

JAK SKUTECZNIE WDRAŻAĆ ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

BY **SERGIUSZ SAWIN**

KONGRES KM POLAND 2005

Nie mówcie o zarządzaniu wiedzą. Rozmawiajcie tylko o biznesie

Te słowa prof. Karla-Erika Sveiby'ego, wygłoszone na I Kongresie Praktyków Zarządzania Wiedzą, mogą brzmieć dziwnie w ustach kogoś, kogo wielu uznaje za twórcę koncepcji zarządzania wiedzą. Jednak po dłuższym zastanowieniu okazuje się, że w tym krótkim stwierdzeniu jest wiele racji. Zarządzanie wiedzą w firmie nie może bowiem istnieć w oderwaniu od biznesu, od faktycznych celów strategicznych i operacyjnych firmy, nie może być celem samym w sobie.

Teraz, kiedy temat zarządzania wiedzą zajmuje coraz istotniejsze miejsce w naukach o zarządzaniu, wiele firm rozważa rozpoczęcie zakrojonych na szeroką skalę programów zarządzania wiedzą. Słowa prof. Sveiby'ego uświadamiają, że nie jest to właściwe podejście. Zarządzanie wiedzą jest bowiem umiejętnością podejmowania skutecznych działań biznesowych i powinno być ujmowane w najszerszym możliwie zakresie. Musi być obecne zarówno w najprostszych codziennych czynnościach (rozmowa, spotkania biznesowe czy "burze mózgow"), jak i przy podejmowaniu długofalowych decyzji biznesowych.

KM Poland 2005

W dniach 4-6 kwietnia 2005 roku odbył się w Warszawie I Kongres Praktyków Zarządzania Wiedzą. Kongres stanowił oficjalną inaugurację działalności Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą. Był także podsumowaniem kilku lat nieformalnej dyskusji i spotkań rosnącej grupy polskich menedżerów zainteresowanych rozwijaniem tej koncepcji.

W konferencji wzięło udział wielu prezesów i menedżerów czołowych polskich firm. Niewątpliwym sukcesem organizatorów był fakt, iż na Kongres przybył prof. Karl-Erik Sveiby, wybitny autorytet i doświadczony praktyk. Formuła Kongresu miała z założenia sprzyjać dzieleniu się wiedzą i wymianie doświadczeń. Obok wystąpień gości i panelu prezesów uczestnicy mieli do wyboru szereg kameralnych, interaktywnych sesji warsztatowych.

Duże zróżnicowanie tematyki kongresowych wystąpień i warsztatów było zgodne z szeroką definicją KM, zaproponowaną przez prof. Sveiby'ego. Uczestnicy kongresu mieli okazję przekonać się, że zarządzanie wiedzą dotyczyć może zarówno interakcji międzyludzkich, jak i procesów, a także problematyki mierzenia aktywów pozafinansowych czy wdrażania technologii wspierających gromadzenie danych.

KM jako sztuka dialogu

Doktor Lilly Evans swój warsztat poświęciła rozmowie, wskazując najważniejsze elementy komunikacji, które mogą przyczynić się do usprawnienia wymiany wiedzy między ludźmi. Po pierwsze, niezwykle istotny jest sposób, w jaki ludzie rozmawiają ze sobą na spotkaniach czy też pracując w zespołach. Uczestnicy warsztatu zostali poproszeni o przeprowadzenie krótkiej rozmowy, a reszta grupy zwracała uwagę na to, czy i w jaki sposób rozmówcy tworzyli u drugiej osoby poczucie bliskości lub dystansu. Po drugie, bardzo ważny jest sposób, w jaki zadawane są pytania. Pytania zamknięte blokują dostęp do wiedzy, podczas gdy pytania otwarte stymulują

dialog i powodują, że wiedza zostaje intuicyjnie przesyłana. Kolejnym kluczowym elementem komunikacji jest tzw. positive feedback, czyli umiejętność przekazywania pozytywnych komentarzy osobie, z którą się rozmawia. Pozytywne podejście buduje między ludźmi zaufanie, które jest podstawowym czynnikiem sprzyjającym wymianie wiedzy. Z niezwykle trudnym zadaniem komplementowania osób, których wcześniej nie znali, musieli się zmierzyć wszyscy uczestnicy warsztatu.

Zarządzanie wiedzą a zarządzanie aktywami niemierzalnymi

Wiedza i doświadczenie firmy, a także szeroko rozumiany kapitał ludzki (pracownicy, kadra menedżerska) oraz kapitał strukturalny (organizacja, procesy) należą do aktywów, których nie da się zmierzyć i umieścić w tradycyjnych sprawozdaniach finansowych. Jak zatem ocenić, czy firma rozwija swoje aktywa niematerialne, jak zbadać efektywność relacji z konsumentami, jak oszacować ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników? Henrik Martin z Intellectual Capital Sweden przybliżył uczestnikom swojego warsztatu problematykę oceny aktywów "niemierzalnych" firm przy zastosowaniu metodologii IC Rating. Jest to narzędzie, stworzone na podstawie koncepcji kapitału intelektualnego Leifa Edvinssona, które pozwala zmierzyć takie kluczowe obszary firmy, jak: marka, strategia, relacje, procesy czy kapitał ludzki pod kątem ich efektywności, potencjału rozwoju i ryzyka związanego z utratą obecnej efektywności. W hiperkonkurencyjnym otoczeniu XXI wieku aktywa niematerialne firm zaczynają odgrywać dużo większą rolę niż aktywa trwałe. W tej sytuacji ich właściwa ocena ma kluczowe znaczenie przy podejmowaniu długofalowych decyzji biznesowych.

Kultura dzielenia się wiedzą i akceptacja błędów kluczem do sukcesu

Prezesa uczestniczący w debacie moderowanej przez Harvard Business Review Polska zwracali uwagę na trudności związane z zarządzaniem wiedzą w ich firmach, spowodowane brakiem motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą i postrzeganiem własnej wiedzy jako potencjalnej przewagi konkurencyjnej nad innymi. Skłonienie pracowników do współtworzenia wiedzy powinno opierać się na głębokim zrozumieniu ich osobistych celów i dążeń, a nie być odgórnie narzucone poprzez dodanie kolejnego punktu na liście celów kwartalnych czy rocznych. Niezwykle istotna staje się akceptacja błędów. Pracownicy, którzy nie boją się popełniać błędów, są bardziej skłonni do zbierania doświadczeń i dzielenia się nimi z innymi, nawet jeżeli nie zawsze będą to pozytywne doświadczenia. Niestety wciąż większość firm nie potrafi szczerze rozmawiać o swoich błędach i porażkach. W efekcie kluczowa wiedza na ten temat przepada, a ryzyko popełnienia podobnych błędów w przyszłości pozostaje.

Podsumowanie

Podsumowując Kongres, można powtórzyć za Piotrem Wierzbickim z Sun Microsystems: Zarządzanie wiedzą to nie projekt, to filozofia, jak zarządzać organizacją i jak uczynić z niej biznes przynoszący dochód.