Smart things to know about Knowledge Management

Управление знаниями — что это такое

Томас Кулопулос

Карл Фраппаоло

Capstone Smart Series

Оглавление

ОГЛАВЛЕНИЕ **1**
О КНИГАХ СЕРИИ SMART **4**
ОТ АВТОРОВ **5**
ВВЕДЕНИЕ: ИСТОРИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ **7**
Общий обзор книги 9
ГЛАВА 1 ДВИЖУЩАЯ СИЛА НОВАТОРСТВА **11**
Конец реинжениринга 12
Учить, чтобы забыть 13
Новаторство как ключ к успеху 16
Экономика знаний: отдача по времени 21
ГЛАВА 2 КРАЕУГОЛЬНЫЕ КАМНИ ЗНАНИЙ **25**
Приложения управления знаниями 30
ГЛАВА 3 KNOWARE: ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ **41**
Технологии посредничества 42
Технологии воплощения 43
Технологии усвоения 44
Технологии познания 44
Еще немного о поиске технологий управления знаниями 45
Аудит знаний 46
Критерии анализа знаний 48
Порталы 51
Добро пожаловать в мидл-офис 53
Дилемма организации 54
Что вы знаете? Карта требований к усвоению 56
Сенсационные приложения 57
ГЛАВА 4 ПРИЯТНАЯ СТОРОНА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ **58**
Архитектура обмена знаниями 60
Создание культуры обмена знаниями 61
Владение знаниями 64
Стимулирование 64
Метрический подход 65
Методологический подход 66
«Бастилия» — пример построения решения 70
Думайте локально, действуйте глобально: подход к обмену знаниями в полиции 73
ГЛАВА 5 РОЛЬ ЛИДЕРА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ **78**
Типы лидеров управления знаниями 80
СКО в сравнении с другими формами лидерства 84
Переход к лидерству знаний 89
Ступени эволюции управления знаниями 89
Заключительное слово о лидерстве 93
СКО — посредник знаний 95
Таких людей надо знать в лицо: ленч с Питером Друкером 95
ГЛАВА 6 ЧТО МЫ ПОКА НЕ ЗНАЕМ **102**
Корпоративная память 105
Управление знаниями 106
Корпоративный инстинкт 106
Порталы 108
ГЛОССАРИЙ **110**

Томас М. Кулопулос — президент The Delphi Group (г. Бостон), признанный лидер в области управления знаниями и электронного бизнеса. Томас Кулопулос хорошо известен как популяризатор данной тематики, автор докладов и публикаций. Еще одна сфера деятельности Т. Кулопулоса связана с преподаванием в бостонском колледже Wallace Carroll Graduate School of Business.

Карл Фраппаоло — исполнительный вице-президент The Delphi Group. У него более чем двадцатилетний опыт консультирования компаний из списка Global 1000 по вопросам технологий, в том числе в области управления знаниями, управления документами и автоматизации деловых процессов.

В условиях современной экономики организация управления знаниями (Knowledge Management, KM) — задача жизненно важная. Управление знаниями позволяет активизировать использование наиболее ценных активов компании: идей, таланта и опыта всего коллектива. Без концентрации внимания на этих аспектах невозможно урегулировать проблемы и воспользоваться возможностями, которые несет с собой новая бизнес-среда.

Область управлениями знаниями обширна и еще плохо разработана, здесь нередки путаницы и смешения понятий. Многим из вас гораздо интереснее факты, а не абстрактные рассуждения. В данной книге вы их найдете. «Управление знаниями — что это такое» рассчитана на менеджеров, которые хотят всерьез разобраться с вопросом управления знаниями, здесь даны не только теоретические сведения по предмету, но и общие схемы практических действий. Книга поможет вам:

- понять суть и преимущества управления знаниями;
- сделать управление знаниями центральным стержнем бизнеса;
- прояснить для себя технологии управления знаниями;
- стать грамотным менеджером знаний;
- уяснить, как в экономике знаний измеряется успех;
- выйти на позицию корпоративного лидера знаний.

«Управление знаниями — что это такое» — окно в мир новой экономики. Она поможет достичь новых высот: вам — в карьере, а вашей компании — в бизнесе.

О книгах серии Smart

Книги серии Smart открывают читателям новый способ получения знаний. Они расширят ваше представление о таких критических сегодня сферах деятельности, как заказчики, стратегия, электронная коммерция, торговые марки, искусство оказывать влияние, управление знаниями, финансы, групповая работа, партнерство, и позволят вам достичь лучших результатов на этих поприщах. Наряду с теоретической информацией вы найдете в них оригинальные идеи по переходу от рассуждений к практическим действиям.

Широко известный и уважаемый гуру бизнеса Криз Аргирис обратил внимание, что даже настоящие интеллектуалы могут в организациях трудиться неэффективно. Из-за полного поглощения работой нам часто не удается изучать самих себя, и мы перестаем реагировать на изменения вокруг нас. Мы становимся рабами ранее приводивших к успеху шаблонов поведения, не осознавая, что они, возможно, и не годятся для ближайшего будущего.

Книги серии Smart помогут предотвратить такую ситуацию, поскольку:

- улучшат вашу осведомленность о вас самих;
- разовьют ваши способности анализировать положение дел, занимать определенную позицию и вырабатывать алгоритмы поведения;
- дадут средства для переосмысливания нынешнего положения дел в вашей организации.

Умным людям нужны умные организации. Вы можете провести треть карьеры в поисках Святого Грааля или уже сегодня начать создавать собственную умную организацию вокруг себя.

В заключение напомним, что не книги, а люди меняют мир. И хотя серия Smart предлагает блестящие сентенции лучших практиков и мыслителей, ответственность за применение в работе того, что вы изучаете, лежит на вас. По-настоящему умный человек знает, что чтение книги — это не конец пути, а начало.

Эрик Хоффер сказал: «Во времена перемен учащиеся наследуют мир, в то время как ученые прекрасно экипированы для того, чтобы иметь дело с миром, которого больше не существует».

Дэвид Фирс, Smart-мастер

Томас Кулопулос

Анастасии, чьи глаза мне не лгут.

Карл Фраппаоло

Терезии и Терезе — моим альфе и омеге.

От авторов

Авторы часто остроумно замечают, что ненавидят писать, но любят написанное. Возможно, отдельные творцы и наслаждаются утомительным процессом сочинительства, но лучшая награда для любого графомана — это, безусловно, держать в руках собственный печатный труд. Хотя этот момент и сопряжен с личными переживаниями, ни одно произведение и ни один автор не находятся в изоляции, и наша первая обязанность по завершении «Управление знаниями — что это такое»[1] — выразить признательность тем, кто помог нам в работе над книгой.

Проект «Управление знаниями — что это такое» выполнялся в сотрудничестве с десятками компетентных людей, их общество, знания и поддержка были для нас очень ценны, поэтому мы хотим разделить с ними успех. На страницах книги мы попытались познакомить вас с именами и мнениями наших соавторов, однако вполне понимаем, что наш долг перед ними нельзя компенсировать несколькими параграфами.

В начале списка соавторов по праву стоит команда Delphi, члены которой внесли особую лепту и сформировали окружение глобального мозгового центра. Спасибо Нику, Мэри Энн, Каролине, Дэну, Джону, Эндрю, Линде, Жаклин, Ричу, Тому Риду, Питу, Дэбби и Маржи, а также Натаниэлю — за обсуждение системы стимулирования в главе 4; Хэдли — за данные исследований Delphi в области управления знаниями; Марку — за пример проекта «Бастилия»; Стэйси — за материалы по руководству управления знаниями; Вэйну — за помощь в разработке концепции корпоративного инстинкта и нашей ассистентке Джинне — ценой жертв с ее стороны по окончании работы нам удалось остаться в здравом уме.

Выражаем признательность директорами наших официальных международных партнерских фирм, которые представляют Delphi по всему миру, а для нас явились источником идей и вдохновения и привнесли свой опыт, накопленный в различных точках земного шара: Джефу и Сиду из Австралии, Хироши и Хироюки из Японии, Джози и Лауре из Южной Америки, Джону и Брайну из Канады.

Важнейшие из наших собственных знаний мы постоянно получаем от многочисленных клиентов, посетителей семинаров и конференций, мы считаем их членами нашего расширенного мозгового центра, среди них: Дженис Сайтс из AT&T; Чак Сили из Warner Lambert; Сеймур Сейджел из Pfizer; Кэти Хоген, Жан Доли, Дэн Холцхауз и вся команда Xerox; Майкл Бернс из AARP, Алдан Глоуб из JD Edwards, Фернандо Вилановис из State of California; Кейт Дэвидсон из Xplor International; Дэйв Сноуден из IBM; Этул Анья из Intel, познакомивший нас с матрицей стимул/реакция (включена во вторую главу); Бред Майер из Collaboration Ltd.; Роб Пэтзиг, Дэвид Воткинс, Брайн Плоткин, Чарли Грей и Сьюзан Фикс, которые помогли с примером клиентского проекта «Бастилия», Тимоти М. Хикернел из Commonwealth Edison; Томас Брэйлсфорд из Hallmark Cards; Джим Аллен из Dow Chemical и Кент Гринс из British Petroleum.

