ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57133— 2016

# МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЗНАНИЯ

## Руководство по наилучшей практике

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

## Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») совместно с НИИ Корпоративного и проектного управления

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 октября 2016 г. № 1351-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, 2016

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

## Содержание

1 Область применения ... 1
2 Рассмотрение организационной культуры с учетом применения менеджмента знаний ... 1
2.1 Общие сведения ... 1
2.2 Подход, используемый в настоящем стандарте ... 1
2.3 Деятельность организации ... 2
2.4 Знания ... 3
2.5 Введение в организационную культуру ... 7
2.6 Личностное многообразие ... 9
2.7 Обучение и работа над ошибками ... 10
2.8 Внесение изменений ... 10
2.9 Выводы и заключения ... 10
3 Влияние менеджмента знаний на деятельность организации ... 11
3.1 Общие сведения ... 11
3.2 Менеджмент знаний и менеджмент изменений ... 11
3.3 Процесс организационных изменений ... 11
3.4 Ценности, выгоды, убеждения и опыт ... 13
3.5 Отношение к изменениям ... 14
3.6 Административное воздействие ... 15
3.7 Динамика группового поведения ... 15
3.8 Самовосприятие ... 15
3.9 Навыки, необходимые для управления изменениями ... 16
3.10 Выводы и заключения ... 17
4 Анализ текущего состояния ... 18
4.1 Готовность к организационным изменениям ... 18
4.2 Отдельный сотрудник, группа сотрудников и организация ... 18
4.3 Типы организационной культуры ... 20
4.4 Изучение культуры в различных организациях ... 21
4.5 Формальные и неформальные структуры ... 23
4.6 Рассказы ... 25
4.7 Размер организации ... 25
4.8 Сотрудники организации ... 26
4.9 Выводы и заключения ... 27
5 Что необходимо достигнуть и почему ... 27
5.1 Общие сведения ... 27
5.2 Размышление о целях преобразований в организации ... 28
5.3 Менеджмент знаний и управление эффективностью ... 28
5.4 Препятствия на пути развития организационной культуры ... 31
5.5 Размер компаний (группы компаний) ... 33
5.6 Управление передачей явных и неявных знаний ... 35
5.7 Структура организации ... 36
5.8 Применяемые методы ... 36
5.9 «Медленное» управление ... 37
5.10 Факторы содействия организационной культуре ... 38
5.11 Группы сотрудников организации ... 41
5.12 Поощрения ... 42
5.13 Использование словесных описаний (повествований) ... 42
5.14 Выводы и заключения ... 45
6 Принятие решения о выполнении действий ... 45
6.1 Общие сведения ... 45
6.2 Планирование стратегии ... 45
6.3 Управление проектами и программами ... 46
6.4 Изменение культуры ... 49
6.5 Доверие ... 50
6.6 Информационные технологии как факторы содействия организационной культуре ... 52

6.7 Сообщества ... 54
6.8 Стимулирование диалога ... 57
6.9 AFT-процесс ... 57
6.10 Группирование коллег ... 58
6.11 Объекты знаний ... 58
6.12 Рассказы ... 59
6.13 Использование специалистов ... 61
6.14 Выводы и заключения ... 61
7 Четвертый этап управления программами — анализ ... 62
7.1 Общие сведения ... 62
7.2 Качество обратной связи ... 62
7.3 Рост компетенций ... 63
7.4 Осмысление ... 63
7.5 Изменения ... 64
7.6 Необходимость выбора ... 65
7.7 Совершенствование показателей ... 66
7.8 Ценности и убеждения ... 66
7.9 Доверие ... 67
7.10 Конфликт ... 68
7.11 Баланс личных ценностей ... 68
7.12 Стимулы к обмену знаниями ... 69
7.13 Процессы менеджмента знаний как фактор изменений ... 70
7.14 Где и что проходит не так ... 70
7.15 Рассказы ... 71
7.16 Выводы и заключения ... 71
8 Выводы ... 71
8.1 Общие сведения ... 71
8.2 Пять ключевых факторов ... 72
8.3 Внедрение менеджмента знаний с помощью информационных технологий ... 73
8.4 Компетенции ... 73
8.5 Изменение культуры ... 73
8.6 Выводы и заключения ... 73

# Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний.

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество, в результате чего технология рассматривается как средство обеспечения и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственной среде, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий (IT), которые способствуют решению данной проблемы.

Целью настоящего руководства является рассмотрение тех областей, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленных и полезных руководящих положений для компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но, не ограничиваясь только МСП, с той целью, чтобы они могли воспользоваться возможностями обмена знаниями в рамках и за пределами своих организационных границ.

В связи с этим настоящий стандарт приводится в форме руководства по устоявшейся практике менеджмента знаний, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящее руководство призвано усилить и другие более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатываются в настоящее время в компаниях и органах по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

**Применение менеджмента знаний**

Система менеджмента знаний предназначена для обеспечения общего понимания, демонстрации значимости и оказания помощи организациям в ее успешном внедрении. Основа СМЗ опирается на эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в европейских странах и других странах мира. В рамках основы рассматриваются наиболее важные элементы подхода к СМЗ с целью предоставить рекомендации для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, персональным и коллективным.

Под менеджментом знаний подразумевают плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, в общем понимании «знание» — совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и (или) не выраженными словами, индивидуальными и (или) коллективными.

На рисунке 1 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе СМЗ:

1) Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области менеджмента знаний и представлять собой дополнительную значимость организации, которая может, как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2) Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.




Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний

Настоящие виды деятельности реализуются, как правило, в поддержку более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами менеджмента знаний.

3) Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями знаний. Эти способности должны рассматриваться как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровне для генерации улучшений на основе управления знаниями.

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры, а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

**Применение СМЗ на практике**

В настоящем стандарте предлагается организациям, заинтересованным в менеджменте знаний, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать данную основу для первоначальных обсуждений. Если она поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях, в этом случае необходимость менеджмента знаний очевидна и несомненна.

Достижение общего понимания в рамках группы по проекту СМЗ и группы менеджмента является одним из первых шагов по изменению процесса менеджмента, который организация должна будет сделать для того, чтобы стать «организацией, более ориентированной на знания». Основа может выполнять функции контрольного перечня, обеспечивающего исключение какого-либо пропуска и оказывающего помощь организации в минимизации сложности посредством устранения аспектов, выходящих за рамки области ее деятельности.

Настоящий стандарт представляет руководство по наилучшей практике в области менеджмента организационной культуры и знания.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЗНАНИЯ

## Руководство по наилучшей практике

Organizational culture and knowledge management. A guide to good practice

Дата введения — 2017—06—01

## 1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководящие указания по организации процессов обмена знаниями и внедрению системы менеджмента знаний в организационную культуру. В частности, в нем приведены рекомендации о способах идентификации в организациях различных типов культур, их взаимоотношениях с личностью (индивидуумами), а также о развитии и использовании индивидуальных знаний и знаний организации и обучения в ней. В настоящем стандарте также приведены рекомендации по управлению изменениями в рамках организации, направленными на формирование плодотворной культуры МЗ.

Настоящий стандарт предназначен для сотрудников организаций, менеджеров по реорганизации, администраторов и любых участников программы внедрения или поддержания МЗ в организациях.

Настоящий стандарт предназначен для стимулирования руководителей среднего и высшего звена к проведению анализа рассматриваемых в ней вопросов перед реализацией программы по МЗ, в процессе и после ее реализации.

В настоящем стандарте описаны различные области менеджмента (например, управление изменениями). Все это сделано исключительно для иллюстрации того, как МЗ вписывается в существующие концепции теории управления. Настоящий стандарт в первую очередь ориентирован на решение проблем МЗ и не предназначен для анализа других областей менеджмента.

## 2 Рассмотрение организационной культуры с учетом применения менеджмента знаний

### 2.1 Общие сведения

Настоящий стандарт должен подтолкнуть руководство организации к более внимательному рассмотрению своих целей и целей своей организации. В настоящем стандарте рассматривается ряд методов, с помощью которых знания приносят выгоду, а также изложен ряд концепций, связанных с обменом знаниями. Также представлен ряд основополагающих идей, касающихся организационной культуры и элементов многообразия, возможные пути пересмотра своего отношения к обучению и внесению изменений, которые могут ускорять или замедлять процесс развития организации.

### 2.2 Подход, используемый в настоящем стандарте

В контексте МЗ будут кратко рассмотрены вопросы управления изменениями. Последующие разделы настоящего стандарта содержат рассмотрение следующих этапов процесса изменений:

- обзор текущего состояния;
- принятие решений о том, что делать;

Издание официальное

- принятие решения о том, как это делать;
- анализ того, что уже произошло и что делать дальше.

В последней части каждого раздела приведен перечень тезисов для анализа и действий, который будет способствовать оценке того, что необходимо уяснить и что необходимо будет использовать.

### 2.3 Деятельность организации

Отправной точкой для того, чтобы приступить к работам по МЗ, может стать краткий анализ профиля отдельных сотрудников организации и ее самой (см. таблицу 1) для выбора нужного пути развития и, возможно, для обращения внимания на такие части содержания, как:

- цели организации и их реализация;
- место нахождения сотрудников в организации;
- каковы их склонности и полномочия;
- какими знаниями они обладают;
- планирование привлечения к работам по МЗ;
- союзники и оппоненты;
- как и где, по предположению, можно получать ресурсы, необходимые для выполнения конкретной программы по МЗ;
- специальные знания, отсутствующие в организации.

Таблица 1 — Некоторые общие вопросы к организации

| Что? Кто? Когда? Где? Как? Зачем? | Понимание и отображение культуры в организации | Движение в направлении культуры знаний |
|---|---|---|
| Что говорят люди?<br>Кто говорит это?<br>Как они говорят это?<br>Когда они это говорят?<br>Где они говорят это?<br>Почему они говорят это? (причина)<br>Что они говорят вам о значении этого? | *Коммуникации*:<br>- аудит коммуникаций;<br>- сбор устных сообщений и опыта;<br>- языковые модели;<br>- проверка текста и подтекста;<br>- сопоставление того, что люди говорят с тем, что они делают;<br>- анализ коммуникаций с точки зрения их ценности, убеждений, допущений (официальных, неофициальных/ не подлежащих разглашению, внутренних, внешних) | *Изменение коммуникаций*:<br>- принципы «доброго диалога», установление условий для высказываний, внимательного выслушивания и интенсивного обмена знаниями (эффективные коммуникации);<br>- достоверность сообщений (внешних и внутренних);<br>- выполнение обещанного;<br>- выражение собственного мнения;<br>- открытость |
| Что делают люди?<br>Кто делает это?<br>Когда они это делают?<br>Как они это делают?<br>Где они это делают?<br>Почему они это делают? (причина)<br>Что это говорит Вам о ценности (деятельности)? | *Методика, поведение, действие и реальная действительность, которые имеют место*:<br>- общие ритуалы — «все то, что мы все делаем»;<br>- обыденные явления — проникновение в культуру, основные этапы в интеграции и ознакомлении отдельных людей, увольняющихся из организации | *Методика, поведение, действие и реальная действительность, которые могут иметь место*:<br>- новые методы работы, например, основанные на интеграции или обмене знаниями;<br>- изменение существующей реальности, например, путем обучения, создания новых стимулов;<br>- создание обмена опытом (возможностей передачи знаний и формирования сообществ) |
| Что люди совершают?<br>Кто добивается успеха?<br>Как это получилось?<br>Когда это произошло?<br>Где это произошло?<br>Почему это произошло? (причина) | *Материальная культура, предметы, артефакты, символы*:<br>- видимые физические объекты как представления о том, как люди рассматривают свою организацию, например, как неорганизованные рабочие места (подразделения), запасы книг на полках и т. п.;<br>- анализ того, какая ценность назначена объектам с точки зрения организации, например, где содержатся или хранятся эти объекты, как за ними присматривают как за «достоянием организации» | *Материальная культура, предметы, артефакты, символы*:<br>- совместное создание и поддержание материальных объектов для создания новых взаимоотношений и сетей;<br>- использование объектов в качестве мнемонических схем, активизирующих память и неявные знания;<br>- использование изображений или объектов в качестве метафор для живого языка изложения или новых точек зрения;<br>- создание наборов и вещественных доказательств, символизирующих организацию |

*Окончание таблицы 1*

| Что? Кто? Когда? Где? Как? Зачем? | Понимание и отображение культуры в организации | Движение в направлении культуры знаний |
|---|---|---|
| Что, кто, как, когда, где, почему<br>Какие группы существуют?<br>Из кого состоят эти группы?<br>Как люди группируются?<br>Когда люди группируются?<br>Где люди группируются?<br>Почему люди группируются? | *Сообщества, сети, союзы, ассоциации, взаимоотношения*:<br>- восприятие существующих сообществ и сетей;<br>- отображение сложных наборов отношений;<br>- какова структура и функция данной сети или системы сетей в организации;<br>- что используют определенные лица или группа лиц и каковы функции различных сетей и групп в культуре, например, выражение инакомыслия, лидерства, самодовольства;<br>- что эти группы символизируют | *Сообщества, сети, союзы, ассоциации, взаимоотношения*:<br>- формирование и содействие работе новых сообществ, например, по обмену опытом, по совместной работе;<br>- повышение социального капитала и взаимопонимания между различными сообществами в организации |
| Что насчет времени? | *Время*:<br>- как используется, осознается и принимается во внимание время;<br>- является ли взгляд на время со стороны организации продуктивным (например, с точки зрения зависимости инноваций от качества идей)? | *Время*:<br>- пересмотр времени, например, путем намеренного введения пауз или ускорений в зависимости от ценности, которая за счет этого пересмотра будет добавлена к работам в области знаний, в которых нуждается организация |

В таблице 1 приведен полный список вопросов, касающихся работы (деятельности) организации в настоящее время, а также соображений, которые часто возникают при более продуктивном использовании знаний.

### 2.4 Знания

Знания отличаются от информации тем, что они содержат интерпретацию и результаты использования человеческого мышления.

Далее приведены основные процессы, которые можно использовать в организации при работе со знаниями (см. таблицу 2):

- приобретение знаний: процесс сбора знаний одним человеком для их совместного использования;
- распространение знаний: процесс, обеспечивающий более широкое распространение информации и ее преобразование в полезные знания;
- создание знаний: процесс развития существующих знаний посредством инноваций;
- применение знаний: процесс использования знаний для получения выгоды или конкурентных преимуществ (социальных или экономических).

Таблица 2 — Некоторые выгоды от применения знаний

| Приобретение знаний | Обмен знаниями | Хранение знаний | Использование знаний | Оценка знаний |
|---|---|---|---|---|
| Инвестиции в сотрудников | Создание сотрудникам стимулов для совместной работы | Признание роли личного опыта сотрудников | Поддержка исследований, разработок и инноваций | Оценка значения ключевых сотрудников для бизнеса |
| Обучение в организации | Помощь сотрудникам в восприятии работ других сотрудников | Документирование передовых процессов и их отработка | Постоянное внедрение новой продукции и услуг | Точное понимание текущей рыночной стоимости компании, основанной на знаниях |

*Окончание таблицы 2*

| Приобретение знаний | Обмен знаниями | Хранение знаний | Использование знаний | Оценка знаний |
|---|---|---|---|---|
| Инновации в продукцию, услуги и бизнес-процессы | Создание возможностей для обмена опытом вне рамок своей обычной деятельности | Использование информационно-коммуникационных технологий для хранения и извлечения (повторного использования) индивидуального коммерческого опыта | Использование знаний для поддержания конкурентной эффективности, действенности и прибыли от существующих услуг | Наличие способов передачи бизнеса новым собственникам и менеджерам при сохранении всех возможностей |
| Лучшее понимание клиентов | Предоставление передового опыта всем сотрудникам | Использование ноу-хау при проектировании систем предоставления услуг | | |

Корпорации могут создавать новые ценности, получая при этом новые или улучшенные конечные результаты. Это требует определения, относится ли организация к государственному, частному или некоммерческому сектору, и всегда включает более эффективно работающие организации, которые используют знания.

*Обучение — знания — стоимость* (см. рисунок 2)

Хотя может показаться, что это относится к организациям частного сектора, все поставки являются объектом прямой и косвенной конкуренции (что в равной степени относится и к организациям государственного сектора).

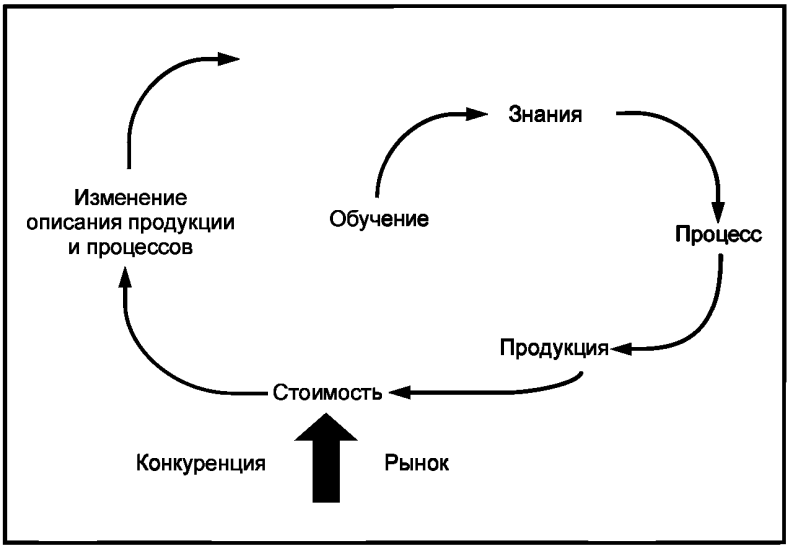


Рисунок 2 — Обучение — знания — стоимость

*От концепции развития к решению* (см. рисунок 3)

Менеджмент знаний может также применяться для детализированного описания деятельности организации.

Для описания частей процесса передачи знаний используются термины «явные знания» и «неявные знания», причем под неявными знаниями подразумеваются те, которые существуют в сознании людей, а под явными знаниями, только те, которые доступны, например, в документах, базах данных, на слайдах презентаций и т. п.

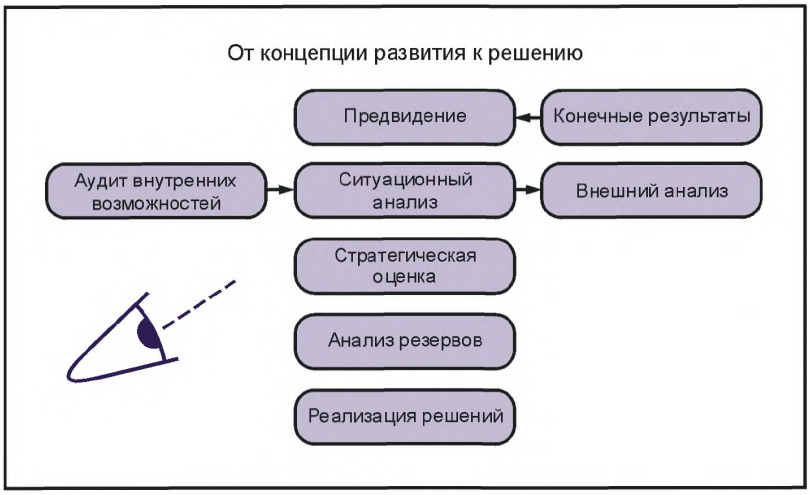


Рисунок 3 — От концепции развития к решению

*Модель SECI* (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) (см. рисунок 4)
Эта модель лежит в основе процесса перевода неявных знаний в явные.
Простое объяснение четырех квадратов в этой модели таково:
- социализация знаний (*socialization*) — работа с другими сторонами по обмену неявными знаниями;
- экстернализация знаний (*externalization*) — приобретение и экстернализация неявных знаний;
- комбинация знаний (*combination*) — объединение явных знаний для их нового применения;
- интернализация знаний (*internalization*) — введение явной информации в сознание.

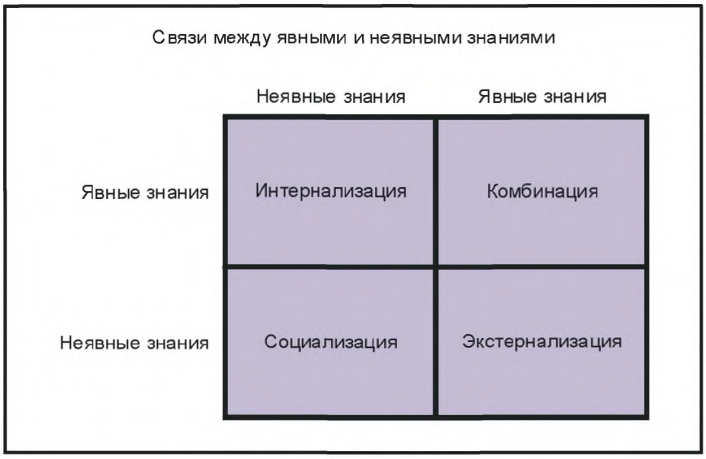


Рисунок 4 — Модель SECI

*Восходящая спираль знаний как реакция на требования рынка* (см. рисунок 5)
Этот итерационный процесс имеет следующие аспекты:
- сопереживание идеям (empathizing) — совместное использование и разработка идей посредством социального обмена;
- разъяснение идей (articulating) — представление идей в явном виде;
- соединение идей (connecting) — использование различных явных форм для продвижения идей;
- воплощение идей (embodying) — реализация идей в виде продукции, процессов и услуг, которые будут создавать ценность организации.

Варианты этой модели сегодня используются достаточно широко, хотя и не повсеместно, поскольку они недостаточно учитывают интерактивность. Передача знаний может рассматриваться как процесс, но в большей степени — как сложный естественный организационный характер взаимодействия.

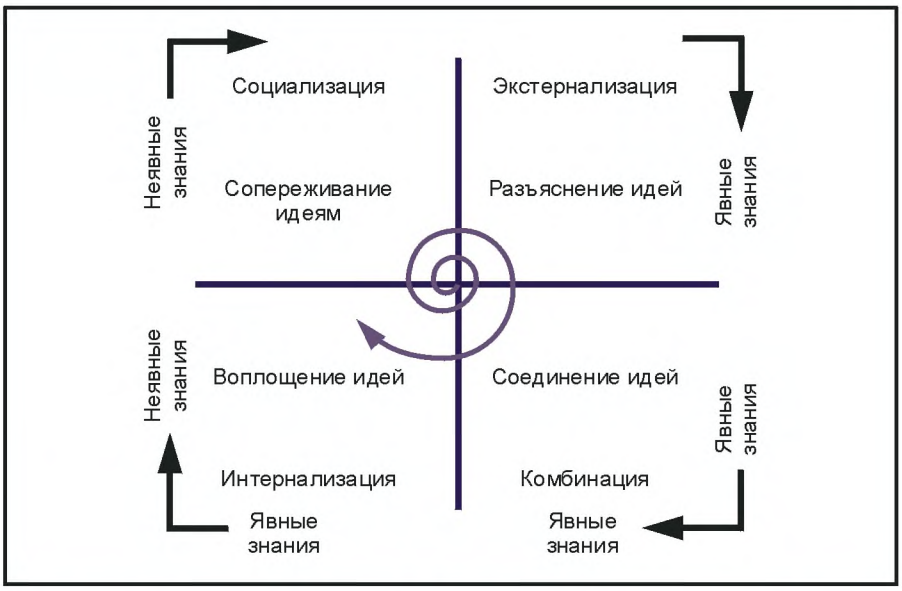


Рисунок 5 — Восходящая спираль знаний как реакция на требования рынка

Таким образом, модель SECI (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) является полезной для своевременного понимания и может стать надежным способом оценки эффекта от применения знаний, по аналогии с оценкой прибыли на инвестированный капитал (ROI), но только не на финансовой основе. Эта модель обеспечивает циклический процесс создания и применения знаний.

Менеджмент знаний является основополагающим с точки зрения добавленной стоимости, снижения рисков, затрат и создания новых возможностей (см. рисунки 6 и 7).




Рисунок 6 — Конкуренция знаний и информации

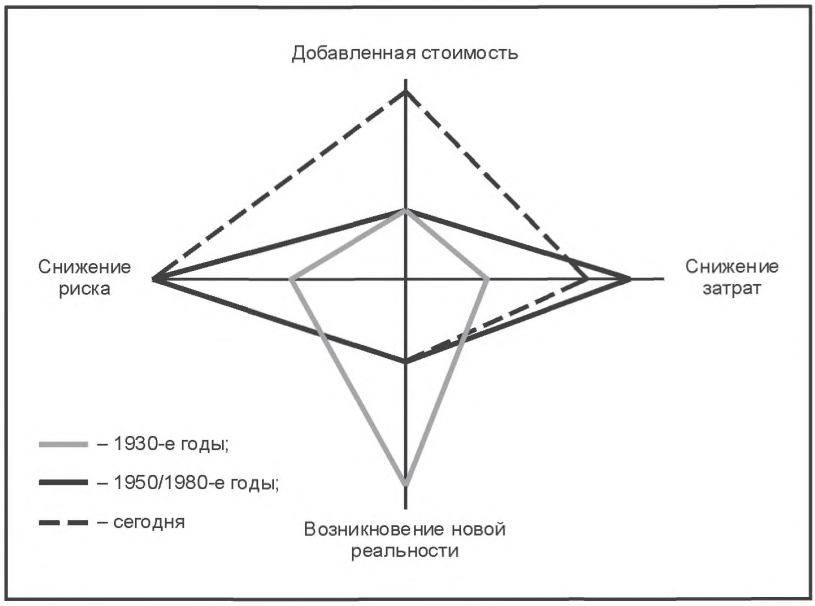


Рисунок 7 — Смещение акцентов со временем (на примере авиаперевозок)

### 2.5 Введение в организационную культуру

#### 2.5.1 Общие сведения

Каждая существующая культура уникальна и возникает с течением времени из определенного набора условий, взаимодействий и взаимоотношений между людьми и окружающей средой. Несмотря на наличие отдельных особенностей в каждой культуре, все же существует ряд характеристик, общих для всех культур, проявляющихся в разное время и в разных организациях. При этом возникает потребность в классификации и группировке того, что мы видим, для того, чтобы понять это. И, как следствие, появляется система классификации, группирующая культуры по типам в соответствии с общими чертами в культуре общения и поведения сотрудников организации. При анализе деятельности организации можно посчитать целесообразной проверку отличий от этой модели. Если обнаруживается группа признаков, которая позволит точно отнести организацию к одной из указанных категорий, то можно предложить или получить новые идеи, связанные с другими идеями, неявно относящимися к культуре, коммуникациям и знаниям.

Оценка и управление разнообразием культур является важным фактором реализации возможностей. То, что работает в одной группе, возможно, не сработает в другой.

Кроме того, для сотрудника организации любое событие может стимулировать реакцию в нескольких слоях культуры, с которыми он себя позиционирует. Культуру при этом можно представить в виде «кольцевой структуры» (см. рисунок 8).

При попадании в определенную среду человек подвергается воздействию нескольких слоев культуры, связанных с тем, как он чувствует, реагирует и ведет себя. «Кольцевая структура» культуры — это многослойное описание различных уровней, которые в данный момент являются доминирующими или угнетающими, поэтому в каждом конкретном контексте или в какой-либо момент жизнедеятельности организации, отдельных сотрудников, групп и подразделений культура может оказывать воздействие на любом из указанных уровней (или на нескольких уровнях).

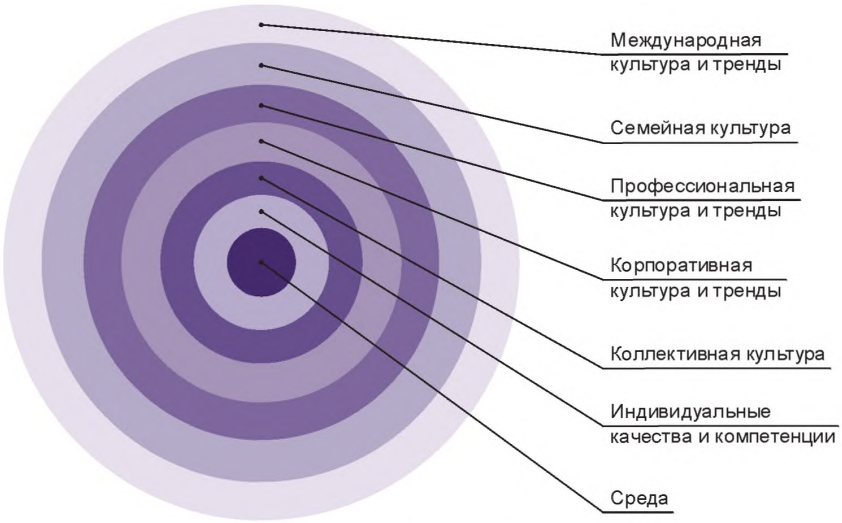


Рисунок 8 — «Кольцевая структура» культуры

Культура является наиболее важным и наименее понятным набором побудительных факторов работы в любой организации, создавая контекст или среду, в которой выполнялись работы. Этот набор общих ценностей, верований и допущений трудно измерить, но его можно понять, если сделать наглядным с помощью соответствующих методик и моделей поведения. Качества в рамках культуры непосредственно влияют на возможности достижения успеха. Например, у устойчивой к изменениям организации могут возникнуть трудности с новыми конкурентами, или у организации, не обладающей творческими способностями или потенциалом, могут возникнуть проблемы с сохранением квалифицированного персонала. Жизненно важным для успеха любой программы по МЗ с точки зрения инициаторов предлагаемых изменений является оценка контекста, в котором знания приобретаются, сохраняются и передаются.

**2.5.2 Культура в организации**

Культура в организационном плане является широко интерпретируемым социальным поведенческим понятием, воплощенным в целом ряде элементов, таких как:

- организация и испытание методов работы;
- способ осуществления и распределения полномочий;
- способ восприятия, организации и контроля поощрений сотрудников;
- ценность и направление работ персонала;
- степень формализации, стандартизации и контроля с помощью систем;
- ценность, придаваемая различным аспектам бизнеса, например, планированию, анализу, логичности аргументации, справедливости и т. п.;
- объем возможностей для индивидуального и творческого самовыражения, принятия рискованных решений и проектов;
- правила и ожидания в отношении неформальных межличностных взаимоотношений и т. п.;
- дифференциальный статус;
- акцент, делаемый на правила, процедуры, спецификации и результаты выполнения работ коллективами и отдельными сотрудниками.

Культуру в организации можно оценивать посредством качественного анализа. И хотя он работает в основном поверхностно, становятся очевидными такие факты, как:

- любое наглядное выражение бренда, например логотип, статусный фирменный стиль связей, дресс-код, реклама и маркетинговые материалы, например, веб-сайты и брошюры;
- внешний вид, дизайн, расположение и использование здания и пространства вблизи организации;
- уровень этнического и социокультурного многообразия персонала.

Культура организации может быть незаметной, воспринимаемой как должное или как нечто существующее, в чем мы живем и участвуем, но не как что-то, подвергающееся сомнению. Компания-лидер, как правило, обладает культурой с ценностями и нормами, соответствующими ее целям. В различ-

ных подразделениях и офисах крупной организации также может существовать целый ряд субкультур. Группы профессионалов также стремятся создавать собственные культуры (субкультуры). Менеджеры инвестиционного банка имеют иные способы общения, различные дресс-коды и методы работы, отличающиеся от таковых у разработчиков программного обеспечения или сотрудников государственных органов.

Элементы культуры могут подвергаться сомнению в тех случаях, когда индивидуальные или групповые ожидания сотрудников не соответствуют моделям поведения тех, кто связан с отстаиванием культурных ценностей организации.

В организациях могут отражаться элементы нескольких культур, которые иногда противоречат друг другу или конкурируют друг с другом.

**2.5.3 Этнографический взгляд на культуру**

Несмотря на отсутствие единообразия в определении культуры, бесполезно рассматривать культуру как объект или статическое состояние, существующее в организации. Тем не менее, теоретики разработали системы классификации, в соответствии с перечнем атрибутов или качеств относящие организации к различным типам.

Риск — это всегда существующий разрыв между тем, что организация заявляет о том, что она делает (официальная концепция деятельности компании, кодекс профессиональной этики, ценности корпоративных брендов, ситуационные исследования, связанные с клиентами, корпоративные отчеты и т. п.) и тем, как на самом деле действует эта организация. Только рассматривая полученную картину в целом, выше и ниже уровня, явную, неявную или скрытую, вы можете определить характер сдвига или изменений, которые должны произойти после поощрения культуры в надлежащей среде и стимулирования эффективной передачи знаний и интеграции работ.

**2.5.4 Треугольник взаимоотношений**

Некоторые лица сталкиваются, ведут переговоры и динамично воссоздают культуру в своей организации в следующем контексте:

- взаимоотношения отдельных сотрудников между собой;
- их взаимоотношения с соответствующими коллективами и подразделениями;
- их взаимоотношения с организацией в целом (см. рисунок 9).

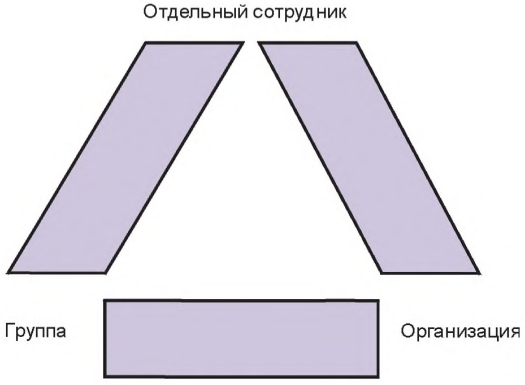


Рисунок 9 — Треугольник взаимоотношений

**2.6 Личностное многообразие**

**2.6.1 Общие сведения**

Личностное многообразие возникает из-за различий между отдельными людьми, их особенностями и значимостью, а также между группами, состоящими из этих людей.

**2.6.2 Индивидуумы**

2.6.2.1 Особенности и предпочтения

Структура культуры состоит из отдельных людей, обладающих различными особенностями и предпочтениями (различными профилями личности, стилями обучения, системами ценностей и т. п.). Эти индивидуальные различия могут оказывать решающее воздействие на блокирование или

содействие обмену знаниями. Принятие во внимание этих различий у людей в организации может способствовать в формировании компетентных и сильных исполнителей, лидеров и программ, которые будут отвечать стилям индивидуального обучения, повышать скорость реагирования и внесения изменений.

2.6.2.2 Компетенции

Компетенции отдельных людей имеют большое значение для эффективности деятельности организации при выполнении программ по МЗ и других функций в организации:

- выполнения программы;
- создание компетенций для получения выгод от реализации в организации МЗ;
- охват знаний, навыков и отношений. Навыки позволяют преобразовывать знания в практические дела, а отношения влияют на готовность и мотивацию людей к преобразованию знаний в прибыль.

2.6.2.3 Группа субкультур

В организации помимо основной культуры в разных ее подразделениях могут иметься и несколько совершенно разных субкультур с совершенно различными мотивациями. Наилучшие результаты принесет реализация соответствующих программ для этих субкультур. В некоторых может обеспечиваться поддержка обмена знаниями, а в других — обоснование для изменения методики достижения успеха.

2.6.2.4 Сообщества

Следует также обратить внимание на количество и структуру формальных и неформальных сообществ, которые были сформированы для решения возникающих социально-экономических и производственных проблем.

2.6.2.5 Методы (политики)

Важным вопросом является использование методов внутри организации и вне ее. Вне организаций возможно использование законодательных или рыночных методов, а внутри организации политические факторы можно игнорировать на свой страх и риск.

**2.6.3 Специалисты**

Существует несколько групп специалистов, обладающих полезными навыками, которых необходимо привлечь для успешной реализации МЗ:

- библиографы;
- этнографы;
- менеджеры по информационным технологиям;
- менеджеры по совершенствованию организационной структуры и управлению персоналом;
- специалисты по МЗ.

Эти специалисты могут отсутствовать в организации, поэтому может потребоваться привлечение внешних организаций.

### 2.7 Обучение и работа над ошибками

Следующие три принципа позволяют судить о том, насколько хорошо был реализован МЗ:

- повышение коллективных знаний в целом является более важным, чем увеличение знаний отдельных сотрудников компании;
- существует атмосфера доверия и взаимного уважения, где сотрудники прислушиваются к тому, что говорят другие;
- компания воспринимает неудачи, знает о них и не пытается оценивать вину кого-либо.

### 2.8 Внесение изменений

По мере развития организации стратегию в области знаний следует согласовать со стратегией организации и извлекать пользу от внесения изменений.

### 2.9 Выводы и заключения

- обладание базовым пониманием ключевых элементов, связанных с культурой МЗ;
- анализ культуры в организации;
- переход к изучению систем управления и теории сложности, или же принятие единовременных мер по сбору максимально полезной информации;
- готовность к изменениям.

## 3 Влияние менеджмента знаний на деятельность организации

### 3.1 Общие сведения

Изменения могут быть вызваны требованиями, исходящими от соответствующих групп и сообществ. При этом возможно управление путем воздействий, поэтому важно понимание побудительных причин и процессов изменений, определение места сотрудников организации в этом процессе и способы их привлечения к выполнению процесса изменений (см. 3.3), приводящих к анализу нужных компетенций, которые способствуют управлению эмоциями и настроениями (см. 3.3—3.7). После этого рассматриваются такие факторы, как расстановка сил и динамика поведения коллектива, которые влияют на принятие решений каждым сотрудником и их самовосприятия. Наконец, в 3.9 указаны некоторые ключевые навыки, необходимые для управления изменениями.

### 3.2 Менеджмент знаний и менеджмент изменений

При управлении изменениями необходимо адекватно оценивать навыки сотрудников организации.

Факторы, лежащие в основе успеха или неудачи реализации изменений, связаны с расстановкой сил и динамикой поведения коллектива. Последнее определяет качество корпоративной культуры.

### 3.3 Процесс организационных изменений

#### 3.3.1 Общие сведения

Любые изменения всегда сопряжены с риском и временем, в течение которого у людей возникает стрессовое состояние. Существует несколько моделей, более подробно поясняющих процесс внесения изменений в деятельность организаций. При этом в изменениях ключевыми являются два фактора — когнитивный и эмоциональный.

Фактор, который связан с процессом познания, будет более подробно рассмотрен в настоящем стандарте, хотя эмоциональная сторона также является чрезвычайно важной (см. рисунок 10).

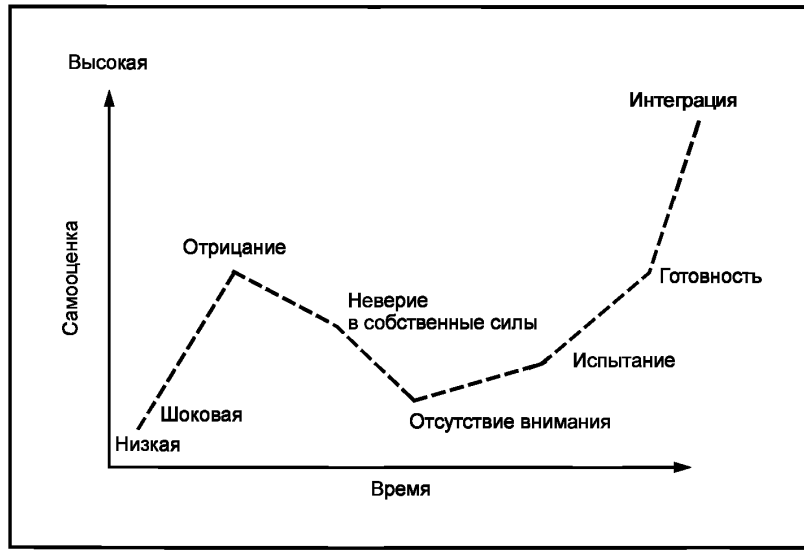


Рисунок 10 — Взаимосвязь между самооценкой и временем

Более простой способ изучения практических аспектов продемонстрирован на рисунках 11—12.

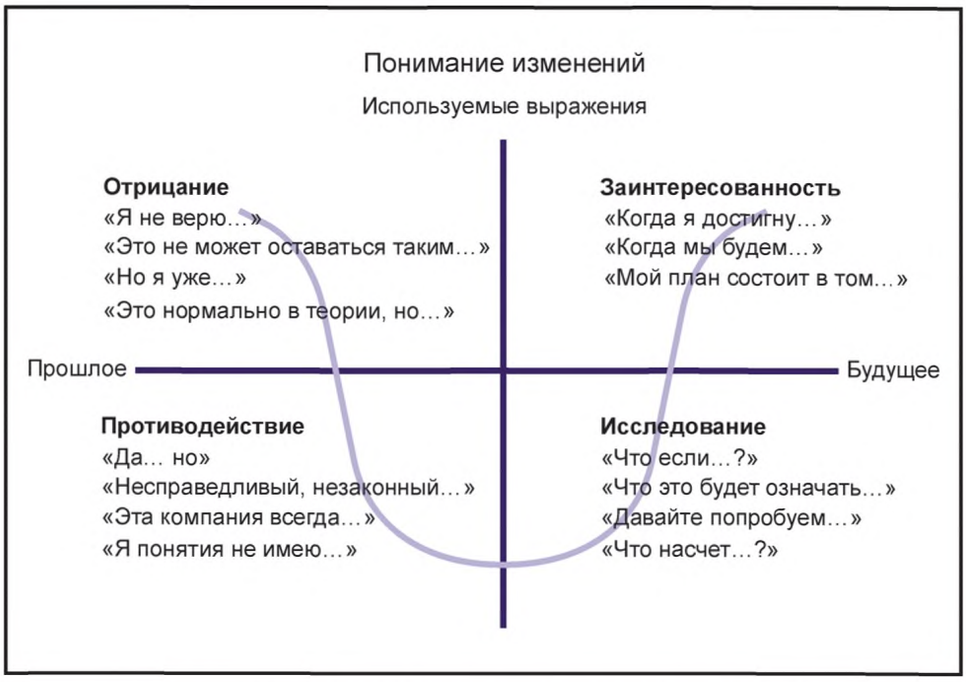


Рисунок 11 — Определение основных этапов изменений

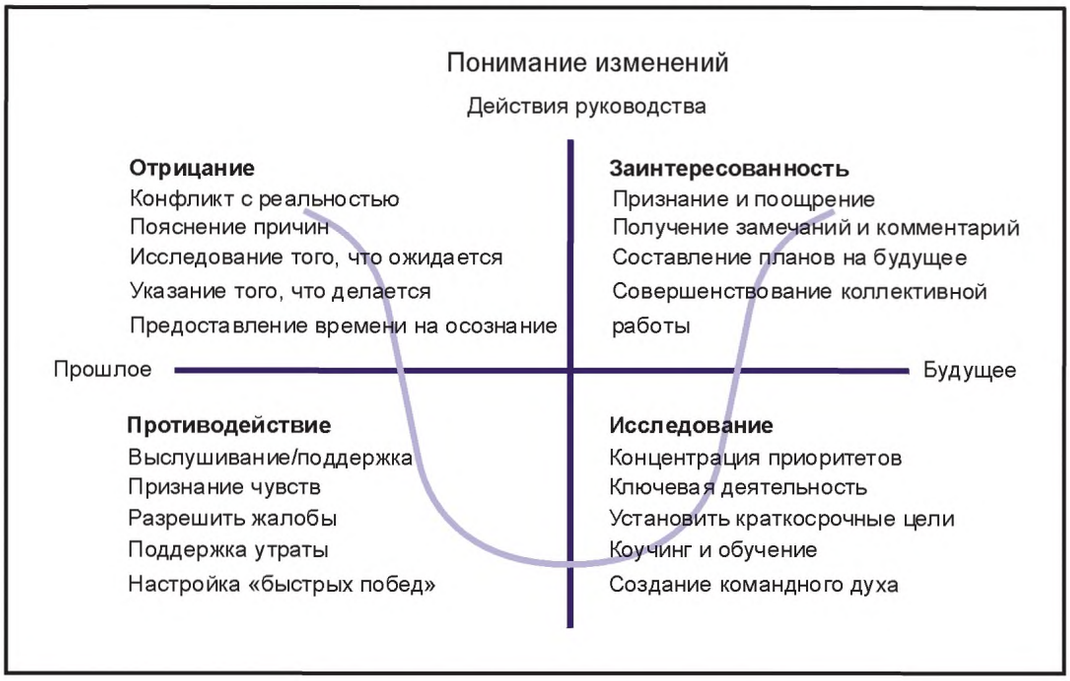


Рисунок 12 — Как управлять этими этапами

Скорость, с которой люди вступают в этап «Исследование», зависит от их ожиданий относительно предполагаемых выгод или рисков, вызываемых изменениями. При этом обычно наблюдается их реакция в виде колебания между двумя состояниями — отторжения (неприятия) изменений и их исследования (изучения) — до тех пор, пока люди не найдут весомую причину для перехода к этапу заинтересованности (приверженности) изменениям.

Часто существует и второй контур нереалистичных надежд, сдерживаемых реальностью (см. рисунок 13).




Рисунок 13 — Эмоциональные колебания

**3.3.2 Динамика изменений**

Если сопротивление (противодействие) изменениям признается организацией как неизбежный фактор, то она может подготовиться к последующей динамике изменений:

- объяснение участникам процесса, что может ожидаться определенная путаница;
- упразднение автономных функциональных подразделений и формирование сети из сотрудников организации;
- предоставление участникам процесса всего фактического материала и описание перспектив;
- определение приоритетов организации;
- оценка готовности сотрудников организации к проведению работ;
- реализация проектов по изменениям в виде управляемых фрагментов;
- контроль хода выполнения проекта с целью его поддержки.

**3.3.3 Консультирование или наставничество**

Навыки в консультировании или наставничестве являются чрезвычайно полезными при управлении изменениями.

Ключевыми навыками при консультировании являются следующие:

- активное выслушивание (концентрация внимания на рассказчике);
- открытый опрос (предоставление опрашиваемым возможности в ряде случаев в полной мере выражать свое мнение);
- эффективный протест со стороны тех, кто сталкивается с реалиями;
- время для решения вопросов и терпение в отношении поведения опрашиваемого.

### 3.4 Ценности, выгоды, убеждения и опыт

**3.4.1 Общие сведения**

Модель, приведенная на рисунке 14, иллюстрирует взаимодействие между двумя людьми.

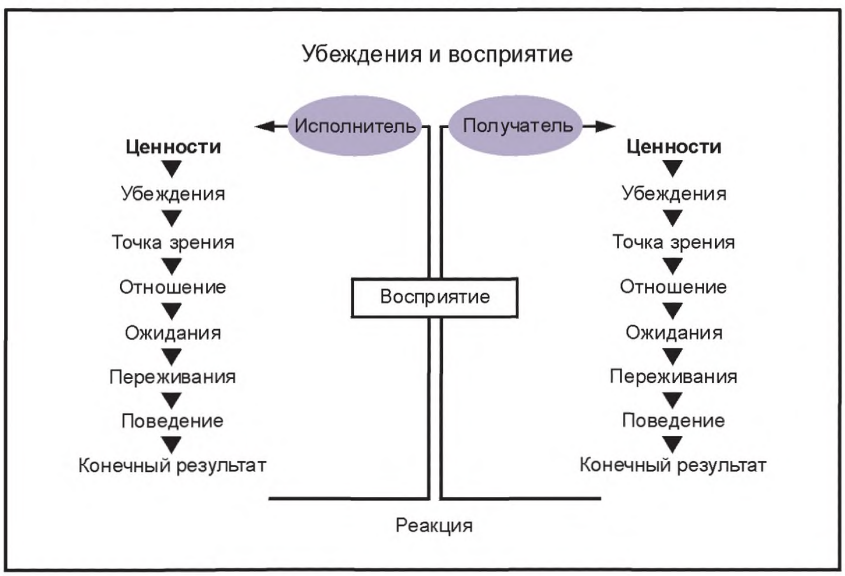


Рисунок 14 — Убеждения и восприятие

Систему ценностей можно рассматривать как фундамент, на котором строятся убеждения, отношения и формируется определенный стиль поведения. Опыт зависит от восприятия, которое создает понимание путем проецирования на систему ценностей (и сохраненную интерпретацию событий). Эти ценности, как и связанные, с ними убеждения, могут изменяться только посредством имеющегося у человека опыта.

Личностные особенности и предыдущий опыт человека создают дополнительные «фильтры» в его восприятии окружающего мира.

Результаты деятельности Исполнителя становятся входными воздействиями для Получателя. Эта деятельность фильтруется Исполнителем и проецируется на систему ценностей Получателя, поэтому он не будет реагировать на способ получения Исполнителем этих результатов.

Следовательно, понимание и модель поведения Получателя обусловлено его собственным восприятием и системой ценностей, которые могут существенно отличаться от таковых у Исполнителя.

**3.4.2 Эмоциональный интеллект (восприятие)**

Эмоциональный интеллект (emotional intelligence) связан со способностью признания наших собственных чувств и чувств других людей с целью собственной мотивации и управления собственными эмоциями при взаимоотношениях с другими людьми. Этот интеллект обусловлен не генетически, а развивающимися компетенциями, которые предназначены для облегчения решения проблем, снижения у людей враждебности, повышения эффективности совместных усилий и высвобождения творческой энергии. Как было установлено, основной персонал в наиболее успешных компаниях, как правило, обладает высоким уровнем эмоционального интеллекта.

**3.4.3 Ожидания и полномочия**

Помимо других индикаторов, мы рассматриваем ситуацию, в которой находимся, исходя из нашей оценки своего окружения. Большую часть этой оценки можно понимать интуитивно; она основана на действительном положении вещей, на том, что наши коллеги, руководство, подчиненные и другие специалисты ожидают и что им позволяют или не позволяют делать. Эти оценки могут существенно отличаться от получаемых по официальным каналам, но, тем не менее, они дают основу для выработки определенной точки зрения на действие или бездействие. Для того чтобы мероприятия по МЗ проходили успешно, все их участники должны чувствовать себя достаточно ответственными за то, что они делают, за ошибки, которые могут быть допущены в процессе обучения, и за использование времени, которое будет им выделено для проведения изменений.

Большинство людей считает, что они могут очень легко распознавать ситуации, при которых они знают тех, кто говорит одно, а подразумевает другое, или когда сотрудники игнорируют данную им команду, или же, в другом варианте, когда все сотрудники сразу же включаются в работу. В этих случаях важно выяснить, почему это происходит, и выявить модели ожиданий (полномочий) у ключевых сотрудников, участвующих в программе и насколько их, возможно, потребуется изменить.

**3.5 Отношение к изменениям**

**3.5.1 Общие сведения**

Стресс, вызванный давлением из-за необходимости изменений, следует преодолевать за счет мотивации к изменениям (см. таблицу 3).

Таблица 3 — Возможное отношение к изменениям

| | |
|---|---|
| Заинтересованность в изменениях (commitment) | Желать изменений. Делать их реальностью. Создавать все необходимые «правила» (структуры) |
| Приверженность изменениям (enrolment) | Желать изменений. Делать все, что только возможно в «духе установленных правил» |
| Подлинное принятие изменений (genuine compliance) | Предвидеть выгоды от изменений. Сделать все, что ожидалось и даже более. Следовать букве закона. Быть хорошим исполнителем |
| Формальное принятие изменений (formal compliance) | В целом предвидеть выгоды от изменений. Сделать все, что ожидалось, но не более. Быть добросовестным исполнителем |
| Неохотное принятие изменений (grudging compliance) | Не предвидеть выгоды от изменений, но и не желать потери работы. Достаточно делать для реализации ожидаемого, но также понимать, что реально не участвуешь в деле |

*Окончание таблицы 3*

| | |
|---|---|
| Неприятие изменений (non-compliance) | Не предвидеть выгоды от изменений и не делать того, что от тебя ожидают |
| Апатия (apathy) | Не иметь собственного мнения относительно изменений. Не проявлять интереса к ним. Не прикладывать никаких усилий |

**3.5.2 Сопротивление изменениям**

Многие думают, что инерция — это нежелание двигаться, однако это также означает и нежелание немедленно менять свой курс, а применительно к ответственным сотрудникам — не видеть достаточной выгоды от изменений и поэтому сохранять инертность в поддержке изменений.

Поскольку сопротивление является нормальной частью любого процесса изменений, которое необходимо преодолевать путем готовности к продвижению в направлении исследований, имеет смысл проанализировать некоторые общие причины этого:

- отсутствие понимания;
- отсутствие подготовки к наступлению изменений;
- ощущение потери собственного статуса (при совершении неизбежных ошибок);
- ощущение потери своей власти;
- отсутствие самоуважения (при недостижении быстрого результата);
- большая нагрузка.

В противовес этим причинам существует ряд факторов содействия изменениям, поскольку:

- изменения важны;
- другие сотрудники серьезно относятся к изменениям;
- изменения работают;
- уверенность в необходимости изменений.

**3.6 Административное воздействие**

Административное воздействие играет ключевую роль в изменениях.

Ниже перечислены пять наиболее актуальных утверждений:

- административное воздействие имеет много источников и проявляется посредством взаимодействия неравных и неустойчивых отношений;
- влиятельное руководство действует не только сверху;
- отношения между руководством и подчиненными являются продуманными;
- отношения между руководством и подчиненными строятся не на основе существующей структуры, а на реакции на определенные ситуации;
- сопротивление является неизбежным следствием административному воздействию.

**3.7 Динамика группового поведения**

Групповое мышление (groupthink) характеризует убеждения и модели принятия или отклонения изменений, которые лежат в основе работы группы (расширенное определение см. 4.5.3.3).

Давление со стороны коллег (peer pressure) — это сильное влияние, которое можно использовать для поддержки изменений и заинтересованности в них. Однако для достижения успеха следует определять степень давления со стороны руководства и минимизировать его негативное воздействие.

Успешный МЗ может быть основным фактором изменений, и, следовательно, важным фактором бизнес-деятельности.

Понимание политического характера, динамики и возможностей различных организационных культур, которые формируются при изменениях, является ключевым требованием для успешного выполнения программы МЗ.

Для одних сотрудников организации МЗ будет (или может стать) мощным толчком к изменению их роли, статуса, рабочей среды и существующих бизнес-процессов, а для других — угрозой их роли (статусу), или создавать опасность для их рабочей среды и существующих бизнес-процессов.

**3.8 Самовосприятие**

Проекты по МЗ будут для многих включать изменения в самовосприятии, а также в его восприятии коллег. Последнее изменяет психологическую концепцию личности в организации. Человек будет стремиться к повышению своего самовосприятия и психологического настроя (см. 5.10.5).

***Пример — Глобальная автомобильная компания допускала или даже активно поощряла взаимосвязи своих сотрудников для развития лидерства, основанного на страхе и на необходимости конкурировать друг с другом, сохраняя культуру принуждения.***

***Вскоре руководство компании осознало, что эта культура ослабляет компанию, но уже существовал установленный стиль управления. Однако руководство компании и ее дилеры были решительно настроены на реализацию серии проектов. Они изменили способ принятия решений, сделали его справедливым как для производителей, так и для дилеров. Административные органы производителей и дилеров, участвующие в выездных презентациях для продвижения продукции, демонстрировали свою готовность к работе, основанной на доверии и взаимовыручке. Топ-менеджмент компании дал понять, что требуется всесторонняя помощь для изменения существующей административно-управленческой культуры, которую он разработал и хорошо понимает.***

***Стиль управления был изменен согласно новому плану: культура взаимоотношений типа «производитель — дилер» изменилась с индивидуалистической культуры принуждения на корпоративную культуру, основанную на доверии и обмене знаниями между партнерами.***

В подобном случае, прежде чем приступать к поддержке процессов и технологий МЗ его стратегия должна быть сосредоточена на проектах внесения изменений в культуру (см. рисунок 15).

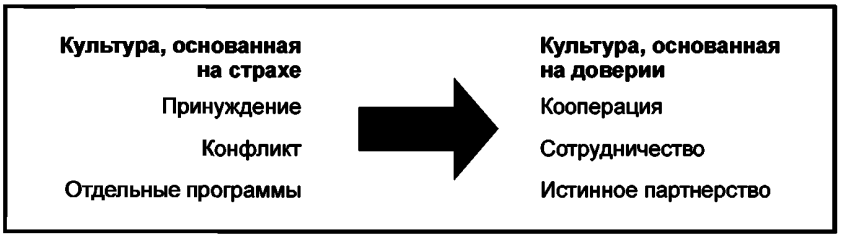


Рисунок 15 — Переход от культуры, основанной на страхе, к культуре,основанной на доверии

### 3.9 Навыки, необходимые для управления изменениями

Можно выделить несколько этапов, связанных с обучением в организации, которые необходимы для проведения успешных изменений (см. таблицу 4).

Таблица 4 — Десять проблем на пути изменений

| Проблема и ее решение | Классификация проблем |
|---|---|
| **1 Отсутствие времени**<br>Эта проблема связана с контролем собственного времени сотрудников, которая представляет собой возможность переосмысления подхода к организации рабочих мест для обеспечения гибкости и времени для размышлений и инноваций | *Проблемы инициализации*<br>Часто этих проблем бывает достаточно для возникновения препятствий росту, даже до его начала. Они могут последовательно возникать в организациях на ранних стадиях значительных изменений. Возможности для борьбы с этими препятствиями необходимо разрабатывать под большим давлением; однако для эффективного решения этих проблем организации должны заранее прорабатывать все возможности, чтобы не столкнуться с этими проблемами в будущем |
| **2 Отсутствие помощи**<br>Некоторые менеджеры считают, что просьба о помощи является признаком некомпетентности; другие не понимают, что они нуждаются в консультации и поддержке. Решение этой проблемы означает создание возможностей для поиска нужной помощи и оказания помощи друг другу для развития успешных инноваций | |
| **3 Недопонимание происходящего**<br>Ясно, что главным приоритетом для пилот-групп является получение убедительных аргументов в пользу обучения и изменений. Если люди недостаточно заинтересованы в реализации целей проекта, то развивается «разрыв стремлений», и люди не будут принимать добросовестного участия в этом проекте. Формирование отношения к делу зависит от объективного признания причин изменений и заинтересованности людей | |

*Окончание таблицы 4*

| Проблема и ее решение | Классификация проблем |
|---|---|
| **4 Переход от слов к делу — ценность стиля руководства**<br>Что происходит, когда возникает несоответствие между тем, что руководитель говорит и что он реально делает? Люди не ожидают совершенства, но они определяют, когда их руководство не искренне или закрыто. Если администраторы и топ-менеджеры не обеспечат атмосферу доверия и открытости, то реальные изменения не смогут продвигаться вперед | |
| **5 Страх и тревога**<br>Это различные формы защитного механизма личности.<br>С этой проблемой, связанной с боязнью совершения ошибок, потерей рабочего места, в случае неудач, с вынужденными простоями или «авралами» и т. п., наиболее часто сталкиваются на практике. Следует отметить, что данная проблем наиболее трудно преодолима | *Проблемы с поддержанием динамики изменений*<br>Эти проблемы иногда возникают в течение одного-двух лет, когда группа имеет четкие цели и обнаруживает, что новые методы экономят более чем достаточно времени, чтобы осуществить их на практике. После этого у пилот-группы возникают реальные проблемы. Устойчивой деятельности этой группы препятствуют границы — между работой пилот-группы и «внутренними» жизненными позициями и убеждениями, а также между потребностями пилот-группы и ценностями более крупной компании и способами измерения успеха |
| **6 Оценка и измерение**<br>Сравнение материальных достижений пилот-группы с традиционными методами оценки работы организации | |
| **7 Сторонники изменений и те, кто в них не верит**<br>Находясь на волне раннего успеха пилот-группа все более и более изолируется от остальной части организации. Тем временем сотрудники, не входящие в эту группу, сначала мешают, а затем отвергают новые, незнакомые подходы и модели поведения. Отсутствие взаимопонимания легко активизирует ненужное, но почти неизбежное, противостояние | |
| **8 Управление**<br>Поскольку деятельность пилот-группы активизируется, а ее возможности растут, она наталкивается на приоритеты и процессы, установленные в остальной части организации, что приводит к конфликтам с локальными руководителями, чего можно было бы избежать, если бы у организации имелись возможности модернизации | *Основные проблемы при внедрении системы перепроектирования и переосмысления*<br>Данные проблемы возникают при попытке пилотной группы стать более значимой и получить больший кредит доверия в организации, что сразу вызывает противоречия со стороны существующей внутренней инфраструктуры и наработанных практик организации |
| **9 Распространение**<br>Пока организация не научится распознавать и бороться с ее непостижимой, почти незаметной неспособностью передачи знаний за пределы организации, люди рядом с системой не будут рассчитывать на успехи друг друга | |
| **10 Стратегия и цель**<br>Как можно оживить и переосмыслить намеченное организацией направление к успеху, свой вклад в сообщество и ее будущее самовосприятие? Как можно усовершенствовать процессы диалога, которые позволят выражать и уточнять свои устремления и цели для их достижения? | |

### 3.10 Выводы и заключения

В целях реализации политики проведения изменений в первую очередь следует сделать следующее:
- понять и признать этапы изменения;

- использовать методики, средства коммуникаций и методы, которые станут решающим фактором того, что затраты на изменения не будут превышать выгоды;
- внимательно следить за переходной моделью ожиданий и полномочий, и соответствующим образом реагировать на них;
- разрабатывать и использовать навыки консультирования для продвижения процесса изменений.

## 4 Анализ текущего состояния

### 4.1 Готовность к организационным изменениям

Для достижения целей следует обратить внимание, как наилучшим образом использовать то, что доступно, и определить существующие барьеры. В 4.2 – 4.3 рассматривается, как сформировать в организации культуру и субкультуры, а также некоторые способы, с помощью которых можно определить различия в них. В 4.4 – 4.6 введены практические средства и методы. Перед выявлением дополнительной информации относительно отдельных предприятий (см. 4.4 – 4.7) потребуется рассмотреть ряд различий между крупными и малыми организациями. Раздел заканчивается рассмотрением ряда существенных пунктов и принятием соответствующих мер (см. 4.9).

В разделе высказаны рекомендации относительно того, что не следует необдуманно принимать готовое решение без учета географических особенностей региона, в котором существует организация, а также модели поведения персонала, ресурсов и внешней и внутренней среды.

***Пример — Очень крупная компания, понимая, что ее активы знаний стали неотъемлемой частью ее капиталов, и под руководством ее топ-менеджмента, заинтересованного в реализации этих активов, затратила более 2 млн фунтов стерлингов на корпоративный университетский проект лишь только для того, чтобы понять, что после короткого начального всплеска интереса сотрудники вернутся к использованию уже проверенных методов. Слишком много поспешности, мало консультаций, недостаточно инструктажа, плохая разработка и доведение до стадии пилот-проекта и развертывание дали слишком мало для потенциально бесценных активов.***

При рассмотрении организацией стратегии реализации МЗ, ее сотрудники должны сами понимать, отвечает ли их организация необходимым требованиям для содействия успеху МЗ. Эти требования связаны с культурой обмена знаниями, структурой системы поощрений (мотивации), средой, средствами и процессами для поддержки обмена знаниями. При этом следует обратить внимание на следующие аспекты:

- наличие в организации культуры, которая признает полезность онлайн-сотрудничества, внутрикорпоративных сетей, электронной почты и баз данных. Если это так, то, скорее всего, данная организация будет изначально более восприимчива к МЗ, чем та организация, которая предпочитает придерживаться традиционных «бумажных» процессов документооборота;
- наличие в организации культуры, которая поощряет и вознаграждает сотрудничество и совместную работу различных подразделений, отделов и коллективов. Если это так, то, скорее всего, она будет более восприимчива к МЗ, чем та организация, которая предпочитает разделение на индивидуальные работы.

### 4.2 Отдельный сотрудник, группа сотрудников и организация

В 2.6.4 представлен треугольник зависимостей, иллюстрирующий неразрывную связь между отдельным сотрудником, группой сотрудников и организацией.

Отдельные сотрудники посредством своих рассказов, артефактов и связей развивают свои убеждения для расширения знаний организации (см. рисунок 16).

Вся организация состоит из совокупных ценностей отдельных сотрудников, которые создают структуры, модели поведения, стратегии и т. п.




Рисунок 16 — Трехслойный характер организационной культуры

Модель, изображенная на рисунке 17, дает представление об очевидном (реальном) и бессознательном.

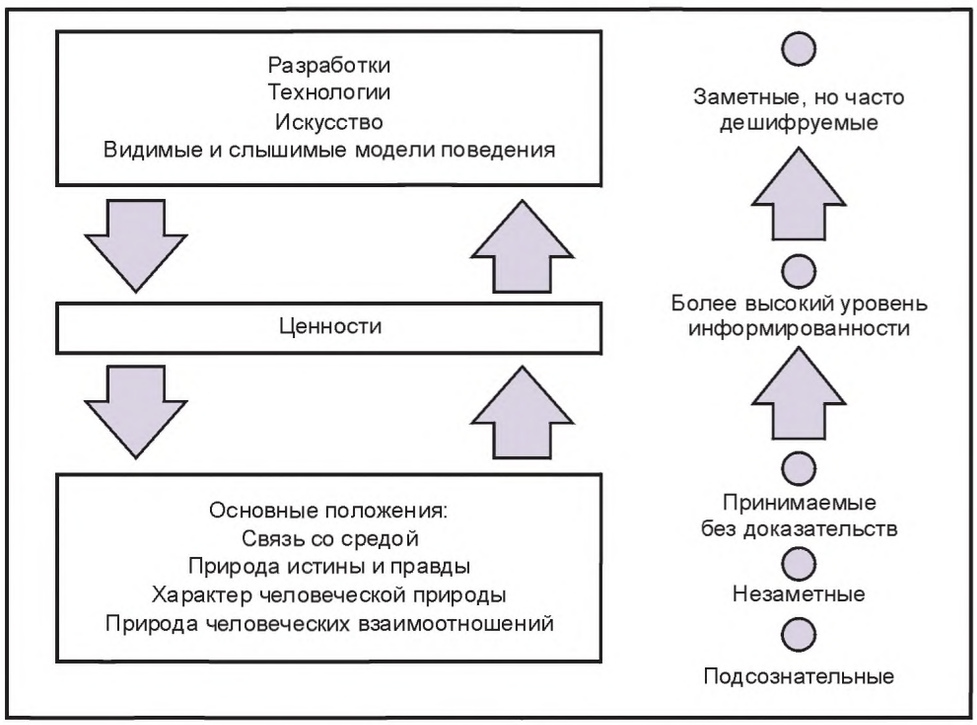


Рисунок 17 — Три уровня культуры

Эта модель помогает связать культуру, психологические контракты, лежащие в ее основе, результирующее поведение, структуру и артефакты в организации, создавая ее целостность.

### 4.3 Типы организационной культуры

#### 4.3.1 Общие сведения

Задача группирования типов культуры путем определения общих факторов, ярко выраженных в одной организации, а в другой, выраженных в гораздо меньшей степени, была решена целым рядом исследователей. Любой из способов этого группирования может помочь в оценке различий культур, а при анализе ожиданий и действий может способствовать лучшему пониманию вероятных конечных результатов реализации проектов МЗ.

Многие этнографы рассматривают использование категорий или «типологий» в части культуры как проблематичное, учитывая, что каждая культура уникальна. Тем не менее, существуют модели, которые могут помочь определять полезные связи.

Существуют различные организации, подразделения или рабочие группы, которые практически не отличаются друг от друга, поэтому можно разрабатывать связи между организациями, основываясь на новых ассоциациях со способами проведения работ. Нельзя отрицать, что у организаций, разнесенных по регионам и часовым поясам, проявляется широкий спектр культурных особенностей, однако у них существуют как общие признаки, так и типологические различия.

Таблица 5 дает определенное представление об очевидных различиях типологий.

Таблица 5 — Краткое описание типологий

| Типология | Характеристика | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Область типологии | Связи | Время | Самовосприятие |
| Сетевая | Распространение общественной деятельности | Отношения устанавливаются посредством разговоров, быстрого обмена информации, серии заседаний | Использование рабочего времени для общения. Сотрудники быстро знакомятся друг с другом | Взаимосвязь с другими сотрудниками. Наличие личных отношений |
| Коллективная | Коллективное пользование | Отношения устанавливаются посредством личного общения. Ограниченный поток информации. Важны невербальные коммуникации | Исчезновение разницы между рабочим и нерабочим временем. Работа становится образом жизни | Сотрудники связывают себя с перспективами и стратегическими целями своей организации. Доверие и преданность общему делу |
| Меркантильная | Функционально разделенная | Оперативные, непосредственные, ориентированные на работу | Сверхурочная работа является нормой. Нахождение на работе до тех пор, пока не будет выполнено задание | Сотрудники связывают себя с успехами организации. Различия между ними поощряются, если они будут давать нужные результаты |

Типологии рекомендуется использовать для определения различий в качестве основы анализа мотивации или демотивации, которые могут приносить пользу, вызывать беспокойство и т. п.

#### 4.3.2 Межкультурные различия

Была проделана большая работа по определению различий между культурами разных народов и их влияния на эффективность управления. В таблице 6 перечислены некоторые различия между сотрудниками, работающими в организациях США и Японии.

Таблица 6 — Различия между сотрудниками, работающими в организациях США и Японии

| Американская организация (Запад) | Японская организация (Восток) |
|---|---|
| Краткосрочная занятость | Долгосрочная занятость |
| Индивидуальное принятие решений | Согласованное принятие решений |
| Индивидуальная ответственность | Коллективная ответственность |

*Окончание таблицы 6*

| Американская организация (Запад) | Японская организация (Восток) |
|---|---|
| Оперативные оценки и продвижение | Замедленные оценки и продвижение |
| Явный, формализованный контроль | Неявный, неформализованный контроль |
| Специализированный карьерный рост | Неспециализированный карьерный рост |
| Сегментированные проблемы | Целостные проблемы |

Эти различия приводят к отличающимся основам самооценки, приемлемым и неприемлемым моделям поведения и вероятности успеха любой методологии.

### 4.4 Изучение культуры в различных организациях

#### 4.4.1 Общие сведения

В таблице 7 приведен перечень культурных аспектов, необходимый для изучения культуры внутри организаций и полезный для анализа не только того, что существует в организациях, но также и для определения того, что можно достичь или чего следует избегать.

Т а б л и ц а 7 — Основные соображения при изучении культуры в организациях

| Культурный аспект | Вопросы и результаты наблюдений |
|---|---|
| Обмен знаниями (knowledge flows) | Как сотрудники организации описывают способ, с помощью которого знания и информация переносятся в организации?<br>Где находятся препятствия? Насколько легко их обнаружить, что и когда необходимо знать об этом?<br>Насколько легко найти нужного сотрудника с нужными знаниями или опытом? |
| Изменение (change) | Воспринимается ли организация как неизменная или непрерывно развивающаяся? |
| Коммуникации (communications) | Каковы наиболее предпочтительные режимы коммуникаций?<br>Каково содержание и стиль внутренних коммуникаций? Как они соотносятся с внешними коммуникациями, маркетингом или PR-стилем?<br>Где происходят официальные и неофициальные коммуникации?<br>Являются ли каналы коммуникаций открытыми и демократическими, или же закрытыми и иерархическими?<br>Каким образом происходит обмен знаниями и опытом между сотрудниками? |
| Сети и объединения (networks and alliances) | Существуют ли в организации идентифицируемые группы? Какова структура и функции этих групп?<br>Хорошо ли в целом развиты сети для отдельных сотрудников?<br>Какие виды знаний или информации создаются, сохраняются или обмениваются в этих сетях? |
| Пространство (space) | Созданы ли в организации надлежащие условия, связанные с наличием «физического» пространства для передачи знаний и совместной работы?<br>Как скомпонованы конторы и офисы? Как используются помещения общего пользования? Является ли организация территориальной? Как на этих территориях сохраняются знания? |
| История (history) | Как организация рассматривает свою историю? Ценится и используется ли она, или же быстро забывается?<br>Насколько организация ценит свой предыдущий опыт? Каково значение опыта? |
| Совещания (meetings) | Можно ли рассматривать совещания как продуктивные или как неэффективные?<br>Каков согласованный (явно или неявно понимаемый) кодекс поведения на совещаниях?<br>Как обрабатываются мнения или критика? Как собираются результаты работ? |
| Стимулы и мотивация (incentives and motivations) | Как поощряются и признаются заслуги отдельных сотрудников/коллективов в деле обмена знаниями, информацией и опытом?<br>Что мотивирует людей в организации к сохранению или обмену знаниями? Что может приостановить работы? |

*Окончание таблицы 7*

| Культурный аспект | Вопросы и результаты наблюдений |
|---|---|
| Время (time) | Каково отношение к времени отдельных сотрудников, коллективов, организации? |
| Язык общения (language) | Существует ли в организации общий язык (языки) общения?<br>Блокирует ли язык или укрепляет границы организации, или же содействует эффективной передаче знаний?<br>Является ли предпочтительным для организации в основном формальный или неформальный стиль общения, и является ли это жизненно важным? |

**4.4.2 Этнографический метод сбора данных**

4.4.2.1 Общие сведения

Для исследований используется этнографический метод сбора данных, называемый «включенным наблюдением» (participant observation) за существующими методами работы, поведением отдельных сотрудников или групп ведущих сотрудников. Благодаря этим наблюдениям можно определить, что и каким образом способствует или препятствует усилиям по переходу к культуре знаний.

Полезные рекомендации по использованию метода «включенного наблюдения»:

- если вы являетесь штатным сотрудником организации (insider) и известны изучаемому персоналу, то имейте в виду, что это будет ограничивать Вашу способность сохранять «критическую дистанцию»;
- если вы не являетесь штатным сотрудником организации (outsider), и неизвестны изучаемому персоналу, то имейте в виду, что вам могут рассказывать не о реальном положении дел, а о том, что вы хотели бы услышать — все зависит от достигнутого взаимопонимания;
- будьте осторожны, говоря откровенно, при установлении доверительных отношений с изучаемым персоналом, и с самого начала решите такие вопросы, как анонимность, ваша собственная позиция и использование регистрирующих устройств. Будьте откровенны и честны с изучаемым персоналом, рассказывая о целях исследований. Перед опросом любого сотрудника попросите у него разрешение на это. Исследование «под прикрытием» весьма рискованно;
- обращайте внимание на детали, на определенные ситуации с благоприятными последствиями для иллюстрации того, что может быть сделано с помощью подобных исследований. Регистрируйте эти моменты таким образом, чтобы не персонифицировать их с конкретным сотрудником, но с сохранением контекста и смысла.

4.4.2.2 Использование сведений в описательной форме внутри организации

Поставленный вопрос: Как организация в настоящее время осуществляет управление/обработку знаний?

Проведение полуформализованных интервью или групповых сессий могут помочь организации в управлении знаниями и их обработке.

Конкретно сформулированные вопросы помогут выявить, что, исходя из индивидуального опыта сотрудников, работает эффективно, а что — не столь эффективно, а также провести анализ необходимых изменений. Вопросы для сотрудников:

- если вы выбрали слово, образ или рассказ, которые, как вы представляете, может описать способ передачи знаний и информации в вашей организации, какими они могли бы быть;
- вспомните о каком-либо недавнем проекте или процессе, в котором вы принимали участие и который оказался успешным. Опишите его от начала и до конца, выделяя все ключевые события или переломные моменты, и рассматривая все вопросы, связанные с влиянием знаний и культуры на конечные результаты;
- к каким работам вы привлекались, или за какими работами вы наблюдали, и что в них пошло не так, как ожидалось? Пожалуйста, опишите выводы, которые вы сделали, рассматривая все это с точки зрения того, как знания и культура могут влиять на конечные результаты.

Преимущество подобного опроса состоит в том, что он дает более глубокое представление и конкретные примеры, не отягощенные посторонними мнениями.

4.4.2.3 Использование коллективами сведений в описательной форме для передачи знаний

Чтобы узнать используют ли отдельные сотрудники, коллективы и организации сведения в описательной форме или в форме рассказов для передачи знаний и опыта следует всесторонне изучить коммуникации в организации, включая отчеты, коллективные обсуждения, семинары и презентации, социальные среды, информационные доски, внутрикорпоративную сеть и веб-сайты.

Использование сведений в описательной форме создает благоприятные условия для интенсивного обмена знаниями и опытом. Мероприятия с применением описательных форм можно эффективно использовать для совершенствования любого этапа жизненного цикла проекта, так как доказано, что это повышает возможности по обучению и передаче знаний.

4.4.2.4 Ценности организации

Для того чтобы узнать насколько совпадают взгляды организации и отдельных сотрудников на то, что следует считать ценностями организации можно воспользоваться проведением полуформализованных интервью или групповых сессий. Таким образом, будут выявлены те интересы, которые связаны с неявно понимаемыми сценариями, скрытой мотивацией или ценностями, которые могут способствовать или препятствовать запланированным проектам в области знаний и культуры.

***Пример — Дизайн-агентство в Лондоне. Интервью и другие виды исследований показали ошибочность официально принятой концепции открытости, обмена знаниями, свободы творчества и т. д. В действительности, весь творческий коллектив был очень закрытым и территориально рассредоточенным, и поэтому обмен знаниями и информацией был минимизирован.***

4.4.2.5 Объекты знаний

В ходе опроса сотрудников организации с целью получения информации о том, хорошо (или плохо) в настоящее время собираются и передаются знания, можно использовать примеры материальных объектов, активов или продуктов, произведенных в организации.

4.4.2.6 Использование и оценка времени восприятия

Каковы ожидания относительно времени анализа, обдумывания и использования знаний? В ходе исследовательских мероприятий следует выяснить, как воспринимается, используется и оценивается время восприятия знаний и какие изменения необходимо внести, чтобы этот процесс проходил с максимальной эффективностью.

4.4.2.7 Сети знаний в организации

Проводимые исследования, в частности опрос сотрудников организации, могут помочь в выявлении формальных и неформальных сетей (сообществ) и их связей с обменом знаниями и информацией.

Конкретно сформулированные вопросы помогут выявить, что, исходя из индивидуального опыта сотрудников, работает эффективно, а что — не столь эффективно, а также провести анализ необходимых изменений. Вопросы для сотрудников:

- С кем вы взаимодействуете на формальной основе внутри организации и вне ее?
- С кем вы взаимодействуете на неформальной основе внутри организации и вне ее? Напомните недавний случай, который продемонстрировал бы, насколько ваши неформальные сети смогли оказаться полезными в получении доступа к знаниям.
- Какой информацией или знаниями делятся с вами коллеги и что они хотят узнать у вас? Напомните недавний случай, который продемонстрировал бы, как другие сотрудники использовали вас в качестве источника знаний.

В результате проведенного опроса может быть сформировано понимание существующих сетей, сообществ, ассоциаций и союзов посредством отображения, наблюдений и опросов сотрудников о том, как в реальности у них обстоят дела. Часто опыт отдельного сотрудника о работе в сетях и сообществах может существенно отличаться от официального опыта, на котором основываются формальные сети, а также от того, как они используются.

### 4.5 Формальные и неформальные структуры

#### 4.5.1 Общие сведения

В 4.4.2.7 описан метод выявления преимуществ использования сетей (сообществ). Наличие формальной и неформальной структур в организации увеличивает ее продуктивность.

#### 4.5.2 Формальная структура

В организации уже есть персонал с возложенной на него ответственностью за МЗ? Если да, то является ли эта ответственность централизованной или распределенной? Имеется ли в организации высокий или только весьма скромный уровень знаний? Как можно получить доступ к экспертам? Что можно сказать об иной помощи со стороны специалистов?

Библиотечные работники достаточно хорошо знают своих клиентов и обеспечивают им постоянный поток актуальных информационных материалов (или, при необходимости, ранее опубликованных материалов). Библиотечные работники знают о начале работ и при наличии хорошо установленных взаимоотношений со своими клиентами могут сразу же предоставить им нужные материалы без

обременительных затрат рабочего времени. Одни называют этот процесс «текущим информированием», другие — «селективным распространением информации».

Специалисты по информационным технологиям (IT-специалисты) могут оказаться полезными партнерами и, вероятно, необходимыми в коллективах для качественного использования получаемой ими информации и обмена знаниями. Они также могут быть ключевыми получателями бюджетных средств и создателями внутрикорпоративной сети (Интранет) или расширенной интрасети (Экстранет), которые могут оказаться важными для распространения знаний.

Специалисты по развитию организаций и управлению персоналом могут дать полезную детальную консультацию по культуре, а также предоставить полезные ресурсы.

**4.5.3 Сообщества**

4.5.3.1 Общие сведения

Сообщества являются естественным элементом большинства рабочих сред. Они могут принимать различные формы, но их главной, определяющей особенностью является преодоление ими границ организаций. В некоторых организациях их появление в настоящее время сознательно поддерживают для стимулирования сотрудников к более эффективной работе и преодоления ими любых функциональных или региональных границ. Эти организации оказывают сообществам поддержку и предоставляют им средства, облегчающие их деятельность. Поддержка трансграничных сообществ является отличительной чертой организаций, которые зависят от опыта и специальных знаний своих сотрудников.

Существует три наиболее распространенных вида сообществ.

1) Сообщества по интересам в определенной области знаний, члены которого желают знать больше и активно проявляют интерес к конкретной области знаний.

2) Сообщества по обмену опытом или своими мнениями, совершенствованию своих знаний, распространению передового опыта и приобретению знаний в конкретной области. Они концентрируют свои усилия на создании конкретных возможностей в своих организациях, их защиты и сохранения при уходе сотрудников из организации. Формальные функции организации (например, финансы, маркетинг, управление персоналом) потенциально используются этими сообществами.

3) Сообщества по решению определенной проблемы имеют более короткий временной промежуток деятельности, несут ответственность за достижение конкретной бизнес-цели, и могут состоять из проектных или целевых групп и групп управления.

Многие сообщества развиваются естественным образом, начиная с небольшой группы энтузиастов и формируясь на ее основе; они не требуют (или практически не требуют) поддержки со стороны своей организации. В тех случаях, когда она приняла решение о поощрении и узаконивании деятельности сообщества, организация должна разработать соответствующий процесс реализации.

4.5.3.2 Групповое мышление

Возможно, наиболее известной проблемой коллективной работы является проблема «группового мышления», которая была сформулирована И. Янисом (I. Janis) по результатам изучения групп, занимавшихся выработкой стратегий высокого уровня в США. Он определил следующий ряд признаков подобного мышления, а именно:

- иллюзия неуязвимости: члены группы считают, что прошлые успехи гарантируют им последующие успехи (и поэтому идут на крайние риски);
- коллективное логическое обоснование: члены группы дают совместное нерациональное толкование информации, которая противоречит их представлениям;
- иллюзия морали: члены группы считают, что все они высокоморальны и поэтому не могут принимать неверные решения;
- общие стереотипы: члены группы не принимают во внимание доказательства, которые противоречат друг другу и дискредитируют источник этой информации;
- прямое давление: члены группы подвергаются санкциям, если они не соглашаются с мнением большинства, например, используя для усиления подчинения методы принуждения;
- самоцензура: члены группы умалчивают о возникающих у них каких-либо опасениях, не высказывая их вслух;
- защита сознания: члены группы отсеивают получаемую от посторонних информацию, которая может опровергать догматы и убеждения группы;
- иллюзия единогласия: учитывая вышеперечисленные признаки, складывается впечатление о консенсусе в группе, хотя некоторые члены группы могут не соглашаться с мнением большинства.

Было установлено, что групповое мышление развивается там, где из-за ограниченности времени на принятие решений существует сильное стремление к достижению консенсуса.

Очевидно, что групповое мышление — это «палка о двух концах», поскольку с одной стороны оно обеспечивает сплоченность группы, однако, с другой стороны, снижает темпы изменений и повышает уровень сопротивления им.

### 4.6 Рассказы

Рассказы лежат в основе функционирования организации. Как уже отмечалось, для выяснения реальных обстоятельств можно и нужно использовать повествовательные формы.

Ниже перечислены вопросы, которые могут послужить отправной точкой для повествования:

- кто главные действующие лица в вашей организации, и какие слухи ходят о них;
- какие виды эмоциональных травм пережили сотрудники? Какой опыт заставляет их испытывать чувство гордости за то, что они довели дело до конца;
- каким образом сотрудники вашей организации давали выход своим эмоциям? Какие смешные или занимательные истории они рассказывают об этом;
- как люди хвастаются, считая свои рассказы исключительными;
- кто знает о препятствиях, мешающих нормальному функционированию организации? Какое поведение или опыт позволяет судить об этом;
- каковы некоторые из скандальных историй о «головомойках», которые заставили ряд сотрудников организации испугаться и принять к сведению какое-либо предложение вопреки своему желанию;
- какие истории, услышанные в вашей организации, оказывают отрицательное влияние на других сотрудников, услышавших их;
- какие виды истории (или о ком) отвергают или даже не допускают сотрудники вашей организации?

### 4.7 Размер организации

В таблице 8 приведено сравнение малых и средних предприятий (МСП) с многонациональными корпорациями, размер которых может влиять на выбор деятельности организации.

Таблица 8 — Сравнение МСП с многонациональными корпорациями

| Малые и средние предприятия (МСП) | Многонациональные корпорации |
|---|---|
| Занимают малую долю рынка; могут быть слабо связанными с «вертикальной» сетью, возглавляемой крупной компанией или непосредственным поставщиком | Занимают большую долю рынка; контролируют сеть МСП |
| Обладают неформальной персонализированной собственностью, не зависящей от внешнего контроля; могут обладать «горизонтальной» сетью аналогичных дружественных предприятий, которые могут сокращать расходы, распределять риски и обеспечивать обмен знаниями | Обладают формально неперсонализированной собственностью, порой контролируемой извне (город, овладение (захват), поглощение и слияние; союзы в конкурентных рынках) |
| Имеют малое число работников — от 0 до 250 человек | Имеют большое число сотрудников — от 250 до 1 млн человек |
| Имеют малый баланс и оборот | Имеют большой баланс и оборот |
| Основываются на специализированных навыках своих учредителей | Основываются на широкой базе знаний специалистов, инженеров и менеджеров |
| Проявляют активность; роли и процессы разработки продукции могут быть не столь формальными | Склонны к формализации описания работ, ролей, процедур отчетности и контроля |
| Обладают благоприятным климатом для креативности | Создают специальные препятствия для креативности в компаниях с несколькими отделениями, с чрезмерно строгой иерархией и формальными моделями поведения |
| Придают большое значение личности предпринимателя, его отношению, стилю, мотивации, возрасту, происхождению, образованию, знаниям, а также его отношению к социальным сетям | Признают, что влияние руководителей может быть значительным, однако оно будет лишь опосредованным из-за наличия нескольких нижележащих эшелонов управления |
| Сотрудники обладают дефицитом управленческих навыков, обучения и развития | Сотрудники обладают глубокими и обширными навыками управления, развития и обучения |

### 4.8 Сотрудники организации

#### 4.8.1 Особенности и предпочтения

4.8.1.1 Общие сведения

Особенности и предпочтения любого сотрудника организации реально зависят от его восприятия окружающего мира и реакции на него. Согласование коммуникаций для индивидуальных и культурных предпочтений существенно улучшает эти коммуникации.

4.8.1.2 Левополушарный/правополушарный мозг

Два полушария мозга работают совместно, но по-разному. Каждый из нас предпочитает преимущественно использовать лишь одно полушарие мозга.

4.8.1.3 Нейролингвистические предпочтения

Наши предпочтения к получению и выражению информации с помощью различных органов чувств выражаются в вербальной форме — словами, которые мы произносим. Соответствие нашим предпочтениям повышает чувство взаимного доверия, признание и понимание.

4.8.1.4 Эгостатусные предпочтения

Во взаимоотношениях мы все имеем и принимаем конкретные эго-состояния с целью позиционирования себя по отношению к другой стороне или сторонам.

4.8.1.5 Стили обучения

Организации могут использовать различные стили для обучения своих сотрудников. Стили обучения во многом зависят от направления деятельности обучаемых сотрудников, сроков и поставленных перед ними задач.

4.8.1.6 Компетенции

4.8.1.6.1 Общие сведения

Существуют три области восприятия — познавательная (cognitive), психомоторная (psychomotor) и аффективная (affective), общепринятые для описания составных элементов компетенций. В настоящее время их чаще всего называют «знания», «навыки» и «отношение» (см. рисунок 18).

Данные элементы следует рассматривать как различные, но тесно взаимосвязанные:

- *знания* связаны с научными способностями. Можно проверить свои знания (или знания других), изложив факты, известные в данной области. Знания можно приобретать путем формального обучения, например, в школе, университете или на курсах. Знания могут также накапливаться посредством приобретения каждодневного опыта;
- *навыки* могут существенно различаться. Обычно нельзя проверить навыки кого-либо, попросив его записать что-то, если у него не имеется навыков к написанию книг или статей. Проверить чьи-либо навыки можно только на практике. Связь между навыками и знаниями можно рассматривать как эффективное, действенное и надлежащее применение навыков, основанных на соответствующих знаниях;
- *отношение*. Только имея соответствующее положительное отношение, навыки можно применять надлежащим образом, эффективно и действенно.




Рисунок 18 — Участники и рычаги воздействия

По этой причине в общем случае знания, навыки и отношения являются различными и четко различаемыми понятиями, однако важно понимать, что они все работают и существуют только во взаимосвязи друг с другом. Навыки должны подкрепляться соответствующими знаниями и только при положительном отношении к предмету.

4.8.1.6.2 Определение сотрудниками своих ключевых компетенций

Для описания ключевых компетенций, необходимо определять (идентифицировать) какое-либо действие, уметь управлять процессом, поддерживать управление с помощью профессиональных навыков и контролировать происходящее.

4.8.1.6.3 Уровни компетенции

Различают следующие уровни компетенции:

- осознание компетенции;
- возможность частого выполнения требуемого стандарта;
- возможность неукоснительного выполнения требуемого стандарта;
- возможность развития компетенций у других;
- выполнение экспертизы.

### 4.9 Выводы и заключения

Ниже приведен список вопросов для анализа и последующих действий:

- охватывает ли ваш аудит процессы приобретения, распространения, развития, создания и применения знаний;
- насколько четко ваша организация принимает и выполняет основные виды деятельности, процессы и ценности, на которых основывается МЗ;
- имеется ли у вас четкое представление об источниках и потоках явных (неявных) знаний;
- выявили ли вы другие субкультуры, их мотивацию, ценности и методы? Насколько они согласуются с корпоративной культурой;
- определили ли вы способ управления личностным многообразием персонала, и как это связано со стратегией сопоставления различных культур;
- является ли ваша организация обучающей? Что вы можете использовать из существующих у вас методов и средств, чтобы способствовать избранным программам обучения;
- обозначены ли соответствующие методики и выявлены их руководители и исполнители;
- что вы делаете (или можете сделать) для того, чтобы более эффективно использовать информацию и отношения с клиентами организации, поставщиками, партнерами или с их союзами;
- для построения экономической модели определены ли: нужные сотрудники с соответствующими компетенциями в организации и вне ее, источники финансирования, время и уровни заинтересованности (мотивации) сотрудников? Потребуется ли формирование соответствующей системы показателей;
- насколько легко будет выявить склонности и предпочтения отдельных сотрудников организации;
- какие компетенции потребуется сформировать и какие компетенции уже существуют в организации?

## 5 Что необходимо достигнуть и почему

### 5.1 Общие сведения

Этап «Изучение перед выполнением» (см. разделы 2—4), несомненно, изменяет общее видение процесса. В 5.2—5.4 рассмотрены вопросы развития стратегии знаний и предоставления соответствующих средств. В 5.4 рассмотрена помощь в преодолении культурных барьеров и то, как включить сложные вопросы управления в свой подход с целью предотвращения конфликтов, которые могут возникать при совместной деятельности. В 5.5 анализируются конкретные проблемы, возникающие на малых предприятиях.

В 5.6 начинается рассмотрение процесса переноса знаний из сознания людей в организации. В 5.7—5.8 формальные и неформальные структуры подвергаются пересмотру с целью получения максимального эффекта. Оказывается, что скорость является особенностью, которую ожидают в современном менеджменте, однако в МЗ может быть важна замедленность (см. 5.9). В 5.10 анализируются факторы на корпоративном и индивидуальном уровнях, которые способствуют реализации необходимых изменений. В 5.13 затрагивается вопрос о силе вербального описания как средства извлечения, использования и обмена знаниями. Наконец, в 5.14, в качестве примера, приведено множество полезных оценок и мероприятий.

### 5.2 Размышление о целях преобразований в организации

#### 5.2.1 Общие сведения

Радикальное преобразование организации необходимо для приобретения и обмена знаниями в интересах клиентов.

Три эвристических правила иллюстрируют изменения в сознании, которые нужны для управления знаниями:

а) *знания могут быть только добровольными, к ним нельзя принуждать;*

б) *мы всегда можем знать больше, чем можем высказать, и мы всегда можем высказать больше, чем можем записать.* Природа знаний такова, что мы всегда знаем (или способны знать) больше, чем у нас физически хватит времени или воображаемой способности высказать их. Процесс записи связан с рефлективными знаниями, которые включают в себя как пополнение, так и удаление фактического опыта или оригинальных идей. Рефлективные знания имеют большую ценность, но отнимают много времени и требуют меньшего контроля за их последующим применением;

в) *мы знаем только то, что знаем, и только тогда, когда это нам необходимо.* Знания любого человека глубоко контекстные и вызываются определенными обстоятельствами. Для понимания того, что люди знают, необходимо воссоздать контекст их знаний (если это приведет к содержательному опросу или позволит применить знания).

#### 5.2.2 Концепция знаний

Без прояснения целей реализация знаний часто будет терпеть неудачу, и только выполнение следующих положений поможет добиться успеха.

1) Концепция знаний определяет, какие знания и в какой области компания должна создавать.

2) Концепция знаний определяет направление процесса создания знаний и знания, получаемые с помощью этого процесса.

3) Концепция знаний определяет развитие организации и ее базы знаний в долгосрочной перспективе.

4) Поскольку знания не имеют границ, любая форма новых знаний может создаваться независимо от бизнес-структуры компании.

5) Для топ-менеджмента компании важно сформулировать концепцию знаний, которая не должна ограничиваться существующими продуктами, подразделениями, организациями и рынками.

6) Концепция знаний также должна определять систему ценностей, согласно которой можно оценивать, подтверждать и определять качество знаний, создаваемых в компании.

### 5.3 Менеджмент знаний и управление эффективностью

#### 5.3.1 Общие сведения

Менеджмент знаний успешно развивается в среде (культуре), к которой осуществляется постоянный контроль эффективности деятельности организации. Если культура компании ориентирована на коллективную работу, конечные результаты ее деятельности и на проекты, а также обладает хорошо сформированными процессами управления, то переход к обмену знаниями существенно облегчается. Менеджмент знаний, оценку или сопоставительный анализ эффективности (бенчмаркинг) и целевые установки можно представить себе в качестве трех составляющих контроля эффективности (см. рисунок 19).




Рисунок 19 — Три составляющие контроля эффективности

Контроль эффективности предоставляет информацию о текущем уровне деятельности организации, а целевые установки — о том, что необходимо сделать. Менеджмент знаний в данном случае поможет связать одно с другим. Если культура компании не связана с культурой контроля эффективности, то применение МЗ будет весьма затруднено. Если нет уверенности в возможности достижения намеченной цели, или не определен текущий уровень эффективности деятельности организации, будет непонятно, какие знания необходимы. Если нельзя определить, что обеспечивает получение более высокой эффективности, то определить усовершенствованную или передовую методику невозможно. Менеджмент знаний, конечно, привлекает внимание к тем работам, повышающим эффективность, но его труднее применять в тех областях, где эффективность может оцениваться не так четко.

Стратегия МЗ, возможно, будет влиять на культуру в организации, исходя из того, что эта организация должна работать в плане создания новых структур, процессов, ролей и обязанностей, новых технологий и систем.

Если стратегия МЗ позволяет эффективно и многократно использовать имеющиеся в организации знания, не допускать повторения ошибок и многократного «изобретения колеса», сокращать затраты и увеличивать прибыль, то потребуется внедрение среды обмена знаниями. Структуры, процессы, персонал и системы должны сохранять среду обмена знаниями.

**5.3.2 Уровень развития (зрелости) знаний**

В любой организации некоторые области более предпочтительны для приобретения и управления знаниями, нежели другие. Существуют различия и в подходах к приобретению и применению знаний. Положение дел относительно МЗ может отличаться в различных функциональных подразделениях организации, между ее различными частями, регионами или просто с течением времени.

Организация стремится к выявлению знаний, которыми она обладает (как явными, так и неявными), и к их выражению в полезной и наиболее выигрышной форме (см. таблицу 8), однако данный процесс принесет мало пользы, если доступные знания не будут распространяться и эффективно использоваться.

Путем отображения положения дел и этапов развития на графике зрелости МЗ, приведенном на рисунке 20, можно размещать системы, проекты и мероприятия по вертикальной оси в виде простой последовательности в направлении вверх и вправо. По горизонтальной оси следует откладывать степень, с какой знания использовались и были интегрированы в бизнес-процессы. Можно продемонстрировать устремления организации, а также существующую реальность, благодаря которым возникает концептуальная модель знаний. Кроме того, всем участникам исследований становится очевидным, что данная модель указывает на следующие этапы, которые, возможно, позволят выбирать приоритеты и определять очевидные меры, направленные на оперативное получение результатов. Эта диаграмма четко отображает реальную ситуацию в организации и выделяет группу проектов в различных сферах бизнеса. Это происходит тогда, когда возникает потребность в инновациях, когда сотрудники организации понимают, что они должны работать коллективно.




Рисунок 20 — График извлечения и использования знаний

Построение карты различных функций позволяет показывать области применения наилучших (передовых) методик, области возможных разрывов или имеющихся пробелов в стратегии организации, а также использовать эту карту как средство коммуникации и мобилизации в рамках одной матрицы (рисунок 21).




Рисунок 21 — Модель уровня развития (зрелости) знаний (КММ)

### 5.3.3 Характеристики организаций, использующих обмен знаниями

Каковы могут быть различия в культуре организаций, способствующих использованию знаний? Похожа ли преобладающая в организации корпоративная культура указанной в левой или в правой колонке таблицы 9?

Таблица 9 — Характеристики промышленной культуры и культуры обмена знаниями в организации

| Промышленная (иерархическая) культура | Культура обмена знаниями в организации |
|---|---|
| Установленный контроль | Самоуправление |
| Назначенные руководители | Руководители, избранные коллективом |
| Управление и контроль | Консультирование |
| Официальные должностные обязанности | Не имеющие четкого определения обязанности |
| Обмен информацией по вертикали | Горизонтальные взаимодействия |
| Централизация | Рассредоточение |
| Узкая ведомственность | Стирание границ |
| Независимость | Взаимозависимость |
| Взгляд изнутри | Взгляд снаружи |
| Точное исполнение поручений | Допустимость неопределенности |
| Единообразие | Оценка различий |
| Сила в индивидуальных знаниях | Сила в обмене знаниями |

В организациях, предоставляющих доступ к источникам знаний, руководство организации не будет противостоять ее сотрудникам, а противостояние может возникнуть между специалистами в области знаний и менеджерами, то есть между инновациями и креативностью, с одной стороны, и бюрократическим аппаратом в организации, с другой.

Рычагами изменений являются концепция развития организации, ее стратегия, функциональные возможности, организационная эффективность, руководители, основные процессы, существующие проекты и сбалансированная система показателей (BSC).

Тем не менее, необходимо оценить точки воздействия и выбрать определенную стратегию — «сверху вниз» или «снизу вверх» или «с середины вверх» (см. таблицу 10).

Таблица 10 — Сравнение трех моделей управления процессом создания знаний

| Фактор | Тип модели управления созданием знаний | | |
|---|---|---|---|
| | «сверху вниз» (top-down) | «снизу вверх» (bottom-up) | «с середины сверху-вниз» (middle-up-down) |
| Кто? | | | |
| Ответственный за создание знаний | Топ-менеджмент | Индивидуальный предприниматель | Коллектив (с менеджерами среднего звена в качестве инициатора) |
| Роль менеджеров среднего звена | Обработка — распространение информации | Независимое внутреннее предпринимательство* | Руководство коллективом |
| Что? | | | |
| Накопленные знания | Явные знания | Неявные знания | Явные и неявные знания |
| Преобразованные знания | Частично преобразованные знания с учетом их комбинирования и интернализации | Частично преобразованные знания с учетом их социализации и экстернализации | Спирально преобразованные знания (с помощью SE-CI-процесса) |
| Где? | | | |
| Этап знаний | Компьютеризированная база данных и руководства | Воплощение в отдельных сотрудниках | База знаний организации |
| Как? | | | |
| Организация | Иерархическая | Коллектив разработчиков проекта и неформальная сеть | Гипертекстовая |
| Коммуникации | Поручения и инструкции | Принцип самоорганизации | Диалог и использование моделей и аналогий |
| Хаос и неустойчивость | Не допускаются | Допускаются | Создание и усиление знаний |
| Слабые места | Большая зависимость от топ-менеджмента | Длительность процесса, большие затраты на координацию работ | Физическое переутомление, избыточные затраты |

* Бизнес-инкубаторы или независимые структурные подразделения в крупных организациях (менеджер, содействующий творческим и маркетинговым инновациям в рамках собственной компании).

### 5.4 Препятствия на пути развития организационной культуры

#### 5.4.1 Общие сведения

Различия в национальных культурах уже давно признаны как возможные барьеры к осуществлению эффективных отношений. Когда имеешь дело с любыми культурными различиями, необходимо избегать стереотипов. Даже выраженные признаки, которые могут приводить к стереотипам, необходимо фиксировать для определения наиболее важных нюансов. Некоторые из основных барьеров на пути развития культуры отображены в таблице 11.

Таблица 11 — Сдвиги в сознании, необходимые для преодоления культурных барьеров

| Основные барьеры | Сдвиги в сознании |
|---|---|
| Знания — это достояние каждого сотрудника | Обмен знаниями должен стать достоянием каждого сотрудника |
| Создание производственной «империи» | Культура создает новые взаимоотношения |
| Склонность к индивидуальным работам | Потребность в совместной (коллективной) работе |
| Внутренняя конкуренция | Стимулирование внутреннего сотрудничества |
| Принцип «Изобретено не здесь» | Осознание того, что было «изобретено здесь», не всегда хорошо |
| Совершение ошибок — это плохо | Осознание того, что обучение на ошибках бывает эффективным |
| Ожидание оплаты за обмен знаниями | Обмен знаниями стал естественной моделью поведения |
| Отсутствие времени на обмен знаниями | Обмен знаниями стал частью работы |

***Пример — Компания BP использовала сокращение OPEN для описания культуры, которая направлена на ее реализацию, где «O» означает открытость между сотрудниками, «P» — результаты деятельности, «E» — делегирование полномочий, а «N» — работу в сетях. Существенно, что наиболее привычные и нормально относящиеся к этим четырем факторам культуры будут легче приспосабливаться к МЗ. Если же показатели организации по этим факторам ниже, то адаптация пройдет труднее. Возможно, перед тем, как приступить к МЗ следует рассмотреть вопрос о том, почему эти факторы не имеют должного влияния.***

Формирование сетей для обмена знаниями связано:

- с реализацией общей цели;
- привлечением нужных сотрудников;
- установлением связей между сотрудниками (наиболее приемлемыми способами);
- матрицей лидерства.

**5.4.2 Управление и контроль организационной культуры**

Одной из самых сложных для культуры воздействий является управление культурой и ее контроль, так как сотрудники организации привыкли к передаче инструкций/поручений по принципу «сверху вниз». Эта культура должна реагировать на сотрудников в сообществах, принимающих участие в проектах и расширяющих права и возможности влияния на все происходящее. С другой стороны, будет проще в аналогичной культуре потребовать использования МЗ для таких процессов, как анализ результатов выполненных действий, отзывов о действиях, ретроспективный анализ и помощь коллег-специалистов.

**5.4.3 Внутренняя конкуренция**

Другой культурой, неблагоприятной для МЗ, является культура внутренней конкуренции (часто встречающаяся в коммерческих отделах или в организациях, ориентированных на продажи). В тех случаях, когда сотрудники борются за добавочное вознаграждение, или когда бизнес-подразделения конкурируют за финансы или за отдельных сотрудников, у организации гораздо меньше стимулов к обмену знаниями или к многократному использованию знаний других. Никто не захочет делиться знаниями со своими конкурентами. Нужно найти способ уменьшения внутреннего соперничества и внутренней конкуренции, а также способ расширения внутреннего сотрудничества и внешней конкуренции. Этого можно добиться путем разработки системы поощрений, в соответствии с которой сотрудники поощряются за работу в сетях или в группе коллег-специалистов, как и за собственную, индивидуальную работу.

**5.4.4 Необходимость выбора (дилемма)**

Каждая страна, организация и отдельный человек сталкиваются с определенными общими проблемами или необходимостью определенного выбора. Культура при этом проявляется в том, как люди подходят к этому выбору. Межкультурные компетенции могут достигаться путем признания культурных различий, их уважения, и в конечном итоге — их сближения. При работе с различными культурами важно иметь в виду следующее:

- ценности, которые действуют при их совместном использовании, делают организацию более сильной;
- неразрешенные конфликты, как правило, приводят к снижению индивидуальных и групповых возможностей;
- согласование ценностей приводит к повышению качества продукции и услуг;
- согласование различий в системах ценностей всегда будет иметь место;
- путем повышения культурной компетенции при разрешении затруднительных положений, конфликтующие между собой ценности могут быть преобразованы в дополнительные ценности.

На рисунке 22 проиллюстрированы крайности управления в кризисных ситуациях, которых необходимо избегать в случае столкновения с бизнес-проблемами, связанными с противоположными системами ценностей.

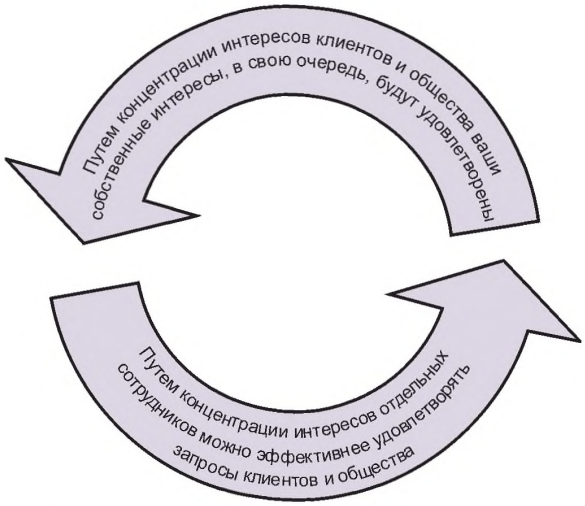


Рисунок 22 — Крайности, возникающие при необходимости выбора в кризисных ситуациях

### 5.5 Размер компаний (группы компаний)

#### 5.5.1 Общие сведения

В 4.7 рассмотрен ряд различий между малыми и средними предприятиями (МСП) и многонациональными корпорациями. Система ценностей для заинтересованных сторон в многонациональных корпорациях, например, основанная на мнениях аналитиков и позиции конкурентов на рынке, вполне может быть одной из ключевых особенностей, однако, она не является такой для МСП.

#### 5.5.2 Что делает успешными малые и средние предприятия

Владельцы МСП отличаются друг от друга тем, что они вкладывают в понятие успеха, среди которых наиболее часто называют выживание и постоянство, прибыль, доход на вложенный капитал, число сотрудников и клиентов, гордость за свою продукцию, навыки и услуги, занятость членов семьи и комфортные условия трудовой деятельности. Знание будет играть все более важную роль по мере продвижения организаций к изменениям, инновациям и росту, которые происходят в настоящее время в этой сложной и конкурентной сфере. Можно перечислить некоторые выявленные особенности МЗ в области деятельности МСП:

- менеджмент знаний адаптирован к бизнес-среде организации;
- наличие особой группы клиентов, от которых (а также от компаний с опытом удачных инноваций) можно узнать много нового;
- принадлежность к небольшой нише, на которую никто не претендует;
- получение выгод от локальной монопольной среды;
- анализ причин отсутствия информации у клиентуры;
- создание стабильной технологической инфраструктуры в течение длительного времени;
- увеличение рентабельности деятельности;
- возможность управления с эффективным поддерживающим процессом разработки;
- надежный и работоспособный персонал;
- чуткое отношение к нуждам и требованиям клиентов.

Для малого и среднего бизнеса поэтапная деятельность, показанная на рисунке 23, может оказать существенную пользу.

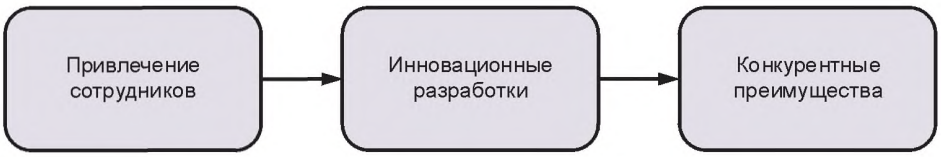


Рисунок 23 — Три простых этапа для малого и среднего бизнеса

Почему подход к МЗ особенно важен для МСП, несмотря на то, что источники получения расширенных знаний и их потоки в многонациональных корпорациях можно легко определять.

Причины этого следующие:

- знания в МСП, как правило, бывают неявными, неформальными и незарегистрированными;
- ноу-хау в МСП могут не оцениваться должным образом;
- временный дефицит знаний может быть столь несущественным, что не вызовет настоятельную необходимость в каких-либо изменениях;
- обмен ноу-хау в МСП может обесцениваться;
- ноу-хау в МСП могут легко теряться или расчленяться при продаже владельцем своего бизнеса.

В таблице 12 приведен ряд ключевых областей деятельности МСП.

***Пример — МЗ является не только основным, но и очень важным мероприятием: Компания XYZ Motors была процветающей, надежной, хорошо организованной, занимавшейся ремонтом, обслуживанием и прокатом легковых и грузовых автомобилей. Технический директор и руководство этой компании использовали проект по МЗ для достижения точности финансовых расчетов. Значительная часть проекта состояла в убеждении всех сотрудников и даже работников мастерской, в том, что их часть в счетах компании приводится точно.***

Можно использовать целый ряд методов сохранения знаний, в том числе обучение, анализ накопленного опыта, создание баз знаний, обмен передовыми методами и управление взаимоотношениями с клиентами (см. таблицу 12).

Таблица 12 — Методы сохранения знаний на МСП

| Деятельность сотрудников в области менеджмента | Как эта деятельность способствует процессам в области МЗ | Что это дает бизнесу |
|---|---|---|
| Разработка сценариев возможных ситуаций в будущем | Обмен знаниями. Приобретение знаний | Планирование новых возможностей для бизнеса, которые будут реагировать на изменение конъюнктуры рынков и условий конкуренции, более оперативное и точное производство, предоставление услуг или выполнение проектов. Более эффективное использование ресурсов для удовлетворения потребностей клиентов. Обучение в организации. Снижение затрат |
| Привлечение поставщиков, клиентов и сотрудников к экспертным проектам | Интеграция знаний в новых методах. Преодоление коммуникационных барьеров | |
| Создание баз данных продукции, клиентов и решений наиболее часто встречающихся проблем | Аккумулирование знаний в доступной и наиболее неизменной форме | |

Владельцы и менеджеры МСП, как правило, достигают определенных успехов в управлении своими знаниями и знаниями своих сотрудников за счет:

- помощи в организации своего бизнеса (понимание ценности собственных навыков и знаний, а также оценки того, насколько их можно использовать для предоставления услуг или производства продукции);
- успешного ведения бизнес-деятельности (последовательная и рентабельная деятельность в конкурентной среде, даже несмотря на быстро меняющиеся требования и условия);

- сохранения бизнеса (адаптация к переменам, предотвращение выполнения некоторых процессов и принятие новых методов, которые становятся более подходящими для пользователей услуг и клиентов);

- продажи бизнеса (сохранение имеющихся активов: функциональных возможностей (способностей) сотрудников и уникальных систем, которые они могут использовать).

- Владелец или менеджер МСП могли бы задать себе некоторые из нижеследующих вопросов, ответы на которые показали бы глубину и степень использования корпоративных знаний:

- каковы существующие практические требования, характерные для рынка, с точки зрения предоставления услуг, качества продукции или необходимых навыков сотрудников;

- как мы собираемся развивать себя как личности, как коллективы или как организации, чтобы использовать все существующие функциональные возможности;

- как можно более эффективно использовать существующие или планируемые компетенции с целью обновления и развития предоставляемых нами услуг;

- что происходит в других организациях, которым хотелось бы подражать;

- как связать функциональные возможности сотрудников с бизнес-потребностями;

- каковы явные и скрытые издержки от потерь и можно ли их предотвратить;

- что можно ожидать МСП от привлечения стороннего консультанта (при отсутствии достаточных навыков у сотрудников организации)?

Типичный процесс МЗ-консалтинга выглядит следующим образом:

- определение ключевых компетенций в организации;

- определение мероприятий, коллективов и сообществ по обмену опытом в организации, которые вносят наиболее весомый вклад в ключевые компетенции;

- определение потребностей в знаниях, недостатков и проблем с ними у сотрудников организации;

- разработка системы МЗ для основных сообществ по обмену опытом в организации;

- расширение области деятельности основных сообществ по обмену опытом в организации после оказания содействия в МЗ;

- закрепление за головной организацией ответственности за реализацию МЗ в периферийных сообществах.

### 5.6 Управление передачей явных и неявных знаний

#### 5.6.1 Процессы сбора неявных знаний

Поскольку большинство неявных знаний неизвестно владельцу, их сбор представляет собой довольно сложный процесс. В 6.9 AFT-процесс (действия, чувства, мысли) будет рассмотрен более подробно. Этот процесс используют для выявления действий, чувств и мыслей владельца в качестве полезного средства восприятия им минимального набора необходимых ролей, ценностей, взаимоотношений и т. д.

#### 5.6.2 Формирование еще невоплощенных или неконтекстуальных знаний

До тех пор, пока невоплощенные или неконтекстуальные знания по своей природе не являются классифицированными или кодированными, они развиваются на основе практической деятельности и опыта. Самым эффективным фактором получения доступа к возможностям этих знаний является способность выслушивания собеседника и диалоговое общение.

#### 5.6.3 Единичный и двойной циклы обучения

Единичный цикл обучения используют после проведения согласований (сопоставления) или после коррекции несоответствий с помощью изменения своих действий, а двойной цикл обучения — после изучения и изменения характеристик управления и последующих действий по коррекции несоответствий. Эти характеристики являются предпочтительными; к ним сотрудники стремятся при выполнении своей работы, но они не определяют действия сотрудника организации и не управляют ими. Последнее означает, что обучение не должно выполняться до тех пор, пока не произойдет согласование или устранены несоответствия (и двойной цикл обучения). Полное обучение будет производиться лишь при реальном осуществлении принятого решения (см. рисунок 24).

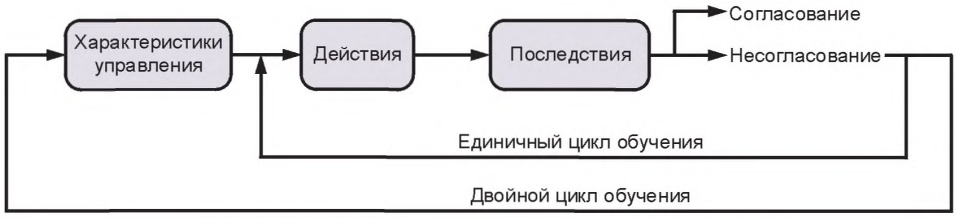


Рисунок 24 — Единичный и двойной циклы обучения

### 5.7 Структура организации

Должны ли существовать отдельные или коллективные роли, например:

- должен ли главный сотрудник в области знаний (chief knowledge officer, CKO) выполнять отдельную роль или же сочетать выполнение нескольких ролей? Опасность выделения ему определенной роли состоит в том, что МЗ становится областью его ответственности, и это препятствует признанию роли каждого сотрудника организации в МЗ, однако предоставляет главному сотруднику в области знаний особые ресурсы и полномочия;
- должны ли роли связываться с определенными проектами или быть ограниченными (неограниченными) по времени;
- должны ли специальные знания привлекаться из сторонних организаций на эпизодической или долгосрочной основе? Будет ли это привлечение ускорять выполнение программы по МЗ, и будет ли в организации достаточно компетенций для того, чтобы эти знания были своевременно использованы;
- будут ли эти роли обеспечивать достаточные возможности и полномочия?;
- кто будет лидером программы по МЗ? Будет ли он выбран на уровне правления и будет ли ему оказываться поддержка при распределении ресурсов? Если нет, то, что нужно сделать, чтобы обеспечить лидеру личную заинтересованность;
- насколько хорошо были определены соответствующие знания и компетенции?

В 4.5 рассмотрен ряд идей относительно выбора эффективной структуры коллектива.

### 5.8 Применяемые методы

#### 5.8.1 Общие сведения

Внутренняя и внешняя политика оказывают существенное влияние на культуру организации.

#### 5.8.2 Внутренние продажи в МСП и крупных организациях государственного сектора

Установите контакты с некоторыми сотрудниками, выделенными по результатам выполненных ими работ (см. 4.8), которым было предложено рассказать об их работах, накопленном опыте, успехах, проблемах и своих разочарованиях относительно качества того, что было сделано ими. Эти контакты помогут воссоздать картину текущего состояния культуры в организации и использовать ее для формирования предполагаемой программы по МЗ. Кроме того, они позволят сформулировать некоторые идеи по применению наиболее эффективных политических и культурных средств: быстрых успехов, пилот-проектов и т. д.

Отличным политическим или культурным стимулом (побудительным мотивом) в организациях является общность поведения (стадное чувство). Несмотря на очевидные инновационные преимущества и преимущества первопроходца, большинство организаций, естественно, чувствуют себя более безопасными и надежными, если они находятся в одной среде со своими единомышленниками. Было бы даже лучше, если бы они смогли признать, что большинство их коллег уже по максимуму используют МЗ и стали видеть преимущества от его внедрения.

Одной из плодотворных идей может стать выделение части времени на определение коллег в организации, клиентов и конкурентов. Если определить способы, с помощью которых они уже используют МЗ, то ту же модель успеха можно применить и в своей организации (с использованием соответствующего масштабирования).

***Пример — Компания X ввела систему обмена знаниями, и, по оценкам, это привело к 40 %-ному сокращению ненужных звонков в их колл-центр, который ежедневно получал до 200 вызовов. Если бы наша организация получила бы такие же результаты, как компания X, то мы могли бы избежать более 29 000 ненужных звонков ежегодно.***

**5.8.3 Управление ожиданиями и полномочиями**

Ожидания возникают, исходя из оценок не только формальных (и аннулированных) решений, но и, что более важно, исходя из мимики, жестов, речи, чувств и других эмоциональных проявлений. Поступающая сенсорная информация в сочетании с накопленным опытом затем настраивается с учетом оценки времени, риска и предполагаемой выгоды. Это, в свою очередь, приводит к решениям о том, как действовать и как преодолевать последствия этих действий. Сигналы, посылаемые ключевыми сотрудниками и подразумевающие ожидания или полномочия, могут способствовать выполнению проекта или, наоборот, препятствовать этому.

**5.8.4 Роли «инсайдеров» и «аутсайдеров»**

На протяжении всей истории человечества всегда отмечались напряженность отношений между «инсайдерами» (лицами, обладающими конфиденциальной информацией или знаниями) и «аутсайдерами» (лицами, не принадлежащими к определенному кругу). К инсайдерам в данном случае можно отнести тех, кто постоянно работает в организации или кто имеет доступ к специализированным локальным знаниям, а к аутсайдерам — тех, кто находится вне организации, имеет доступ к знаниям и интересам множества различных людей и способен сравнивать их.

Если вы желаете приступить к изменению взаимоотношений между вашей организацией («инсайдерами») и ее партнерами (главным образом – «аутсайдерами»), то исследуйте расхождения между ними, в частности, связанные с ролью, которую они должны играть друг для друга при создании и распространении знаний, а также различные типы историй, которыми они обладают.

Различия между «инсайдерами» и «аутсайдерами» обобщены в следующем подразделе, в котором необходимо обратить пристальное внимание на максимизацию положительных сторон и сведению к минимуму отрицательных сторон этих отношений.

Ниже приведены преимущества привлечения «аутсайдеров» по следующим причинам:

- «аутсайдеры» (часто — консультанты) находятся вне организации, имеют доступ к знаниям и интересам различных людей;
- «аутсайдеры» не знакомы друг с другом, и это может привести к изменению темпов и вызвать либо замедление, либо ускорение работ.

Поскольку «аутсайдеры» ничего не принимают на веру, это позволяет им выявлять или выслушивать то, что в противном случае могло бы оставаться скрытым. Находясь вне внутриорганизационной политики (в сочетании с неопределенностью своего положения), «аутсайдеры» часто говорят больше, чем «инсайдеры» из-за того, что они не делают никаких предположений, основанных на предыдущем опыте, характере, оценках и т. п.

Небольшие мероприятия, включая использование специалистов, являются менее рискованными, с меньшим привлечением к экспериментам сотрудников и испытаний, например, в виде пилот-программ. Выполнение небольших тестовых заданий или пилот-проектов — это надежный способ узнать реакцию организации на них. Используя уроки, извлеченные из пилот-проектов, можно создавать программы для всей организации.

**5.9 «Медленное» управление**

События из далекого прошлого могут оказывать существенное влияние на будущее как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Равным образом, ныне принятые решения могут иметь далеко идущие последствия для дальнейшего развития. Не может существовать установленных руководств или стандартов, поскольку любые комбинации событий всегда уникальны и непредсказуемы. Непосредственные исполнители согласуют работы между сотрудниками в интересах всего предприятия, однако ни один из них не может составить полную картину всех операций и их рисков. Существует все возрастающая необходимость в демонстрации прозрачности и четкости аудита, доказывающего правомерность всех действий в рамках существующей нормативно-правовой базы.

Знания должны быть долговечными и доступными на всем временном горизонте. Нынешние решения и меры необходимо принимать, исходя из представлений о прошлом и будущем. Суждения необходимы, поскольку культура должна способствовать принятию индивидуальных решений на индивидуальной основе. Кодифицированные и некодифицированные знания нуждаются в постоянной балансировке. Коллективные неявные знания возникают в атмосфере доверия, дружественных отношений и совместной работы, где явные знания во избежание недоразумений можно было бы получать систематически. Корпоративная память и суждения в организации зависят от высокопрофессиональных операторов и должны поддерживаться централизованной информацией, знаниями и интеллектом,

обеспечивающим индивидуальный процесс принятия решений, но не индивидуализм. Защита действий должна быть глубинной, подразумевая, что рабочие методики, которые со временем обеспечат переход от неявных знаний к явным, должны быть переработаны, однако, не теряя из виду те методики, которые в настоящее время работают достаточно эффективно.

Сохранение знаний предполагает, что тщательное обдумывание играет ключевую роль в развитии корпоративных возможностей по получению эффективных суждений и действий и высокоэффективной культуры доверия к личным суждениям, которые необходимо сохранять.

Культура хранителя (guardian culture) инерционная, устойчивая, обороноспособная, консервативная. Она сопротивляется изменениям и регулируется ритуалами, моделями и привычками. Она сохраняет и защищает, она уважает прошлое и защищает будущее, принимая перспективный подход. Она, как правило, не склонна к риску.

Культура торговца (trader culture) динамична. Она конъюнктурная, новаторская, предпринимательская. Она будет использовать временные правила, которые должны быть разработаны. Она применяется и развивается. Соблюдение законов является локальным, власть принадлежит местным группам, а не организациям. Она действует в переходных временных рамках, подвержена риску, рассматривает неудачу как необходимость ее изучения.

Проблема состоит в том, что эти культуры считаются несовместимыми для работы и неспособными для понимания друг друга, а также то, что культуру торговца часто вводят в организации с культурой хранителя, не понимая их несовместимости.

Культурные программы, которые вводятся в контексте МЗ, слишком часто отклоняются от культуры хранителя к культуре торговца и наоборот, поддерживая рынки, коммерциализацию, новости, одновременность, спонтанность, и в то же время — сторителлинг, повествование, ценности, доверие, обдумывание. Хуже того, существует своего рода групповой язык лицемерия (см. 4.5.3.3). Поддерживаемые ценности культурного проекта по МЗ почти наверняка будут излагаться на языке культуры хранителя: длинном, медленном, вдумчивом, доверительном, общеупотребительном. Существующие виды деятельности в этом проекте будут более подходящими для ценностей культуры торговца.

***Пример — Британская армия. В сущности, армия всегда находится только в одном из двух состояний: либо в состоянии войны, либо в состоянии подготовки к войне. Обучение, однако, имеет две формы, одна из которых обучает быстрой реакции, а другая — развивает бессознательные реакции, которые состоят почти полностью из подражаний, обдумывания, ритуалов, церемоний, замкнутости, медлительности. Чтобы армия была эффективной, необходимо существование этих двух форм, которые должны поддерживать и подпитывать друг друга. Те же крайние случаи относятся и к аварийным службам. Так, для пожарных сторителлинг, обмен знаниями, размышление в свободное время — это то, что позволяет рисковать, доверять друг другу, интерпретировать информацию и принимать решения при тушении пожара.***

Таким образом, в случае крайней необходимости ценность замедления и ускорения неотделимы от целей культуры и ценностей организации. Крайнее распределение темпов работы и контрапункт между ними — это настолько широко понимаемая ценность, что ее не стоит обсуждать, а просто организовать у себя на каждом уровне взаимодействия.

