

# WIESZ, MOŻESZ – DZIAŁAJ! Wykorzystaj swoją wiedzę w praktyce

**KEN BLANCHARD**  
**PAUL J. MEYER**  
**DICK RUHE**

ISBN: 978-83-7746-083-2

format 141/218, oprawa miękka ze skrzydełkami

liczba stron: 104

cena: 24,90 zł



Korzystaj ze zdobytej wiedzy i zmieniaj swoje życie!

Dlaczego tak wiele rzeczy, których uczymy się z tak dużym wysiłkiem, jakoś po prostu się nie utrwała? Ponieważ całą energię wkładamy w nabywanie nowych umiejętności i kształtowanie lepszych nawyków, brakuje nam natomiast skutecznych strategii, dzięki którym moglibyśmy zapamiętać wszystkie te przydatne informacje i zacząć je stosować w praktyce.

Dzięki tej książce dowiesz się, jak:

- poradzić sobie z zalewem informacji – jak uczyć się „mniej, ale częściej, zamiast więcej, ale rzadziej”,
- dostroić swój wewnętrzny filtr informacji, aby nauczyć się myśleć przez pryzmat zielonego światła
- określić plan kontynuacji, aby wykorzystać nowo zdobytą wiedzę w praktyce.

## O AUTORACH

---

**Ken Blanchard** jest głównym patronem Ken Blanchard Companies. Jest autorem i współautorem ponad czterdziestu książek, w tym takich klasyków, jak *Jednominutowy menedżer*, *Cała naprzód!*

**Paul J. Meyer** był założycielem firmy Success Motivation Institute, Inc. oraz Leadership Management International, Inc. Był autorem wielu książek, między innymi *The 5 Pillars of Leadership*, *24 Keys That Bring Complete Success* oraz *Forgiveness: The Ultimate Miracle*.

**Dick Ruhe** jest niezwykle popularnym mówcą motywacyjnym, szanowanym konsultantem i utalentowanym trenerem. Jest starszym wspólnikiem w Ken Blanchard Companies oraz autorem programu szkoleniowego Blancharda, zatytułowanego *Total Quality Leadership*.

## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	7
Problem .....	10
Brakujące ogniwo .....	15
Siła powtarzania .....	19
Powód nr 1. Zalew informacji .....	21
Zasada „mniej, ale częściej” w praktyce .....	27
Powód nr 2. Negatywny filtr .....	34
Słuchanie a pozytywny sposób myślenia .....	41
Myślenie przez pryzmat zielonego światła .....	51
Powód nr 3. Brak kontynuacji .....	60
Pomóc innym dzięki akcentowaniu tego, co pozytywne ....	69
Większa dyscyplina, większe wsparcie, większe poczucie odpowiedzialności .....	75
Epilog .....	81
Podziękowania .....	92
O autorach .....	95
Oferowane usługi .....	98
Berrett-Koehler Publishers .....	100
Bądź w kontakcie .....	102

## PROBLEM

Zył sobie kiedyś poczytny pisarz, który pisał o prostych prawdach. Jego książki miały na celu pomóc innym, a także jemu samemu, w skuteczniejszym zarządzaniu innymi ludźmi i motywowaniu ich.

Czytelnicy tych książek pozytywnie oceniali jego historie i koncepcje. Sprzedał miliony egzemplarzy, a mimo to coś ciągle nie dawało mu spokoju.

Niepokój pojawiał się zwykle wówczas, gdy ktoś wygłaszał stwierdzenie typu: „Czytałem wszystkie pana książki i bardzo mi się podobały”.

Pisarzowi temu zawsze powtarzano, że tylko zmiana zachowania świadczyć może o faktycznym zdobyciu pewnej wiedzy. Wychodził wręcz z założenia, że nauka to podróż od wiedzy do czynu. Dlatego też słysząc komplementy pod adresem konkretnego elementu swojego dorobku, zazwyczaj pytał, w jaki sposób przekazywana przez niego wiedza zmieniała zachowanie autora pochlebnych słów.

Większość jego rozmówców nie potrafiła udzielić odpowiedzi na to pytanie, więc szybko zmieniali temat i zaczynali mówić o innej koncepcji lub innej właśnie czytanej książce.

Pod wpływem tego rodzaju rozmów pisarz doszedł do wniosku, że między wiedzą (z książek, materiałów audio i wideo oraz

szkoleń) a faktycznym działaniem (czyli stopniem zastosowania i wykorzystania tej wiedzy w praktyce) występuje ogromna luka. Stwierdził również, że luka ta daje się szczególnie wyraźnie zaobserwować dzisiaj, kiedy postęp technologiczny znacząco ułatwia wszystkim dostęp do wiedzy. Uznał więc, że ludzie znacznie więcej czasu poświęcają na pozyskiwanie nowych informacji niż na opracowywanie strategii, które pozwoliłyby im wykorzystać świeżo zdobytą wiedzę w codziennym życiu.

Podczas organizowanych przez siebie seminariów pisarz chwycił się wszelkich możliwych sposobów, aby jego podopieczni stali się uczniami prawdziwie żądnymi wiedzy i pragnącymi stosować w praktyce to, co im przekazywał. Chcąc im w tym pomóc, zachęcał do podejmowania trojakiego rodzaju działań, o których sam dowiedział się jeszcze podczas studiów od pewnego profesora, zgłębiającego istotę procesu uczenia się już od wielu lat.

Od swojego profesora dowiedział się przede wszystkim, że należy zachęcać uczniów do sporządzania notatek. Pomijając 0,0001% populacji – ludzi dysponujących pamięcią słuchową – samo słuchanie nigdy nie wystarcza do przyswojenia wiedzy. Okazuje się, że po trzech godzinach od momentu zakończenia zajęć osoba, która ograniczała się tylko do słuchania, zdoła przywołać z pamięci zaledwie około połowę pozyskanych informacji. Dwadzieścia cztery godziny później zapamiętana wiedza ponownie skurczy się o połowę. Po upływie miesiąca słuchacz zdoła przypomnieć sobie zaledwie 5% materiału przekazywanego podczas zajęć.

Pisarz przekonywał się o tym za każdym razem, gdy proszono go o wystąpienie podczas corocznego zebrania firmowego — za każdym razem pytał zebranych, kto przemawiał do nich rok wcześniej, a oni za każdym razem drapali się po głowach.

Następnie próbował się dowiedzieć, czego dotyczyło wystąpienie tamtego prelegenta. Słuchacze wytężali pamięć, ale nie

potrafili przywołać z niej informacji na temat treści tamtej przemowy. Właśnie dlatego pisarz za każdym razem zachęcał uczestników swoich seminariów do sporządzania notatek.

Poza tym starał się również nakłonić swoich słuchaczy do tego, by w ciągu dwudziestu czterech godzin od chwili zakończenia zajęć zapoznali się z treścią sporządzonych notatek i dokonali podsumowania najważniejszych kwestii, które osobiście zwykł nazywać odkrywczymi „Aha!”. Proponował, aby spisywali je odręcznie (możliwie najczytelniej) albo korzystali w tym celu z komputera. Dlaczego nalegał na jasny i precyzyjny charakter pisma, jeśli ktoś wołał notatnik od komputera? Ponieważ często przekonywał się, że wielu uczestników seminariów po zakończeniu zajęć nie przegląda notatek, tylko odkłada je *ad acta*. Kiedy ktoś ich potem zapyta, czego dotyczyło dane szkolenie, sięgają do swoich notatek i – kto by pomyślał – nie są w stanie odczytać własnego pisma. Takie notatki nie mają żadnej wartości praktycznej.

Trzecim działaniem, do którego pisarz zachęcał swoich podopiecznych, było przekazywanie zdobytej wiedzy. Proponował, aby w ciągu tygodnia od momentu zakończenia seminarium zarezerwowali sobie salę konferencyjną i zaprosili na pół dnia wszystkich ważnych uczestników swojego życia zawodowego. Chodziło o to, aby uczniowie zyskali okazję do przekazania innym owego „Aha!”, którego doświadczyli podczas seminarium. Pisarz zdawał sobie sprawę z tego, że jednym z najskuteczniejszych sposobów na inicjację wykorzystywania wiedzy w praktyce jest osobiste jej przekazywanie.

Mimo to okazywało się, że co najwyżej niewielki odsetek uczestników szkoleń wciela w życie zdobyte informacje. Po powrocie do pracy dochodzili do wniosku, że brakuje im czasu na zmiany. Takie podejście tylko dodatkowo pogłębia trudności z nakłonieniem ludzi do korzystania z wiedzy, którą właśnie zdobyli.

Rozczarowany, ale uparty pisarz kontynuował swoje poszukiwania rozwiązań, które pozwoliłyby mu wypełnić lukę między wiedzą a działaniem. Odwiedzał uniwersytety i dyskutował z profesorami. Udawał się do dużych korporacji i rozmawiał z menedżerami odpowiedzialnymi za szkolenie pracowników. Nawiązywał kontakty z fundacjami i pozyskiwał informacje od ludzi odpowiedzialnych za poszerzanie wiedzy. Wszyscy potwierdzali, że problem istnieje, nikt jednak nie dysponował skutecznym rozwiązaniem. Pisarz zaczął się zastanawiać, czy kiedykolwiek uda mu się znaleźć właściwą odpowiedź.

Pewnego wieczora po kolacji w starym numerze magazynu „Fortune” znalazł artykuł poświęcony legendarnemu biznesmenowi Philowi Murrayowi, właścicielowi i szefowi wielu odnoszących sukcesy firm. Artykuł przedstawiał Murraya jako skutecznego przedsiębiorcę, jednak nie to przykuło uwagę czytelnika. Najbardziej zaintrygowały go bowiem wzmianki na temat bogatego doświadczenie Murraya jako guru w branży rozwoju osobistego. Szczególnie ciekawe okazały się uwagi ludzi, którzy wykupili oferowany przez niego program. W tekście przytaczano opinie osób, które opowiadały o tym, jak wiedza pozyskana dzięki programom Murraya odmieniła ich życie.

– Musieli faktycznie korzystać z tej wiedzy! – powiedział na głos nasz pisarz.

Następnego ranka odnalazł stronę internetową Murraya i zadzwonił pod podany tam numer kontaktowy. Okazało się, że główna siedziba przedsiębiorcy znajdowała się w odległości zaledwie godziny jazdy. Asystentka Murraya imieniem Evelyn oznajmiła, że szefa nie ma w biurze – jest razem z żoną w swoim domku w górach Karoliny Północnej. Poznawszy jednak tożsamość pisarza, który się do niej zgłosił, asystentka zaczęła nalegać, aby zadzwonił on bezpośrednio do domku państwa Murrayów.

– Nie chciałbym przeszkadzać w wakacjach i zawracać głowy sprawami zawodowymi – odpowiedział.

– Proszę się tym nie przejmować – roześmiała się Evelyn. – Dla Phila granica między pracą a czasem wolnym pozostaje raczej płynna. Osiągnął ten etap w życiu, w którym pomaganie innym sprawia mu prawdziwą radość. Jestem przekonana, że chętnie z panem porozmawia.

## BRAKUJĄCE OGNIWO

Pisarz zadzwonił do domku wypoczynkowego przedsiębiorcy i usłyszał w słuchawce gromkie i ciepłe:

– Halo.

Przedstawił się więc, po czym stwierdził:

– Przepraszam, że przeszkadzam panu w wypoczynku. Pana asystentka zapewniała mnie, że chętnie odpowie pan na kilka moich pytań.

– Proszę, mów mi Phil – odpowiedział przedsiębiorca. – Zanim przejdziemy do rzeczy, chciałbym powiedzieć, że bardzo lubię twoje książki.

Już po kilku minutach pisarz miał wrażenie, jak gdyby rozmawiał ze starym przyjacielem. Kiedy wyjaśnił wreszcie, po co dzwoni, mógł niemal poczuć fascynację swojego rozmówcy.

– Kwestia „brakującego ogniwa” interesuje mnie od dawna – stwierdził przedsiębiorca.

– Czego? – zapytał pisarz.

– Brakującego ogniwa – powtórzył Phil. – Tego, czego brakuje w procesie uczenia się, gdy ograniczamy się do czytania książek, słuchania materiałów audio i udziału w szkoleniach.



– Brakujące ogniwo... właśnie tego szukam – odparł pisarz. – Ludzie pozytywnie oceniają moje książki, płyty, filmy i szkolenia, a mimo to mam wrażenie, że tylko nieliczni faktycznie korzystają z wiedzy, którą w ten sposób uzyskują. Luka między tym, co ludzie wiedzą, a tym, co robią, doprowadza mnie do pasji!

– Nie musisz mi mówić! – w słuchawce rozległ głośny i wyraźny śmiech. – Nakłonić ludzi do faktycznego korzystania z posiadanych informacji to to samo, co nakłonić ich do zmiany, a to wcale nie jest łatwe.

– Owszem, zazwyczaj nie jest – potwierdził pisarz.

– Można wskazać trzy powody, dla których ludzie ucząc się, nie wykorzystują posiadanej wiedzy w praktyce. Pierwszym z nich jest **zalew informacji**. Rzecz w tym, że ludzie muszą radzić sobie z nadmiarem wiadomości. W tego rodzaju pułapkę nietrudno wpaść. Nic prostszego, jak przeczytać nową książkę, wysłuchać nowej płyty lub zapisać się na nowe szkolenie. Wiedza przychodzi łatwo, nie przekłada się jednak na zmianę zachowania.

– Pewnie masz rację – przytaknął pisarz. – Przyswajanie nowej wiedzy to świetna zabawa, gorzej z wysiłkiem niezbędnym do tego, żeby zastosować ją potem w praktyce. Może to właśnie dlatego uzależniamy się od wiedzy.

– Faktycznie fajniej zdobywa się wiedzę, niż ją stosuje, ale to nie jedyny powód, dla którego posiadanie pewnych informacji nie przekłada się na konkretne zachowania. Być może cię to zaskoczy, ale taki stan rzeczy może być spowodowany stosowaniem **negatywnego filtra**. Przyczyną naszych problemów okazuje się dysfunkcyjny system przetwarzania informacji, który można by nazwać „czarnym myśleniem”. Kiedy ktoś dowiaduje się czegoś pozytywnego, nawet na temat własnej osoby, ignoruje tę informację lub umniejsza jej znaczenie. Takie negatywne nastawienie nieustannie go ogranicza, a problem polega na tym (jak z pew-

## WIESZ, MOŻESZ – DZIAŁAJ!

nością sam miałeś okazję się przekonać), że zmiana nastawienia nastęrcza sporo kłopotów. Tymczasem w przypadku braku pozytywnego i otwartego nastawienia, w szczególności w kwestii uczenia się, o domykaniu luki między wiedzą a działaniem trudno w ogóle mówić.

Zachęcamy do lektury!