

Jak wdrożyć wiki w firmie?

Praktyczny poradnik autorów BusinessWiki

Spis treści

Wstęp.....	3
Dla kogo wiki?.....	4
Czy Twoja organizacja w pełni wykorzystuje potencjał swoich pracowników?	4
Najważniejsze korzyści z wdrożenia wiki.....	4
Co to jest wiki?.....	5
Jakie są najczęstsze zastosowania wiki?	5
Wiki a Enterprise 2.0	6
Enterprise 2.0 usprawni Zarządzanie Wiedzą	6
Enterprise 2.0 dla praktyków.....	8
Wiki dla menadżera	10
Jak szybko wdrożyć nowego pracownika?	10
Masz doskonały pomysł ale teraz nie ma czasu by go realizować?.....	10
Z firmy odchodzi pracownik?	10
Szukasz źródeł inspiracji?.....	10
Tracisz codziennie dużo czasu na poszukiwanie informacji?.....	10
Dokumentacja projektów, które prowadzisz z definicji jest nieaktualna?	10
Najlepsze praktyki	11
Współpraca zespołu projektowego	11
Zbyt dużo e-maili?.....	11
Żyjący intranet.....	12
Baza wiedzy	12
Wiki FAQ.....	13
Dlaczego korzystać z wiki do wymiany wiedzy?	13
Globalny intranet czy lokalne wiki?	13
Dlaczego wiki zadziała tam gdzie nie działają inne systemy?.....	13
Proces wdrożenia wiki	14
Projekt pilotażowy	14
Spotkanie startowe	14
Syndrom pustej strony	15
Zacznij od najprostszych rzeczy	15
Osobista strona wiki.....	15
Warsztaty wiki	15
Opory w dzieleniu się wiedzą.....	15
Zarządzanie projektami.....	16
Lepsze spotkania	16
Listy ToDo	16

Wstęp

Oprogramowanie wiki staje się jednym z podstawowych narzędzi współpracy grupowej. Analitycy rynku oraz praktycy biznesu zgodnie twierdzą, że to jedna z najbardziej perspektywicznych form komunikacji wewnętrznej firmy.

Ten podręcznik ma za zadanie wspierać osoby uruchamiające wiki w swoich organizacjach.

Znajdziesz tutaj praktyczne porady, które pozwolą z sukcesem wdrożyć wiki w Twojej organizacji. Nasz poradnik opieramy na doświadczeniu z Wiki tworzonymi dla dużych i małych firm, stowarzyszeń i organizacji rządowych. Współtworzyliśmy Wiki używane w Europie, Azji oraz obu Amerykach. Ciągłe wiele uczymy się o naszych klientach, ich potrzebach i pomysłach na wykorzystanie Wiki – nie przestają nas zaskakiwać. Chcemy z pokorą podzielić się wiedzą, którą już zdobyliśmy i zachęcić Cię do samodzielnego eksperymentowania z Wiki w Twojej organizacji.

Zapraszamy serdecznie do lektury i zgodnie z filozofią Wiki – zachęcamy do dzielenia się z nami swoimi pomysłami i opiniami.



Tomek Karwatka
Dyrektor Operacyjny [Divante](#)
tkarwatka@divante.pl

PS. Więcej informacji o naszym Wiki znajdziesz na <http://onbusinesswiki.com>. Więcej o ofercie zarządzania wiedzą znajdziesz natomiast na stronie <http://divante.pl>.

Dla kogo wiki?

Czy Twoja organizacja w pełni wykorzystuje potencjał swoich pracowników?

Każdy menadżer, szef działu, właściciel firmy zadaje sobie pytanie czy zrobił wszystko by stworzyć swoim pracownikom optymalne środowisko pracy. Truizmem jest powiedzieć, że pracownicy są jedną z najważniejszych wartości firmy. Warto zadać sobie pytanie co zrobić by wartość ta nabrała realnego kształtu.

Dziś szefowie zespołów napotykają podczas pracy na szereg problemów. Każdy z nas intuicyjnie czuje, że uporanie się z nimi pozwoliłoby organizacji jak i każdemu z pracowników wiele zyskać.

Problemy jakie obserwujemy w firmach:

1. Gdy pracownik odchodzi, znika z nim wiedza, którą posiadał.
2. Wdrożenie do pracy nowego pracownika jest długotrwałym procesem, podczas którego znacząco spada wydajność także innych pracowników.
3. Nawet krótka nieobecność pracownika skutkuje problemami w dostępie do materiałów, nad którymi pracował.
4. Najlepsi specjaliści nie mają czasu na dzielenie się wiedzą.
5. Pomysły nie są wdrażane w życie, giną gdzieś w bieżących sprawach.
6. Tracisz codziennie dużo czasu na poszukiwanie informacji.
7. Poszukujesz miejsca inspiracji, skąd mógłbyś czerpać nowe pomysły.
8. Dokumentacja projektów, które prowadzisz z definicji jest nieaktualna.
9. Wszyscy w zespole narzekają na ilość maili.
10. Trudno odszukać w organizacji ekspertów.

Przez ostatnie kilka lat zarządzałem firmami i projektami, które dynamicznie się rozwijały. Napotkałem na wszystkie opisane wyżej problemy. Postanowiłem zająć się oprogramowaniem wiki by skuteczniej pracować nad własnymi projektami. Zaczynałem od MediaWiki i Doku Wiki, następnie poznałem wiele komercyjnych systemów Wiki oraz systemów konkurencyjnych do Wiki. Filozofia Wiki jest dla mnie swego rodzaju kwintesencją możliwości jakie daje nam Internet – komunikacja w celu tworzenia synergii.

Najważniejsze korzyści z wdrożenia wiki

Wiki rozwiązuje wiele problemów współczesnych firm w obszarze zarządzania wiedzą, współpracy grupowej, przygotowywania dokumentacji, zarządzania jakością, marketingu i pr.

Wdrożenie wiki zapewnia:

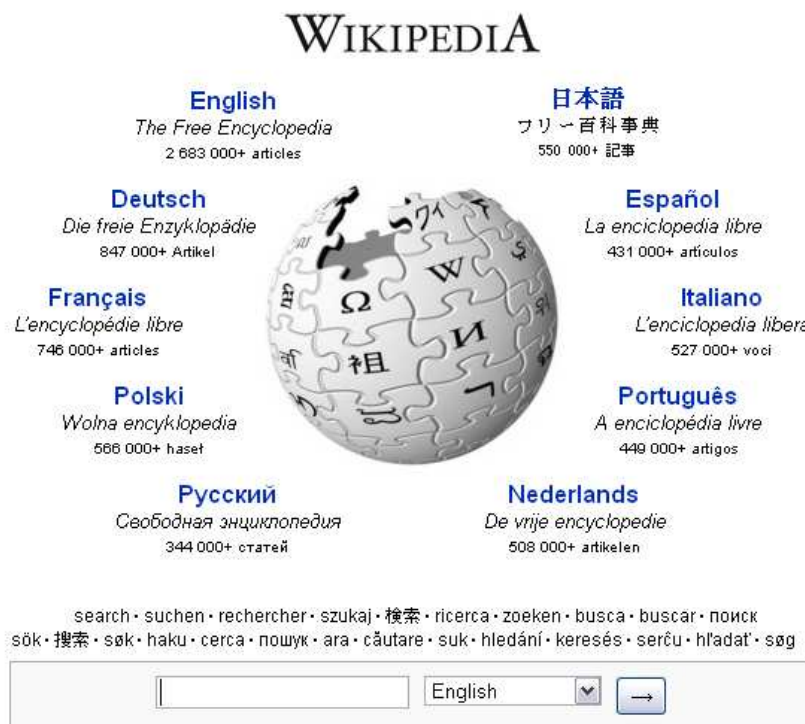
1. Środowisko współpracy grupowej.
2. Ułatwienie zarządzania dużą ilością informacji.
3. Aktywację pracowników do dzielenia się wiedzą.
4. Możliwość tworzenia elastycznych baz wiedzy, bez ograniczeń.
5. Możliwość rozwoju w kierunku dzielenia się częścią wiedzy z otoczeniem biznesowym.
6. Budowanie wizerunku otwartej, nowoczesnej firmy.

Wiki jest niekiedy także używane jako centralne miejsce – spinające wszystkie bazy wiedzy. Coraz częściej rozmawiamy z klientami o projektach łączenia poprzez Wiki baz danych Lotus Notes, intranetu opartego na Sharepoint oraz innych rozwiązań. Wiki doskonale spełnia rolę integralnego komponentu zarządzania wiedzą.

Co to jest wiki?

Czy znasz Wikipedię? To największa encyklopedia na Świecie, tworzona przez miliony internautów z całego świata. Można zaryzykować stwierdzenie, że Wikipedia to największy projekt zarządzania wiedzą jaki stworzyła ludzkość. Wikipedia opiera swoje działania na mechanizmach Wiki.

Wiki jest prywatną stroną zaprojektowaną z myślą o współpracy grupowej. **Tradycyjne strony są tworzone do przeglądania, natomiast Wiki każdy może edytować, aktualizować, dodawać strony z nowymi informacjami. Mechanizm ten nie wymaga znajomości HTML.**



Rysunek 1 - Wikipedia to najbardziej znane wiki.

Jakie są najczęstsze zastosowania wiki?

Elastyczność Wiki może być niekiedy barierą w jej wdrożeniu. Dlatego przedstawiam tutaj najczęstsze zastosowania Wik – mogą stać się dla Ciebie inspiracją.

- Zarządzanie wiedzą – gromadzenie, udoskonalanie, współtworzenie wiedzy korporacyjnej.
- Intranety w małych i średnich firmach – publikowanie informacji dla pracowników firmy (np. przepisy, procedury, poradniki, opisy produktów).
- Zarządzanie projektami – bieżące informowanie o stanie projektu, współpraca nad dokumentacją projektową, tworzenie planów rozwoju.
- Tworzenie dokumentów i publikacji – wiki pozwala na swobodne tworzenie dokumentów w grupie, ich dopracowywanie, redagowanie, recenzowanie i tłumaczenie.
- Współpraca grupowa – wiki może być głównym narzędziem organizacji współpracy grupowej, także wirtualnej. Można tworzyć strony projektów, listy todo, kalendarze i agendy spotkań, notatki z ustaleń, strony wizytówki członków zespołu.
- Support – wsparcie dla użytkowników produktów oraz działu wsparcia technicznego. Strony z opisem rozwiązania problemów w postaci wiki mogą zbierać feedback użytkowników.

- eLearning – tworzenie branżowych słowników, kursów, samouczków.

Wiki a Enterprise 2.0

W korporacyjnym żargonie popularność zdobywa pojęcie „Enterprise 2.0”. Postanowiłem napisać kilka słów o tym trendzie gdyż wiąże się bezpośrednio z zastosowaniem Wiki w firmie. Wiki są uznawane za jedno ze sztandarowych narzędzi trendu Enterprise 2.0. Czym jest Enterprise 2.0? Pojęcie to postuluje użycie społecznościowych aplikacji WWW jako narzędzi firmowej współpracy grupowej.

Enterprise 2.0 usprawni Zarządzanie Wiedzą

W 1983 roku człowiekiem roku według Time został.. komputer. Nieco ponad dwadzieścia lat później zrozumieliśmy, że to ludzie tworzą wartość tego co w systemie. Człowiekiem roku zostałeś Ty – czyli konsument. Trend Web 2.0 zyskał popularność i dziś jest już czymś co stało się częścią Internetu.

Dziś triumfy zaczyna święcić młodszy ale poważniejszy brat Web 2.0 - czyli Enterprise 2.0. Enterprise 2.0 to nowe podejście do staromodnego korporacyjnego oprogramowania. Firmy zaczynają dostarczać swoim pracownikom szybkich, prostych w użyciu narzędzi społecznościowych – po to by Ci pracowali wydajniej, kreatywniej, przyjemniej. Wszystko podane w sposób znany z Bloxa, GoldenLine, Naszej-Klasy czy Wikipedii.

Enterprise 2.0 to także oszczędności dzięki modelowi sprzedaży oprogramowania SaaS. W modelu SaaS oprogramowanie sprzedawane jest w cyklu miesięcznych opłat, gotowe do użycia zaraz po zakupie, bez długotrwałych i kosztownych wdrożeń, bez udziału IT.

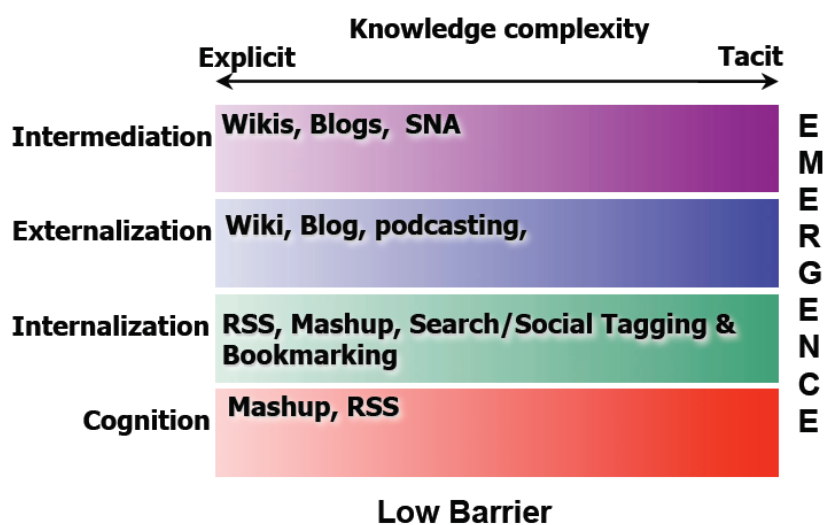
Termin Enterprise 2.0 istnieje w świadomości biznesu w USA od 2006. Dziś w 2008 zaczyna się o nim mówić w Polsce. Niemniej Enterprise 2.0, nawet na rynkach bardziej rozwiniętych, nadal brzmi dość obco i nadal wiele firm nie bardzo wie co z tym zrobić. Firma Market Intelligence przedstawił wyniki badań dotyczących Enterprise 2.0. Pytano menadżerów z USA jakie cele chcą osiągnąć dzięki wdrożeniu narzędzi nowej generacji. Najczęściej (63%) wymieniano polepszenie współpracy, podniesienie świadomości wiedzy jaka jest w organizacji (56%) oraz zwiększenie szybkości komunikacji i działania (również 56%).

CoreMedia w swoim raporcie z 2007, dotyczącym rynku niemieckiego, wykazuje, że korporacyjna odmiana Web 2.0 jest najlepiej znana w działach marketingu (nie słyszało o niej tylko 14%) oraz w działach rozwoju. Działy Marketingu i PR uważają też (aż 56%), że już za kilka lat narzędzia Enterprise 2.0 staną się jednym z podstawowych sposobów komunikacji w firmach. Niemieccy respondenci uznali za najważniejsze zalety E20 (Enterprise 2.0) usprawnienia w zakresie zarządzania kontaktami, wymiany informacji, dzielenia się pomysłami i innowacjami, dostępu do wiedzy. Także raport na temat Enterprise 2.0 wydany przez Forrester Research w kwietniu 2008, zwraca uwagę na to iż zainteresowanie oprogramowaniem typu Enterprise 2.0 wychodzi najczęściej z działów Marketingu, R&D. Paradoksalnie to działy IT w tym układzie zachowują się bardziej konserwatywnie. Obecnie poświęcają one około 70% swoich zasobów na utrzymywanie istniejącego już oprogramowania i są ostrożne w korzystaniu z oprogramowania typu Enterprise 2.0. Zapewne model licencji SaaS (Software as a service) ułatwi zakup oprogramowania – oddając możliwość decyzji wprost do działów R&D i Marketingu.

Wymieniane wielokrotnie ułatwienie wymiany wiedzy i przyspieszenie komunikacji wiąże się wprost z Zarządzaniem Wiedzą. Ta dziedzina wydaje się jednym z ciekawszych zastosowań trendu Enterprise 2.0. Dotychczas Zarządzanie Wiedzą zarezerwowane było dla dużych korporacji. Dzięki tanim narzędziom (z zaszytymi wewnątrz dobrymi praktykami) także MSP mogą korzystać z dobrodziejstw tej dziedziny nauki.

W zarządzaniu wiedzą oczywiście od lat chodzi o to samo – jak najlepsze wykorzystanie talentów w organizacji. Jak dotąd teoretycy zarządzania wiedzą twardo upierali się aby rozdzielać zarządzanie wiedzą od systemów informatycznych, które to zarządzanie wspierają. W efekcie tego powstawały systemy, które zupełnie nie spełniały pokładanej w nich nadziei. Nawet jeśli w zarządzaniu wiedzą nie chodzi o technologię to trzeba mieć na uwadze, że to właśnie technologia może mieć decydujące znaczenie w powodzeniu wdrożenia. Wiele firm wręcz zraziło się do hasła „zarządzanie wiedzą” wdrażając u siebie jeden z dedykowanych systemów, który zamiast usprawniać pracę i zapewnić możliwość dzielenia się wiedzą, stworzył jedynie nowe biurokratyczne obowiązki. Nie należy jednak sądzić, że zarządzanie wiedzą przeminie jak niejedna tymczasowa koncepcja. Zarządzanie wiedzą to konieczność w czasach, kiedy informacji jest nadmiar, ale dopiero naprawdę wartościowa wiedza zapewnia przewagę konkurencyjną. Trzeba jednak spojrzeć realistycznie na zadania, które przed nami stawia zarządzanie wiedzą. Jednym z najważniejszych zadań jest stworzenie oprogramowania na tyle elastycznego by dopasowało się do kultury organizacyjnej firmy. Tylko oprogramowanie, które pozwoli pracownikom aktywnie włączyć się w proces jego adaptacji ma szansę zdobyć uznanie i akceptację zespołu. Narzędzia Enterprise 2.0 dzięki swojej elastyczności wyniesionej z trendu Web 2.0 mają szansę oddać władzę w ręce pracowników. To pracownicy mogą wybrać oprogramowanie, dostosować i używać tak jak używają swoich ulubionych serwisów społecznościowych. Dział IT ma zapewnić jedynie techniczne funkcjonowanie narzędzia – na poziomie koncepcyjnym sterowanie przejmują użytkownicy.

W prezentacji na ostatniej Enterprise 2.0 Conference Carl Frappaolo postuluje wykorzystanie narzędzi Web 2.0 na wszystkich poziomach zarządzania wiedzą.



Rysunek 2 - Wykorzystanie narzędzi Web 2.0 na wszystkich poziomach zarządzania wiedzą.
Autor: Carl Frappaolo.

Według raportu Enterprise 2.0 wydanego przez MarketIQ najczęściej używane narzędzia Enterprise 2.0 w firmach to kanały RSS oraz firmowe Wiki. Oba narzędzia znajdują się w fazie dynamicznego wzrostu i oba adresują zagadnienia związane z Zarządzaniem Wiedzą.

Forrester zauważa, że dzisiejsze pokolenie 12-17 latków bardzo aktywnie korzysta ze społecznościowych narzędzi Web 2.0. W tej grupie aż 1/3 to twórcy treści. Natomiast w populacji obecnych 50 latków tylko 7% to twórcy. W najbliższym czasie grupa 50 latków odejdzie na emeryturę a firmy przyjmą do pracy dzisiejsze nastolatki. Można spodziewać się, że Ci pracownicy z chęcią przeniosą swoje „cywilne” zachowania na grunt firmy, popularyzując przy tym narzędzia Enterprise 2.0.

Mimo, że trend Enterprise 2.0 dopiero raczkuje w Polsce, niesie on z sobą wiele potencjalnych korzyści dla wszystkich firm. Popularyzacja narzędzi E20 pozwoli firmom uzyskać dostęp do efektywniejszych i znacznie tańszych narzędzi biznesowych.

Enterprise 2.0 dla praktyków

Poznaj Charliego. Charlie pracuje w wielkim szklanym biurowcu ale zdarza mu się pracować także na wielkiej wygodnej kanapie w swoim mieszkaniu. Charli pracuje w małym zespole – jest w nim pięć osób. Każda na innym kontynencie. Gdy w Rio de Janeiro współpracownik Charliego kończy pracę i wychodzi do domu inny członek zespołu, pracujący w Melbourne, zaczyna czytać jego maile przy śniadaniu. Jeśli w Rio o czymś zapomną, Ci z Melbourne muszą czekać cały dzień – zatem czytanie maili do śniadania stało się stylem ich życia.

Zarządzanie zespołem osób, które nigdy się nie spotkały i pracują w różnych strefach czasowych jest głównym wyzwaniem codziennego dnia naszego bohatera.

Charli ma szefa, nigdy go nie spotkał osobiście ale poprzez kanał RSS śledzi jego bloga, dzięki czemu czuje, że dobrze go rozumie. Charli też ma bloga. Blog dotyczy projektu Charliego i tym razem to jego szef śledzi kanał RSS. Postępy nad projektem śledzi także cały zespół Charliego oraz jeszcze 130 osób z firmy, które są zainteresowane tematyką projektu.

Aby zapanować nad bieżącym prowadzeniem projektu Charli używa BaseCamp (<http://www.basecampHQ.com/>). Przydziela zadania i monitoruje stopień ich wykonania, ma wgląd w dostępność zasobów. Dokładnie \$49 / mc kosztuje go oprogramowanie, które umożliwi zarządzanie wszystkimi jego projektami. Nie musi interesować się technikaliaami, gdy w zespole pojawia się nowy pracownik – po prostu tworzy dla niego konto w BaseCamp. Poza tym BaseCamp także posiada RSS dzięki, którym Charli jest informowany na bieżąco o stanie prac.

Charli ciągle używa firmowych wiki. Jedną z wiki takiego typu jest BusinessWiki (<http://businesswiki.eu/>) - firma wybrała to rozwiązanie bo można go używać zarówno w modelu SaaS jak i zainstalować w wewnętrznej sieci firmowej. Oparte na otwartych standardach, daje szefowi Charliego pewność, że zgromadzone tam dane są bezpieczne. Wiki służą zespołowi do tworzenia dokumentacji projektów, zapisywania pomysłów, tworzenia planów. Wiki jest dostępna dla wszystkich pracowników – Charli i jego zespół mogą korzystać z wiedzy, doświadczeń, badań i kontaktów zgromadzonych przez inne zespoły. To znakomicie przyspiesza im prace.

Grupowe tworzenie dokumentacji i planów w zasadzie znacznie odciąża Charliego od tej pracy. Dzięki zaangażowaniu wielu osób w proces edycji, powstająca dokumentacja jest lepiej przemyślana. Dzięki kanałowi RSS, Charli jest powiadamiany gdy tylko powstanie nowa wersja dokumentu, który dodał do obserwowanych.

Charli w weekendy lubi szperać w Sieci w poszukiwaniu inspiracji. Ciekawe linki zapisuje w firmowej bazie linków, przypominającej serwis <http://Delicious.com>. Charli oznacza każdy link tagiem, dzięki czemu może łatwo grupować i odszukiwać interesujące linki. Charli korzysta z tej bazy inspiracji zawsze gdy staje przed trudnym zadaniem stworzenia czegoś od zera. Dzięki tagom może szybko dotrzeć do linków na interesujący go temat, które zgłosili inni pracownicy. W organizacji Charliego z tego systemu korzysta kilka tysięcy osób – zawsze znajdzie coś o czym wcześniej nie słyszał. Oczywiście Charli subskrybuje za pomocą RSS informacje o wszystkich nowych linkach jakie dotyczą interesujących go tematów.

.W organizacji Charliego pracuje kilka uznanych autorytetów. Niektórzy z nich są dla Charliego mentorami. Carroll, ma zazwyczaj bardzo wiele do powiedzenia ale cierpi na ciągły brak czasu. Wiedza i doświadczenie, które posiada zawsze robią na Charlim wielkie wrażenie. Carroll chcąc dzielić się swoją wiedzą w dogodny dla siebie sposób nagrywa firmowe podcasty. Podcasty publikuje na swoim blogu. Gdy pojawi się nowy podcast Carroll pracownicy są powiadamiani o tym za pomocą RSS. Charli

ma ściągnął z Sieci darmową aplikację Juice (<http://juicereceiver.sourceforge.net>), która pobiera nowe podcasty i wgrywa je na odtwarzacz mp3. Teraz Charli codziennie w drodze do pracy korzysta z doświadczeń swojego mentora, słuchając podcastów.

Charli posiada też konto na LinkedIn (<http://linkedin.com>). Nie jest sam. Konta w LinkedIn mają wszyscy jego firmowi znajomi. Charli lubi LinkedIn bo to właśnie tam znalazł swoją pracę. Headhunter jego organizacji przeglądał profile osób o odpowiednim doświadczeniu. Znalazł Charliego – w jego profilu widniało sporo referencji, skontaktował się zatem z osobami, które wypowiadały się o Charlim i szybko upewnił się, że to właściwa osoba. Dzięki wewnętrznej poczcie nawiązał kontakt z Charlim i zaprosił go na spotkanie. Odkąd istnieje LinkedIn Headhunter organizacji Charliego przebywa tam kilka godzin dziennie.

Charli skrupulatnie uzupełnił swój profil na LinkedIn informacjami o interesujących go tagach, wpisami o doświadczeniu zawodowym i projektach w jakich bierze udział. W ciągu tygodnia Charli nawiązuje zazwyczaj 1-2 nowe kontakty z osobami, które są zainteresowane współpracą na interesujących Charliego polach.

Jeszcze kilkanaście miesięcy temu Charli używał oprogramowania typu Microsoft Office. Przesyłał pliki mailem, niekiedy gubił je lub wysyłał nieaktualne wersje, czasem w międzyczasie ktoś naniósł zmianę i musiał godzinami łączyć ze sobą dwa pliki, które się rozsynchronizowały. Starał się utrzymać aktualność projektów ale wiązało się to z koniecznością ciągłego aktualizowania danych w MS Project. Przydzielał zadania za pomocą maila co często wywoływało przeciążenie lub niewykorzystanie zasobów. Poświęcał wiele czasu na dopytywanie się wszystkich o stan prac. Kiedy miał jakiś problem po prostu pisał wiele maili z nadzieją, że ktoś znajdzie akurat w tym momencie czas na to by podzielić się z nim swoim doświadczeniem.

Dziś Charli używa przede wszystkim aplikacji webowych, które już z natury rzeczy zapewniają mu maksymalną dostępność do informacji oraz ich aktualność. Dzięki dobremu planowaniu Charli nauczył się wykorzystywać przesunięcia czasowe dla zwiększenia mocy przerobowych zespołu. Praca nad projektem trwa 24 h na dobę. Dzięki współpracy poprzez wiki wszyscy mają stale dostęp do aktualnych informacji. Pracownik zaczynający dzień pracy zerka w swój czytnik RSS i po 15 minutach ma pełen obraz tego nad czym pracowali jego koledzy gdy on spał.

Gdyby zapytać Charliego która z wymienionych aplikacji jest jego ulubioną. Odpowie, że jest nią Firefox. Swoją pracę zaczyna od uruchomienia przeglądarki WWW bo wszystko czego mu potrzeba dostępne jest właśnie za pomocą WWW.

Gdyby zapytać Charliego czym jest Enterprise 2.0, powie, że to kolejny buzzword ale w największym skrócie można powiedzieć, że to oprogramowanie społecznościowe wewnątrz firmy. Oprogramowanie, które jest proste w użyciu i pozwala użytkownikom samodzielnie budować strukturę firmowego intranetu z gotowych elementów.

Opracowanie powstało na podstawie prezentacji Scott'a Gavina „Meet Charlie”, za zgodą autora.

Wiki dla menadżera

Jak szybko wdrożyć nowego pracownika?

Gdy organizacja posiada swoją wiki, pracownicy mogą gromadzić i dzielić się informacjami, których inni potrzebują. W wiki znajdują informacje na temat projektów, strategii, badań ale także informacje przydatne w codziennej pracy – procedury, rozliczenia, zasady przeprowadzania spotkań, konfigurację sprzętu.

Pierwszy dzień w pracy nowego pracownika można poświęcić na zapoznanie go z wiki. Pracownik zyskuje aktualne źródło informacji, poznaje też wcześniejsze pomysły, inicjatywy i projekty. Cały zespół nie traci natomiast efektywności pracy gdyż większość odpowiedzi na pytania nowego pracownika znajduje się w wiki.

Masz doskonały pomysł ale teraz nie ma czasu by go realizować?

Zapisz go w sekcji Pomysły na wiki. Może kiedyś ty lub ktoś inny z zespołu wrócicie do niego. Najbardziej kreatywne firmy zapisują wszystkie pomysły. Wiki pozwala gromadzić bazę pomysłów a także nagradzać ich autorów, co zachęca do wymiany wiedzy.

Z firmy odchodzi pracownik?

Czy jego wiedza odejdzie wraz z nim? W Wiki pracownicy opisują swoje pomysły, inspiracje, projekty, dokumenty i procedury. Odejście pracownika będzie dużo mniejszą stratą dla firmy jeśli zespół oraz jego następcy będą mieli dostęp do materiałów nad którymi pracował oraz wiedzy, którą zgromadził. Jest to swego rodzaju kopia bezpieczeństwa pracownika.

Szukasz źródeł inspiracji?

W stresie nie zawsze łatwo stworzyć oryginalną koncepcję. Gdy można sięgnąć do setek i tysięcy wcześniej zapisanych pomysłów nagle wszystko staje się prostsze. Czasem wystarczy tylko rzut oka na zapisy burzy mózgow sprzed roku aby zainspirować się do ciekawych rozwiązań. Warto wszystkie burze mózgow i spotkania dokumentować za pomocą wiki.

Tracisz codziennie dużo czasu na poszukiwanie informacji?

Członkowie zespołu zapisują informacje w różnych formatach, często trudnych do współdzielenia oraz przeszukiwania. Wiki umożliwia integrację z oprogramowaniem Office, dzięki czemu pracownicy bez trudu mogą publikować swoje informacje. Tak opublikowane informacje są proste do przeszukiwania. Możesz też zobaczyć historię zmian każdego dokumentu oraz dyskusje prowadzone podczas jego tworzenia.

Dokumentacja projektów, które prowadzisz z definicji jest nieaktualna?

Dla menadżerów istotne jest posiadanie aktualnej dokumentacji projektowej i zapewnienie dostępu do niej całemu zespołowi. Wiki umożliwia wygodne dokumentowanie dowolnego projektu na bieżąco, podczas prac nad nim. Członkowie zespołu mają dostęp do zawsze aktualnych informacji.

Najlepsze praktyki

Współpraca zespołu projektowego

Problem

Członkowie zespołu projektowego znajdują się w różnych lokalizacjach, część z nich pracuje zdalnie lub w nietypowych godzinach. Mimo częstych telekonferencji i używania e-mail trudno jest utrzymać klarowny obraz stanu projektu. Nie wiadomo, kto co aktualnie robi.

Rozwiązanie

1. Stwórz osobną Wiki dla projektu lub stronę projektu.
2. Poproś by na początek każdy z uczestników projektu stworzył swoją osobistą stronę na Wiki. Osobista strona opisuje rolę danej osoby w projekcie, ale także jej wcześniejsze dokonania, linki do innych projektów w których bierze udział, fotografię – wszystko co może interesować inne osoby z projektu i co może okazać się pomocne.
3. Stwórz stronę podsumowania projektu – jest to strona domowa projektu.
 - a. Opisz na niej cele projektu i kamienie milowe.
 - b. Stwórz na tej stronie linki do stron osobistych wszystkich uczestników projektu.
4. Dodaj do tej strony linki do notatek ze spotkań, agend, kontraktów i wszystkich powiązanych materiałów.
5. Stwórz stronę Dziennik projektu, na której każdy z uczestników projektu będzie mógł odnotowywać aktualny stan projektu.

Wynik

- W jednym miejscu zgromadziłeś wszystkie informacje o projekcie – dostępne z każdego miejsca i w każdym czasie.
- Informacje zawsze są aktualne.
- Jako Project manager nie musisz już pisać raportów – stan projektu oddaje Dziennik projektu.
- Osoby które dołączają do zespołu projektowego szybko wdrażają się w prace dzięki wglądowi w historię i aktualny stan projektu.
- Po zakończeniu projektu cała wiedza nadal pozostaje w organizacji i będzie można z niej skorzystać przy następnych projektach.
- Inne zespoły projektowe mogą mieć dostęp do wiedzy wypracowanej przez zespół projektowy.

Zbyt dużo e-maili?

Problem

Pracownicy regularnie przesyłają sobie plany, raporty i aktualizacje projektów. Każda taka wiadomość jest wysyłana do wszystkich osób w danym zespole, co powoduje przeciążenie informacją u pracowników. Czasem zdarza się, że ludzie wyczytują się w e-maile i dopiero po lekturze uznają, że temat ich nie dotyczy, inne osoby omyłkowo usuwają kierowane do nich informacje. W natłoku e-maili ciężko znaleźć ten aktualnie potrzebny. Między innymi z tego powodu niekiedy ktoś nanosi poprawki na starszą wersję i dokumentacja się rozsynchronizowuje.

Project Managerowie cierpią najbardziej, otrzymują kopię każdej wiadomości, czytanie i ocenianie tych informacji zabiera im masę czasu.

Rozwiązanie

1. Stwórz osobną Wiki dla projektu lub stronę projektu i zaproś na nią pracowników.
2. Stwórz osobne strony do dyskusji na tematy związane z różnymi płaszczyznami projektu.

Wynik

- Pracownicy sami decydują w jakich dyskusjach chcą brać udział i co ich interesuje.
- Spada prawdopodobieństwo pominięcia ważnej informacji (osobna strona skierowana do wszystkich pracowników – zawiera tylko ważne komunikaty)

- Spada obciążenie pracowników niepotrzebnymi im informacjami, zwiększa się komfort pracy.
- Spada obciążenie firmowych serwerów pocztą.
- Raz na zawsze rozwiązany jest problem wersji dokumentów – na stronach projektu są zawsze aktualne dokumenty a także możliwość śledzenia historii ich zmian.
- Raz na zawsze rozwiązany jest problem związany z różnymi formatami plików, które przesyłane są pocztą. Do stron wiki każdy ma dostęp.
- Wszystkie informacje teraz można łatwo przeszukiwać. Znika problem „gdzieś to mam ale nie mogę znaleźć”.
- Nowa osoba nie traci dotychczasowej wymiany wiedzy.
- Po zakończeniu dyskusji jej wynik nadal dostępny jest dla wszystkich.

Żyjący intranet

Problem

Treść w twoim intranecie jest nieaktualna. Ludzie przesyłają sobie e-maile z pytaniami, które ciągle się powtarzają.

Rozwiązanie

1. Zaczynij publikować raporty, dokumentację i procedury w łatwej do aktualizowania stronie wiki.
2. Zaangażuj pracowników w odpowiadanie na pytania na łamach wiki.
3. Przekaż wszystkim ideę wspólnego edytowania, aktualizowania i poprawiania treści.
4. Stwórz korporacyjny słownik, tłumaczący żargon nowym pracownikom oraz uspołniający słownictwo jakim firma posługuje się na zewnątrz.

Wynik

- Informacje są łatwe do odnalezienia - wyszukiwarka
- Informacje są zawsze aktualne
- Pracownicy są zaangażowani we współpracę nad korporacyjną bazą wiedzy
- Nowi pracownicy szybko zapoznają się z firmą
- Odchodzący pracownicy zostawiają w firmie swoją wiedzę
- Błędy w dokumentach są na bieżąco poprawiane przez osoby, które z nich korzystają
- Eksperti są rzadziej odrywani od pracy, wystarczy, że raz odpowiedzą na pytanie by z tej odpowiedzi mógł skorzystać każdy, w dowolnym czasie.

Baza wiedzy

Problem

Tracąc pracowników bezpowrotnie tracisz wiedzę, którą posiadali. Nowi pracownicy długo wdrażają się w swoje obowiązki i popełniają wiele błędów.

Rozwiązanie

1. Stwórz korporacyjną bazę wiedzy i zachęcaj pracowników do publikowania w niej.
2. Specjaliści odpowiadają na pytania poprzez wiki (odpowiedź jest widoczna dla wszystkich).
3. Zachęcaj do pisania podsumowań i wniosków z projektów w wiki aby wszyscy mogli się zapoznać.
4. Grupy projektowe rozwiązując problem opisują go w wiki.
5. Działy HR, Administracyjny, PR publikują na bieżąco swoje wytyczne w wiki.
6. Przekaż wszystkim ideę wspólnego edytowania, aktualizowania i poprawiania treści.

Wynik

- Pracownik odchodzący z firmy zostawia sporą część swojej wiedzy w firmie.
- Nowi pracownicy korzystają z doświadczeń swoich starszych kolegów, nawet tych, których już nie ma w firmie.
- Organizacja uczy się - także na własnych błędach udokumentowanych w wiki.

- Nowi pracownicy poznają już przeprowadzone projekty, wytyczne poszczególnych działów, odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.
- Nowy pracownik po krótkim wprowadzeniu zawsze może na bieżąco sprawdzać informacje w wiki.

Na stronie <http://bizneswiki.pl/dla-kogo-bizneswiki> znajdziesz opis wykorzystania wiki według typu firmy.

Wiki FAQ

Dlaczego korzystać z wiki do wymiany wiedzy?

Wikipedia jest największą bazą wiedzy jaką dotychczas wspólnie stworzyli ludzie. Filozofia, którą proponujemy oraz narzędzie na którym bazujemy, wywodzi się w prostej linii z fenomenu Wikipedii. Dzięki mechanizmom wiki można uzyskać nie tylko wysokie jakości wiedzę, ale przede wszystkim nieosiągalny innymi metodami stopień zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą. Wiki buduje trwałą wartość w każdym członku zespołu, który staje się częścią firmowej społeczności wymiany wiedzy.

Globalny intranet czy lokalne wiki?

Tworząc globalne systemy wymiany wiedzy (lub każdy inny intranet) zazwyczaj narzuca się całej organizacji pewne standardy. Okazuje się jednak, że znaczna część wymiany wiedzy następuje w obrębie działów i grup projektowych. Wiki są często uzupełnieniem globalnych intranetów w działach (Marketing, PR, R&D, HR, QA) gdzie wymiana wiedzy jest szczególnie istotna.

Dlaczego wiki zadziała tam gdzie nie działają inne systemy?

Wiele systemów informatycznych nie przyjmuje się gdyż ludzie odczuwają, że muszą dopasować się do systemu i reguł, które sztucznie im narzucono. Wiki pozwala każdemu zespołowi samodzielnie stworzyć zasady wymiany wiedzy. Prosty i elastyczny mechanizm wiki dopasowuje się do procesów, zachowań, kultury organizacji. Zespół przenosi do Wiki te mechanizmy, które działają w rzeczywistości. Jeśli próbowałeś bez powodzenia wdrożyć systemy organizujące wewnętrzną pracę działu lub firmy, powinieneś spróbować wiki.

Warto pamiętać, że wiele osób spotkało się już z mechanizmami wiki na Wikipedii. Dla nich używanie biznesowej wiki będzie proste i naturalne.

Proces wdrożenia wiki

Projekt pilotażowy

Wdrożenie wiki w wielu korporacjach zaczyna się od przeprowadzenia projektu pilotażowego.

Projekt pilotażowy pozwala na tworzenie i rozwijanie wiki w kontrolowanym środowisku, pracę z małą liczbą grup, przekazywanie im przydatnych wskazówek i rozwijanie przykładów użycia wiki aby pokazać innym jak korzystać z oprogramowania.

Pilotaż pozwala również na stworzenie odpowiednich struktur administracyjnych i wsparcia, szczególnie działu technicznego, które będą pomocne przy rozrastaniu się wiki.

Dwa ważne szczegóły do zapamiętania przy prowadzeniu projektu pilotażowego proponowane przez Stewart'a Mader'a:

1. Nie wybieraj jedynie zwolenników nowych technologii do testów. Staraj się pozyskać pracowników o różnym stopniu umiejętności. Zwolennicy nowych technologii lubią nowinki. To dobrze, ale istnieje zagrożenie, że jeśli w projekcie pilotażowym będą uczestniczyć tylko takie osoby, to kiedy inni pracownicy dowiedzą się od nich o projekcie, nie zwrócą na to aż tak dużej uwagi. Będą przecież wiedzieć, że zwolennicy nowych technologii lubują się w tego typu przedsięwzięciach.
Uwagę zwykłych pracowników zwróci natomiast osoba, która na początku była sceptyczna wobec całego przedsięwzięcia albo zwykły użytkownik, który jest średnio zainteresowany i trzeba go przychylnie usposobić do wdrażanego projektu. Jeśli taki człowiek może opowiedzieć o tym, że na początku do projektu podchodził raczej z rezerwą i potrzebował czegoś, co go przekona, a teraz jest jego zwolennikiem, to jego historia będzie miała wielki wpływ na innych.
2. Drugą ważną przy projekcie pilotażowym rzeczą jest fakt, że można podczas jego prowadzenia stworzyć dobre przykłady zastosowania wiki. Pozwolą one innym osobom w Twojej organizacji zobaczyć, w jaki sposób pierwsze grupy użytkowników korzystały z wiki. W tym samym czasie pracownicy, którzy byli w tych początkowych zespołach mogą stać się nową grupą osób informujących innych w Twojej organizacji – współpracowników, znajomych, czy nawet osoby, których spotykają na stołówce – o korzyściach z używania wiki. To jest naprawdę ważne. To jest klucz to wspierania wdrażanych przez Ciebie rozwiązań przez szeregowych pracowników.

Spotkanie startowe

Takie spotkanie jest dla Twojego zespołu dobrym sposobem na zebranie wszystkich razem, w tym samym pomieszczeniu o tym samym czasie jeśli to możliwe, aby podjąć decyzje dotyczące korzystania z wiki i aby zacząć z niej korzystać.

Podczas tego typu spotkania możesz zrobić trzy ważne rzeczy.

1. Wszyscy przychodzą na nie ze świadomością, że każda osoba w zespole zaczyna od tego samego miejsca. Dzięki temu można uniknąć sytuacji, w której jeden z pracowników myśli, że inna osoba lepiej zna się na wiki i może wtedy stwierdzić: „Ja w takim razie pozwolę, aby ktoś inny był osobą zajmującą się wiki i nie będę się o to martwić”.
Istnienie wiki zależy od aktywnego udziału całej społeczności, więc lepiej unikać sytuacji, w której jedna osoba jest wyznaczona do prowadzenia wiki, a wszyscy inni przekazują tej osobie zadania z tym związane. Wszyscy powinni czuć się na siłach do aktywnego udzielania się przy prowadzeniu wiki. Zebranie wszystkich na spotkaniu pomaga dostrzec, że wszyscy startują z tego samego miejsca, a to wzmacnia więź, która tworzy się podczas redagowania zawartości wiki.

2. Wszyscy mogą podejmować decyzje dotyczące tego, jak będą wykorzystywać wiki: do zarządzania projektem, pisania dokumentacji albo też do ustalania programów zebrań. Te decyzje są bardzo istotne, ponieważ jeśli wszyscy podejmują przynajmniej początkowe decyzje wspólnie, to są duże szanse, że będą się ich trzymać i wiki ma szansę na dobry start. Inne sposoby wykorzystania wiki mogą pojawić się podczas używania wiki, ale najważniejsze jest to, że wszyscy zgadzają się co do podstaw.
3. Możliwość rozpoczęcia dodawania treści do wiki w tym samym czasie. To jest ważne, ponieważ spotkanie się kończy i wszyscy wracają do swoich zwykłych zadań, projektów, spotkań itp. Jeśli nie zaczną wtedy używać wiki, to stwierdzą „No dobrze, to ja zacznę korzystać z wiki jutro czy od przyszłego tygodnia” i nie zaczynają w ogóle. Ale jeśli wszyscy przy pierwszym spotkaniu stworzą kilka pierwszych stron i zaczną dodawać do nich treść, po powrocie do swoich zajęć współpraca będzie już trwała. Gdy wszystko już działa i ludzie zainwestowali już w przedsięwzięcie trochę swojego czasu, jest bardziej prawdopodobne, że będą się tego trzymać i współpraca będzie trwała.

Syndrom pustej strony

Systemy wiki są bardzo elastyczne ale podczas wdrożenia może okazać się do ich minusem. Często nazwa się tę sytuację **syndromem pustej strony**. Syndrom polega na tym, że użytkownik loguje się do systemu i nie wie jak zacząć używać oprogramowania.

Można uniknąć tej sytuacji poprzez stworzenie wstępnej struktury danych wiki. Taka struktura może obejmować katalogi i najważniejsze strony – tak aby nowy użytkownik zobaczył praktyczne wykorzystanie wiki.

Zacznij od najprostszych rzeczy

Jedną z najlepszych strategii wdrożenia wiki jest stopniowa gradacja ilości tworzonych za pomocą wiki dokumentów. Na początek można zacząć od najbardziej oczywistych dokumentów – tworzyć na wiki plany spotkań oraz notatki ze spotkań. Te dokumenty mogą współedytować wszyscy uczestnicy spotkania. Spotkania dotyczą wszystkich zatem każdy z pracowników w ten sposób będzie miał kontakt z wiki.

Osobista strona wiki

Możesz poprosić każdego pracownika o utworzenie swojej prywatnej strony wiki. Na takiej stronie pracownik może opisać nad czym aktualnie pracuje, nad czym będzie pracował w przyszłości oraz utworzyć sekcję gdzie inne osoby będą mogły zadawać pytania. Pracownik na swojej stronie zamieścić może także informacje kontaktowe oraz wszelkie inne informacje, które pozwolą na lepszą komunikację. W ten sposób szybko stworzysz aktualną bazę ekspertów twojej organizacji.

Warsztaty wiki

Zbierz ludzi, którzy w Twojej organizacji używają wiki i pozwól im podzielić się tym, co robią na warsztatach: jednodniowym wydarzeniu, podczas którego pracownicy zbierają się i wygłaszają krótkie, najwyżej pięciominutowe odczyty i demonstracje swoich dokonań na wiki. Jest to świetny sposób na to, żeby ludzie, którzy na co dzień pracują w różnych zespołach i wykonują różną pracę, pokazali jak to robią.

Opory w dzieleniu się wiedzą

Ludzie często boją się dzielić swoją wiedzą na wiki. Im więcej pracownik przekazuje swojej wiedzy na wiki, tym cenniejszy się staje dla organizacji. Dlaczego? Ponieważ jego wartość w organizacji jest potem lepiej znana. Ktoś może być ekspertem w pewnej dziedzinie i być tego świadomym, ale jeśli inni o tym nie wiedzą, osoba ta jest mniej przydatna.

Jeśli ktoś boi się dzielić z innymi wiedzą, najlepiej jest zasugerować tej osobie, żeby choć część swojej wiedzy, nawet kilka procent, umieściła na wiki i zobaczyła, co się stanie. Scenariusz wydarzeń będzie nieunikniony: ludzie, którzy przeczytają to, co zostało umieszczone na wiki będą chcieli się skontaktować z autorem i współpracować z nim. Im większy rozmiar będzie przybierała ta współpraca, tym bardziej początkowo nieufna wobec wiki osoba będzie jej potrzebować. Dlaczego? Ponieważ taki pracownik będzie musiał umieszczać coraz więcej informacji na wiki, żeby zmniejszyć liczbę e-maili i próśb o więcej wiedzy.

W końcu większość jego wiedzy znajdzie się na wiki, a wszyscy będą mieli do niej dostęp bez konieczności bezpośredniego kontaktu z jej autorem, co zwiększy ilość czasu, który ten może poświęcić na pracę nad nowymi projektami i tworzenie kolejnej porcji wiedzy.

Zarządzanie projektami

Gdy zaczynasz zauważać, że istnieją grupy zadań powiązane z projektami, stwórz na swojej wiki osobną stronę dla każdego projektu. Stamtąd możesz linkować do stron z informacjami o zebraniach i umieszczać inne dane związane z projektem: dokumentację, plany projektu, elementy projektu, nad którymi członkowie zespołu pracują wspólnie, a przy których chcesz zlikwidować tradycyjne wymienianie się mailami z załączonymi dokumentami Worda. Wszystkie te elementy są naturalną zawartością, która powinna się znaleźć na stronach zarządzania projektem.

Najlepsze jest to, że jeśli zaczniesz tak robić i zgromadzisz na wiki pewną ilość treści, w przyszłości na stronach z programami spotkań możesz łatwo linkować do tych stron, gdy chcesz, żeby ludzie na coś zwrócili uwagę i coś podczas zebrania przedyskutowali, albo jeśli po prostu chcesz, żeby wszyscy zapoznali się ze statusem projektu.

Lepsze spotkania

Spotkania są nieodłączną częścią pracy zespołów i grup w każdej organizacji. Są podstawową formą działalności, podczas której ludzie planują, informują się wzajemnie o stanie projektów, rozwijają nowe projekty itp.

Są one też jednymi z najczęściej wykorzystywanych, czasami wręcz nadużywanych aktywności grup. Ludzie mają skłonności do ciągłego zwoływania spotkań na każdy, najmniej nawet ważny temat. Spotkania te nie są najczęściej zbyt dobrze zaplanowane. W efekcie pracownicy mogą spędzić cały dzień na kolejnych zebraniach, a pod koniec pracy stwierdzić, że niewiele osiągnęli.

Wiki może pomóc w takich sytuacjach. Może poprawić wymianę informacji w grupach, uczynić spotkania krótszymi i bardziej skupionymi na konkretnych kwestiach, które muszą być przedyskutowane w grupie, a resztę, jak informowanie o postępach w pracach nad projektami publikować na wiki.

Listy ToDo

Zadania do zrobienia są najważniejszą częścią spotkania, ponieważ są tym, nad czym trzeba pracować aż do kolejnego zebrania. Spisz zatem wszystkie czynności do zrobienia, które zebraliście na spotkaniu i zrób z nich listę na tej samej stronie, na której umieszczony jest program i przebieg spotkania.

Potem, gdy Ty lub członek Twojego zespołu pracuje nad konkretnym zadaniem, dopilnuj aby status tego zadania znalazł się na wiki i zaznacz je odpowiednio gdy jest ukończone. Gdy wysyłasz link do strony z programem kolejnego zebrania, przypomnij wszystkim o sprawdzeniu statusu zadań z poprzedniego spotkania i jeśli któryś z nich trzeba przedyskutować, umieść go w programie najbliższego spotkania. W ten sposób spotkanie jest skupione wyłącznie na zadaniach, które naprawdę trzeba przedyskutować i nie marnujecie czasu na informowanie wszystkich o statusie konkretnych zadań.

Dodatki

*Dodatki do poradnika **Jak wdrożyć Wiki w firmie.***

Dodatek 1 – Mądrzejszy zespół marketingowy

W szeroko rozumianych działach marketingu i agencjach reklamowych kreatywność uważa się za jeden z decydujących czynników sukcesu. Mimo to rzadko wykorzystuje się narzędzia informatyczne mogące mieć realny wpływ na rozwój tych umiejętności.

IDEO (ideo.com) jest jedną z najbardziej innowacyjnych firm. Zajmują się szeroko rozumianym projektowaniem. To oni stworzyli pierwszą mysz komputerową, zaproponowali pojęcie koszyka w sklepach internetowych, współtworzyli pierwszy komputer kieszonkowy, który odniósł sukces (Palm). Jedną z dywizji IDEO – Skyline, zajmuje się projektowaniem zabawek. W książce *Weird Ideas That Work*, Robert Sutton opisał jak w Skyline pracuje się nad nowymi zabawkami. Firma prowadzi rejestr wszystkich pomysłów jakie pojawiają się na burzach mózgow i w trakcie luźnych rozmów. W roku 1998 w Skyline (pracowało tam wtedy 10 osób) powstało 4 tysiące pomysłów na nowe zabawki. 230 z nich uznano za wystarczająco dobre by narysować projekty i zbudować prototypy. Z tych 230 ostatecznie sprzedano 12 projektów do firm takich jak Fisher-Price czy Mattel. Końcowym efektem prac jest zatem 0,3% z ogólnej puli pomysłów. Robert Sutton cytuje szefa Skyline, Brendana Boyle: „Nie można stworzyć dobrych nowych koncepcji bez zrodzenia przy tym ogromu głupich, kiepskich i szalonych pomysłów. Nikt w mojej branży nie potrafi dobrze zgadnąć, które z nich to tylko strata czasu, a które okażą się następną maskotką Furby”.

Firma BrainStore (brainstore.com) zatrudnia sieć nastolatków do generowania pomysłów. Młode osoby często generują pomysły szalone, zupełnie nieszablonowe. Są one następnie analizowane i obrabiane przez ekspertów co pozwala zaprezentować klientom skutecznie acz nieszablonowe pomysły na rozwiązanie ich problemów. Także fabryka zabawek Wild Planet (wildplanet.com) korzysta z inwencji dzieci by generować zwariowane pomysły, które stają się inspiracją dla ich produktów (produkują między innymi Water Talki – krótkofalówkę do rozmów pod wodą).

Firma BrightHouse (thinkbrighthouse.com) również stawia na generowanie olbrzymiej ilości pomysłów. Ponadto szefowie firmy zdecydowali, że organizacja będzie pracować tylko nad jednym problemem jednocześnie. Zazwyczaj 20 pracowników BrightHouse poświęca kilka miesięcy na poznanie potrzeb klienta i zaproponowanie mu oryginalnych rozwiązań. Jednym z osiągnięć firmy było stworzenie linii perfum „Ghost Myst” dla Coty Inc. Były to pierwsze perfumy, które pozycjonowano jako dostarczające wartości duchowych, zostały zapachem roku w 1995.

PARC (wcześniej Xerox PARC, parc.com) słynie z wynalezienia wielu rewolucyjnych technologii – od rozwijanego menu po drukarkę laserową. Firma gromadzi nieszablonowe pomysły oraz nieszablonowych ludzi, którym pozwala się pracować nad swoimi badaniami po godzinach w wypadku gdy oficjalnie uzna się je za nieudane. Tutaj także istnieje kultura szacunku do pomysłów.

Wszystkie te kreatywne firmy mają wspólną cechę – z konsekwencją maniakalnie zbierają pomysły, idee. Wszystkie skrupulatnie notują bo wiedzą, że spośród morza pomysłów wyłowią te kilka, które okażą się sukcesem. Podobną taktykę stosował także Thomas Edison, który w swoich magazynach gromadził tysiące przeróżnych przedmiotów i materiałów, które stawały się inspiracją dla jego inżynierów.

Zgromadzenie pomysłów swoich pracowników jest niewątpliwym kapitałem firmy. Kapitał ten można jeszcze lepiej wykorzystać gdy wszyscy pracownicy mają do wiedzy ten dostęp. Umiejętność sięgania do wiedzy jest podstawą wielu sukcesów. Inna nowatorska firma - Edge Innovations (edgefx.com) zaślęnęła z hiperrealistycznych mechanicznych stworów na potrzeby przemysłu filmowego. Stworzyli między innymi orkę o wymiarach 1:1 na potrzeby filmu *Uwolnić orkę*. Model był tak realistyczny, że nikt nie był w stanie rozpoznać kiedy na ekranie pojawia się prawdziwa orka a kiedy jej mechaniczny sobowtór. Edge byli w stanie stworzyć nową jakość w filmowych efektach specjalnych dzięki najnowocześniejszej technologii z którą założyciele Edge spotkali się pracując w IDEO. Edge pełniło

zatem rolę brokera informacji pomiędzy przemysłem filmowy a twórcami najnowocześniejszych technologii.

Przedstawione tu obserwacje można traktować jako kierunek dla wszystkich, którzy tworzą zespoły opierające dużą część swojej pracy na kreatywności. Pracując w agencji reklamowej, firmie informatycznej i agencji interaktywnej wielokrotnie spotykałem się z koniecznością wygenerowania nowatorskich rozwiązań. Bardzo rzadko budowaliśmy jednak coś więcej niż tylko jednorazowe rozwiązanie problemu klienta. Większość pomysłów jakie się pojawiały przepadała wraz z upływem czasu, zmianami kadrowymi. By zapobiegać temu procesowi zainteresowałem się zarządzaniem wiedzą.

Dziedzina ta została wynaleziona przez firmy konsultingowe dla których wiedza jest produktem. Firmy te jako pierwsze zaczęły też wspomagać zarządzanie wiedzą systemami informatycznymi, tworząc procesy zarządzania wiedzą i bazy wiedzy. W kolejnych latach zarządzanie wiedzą rozrosło się do rangi odrębnej dziedziny wiedzy. Tworzono kompleksowe systemy – od poziomu zarządzania i motywacji po poziom techniczny, które miały służyć polepszeniu wymiany wiedzy w firmie. Systemy takie wdrożono między innymi w Banku Światowym, AT&T, GlaxoSmithKline, Hewlett Packard, IBM, Skandia, Ford, Motorola, Lockheed Martin, Siemens, Nokia, British Telecom, Vodafone.

Nie zawsze jednak droga jaką obierają korporacje jest najlepsza. Tworzenie zbyt rozbudowanych systemów utrudnia korzystanie z nich i w efekcie zniechęca do dzielenia się wiedzą. Pracując w Janmedia, zajmowałem się usability przez cztery lata. Wiem jak niewiele potrzeba by użytkownik systemu informatycznego zniechęcił się do używania go. Zwłaszcza w zespołach marketingowych istnieje silny opór przed formalizacją pracy i narzucaniem ogólnych standardów. Wszyscy marketingowcy marzą o tym by zaszyć się z kreatywnym zespołem sam na sam z pomysłami, bez przeszkadzajek w postaci maili, telekonferencji i nudnych spotkań.

Z jednej strony mamy zatem konieczność twórczej pracy, która wymyka się procedurom z drugiej zaś równie silną konieczność optymalnego wykorzystania efektów tej pracy. Rozwiązanie przynosi idea, która zrodziła się oddolnie właśnie po to by umożliwić ludziom wymianę wiedzy.

Wiki jest oprogramowaniem, które umożliwia wszystkim użytkownikom nie tylko czytanie ale i modyfikowanie zawartości. Każdy użytkownik wiki może edytować jej treść. Każdy może zatem dopisać swoje pomysły, rozwinąć pomysły kolegów, zapisać ciekawe i inspirujące linki, cytaty. Wszystko po to by włączyć się do społeczności osób współtworzących wiedzę było jak najprostsze. Gdy na naszej firmowej wiki czytam notatkę ze spotkania lub plan rozwoju produktu prawie zawsze najdzie mnie myśl co można by dodać. Jedno kliknięcie linku „edytuj” i moje pomysły stają się widoczne dla całego zespołu.

Wiki daje też możliwość zatrzymania wiedzy.

1. Masz doskonały pomysł ale teraz nie ma czasu ani warunków by go realizować? Zapisz go w sekcji Pomysły na wiki. Może kiedyś ty lub ktoś inny z zespołu wrócicie do niego.
2. Do zespołu dołącza nowa osoba? Nic nie wie o tym jak i nad czym pracowaliście w przeszłości? Zaproś go na firmową wiki gdzie przeczyta o pomysłach zespołu, zapiskach ze spotkań.
3. Z firmy odchodzi pracownik? Czy coś po nim zostanie? Czy jego wiedza odejdzie wraz z nim? Jeśli istnieje system gdzie zapisywane są pomysły pracowników oraz ich wiedza, zostanie ona w firmie nawet po ich odejściu.
4. Stajesz przed koniecznością zaproponowania klientowi oryginalnego pomysłu. W stresie nie zawsze łatwo stworzyć koncepcję. Gdy można sięgnąć do setek i tysięcy wcześniej zapisanych pomysłów nagle wszystko staje się prostsze. Czasem wystarczy tylko rzut oka na zapisy burzy mózgow sprzed roku aby zainspirować się do ciekawych rozwiązań.

Mechanizm wiki jest błyskawicznie akceptowany wszędzie tam gdzie idee, pomysły, wiedza są kluczowym czynnikiem sukcesu. Zespół błyskawicznie widzi korzyści z wykorzystania takiego magazynu wiedzy z którego każdy może skorzystać.

Klasyczny mechanizm wiki (znany z Wikipedii) jest niestety dość trudny w użyciu i nie do końca odpowiada potrzebom firm. Powstają zatem komercyjne rozwiązania. W produkcie, który rozwijam skupiliśmy się na integracji z pakietami biurowymi, tworzeniu uprawnień w codziennym użyciu oraz bezpieczeństwie danych.

Pierwsze wdrożenia mechanizmu wiki jakie wykonaliśmy, nastrajają bardzo optymistycznie. Zespoły używają ich nie tylko do gromadzenia pomysłów i idei ale także do rozwijania produktów (roadmapy, dokumentacja), tworzenia publikacji, słowników i poradników oraz do szeroko rozumianej współpracy grupowej. U jednego z klientów wiki zastępuje tablicę ogłoszeń dla działu marketingu, u kolejnego dokumentowany jest za pomocą wiki rozwój serwisu internetowego. Jeszcze inny klient tworzy w wiki poradnik dla nowych pracowników. Na bazie wiki powstają też bazy wiedzy dla wymiany wiedzy na styku firmy i jej otoczenia biznesowego. Jest to już jakby następny etap w rozwoju firmy. Organizacja nie tylko gromadzi i zarządza wiedzą swoich pracowników ale wraz ze swoimi klientami współtworzy nową wartość dzięki wymianie wiedzy.

Niektórym zależy nam na mniej zespołowym dokumentowaniu wiedzy. Chcą dokumentować szczególnie własne pomysły. Polecić wtedy można program Microsoft OneOne (służy do robienia kreatywnych notatek) oraz darmowy doskonały program do rysowania map myśli (świetna dokumentacja burz mózgów) – FreeMind.

Jak stworzyć bardziej kreatywny i mądrzejszy zespół marketingowy? Na ostateczny sukces wpływ ma niezliczona ilość czynników, jestem jednak pewien, że posłużenie się narzędziami których używają najbardziej kreatywne firmy pozwoli wielu zespołom rozwinąć skrzydła i znaleźć synergię we wspólnej pracy.