На нашу работу большое влияние оказали также следующие светила и члены Delphi Company of Fellows, которых нам посчастливилось знать: Питер Друкер, Пол Ромер, Боб Бакмен, Хуберт

[1] В оригинальной редакции — Smart Things to Know about Knowledge Management (издательство Capstone).

Сэнт-Ондж и Пол Страсман и, конечно, те классики, чьи многочисленные идеи и мнения мы поместили в этой книге под заголовками «Остроумные цитаты» и «Авторитетные мнения».

Теперь о нашем агенте, Джоне Виллиге, одном из самых цепких и профессиональных литературных агентов (хотя мы и признаем некоторую предвзятость с нашей стороны). По слухам, мать Джона, уважаемая фигура в издательском сообществе, заставила его оторвать глаза от книг, в которые он с головой погрузился, и заняться делом. Но увлеченность Джона чтением была ненапрасной — мы на себе испытали преимущества его богатейших имплицитных[2] знаний.

Разумеется, книга не состоялась бы без сотрудников издательства Capstone, особенно Марка Аллина. Их здравый смысл, скорость и стиль работы отражают многие обсуждаемые нами ниже инновационные черты и позиции, обеспечивающие конкурентные преимущества.

Наконец, мы очень благодарны своим семьям: нашим женам Энн и Дэбби, матерям Терезии и Марии, отцам Чарльзу и Майклу, братьям Нику и Бобу и сестре Колет. Их непоколебимая поддержка питала наше вдохновение. И теперь о наших детях. Анна, Мия, Тереза и Анастасия, в вас весь смысл дела нашей жизни, и именно вам предстоит судить, насколько умны и прозорливы мы были на самом деле.

[2] См. глоссарий и главу 2.

Введение: история современного предприятия

После двух столетий становления приоритеты индустриальной революции меняются — переосмысливаются концепции, бывшие ранее центральными в формировании компаний, трудоустройстве и производстве. Новое поколение менеджеров вооружено *знаниями* и поэтому делает беспримерные успехи в новаторстве, конкурентной борьбе и формировании связей с заказчиками.

К середине 20-ого столетия отличительными чертами американской культуры бизнеса стали бюрократизм, организационная раздробленность и обезличенность. Многочисленные писатели и социологи предупреждали, что средний белый или синий воротничок чувствует себя в западне бессмысленной работы и тащится по наезженной колее только потому, что надо оплачивать счета и закладные. Отмечавшие отсутствие заинтересованности произведения Уильяма Алана Уайта и Слоана Уилсона стали бестселлерами 50-х годов.

К этому времени европейские и, особенно, азиатские предприятия восстали из руин и заняли достойное место на мировом рынке. Но важнее всего, что многие из этих новых компаний и работали по-новому. Их сотрудники привлекались к планированию своей деятельности, менеджеры трудились бок о бок с подчиненными, а одержимость качеством вышла за рамки лозунгов. Именно в те годы американцы впервые услышали о японских рабочих, которые перед началом смены собираются вместе, делают зарядку и поют корпоративные песни.

В свою очередь доля рынка американских компаний во многих отраслях экономической деятельности: металлургической, электронной промышленности, автомобиле- и кораблестроении (названы лишь немногие) стремительно сокращалась. Более того, складывалось ощущение, что ряд фирм просто не способен работать — они были неэффективными, раздробленными и неподверженными новым веяниям.

Итак, способ управления компаниями эпохи индустриализации, суливший вначале весомые преимущества, вскоре превратился в оковы американской промышленности.

В 1982г. два относительно малоизвестных консультанта по управлению, Томас Дж. Питерс и Роберт Х. Уотерман, завершили труд «В поисках совершенства: уроки лучших американских компаний»[3], в котором указали, что у процветающих в условиях жесткой конкуренции организаций, несмотря на различия в их размере, миссиях, выпускаемых продуктах и клиентской базе, общие система ценностей и метод ведения дел.

В 1992г. была опубликована книга Майкла Хаммера и Джеймса Чемпи «Реинжениринг корпорации»[4] — манифест революции реинжениринга. Согласно Хаммеру и Чемпи, кризис американских корпораций настолько явно себя проявил, что при таком отравлении лишь

[3] In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.

[4] Reengineering the Corporation.

смерть может быть действенным противоядием. Они были правы, но им удалось произвести лишь предупредительный звонок. Их заслуга состоит в разработке концепции построения видения, харизмой которой, при всей ее догматичности, были подкуплены многочисленные генеральные менеджеры и держатели акций. Надо сказать, что им удалось достичь *краткосрочных* преимуществ — это выразились в повышении качества продукции и расширении движения реинжениринга.

Однако патология индустриализации сохранилась. И не потому, что люди не хотели меняться, скорее оттого, что инструменты, которые могли бы обеспечить эффективность этого процесса, все еще находились в эмбрионном состоянии. Технология, коммуникации и методы индустриальной эры продолжали затмевать корпоративную инфраструктуру и культуру.

Вот очень краткая и, признаем, избирательная история эволюции современной индустриальной деловой среды, которую мы теперь проворачиваем в сторону ключевого аспекта стратегии выживания — *управления знаниями (Knowledge Management, KM)*.

Сегодня прозорливый менеджер инстинктивно обращается к этой области, он видит в ней способ повышения рыночной стоимости предприятия по сравнению с номинальной ценой. В условиях новой экономике управление знаниями — критический элемент деловой стратегии, который позволяет организациям быстрее регулировать возникающие рыночные задачи и возможности за счет использования наиболее ценных ресурсов: коллективных ноу-хау, способностей и опыта.

Но хороший менеджер понимает также, что управление знаниями — задача далеко непростая. Это не технология, хотя технология может ее упростить; это не директива, хотя стратегическое лидерство ставится во главу угла; это даже не бизнес-стратегия, хотя последняя, согласованная с доктриной управления знаниями, должна существовать. Руководитель обязан не только все это расставить по своим местам, но и построить корпоративную культуру, которая поощряет веру в коллективное мышление и обмен знаниями.

Управление знаниями побуждает нас придавать большое значение наиболее ценному активу — интеллектуальному капиталу. Прозорливый менеджер понимает, что нужно подвергнуть сомнению изречения преклонного возраста и полагаться не на продукты, а на компетентность сотрудников. Он осознает, что в современных условиях именно здесь заключена единственная надежда организации на развитие, причем в темпе, превышающем самые смелые ожидания.

Так с чего же начать? При строительстве новой эры организационных ценностей управление знаниями заявляет массу полезных возможностей. Ясно, что решения и технологии, которые могут быть применены, не заставят себя ждать. Однако область Knowledge Management очень обширна и еще плохо разработана, здесь существует всего несколько установленных критериев, поэтому нередки путаницы и смешения понятий. Конечно, то же самое можно было сказать в 19 веке о появляющихся заводах. К сожалению, никто не обладает терпением, достаточным для ожидания ответов в течение следующих двух столетий.

Не удивительно, что многие из вас готовы закричать: «Перестаньте болтать, дайте мне факты!» В данной книге вы их как раз и найдете.

Ниже управление знаниями рассматривается с практической точки зрения. Слишком много уделяемого этому предмету внимания принимало форму теоретизирования, интересного только для академических кругов. Понятно, что вам, как практикующим менеджерам, важнее знать, зачем ряд компаний выходит за рамки академических дискуссий и предпринимает конкретные шаги в разработке корпоративных решений по управлению знаниями. Необходимо оценить достигнутые ими преимущества и выяснить, какие технологии обеспечивают продвижение организаций вперед.

Вам нужны ответы на следующие вопросы. Что такое управление знаниями? Как оно может помочь вашей компании? Будет ли управление знаниями повелевать бизнесом 21-ого столетия? Как его внедрять? Какие модификации и специальные знания для этого требуются? Информированность по данным проблемам — визитная карточка хорошего менеджера, ее даст вам наша книга.

Но учтите, на приведенные выше вопросы ответить не так просто. Knowledge Management нельзя считать задачей, которую можно решить сразу за один шаг. Во-первых, требуется рассмотреть и оценить реалии бизнеса; во-вторых, изучить технологии, которые стимулируют развитие экономики знаний; а в-третьих, — технологии, упрощающие управление знаниями, задание новых деловых процедур и создание корпоративных структур.

Наша книга знакомит с указанными аспектами и содержит информацию, необходимую для того, чтобы вы стали самостоятельными и компетентными в этом предмете. Книга состоит из шести глав и глоссария, фокусирующих внимание на определенных гранях управления знаниями. Мы советуем, прежде чем приступать к чтению всей книги, ознакомиться с тем, что представляет для вас наибольший интерес.

Общий обзор книги

Глава 1. Движущая сила новаторства

В этой главе излагается обоснование того, почему в бизнесе управление знаниями стало необходимым. Раскрываются экономические, социальные и деловые факторы, ведущие к признанию и принятию этой концепции. Особое внимание уделяется таким проблемам, как сдвиг в создании материальных ценностей из производственной сферы в интеллектуальную, ускорение инновационного процесса и достижение конкурентных преимуществ при совместном использовании знаний. Здесь вы также познакомитесь с мнениями оппонентов, не признающих важность КМ. Глава поможет ответить на вопрос, зачем нужно управление знаниями.

Глава 2. Краеугольные камни знаний

Признавая тот факт, что управление знаниями — это насущный аспект бизнеса, в главе 2 мы анализируем его происхождение и основу. Здесь рассматривается философская база, причем внимание концентрируется на краеугольных идеях, которые сформировали современный взгляд на предмет. Вы познакомитесь с Поланьи, Нонака, Сенжом и другими знаменитыми фигурами и пионерами области. Именно в главе 2 дается четкое определение управления знаниями, а кроме того, предоставляются общие схемы, которые помогут вам уяснить преимущества КМ.

Глава 3. Knoware: технология управления знаниями

Вы должны учитывать, что управление знаниями — это не технология, даже не класс технологий. Тем не менее, многие из причин, обостряющие необходимость управления знаниями, вызваны как раз технологиями (Internet, workflow). Кроме того, за счет применения технологий практику управления знаниями можно расширить и сделать более простой. В такой непростой ситуации возникает ряд вопросов. На чем фокусировать внимание? Как отделить вымышленное от реального и какие механизмы из огромного числа имеющихся выбрать для

задач своей организации. В главе 3 вы найдете блестящие ответы на эти вопросы. Здесь, не погружаясь в технические детали, но достаточно подробно для того, чтобы вы стали компетентными в понимании роли и обсуждении преимуществ КМ-инициатив, соотносятся доступные технологии и варианты применения управления знаниями.

Глава 4. Приятная сторона управления знаниями

Основное, что нужно понять об управлении знаниями — это то, что корпоративная культура и позиция организации по отношению к сотрудничеству, совместному использованию знаний и открытому обмену информацией и есть «сердце» КМ. В данной главе приводится полный список задач позиционного характера, с которыми менеджер, стремясь гарантировать успех своей организации в эпоху знаний, будет сталкиваться лицом к лицу. Здесь даются советы по проблемам владения знаниями, разработке культуры обмена ими и по реализации компенсационных программ, устанавливающих стимулы учащейся организации.[5]

Глава 5. Роль лидера управления знаниями

Менеджер знаний — кто он такой? Это генеральный менеджер знаний (CKO, Chief Knowledge Officer) или кто-то другой? В главе 5 авторы остановились на основных требованиях к КМ-инициативе. Прочтя ее, вы поймете, как выявить и назначить на роль лидера в области управления знаниями наиболее подходящего сотрудника (или нескольких человек) и как его/их позиционировать в корпоративной структуре.

Глава 6. Что мы пока не знаем

Наконец, каждый проницательный менеджер знает, что вопрос выживания не ограничивается сегодняшними реалиями, следует прогнозировать и планировать будущее. Поэтому в последней главе рассматриваются возможные перспективы управления знаниями. Дается некоторое представление о следующих 5-20 годах с оценкой начальных стадий эволюции организаций, основывающих свою деятельность на знаниях. Таким образом, вам предоставляется информация, необходимая для разработки обоснованной и перспективной стратегии предприятия нового тысячелетия.

[5] Учащаяся организация — см. глоссарий и главу 2.

Глава 1
Движущая сила новаторства

Каждый хороший менеджер знает — преимущества новой деловой метафоры или технологии следует оценивать с точки зрения бизнеса.

Вспомнив предыдущие деловые модели, которые появлялись и исчезали, имея переменный успех, вы должны спросить себя, является ли управление знаниями всего лишь очередной причудой, придуманной недавно только для того, чтобы авторы и консультанты не остались без дела? Такой ретроспективный взгляд первым делом поможет понять, что Knowledge Management едва ли можно назвать новой инициативой, особенно в сравнении с прошлыми бизнес-моделями, время популярности которых редко превышало десятилетие.

Корни современного управления знаниями (мы игнорируем его истоки в теории познания) уходят к середине 20-ого века, когда к работе приступила первая после Второй мировой войны волна выпускников колледжей. Субсидированная крупными инвестициями Министерства обороны и массой научных открытий военного времени эта обладающая новым мышлением рабочая сила имела то, чем не могли похвастаться предыдущие поколения американцев — высшее образование. Заметный уклон в сторону образованных работников и увеличение числа высших учебных заведений создали сокрушительную силу, породившую острую необходимость в KM. