkező ismeret és tudás hatékony együttműködésére, ennek megszervezésére, akkor hosszú távon a tudás domináns stratégiai tényezővé válik. A szervezeti tudást a vállalatoknak be kell építeni saját szabályrendszerükbe és üzleti folyamataikba, tárolni kell ezeket a tudáselemeket a szervezeti memóriában, és jelentős figyelmet kell fordítani az így létrejövő szervezeti tudás megfelelő terjesztésére, megosztására és közösségi használatára.

A tudás menedzselésével számos hazai vállalat foglalkozott, foglalkozik, ismeri annak eszközrendszerét, módszertanát, számos hazai és nemzetközi szakirodalom és kutatás áll ehhez rendelkezésre. A KPMG Akadémia 2013/14-es kutatási eredményei szerint⁴ a hazai szervezetek zöme a tudást stratégiai tényezőnek tekinti, de alig több, mint egyharmaduk érez késztetést arra, hogy stratégiát alkosson a szervezeten belüli tudás menedzselésére. Jelentős azonban azoknak a szervezeteknek a száma, akik valamilyen tudásmegosztásra irányuló kezdeményezéssel rendelkeznek.

Ami azonban egyre erősebb prioritást kell hogy kapjon ezen a területen, az egy *újfajta gondolkodásmód*, egy olyan *rendszer szemléleti megközelítés*, olyan *korszerű vezetési modellek* alkalmazása, amelyek stratégiai szinten jelentenek változást egy szervezet életében. Ezt az igényt erősíti az Y generációs munkavállalók egyre nagyobb arányú munkaerő-piaci jelenléte, akik elvárásaként fogalmazzák meg a szervezetekkel szemben a tanulási-fejlődési, tudásszerzési igényt.

A tudás megosztásának nehézségei és motivátorai

ABBOTT (2000)⁵ a tudásmegosztással kapcsolatban a következő problémákat fogalmazta meg közel két évtizeddel ezelőtt, amely tényezők nagy része még ma is jelen van a szervezetek nagy részénél:

- A szervezetek nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak, illetve a rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mihelyt mindezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el ugyanazon a cégen belül az egyszer már megoldott feladatok újbóli megoldására. Nem használják ki a drágán megszerzett információt, még kevésbé használják fel ugyanazt új módon.

³ Bencsik Andrea: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban Akadémiai Kiadó Budapest, 2015. 20. oldal

⁴ <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf> (letöltés dátuma: 2017. augusztus 23.)

⁵ Abbott, R. (2000): Knowledge synthesis for innovation and competitive advantage. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 56, pp. 5-8.

TOMKA (2009)⁶ szerint a tudásmegosztás paradoxonja, hogy a tudás megosztásának nincsenek alapvető erőforráskorlátai vagy technikai akadályai. A szervezet tagjai a közösen végzett munka során elsősorban a közvetlen munkatársakkal osztják meg tudásukat, adják át nekik tapasztalataikat. A tudásmegosztás megmutatja, hogy a munkatársak mekkora szerepet hajlandók vállalni a kollégák továbbképzésében és segítésében, a csoport, szervezet teljesítményének növelésében, a szervezet hozzáadott értékének termelésében.

Mégis ez a folyamat ritkán zökkenőmentes, gyakran kíséri a kooperáció és a versengés dialektikus egyvelege, gyakran tapasztalhatjuk, hogy több különböző erő is hat az ellen, hogy tudásunkat megosszuk, átadjuk másoknak. Hiába a technika fejlődése, ha a munkatársak mindennapi tevékenységük során nem hajlandók tudásukat megosztani egymással. Ez lehet tudatos magatartás, lehet érdektelenség, vagy más ok, aminek következménye azonban azonos: sok-sok értékes tudás marad kihasználatlanul nap mint nap a szervezetekben.

Melyek a tudás megosztását gátló tényezők?

- ✓ Az a szinte már közhelyként megjelenő állítás, miszerint a *tudás hatalom*, és ha azt az egyének megosztják másokkal, veszítenek vélt vagy valós autoritásukból, erős a pozícióféltség.
- ✓ Gyakori indok az időhiány és a bizalomhiány.
- ✓ Mivel a munkavállalók csak ritkán kapnak visszajelzést, ezért kevés az önbizalmuk, így nem merik felvállalni a véleményüket és megosztani a tudásukat.
- ✓ Mivel a megosztás kölcsönösséget feltételez, adunk, és ugyanakkor kapunk is, érdemes megvizsgálni az *elfogadás akadályait* is. Tapasztalatok azt igazolják, hogy az egyén azt a tudást, amelyet nem saját tapasztalás útján szerez meg, kevésbé hajlandó magáévá tenni és befogadni.
- ✓ Gátló tényezőként jelenhet meg a *vállalati kultúra* is, hisz amennyiben a kultúra meghatározó értékei között nem jelenik meg a tudás átadása mint érték, akkor az egyén a tudását magában tartja, egyre több tudás marad rejtve és kihasználatlanul.
- ✓ BENCsik (2009)⁷ szerint a vezetők elsődleges feladata lenne, hogy a tudásátadás jelentőségét hangsúlyozza a munkavállalók körében. Ehhez olyan *vezetési stílusra* van szükség, amelynek legfontosabb jegyei az együttműködési hajlandóság, az alkalmazkodóképesség és az empátia. A jelenlegi vezetési gyakorlatban azonban ez a vezetési stílus sok esetben nem jelenik meg. Pedig a mindennapi gyakorlatban a vezetésre hárul az a feladat, hogy megértsék, miért hajlandóbbak tudásukat megosztani egyes emberek, míg mások nem, vagy ugyanaz a személy miért viselkedik egyszer kooperatív, máskor versengő módon. Ehhez fel kell ismerniük, mivel tudják rávenni, mivel tudják motiválni munkatársaikat, hogy kooperál - kooperál helyzet alakuljon ki.
- ✓ A tudás megosztását *egyéni tényezők, félelmek* is nehezíthetik. Az egyén érezheti úgy, hogy a többiek nem értékelik eléggé a tudását, ezért nem osztja meg másokkal. Vannak olyan egyének is, akiknek a hozzáállása nem segíti a tudás megosztását, mivel egy probléma megoldásánál kevésbé szeretik saját tudásukat előtérbe helyezni, szívesebben támaszkodnak másokra, amely egyben a felelősség áthárításának lehetőségét is magában hordozza. Visszavetheti az egyén tudásmegosztó folyamatát az esetleges kudarc, amikor egy ötletét a szervezet elveti, nem támogatja.

⁶ Tomka János (2009): A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó, Budapest, 45-61. o.

⁷ Bencsik Andrea: A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó, Miskolc, 2009.

TOMKA (2009) szerint a tudás megosztását három tényező motiválja:

- a. Van, aki szeretne hírnévre, tekintélyre szert tenni a vállalaton belül.
- b. Mások úgy gondolják, a tudás cserekereskedelem, azaz azért segíték a kollégámnak, mert abban bízom, hogy rendelkezik olyan ismeretekkel, melyekre nekem a jövőben szükségem lehet.
- c. Az altruista típus pedig az, aki önzetlenül segít. Ez utóbbi a szakmaszereteten, a szervezet érdekeinek maximális szolgálatán vagy a másik segítségének természetes vágyán alapul.

A TOMKA által meghatározott első két tényező a tudás megosztásának kényszerére épül. Emellett valóban mindig vannak és lesznek olyanok, akik önzetlenül adják át tudásukat. Erre azonban a tudásmenedzsment, a szervezet, a gazdaság nem építhet, egyrészt, mert erre kényszeríteni nem lehet senkit, másrészt korlátozott számuk miatt.

A KPMG Akadémia 2013/14-es kutatási eredményei⁸ szerint a válaszadók 95%-a állítja, hogy azért osztja meg a tudását másokkal, mert segíteni szeretne nekik. 66%-uk abban bíz, hogy mások olyan ismeretekkel rendelkeznek, amire később nekik is szükségük lehet. A válaszadók mindössze 51%-a értett egyet azzal az állítással, hogy azért osztja meg a tudását, hogy értékes szakemberként ismerjék el. A legerőteljesebb **motivátor** tehát a kutatás szerint az **altruizmus és a kölcsönösség**, amely azonban meglepő eredményt jelentett a kutatócsoport tagjai számára, hisz nem egyezett az előzetes tapasztalatokkal, ahol az altruizmus kevésbé volt jellemző magatartás a munkavállalók körében. A tudásmegosztás első szintjeként sokkal inkább a kötelező jellegű, eszközök által kikényszerített tudásmegosztás jelent meg, majd második szintként a sikeres teljesítmények, eredmények másoknak való megmutatása, és csak utána következett a kölcsönösség.

Ahhoz, hogy élvezni tudjuk a tudásmegosztás előnyeit, alapvetően szemléletváltásra van szükség. Félre kellene tenni a birtoklás vágyát, az önzést, a szűklátókörűséget, saját tudásunk alul- vagy túlértékelését. Belső meggyőződésünkkel kell válnia annak, hogy magunk és a szervezet fejlődése szempontjából is előnnyel jár, ha tudásunkat megosztjuk egymással. A tudásmegosztás szándék és döntés kérdése.

A tudásmegosztás szervezeti tényezői

A tudásmegosztás iránti nyitottság erőteljesen múlik a *gondolkodásmód és szemlélet, a szervezeti kultúra és a vezetői stílus* milyenségén is. A vállalati kultúra sajátosságai, értékrendje, a szervezetekben a tudásmegosztással kapcsolatban jelenlévő hiedelmek, valamint a vezető személyisége jelentős hatással van a tudásmegosztás gyakorlatára.

A szervezeti kultúra által definiált értékek határozzák meg, hogy az egyén érez-e olyan támogató környezetet maga mögött, amely tudása átadására készíti. A megfelelő szervezeti kultúra a tudásmegosztásra való készséget, mások tudásának a felhasználását, valamint a szervezet egyének „feleltetését” jelenti. Ha mindez párosul azzal, hogy a szervezetekben tisztázottak a felelősségi körök, világos a kompetenciarendszer és megfelelő az ösztönzési rendszer, akkor várhatóan hatékony tudásmenedzsment folyamatok zajlanak le.

⁸ <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf> (letöltés dátuma: 2017. augusztus 23.)

BENCSIK (2008)⁹ szerint az emberi teljesítmény maximumát úgy érhetjük el, ha maximalizáljuk az elkötelezettség mértékét. Ehhez szükség van arra, hogy a munkavállalók érezzék, hogy a szervezeti célok elérésén keresztül saját egyéni céljaik is megvalósulhatnak. Ehhez olyan támogató szervezeti kultúra kell, amelynek alappillérei: bizalom, partnerség, segítőkészség, egymásra való odafigyelés. Háttérben pedig olyan rugalmas vállalati működés a bázis, amely épít a munkatársak kreativitására, és teret nyújt a tacit (rejtett) tudás felszínre hozásához, annak szervezeti érdekek mentén való mozgósításához. Ezáltal a szervezet gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre és a versenytársak lépéseire.

A szervezet első számú vezetőjének, és az őt körülvevő menedzsereknek is jelentős kihívást okoz a tudásmegosztás kezelése és menedzselése. Néhány évvel ezelőtt még a vezetés szerepét nem látták meghatározónak a szakemberek a tudásmenedzsmentben. Jelenleg azonban egyértelműen megállapítható, hogy a vezetőknek támogatniuk kell a tudás menedzselésével és megosztásával kapcsolatos kezdeményezéseket.

Felmerül a kérdés, hogy a vezetőknek milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hatékonyan képesek legyenek támogatni a szervezetük tudásmenedzsment törekvéseit.

TOMKA (2009)¹⁰ szerint:

- „feltétlenül képesnek kell lenniük önmaguk menedzselésére
- a hatalmi eszközök kiegyensúlyozott használatára
- a bizalom építésére
- a tudásmunkások fejlődésének támogatására
- a tudásmegosztás motiválására
- a szakmai közösségek teljesítményének mérésére
- a közösségek integrálására a szervezetbe.”

Ezen szempontok teljesüléséhez jelentős vezetői stílusváltásra van szükség, amelynek középpontjában a hagyományos vezetési kulcsszavak, mint irányítás, hatalom helyett az ember kell, hogy előtérbe kerüljön. Ehhez azonban a vezetőnek el kell indulnia az önreflexió útján, és nemcsak az üzleti eredmények és a számszerű mutatószámok tükrén keresztül látni a világot, hanem „emberi minőségi mutatók” mentén is. A vezetőknek tudniuk kellene, miként képesek támogatni munkatársaikat, hogy azok az adott helyzetben és pillanatban a lehető legtöbbet hozhassák ki magukból. Napjaink vezetési gyakorlatában egyre nagyobb szerepet kap az a fajta szemlélet, amely elkötelezett a munkavállalók fejlesztése, tudatosságuk és felelősségvállalásuk növelése mellett. Ennek a szemléletnek egyik módszertani megközelítése a **coaching szemléletű vezetés**.

Az egyéni és szervezeti tudás megosztása coaching szemlélettel

A coaching szemléletű vezetés egy olyan vezetői hozzáállás, amely a munkatársak belső motivációját erősíti; a tanulás, a gondolkodás, alkotás, döntés és felelősségvállalás lehető legnagyobb szeletét hagyja a munkatársnál. Ereje abban rejlik, hogy képes a különböző egyéneket személyiségüknek, tudásuknak megfelelően kezelni. A coaching szemléletű vezetés sokkal inkább *szemléletet*, a vezetés alapvető megközelítését jelenti és nem feltétlenül a minden szituációban alkalmazandó operatív módszerét.

⁹ Bencsik Andrea (2008): A jó pap és az üzleti stratégia, LLL Magyarország Alapítvány Tudástőke Konferenciák

¹⁰ Tomka János: A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó, Budapest, 2009, 175. oldal

A coaching szemléletű vezető a hagyományos hierarchikus gondolkodásmód és reaktív vezetési stílus helyett kiegyensúlyozottan foglalkozik a szervezet kemény és lágy tényezőivel egyaránt, és működésében a problémafókusz helyett a megoldás-orientált szemlélet alkalmazása áll. Erőteljes hangsúlyt kap a közös jövőkép és az együttműködés kialakítása. Fontos szerep jut az önvezérelt vezetési stílusnak.

STARR (2012)¹¹ szerint a direktív vezetési stílus hosszú távú alkalmazása sok buktatót rejt magában. A munkatársak motivációs szintje és önállósága csökken. Az önálló gondolkodás hiánya miatt a munkavállalók teljes függőségbe kerülnek a vezetőjüktől, erősen bizonytalanná válnak, és nem bíznak önmagukban. A direktív vezetés másik következménye, hogy lelassul a beosztottak kreativitása és gondolkodási folyamata.

Ezzel szemben az önvezérelt, coaching szemléletű vezetői modellben a vezetők hisznek abban, hogy az emberek képesek gondolkodni és lépéseket tenni, és ez nagyobb prioritást élvez, mint saját tudásuk előtérbe helyezése. Segítik a közös jövőkép és az elköteleződés kialakulását, erős értéket képvisel számukra az egyéni tudás, és annak szervezeti szintű megosztása.

Mi jellemzi a coaching szemléletű vezetőt?

- Hiteles

A hitelesség egy belső vezéreltség, amikor a külső elvárásoknak való túlzott mértékű megfelelés helyett a vezető megtalálja saját belső iránytűjét, és folyamatosan monitorozva a viselkedését, működését, felszabadítja belső energiáit, fejleszti önmagát, és az önfejlesztés példamutatása mintát ad a vele dolgozó munkatársak számára is. A hitelesség bizalmat épít.

- Fejlődésorientált

A vezető felelősséget vállal saját fejlődéséért, a tanulási lehetőségeket kihívásnak tekinti, értékeli és értékelteti saját vezetői működését, folyamatosan fejlesztve, javítva ezen keresztül az általa irányított rendszert.

- Rendszerszemléletű gondolkodás jellemzi

A rendszerszemlélet központi eleme annak a tudatos felmérése, pontos megértése, hogy a vezető saját hozzáállásával, viselkedésével és akcióival hogyan hat a teljes rendszerre, és melyek azok az eszközök és megoldásmódok, amelyekkel támogatni tudja a rendszer kibontakozását, eredményes és hatékony működését. A rendszerszemlélet tehát egyszerre mély szintű önismeret és magas szintű tudatosság a környezet érzékelésében.

- Képes mások fejlesztésére

A vezetőnek biztosítania kell azt, hogy munkatársai fejlődjenek, többek, jobbak legyenek. Nem elég saját vezetői képességeit, szakmaiságát magas szintre emelni, hisz paradox módon akkor térül meg az egyéni készségeinek és viselkedésének fejlesztésébe fektetett energia, amikor másokkal kell együttműködni.

- Használja a csend erejét

A csend lehetővé teszi, hogy a másik fél gondolkodjon, nyugodtan reflektáljon egy-egy mondatra, és a közlés helyett az aktív figyelmet választva teret adunk a másik félnek, hogy a saját gondolatmenete mentén haladjon.

- Támogat

A vezető szemléletmódjában kiemelt szerepet kap a támogatás, egy olyan partneri légkör, amely által nagyobb lesz az egymás iránti odafigyelés, ennek eredményeképpen növekszik a munkatársak önbizalma és teljesítőképessége.

- Kérdez

¹¹ Julie Starr: Coach szemlélettel a munkahelyen CHN Kft. Budapest, 2012

A munkatársakkal való közös gondolkodást tekinti fontosnak, amihez nem a „megmondó” attitűd illeszkedik, hanem sokkal inkább az, hogy kérdésekkel gondolkodásra serkentse a munkatársakat, ezáltal a saját elakadásaira saját erőforrásaik felhasználásával saját megoldásokat hozzanak létre.

- Visszajelzést ad

A coaching szemléletű vezető különbséget tesz kritika és negatív visszacsatolás, valamint dicséret és elismerés között. A visszacsatolásoknál a növekedési szemléletet tartja szem előtt, amelynek fókuszában a jövő áll, megoldásokkal, és ahol a próbálkozások, erőfeszítések legalább olyan fontosak, mint a lezárt eredmény.

A coaching szemlélet a vezetésben egy olyan módszertani alap, amelyre a vezető személyiségének, és a vállalati környezethez illeszkedő vezetési stílusának fő fókuszait irányítja, a változó feladatokhoz változó attitűdöket építhet. Ehhez komoly felkészültség, a vezető saját vezetési stílusának vizsgálata, és egy olyan fejlesztési terv kialakítása szükséges, amely segíti őt ennek a szemléletnek a gyakorlatban való alkalmazásában. Szükséges a fejlődés, hisz a szemléletváltás nem megy egyik napról a másikra, még akkor sem, ha a vezető pozitív attitűddel viszonyul az új szemlélethez. A vezetőnek tanulnia kell, gyakorolnia kell a hétköznapi helyzetekben ezt a vezetési stílust, ami új lehetőségeket tárhat fel, tágabb vezetői horizontot nyújthat és magasabb minőségű emberi kapcsolódást hozhat létre a vezető-beosztott viszonyban.

A coaching szemléletű vezetés egy olyan tanulási folyamat, amely a vezetőből indul ki és a szervezet minden munkatársára kihat. Iránymutatást, értékeket és eszköztárat ad az inspiráló, ösztönző vezetéshez, és középpontjában a beosztottak önállóságának, felelősségtudatának a fejlesztése áll. Nagy hangsúlyt kap a vezető személyes fejlődést támogató hozzáállása és a coaching eszköztár használata. A vezető meglévő vezetői módszerei, emberi magatartása gazdagodik a coaching szemléletével és eszköztárával, amelyeket megfelelő kontextusokban hatékonyan tud alkalmazni.

A coaching szemlélet erősen célorientált, így segít hatékony célokat kitűzni a vezető és a munkatársak számára is, valamint aktív, cselekvésorientált attitűdjével növeli a teljesítményt. A mai szervezeti gyakorlatban az egy kézben összpontosuló irányítás helyett projekt-teamekben dolgoznak a munkavállalók, ennek okán más a döntéshozatal, a felelősségi kör, és más szerepe van a vezetőnek is. A coaching szemléletű vezetésben a vezető olyan eszköztárral tud dolgozni, amellyel váratlan, kihívásokkal teli helyzetekben is magabiztosan tud fellépni, általa javul a napi munkavégzés és nő a dolgozói elégedettség.

A coaching szemléletű vezetés fő ereje abban rejlik, hogy képes a különböző egyéneket, egyéniségeket személyiségüknek, tudásuknak megfelelően kezelni.

A coaching szemléletű vezetési stílus meghonosodása a szervezeti életben azonban nem jelenti azt, hogy a vezető ezentúl coachként funkcionál. Ezt indokolja az az alapvető szerepbeli különbség, amely a vezető és a coach szerepe között észlelhető. A coach támogató, partneri, együttműködő szerepben van jelen egy fejlesztő folyamatban, míg a vezető és a beosztott közötti viszonyt alapvetően alá-fölérendeltség jellemzi. Ebből kiindulva sokkal inkább arról van szó, hogy a meglévő vezetői módszerei, emberi magatartása gazdagodik a coaching eszköztárával és szemléletével, amelyeket megfelelő helyzetekben, kontextusokban hatékonyan tud alkalmazni. (LAKNER, 2016)

A coaching szemléletű vezetés nem zárja ki azt sem, hogy a vezető más vezetési stílust is alkalmazzon munkája során. A szemlélet az elsődleges, az eszköztár adja a stílust, és emellett nagy szerepe van a flexibilitásnak is.

A coaching szemléletű vezetés hazánkban még nem terjedt el a vállalati gyakorlatban. Elsősorban a multinacionális szervezetek vezetési szemléletében jelenik meg, bár a coaching módszertanának egyre szélesebb körű terjedésével, az alkalmazásában rejlő lehetőségek felismerésével várhatóan a coaching szemléletű vezetés is egyre elfogadottabbá válik.

Felhasznált irodalom

- Abbott, R. (2000): Knowledge synthesis for innovation and competitive advantage. AIOPI [Association of Information Officers in the Pharmaceutical Industry] Newsletter No. 56, pp. 5-8.
- Bencsik Andrea (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban Akadémiai Kiadó Budapest
- Bencsik Andrea (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó, Budapest
- Bencsik Andrea (2008): A jó pap és az üzleti stratégia, LLL Magyarország Alapítvány Tudástőke Konferenciák
- Fehér Péter (2002): Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása – Szolgáltatások a 3. évezredben BKÁE
- Julie Starr (2012): Coach szemlélettel a munkahelyen CHN Kft. Budapest
- Lakner Szilvia (2016): A felnőttképzési módszerek jelentősége és kihívásai az emberi erőforrás fejlesztési gyakorlatban Lartco Consulting Kft. Pécs
- Tomka János (2009): A megosztott tudás hatalom Harmat Kiadó, Budapest
- <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf> (letöltés dátuma: 2017. augusztus 23.)