

MARIA ALUCHNA
BEATA MIERZEJEWSKA
KATEDRA TEORII ZARZĄDZANIA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

FORMUŁOWANIE I KOMUNIKOWANIE STRATEGII W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I INFORMACJĄ

Wprowadzenie

Nie od dziś wiadomo, że nawet perfekcyjnie sformułowana strategia przedsiębiorstwa, odłożona na półkę na niewiele się zda. Kluczowe w procesie zarządzania strategicznego wydaje się być jej wdrożenie. Co istotne jednak, rola kadry menedżerskiej na etapie wdrożenia zmienia się – nie jest ona już głównym architektem strategii przedsiębiorstwa. Menedżerowie, pragnący możliwie najskuteczniej zaimplementować strategię, powinni szczególną wagę zwrócić na problem jej efektywnego komunikowania, przekazując pracownikom niższych szczebli wiedzę oraz informacje dotyczące istotnych dla organizacji kwestii/ wyzwań. Z drugiej strony, nikt tak dobrze jak pracownicy liniowi, nie zna rzeczywistych potrzeb klientów czy problemów prowadzących do nieefektywności na końcowych etapach procesów. A zatem, niezwykle ważnym okazuje się transfer ich wiedzy i doświadczeń w górę hierarchii organizacyjnej, a przede wszystkim, wykorzystywanie tej wiedzy do formułowania strategii. Należy przy tym podkreślić, że określenie „pracownicy liniowi” we współczesnej gospodarce oznacza już nie słabo wykwalifikowanych robotników, mających nierzadko problem z rzetelną oceną sytuacji i jej wpływu na całą organizację, ale głównie specjalistów, profesjonalistów, ekspertów o otwartych umysłach, potrafiących myśleć systemowo. A zatem, ich wiedza oraz *insight* powinny we współczesnych organizacjach znacznie zyskać na znaczeniu.

Co więcej, wspomniana zmiana roli menedżerów w procesie zarządzania strategicznego obserwowana jest także już coraz częściej w kontekście formułowania strategii. W nowoczesnych, konkurencyjnych organizacjach strategia coraz rzadziej

sprowadzana jest jedynie do planu działań, a raczej oznacza szeroko kształtowaną, wspólną wizję. Pionierem w tym zakresie wydaje się być Peter Senge, przekonujący do budowania wspólnej wizji organizacji.

Czy zatem wspomniany transfer wiedzy i informacji, zarówno „górną-dół” jak i „dół-góra” jest efektywnie realizowany w polskich przedsiębiorstwach zarówno w procesie formułowania, jak i komunikowania (czy nawet szerzej: wdrażania) strategii?

Oto jedno z pytań, jakie nasuwa się podczas analizy wyników badań przeprowadzonych przez zespół Katedry Teorii Zarządzania SGH pod kierunkiem prof. dr hab. Piotra Płoszajskiego nt. Zarządzania uwagą.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wstępnych wniosków badawczych, pokazujących (na podstawie analizy przypadków) potencjał transferu wiedzy oraz informacji i wykorzystywania jej w organizacjach.

Cele i metodologia badania

Koncepcja zarządzania uwagą stanowi nowe spojrzenie na zasady funkcjonowania systemów ekonomicznych i społecznych (skala makro) oraz na reguły działania poszczególnych firm (skala mikro). Podejście to bazuje na nowych zjawiskach obserwowanych w rozwiniętych gospodarkach odnoszących się do skokowego wzrostu ilości, jakości oraz procesów przetwarzania informacji oraz wyłanianiu się społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy. W efekcie tych zmian ani kapitał, ani informacja nie jest już dobrem ograniczonym. Takim zasobem staje się możliwość poświęcenia uwagi przez pracowników, klientów, odbiorców reklam. W dużym uproszczeniu tej – wciąż rozwijającej się koncepcji – główne akcenty nowego ujęcia funkcjonowania gospodarki dotyczą następujących kwestii (por. (Goldhaber, 1997; Goldhaber, 1998; Mandel, 2005; Franck, 1999)):

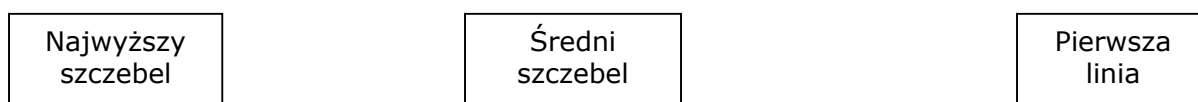
1. uwaga poświęcana przez poszczególne osoby i grupy społeczno-zawodowe zarówno produktom dostępnym na rynku, jak i wykonywanej pracy jest ograniczona i stanowi zasób rzadki, o który należy konkurować;
2. punkt ciężkości w walce konkurencyjnej między firmami zostaje przesunięty z wartości użytkowych oferowanych produktów i usług na rzecz cech