### 5.10 Факторы содействия организационной культуре

#### 5.10.1 Информационные технологии

Внедрение новых технологий для обмена знаниями может оказаться неэффективным в первую очередь из-за того, что культурные нормы будут работать против «нейтральной» технологии, однако вместе с тем ясно, что технология, даже если она вначале будет принята только несколькими энтузиастами, сама по себе будет постепенно влиять на культуру в организации.

Ниже будут рассмотрены следующие вопросы: «Как мы можем максимизировать прибыль на инвестированный капитал с помощью технологий обмена знаниями?» и «Какие технологии будут наиболее эффективными и наиболее быстро реализуемыми?». Оптимальным ответам на эти вопросы будут способствовать культурные факторы, однако использование новых технологий будет само по себе изменять восприятие уровня обмена знаниями, что возможно и естественно даже в крупной организации.

Роль сообществ в организациях является жизненно важной. Равным образом и сообщества, представляющие собой группы из значительного числа скоординировано работающих сотрудников, представляют собой подразделение, с которым руководство организации может и должно работать. Короче говоря, эти сообщества являются действующими единицами, которые определяют значение и ценность как отдельного сотрудника, так и организации в целом. То, что может быть применено к этим сообществам —

так это система принципов, которая позволяет им осознавать свои недостатки и сильные стороны, и повышать эффективность использования тех методов, которые они считают целесообразными. Это означает выявление и применение установленных принципов с тем, чтобы действительно можно было бы говорить о «реорганизации культуры» и получении максимального эффекта от технологии обмена знаниями. Эти технологии также можно применять и на уровне сообществ, и в этом случае повторно используемые технические концепции не только упрощают поддержку производственной среды в организации, но и будут способствовать работе сотрудников в нескольких сообществах и свободному переходу из одного сообщества в другое. Если все сообщества пользуются одними и теми же средствами, имеют одни и те же принципы построения и функционирования, то пользователям нет смысла отвлекаться на то, «как все это работает», а вместо этого можно сконцентрироваться на ценности контента и взаимоотношениях с другими пользователями.

Поощрения, личная выгода, необходимость признания заслуг, чувство сопричастности — это жизненно важные факторы, которые определяют то, как будет выражаться культура сообщества. Однако сообщества считают себя в значительной степени самодостаточными. Они зачастую вводят и реализуют свои собственные правила и нормы поведения. Если в результате этого деятельность сообщества становится более оперативной или качественной, то, в результате, сообщество будет находиться в лучшем положении как при выявлении экономического эффекта, так и при его объективной оценке.

Диапазон технологий, которые могут вносить свой вклад в менеджмент знаний, достаточно широк, начиная от составления простого документа, использования электронной почты или веб-страниц и заканчивая сложной поисковой системой или порталом; а также такими средствами МЗ, как использование лекционных досок, «мозгового штурма», локальных рабочих сообществ, сбора неявных знаний и т. п.

**5.10.2 Подготовка и обучение**

Ниже перечислены факторы, которые способны изменить культурные аспекты управления посредством знаний сотрудника и его коллег:

- наличие корпоративных университетов, учебных центров;
- важность, придаваемая структурированному (в учебных заведениях) и самостоятельному обучению;
- важность обучения, не только функционального, но и изучение наилучшей практики;
- отношение к своим ошибкам во время обучения;
- время, затраченное на обучение и обмен знаниями;
- значение, придаваемое развитию и отслеживанию компетенций.

**5.10.3 Корпоративные учебные центры и университеты**

Стандартные планы (шаблоны) или концепции создания корпоративных университетов на текущий момент отсутствуют. Услуги по проверке достоверности могут предоставляться открытым университетом и другими учреждениями. Во всем мире растет число корпоративных университетов, получающих различные формы официального признания со стороны государственных органов власти и традиционных университетов-партнеров.

Существуют также аргументы за и против использования термина «университет», поскольку имеются разногласия относительно соответствующих достоинств и недостатков централизации и децентрализации обучения. Корпоративный университет может функционировать как в виде реального места обучения, так и в виде сети дистанционного обучения.

Корпоративные центры обучения связаны с рабочими моделями «группового или головного офиса и оперативных подразделений» или «холдинговой компании и ее дочерних компаний». Следовательно, в крупных корпорациях аргументы, применяемые к центрам обучения, часто оказываются аналогичны тем, которые относятся к другим функциям головного офиса или к корпоративным непроизводственным издержкам, а именно — к соотношению между расходами и выгодами, которые получит каждый пользователь.

Центральное подразделение может поддерживать позиционирование бренда. Это является реальным и ощутимым свидетельством ответственности, которая может быть проверена. Скоординированная деятельность позволяет избежать фрагментации и помогает гарантировать культуру и общие стандарты поведения, а также удовлетворение нормативных требований.

Один центр также может набирать достаточное число студентов, чтобы оправдать свои затраты на проверку или развитие компетенций. С точки зрения экономии можно сократить масштабы обучения, наполнение учебных курсов и минимизировать дублирование ресурсов.

Такие практические вопросы, как лицензирование и защита авторских прав, часто легче решаются тогда, когда ответственность за них несет лишь один сотрудник и один центр может доминировать

в использовании конкретных подходов. С другой стороны, корпоративный университет или учебный центр, вероятно, должен находиться на центральной или нейтральной территории.

В тех случаях, когда мероприятия по подготовке, обучению и развитию проводятся и централизованно, и локально, то их характер, как правило, будет отличаться, поэтому подготовка оператора может осуществляться на местном уровне, с центральным подразделением, сохраняющим ответственность за развитие методов управления, обмен опытом и знаниями между различными подразделениями организации, групповыми проектами, с непрерывным контролем и координацией работ.

Как центральные (местные) группы, так и подразделения организации могут разрабатывать планы подготовки, обучения и развития, которые будут выполняться на уровне рабочего подразделения, и перед своей реализацией могут требовать (или не требовать) одобрения групп. Многие из тех, кто в головных офисах или корпоративных учебных центрах оказывает предпочтение децентрализации, также обладают общим представлением о том, что происходит на местном уровне.

**5.10.4 Компетенции**

Атрибутами основных компетенций являются те, которые:

- обеспечивают значительные выгоды для клиентов;
- предоставляют в основном неявные знания, которые будет трудно превзойти конкурентам;
- распространяются на всю организацию;
- отличаются от физических активов, которые оцениваются при их использовании;
- невозможно продать. На продажу могут быть выставлены только организации, объединяющие компетенции.

Сотрудники компании могут иметь не больше доступа к неявным атрибутам компетенции, чем внешние специалисты. Находятся ли компетенции в сознании нескольких сотрудников, работающих в коллективе, или они широко распространены по всей организации? Несколько эффективно компетенции можно использовать в дальнейшем — это во многом будет зависеть от ответа на указанные вопросы.

Со временем ключевые компетенции могут привести к инерционности (застою).

***Пример — Приверженность компании Motorola к качеству, например, может легко лишить ее преимуществ в тех случаях, когда конкуренция развивается в направлении сокращения сроков разработки продукции, объема незавершенного производства и отпускных цен. Слишком сильная приверженность к одному аспекту эффективности может лишить компанию необходимой гибкости и препятствовать переходу к другому аспекту, чего требуют сложившиеся обстоятельства.***

**5.10.5 Идентичность**

Существует неразрывная связь между идентичностью и практикой. Разработка рабочей методики требует формирования сообщества, члены которого могут взаимодействовать друг с другом и, таким образом, считать себя членами этого сообщества. Как следствие этого, методика предполагает согласование способов поиска членов сообщества в конкретном контексте. Неизбежно методики будут затрагивать процесс формирования сообщества по обмену опытом, которое также можно рассматривать как согласование идентичностей, проводимое следующим образом:

- идентичность как согласованность опыта посредством участия, а также воплощения своих идей;
- идентичность как принадлежность к сообществу определяет, кто есть кто с помощью познанного и непознанного;
- идентичность как динамика обучения: кто мы и куда направляемся;
- идентичность как принадлежность к нескольким сообществам;
- идентичность как соотношение между локальным и глобальным определяется путем реализации локальных методов принадлежности к более широкому кругу людей и претворения в жизнь более широких стилей и общения.

Идентичность людей является основой для их мотивации и ответственности.

**5.10.6 Власть**

Власть (полномочия) является ключевым фактором содействия изменениям (или блокирующим фактором).

**5.10.7 Доверие**

Доверие способствует расширению обмена знаниями путем обмена более точной, адекватной и полной информацией о проблемах, что может повысить качество знаний.

Степени доверия в бизнес-деятельности таковы:

- компетенции;
- открытость;

- интерес;
- надежность.

Доверие и недоверие являются противоположностями, которые дополняют друг друга, поскольку обе эти функции снижают уровень социальной сложности.

Кризис усиливает уровень доверия/недоверия.

Доверие — это поведенческий фактор, основывающийся на следующем:

- доверие, основанное на идентичности — я доверяю вам из-за выполняемой вами роли или занимаемого положения;
- доверие, основанное на взаимности — мне присущи доверительные отношения, потому что я считаю, что оно обоюдное;
- вызванное доверие — участие в действиях, вызывающих доверие у других людей;
- компенсирующее доверие основывается на убеждении, что некоторые люди (но не все) не в состоянии следовать определенным канонам поведения и поэтому кто-то должен взять на себя инициативу;
- моралистическое доверие — я буду действовать доверительным образом независимо от того, как ведут себя другие.

Уважительное общение в течение длительного времени приводит (в качестве побочного эффекта) к возникновению в организации высокого уровня доверия.

Таким образом, доверие является важным фактором при обмене знаниями, однако последнее не означает требования безусловного доверия, хотя большее осознание таких понятий как доверие, пренебрежение и злоупотребление помощью способствуют развитию стратегии МЗ.

### 5.10.8 Внимание

***Пример — Существуют три альтернативы:***

***- передняя часть мозга против задней части мозга. Если вы едете по дороге, беседуя с пассажиром (за разговор отвечает передняя часть мозга), то позже вы сможете вспомнить многое из содержания этого разговора. Хотя вы вели машину достаточно внимательно, информацию о светофорах, проезжающих автомобилях и т. п. вам будет очень трудно вспомнить, поскольку для этого должна была бы работать задняя часть мозга;***

***- внимание против неприятия. В процессе ожидания в аэропорту, вы будете обращать особое внимание на коллег или на тех, кто либо покажется вам привлекательным, либо, как это ни странно, на тех, которые будут вызывать неприязнь или даже отвращение;***

***- принуждение против добровольности. Навязчивая реклама в темном кинотеатре носит принудительный характер для зрителей, однако выбор вами самого похода в кинотеатр является добровольным. В этом случае противоположности являются ключевыми.***

## 5.11 Группы сотрудников организации

### 5.11.1 Адаптивные и неадаптивные культуры

При изучении существующих культур и субкультур может возникнуть ряд особенностей (таблица 13).

Таблица 13 — Адаптивные и неадаптивные корпоративные культуры

| Адаптивные корпоративные культуры | Неадаптивные корпоративные культуры |
|---|---|
| Основные ценности: | Основные ценности: |
| Большинство менеджеров заботится о клиентах, акционерах и сотрудниках. Они позитивно оценивают процессы, которые могут приводить к полезным изменениям (например, к «вертикальному» лидерству в иерархии управления) | Большинство менеджеров заботится в основном о самих себе, о своей собственной рабочей группе или о какой-либо продукции (или технологии), связанной с этой рабочей группой. Они превыше всего ценят аккуратность и процессы управления, снижающие риск, чем предприимчивость лидеров |
| Общее поведение: | Общее поведение: |
| Менеджеры обращают пристальное внимание на всех своих контрагентов, особенно на клиентов, и при необходимости инициируют те изменения, которые будут обслуживать их законные интересы, даже если это повлечет за собой определенные риски | Менеджеры склонны вести себя несколько обособленно, расчетливо, бюрократически, поэтому они не торопятся корректировать свои стратегии и внедрять изменения бизнес-среды |

### 5.11.2 Содействие развитию сообществ

Сообщества работают в крупных и малых организациях.

Знания, которыми обладают люди (их опыт и навыки, которые позволяет им делать то, что они умеют), можно считать «зрелыми» знаниями, которые, вероятно, передаются между «зрелыми» сообществами, в которых имеются люди, признающие друг друга как коллег и говорят на одном языке. Эффект при этом состоит в совершенствовании процесса передачи этих знаний между возрастными группами и группами ровесников.

Нематериальные выгоды состоят в повышении чувства сопричастности и партнерства; в усилении мотивации, снижающей изоляцию; в улучшении связей и творчества, которые дают людям внутреннее удовлетворение и облегчают резкие изменения идей в кругу коллег. Многие организации могут указывать на повышение единообразия рекомендаций и действий, предпринимаемых для экономии времени за счет ускорения постижения специальных знаний и закрепления знаний, а также из-за усиления конкуренции. Сообщества, вероятно, являются наиболее экономически эффективным способом использования интеллектуальных способностей и знаний.

**5.11.3 Когнитивный стиль восприятия**

В 2.7.2.1 рассмотрены различия отдельных личностей, связанные с когнитивным (познавательным) стилем их восприятия (см. также 4.8.1). Представления о различных объектах, как правило, выражаются в терминах, которые больше подходят к одним когнитивным стилям, чем к другим. Когнитивный стиль каждой личности может развивать стратегии обучения, которые позволяют переходить от наиболее предпочтительного стиля к другим стилям.

Члены групп, работающих над конкретными заданиями, как правило, обладают когнитивными стилями, которые совместимы с этими заданиями. Такие группы будут, естественно, склоняться к когнитивному стилю своих членов, что будет облегчать обмен знаниями внутри группы и приводить к принятию тех представлений, которые соответствуют их коллективному когнитивному стилю. Столкнувшись с новым комплексом задач, сформированные группы будут стремиться их понять с точки зрения своих представлений, что может приводить к новому восприятию поставленных задач или к разработке стратегии обучения для адаптации. Неизбежно понимание того, что разные группы будут развивать совершенно различные подходы к одному и тому же виду деятельности. Хорошо известно сильное влияние групповой динамики на поведение отдельных членов группы. Группы и организации разрабатывают когнитивные стили обучения, которые могут быть различными для отдельных их членов.

Способность понимать эти различные подходы и делиться знаниями между группами будет зависеть от совместимости и взаимодополняемости стилей в различных группах, и степени развитости их навыков к обучению.

**5.12 Поощрения**

При принятии решения о том, как наиболее эффективно поощрять отдельных сотрудников за обмен знаниями и выделение на них своего времени, следует иметь в виду:

- общее правило, которое будет подкреплять признание заслуг сотрудника всей системой поощрений;
- индивидуальные особенности личности, которые могут приводить к различным приоритетам в системе поощрений;
- то, что является стимулом для одного сотрудника, может не стимулировать другого.

Переход от индивидуального поощрения к коллективному может стать вполне логичным этапом в программе по МЗ.

Поощрения часто связывают с достижением определенных целей, однако в процессе обучения поощрения от организации представляются более эффективными для повышения компетенций или для обучения, вносящего свой вклад в знания организации.

**5.13 Использование словесных описаний (повествований)**

**5.13.1 Общие сведения**

Работы на уровне словесного описания (повествования) или рассказов могут способствовать выявлению скрытых аспектов, мнений и взглядов. Сбор и интерпретация рассказов демонстрируют наличие множества индивидуальных и групповых ценностей, убеждений, мотивов и гипотез, обусловленных поведением в организации, которые могут либо тормозить перемены, либо реализовать свои возможности в достижении этих перемен.

Когда члены сообщества рассказывают свои истории, это создает чувство единения. Эти истории часто называют «культурным клеем», скрепляющим сообщества и сети. Связывая людей с прошлым, настоящим и будущим, эти общие истории обеспечивают соединительную ткань в организации, чувство порядка, согласованности и значимости.

Люди обладают естественной инстинктивной возможностью чувствовать и искать смысл, исходя из собственного жизненного опыта. В долгосрочной перспективе обучение и смысловое содержание, которые основываются на конкретных моментах, будут объединяться в «большое повествование», которое создает чувство удовлетворенности. Отдельные истории, возникающие в организации, являются удачной отправной точкой для тех, кто работает с обучением, смысловым содержанием и культурой.

Работа с рассказами и повествованиями в организациях предполагает создание условий, при которых знания и опыт людей сначала оценивают, затем ими пользуются и наконец — переводят в общие ресурсы знаний. Рассказы имеют уникальную способность пробуждать и локализовать наши знания и опыт.

Ключ к искусству сторителлинга — это способность вызывать драматические и запомнившиеся образы у слушателей.

Рассказы позволяют:

- лучше запоминать информацию;
- поверить в правдоподобие информации.

Сообщение и намерения рассказчика являются ключевыми факторами. Цинизм — это ключевой деструктивный мотив, а реализм или оптимизм — это позитивный мотив.

Работа с рассказами является одним из наиболее эффективных способов достижения следующих целей:

- помочь в общении;
- содействовать созданию связей между людьми и идеями;
- пробуждать воображение и побуждать к действию;
- формировать абстрактные выразительные образы;
- допускать паузы, что позволяет осмысливать сказанное;
- придавать смысловую нагрузку высказываниям;
- передавать важные сообщения любому кругу пользователей.

***Пример — Для многих идея использования рассказов покажется странной и непривычной. Для работы в условиях противодействия скептицизму М. Филд (M. Field), начальник управления информацией и знаниями Института специалистов в области библиотечного дела и информации (CILIP) пишет:***

***«Когда мы проводим семинары по сторителлингу, на них часто присутствует определенная группа людей, которой необходимо знать, что:***

***- все мы являемся сторителлерами;***

***- использование повествования или рассказа не является обманчивым, или попыткой сознательного введения в заблуждение;***

***- то, что кажется банальным, может быть ценным (как это показывают конкретные примеры);***

***- использование повествования или рассказа может привести к реальным позитивным изменениям (как это показывают конкретные примеры)».***

Работа с рассказами предполагает признание ценности, полученной за счет перехода от общего к частному, от абстрактного к конкретному (реальному), от сложного к простому, от теории к практике и от модели к полноценному опыту, свидетельствам и конкретным примерам.

**5.13.2 Семь развивающих элементов рассказов**

Ниже представлен краткий обзор семи принципов сторителлинга при их использовании в контексте программ по МЗ и культуре. Элементы могут не проявляться в каком-либо установленном порядке, однако полная картина показывает осознание на трех уровнях: индивидуальном уровне, уровне проектной группы (сообщества) по обмену опытом или сети и на уровне более крупной организации.

При исследовании, проектировании, реализации или оценке любой деятельности в области МЗ и культуры следует использовать (см. таблицу 14):

- рассказы сотрудников, что даст возможность организациям оценивать, собирать и переводить индивидуальный опыт сотрудников в совместно используемые ресурсы (накопленный опыт);
- истории для развития культуры, которая будет придавать ценность, эффективность и конструктивность диалога, как в беседах, так и при их записи;
- средства и методы сторителлинга для оптимального извлечения выгод в интересах коллектива разработчиков проекта;
- рассказы сотрудников для исследования взаимоотношений, ролей и их подбора в существующих и прогнозируемых ситуациях;
- рассказы сотрудников и материальные объекты для получения важных фактов, которые будут стимулировать создание новых стилей, смыслов и сообществ;
- рассказы сотрудников для создания «культурного клея», скрепляющего сообщества и сети;

- рассказы сотрудников для анализа рисков и возможностей, предоставляемых любым накопленным с помощью МЗ опытом.

Таблица 14 — Типы сторителлинга

| Область коммерческого применения | Тип сторителлинга |
|---|---|
| Менеджмент знаний, наилучшие практики, накопленные знания, извлекаемые из опыта коллективов и отдельных сотрудников организации | Обмен рассказами на этапах анализа проекта (индивидуальный опыт, интуитивные выводы, наиболее яркие моменты, понимание того, как проходят изменения и развитие, и что работает или не работает и по какой причине).<br>Дневники и журналы (индивидуальные и групповые).<br>Использование образов и объектов в качестве механизма оперативного обмена опытом, пробуждения воспоминаний и формирования более широкого анализа проектов.<br>Использование для формального вхождения в новую фазу или проект, анализируя эффективность и неэффективность, исходя из предыдущего непосредственного опыта и общей истории и с помощью «круглых столов» (выгоды от приобретения извне специальных знаний и опыта в критические моменты в рамках проектов) |
| Работа над брендами и культурой (внутренняя и внешняя) | Осознание существующих брендов: обоснование стоимости бренда посредством сторителлинга.<br>Формирование новых брендов: представление будущего посредством создания сценариев и собственного воображения.<br>Формирование новых брендов: рассказы и выступления.<br>Вводные истории: презентация компании |
| Работы по установлению связей, например, посредством диалога, презентаций, переговоров | Передача ключевых сообщений.<br>Сбор рассказов о конкретных ситуациях. Использование новых видов отчетности, включая многократное использование конкретных примеров в более содержательных формах.<br>Разработка более содержательных диалогов, эффективных навыков ведения беседы, выслушивания и понимания. Развитие практических навыков в сторителлинге посредством наставничества |
| Работы по внесению изменений в деятельность организации | Понимание и изменение культуры путем поиска фактов и их выражения. Управление доминирующими парадигмами, возникающими в результате диалога.<br>Использование рассказов, записанных посторонними для организации диалога относительно наиболее чувствительных проблем или для передачи сложного подтекста. Использование метафор и архетипов для нейтрализации и устранения наиболее деликатных вопросов. Повышение ценности и анонимности посредством гиперболизации. Использование историй, случившихся якобы в другое время и в другом месте для того, чтобы подчеркнуть соответствующий подтекст.<br>Использование альтернативных повествований для формирования сценариев, помогающих по-разному относиться, например, к области управления рисками |
| Работы по формированию сообществ | Введение рассказов, которые будут создавать имидж организации, отражающий корпоративные и групповые ценности.<br>Написание рассказов, которые передают несколько точек зрения.<br>Понимание связей и взаимоотношений путем подбора исполнителей и архетипов.<br>Проработка дневников и журналов |

Рассказы можно использовать в качестве средства для выявления неясностей, парадоксов и противоречий, что позволяет высказывать личное мнение и представлять различные точки зрения. Сторителлинг тормозит процессы, создавая при этом пространство для анализа различных взглядов, сохраняя их в контексте конкретного опыта, чтобы оценить их актуальность применительно к новому контексту.

### 5.14 Выводы и заключения

Ниже приведен список вопросов для анализа и последующих действий:

- какую информацию вы получили из раздела 4, развили ее, при необходимости — пересмотрели и дополнили своей точкой зрения и представлениями о том, что делать согласно пунктам раздела 5;
- какой вы сформировали перечень, диаграмму связей или другую совокупность контента и отношений, и как вы использовали это для создания стратегии, которая будет соответствовать целям вашей организации, ее ключевым факторам роста и преодолению барьеров, связанных с ее целевым назначением;
- какой подход вы решили использовать в рамках выбранной стратегии — «сверху вниз», «снизу вверх» или «от среднего вверх и вниз» для достижения выбранных целей;
- что вы знаете о некоторых дилеммах, которые необходимо разрешить с помощью определенных средств с целью выбора оптимального варианта действий;
- что могло бы быть важным для вашей организации (в большей или меньшей степени), и использовали ли вы это для повышения своего уровня развития;
- что вы начали предпринимать для возникновения диалога и создания рассказов с целью развития и воплощения стратегии в определенную форму;
- что вы включили в управление вниманием, динамику власти, ожиданий и полномочий;
- как вы планируете решать вопросы идентичности языкового общения и пространства;
- есть ли у вас план формирования, измерения и поощрения компетенций;
- что вы включили в двойной цикл обучения;
- какова ваша стратегия и тактика выбора адекватных методов решения и места обучения?

## 6 Принятие решения о выполнении действий

### 6.1 Общие сведения

Данный раздел посвящен способу реализации фазы «Выполнение» программы обучения, которая является третьим этапом управления программами. Ясность и четкость передачи информации начинается с формулирования цели. После изучения раздела 5, а также 6.2.4 и 6.3 можно расширить структуру этого плана, сформировав коллектив проекта и пересмотрев ряд подходов, которые, возможно, понадобится реализовать в организации для управления (см. 6.4), и представить практические рекомендации по изменению культуры. Доверие является ключевой особенностью развивающихся сообществ, которые будут использовать знания, анализировать основы доверия (см. 6.5) и практические пути построения доверительных отношений.

В 6.5.6 представлен ряд наиболее практических методов укрепления взаимоотношений, направленных на преобразование знаний в практические выгоды. В 6.6 рассматриваются информационные технологии в качестве движущей управления знаниями. В 6.7 приведен ряд практических рекомендаций по управлению сообществами, 6.8—6.12 посвящены практическим способам поддержания диалога, получения реакции на опыт и обмен знаниями посредством различных средств повествования. В 6.13 освещены возможные методы ускорения выполнения программы МЗ.

### 6.2 Планирование стратегии

#### 6.2.1 Общие сведения

Для преобразования стратегии МЗ в конкретные действия существует необходимость в разработке, по крайней мере, следующих трех ключевых планов: плана преобразований, плана коммуникаций и плана реализации.

#### 6.2.2 План преобразований

Целью преобразований является устранение или снижение факторов, которые препятствуют плавной реализации МЗ. Во многих организациях отсутствие обмена знаниями может быть обусловлено наличием сотрудников, которые нуждаются в лучшем понимании преимуществ МЗ, что будет означать необходимость в повышении информированности и просвещения сотрудников. Другим аспектом может стать рассмотрение структуры системы поощрений и признания заслуг сотрудников организации, и определение возможности изменения этой структуры (с признанием ценности обмена знаниями).

#### 6.2.3 План коммуникаций

Важно иметь план коммуникаций, поскольку это может способствовать развитию культуры, которая необходима для МЗ. Коммуникации играют решающую роль в успехе проекта по МЗ.

Существует множество средств коммуникации, которые можно использовать для продвижения МЗ, и, в частности, для обмена знаниями. Рекламные проспекты, дни награждений и акций в организации, внутрикорпоративная сеть (Интранет) или система МЗ, которые будут информировать об успехах в этой области, напоминать о его преимуществах и указывать тех сотрудников, которые преуспели в нем, — вот наиболее сильные факторы успеха, способствующие изменению культуры в организации.

Даже простые регулярные рассылки сообщений могут изменить восприятие и отношение сотрудников организации к МЗ и стимулировать их к обмену своими знаниями.

***Пример — В телекоммуникационной компании проект по МЗ, связанный с оказанием помощи тендерной группе для повышения успехов победителей торгов, не был выполнен достаточно качественно. Хотя все сотрудники компании были готовы к восприятию и поддержке МЗ, однако участие сотрудников в этом проекте и обмен знаниями между ними по-прежнему оставался нерегулярным и редко встречающимся.***

***Для информирования тендерной группы о ходе реализации МЗ был издан информационный бюллетень, в котором описывался рост контента в системе МЗ, частота его использования и его пользователи. Все это давало представление о росте ценности МЗ и приводило к двум очень мощным эффектам.***

***Один из этих эффектов — ощущение уверенности в работе системы: пользователи могли видеть, как другие вносили свой вклад в знания и их многократное использование; проверяли свой вклад в использование системы. Система поддерживала создание среды, благоприятной для обмена знаниями.***

***Второй эффект состоял в том, что многие сотрудники стали специалистами — практиками в области МЗ, и в связи с этим получили поощрение и общественное признание.***

#### 6.2.4 План реализации

План реализации также может влиять на культуру в организации. Для сотрудников организации естественно скептическое отношение к МЗ и к тому, что он может давать, в особенности, когда речь идет о его влиянии на их повседневную работу и культуру. Поэтому при реализации стратегии МЗ очень важно быстро наладить успешную работу, чтобы продемонстрировать его преимущества. После того как отдельные сотрудники организации осознают преимущества МЗ, они будут готовы к перемене своих мнений и изменению моделей поведения.

#### 6.2.5 Планирование создания коллективов по МЗ

Для успешного запуска и поддержания динамики реализации МЗ решающее значение приобретает специально созданный коллектив по управлению и продвижению проекта по МЗ. Тщательно подбирая нужных сотрудников в этот коллектив, можно успешно влиять на культуру в организации и даже изменять ее. Коллектив должен состоять из специалистов в области реализации МЗ и сотрудников с определенными навыками, соответствующим уровнем полномочий (уровень принятия решений) и хорошо известных в организации. Активное участие коллег в проекте по МЗ будет придавать уверенность остальной части коллектива. Некоторые организации также считают, что привлечение внешнего консультанта к работе этого коллектива может способствовать более быстрому изменению культуры в организации.

### 6.3 Управление проектами и программами

#### 6.3.1 Общие сведения

В типичном сценарии МЗ связь между управлением программами, в частности общей программой по МЗ и проектным управлением несколькими проектами в рамках общей программы по МЗ может выглядеть примерно так, как это изображено на рисунке 25.

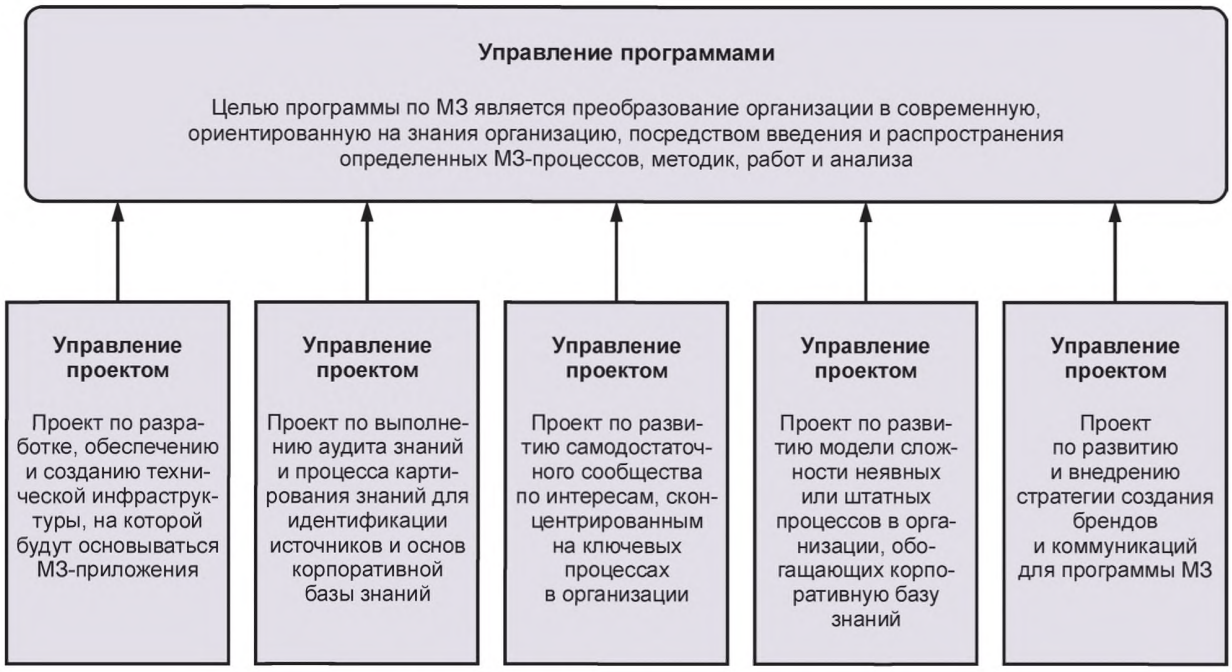


Рисунок 25 — Управление программой

Сразу же после инициирования и определения структуры программы по МЗ, ее можно использовать в качестве темы для разговоров с другими сотрудниками организации с целью выявления среди них тех, кто обладает необходимым набором навыков и, возможно, желающих войти в коллектив по управлению этой программой.

Примечание — Важным моментом при реализации отбора сотрудников является то, что многие из тех, кого привлекают к работам объединенного коллектива по управлению программой, могут также занимать руководящие должности и в других подразделениях организации, например, отдела по связям с общественностью или отдела кадров. Привлечение подобных сотрудников в этот коллектив может стать хорошим способом обеспечения их личной заинтересованности, соучастия и сотрудничества. Они, в свою очередь, могут указать на других сотрудников с необходимыми навыками в управлении проектами.

На начальном этапе программы по МЗ можно считать полезными следующие стратегии:

- в большинстве существующих стратегий в организации должен иметься свой ответственный исполнитель (исполнители) в совете директоров (или в его эквиваленте в государственном секторе). Если программа по МЗ не имеет поддержки и личной ответственности, по крайней мере, одного из членов совета директоров, то маловероятно достижение намеченных целей или выживание программы в долгосрочной перспективе;
- необходимо время на исследования, отображение целей и определение текущего состояния существующих в организации стратегий, которые могут взаимодействовать с запланированной программой по МЗ;
- определение тех областей, в которых запланированная программа по МЗ может оказывать благотворное влияние на возможности существующих в организации стратегий достижения своих основных целей (с учетом соответствующих условий и результатов анализа);
- определение тех областей, в которых запланированная программа по МЗ позволила бы существующим в организации стратегиям выйти за рамки намеченных основных целей и предоставить им нечто большее (с учетом соответствующих условий и результатов анализа);
- разработка индивидуальных планов по признанию, одобрению или, по крайней мере, по снижению враждебности к программе по МЗ со стороны существующих в организации стратегий, их участников и ответственных исполнителей на уровне руководства организации;
- выявление способов, с помощью которых носители существующих в организации стратегий смогли бы участвовать в разработке или осуществлении надзора за программой по МЗ (с помощью, например, членства в проектном исполнительном комитете или членства в руководящем пользовательском подкомитете, председатель которого будет являться членом проектного исполнительного комитета).

В период относительного экономического подъема следующие «темы» или «сообщения» могут оказаться особенно ценными и стимулирующими деятельность в области МЗ:

- эта программа инновационная, находится на «переднем крае»;
- эта программа демонстрирует творческую фантазию и интеллектуальное лидерство организации;
- эта программа помогает организации сохранять персонал, который в противном случае может перейти к конкурентам, имеющим более привлекательные условия на рынке труда;
- эта программа поможет организации сохранять и извлекать выгоду из работы с существующей в организации клиентской базой, а также выявлять и привлекать большее число новых выгодных клиентов;
- эта программа снижает время вывода на рынок новой продукции, а также ее вывод на более активные рынки;
- эта программа в долгосрочной перспективе повышает научно-исследовательский потенциал организации по созданию новых технологических направлений и концепций продукции;
- эта программа является неотъемлемой частью «новой» организации, которая будет работать в условиях «новой экономики».

В период относительного экономического спада или слияния организаций может оказаться полезным обратиться к следующим «темам» или «сообщениям»:

- эта программа повышает эффективность использования уже имеющихся ресурсов;
- эта программа снижает дублирование усилий и потери времени;
- организация не может позволить себе тормозить развертывание МЗ, если она желает защитить свои знания;
- эта программа позволяет менеджеру организации, которому поручено провести сокращение штатов, заранее собирать и удерживать опыт и знания своих сотрудников (при поступлении любого задания на сокращение численности персонала);
- эта программа снижает вероятность потери клиентов или заинтересованных сторон из-за возникновения экономической напряженности.

Один из подходов заключается в принятии логически обоснованного набора действий:

- определение необходимых знаний;
- определение доступных знаний;
- определение пробелов в знаниях;
- развитие знаний в бизнесе;
- приобретение ноу-хау;
- фиксирование знаний в бизнес-процессах.

Хорошей отправной точкой является выявление проблем, которые считаются важными для бизнеса, с последующим анализом определенной роли знаний в конструктивной работе над решением этих проблем.

Идентификация и содействие обмену знаниями:

- обмен неявными знаниями. На старте проектов лицу, оказывающему содействие, было бы полезно уделить некоторое время неофициальным беседам, исследованию неявных знаний и совместной работе путем разделения ролей в проектах;
- обмен явными и неявными знаниями. Лицо, оказывающее содействие, было бы в состоянии внедрять результаты обучения, применяемого в других компаниях, и помогать работе группы, обмениваясь с ней своим опытом. Благодаря обратной связи он может помочь группе систематизировать ее неявные знания в полезные формы;
- обмен явными знаниями. Лицо, оказывающее содействие, помогало бы группе обмениваться знаниями за пределами организации. Решающее значение при этом приобретало бы развитие доверительных отношений в группе, при которых обмен знаниями становился бы нужным.

Конфликты, возникающие от сопротивления изменениям, необходимо разрешать с использованием позитивных мер, если конфликтующие стороны должны двигаться в направлении к этапу «Исследование» (см. раздел 3 и рисунки 10 и 11).

**6.3.2 Представления менеджеров о роли и силе культуры**

В управлении отношением (attitude management) существует фундаментальный выбор между контролем и стимулированием (см. таблицу 15).

Таблица 15 — Практические методы передачи знаний для снижения конфликтов

| Конфликт | Передача знаний |
|---|---|
| Отсутствие доверия | Формирование взаимоотношений и доверия посредством личных встреч |
| Разные культуры, словари, системы отсчета | Создание общности взглядов посредством образования, обсуждений, публикаций, работе в команде, ротации работ |
| Отсутствие времени и мест для встреч; узость идей для продуктивной работы | Установление времени и мест для передачи знаний: выставок, переговорных комнат, докладов на конференциях |
| Переход статуса и поощрений к обладателям знаний | Оценка эффективности и создание стимулов, основанных на обмене знаниями |
| Отсутствие потенциала освоения знаний у потребителей | Обучение сотрудников гибкости; предоставление им времени для обучения; открытость к новым идеям |
| Вера в то, что знания являются прерогативой отдельных групп с синдромом «изобретено не здесь» | Поощрение неиерархического подхода к знаниям — качество идей важнее статуса источника |
| Нетерпимость к ошибкам или потребности в помощи | Принятие и понимание творческих ошибок и сотрудничества; отсутствие потерь статуса от незнания чего-либо |

Основная вера в культуру власти и ролевую культуру заключается в том, что люди в своем естественном состоянии ленивы, поэтому их поведение необходимо формировать либо с помощью санкций или штрафов, либо путем поощрений в виде премий или высокой оценки. Другими словами, люди часто не обладают самомотивацией, поэтому их необходимо побуждать, то есть создавать для них внешнюю мотивацию (см. таблицу 16).

Таблица 16 — Представления менеджеров о способе мотивации подчиненных

| Мотивация путем контроля | Мотивация путем стимулирования |
|---|---|
| «Работа выполняется из уважения к договорным обязательствам, подкрепленным санкциями и личной преданностью к организации или системе»<br>(ролевая культура) | «Работа выполняется для удовлетворения высоких стандартов деятельности или из-за личного участия в реализации какой-либо задачи или цели»<br>(культура, ориентированная на результат) |
| «Работа выполняется в надежде на поощрение, из-за страха наказания или личной преданности влиятельному лицу»<br>(культура власти) | «Работа выполняется из чувства самоуважения, заботы и уважения к потребностям и ценностям других лиц»<br>(культура поддержки) |

### 6.4 Изменение культуры

Существует пять основных процессов, которые обеспечивают долговременное сохранение культуры, и менеджеры, которые стремятся изменить культуру, вмешиваются в каждый из этих пяти процессов:

- изменение поведения сотрудников;
- удаление внешних обоснований для обновления стиля поведения и замена их на внутренние обоснования;
- вмешательство на коммуникативном уровне с целью оказания влияния на культурные нормы с тем, чтобы сотрудники приняли новые убеждения и систему ценностей;
- вмешательство в процессы набора сотрудников и их социализацию;
- увольнение всех сотрудников с отклонениями от установленных норм (то есть тех, чьи ценности резко отклоняются от ценностей новой культуры и будут разрушать организацию).

Менеджеры могут использовать любые средства, которые они имеют в своем распоряжении. Культура в организации и система ценностей отдельных менеджеров помогут определить, какие методы будут ими использоваться.

Ниже перечислены десять факторов, с помощью которых культура может воплощаться в организации и передаваться ее новым сотрудникам:

- формальное изложение философии (принципов и подходов), используемой в организации;
- структура «физических» пространств;
- преднамеренное моделирование ролей, осуществляемое руководителями;
- поощрения и критерии продвижения по службе;
- рассказы, легенды и мифы о ключевых сотрудниках и событиях;
- внимание со стороны руководителей к измерениям и контролю;
- реакция руководителей на критические инциденты;
- проект и структура организации;
- системы и процедуры, используемые в организации;
- критерии, используемые для набора, отбора, продвижения и увольнения сотрудников.

Три этапа разработки устойчивой культуры (см. таблицу 17) подразумевают наличие ответственности (заинтересованности), поощрение компетенций и поддержание непрерывности (неизменности).

Таблица 17 — Три компонента устойчивой и успешной культуры

| Компоненты культуры | Меры, которые необходимо предпринимать |
|---|---|
| Ответственность (заинтересованность) | Внушение заинтересованности в установлении общей философии и целей, и уверенность в том, что приверженность сотрудника организации корпоративной философии должна совпадать с индивидуальными и коллективными интересами |
| Компетенции | Развитие и поощрение компетенций в ключевых областях, предполагающих повышение компетенций сотрудниками, сосредоточенными на одном-двух ключевых навыках (а не сразу на большом числе навыков) |
| Непрерывность (неизменность) | Систематическое закрепление ответственности и компетенций путем привлечения, развития и сохранения нужных сотрудников |

Рисунок 26 является полезным напоминанием, что сотрудникам, при планировании своего будущего, необходимо учитывать знания, которыми они обладают на текущий момент.

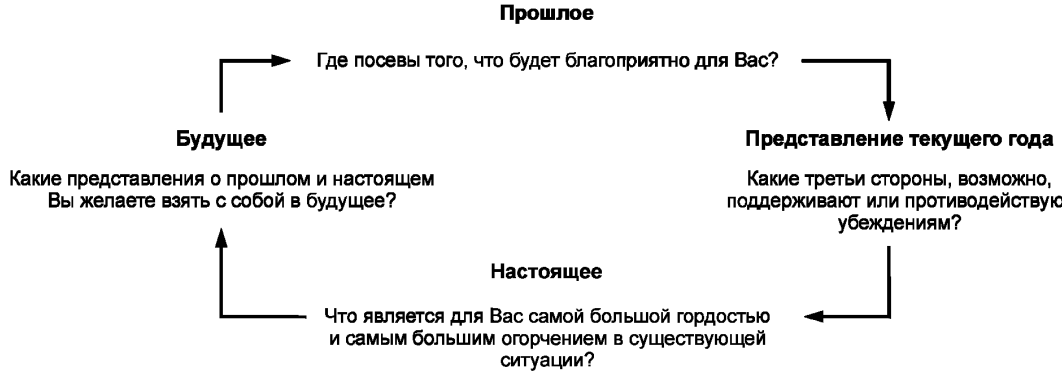


Рисунок 26 — Саморазвитие отдельного сотрудника

### 6.5 Доверие

#### 6.5.1 Достоверность, авторитет и доверие

Сочетание достоверности, авторитета и доверия означает, что:

- если сотрудники в организации знают, что когда вы говорите о том, что будет происходить, то это произойдет;
- если сотрудники в организации знают, что когда вы говорите о том, что не будет происходить, то это не произойдет;
- сотрудники признают, что у вас есть все необходимые навыки и компетенции для правильного понимания между тем, что должно и что не должно произойти;
- сотрудники признают, что у вас имеется необходимая поддержка, рычаги влияния, ресурсы и при необходимости в вашем распоряжении будет сила, обеспечивающая уверенность в конечном результате;

- если вы заключаете какое-либо соглашение или принимаете какие-либо обязательства по поставке чего-либо, то сотрудники знают, что они должны доставить это.

Следует иметь в виду, что развитие культуры, связанной с достоверностью, авторитетом и доверием, не происходит одномоментно. Согласованность действий не может быть продемонстрирована до тех пор, пока не будет представлен ряд примеров и работ, которые были последовательно выполнены. Кроме того, для встраивания этой культуры в деятельность подразделений, участвующих в программах по МЗ, все действия должны быть явными.

**6.5.2 Средства для изменений**

В разделе 3 приведено общее описание методологии изменений. Проверьте тех, кого вы решили ввести в вашу программу и деятельность.

**6.5.3 Ретроспективы и анализ результатов выполненных действий**

Установлено пять условий, которые должны выполняться в организациях для того, чтобы составить представление об имеющемся опыте:

- убедитесь, что обучение является целенаправленным;
- выделите время для проведения соответствующих мероприятий;
- развивайте культуру, стимулирующую самооценку и критическое мышление;
- создайте системы измерения и оценки качества работ;
- создайте механизмы преобразования обучения в комплекс мер и методик.

Подход, связанный с анализом накопленного опыта, работает на индивидуальном уровне, на уровне проектной команды и на уровне организации. Он включают в себя подведение итогов работы квалифицированных исполнителей, анализ результатов выполнения проекта и тематические исследования. Центр армии США по анализу полученного опыта является хорошим примером сбора и применения уроков на уровне организации.

***Пример — В армии США никакая деятельность или проект не будут считаться завершенными до тех пор, пока не будет проведен систематический анализ. Подобная методология была предложена в 1980-е годы, а в настоящее время утверждена как неотъемлемая часть повседневной деятельности в каждом подразделении. Ее также рассматривают, как часть системы организации обучения в армии США при постоянно изменяющихся условиях и различных боевых сценариях XXI в. Известная как AAR-методология (анализ результатов выполненных действий), она обладает следующими ключевыми особенностями:***

***- оперативность. Ее начинают применять максимально быстро после окончания каких-либо действий, например, в конце дня после тактических учений;***

***- охват всех ключевых участников;***

***- выполнение работ в условиях открытости. Приветствуется полное и откровенное обсуждение полученного опыта;***

***- выполнение набора процедур для того, чтобы процесс легко запоминался и воспроизводился;***

***- регистрация в предопределенном заданном формате результатов для того, чтобы можно было сравнивать уроки, извлеченные из различных областей деятельности.***

***То, что произошло, то, что должно было произойти, что произошло не так, как закрепить успех и рекомендации по устранению проблем — все это является частью анализа.***

Эти подходы к анализу результатов выполненных действий представляют собой весьма мощные источники для встраивания процессов обучения.

**6.5.4 Метод позитивной оценки ситуации**

Один из подходов к развитию организации называют «методом позитивной оценки ситуации» (AI-подход), который способен создавать позитивную и продуктивную рабочую среду.

AI-подход основан на том предположении, что типичная проблема — это подходы к решению проблем, которые хороши для одних сфер деятельности (например, финансирование, техническое обслуживание), но являются менее эффективными в других областях (например, коммуникации и инновации).

Второе предположение для AI-подхода состоит в том, что в любой организации и в любой момент времени уже будут существовать рабочие методики. Не будет ли правильным рассмотреть эти успешные и заслуженные методики и оценить возможность их улучшения.

***Пример — Выявление процесса обучения для его расширения и более эффективного использования***

***Сторонний специалист помог органу исполнения судебных решений и приговоров организовать серию тематических семинаров. Каждый семинар начинался с собрания, на котором его участники объединялись в пары и интервьюировали друг друга относительно наиболее критических моментов или эпизодов из своей недавней жизни (в свете заданной темы семинара). Например, в семинаре, посвящен-***

***ном теме «Обучение», его участникам было предложено подумать о том времени, когда они обучались чему-либо и определить то, что помогло учебе (среда, в которой проходило обучение, участие в нем других людей и т. п.). После интервью из пар формировались группы по шесть-восемь человек для поиска общих тем.***

*Преимущества этого метода*

Он позволил расширить масштабы и глубину тематики встреч, обеспечить более активное общение их участников и сделать более плодотворными разработанные долгосрочные действия, которые уже были встроены в повседневные методики.

*Практические рекомендации*

Следует рассматривать текущие вопросы, с которыми сталкиваются сотрудники организации для стимулирования передачи знаний или организации собраний на тему «как справиться с этим?» с сотрудниками, которые будут обсуждать собственный опыт и извлеченные уроки.

Необходимо создавать у сотрудников стимулы к обмену знаниями, основанные на признании их заслуг и конкуренции.

Следует признавать общественную ценность опыта каждого сотрудника — это может стать мощным стимулом к обмену знаниями между людьми.

**6.5.5 Непрерывный сбор информации**

При выполнении этих рекомендаций следует быть активным слушателем и пытаться максимально полно собирать рассказы по мере развития программы по МЗ. Целесообразно вести журнал для регистрации полученного опыта, рисков и проблем по мере их возникновения, а также принимаемых мер и т. п. Этот журнал будет бесценным источником различных рассказов или свидетельством относительных неудач или успехов при выполнении элементов программы. Для измерения успехов с точки зрения контекста программы и получаемого опыта надо создать хранилище, предназначенное для регистрации фактов по мере их появления. Оно может быть разделено на:

- размышления относительно процесса (Что работает хорошо? Что работает не так хорошо? Что бы я изменил или сделал по-другому в следующий раз?);
- размышления относительно опыта (Что меня удивляет? Чему я учусь? Как я буду применять то, что я изучил?) Целесообразно классифицировать и сохранить все ключевые активы, которые возникают в контексте программы в форме, позволяющей многократно использовать их в будущем.

*Практические рекомендации*

Использование устройств цифровой фото- и видеорегистрации в будущем придаст большую гибкость (универсальность). Проверьте все появляющиеся ключевые активы, в том числе сообщения, каталоги, руководства, программы семинаров, замечания и предложения.

**6.6 Информационные технологии как факторы содействия организационной культуре**

**6.6.1 Общие сведения**

Полезный способ переосмысления этих аспектов — аналогия с деятельностью профильной организации.

**6.6.2 Информация об организации**

Регистрация названия и статуса организации (сообщества), рекламирование факта ее существования и рода деятельности — вот то, что наиболее очевидно и просто следует сделать, хотя зачастую этот момент просто пропускается. Отправной точкой при этом является создание регулярно обновляемого документа, содержащего перечень организаций и контактных лиц. Подобный справочник может, возможно, стать частью процесса ознакомления новых сотрудников, которым, однако, важна информация не только об организациях, членами которых они должны быть (поскольку люди могут меняться своими ролями и переходить на работу в другие области деятельности). Удовлетворению этой потребности может способствовать создание веб-страницы в сети компании, на которой будут перечислены все существующие организации, сфера их деятельности и контактные данные. Другой возможностью является использование дискуссионных форумов, в которых можно перечислить все доступные форумы и кто их поддерживает.

**6.6.3 Сотрудники организации**

После идентификации организации (сообщества) наиболее полезным средством, возможно, становится информационный ресурс, содержащий информацию об ее членах и их вкладе в деятельность организации (в виде навыков, опыта, специализаций, контактных данных). Этот ресурс аналогичен «желтым страницам» (аннотированному телефонному справочнику организации).

Существует много различных технологий, которые можно использовать для создания подобного документа, начиная от простого списка или таблицы и заканчивая специализированным корпоративным порталом. Для обеспечения необходимого профилирования можно использовать и более современные структуры каталогов, которые (наряду с предоставлением адресной книги электронной почты) также предоставляют связи в области индивидуальных предпочтений и могут использоваться для автоматического обновления в интересах пользователей.

**6.6.4 Информация о деятельности организации**

Простая публикация графиков и планов (будь они предназначены для полномасштабных проектов или событий, представляющих интерес только для конкретной организации) служит для повышения эффективности и чувства сопричастности. При этом большинство современных офисных пакетов программ и средств управления проектами предусматривают высокую степень обмена планами и графиками, однако все же простая внутрикорпоративная сеть (Интранет) предоставляет более эффективный способ информирования пользователей о предстоящих событиях.

**6.6.5 Поиск нужной информации**

У всех организаций существует массив документов, к которым они периодически обращаются. Этот массив может быть либо относительно малым и крайне нестабильным (например, файлы, оставшиеся от коллектива проектировщиков), либо достаточно крупным и относительно стабильным (например, технические руководства, которые используются вспомогательным персоналом). Эти документы, а также, возможно, результаты ретроспективных тематических исследований или обучения, могут быть актуальными и пригодными для ежедневного использования, либо к ним будут обращаться лишь изредка (например, к строительным планам, которые необходимы только при внесении изменений в них или при выполнении обслуживания). При этом ключевым моментом является то, что организация сама определяет свои приоритеты, их относительную ценность и жизненные циклы. Использование принципа «один размер подходит всем» приводит к возникновению ошибок, когда документы теряются и вновь становятся необходимыми при изменившихся обстоятельствах.

В настоящее время существует большое разнообразие технологических решений, начиная от простых каталогов и заканчивая мощными системами документооборота. В частности, один из подходов, возникший в последнее время, связан с многофункциональной системой управления контентом, соединенной с внутрикорпоративной сетью (Интранет), обеспечивающих простоту доступа, позволяет проводить простое техническое обслуживание и ускоряет передачу информации. Концепция организации, которая поддерживает полный жизненный цикл документации, имеет большое значение в обеспечении их непреходящей ценности, актуальности и правильности содержания. Чем больше объем документации со специализированным контентом, тем важнее становится его поддержание экспертами, которые им пользуются.

**6.6.6 Консультирование**

Ключевой особенностью многих организаций является то, что они связывают людей, постоянно обменивающихся знаниями. Они могут быть либо коллегами, либо наставниками для новичков. Существует понятие «консультирование» для человека, который, возможно, ранее столкнулся с какой-либо проблемой, и которого можно обезопасить от многих неприятностей, рекомендуя ему оптимальный план действий. В зависимости от особенностей организации, подобные взаимоотношения могут быть либо достаточно свободными, либо более закрытыми (со стороны экспертов) и подконтрольными. Все зависит от целей и правил, установленных для сотрудников организации. При этом технологии могут способствовать индивидуальному профилированию средств для выявления экспертов в конкретных областях, ранжировать их и так управлять уровнем доступа, чтобы не допускать перегрузки экспертов. Обычно этот тип технологии сочетается с разделом «Часто задаваемые вопросы» (FAQ), который доступен для раннего ознакомления с ответами на подобные вопросы, тем самым экономя время экспертов на анализ новых и неординарных вопросов. Использование любого IT-оборудования или веб-сайта, поддерживающего программное обеспечение производителя, будет являться примером того, что экономика здесь очень убедительна. Более сложные среды также позволяют членам организаций создавать свои собственные сети экспертов, в которых они могут устанавливать собственные рейтинги как для людей, так и для ключевых документов.

**6.6.7 Приобретение профильных знаний**

В настоящее время электронное обучение стало стандартным средством обучения. Уже признано, что для обеспечения эффективности программы обучения, она должна развиваться, расширяться и поддерживаться сообществом, к которому она относится. Последнее будет гарантировать актуальность учебных материалов, и позволять новым учащимся задавать вопросы авторитетным

специалистам-практикам относительно недавно приобретенных навыков. Существует множество сред специализированного электронного обучения для выбора в соответствии с определенными предпочтениями, однако главным препятствием к этому является стоимость контента. Эти среды могут быть связаны с соответствующими средами в организациях: там, где большая часть контента для обучения формируется специалистами-практиками, или действительно представляется ими, границы между сотрудничеством, обучением и МЗ перестают быть актуальными.

**6.6.8 Создание новых объектов**

Работа со знаниями в значительной степени продвигается в направлении организаций и компаний посредством интенсивного сотрудничества, которое традиционно проходит в рамках деловых встреч и обеспечивает реальное объединение людей. Сегодня расходы и неудобства, связанные с переездами и общая неэффективность этого подхода приводят к тому, что «виртуализация» собраний становится все более популярной. В подобной среде возможно объединение многих элементов, таких как видеоконференции, электронный «мозговой штурм», электронная лекционная доска, упорядоченный опрос абонентов и т. п. В любом случае, каждый участник дистанционного обучения может знакомиться с одним и тем же вариантом, что и другие участники, а их географическое положение практически не будет иметь никакого значения (кроме наличия различных часовых поясов). Кроме того, конечные результаты таких собраний готовы к документированию и могут предоставляться всем участникам обучения в удобное для них время. Дискуссионный форум является, вероятно, самым полезным представлением семинара, однако он должен сочетаться с установлением тщательно продуманных правил.

**6.6.9 Поиск дополнительной информации**

Концепция объединения профильных организаций является заманчивой, поскольку она является расширенной концепцией и обеспечивает обмен знаниями. Если сотрудничество и обмен знаниями происходит в нескольких организациях, то это происходит исходя из собственных мотиваций, что весьма ценно. Еще более ценным является возможность объединения таких сообществ. При этом использование таксономии становится мощным средством, обеспечивающим «общий способ обмена знаниями», когда люди из разных организаций способны выявлять знакомый способ, но, возможно, описываемый с помощью незнакомых терминов. Очень часто это приводит к непрогнозируемым открытиям, которые могут ускорить развитие и предотвратить неоправданные потери времени и средств, например, при исследовании тупиковых направлений. Средства для создания таксономий теперь легкодоступны и часто имеют готовые специфические структуры для их сопровождения.

**6.6.10 Средства передачи информации**

Время от времени в организации возникает необходимость коллективного оповещения. Для этого можно использовать масштабные телеконференции или спутниковое вещание, однако они не эффективны для осуществления обратной связи. Потоковые видеотехнологии в сочетании с дискуссионным форумом и другими методами виртуального общения позволяют собирать замечания и предложения (и документировать их), а также вопросы, которые будут озвучены на презентации. Указанный метод настолько экономически эффективен, что позволяет еженедельно обновлять сообщения во многих организациях непосредственно на персональных компьютерах сотрудников.

**6.6.11 Передача новостных сообщений**

Порталы в течение определенного времени способны идентифицировать темы (по ключевому слову или теме) для их обновления и автоматической передаче запрашивающей стороне. То же самое может быть достигнуто при использовании технологии типа простого группового обсуждения, когда каждый сотрудник организации может получать по электронной почте новостную информацию в заданных областях. Еще более современная технология — возможность связать рассмотренную технологию (в рамках портала) с общим индивидуальным профилированием согласно списку сотрудников организации. Людям уже не требуется быть в курсе новых разработок, которые могут оказаться полезными для них. Путем установления своих предпочтений, которые могут быть основаны на соответствующих профилях документов, система может неявно «учиться» на прежних вариантах выбора, чтобы стать более точной и актуальной в будущем. По сути, таким образом, осуществляется переход от поиска пользователем определенного контента к доставке определенного контента пользователю на основе анализа его предыдущих запросов.

**6.7 Сообщества**

**6.7.1 Шаги к успеху**

Процесс развития сообществ на первый взгляд может показаться слишком формальным, однако его следует рассматривать как контрольный лист, что создает основу для спонсорской поддержки и ответственности со стороны руководства. Отправной точкой может стать официальное признание со-

обществ, которые уже существуют в организации, либо предоставление этим сообществам бóльшей поддержки, на основании следующего:

- признания потребностей сообщества;
- исследования и планирования создания сообщества (определение потенциального спонсора и руководящей группы, которые помогут обеспечивать сообщество ресурсами);
- получения одобрения от руководства организации (приверженность намеченной цели и поддержка сообщества для получения ресурсов, в которых оно будет нуждаться. Одно из конкретных требований — ответственность за распределение времени);
- проверки потребности сообщества на каком-либо показательном примере для его потенциальных членов (анализ события для стимулирования энтузиазма и измерения степени интереса);
- детального планирования (разработка критериев членства в сообществе, то есть способа его работы, системы поощрения и признания заслуг системой, а также способа оценки системой конечных результатов деятельности сообщества);
- убежденности в приверженности руководства к запуску программы по МЗ или проекта.

Для активизации деятельности сообщества потребуется:

- определение или выбор координатора;
- достижение договоренности о выборе соответствующего механизма запуска программы по МЗ или проекта;
- создание инфраструктуры сообщества — средств, доступных для поддержки взаимодействия между членами сообщества: электронной почты, электронных дискуссионных групп, внутрикорпоративной сети (Интранет), средств формирования ресурсов знаний;
- запуск наилучшего образца или более простого события, с целью привлечения потенциальных членов, поддержания обязательств, согласования исходных приоритетов или действий и выявления активных членов;
- продвижение текущей деятельности сообщества, с гарантией того, что руководящая группа, спонсор и координатор сообщества работают с его членами во имя достижения намеченных целей сообщества — роста уровня знаний и получения передового опыта;
- своевременное принятие решения о выполнении сообществом своей роли.

**6.7.2 Роль физической среды**

6.7.2.1 Общие сведения

Деятельность сообществ и содействие ей осуществляются значительно легче в том случае, если члены сообщества находятся в непосредственной близости друг от друга, чем когда они располагаются в разных городах или странах. По этой причине могут понадобиться различные подходы, зависящие от места расположения членов сообщества и требуемого уровня межкультурного общения.

6.7.2.2 «Географическое» сообщество

Если члены сообщества находятся в непосредственной близости друг от друга, то следующие рекомендации помогут укрепить связи между ними:

- преодоление барьеров. Следует устранить «физические» границы для связей, ликвидировав все личные кабинеты (если это возможно и если это приемлемо для выполнения данного вида работ в организации);
- создание зон комфорта. Следует создать комфортные области, которые будут способствовать неформальному общению;
- поддержание связей. Для поддержания обмена знаниями и передачи информации важно создать традицию регулярных встреч, частота и тип которых должна зависеть не только от конкретного бизнеса, но и от количества идей, реализуемых на различных хозяйствующих субъектах.

6.7.2.3 Рассредоточенные сообщества

Если члены сообщества рассредоточены по всему миру, то задача формирования эффективных взаимоотношений и линий связи усложняется. Если это вообще возможно, то члены сообщества должны периодически встречаться в одном месте для поддержания взаимоотношений и доверия. Это особенно важно на этапе создания сообщества.

Если предположить, что действительно периодически происходят личные встречи, то можно использовать ряд коммуникационных процессов для поддержания связей между людьми в то время, когда они разобщены физически. На выбор представляется ряд соответствующих идей:

- *телефон*. Регулярные телефонные конференции могут держать людей в курсе событий; они относительно недороги, просты в организации и могут быть полезными, поскольку многие люди считают телефон более приемлемым, нежели видеоконференции;

- *видеоконференции.* Видеоконференц-связь имеет преимущество в том, что можно видеть других членов сообщества, однако небольшое запаздывание между изображением и звуком, обусловленное использованием несовершенных технологий, часто многих раздражает. Тем не менее, видеоконференции более предпочтительны по сравнению с телефонными конференциями;

- *информационно-коммуникационные средства*. Использование Интернета или внутрикорпоративной сети компании (Интранет) для переговоров может оказаться весьма полезным, особенно для связи с людьми, находящимися в различных часовых поясах. Онлайн-чаты, форумы, списки рассылки по электронной почте гораздо лучше использовать при разобщенности членов сообщества по всему миру. Для всех этих процессов, как правило, требуется эффективное регулирование, поэтому в сообществе необходимо выбрать несколько человек, которые возьмут на себя роль регуляторов.

**6.7.3 Поддержка сообществ информационными ресурсами**

Распространение технологий использования внутрикорпоративных сетей создает организациям огромные возможности для поддержки трансграничных сообществ. Выделяя им собственное пространство в интрасети, можно создать средства для обмена информацией, виртуальные места встреч и «витрины магазинов», что позволит им отражать свою идентичность и цели. Организация должна предоставить сообществам технические средства, а затем передать их членам сообщества для определения способа их наиболее эффективного использования. Последнее будет гарантировать права собственности сообщества на информационные ресурсы.

Ниже перечислены наиболее распространенные способы, с помощью которых сообщество может использовать пространство во внутрикорпоративной сети в качестве:

- электронной библиотеки, места для хранения документов, представляющих общий интерес;
- способа популяризации своего существования для потенциальных членов сообщества и других заинтересованных сторон в бизнесе;
- новостного средства или средства обновления информации для членов сообщества;
- площадки для ведения интерактивных конференций или групповых дискуссий;
- каталога типа «кто есть кто» в сообществе (с фотографиями и контактными данными);
- существующей и развивающейся базы знаний, в которой отражаются знания организации и знания ее отдельных сотрудников.

В тех случаях, когда это допускает технологическая платформа, целесообразно предоставить сообществу как закрытое, так и общего доступа электронное пространство, что позволит сообществу обеспечивать конфиденциальность как готовых материалов или результатов, так и находящихся в работе, обмениваясь при этой любой другой доступной информацией. Данный подход может обладать преимуществами сохранения коммерческой тайны, и, кроме того, личное пространство для каждого члена сообщества помогает укреплять чувство принадлежности к этому сообществу.

**6.7.4 Критические факторы успеха**

Трансграничные работы создают ряд новых проблем в жизни организации. В «сетевом» мире существуют проблемы, которые надо анализировать и устранять при ежедневной работе, а не в виде дополнительной нагрузки. Ниже перечислены критические факторы успеха:

- четкие цели, намеченные сообществом, которые совпадают с бизнес-целями организации;
- реальный и надежный спонсор, который предоставляет время и возможности для общественной деятельности, а также руководители, которые разделяют цели деятельности сообщества;
- определение ролей и обязанностей в сообществе.

Следующие роли могут иметь решающее значение для достижения успеха (или полного провала):

- *спонсор* определяет бизнес-выгоды от инвестирования в сообщество, предоставляет ресурсы и оказывает необходимую поддержку коллег и членов сообщества для того, чтобы они имели время на участие в деятельности сообщества и были заинтересованы в этом;

- *координатор сообщества* поддерживает все аспекты работы сообщества, организует встречи, координирует и стимулирует взаимосвязи и сотрудничество, содействует вступлению в сообщество. Координатор может также гарантировать, что информация и знания, которые формирует сообщество, будут систематизированы. Однако в тех случаях, когда центральным элементом обмена информацией и доступа к ней является внутрикорпоративная сеть, то сообществу может также потребоваться и администратор (разработчик) веб-сайта;

- *администратор (разработчик) веб-сайта* должен управлять, поддерживать и развивать сайт сообщества во внутрикорпоративной сети, организовывать процессы, с помощью которых члены сообщества должны публиковать информацию и стимулировать формирование соответствующего контента;

- *руководящая группа сообщества*, выбранная для построения и развития сообщества. Она должна стимулировать постоянную заинтересованность членов сообщества и действовать в качестве его «посла»;

- *члены сообщества* — цель сообщества состоит в объединении своих членов, которые наделяются конкретными обязанностями, например, обмена знаниями, предоставления времени для общественной деятельности, обеспечения признания менеджером ценности членства в сообществе;

- *ассоциированные члены сообщества* — это те, роли (функции) которые связаны с деятельностью сообщества, которые рассматривают его как источник информации и опыта, и вносят имеющийся у них опыт в опыт сообщества (расширенный контур обратной связи).

### 6.8 Стимулирование диалога

Нижеследующие правила участия в диалоге не являются исключительными, они носят индикативный характер:

- изложение цели диалога: например, «чтобы иметь возможность выслушивать собеседника, более глубоко предаваться размышлениям о себе и других и получить представление о сходствах и различиях в культурах»;

- начало диалога с поочередного представления членов сообщества;

- рассмотрение достаточно общих вопросов, например, «Что привлекло вас к приходу в данную компанию?». Все опрашиваемые должны в свою очередь ответить на вопросы о своей компании, используя при этом твердое правило — не делать перерывы и не задавать вопросы, пока не будет получен последний ответ;

- поощрение открытого разговора об услышанном;

- в тех случаях, когда тема разговора иссякает можно задать следующий вопрос, например, «Как принимают решения в этой организации?». И вновь, каждому предоставляется возможность в свою очередь дать ответ на заданный вопрос до начала общего разговора;

- при возникновении естественных противоречий, не надо делать общих заявлений, поскольку целью диалога является взаимопонимание, а не четкое описание;

- проведение самоопроса с целью ознакомления присутствующих с собственной или любой другой культурой; эти представления могут записываться.

В зависимости от имеющегося времени процесс диалога можно продолжить, либо запланировать еще одну встречу, либо провести аналогичную встречу с другой группой с целью сопоставления.

Диалог, а не дискуссия, создает наилучшую ситуацию для надежного постижения истинного опыта и его использования.

### 6.9 AFT-процесс

Этот процесс можно инициализировать в форме семинара или групп из трех человек: отправителя (sender), получателя (receiver) и наблюдателя (observer).

Этот процесс направлен на обогащение отзывов и информации, передаваемой одним человеком другому, придавая им бóльшую глубину и смысл. Люди сознательно и подсознательно фильтруют и подвергают цензуре ту информацию, которая кажется им неуместной, тогда как та же информация другим может показаться достаточно важной. Интервью относительно неявных знаний направлено на устранение подобных фильтров.

В AFT-процессе имеется три ключевых элемента:

- действия (actions);

- чувства (feelings);

- мысли (thoughts).

Семь ключевых принципов AFT-процесса:

1) Если вы зададите вопросы только о действиях (например, «Что вы делаете в этом задании?»), то получите ответы только о действии;

2) Если вы зададите вопросы только о чувствах (например, «Как вы относитесь к этому заданию?»), то интервью может быть более развернутым, и это более глубокий уровень анализа;

3) Если Вы зададите вопросы только о мысли (например, «Что вы думаете об этом опыте?»), то диалог может быть расширен. Вы стимулировали связи, последствия и т. д.

4) Не задавайте вопросы о чувствах слишком рано, поскольку опрашиваемый может быть не готов к ним. Некоторые люди обладают индивидуальными качествами, которые затрудняют ответы на эти

вопросы до тех пор, пока они не почувствуют себя более комфортно. Для повышения качества ответа используйте свои способности оценки эмоционального климата;

5) Будьте готовы к тому, что интервьюируемый (отправитель знаний) будет избегать проявления чувств, и не будет задумываться;

6) Если вы почувствуете реакцию сопротивления (обороны), то вернитесь к обсуждению этой темы позже;

7) Убедитесь в активном реагировании, размышляя о том, что было сказано в отношении смысла, содержания и т. п., и проявите свое отношение к услышанному.

В каждом интервью Отправитель описывает наиболее значимое событие своего обучения по программе. Получатель интервьюирует Отправителя, а Наблюдатель ведет наблюдение за ними. Получатель при этом должен использовать AFT-модель и попытаться пройти через ее три элемента — действие, чувство и мысли. Наблюдатель регистрирует то, что было сказано и выделяет ключевые моменты, а также задает ритм в цикле, который должен длиться не более 15 минут, включая время на краткий опрос и краткие выводы Наблюдателя.

Правила наглядной фиксации опыта:

- создание схемы ситуации с использованием минимального числа слов (желательно — вообще ни одного);
- использование различных цветов в изображении, поскольку цвет может иметь большое значение;
- используйте для демонстрации большие листы бумаги в том случае, когда Отправителю необходимо предоставить пространство для самовыражения. Получатель также только выиграет от этого;
- отображение связей между событиями, людьми и объектами;
- приглашение постороннего человека для детального исследования общей ситуации с использованием AFT-модели в качестве рекомендаций;
- выявление ключевых тем и определение их ценности.

Данный метод формирования смыслового (чувственного) многообразия из опыта повышает скорость и глубину обучения.

### 6.10 Группирование коллег

***Пример — Компания BP достигла высокой культуры внутреннего сотрудничества на уровне бизнес-менеджеров посредством создания групп коллег-специалистов, которые представляют собой совокупность структурных подразделений, объединенных общими проблемами, обменом знаниями и опытом, а также развивающих общую стратегию, направленную на получение положительных изменений рабочих характеристик. Таким образом, менеджеры нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) компании BP смогли сформировать группу специалистов, перед которой были поставлены собственные финансовые и целевые показатели. Цели группы устанавливают на уровне, который слишком высок для его самостоятельного достижения каким-либо одним подразделением. «Сотрудничать или не достигнуть намеченной цели» — вот причина появления подобных групп. Отдельные НПЗ-заводы BP могут обладать индивидуальными целевыми показателями, однако все они должны вписываться в контекст целей, поставленных перед группами коллег-специалистов. Менеджер НПЗ-завода частично поощряется за его собственные достижения, но достаточно значимая доля его поощрения все же зависит от результатов деятельности группы коллег-специалистов и, следовательно, от результатов деятельности других НПЗ-заводов. Этот внутренний механизм сотрудничества стал огромным стимулом для менеджеров структурных подразделений к поощрению обмена знаниями, идеями и передовыми методами работы. В начале работа этих групп ориентировалась на распределение бюджета капиталовложений, производстве, доходах и денежных средствах. Тем самым сферы, которые, возможно, в прошлом были объектами внутренней конкуренции, стали объектом внутреннего сотрудничества, а механизм работы группы коллег-специалистов стал важным элементом в создании культуры, которая может подпитывать МЗ.***

### 6.11 Объекты знаний

Совместное создание реальных активов знаний или объектов, и других «физических» конечных результатов, например, каталогов, таблиц соответствия или инструкций с помощью коллективных усилий будет осуществляться посредством обмена опытом и создания сообществ.

Знания часто содержатся в сознании людей в неявном виде. Процесс производства материальных объектов, которые сами по себе являются «контейнерами» групповых знаний и опыта в отношении

конкретной проблемы, помогает преобразовывать сохраненные знания в явные или ощутимые. Формирование групповых знаний в материальной форме в дальнейшем позволит осуществлять обмен или торговлю ими в качестве объекта с присвоенной ценностью, например, в условиях рыночной или бартерной системы обмена.

### 6.12 Рассказы

#### 6.12.1 Общие сведения

При планировании эффективности сторителлинга анализ, как используемой области, так и эффективности осуществляется следующим образом:

- в начале нового проекта организуйте официальный ввод в него всего того лучшего, о чем знают все, что работает или не работает, исходя из предыдущего непосредственного опыта и общей истории;
- сообщите коллективу о ценности принципа «медлительности» в отношении МЗ (см. 5.9);
- ознакомьтесь с использованием принципов качественного диалога для передачи знаний или обмена ими посредством эффективных переговоров;
- путем диалога создайте директорию целей проектной группы. Обмен рассказами и опытом на начальном этапе поможет отобразить специальные знания, опыт и ценности коллектива и отдельных сотрудников. Включить фотографии и контактные данные;
- изучите и распределите роли посредством подбора персонала;
- используйте рассказы для оценки хода развития проекта;
- организуйте сеансы «круглого стола». В критические моменты при выполнении проектов обратитесь за помощью для получения выгод от внешней экспертизы и соответствующего опыта;
- непрерывно собирайте получаемые конечные результаты с помощью протоколов и журналов. Используйте индивидуальные и групповые журналы и протоколы для сбора ценного опыта и активов новых знаний, в том числе накопленного опыта;
- по завершении проекта сделайте остановку, чтобы задуматься и привлечь внимание к наиболее значимым моментам из опыта проектной группы. Проанализируйте, что было выполнено качественно и что необходимо в будущем сделать по-другому. Внесите эти ответы в методические рекомендации для их повторного использования в будущем. Определите ключевые активы и сделайте их доступными для других;
- создайте руководства по наилучшей практике. Переведите опыт, накопленный в конкретных проектах, в форму, допускающую многократное использование этого опыта в будущем;
- аккумулируйте ключевые познания или идеи. Подготовьте рассказы для их преобразования в актуальные темы для обсуждения.

#### 6.12.2 Структура рассказов

Успешный рассказ, как правило, имеет следующие характеристики:

- состояние покоя (stasis);
- повод (trigger);
- поиск (quest);
- удивление (surprise);
- критический выбор (critical choice);
- кульминация (climax);
- коренной поворот (reversal);
- разрешение проблемы (resolution).

Шесть частей в структуре сторителлинга, которые практически универсальны для всех рассказов:

- главный герой/обстановка (кто и где?);
- задача и главная цель (что?);
- помощник (помощники) (кто еще?);
- препятствия (какие проблемы?);
- способ, с помощью которого главные герои преодолевают препятствия (как?);
- конечный результат (что случилось?).

#### 6.12.3 Рассказы-«трамплины»

Для того чтобы рассказ имел эффект «трамплина», он должен обладать следующими характеристиками:

- быть понятным для слушателей;
- излагаться с точки зрения одного главного героя;

- в рассказе необходимо поставить главного героя в затруднительное положение (возникающее в процессе бизнес-деятельности организации). С этим положением в конкретном рассказе должна быть знакома определенная часть аудитории и он действительно будет работать хорошо, когда этот тип затруднительного положения изменит предложение, направленное на решение проблемы;

- рассказ должен обладать для слушателей определенной степенью странности или абсурдности, чтобы он завладел их вниманием и поразил их воображение;

- предложенные идея или сообщение будут воплощены в максимально возможной степени, используя реальные (истинные) примеры, взятые из жизни организации, а иногда и экстраполируя ситуацию в будущее для завершения картины;

- максимально простое и краткое изложение должно быть ключевым фактором;

- позитивное завершение повествования.

Различные бизнес-цели требуют использования различных форм рассказа.

Если рассказ «работает», то слушатель будет побуждаться к действию и принимать рассказ так, как если бы эта история случилась с ним. Ключевым моментом здесь становится чувство сопричастности (см. рисунок 27).

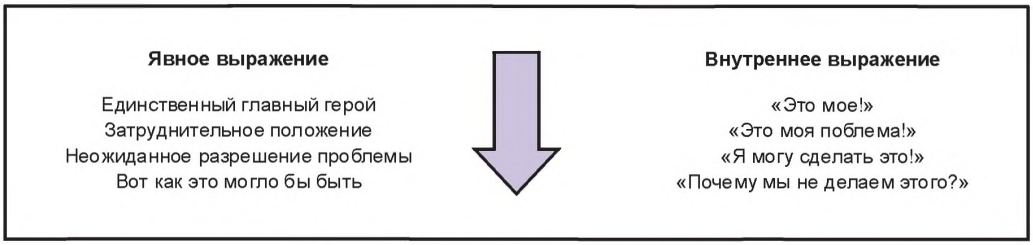


Рисунок 27 — Схема признания рассказа

Сторителлинг способствует сокращению разрыва между знанием и действием в организациях, вдохновляя их сотрудников взглянуть на некоторую деятельность по другому.

Стимулируя слушателей активно размышлять о последствиях, можно заставить их понять, как делать что-либо по-другому. Когда рассказ-«трамплин» выполнит свою работу, сознание слушателей активизируется и они представят по-новому последствия разработки идеи в других контекстах, более хорошо известных этим слушателям. Таким образом, путем экстраполяции повествования изменения могут быть успешно внедрены в сознание слушателей.

Семь типов сторителлинга в организации:

1) Рассказ, ориентированный на активацию работ по преобразованию; основан на реальных событиях; общее настроение — позитивное; стиль — минималистический;

2) Рассказ, ориентированный на развитие сообщества; общее настроение — позитивное или негативное; стиль — контекстуальный;

3) Рассказ, ориентированный на обмен знаниями; основан на реальных событиях; общее настроение — негативное; стиль — контекстуальный;

4) Рассказ, ориентированный на передачу ценностей; изложенные события — мифические; общее настроение — позитивное или негативное; стиль — минималистический;

5) Рассказ о конкретном человеке; изложены реальные события; общее настроение — позитивное или негативное; стиль — контекстуальный;

6) Рассказ, ориентированный на преобразование повествовательной динамики; индекс искренности — сатирический; общее настроение — позитивное или негативное; стиль — минималистический;

7) Рассказ, ориентированный на указание пути в будущее; основан на воображаемых событиях; общее настроение — позитивное; стиль — экспрессивный.

**6.12.4 Выявление лучших сотрудников**

Зачастую самые ярые критики могут стать самым ценным активом, который можно использовать в качестве менеджеров по реорганизации. Выражение обеспокоенности или несогласия указывает на то, что человек больше продвинулся в своем мышлении, чем другие, и уже реально проанализировал последствия любых предполагаемых изменений. Такого сотрудника можно использовать в качестве руководителя пресс-службы, демонстрируя наиболее яркий пример и устанавливая стандарт возможных преобразований.

**6.12.5 Определение областей сопротивления изменениям**

Области сопротивления изменениям часто можно проследить вплоть до конкретного сотрудника (или небольшой группы сотрудников), тем самым контролируя существующие формальные и неформальные сети. При этом подразумевается, что отдельные лица (или группа лиц) могут оказывать сопротивление по отдельности, и если преобразование невозможно, и они будут блокировать взаимодействие, снижать энергию и в целом — возможности что-либо изменить, то организация вынуждена будет скорректировать свою точку зрения относительно управления этими людьми.

**6.12.6 Выводы, получаемые по результатам сторителлинга**

Рассказ является очень мощным средством, поскольку это один из наиболее естественных и жизнеспособных методов коммуникаций, приобретенных человеком. Хороший рассказ — это не только средство коммуникации, но и утонченный способ понимания основной культуры сообщества и средство разрушения этого сообщества в тот момент, когда происходит реальное обучение и инновации. Ниже приведен неполный перечень рекомендаций для организации сторителлинга:

- важно стимулировать естественное выслушивание рассказов и их запись;
- рассказы всегда должны основываться на сюжетных материалах, полученных от рассматриваемого сообщества — этими материалами могут быть факты, вымыслы или документальные произведения; последнее не имеет значения, важно лишь то, что они будут характеризовать данное сообщество;
- если программа будет устойчивой, то не должна существовать ее зависимость от экспертов, но это не значит, что надо отказаться от наставничества, пока не будет внедрен хорошо изученный метод;
- рассказ об организации должен подразумевать достижение определенных целей;
- не следует делать общие выводы из частной ситуации. То, что работает в одной организации, не обязательно будет работать в другой.

**6.13 Использование специалистов**

**6.13.1 Этнографы**

Этнографы — это опытные исследователи, использующие различные методы сбора фактов и построения теорий. Их прикладные исследования направлены на получение информации, позволяющей принимать оптимальные решения или более эффективно управлять своей деятельностью.

Этнографическая теория и практика могут обогатить подход к МЗ путем:

- оценки культуры не как фиксированного, связанного «объекта», а как сложной системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые не могут быть сведены к обычной сумме составляющих частей. Допустимые и неявно воспринимаемые ценности и модели поведения, которыми обмениваются отдельные лица и сообщества, погруженные в эту культуру, не только выходят из данного контекста, но и создают его. Организация представляет собой сложный механизм. В сложном комплексе взаимосвязанных систем изменения, внесенные в один из элементов или часть, приведут к цепной реакции и влиянию на остальные элементы (части) системы;
- принимая целостное представление об организации, следует представить комплекс сложных взаимосвязей в работе для того, чтобы понять «целое». Имея наиболее полную картину того, что в настоящее время существует, легче принимать правильные решения;
- следует обратить особое внимание на наблюдение, сбор и анализ деталей (зачастую незначительных);
- следует иметь достаточный запас времени для выявления глубины, противоречий и многообразия мнений. Это правило является очень важным при попытке добраться до сути того, что представляет ценность организации, мотивирует поведение ее сотрудников или создает (разрушает) порядок, в котором они работают;
- наблюдайте за расхождением между тем, что люди говорят, и что они на самом деле делают, это проще и дешевле, чем проводить опросы. Таким образом можно понять как организация функционирует на самом деле;
- проведение любых исследований в соответствии со строгой методологией, в том числе путем наблюдения за участниками и интервьюирования, основывается на прочной этической основе (кодексе) профессиональной этики и приверженности тому, что ясно относительно позиционирования и влияния вмешательства. Это ответственный, всеобъемлющий способ работ.

**6.14 Выводы и заключения**

Ниже приведен список вопросов для анализа и последующих действий:

- охватывает ли ваша стратегия вопросы преобразований, коммуникаций и реализации, и набрали ли вы сотрудников в коллектив для начала работ по МЗ;

- в полной ли мере отображены хранилища знаний и пробелы в них, охватывается ли обмен неявными и явными знаниями и поддерживаются ли они с помощью средств, которые учитывают проблемы, связанные с целями организации и ее культурой;
- имеете ли Вы четкое представление о власти, методах и корыстных интересах, которыми вы должны управлять как движущими силами, так и силами торможения;
- является ли доверие общим или редким свойством, на каких уровнях и какие компетенции по управлению вы формируете для построения доверительных взаимоотношений в организации и с партнерами;
- собираете ли вы неявные знания методом экспертных оценок, анализа результатов выполненных действий, с помощью AFT- и KAMP-программ, диалога, рассказов или информационных щитов;
- стимулируете ли вы итерационный цикл, охватывающий каждый из четырех этапов SECI-процесса;
- содействуете ли вы созданию методов и средств для развития сообществ по обмену опытом, интересов и целей, стимулирующих их самоформирование и обеспечивающих оптимальное использование конечных результатов;
- стимулируете ли вы создание новых объектов знаний;
- используете ли вы рассказы для выявления новых идей, выражения озабоченности и управления ситуациями, которые трудно разрешить другими способами?

## 7 Четвертый этап управления программами — анализ

### 7.1 Общие сведения

Данный раздел посвящен этапу анализа. Это четвертый этап управления программами, который соотносится с планированием, стратегией и тактикой, принимая и предлагая другие способы получения максимальной отдачи от этого анализа, и вводя некоторые новые понятия для облегчения получения выводов. В 7.2 подчеркивается важность обратной связи как средства обучения. План должен включать рост компетенций, необходимых для управления знаниями и достижения целевых показателей, а в 7.3 подробно рассмотрены базовые соотношения между знаниями и компетенциями. В 7.4—7.5 воплощены в определенную форму некоторые текущие представления о смысле смысловой (сенсорной) информации, которую мы получаем, и влияние этих изменений на управление активами знаний в организации. Часто необходимость выбора возникает из-за наличия обратной связи. В 7.6 описан еще один шаг в создании взаимного усиления диаметральных противоположностей, которые возникают при приобретении знаний. Улучшение показателей деятельности организации лежит в основе практически всех проектов по МЗ и часто связывается с управлением рисками. В 7.7 описываются способы поощрения анализа и связи прогресса в МЗ с ожиданиями. Выгоды и убеждения лежат в основе доверия и поддержки обмена знаниями. В 7.8—7.12 проведен анализ прогресса в построении и развитии этих важных элементов программы, наряду с положительным управлением конфликтами. В 7.13 программы по МЗ признаются агентами перемен, а в 7.14 приведено обобщение полученного практического опыта, а также названы наиболее эффективные организации, эффективно и оперативно использующие этот опыт. В 7.15 напоминается об экстенсивном использовании рассказов для получения обратной связи, поскольку это придает анализу большую глубину, чем другие методики.

### 7.2 Качество обратной связи

Безусловно, полезно периодически выполнять этапы работ типа «реализация преимуществ» и «анализ полученного опыта» на протяжении всей программы, а не только после ее завершения.

Существует ряд очевидных выгод от выполнения этих этапов работы, например, следующих:

- подтверждение достижения намеченной цели;
- определение ошибок, допущенных при достижении намеченной цели;
- определение каких-либо корректировок, которые могут понадобиться в программе для максимизации будущего успеха.

Тем не менее, существует и ряд менее очевидных методических и культурных выгод, полученных в результате регулярного проведения упомянутых этапов работы, например, следующих:

- возможность определения некоторых областей получения преимуществ или достижения успеха, которые ранее не прогнозировались;
- оповещение руководства организации о результатах выполнения программы, которые имеют опосредствованную реальную или потенциальную выгоду для конкретной области деятельности;

- демонстрация участникам программы ее успешности и получения от нее реальных преимуществ.

Доказательства получения выгод от реализации упомянутых этапов работ, могут оказаться весьма полезными для дальнейших работ по связи с общественностью в качестве вспомогательного материала для поддержки заявок на вознаграждение и в качестве сопутствующего доказательства для последующих заявок на финансирование программы.

Оценки работы в областях, связанных со знаниями и культурой, сравнительно редки. Обычно владельцы бизнеса имеют собственное мнение и могут быстро переходить к следующим вопросам. К сожалению, выявление какой-либо конкретной причинно-следственной связи в бизнесе сопряжено с трудностями в объяснениях.

Некоторые простые проверки включают в себя следующее:

- отсутствие стремления минимизировать число сотрудников на простых низкооплачиваемых должностях и необходимость иметь определенные запасные ресурсы, чтобы быть готовым к любым неожиданностям;
- гарантии того, что сотрудники чувствуют свое участие в программе и могут видеть свой вклад в нее;
- отсутствие резких разграничений между различными заданиями или рабочими группами;
- наличие сотрудников с объемом знаний, достаточным для реализации изменений;
- взаимодействие в сетях с другими МСП для наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов знаний, или сотрудничество в торговых объединениях или объединениях государственного сектора;
- возможность преобразования неявных знаний в явные.

### 7.3 Рост компетенций

В 4.8.1.7 было определено понятие компетенций как навыков, знаний и отношений. Ниже приведен обзор, который содержит наиболее широкое на сегодня представление о расширении или изменении действий.

Компетенции отдельного сотрудника организации можно считать состоящими из следующих взаимозависимых элементов:

- *явные знания* включают в себя знание фактов, которые приобретаются в основном с помощью информации, часто — с помощью формального обучения;
- *навык* включает в себя специальную подготовку, приобретаемую в основном посредством обучения и практики, а также знание правил, процедур и коммуникабельность;
- *опыт* приобретается в основном путем анализа прошлых ошибок и успехов;
- *оценочные суждения* являются восприятием того, что человек считает правильным. Действуют как сознательные и бессознательные фильтры для процесса познания каждого человека;
- *социальная сеть* состоит из отношений одних людей с другими в среде и культуре, которая передается по традиции.

Одной из ключевых компетенций для развития отношений и важной для МЗ является эмоциональный интеллект (эмоциональное восприятие).

### 7.4 Осмысление

Понимание смысла вещей — процесс, включающий способности представлять и использовать шаблоны, уже наработанные из опыта прошлых лет (либо собственного, либо полученного от других). При анализе хода выполнения программы целесообразно рассмотреть его в дальнейшем.

Описание осмысления предполагает наличие, по крайней мере, семи характеристик, отличающих осмысление от других пояснительных (объяснительных) процессов, таких как понимание, интерпретация и определение атрибутов объектов, и понимается как процесс создания индивидуальной субъективности, которая:

- связана с построением идентичности;
- ретроспективна;
- зависит от смысловой (сенсорной) информации и ее интерпретации;
- часто использует социальные контакты для применения альтернативных подходов;
- постоянно действует (новая информация, получаемая из опыта, улучшает, усиливает или изменяет существующие структуры);
- является ключевой информацией, которая становится центром создаваемого чувствами образа;
- поддерживается правдоподобностью, а не точностью.

Целью организации, рассматриваемой в качестве системы осмысления, является создание и определение повторяющихся событий для стабилизации их среды и повышения предсказуемости. Воспринимаемое событие — это событие, которое напоминает о произошедшем прежде, чем возникает желание сохранить то, что было раньше и прежде могло быть ограничительным.

Организации являются социальными структурами, которые объединяют:

- субъективность лиц, входящих во взаимосвязанные процедуры;
- субъективность лица, стремящегося к взаимодополняющим толкованиям;
- конфликт из-за различий между субъективностью лица, что плодотворно для творчества;
- движение вперед и назад между этими режимами усиления и разности посредством непрерывного общения.

Конфликт в отношениях между различными субъективностями стимулирует возникающие инновации и делает общение более ярким.

Осмысление на организационном уровне создает понимание среди сотрудников, что облегчает расширение, продвижение, изменение и замену работ. Общая субъективность развивается посредством процессов обсуждения, планирования и управления.

Все эти процессы создают взаимозаменяемость ролей, а также создают споры, ожидания, обоснования и объекты, которые становятся общими предпосылками для действий. Эти же процессы преобладают и при более глубоких взаимоотношениях между субъективностями различных лиц, где инновации формируются в спорах, ожиданиях, обоснованиях и объектах.

### 7.5 Изменения

#### 7.5.1 Общие сведения

Если попытаться изменить культуру организации, это будет считаться попыткой изменить ее сотрудников, то есть их собственные ценности, убеждения, принятые обязательства, истории, соглашения, модели поведения и т. д.

#### 7.5.2 Процесс обучения на стадии исследований

Формальное или неформальное обучение — это основа процесса осмысления, ориентированного на результаты изменений. Различные мнения и факты затем должны обрабатываться и преобразовываться в знания, которые, необходимо понимать и анализировать. Существуют также различия между интеллектуальным пониманием и пониманием, основанным на эмпирическом опыте.

Обучение, осуществляемое посредством опыта, также включает в себя абстрактную концептуализацию. Процесс мышления восстанавливает знания, которые будут использоваться при интерпретации опыта. Следующим этапом является применение обучения. Знания, которые были полностью восприняты и усвоены, будут реализованы на практике и подвергнуты испытаниям в различных контекстах. Знания можно расширять и углублять на стадии их применения.

Важно понимать, что процесс обучения включает в себя все указанные выше этапы. При обучении приобретается опыт. На этапе оценки опыт превращается в знания, которые позже, на этапе понимания, будут обрабатываться. На этапе применения эти знания будут расширяться. Процесс обучения должен быть спланирован таким образом, чтобы он охватывал все перечисленные выше этапы.

Необходимо также понимать, что обучение является не просто механическим, но и довольно сложным творческим процессом. Предыдущий опыт и отношения оказывают существенное влияние на процесс обучения, поскольку он является не просто сбором новой информации, но и пропусканием всех наблюдений через фильтр предыдущего опыта, который может создавать большие препятствия к обучению. Рисунок 28 показывает, как предыдущий опыт может влиять на процесс обучения.

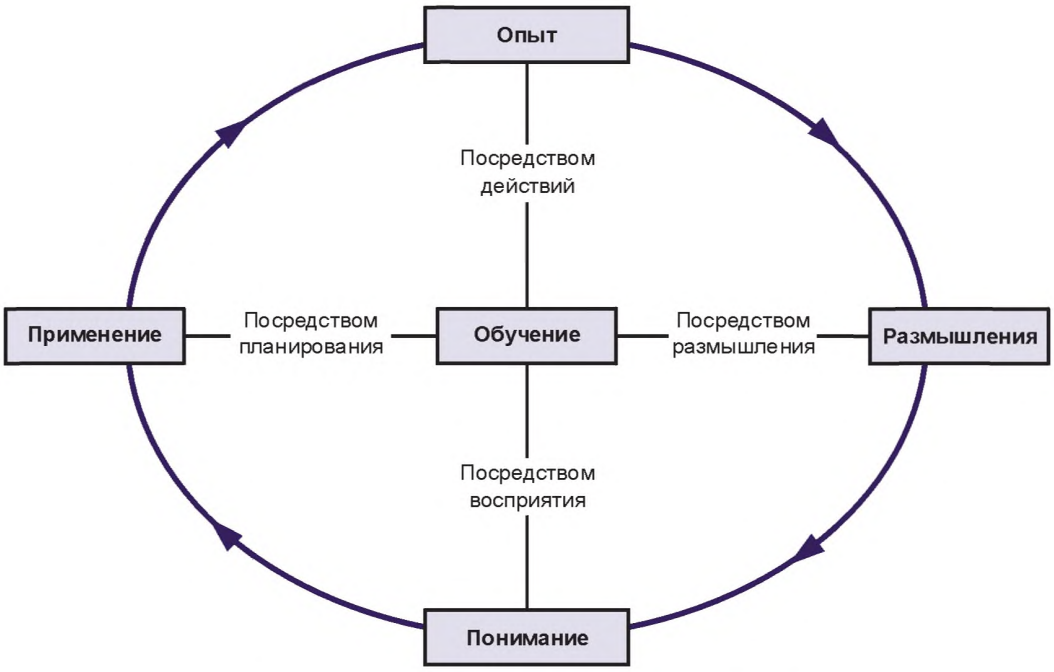


Рисунок 28 — Базовая модель процесса обучения

Определение активов знаний, которые должны разрабатываться, и степень их поддержки отображены в таблице 18.

Таблица 18 — Распознанные активы знаний

| Эмпирические активы знаний. Неявные знания, распространяемые посредством общего опыта | Концептуальные активы знаний. Явные знания, сформулированные с помощью образов, символов и языка |
|---|---|
| Навыки и нововведения отдельных сотрудников организации | Концепция продукции |
| Забота, любовь, доверие и безопасность | Проекты |
| Энергия, увлечение и умственное напряжение | Бренд-капитал |
| Рутинные активы знаний. Неявные знания, рационализированные и внедренные в действия и методики | Системные активы знаний. Систематизированные и скомплектованные явные знания |
| Нововведения в повседневной деятельности | Документы, спецификации, руководства |
| Организационные процедуры | База данных |
| Культура в организации | Патенты и лицензии |

### 7.6 Необходимость выбора

Любые предубеждения приводят к неправильному восприятию и неверной интерпретации.

***Пример — Совместное производственное предприятие на Среднем Востоке, созданное местной компанией и международной американской компанией, воспроизвело у себя тот же базовый производственный процесс, что и на нескольких аналогичных предприятиях в других регионах.***

***Тем не менее, эта местная компания имела дальновидных директора-распорядителя и руководителя отдела кадров, которые в основном сосредоточились на подборе наиболее сильных сотрудников и обеспечении стимулирующих возможностей для развития компании. Несмотря на сильную культуру командного управления и контроля, они разработали собственную культуру на основе интервьюирования, опросов и стимулирования сотрудников, а также на их доверии.***

***Они работали в тесном контакте друг с другом в течение 18 месяцев с привлечением двух экспертов из Великобритании, которые провели большое число индивидуальных консультаций и подкрепили их детальным анализом культуры в организации, за которыми последовали усиленные культурологические семинары и групповые проекты с участием всех сотрудников с различными уровнями и функциями.***

*Принцип «Компетенция», включающий в себя как «Задание», так и «Производственные компетенции», в сочетании с подходами типа «сверху вниз» и «снизу вверх» был реализован достаточно удачно.*

*Использование этих ресурсов положительно сказались на производственном процессе.*

*Кроме того, производительность и качество продукции этого совместного предприятия значительно превысили показатели других подобных компаний в любой точке мира, в том числе и в США; при этом непроизводительные расходы заметно снизились. Кроме того, показатели безопасности этого местного предприятия стали самыми высокими среди всех подобных предприятий на Среднем Востоке.*

*Компания США не смогла поверить в то, что местный персонал в этой стране настолько превзошел американских коллег, и постоянно искала технические причины их успеха. В результате американская компания мало узнала об опыте коллег и не использовала возможность преподать уроки для воспроизведения превосходной производительности на других предприятиях. Таким образом, культура компании США стала основным тормозящим фактором в международных процессах обучения.*

### 7.7 Совершенствование показателей

#### 7.7.1 Общие сведения

Если программа по повышению показателей не была эффективной с точки зрения ожиданий либо оказалась достаточно слабой, то это можно проверить с помощью двойного цикла обучения (см. 5.6.3). Если использовать сбалансированную систему показателей (BSC), то возможно определить в каком из четырех квадрантов эти показатели наиболее низкие, а также какие действия необходимо предпринять и какие действуют причинно-следственные связи.

***Пример — При консультировании (включая эпизодические собрания сотрудников, состоящих в производственной цепочке), которым завершается проект, связанный со знаниями, клиент максимально полно сообщает о полученных им выгодах, то есть:***

***- об увеличении темпов деятельности всей компании;***

***- связи между различными областями бизнеса;***

***- повышении степени восприятия клиентами уровня профессионализма сотрудников;***

***- повышении информированности о роли других сотрудников организации;***

***- повышении степени понимания и увеличении объема информации о деятельности организации.***

***Все это изменило рабочие методики организации и улучшило взаимоотношения между ее сотрудниками.***

#### 7.7.2 Управление рисками

Если риск был ключевым элементом, требующим рассмотрения, а программа, связанная со знаниями, была направлена на снижение или управление рисками, необходимо прояснить следующие моменты:

- области и масштабы существующего риска;
- активы, как структурные, так и интеллектуальные, которые необходимо использовать для управления рисками;
- изменения в процессе, которые необходимы для управления рисками;
- выполнение соответствующей программы изменений;
- развитие культуры, которая необходима для управления рисками;
- развитие соответствующих компетенций у сотрудников организации.

### 7.8 Ценности и убеждения

Ценности — это общие стандарты или принципы, которые, по существу, можно рассматривать как намеченные цели.

Можно рассматривать отношение как структуры знаний, содержащие конкретные мысли и чувства одних сотрудников организации к другим сотрудникам, их группам или организациям, и методы, посредством которых одни сотрудники организации могут структурировать свои взаимодействия с другими сотрудниками.

Убеждения — это более общее понятие, включающее в себя и отношения, и ценности. Можно выделить следующие виды убеждений:

- описательные убеждения, которые являются необъективными утверждениями о ситуации или конкретном человеке (способе, с помощью которого различные объекты существуют вокруг него);
- причинно-следственные убеждения, которые объясняют, почему возникают некоторые ситуации;
- нормативные убеждения, которые определяют предпочтения или предпочтительный способ решения различных задач.

### 7.9 Доверие

Доверие — это психологическое состояние, включающее в себя намерение стать уязвимым, основываясь на положительных ожиданиях, намерениях или на поведении других людей. Психологические контракты делятся на трансакционные и характеризуемые наличием связей (реляционные):

- трансакционные контракты включают специфические обмены знаниями, основанные на деньгах;
- реляционные контракты не ограничиваются обменом знаниями, основанным на деньгах, а также включают, например, обмен, основанный на соблюдении права или безопасности.

Психологические контракты признаются действующими согласно следующим двум теориям:

- теория агентских отношений, при которых одна сторона заключает договор с другой стороной для выполнения задания, включая делегирование права принятие решений в обмен на некую компенсацию;
- теория социального обмена. Ситуация, при которой один сотрудник организации добровольно предоставляет выгоды другому сотруднику, возлагая обязательства на другую сторону на основе взаимности.

Между людьми могут существовать чувство доверия или недоверия, возникающее в результате сочетания компетенций, симпатий или неприязни, попыток оказывать влияние и контроля. Доверие и недоверие являются не крайностями, а отдельными и различающимися структурами, которые снижают объем необходимого контроля. Контроль является более естественной противоположностью доверию, в особенности, настолько, насколько он относится к затратам и эффективности.

Экономически доверие вызывает снижение конъюнктурности и, как следствие — понижение затрат. Таким образом, организационно закрепленное недоверие, например, проверки, ограничения и т. д. является дорогостоящим отношением, разрушающим культуру и затягивающим процессы:

- совокупный уровень доверия и контроля будет определять уверенность в партнерском сотрудничестве;
- развертывание формальных механизмов контроля подрывает уровень доверия между партнерами, а развертывание механизмов общественного контроля, наоборот, повышает уровень доверия между ними;
- уровень доверия будет оказывать сдерживающее влияние, так что механизмы контроля будут достигать более высокого уровня контроля в ситуациях с высоким уровнем доверия, чем в таковых с низким уровнем доверия.

Показателями заслуживающего доверия поведения являются:

- поведенческое постоянство;
- поведенческая целостность;
- совместное использование прав контроля и их делегирование;
- коммуникации;
- демонстрация интереса.

Типы доверия:

- безусловное доверие. Общие убеждения становятся основным источником безусловного доверия. Несмотря на то, что безусловное доверие якобы приводит к максимальной уязвимости, и если оно не предается, то обеспечивает максимальную эффективность производства;
- условное доверие. Оказывающий доверие воспринимает границы, которые относятся к компетенциям или ценностям. Условного доверия, как правило, оказывается достаточно для широкого спектра социальных и экономических обменов;
- доверие к принятию рискованных решений. Существует в организациях и в партнерских взаимоотношениях с другими организациями. Оно требует смешивания компетенций и коммуникаций, которые связывает субкультурный «язык». В союзах и партнерствах оно может включать межфирменное признание, долевое участие и смешение культур.

В тех случаях, когда доверие ограничено, связанными с ним механизмами контроля могут быть:

- постановка задач;
- характеристики;
- программы комбинирования культур.

***Пример — На основании недавнего исследования организаций, основанных на знаниях, были сделаны выводы, что всегда существует «критическая комбинация» из доверия и обмена знаниями. Это исследование было основано на результатах двухэтапного опроса 138 сотрудников трех компаний — подразделения фармацевтической компании США, подразделения британского банка и большой группы в канадской нефтегазовой компании.***

*Авторы исследования пришли к следующим выводам:*

*«Результаты, полученные с точки зрения нашего исследования, демонстрируют два конкретных типа доверия, которые играют важную роль в процессе обмена знаниями. Доверие, основанное на благожелательности, и доверие, основанное на компетенциях. Когда большинство людей думают о доверии, они, как правило, говорят о его основанной на благожелательности форме, в которой человек не будет намеренно вредить другим (когда предоставляется возможность навредить). Другим типом доверия, который играет важную роль в обмене знаниями, является доверие, основанное на компетенциях, основанное на отношениях, при которых один человек считает, что другой человек компетентен в какой-либо области».*

*«Любой тип доверия может существовать самостоятельно. Например, я могу предполагать, что какой-либо сотрудник может обладать нужной мне информацией (компетентностью), но я не могу доверять ему в том, что он окажет мне помощь, когда она потребуется (отсутствие доброжелательности). И наоборот, могут существовать и другие сотрудники, которые, как я уверен, помогут мне (доброжелательность), но не обладают знаниями или навыками, которые необходимы мне (отсутствие компетентности). В целом, мы установили, что обмен знаниями был более эффективным, когда получатель знаний рассматривал источник знаний, будучи и доброжелательным, и компетентным».*

*«Содействие обмену знаниями — это больше, чем просто собрать людей вместе в конференц-зале или отправить их на экспериментальные программы обучения. Речь идет о создании среды, в которой сотрудники будут в состоянии различать, хорошо ли информированы их коллеги и готовы ли они расширять свои познания. Без создания чувства доверия, основанного на компетентности и доброжелательности между искателями знаний и их источниками, компаниям будет трудно воспользоваться преимуществами: возможно, их самыми ценными ресурсами — нововведениями сотрудников компаний».*

Поскольку доверие настолько важно для передачи высококачественных знаний, для достижения успеха провалы в сетях доверия необходимо устранять незамедлительно.

### 7.10 Конфликт

Этот краткий анализ указывает на ряд положений относительно роли конфликтов в обучении в организации:

- конфликты в организации важны для обучения ее сотрудников;
- конфликт представляет собой процесс, с помощью которого в организации проводится обучение ее сотрудников;
- конфликты, как правило, приводят к пересмотру глубоко укоренившихся целей, ценностей, критериев эффективности и представлений о том, как сотрудникам выполнять свою работу;
- конфликт приводит к активизации творческого мышления и инноваций в организации;
- конфликт приводит к повышению степени самосознания сотрудников и понимания других сотрудников.

Хотя эти положения отражают весьма позитивное отношение к конфликту, они говорят слишком мало о природе самого конфликта (или о конфликте между процессами).

### 7.11 Баланс личных ценностей

На индивидуальном уровне сотрудники организации будут решать, как тратить свое время и энергию, основываясь на балансе личных ценностей. Это редко рассматривается сознательно, однако отдельным сотрудникам по-прежнему будет необходимо видеть в МЗ локальную ценность.

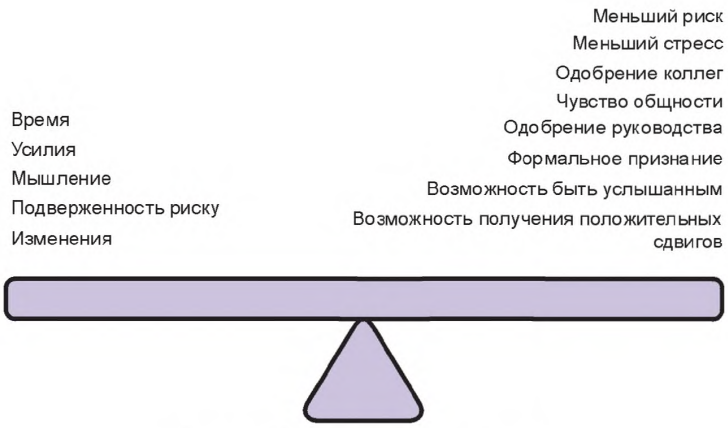


Рисунок 29 — Персональный баланс

Таким образом, можно думать о личной ценности, как о некотором балансе. С одной стороны, этот баланс может быть связан с личными качествами, которые будут состоять из времени, усилий, влияния, изменений, отрицательного отношения коллег и руководства. С другой стороны, он может быть связан с такими факторами поощрения, как высокая денежная оплата, уменьшение степени риска и стресса, положительное отношение коллег и руководства, чувство общности и совершения надлежащих поступков, официальное признание, шанс быть услышанным и достижение положительных сдвигов.

Корпоративная культура, личные и организационные стимулы, могут способствовать смещению этого баланса и изменить поведение отдельного сотрудника организации.

### 7.12 Стимулы к обмену знаниями

В организации основным препятствием к поиску знаний может стать синдром «изобретено не здесь», при котором организация или ее члены будут принижать ценность внешних знаний в угоду собственным знаниям на том основании, что они испытывают к последним больше доверия. Для противодействия этой тенденции был введен новый лозунг «Нет единого источника решения», означающий, что организация впредь не будет принимать какие-либо решения (разработанные или запланированные), если они поступают из какого-либо единственного источника. Каждую идею необходимо реализовывать с использованием различных источников (находящихся в организации или вне ее).

Ниже перечислены внутренние стимулы к обмену знаниями:

- взаимность. Сотрудники организации, скорее всего, будут обмениваться знаниями с другими сотрудниками лишь тогда, когда они смогут ожидать ответного получения знаний когда-нибудь в будущем;
- гордость и признание. Сотрудники организации, скорее всего, будут обмениваться знаниями с другими сотрудниками только тогда, когда они станут гордиться тем, чего они добились;
- дружба и верность. Сотрудники организации, скорее всего, будут обмениваться знаниями с другими сотрудниками только тогда, когда они выстроили свои взаимоотношения в обществе и чувствуют, что их знания будут использоваться теми, кого они знают, уважают и любят;
- альтруизм. Некоторые сотрудники просто и естественно желают быть более полезными и более охотно делятся своими знаниями, чем другие. Рекомендуется работать с этими сотрудниками на ранних стадиях реализации проекта.

Ниже перечислены некоторые из внешних стимулов к обмену знаниями:

- управление ожиданиями может устанавливать ожидания того, что сотрудники будут собирать и обмениваться знаниями после завершения значительного объема работ;
- управление поощрением может усиливать ожидания сотрудников организации путем поощрения, признания заслуг и вознаграждения за использование моделей поведения, использующих знания;
- признание. Качественные модели поведения при сборе и обмене знаниями могут поощряться посредством наград, упоминаний руководством или с помощью статей во внутренних изданиях;
- поощрение. Качественные модели поведения при сборе и обмене знаниями между сотрудниками могут вознаграждаться с помощью финансовых или других материальных средств;
- обязанность. Руководство организации может сделать обмен знаниями между сотрудниками обязательным. Например, многие организации в настоящее время закладывают процесс анализа прошлых проектов в качестве обязательного в управлении текущими проектами.

### 7.13 Процессы менеджмента знаний как фактор изменений

Менеджмент знаний эффективней всего действует в сочетании с поддерживающей культурой, однако и сам по себе МЗ является фактором изменения культуры.

***Пример — Сила вежливого запроса***

***Ряд процессов компании Retrospects был осуществлен на морской газодобывающей платформе, на которой недавно были изменены функции оператора. В ходе передачи вахты имелись некоторые вещи, которые были объектом неверного толкования, и в самом деле неправильно толковались бригадой рабочих и оставались весьма болезненным вопросом. После проведения интервью несколько рабочих пришли, поблагодарили и сказали, что они были рады, что компания признала, что она могла бы все сделать лучше, и была готова выслушать бригаду для поиска путей устранения этой проблемы.***

***Кроме того, после выполнения AAR-процесса (after action review) после совещания на Дальнем Востоке, его координатор-организатор смог выяснить, что местные сотрудники не смогли выполнять решений этого совещания из-за использования жаргона эмигрантов, и из-за того, что они сидели на совещании, ничего не говоря, т. е. были неактивными. Офис был в состоянии изменить свой подход, чтобы предусмотреть активную работу местных сотрудников.***

В обоих случаях степень открытости культуры повысилась.

Процессы МЗ позволяют прививать культуру анализа, реорганизаций и расширения прав и возможностей, которые могут иметь значительные культурные последствия.

### 7.14 Где и что проходит не так

#### 7.14.1 Общие сведения

Некоторые люди подключаются к работам только тогда, когда что-то идет не так, тогда как другие люди работают на постоянной основе. Повествовательные модели позволяют выявлять существенные проблемы в компании. Люди также могут предполагать, что социальные трудности препятствуют эффективному использованию знаний людей.

Разговор в группе о требованиях и о необходимости в них может помочь выработке общего восприятия реалий, а затем проинформировать о них всех тех, кто принимает решения.

Некоторые аспекты организации, которые способствуют приобретению и использованию знаний, таковы:

- использование неудачи как возможности обучения;
- повышение готовности учиться у других;
- создание привычки к обмену нововведениями за пределами существующих работ;
- постоянный поиск способов совершенствования;
- снижение тенденций к дублированию того, что было сделано другими;
- соответствующее признание поведения, которое способствует обмену знаниями;
- выделение людям определенного времени, которое не будет точно контролироваться и измеряться для того, чтобы люди могли творчески мыслить;
- открытие доступа к информации для всех тех, кто ее может использовать с пользой;
- поддержание высокоактивного подхода, который считает любые изменения нормальными.

#### 7.14.2 Сообщества

7.14.2.1 Общие сведения

Сотрудники должны быть убеждены в успешности и выгодах проектов по МЗ с точки зрения поддержания культуры обмена знаниями.

Установление «физических» и виртуальных областей сотрудничества для обсуждения, предназначенных для высказывания сотрудниками организации своих мнений, замечаний, идей и познаний — еще один источник получения выводов о качестве выполнения проекта по МЗ. Все что, получается, должно рассматриваться коллективом по МЗ для того, чтобы сотрудники почувствовали себя его частью и вносили свой вклад в проект по МЗ.

7.14.2.2 Ошибки

Многие организации делали попытки по поддержанию трансграничных работ, однако вскоре вернулись к своему основному направлению — поддержке самодостаточных функциональных подразделений в организации. Это довольно распространено, поскольку их системы и процессы, например связанные с бюджетом и показателями эффективности, ориентированы на структурные подразделения организации, а не на сообщества, причем поддержка последних кажется трудной. Это не является поводом для отказа от систем и процессов, поскольку они со временем изменятся и станут более гибкими. Тем не менее, одновременно необходимо отслеживать ряд самых распространенных ошибок.

7.14.2.3 Пять путей к катастрофе

Ниже приведены наиболее распространенные причины провала проектов по МЗ:

- отсутствие ориентации на бизнес — необходимо четко ранжировать сообщества по целям, намеченным организацией, для получения ресурсов, поддержки и участия;
- сверхформализация структуры сообщества — некоторые из самых успешных сообществ становятся успешными именно потому, что организация не вмешивалась в их деятельность. Это дает реальное подтверждение того, насколько необходимо дозировать помощь и участие со стороны организации;
- некачественное определение роли сообществ и отсутствие ответственности — это имеет большое значение для сохранения темпов работы сообщества;
- отсутствие формального признания ценности сообщества. Сообщество может ценить своих членов, однако их ценности могут нейтрализоваться, если сообщество не признается и не ценится руководителями бизнеса;
- пассивность культуры не только организации, но и самого сообщества. Сообщества должны быть в собственности их членов, которые также должны принять на себя ответственность за их участие и вклад.

Менеджмент знаний и создание сообществ по обмену опытом начинают разрушать традиционные самодостаточные функциональные подразделения в организациях. Помощь коллег и посещение сайтов способны стать мощным средством разрушения традиционных барьеров и содействия сотрудничеству между организациями.

### 7.15 Рассказы

Использование рассказов было широко освещено в разделах 5 и 6; эти рассказы должны стать мощной составной частью процесса обратной связи.

### 7.16 Выводы и заключения

Ниже приведен список вопросов для анализа и последующих действий:

- установлены ли эффективные процессы использования обратной связи, которые позволяют людям свободно вести диалог и поощряют использование ими множества средств коммуникаций;
- необходима ли разработка компетенций для осуществления необходимой обратной связи, например, позитивного эмоционального восприятия или оказания содействия;
- используются ли процессы анализа прошлых проектов и какую выгоду возможно из них извлечь;
- допускается ли обучение на собственных ошибках, и используются ли конфликты для активации творчества;
- насколько эффективно любой сотрудник организации может управлять ожиданиями, полномочиями, методами и, самое главное, доверием;
- приводит ли процесс обучения по принципу двойного цикла к решению проблем?

## 8 Выводы

### 8.1 Общие сведения

В настоящем стандарте разделы 2—7 посвящены процессу управления, начиная с изложения целенаправленных намерений в отношении МЗ, некоторых основ культуры знаний и реакции на это отдельных людей (во всем их многообразии). Изменения присущи всем программам по МЗ, поэтому в разделе 3 рассмотрен ряд навыков, необходимых для управления этими изменениями и способствующих поддержке МЗ. В разделах 4—7 рассмотрены различные этапы процесса управления, начиная от анализа текущего состояния и далее.

Каждый раздел посвящен рассмотрению различных средств, методов и концепций, предназначенных для активизации процесса обмена знаниями, использования этого процесса и оценки активов знаний, для чего привлекается итерационный процесс типа «двойной цикл обучения». Эти итерации становятся все более актуальными в связи с тем, что каждое мероприятие в организации (или влияние на нее извне) приводит к изменениям, в том числе в восприятии сотрудниками своей организации.

Все это влияет на стратегии, необходимые компетенции, сознание и оценку рисков в МЗ.

В предыдущих разделах была раскрыта важность соответствия программ культуре и субкультурам в организации. Все чаще работа всех ее сотрудников сводится к содействию создания среды, в которой активы знаний отдельных сотрудников эффективно используются посредством их идентификации,

сбора, оценки, определения приоритетности, обмена, рационального использования, приобретения и объединения с новыми знаниями.

Чем благоприятнее рабочая среда в организации для этих процессов, тем они более эффективны.

Ценности и убеждения, лежащие в основе создания сообществ, являются источником движущих сил, мотивирующих к деятельности. Сами по себе эти движущие силы (факторы содействия) весьма важны для управления системой оценки результатов деятельности организации.

Каждый человек имеет свои собственные предпочтения; он выбирает, как интерпретировать ситуацию и соответствующим образом реагировать на нее. В обществах с повышенной личной свободой, выбор людей может оказывать глубокое воздействие на направления деятельности и возможности организации.

### 8.2 Пять ключевых факторов

1) Несмотря на то, что мероприятия могут начинаться изолированно, их влияние может быть универсальным. Организация работает как сложная адаптивная система, в которой сотрудники могут непрерывно менять свои мнения относительно важности чего-либо на основании получаемого опыта.

2) У сотрудников организации могут происходить изменения в местных, семейных, организационных или национальных ситуациях, что может стать причиной постоянного пересмотра собственной ситуации каждым сотрудником. Тем самым, подобный микроменеджмент играет важную роль в мероприятиях.

3) Неформальные структуры более важны, чем формальные (см. рисунок 30).

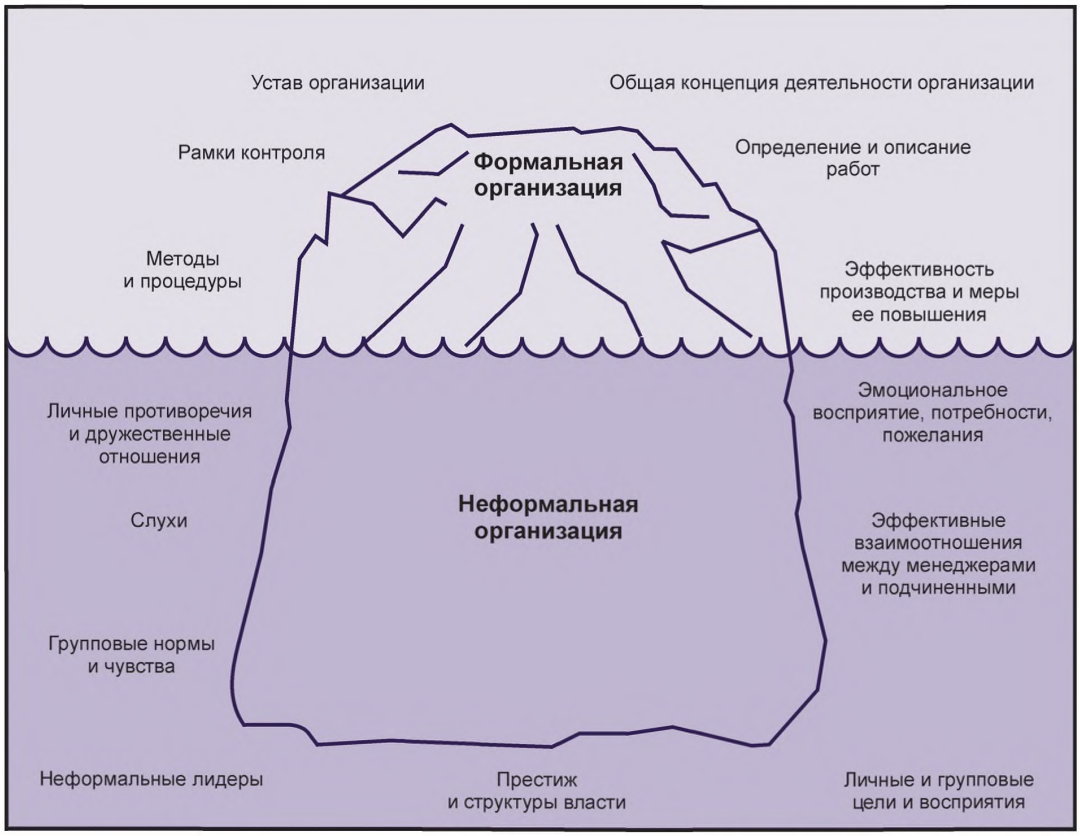


Рисунок 30 — Формальная и неформальная организация

4) Доверие является ключевым требованием с точки зрения передачи знаний. Антипод доверия — контроль. Чем жестче контроль, тем более медленными и дорогостоящими будут результаты. Доверие подкрепляется ценностями и убеждениями в культуре и субкультурах, оно является отражением индивидуального и группового опыта. В большинстве случаев достаточно условного, а не личного доверия.

5) Методы, предусматривающие диалог и рассказы, позволяют более тонко выявлять подтекст и должны обеспечивать общение, а также сглаживать конфликты и обращать их на пользу с помощью инноваций.

### 8.3 Внедрение менеджмента знаний с помощью информационных технологий

Предоставление необходимых ресурсов консультанту сообществ для их объединения и поощрения за обмен передовым опытом посредством интеграции информационных технологий и социальных процессов — это цель, достижение которой может служить основой для реального внедрения МЗ практически в любую организацию.

В сетях компетенции являются нарождающимися и неуловимыми, и организация не имеет законных возможностей присваивать их.

### 8.4 Компетенции

Организации стоят на четырех краеугольных камнях компетенций:

- во-первых, это возможность выгодно и оперативно реагировать на динамично изменяющуюся среду;
- во-вторых, это когнитивная способность обнаруживать изменения и реагировать на них;
- в-третьих, это возможность управлять изменениями как открытой системой потоков ресурсов, включая управление новыми знаниями и изменениями групповых интересов;
- в-четвертых, это определение цели для удовлетворения интересов каждого поставщика наиболее важных ресурсов.

Социальные отношения также являются неотъемлемой частью процесса приобретения знаний. Другими словами, знания формируются при социальном взаимодействии.

### 8.5 Изменение культуры

Предполагается, что для изменения культуры для МЗ должны быть сделаны следующие шаги:

- разработка компетенций в области управления изменениями в организации;
- определение всех заинтересованных сторон;
- поиск, формирование и выслушивание рассказов;
- формирование совместного видения ситуации в организации;
- поиск локальных ценностей;
- развитие поддержки менеджеров и ответственных исполнителей;
- укрепление надежных связей между сотрудниками организации;
- управление полномочиями, методами и властью;
- внедрение МЗ в деятельность организации;
- представление МЗ соответствующих средств и методов;
- создание условий для обучения посредством действий;
- побуждение совместной деятельности и получение положительного эффекта от конструктивных конфликтов;
- снижение барьеров на пути к успеху.

### 8.6 Выводы и заключения

Ниже приведен список вопросов для анализа и последующих действий:

- выбрана ли стратегия, которая соответствует организации, ее альтернативы, культура и корпоративные цели;
- были ли попытки подобрать специалистов и опытных сотрудников для ускорения рабочих процессов;
- были ли использованы этнографические методы для установления структуры культуры в организации;
- понятно ли, как используются и развиваются формальные и неформальные структуры сообществ внутри и вне организации;
- использованы ли самоуправляемые группы как средство быстрой проработки новых идей, обмена существующими знаниями и усиления социальной сплоченности;
- признаны ли компетенции, которые будут лежать в основе стратегии организации;
- признаны ли уровни доверия, необходимые для реализации стратегии организации;

- использовали ли вы диалог и рассказ в качестве средства для углубления понимания и создания атмосферы доверия;
- развивались ли качества обучающей организации;
- были ли решены проблемы и сложности, связанные с неопределенностями и непредвиденными случаями?

Ресурсы МЗ могут оставаться нереализованными, если:
- деятельность организации не связана со знаниями;
- знания не связаны с деятельностью организации.

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:0:006.354 ОКС 01.140.20, 03.100.99, 91.010.01

Ключевые слова: менеджмент знаний, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор *А.Е. Петросян*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *С.В. Смирнова*
Компьютерная верстка *Е.О. Асташина*

Сдано в набор 19.11.2016. Подписано в печать 24.11.2016. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 9,30. Уч.-изд. л. 8,42. Тираж 26 экз. Зак. 2923.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru