

Sprzedawcy srebrnych kul

Część 8: Siedmiu samurajów

W życiu chodzi o to, aby uczyć się tak, by inni nie spostrzegli, że się człowiek uczy

Winston Churchill

Od wczesnej młodości moje serce skłonne było do podążania Drogą. Pierwszy pojedynek stoczyłem w wieku trzynastu lat, kiedy to pokonałem mistrza szkoły Shinto, niejakiego Arima Kihei. Kiedy miałem lat szesnaście zwyciężyłem mistrza Tadashima Akiyama. (...) Do dwudziestego ósmego roku mojego życia stoczyłem ponad 60 zwycięskich walk ... Tak zaczyna się „Gorin no sho”, czyli „Księga pięciu kręgów” Miyamoto Musashi, najślawniejszego szermierza średniowiecznej Japonii.

Myślę, że każdego z nas w pewien sposób fascynuje filozofia życia dawnych wojowników. Ciągłe doskonalenie sztuki walki jako cel życia. Bliskie każdemu człowiekowi dążenie do perfekcji – doskonałości. Pojedyńki ze sławnymi przeciwnikami były jedynie formą weryfikacji rzeczywistych umiejętności i narzędziem promocji (czasem też naturalnej selekcji) szermierzy z listy rankingowej najlepszych. Współczesny „rynek pracy” wygląda podobnie. Poszukujemy najlepszych, zdolnych do przetrwania „wojennej zawieruchy” w nieustannie zmieniającej się organizacji. Paradymat ciągłego doskonalenia także nic nie stracił na wartości i jest elementem kanonu nowoczesnego zarządzania – organizacji uczącej się, która opiera się przede wszystkim na „mistrzostwie osobistym”. Dlatego kluczową dla współczesnych menedżerów jest umiejętność szybkiego zorientowania się z jakimi „wojownikami” mają do czynienia.

Na szczęście średniowieczne rankingi wygranych pojedynków zostały zastąpione przez „certyfikaty”. Certyfikat to: „zaświadczenie, dowód, dokument będący urzędowym świadectwem stwierdzającym jakiś stan faktyczny”, np. stan faktyczny wiedzy i umiejętności naszych pracowników. Certyfikat może dotyczyć tylko tego, co jednostka certyfikująca może stwierdzić naocznie i obiektywnie. Taki jest sens certyfikatu. Zawsze „ktoś” wydaje go „komuś” za spełnienie określonych „warunków” certyfikacji. I tu mamy pierwszy problem. Wydawanie certyfikatów jest dzisiaj całkiem sporą gałęzią gospodarki wiedzy. Certyfikat jest produktem i ma swój cykl życia jak każdy inny produkt. Rozwijają się i zmieniają tak jak oczekują tego klienci, podlega prawom marketingu. Jeśli ktoś oczekiwał, że certyfikat będzie obiektywnym dowodem wiedzy i umiejętności jego pracowników, to powinien się właśnie obudzić i przypomnieć sobie swoje studia i sesje egzaminacyjne. Drugi problem wynika z tego, że najłatwiej jest certyfikować wiedzę. Większość certyfikatów stwierdza jedynie, że kandydat zapoznał się z określonym zakresem materiału, wykonał kilka ćwiczeń i przebrnął przez sito egzaminacyjne. O ile w dziedzinach związanych głównie z tzw. „wiedzą produktową” wystarczy to do skutecznego działania, to już w dziedzinach menedżerskich nie. Przykładem może być certyfikacja menedżerów projektów. Każdy z kim rozmawiałem na ten temat potwierdza, że bez względu na model certyfikacji (PMI, IPMA) pytania testu wiedzy pod względem sensowności i konstrukcji przypominają nasze polskie testy na prawo jazdy. Trzeba mieć dużo szczęścia lub nauczyć się odpowiedzi „na pamięć” by je zaliczyć. Wielu znanych mi doświadczonych menedżerów projektu miało z tymi testami poważne kłopoty. Czy zdobycie nagrody w konkursie „audiotele” może być powodem do dumy i potwierdzenia wysokich kwalifikacji? W praktyce projektowej liczą się chyba bardziej umiejętności praktyczne niż wiedza, a tych „certyfikatorzy” jakoś sprawdzać nie potrafią lub nie chcą.

Spróbujmy nieco zobiektywizować nasze rozważania wnioskami ze „Studium szkoleń i certyfikacji

IT” będącego wynikiem badania przeprowadzonego w 2001 roku przez firmę Prometric (część Thomson Learning Company) przy współpracy z Gartner Consulting. W badaniu wzięło udział ok. 18000 menedżerów i specjalistów IT z organizacji rozproszonych po całym świecie. Kandydaci do certyfikacji w różnych obszarach IT podzieleni zostali na trzy regiony – (a) Ameryki Płn. i Płd., (b) Europa, Środkowy Wschód i Afryka oraz (c) Azja i Pacyfik. Mieli za zadanie określić najważniejsze dla nich powody, dla których przystępują do certyfikacji. Dominującym była chęć poddania obiektywnej ocenie poziomu swojej wiedzy i umiejętności. W regionie (a) drugie miejsce zajęła chęć poprawienia swojej wiarygodności zawodowej, a po niej oczekiwanie zwiększenia wynagrodzenia. W regionie (b) i (c) kwestie finansowe nie były tak wyraźnie akcentowane. Kandydaci bardziej skupiali się na efektach merytorycznych, czyli oczekiwanej poprawie produktywności i wiarygodności zawodowej. Najciekawsze jest jednak to, że pracownicy posiadający już certyfikaty odpowiadali zupełnie inaczej! Najważniejszym czynnikiem okazało się oczekiwanie podniesienia wynagrodzenia, poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku pracy, a dopiero po nich poprawa produktywności. Dlaczego? Bo ludzie bardzo szybko odkrywają, że „certyfikowany specjalista” też jest produktem. Menedżerowie pytani jak wynagradzają pracowników za zdobycie certyfikatów odpowiadali w 66%, że podnosili im wynagrodzenie, w 48% powierzali nowy zakres obowiązków, a w 26% awansowali pracowników.

Jaką zatem rolę w dzisiejszej organizacji powinien pełnić certyfikat? Dla mnie jest on tylko „zawodowym prawem jazdy” w danej dziedzinie. Oznacza to, że kierowca posiadający go ma większe szanse przetrwania na drodze i dojechania do celu niż kierowca amator. To czy dojedzie zależy jednak nie tyle od niego samego, lecz nieskończonej liczny czynników, na które nie ma wpływu. To dlatego certyfikowani i nie certyfikowani menedżerowie osiągają podobne rezultaty. I problemem dzisiejszych organizacji wcale nie jest to skąd wziąć lepszych pracowników. Projekty i inne działania organizacyjne nie udają się nie dlatego, że ludzie nie mają wiedzy i umiejętności, ale dlatego, że każemy naszym super kierowcom prowadzić zdezelowaną ciężarówkę z niebezpiecznym ładunkiem, bez mapy drogowej, paliwa i celu ... Na to żaden certyfikat nie zaradzi! To organizacja musi się zmienić, dojrzeć i zdobyć nowe kompetencje.

Ale o certyfikowaniu organizacji w następnym odcinku ...