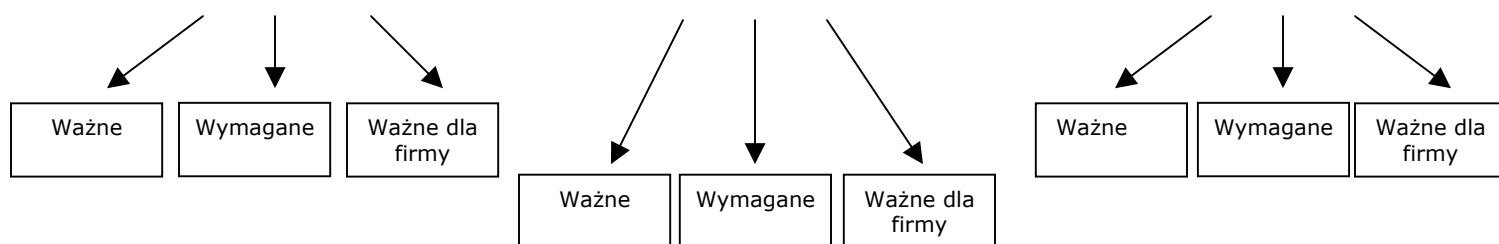
- nieużytkowych, tworzących wizerunek, określających sposób ich postrzegania oraz możliwości przyciągnięcia uwagi konsumentów;
3. złożoność procesów organizacyjnych odpowiadających wyzwaniom zmieniającego się otoczenia rynkowego napotyka na sztywność dotychczasowych skomplikowanych struktur organizacyjnych przekłada się na coraz większe obciążenie pracowników pracą. Mimo odnotowywanego w ostatnim dziesięcioleciu wzrostu produktywności, wskaźniki efektywności w obrębie organizacji pozostawiają wiele do życzenia (wzrost ten odbywa się głównie poprzez wydłużony czas pracy, dotychczasowe procedury natomiast stanowią istotną barierę w dalszym rozwoju);
 4. ilość dostarczanych i przetwarzanych informacji w pracy może prowadzić do rozdźwięku między wysiłkami podejmowanymi przez pracowników na poszczególnych szczeblach organizacji ukierunkowanymi zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz firmy.

Dla przeanalizowania postawionego we wstępie niniejszego artykułu problemu transferu i wykorzystywania wiedzy w procesie formułowania, komunikowania i realizowania strategii, szczególnie istotne wydają się dwa ostatnie z przedstawionych powyżej elementów charakteryzujących gospodarkę uwagi.

W prowadzonym w Katedrze Teorii Zarządzania SGH badaniu skoncentrowano się na jednym z aspektów zarządzania uwagą, czyli **sposobach i metodach zarządzania uwagą wewnętrzną w przedsiębiorstwie, czyli zarządzaniu uwagą pracowników**. Natłok informacji wymaga bowiem czytelnego wskazania priorytetowych zadań oraz zapewnienia spójności między tymi aspektami, które są ważne dla organizacji. W efekcie, przejrzyste systemy informacyjne zapewniające spójność między poszczególnymi szczeblami przedsiębiorstwa, jak i koherentny system motywacyjny, który zapewnia powiązanie istotnych zadań firmy z działaniem pracowników (rozliczanie/ nagradzanie w oparciu o kluczowe cele firmy) nabrały jeszcze większego znaczenia. Zgodnie bowiem z założeniami gospodarki uwagi ludzie poświęcają uwagę na: 1) to, co jest subiektywnie dla nich ważne oraz 2) to, co jest od nich wymagane. Schemat przepływu i koncentracji uwagi w firmie z uwzględnieniem trzech szczebli zarządzania przedstawia Rysunek 1.

Rysunek 1: Schemat przepływu i koncentracji uwagi w przedsiębiorstwie (model)





Źródło: opracowanie własne

Posługując się schematem z rysunku 1 łatwo zilustrować ideę zarządzania uwagą wewnątrz przedsiębiorstwa, dla zapewnienia spójnego systemu. Otóż, równość powinna zachodzić zarówno w ramach trzech aspektów uwagi (ważne, wymagane oraz ważne dla firmy), jak i między tymi elementami w odniesieniu do poszczególnych szczebli organizacyjnych (szczebel najwyższy, średni szczebel oraz front line). W efekcie, zarządzanie uwagą będzie prowadziło do ograniczenia konfliktów między trzema grupami w zakresie:

- tego co ważne oraz tego, co ważne z punktu widzenia firmy oraz
- na poziomach tego co wymagane, a tego co ważne z punktu widzenia firmy oraz pracowników wewnątrz każdej z grup.

Optymalną sytuacją (równowaga ogólno-firmowa) jest sytuacja, w której zróżnicowanie międzygrupowe, jak i wewnątrzgrupowe jest jak najmniejsze. Sytuacją najbardziej pożądaną z punktu widzenia kierownictwa jest opcja, gdy wewnątrzgrupowe zróżnicowanie między tym, co wymagane a tym, co ważne (obie kategorie) jest jak najmniejsze. Spójność powinna być przede wszystkim utrzymana w odniesieniu do realizacji strategii, komunikacji celów strategicznych oraz systemu motywowania.

Badanie stanowiące punkt odniesienia dla niniejszego artykułu jest pierwszą, na gruncie polskim, próbą metodologicznego zdiagnozowania potrzeby zarządzania uwagą w przedsiębiorstwie oraz zaproponowania przystosowanych do wymogów rynku polskiego narzędzi rozwiązywania problemów. Badania oparto na ankiecie, jaka została wysłana do przedsiębiorstw z listy 500 według dziennika „Rzeczpospolita”. Budowa ankiety została poprzedzona wywiadami eksperckimi. Jednocześnie samo narzędzie zostało przetestowane na grupie 3 menedżerów i 3 teoretyków w celu usunięcia stwierdzeń niejasnych i ewentualnie powtarzających się.

Badanie w firmach zostało przeprowadzone na trzech płaszczyznach:

1. Cele, które pracownik uważa za **ważne** w oficjalnej strategii firmy (grupa pytań: WAŻNE)
2. Cele, które sam pracownik uważa za **istotne** dla firmy (grupa pytań: ISTOTNE)
3. Cele, z których pracownik jest **rozliczany** (grupa pytań: ROZLICZANY)

Dla zapewnienia warunków dla późniejszej analizy porównawczej wewnątrz firmy taka sama ankieta została przeprowadzona wśród trzech szczebli zarządzania w każdym z badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie, aby uniknąć obciążenia badania błędem jednej odpowiedzi (single-response bias) dwie zmienne kontrolne zostały wprowadzone do ankiety: staż pracy oraz stanowisko (wewnątrz jednej z trzech grup).

Na podstawie wywiadów z grupą delficką oraz własnych doświadczeń autorzy postawili następujące hipotezy badawcze:

a. komunikacja a uwaga

Jednym z głównych celów najwyższego szczebla zarządzania w dużych przedsiębiorstwach jest skuteczna komunikacja celów strategicznych, misji i planów organizacji wszystkim jej uczestnikom. W przypadku efektywnego przepływu informacji, wszyscy pracownicy powinni mieć bardzo zbliżony pogląd na to, co jest ważne ogólnej strategii firmy. Na podstawie powyższych przesłanek ustalono hipotezę 1

H1. Odpowiedzi na grupę pytań WAŻNE będą takie same na każdym z trzech szczebli zarządzania

b. ocena rynku a uwaga

Każdy ze szczebli zarządzania w organizacji ma styk z innymi segmentami rynku, grupami klientów oraz otrzymuje informacje dzięki innym kanałom. Jednym z celów organizacji powinno być uspoźnienie postrzegania rynku, na którym prowadzi działalność analizowana firma, jednak bardzo rzadko dzieje się tak w praktyce. Takie spostrzeżenie upoważnia do postawienia następującej hipotezy 2

H2. Odpowiedzi na grupę pytań ISTOTNE będą różne w przypadku każdego z trzech szczebli zarządzania

c. rozliczanie i uwaga

Jest absolutnie oczywiste, iż każdy ze szczebli zarządzania działa na podstawie innych wytycznych i innego planu (najbardziej podstawowym rozróżnieniem jest poziom strategiczny, taktyczny oraz operacyjny).

H3. Odpowiedzi na grupę pytań ROZLICZANY będą różne w przypadku każdego z trzech szczebli zarządzania

d. zarządzanie uwagą

W najbardziej optymalnym przypadku, wszyscy pracownicy powinni postrzegać plany strategiczne przedsiębiorstwa za spójne z własnym oglądem rynku, na którym działają. Jednocześnie, rozliczani powinni być z wypełniania tych właśnie planów. W takim przypadku uwaga organizacji koncentrowałaby się na wymaganym i wyznaczonym kierunku działania. Jak zostało pokazane w rozdziale o ekonomicznych aspektach zarządzania uwagą, funkcja użyteczności pracowników ma tendencję do poważnych odchyień od tej samej funkcji wyznaczonej dla całej organizacji. Narzędzia zarządzania uwagą będą musiały się pojawić w chwili, gdy – jak przewidują autorzy – nastąpi pęknięcie w trzech analizowanych szczeblach.

H4. Wewnątrzgrupowe odpowiedzi na grupę pytań WAŻNE i ROZLICZANY będą się różnić na dwóch niższych szczeblach zarządzania

H5. Wewnątrzgrupowe odpowiedzi na grupę pytań ISTOTNE i ROZLICZANY będą się różnić na dwóch niższych szczeblach zarządzania

Komunikowanie strategii

Ludzie rzadko kiedy traktują swą uwagę jako zasób. Częściej mianem rzadkiego zasobu gotowi są określać swój czas. Niemniej, jeśli przyjrzymy się naturze uwagi

oraz czasu, bez wątpienia dostrzeżemy ich cechy wspólne, jak choćby wyczerpalność, niepowtarzalność, brak substytucyjności. Chcąc efektywnie dysponować tak swoim czasem, jak i uwagą, pracownicy starają się je kierować na – ich zdaniem – najważniejsze zadania/ działania. A zatem dla kierownictwa najważniejszym wyzwaniem staje się zapewnienie spójności między tym, co jego zdaniem jest najważniejsze dla firmy a tym, co pracownicy subiektywnie uznają za ważne. Na to bowiem, będą poświęcali swój czas i koncentrowali uwagę.

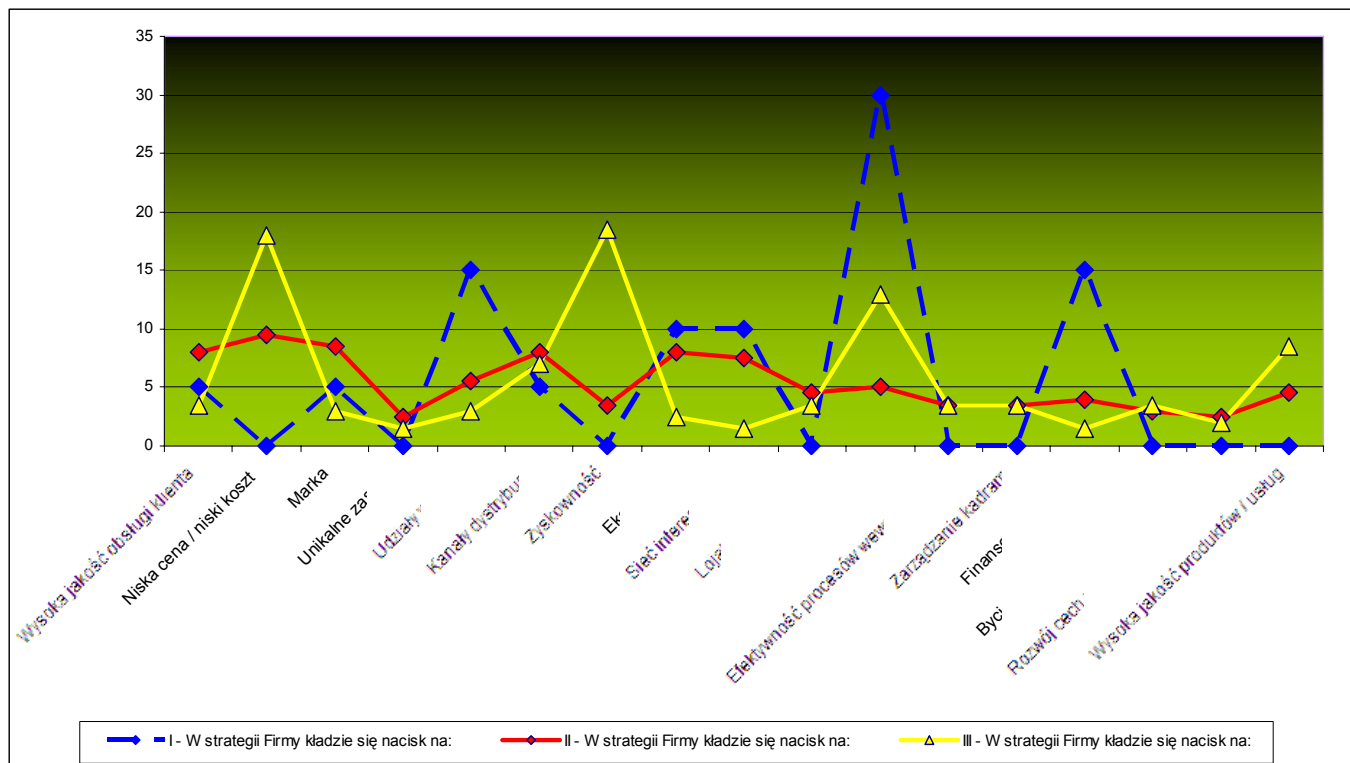
Pamiętając o jednym z głównych założeń gospodarki uwagi, a mianowicie ograniczoności zasobu uwagi w warunkach zalewu informacji, można zauważyć, że – paradoksalnie - coraz trudniej jest menedżerom przyciągnąć uwagę pracowników do rzeczywiście ważnych informacji, jakie chcieliby im przekazać. Bez wątpienia, jedną z takich kluczowych z punktu widzenia firmy informacji jest jej strategia. Efektywne przekazanie jej istoty, kierunku strategicznego przyjętego przez firmę wydaje się być warunkiem niezbędnym dla właściwego jej zrozumienia i wdrażania w codziennej pracy przez pracowników.

W przeprowadzonych badaniach we wszystkich analizowanych przypadkach można zauważyć rozdźwięk między tym, co kierownictwo (zarówno najwyższego jak i średniego szczebla) uważa za ważne a tym, co jest ważne zdaniem pracowników. Jest to pierwsza wskazówka dla pogłębienia analizy efektywności komunikowania strategii przedsiębiorstwa.

Dla przykładu przytoczmy wyniki uzyskane w firmach z branży metalurgicznej (Wykres 1) oraz petrochemicznej (Wykres 2.).

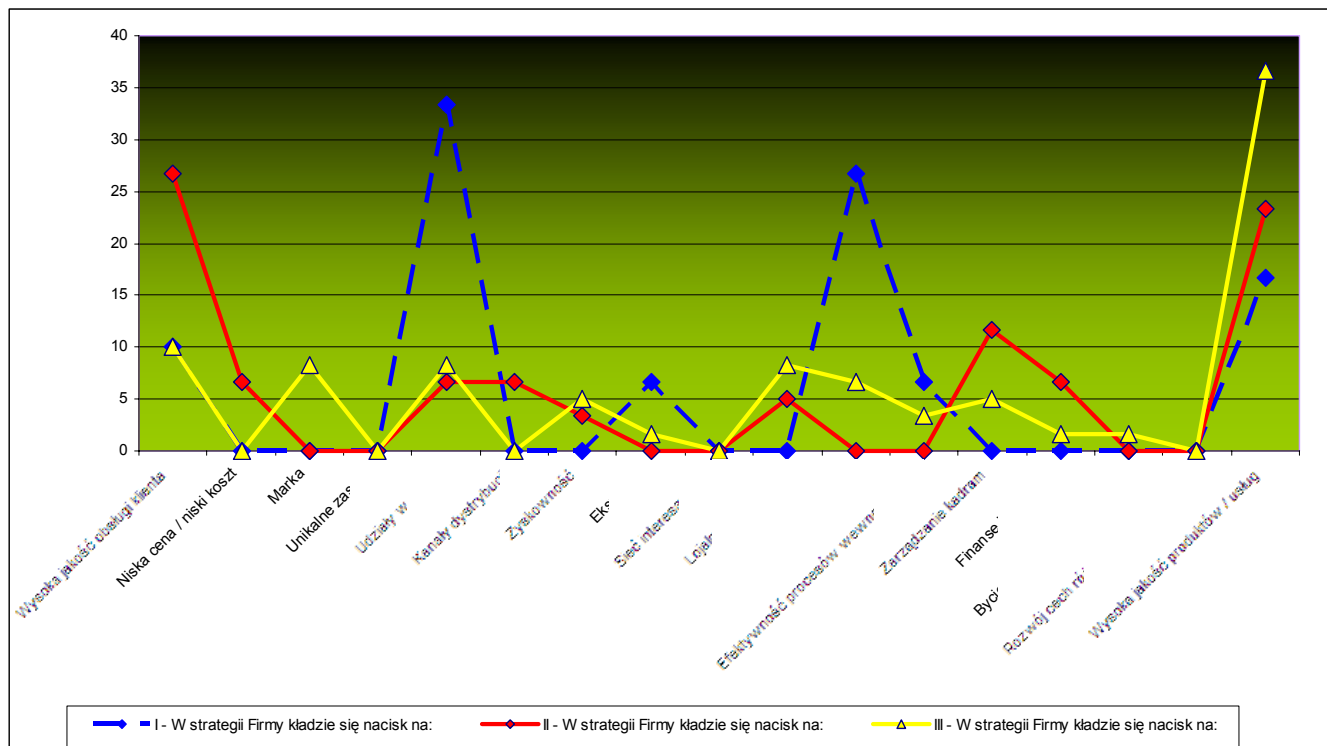
Pracownicy firm odpowiadali m.in. na pytanie, na co kładzie się największy nacisk w strategii firmy. Wydaje się, że określenie tego, co jest kluczowe w strategii, nie powinno sprawiać nikomu problemu, jeśli tylko strategia ta będzie dobrze zakomunikowana, przekazana. Jeśli informacje dot. kierunków i celów strategicznych będą przekazywane efektywnie i nie napotkają na bariery, odpowiedzi pracowników, niezależnie od zajmowanego szczebla w hierarchii powinny być zbieżne.

Wykres 1. Postrzeganie akcentów strategii przez przedstawicieli różnych szczebli hierarchii organizacyjnej (firma z branży metalurgicznej).



Źródło: wyniki badań „Strategie zarządzania uwagą” – opracowanie własne

Wykres 2. Postrzeganie akcentów strategii przez przedstawicieli różnych szczebli hierarchii organizacyjnej (firma z branży petrochemicznej).



Źródło: wyniki badań „Strategie zarządzania uwagą” – opracowanie własne

Przedstawione wykresy jednoznacznie pokazują, że w analizowanych firmach zupełnie inaczej widzą strategię i najważniejsze jej elementy przedstawiciele najwyższego szczebla zarządzania (oznaczony kolorem niebieskim), inaczej zaś pracownicy najniższego szczebla (kolor żółty). Ich percepcja strategii, a w szczególności najważniejszych jej akcentów jest różna.

Nieco inaczej zachowują się menedżerowie średniego szczebla (kolor czerwony) – w prezentowanych przykładach wykazują oni albo percepcję nieco bardziej zbieżną z percepcją przedstawicieli najniższego szczebla (przypadek firmy z branży petrochemicznej), albo kształtującą się między ocenami I i II szczebla.

Choć niniejszy artykuł prezentuje jedynie przykładowe firmy, to jednak odzwierciedlają one ogólny obraz wyników badań.

Można zatem wysnuć wniosek, że strategia w badanych firmach nie jest komunikowana właściwie. Pracownicy zwracają różną uwagę (inną niż ich przełożeni) na najistotniejsze elementy strategii. Jeśli zatem same bariery komunikacyjne nie

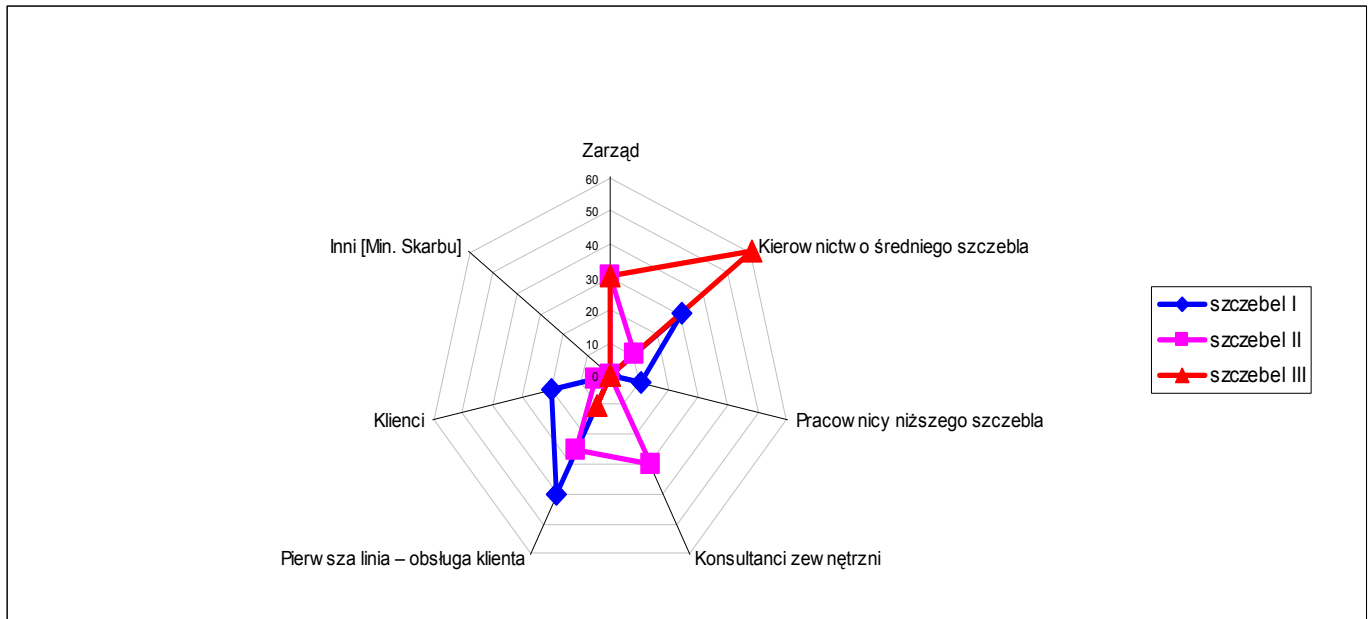
zostaną przewyżnione, to trudno spodziewać się, by strategia ta była później efektywnie wdrażana i realizowana przez pracowników.

Wykorzystywanie wiedzy i informacji od pracowników

Innym, istotnym warunkiem dla osiągnięcia przez firmę sukcesu na rynku, jest elastyczne dostosowywanie się, swej oferty do potrzeb rynku, szybkie reagowanie na zmiany preferencji nabywców, ich oczekiwania (także te nieuświadomione). Innymi słowy: znajomość rynku.

Wielu autorów podkreśla, że szeroką i bardzo trafną wiedzę o rynku posiadają pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem. Nie od dziś bowiem, zwłaszcza w literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą i innowacjami (por. Prahalad (2004), Wenger (1999), McElroy (2003)) kładzie się nacisk na włączenie wprost klienta (w różny sposób – poprzez np. poprzez społeczności klienckie) w procesy opracowywania nowych produktów, modyfikowania oferty rynkowej. Można by zatem przypuszczać, że firmy nowoczesne, pragnące odnosić sukcesy na rynku, szczególną wagę będą przykładały do informacji i wiedzy pozyskiwanej od klientów oraz pracowników na co dzień współpracujących blisko z klientami, znających ich potrzeby.

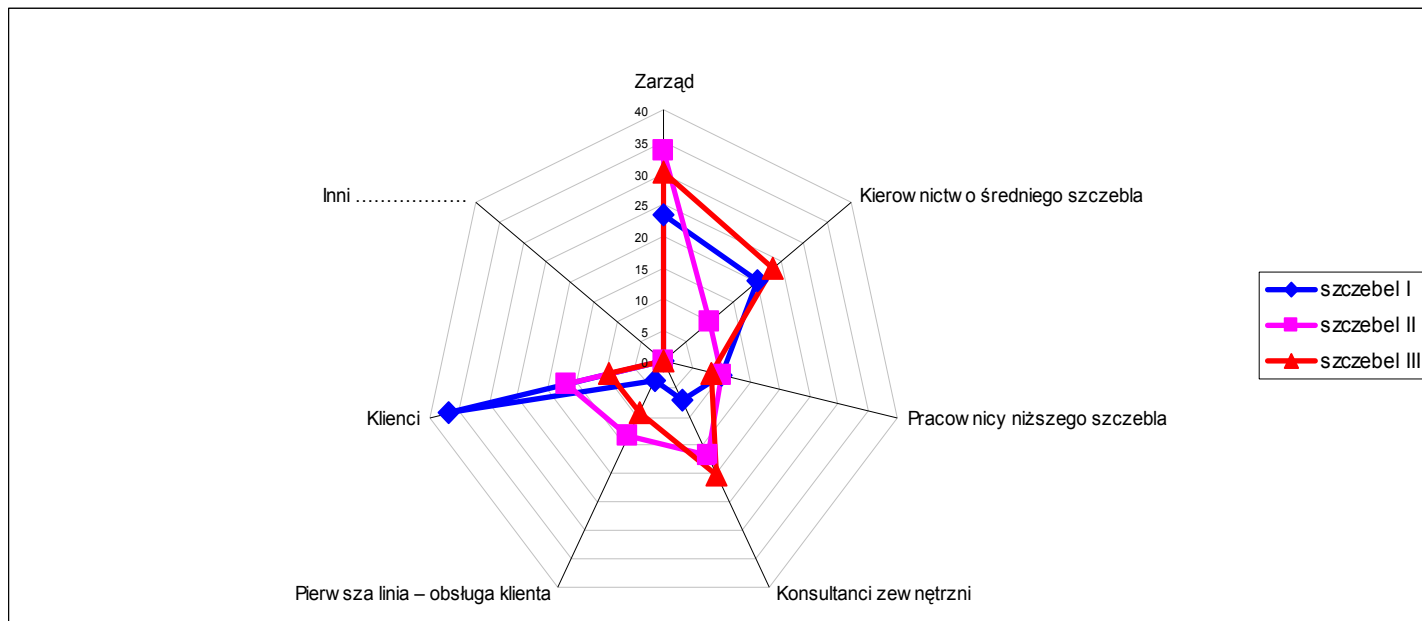
Wykres 3. Kto w firmie dostarcza informacji wykorzystywanych w tworzeniu strategii (firma z branży metalurgicznej)



Źródło: wyniki badań „Strategie zarządzania uwagą” – opracowanie własne

Wskazania zaprezentowane na powyższym wykresie dotyczącym grup, które dostarczają informacji wykorzystywanych w tworzeniu strategii pokazują brak spójności w postrzeganiu roli poszczególnych grup interesariuszy, jako dostawcy informacji do strategii. Podczas gdy respondenci ze szczebla strategicznego wskazywali głównie pracowników pierwszej linii i średniego szczebla oraz klientów, pracownicy taktyczni zwracali uwagę na zarząd, konsultantów zewnętrznych i pracowników pierwszej linii. Pracownicy operacyjni tymczasem uważali, że to przede wszystkim zarząd i kierownictwo średniego szczebla dostarczają informacji w procesie tworzenia strategii.

Wykres 4. Kto w firmie dostarcza informacji wykorzystywanych w tworzeniu strategii (firma z branży petrochemicznej)



Źródło: wyniki badań „Strategie zarządzania uwagą” – opracowanie własne

Zaprezentowane wyniki z przykładowych przedsiębiorstw (por.

Wykres 3 i Wykres 4) pokazują, że w badanych firmach wciąż strategia oparta jest głównie na informacjach kadry zarządzającej najwyższego szczebla oraz konsultantów zewnętrznych.

Co ciekawe, tu też inna jest percepcja problemu dostarczania informacji wśród menedżerów najwyższego szczebla oraz pracowników niższych szczebli. Szczególnie

ciekawa wydaje się sytuacja w firmie z branży petrochemicznej – tu wg kadry zarządzającej klienci są głównymi dostawcami informacji wykorzystywanych do budowania strategii. Ocena sytuacji znacznie różni się na niższych szczeblach (które potencjalnie mają z kolei bliższy kontakt z tymże klientem) – pracownicy średniego i najniższego szczebla są zdania, że informacje od klientów są wykorzystywane rzadziej niż informacje od konsultantów, na równi zaś z informacjami od pracowników obsługi klienta. Wprawdzie utożsamianie informacji od klienta z informacjami od pracowników obsługi klienta mogłoby być zbyt daleko idącym uproszczeniem, jednakże trudno sobie wyobrazić, aby ok. 2/3 informacji od klientów trafiało bezpośrednio do zarządu, z pominięciem innych szczebli hierarchii. Zwłaszcza, że analizowana firma znaczną część przychodów realizuje na rynku detalicznym lub półhurtowym.

Zaskakujące, że w przypadku firmy z branży metalurgicznej, przedstawiciele zarządu są zdania, że informacje pochodzące od nich nie są w ogóle wykorzystywane w budowaniu strategii. Nieco mniej ostro postrzegają sytuację pracownicy niższych szczebli.

Ewidentnie inna sytuacja ma miejsce w firmie z branży petrochemicznej – tu informacje od zarządu mają w ocenie niemalże wszystkich badanych zasadniczą rolę w budowaniu strategii.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej wybrane elementy opisujące badane przypadki dostarczają cennych obserwacji dotyczących zarządzania uwagą w polskich przedsiębiorstwach.

Zaprezentowane przykłady zdają się potwierdzać, iż zarówno transfer wiedzy i informacji w relacji „góra-dół” (widoczny choćby w procesie komunikowania strategii) jak i w relacji „dół-góra” nie przebiega na tyle efektywnie, by zapewnić firmie optymalne wykorzystywanie wiedzy/informacji. Bez wątpienia, wiele wysiłku firmy muszą włożyć w przyciąganie uwagi swych pracowników do wyzwań naprawdę dla nich istotnych. Z drugiej strony jednak, nie mniej wysiłku będzie je kosztowało takie pokierowanie uwagą kadry menedżerskiej, by potrafiła efektywnie wykorzystywać wiedzę i informacje płynące z rynku oraz z wnętrza firmy.

