

Zawracanie głowy, czyli kto potrzebuje zarządzania wiedzą?

Menedżerowie, których spotykamy, pracując w różnego typu organizacjach, mają prawo czuć się przytłoczeni. Wystarczy wizyta w księgarni, na konferencji lub nawet lektura fachowego pisma, aby dowiedzieć się o kolejnych kilku lub kilkunastu rzeczach, którymi trzeba zarządzać w celu osiągnięcia sukcesu. Oprócz „zarządzania czymś” (personalem, marką, jakością, procesami, projektami, zmianą), mają „zarządzać przez coś” (cele, wizję, wartości, wyjątki, motywowanie, konflikty, innowacje, a nawet obchodzenie firmy). Niestety, firmowa rzeczywistość rzadko sprzyja nawet najbardziej inspirującym ideom. W wielu wypadkach odchodzą one w niepamięć chwilę po tym, jak jeden z decydentów powie „Ciekawe, musimy kiedyś o tym pomyśleć”.



W większych organizacjach lekarstwem na tego typu sytuacji są wyspecjalizowane stanowiska, skupione na jednym z aspektów funkcjonowania firmy. Specjaliści od zarządzania jakością, personelem, czy procesami mają warunki, by „być na bieżąco” i wybierać rozwiązania warte zastosowania. W mniejszych firmach takich stanowisk zwykle po prostu nie ma, a „wielofunkcyjni” właściciele i menedżerowie są bardziej przywiązani do swojego zdroworozsądkowego, intuicyjnego podejścia, niż skłonni do refleksji nad zmianami, jakie mogliby wprowadzić.

Numer czasopisma poświęcony tematyce zarządzania wiedzą musi się więc rozpocząć od odpowiedzi na fundamentalne pytanie: dlaczego osoba odpowiedzialna za los całości lub części organizacji miałyby się tym zajmować? Ci spośród czytelników tego numeru, którzy pełnią funkcje kierownicze, a nie siedzą akurat w poczekalni u dentysty, będą mogli dzięki temu rozstrzygnąć, czy zagadnienie ich dotyczy i czy warto czytać dalej. Z kolei ci, którzy zawodowo zajmują się wspieraniem rozwoju organizacji, potrzebują krótkich, rzeczowych argumentów do przekazania swoim klientom. Obu grupom nie zaszkodzi też wzięcie pod uwagę sytuacji, w których poprawa zarządzania wiedzą to istotnie „zawracanie głowy”, a przynajmniej coś, co nie zalicza się do najbardziej palących potrzeb firmy.

Każda organizacja gromadzi, przechowuje i wykorzystuje wiedzę, zaś każda organizacja, w której działa więcej niż jedna osoba, stanowi przestrzeń dla wymiany

wiedzy. Może to dziać się spontanicznie i oddolnie, nie zawsze trzeba komplikować sobie życie procedurami i planowanymi interwencjami. *Nie wiesz? Zapytaj. Masz czas? Odpowiedz. Chcesz skorzystać z tego później? Zapisz w dogodnym dla siebie miejscu. Chcesz wiedzieć, czy w przeszłości rozwiązałeś podobny problem? Dowiedz się od tych, którzy pracują dłużej.* Są jednak sytuacje, w których tego rodzaju zdystansowana postawa jest mało opłacalna, a intuicyjne rozwiązania prowadzą do chaosu i marnowania wysiłku. Organizacje mogą wówczas odnieść bardzo istotne korzyści z tego, że zarządzają wiedzą w sposób bardziej celowy i systematyczny. W jakich warunkach? Co najmniej w czterech typach sytuacji opisanych poniżej.

Sytuacja 1. Wiedza jako przewaga konkurencyjna

Istotą sukcesu dowolnej firmy działającej w warunkach rynkowych jest przewaga konkurencyjna. Jeżeli klienci mają wybór pomiędzy wieloma różnymi dostawcami interesujących ich produktów i usług, potrzebna jest odpowiedź na pytanie „dlaczego mieliby wydać pieniądze właśnie w naszej firmie?”. Wielość odpowiedzi na to pytanie można sprowadzić do trzech dużych kategorii: coś co sprzedajemy może być: 1) tańsze; 2) lepsze; 3) bardziej skutecznie sprzedane i dostarczone, niż to, co oferuje konkurencja. Bardzo wiele firm skupia się na dostarczaniu standaryzowanych produktów i usług, reklamowanych i rozprowadzanych podobnie,

ROZWÓJ PRZEZ OBNIŻANIE CENY	ROZWÓJ OPARTY NA WIEDZY
<p>Sieć sklepów ze sprzętem audio, zawężająca asortyment do najczęściej zamawianych modeli, zamykająca salony i ograniczająca godziny pracy na rzecz tańszej sprzedaży internetowej, zatrudniająca w roli sprzedawców studentów na umowy zlecenie, aby uniknąć płacenia składek ZUS.</p>	<p>Sieć sklepów ze sprzętem audio kładąca nacisk na profesjonalne doradztwo w wyborze sprzętu, świadcząca dodatkowo usługi w zakresie projektowania i instalacji kompleksowych systemów nagłośnienia. Zatrudnia i dobrze wynagradza pasjonatów-audiofilów, którzy potrafią zademonstrować i wyjaśnić przewagę sprzętu wysokiej klasy.</p>
<p>Firma IT - dystrybutor sprzętu i oprogramowania dla firm. Oferuje narzędzia do zabezpieczenia danych, rozpoznawania tożsamości użytkowników oraz skanowania i archiwizacji dokumentów. Doskonali system wynagradzania i motywowania sprzedawców prowadzących telefoniczną sprzedaż bezpośrednią, dąży do zwiększania obrotów generowanych przez każdego ze sprzedawców. Prowadzi prostą obsługę posprzedażową (pomoc w instalacji, wsparcie techniczne).</p>	<p>Firma IT - dystrybutor sprzętu i oprogramowania dla firm. Oferuje kompleksowe rozwiązania problemów dotyczących bezpieczeństwa: wdraża między innymi rozwiązania związane z elektronicznym obiegiem dokumentów i ochroną danych firmy przed niepowołanym dostępem. Doskonali swoich konsultantów w diagnozowaniu potrzeb, opisywaniu procesów, projektowaniu rozwiązań i zarządzaniu projektami. Dąży do pozyskiwania coraz bardziej złożonych, długofalowych i dochodowych zleceń.</p>
<p>Polska firma projektująca i produkująca ubrania sprzedawane hurtowo do butików odzieżowych. Ze względu na konkurencję ze strony dużych sieci handlowych unika wielkich miast, skupiając działania na niewielkich, tanich sklepach w mniejszych miejscowościach. Aby obniżyć ceny, planuje przenieść produkcję do Chin, poszukuje możliwie najtańszych surowców. Stara się też zwiększyć opłacalność przez koncentrację na najprostszych i najbardziej popularnych fasonach i barwach.</p>	<p>Polska firma projektująca i produkująca ubrania. Ze względu na konkurencję ze strony dużych sieci handlowych sprzedaje większość swoich produktów online oraz w salonie firmowym w Poznaniu. Ekspozuje śmiało, nowoczesne wzornictwo, inspirowane motywami kultury ludowej, które promuje za pośrednictwem serwisów społecznościowych. Aby utrzymać zainteresowanie klientów, zaskakuje ich nietypowymi, niekiedy „niepoważnymi” fasonami i materiałami. Zatrudnia w tym celu zespół projektantów, inwestuje w ich rozwój (na przykład przez udział w międzynarodowych pokazach), a także promuje ich jako „twarze” firmy.</p>

tabela nr 1

jak robi to konkurencja. W takich warunkach narzędziem zwiększania zysku jest ograniczanie kosztów: poszukiwanie taniej siły roboczej, eliminowanie marnotrawstwa, mobilizowanie pracowników do zwiększania wydajności bez podnoszenia ich wynagrodzeń. Tego rodzaju walka konkurencyjna przynosi efekty, szczególnie na rynku Unii Europejskiej, na którym konkurencyjność Polski wynika w dużej części z niskich kosztów pracy. Istnieją jednak oczywiste ograniczenia - kosztów nie można ciąć w nieskończoność, a poza tym konkurencja postępuje podobnie, mając do dyspozycji te same narzędzia.

Presja związana z cięciem kosztów jest znacznie mniejsza, jeżeli firma oferuje produkty i usługi oparte na wiedzy. Innowacje technologiczne i biznesowe, rozwiązania tworzone na potrzeby konkretnego klienta, wysokiej klasy produkty, wymagające zaawansowanej technologii i eksperckich umiejętności - wszystko to trudno podrobić komuś, kto dysponuje bardziej zdeterminowaną i tańszą siłą roboczą. Zamiast uczestniczyć w krwawej walce o ceny, można więc oprzeć strategię na budowaniu unikalnej wartości dla klienta, tak jak w przykładach z tabeli nr 1. Firmy opisane w prawej kolumnie tabeli szukają przewagi konkurencyjnej w wiedzy swoich pracowników. Wiedza znacząco zmienia i rozwija oferowane przez firmę produkty i usługi, nie jest tylko sposobem, by dobrze realizować standardowe zadania. Aby osiągnąć tego rodzaju przewagę, organizacja musi jednak pozyskać lub wychować dobrej klasy ekspertów w swoich dziedzinach. Ich umiejętności niełatwo będzie zapisać w postaci łatwo dostępnej dla innych (gdyby było inaczej, przewagę konkurencyjną firmy można byłoby powielić kupując podręcznik). Można jednak stworzyć im dobre warunki do wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń. Dzięki temu możliwe będzie wypracowanie wspólnego dla firmy sposobu działania, a odejście kluczowego pracownika - choć nadal niepożądane - stanie się mniej dotkliwe.

Sytuacja 2. Wiedza zwiększająca efektywność firmy

Organizacje różnią się pod względem różnorodności i złożoności problemów, jakie stawiają przed swoimi pracownikami. Stanowisko sprzedawcy w kiosku z gazetami wymaga systematycznego wykonywania podobnych, prostych zadań. Po „przyuczeniu” nowego pracownika można się więc spodziewać, że będzie gotów do rozwiązywania większości typowych problemów, z jakimi się zmierzy - nie ma powodu, by poświęcać temu zbyt wiele uwagi.

Zadania międzynarodowego doradcy podatkowego, nauczyciela biologii w szkole podstawowej, czy projektanta aplikacji mobilnych są jednak znacznie bardziej złożone i różnorodne. Co za tym idzie, związane z nimi problemy wykraczają daleko poza to, na co można się przygotować przed podjęciem pracy. Inaczej niż poprzednio, rozwiązania problemów nie mają jednak decydować o przewadze konkurencyjnej. Nie muszą więc być wyjątkowe - wystarczy, że będą działać. Ludzie znajdują takie rozwiązania bez zewnętrznej zachęty, ucząc się na własnych błędach albo podpatrując bardziej doświadczonych współpracowników. Kłopot jedynie w tym, że wymaga to czasu - odnalezienie się w wymagającej zawodowej rzeczywistości może trwać miesiącami, a uzyskanie naprawdę wysokiej skuteczności zabierać całe lata. Jak mają sobie z tym poradzić branże o wysokiej rotacji pracowników?

W opisanych powyżej warunkach rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą to po prostu sposób pójścia na skróty, czyli zadbania o to, by - na ile to możliwe - nie tworzyć kolejny raz rozwiązania, które zostało już wypracowane, ale trzymać się „dobrych praktyk” i sprawdzać, czy na nowe pytania wystarczy udzielić starej, przetestowanej odpowiedzi. Bazy danych o klientach, projektach, zada-

PROSTOTA I POWTARZALNOŚĆ; KRÓTKI CZAS PRZEJĘCIA ZADAŃ PRZEZ NOWEGO PRACOWNIKA	ZMIENNOŚĆ I ZŁOŻONOŚĆ, DŁUGI CZAS PRZEJĘCIA ZADAŃ PRZEZ NOWEGO PRACOWNIKA
Pracownik szatni w restauracji: przyjmowanie i wydawanie okryć, troska o ich bezpieczeństwo, życzliwa obsługa gości / klientów.	Kierownik zmiany w restauracji: planowanie i nadzorowanie pracy personelu; zarządzanie magazynem i rezerwacjami, reagowanie na nieprzewidziane wydarzenia i trudne sytuacje w kontakcie z klientami.
Pracownik call center: prowadzenie telefonicznych rozmów sprzedażowych zgodnie z dostarczonym skryptem.	Doradca kluczowego klienta: budowanie relacji z konkretnymi klientami biznesowymi, diagnoza potrzeb, projektowanie skrojonej na miarę oferty, dostosowanie się do specyfiki i preferencji klienta.
Księgowy prowadzący dokumentację niewielkiej firmy: gromadzenie i archiwizacja dokumentów, obsługa programu księgowego, obliczanie składek ubezpieczeniowych i należności podatkowych; przypominanie klientom o terminach płatności.	Doradca księgowy/podatkowy: budowanie relacji z klientem, analiza sytuacji finansowej i prawnej; projektowanie i ocena strategii optymalizacji podatkowej; ocena ryzyka; wsparcie klienta w podejmowaniu decyzji i wdrożeniu wynikających z nich działań.

tabela nr 2

FIRMA WYNAGRADZAJĄCA WIEDZĘ	FIRMA WYNAGRADZAJĄCA WIEDZĄ
Rozwijanie kompetencji jako wynagradzany obowiązek pracownika. Przyznawanie podwyżek i awansów odpowiednio do zdobytego doświadczenia, przebytych kursów, zdobytych kompetencji i uprawnień.	Rozwijanie kompetencji jako nagroda za spełnianie obowiązków przez pracownika. Delegowanie na szkolenia osób, które wykazały się gotowością do przekazywania zdobytej wiedzy współpracownikom („uczenie za uczenie”).
Wspieranie specjalizacji - inwestowanie wyłącznie w rozwój określonych kompetencji na określonym stanowisku, aby uniknąć marnotrawienia funduszy firmy.	Wspieranie wszechstronności i różnorodności - zachęcanie pracowników do poziomego przenoszenia się między stanowiskami, udziału w różnego typu interdyscyplinarnych projektów, aby dostarczać ciągle nowych wyzwań i okazji do uczenia się.
Unikanie marnotrawstwa środków na rozwój - inwestowanie w rozwój osób lojalnych wobec firmy, podpisywanie „lojalek” zobowiązujących do zwrotu kosztów szkolenia w wypadku rezygnacji z pracy.	Założenie, że pobyt w organizacji będzie tymczasowy. Tworzenie rozwiązań, które pozwolą organizacji korzystać z wiedzy zdobytej przez określonego pracownika, nawet po jego odejściu z firmy.

tabela nr 3

niach i produktach spełniają też bardziej prozaiczną funkcję - mają do minimum ograniczyć czas wdrażania kogoś, kto dopiero zaczyna zajmować się określonym zadaniem. Jeżeli informacje, potrzebne do skutecznej realizacji zadania, przechowywane są wyłącznie w głowie i osobistych zapiskach zajmującej się nim osoby, jej odejście, przeniesienie lub nawet krótkotrwała nieobecność będą stanowić poważne zagrożenie dla efektywności pracy. Zarządzanie wiedzą istnieje również po to, by temu zapobiec. Jest tym bardziej istotne, im więcej strat powodowałoby ciągle wynajdywanie koła na nowo i długotrwała adaptacja do wykonywanych zadań.

Wspólną cechą stanowisk opisanych w prawej kolumnie tabeli nr 2 jest częsty kontakt z wymagającymi problemami zawodowym, które - mimo swojej złożoności - prawdopodobnie powtarzają się wielokrotnie. Wspólna jest też konieczność posługiwania się dużą ilością informacji o aktualnie wykonywanym zadaniu / kliencie. W połączeniu z wspomnianym wcześniej kosztem pomyłek i czasem potrzebnym do wdrożenia nowego pracownika daje to cztery charakterystyki stanowisk, w odniesieniu do których zarządzanie wiedzą wydaje się czymś więcej, niż zawracaniem głowy. Rozwiązania, które najlepiej pasują do tego kontekstu, muszą zapewniać łatwy, bieżący dostęp do informacji o tym, co robią inne osoby na podobnych stanowiskach i jakie są efekty ich pracy.

Sytuacja 3. Uczenie się jako element wynagrodzenia pracowników

Nie wszystkie organizacje mogą zatrudniać wyłącznie wysoko wykwalifikowanych, sprawdzonych profesjonalistów, będących u szczytu swojej kariery. Przeszkodą bywa niedostępność specjalistów odpowiedniego typu, a jeszcze częściej mało konkurencyjne wynagrodzenie, jakie można im zaoferować. Ograniczony budżet nie musi wcale wy-

kać ze skąpstwa, czasami wiąże się z rodzajem działalności (na przykład organizacja pozarządowa), strategii firmy (na przykład konkurowanie niższą ceną) albo etapu rozwoju firmy (na przykład niedawno założony start-up). Tego rodzaju firma może być skazana na najniższych pracowników, niewykluczone jednak, że będzie przyciągać osoby o dużym potencjale, o ile zaoferuje im niematerialne, pozafinansowe korzyści.



Szansa na uczenie się i rozwój kariery to jeden z kluczowych pozafinansowych argumentów przyciągających do firmy pracowników dopiero rozpoczynających karierę. Możliwość wykonywania różnorodnych zadań, pracy z najnowszymi technologiami, uczestniczenia w szkoleniach, zdobywania istotnych w danej branży uprawnień i certyfikatów - wszystko to stanowi argument, który waży niekiedy więcej niż różnica w pensji w porównaniu z analogicznym stanowiskiem u konkurencji. Kłopot w tym, że korzystanie z zewnętrznych usług rozwojowych nie jest tanie. Jeśli punktem wyjścia jest ograniczony budżet, nieustające organizowanie szkoleń, wizyt studyjnych i wyjazdów na konferencje jest najprawdopodobniej mało realne.

To, co w tej sytuacji możliwe, to kształtowanie codziennej pracy jako środowiska wspierającego uczenie - budowanie warunków, w których przydzielanie zadań, monitorowanie postępów i analiza rozwiązań codziennych problemów służą nie tylko zapewnianiu realizacji celów firmy, ale także wzmacnianiu kompetencji pracowników. Najbardziej optymalne rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą dotyczą tu wzajemnego uczenia się, podobnie jak w sytuacji 1. Inaczej niż w sytuacji 1, uczenie się nie musi koniecznie dotyczyć wąskiej specjalizacji i wysokiego poziomu zaawansowania, nie musi w automatyczny sposób przekładać się na sposób świadczenia usług lub wyniki finansowe firmy. Wystarczy, jeżeli daje pracownikom przestrzeń do rozwoju umiejętności i monitorowania postępów własnej kariery.

Sytuacja 4. Standaryzacja pracy w rosnącej firmie

Sukces wielu małych przedsiębiorstw opiera się często na inicjatywie, determinacji i doświadczeniu jednej lub kilku osób, które powołały je do życia. Pierwsze lata jej funkcjonowania to z reguły etap „autorski”, w których osoby te podejmują wszystkie istotne decyzje, na bieżąco rozwiązując pojawiające się problemy. W miarę, jak firma zaczyna rosnąć, pojawiają się jednak nowe dylematy. Coraz trudniej jest kontrolować wszystko samodzielnie, a nieustanna intensywna praca staje się na dłuższą metę zbyt wyczerpująca. Pora więc powierzyć więcej odpowiedzialności pracownikom. Czy jednak okażą się oni godni zaufania? Czy będą działać z determinacją i sprawnością, jaką wykazał się założyciel? Czy nie odejdą od pierwotnych, wypracowanych przez niego zasad?

Tego rodzaju wątpliwości są w pełni uzasadnione - w firmie, której sposób działania jest definiowany przez wiedzę i nawyki jednej lub kilku pracowników, wycofanie się tych osób to prosta droga do chaosu. Mądrze przeprowadzone przejście do następnego etapu funkcjonowania organizacji musi zatem polegać na stopniowym ustalaniu procedur i standardów działania - tak, by stopniowo coraz większa część działania firmy miała charakter „automatyczny”, nie wymagała ingerencji osób odpowiedzialnych za podejmowanie

kluczowych decyzji. Zarządzanie wiedzą nie służy więc tutaj uczeniu się rozumianemu jako pozyskiwanie z zewnątrz nowych, nieznanych treści, które zmienią sposób działania firmy. Przeciwnie, celem jest utrwalenie i kodyfikacja sposobu działania, który przyniósł jej sukces, tak, aby można było go kontynuować nawet bez udziału jego twórcy. Rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą, które najlepiej odpowiadają tej powyżej sytuacji, to różnego typu bazy procedur, przewodniki i podręczniki kodyfikujące wiedzę firmy.

Kiedy zarządzanie wiedzą nie jest zawracaniem głowy? Po pierwsze, gdy wysokiej klasy kompetencje pracowników mają służyć stworzeniu znacząco innych, wyróżniających produktów lub usług stanowiących o przewadze konkurencyjnej firmy. Po drugie, gdy poważną barierą dla codziennej efektywności jest mało efektywna komunikacja na temat codziennych zadań albo nieustające wyważanie otwartych drzwi. Po trzecie, gdy firma chce przyciągnąć młodych utalentowanych pracowników, równoważąc mało atrakcyjne pensje możliwościami rozwoju. Po czwarte, gdy sposób jej działania trzeba przenieść z umysłu właściciela do głów pozostałych pracowników.

Czy sytuacja Twojej firmy lub firmy, będącej Twoim klientem przypomina opisy przywołane powyżej? Jeżeli tak, warto dowiedzieć się więcej. Punktem wyjścia może być lektura kolejnych artykułów w tym numerze, ale też bardziej systematyczna refleksja, w której pomoże Ci kwestionariusz umieszczony na stronie www.y-box.pl.



Maciej Świeży

Trener, coach, konsultant. Z wykształcenia psycholog, obronił na UJ doktorat poświęcony uczeniu się złożonych umiejętności i przewidywaniu skuteczności działania. Posiada certyfikat coacha (PCC ICF, ECPC). Ukończył kompleksowe kursy trenerskie (m.in. Wszechnicy UJ i Erickson College International), a także zaawansowany kurs analizy dynamiki grupowej OPUS. Jest członkiem International Association of Facilitators. W pracy szkoleniowej specjalizuje się w metodologii wspierania rozwoju osób dorosłych (kursy trenerskie i coachingowe) oraz rozwoju kompetencji osobistych z wykorzystaniem zaawansowanych metod szkoleniowych. Prowadzi indywidualny i zespołowy coaching dla kadry menedżerskiej. Jest asesorem w programie certyfikacji kompetencji trenerskich, prowadzącym w akredytowanym przez ICF programie „The Art and Science of Coaching” oraz mentorem w procesie certyfikacji kompetencji coachingowych. Zaangażowany w tworzenie autorskich programów rozwojowych i prace badawczo-rozwojowe. Współautor modeli kompetencyjnych i standardów usług dotyczących rynku szkoleniowo-doradczego.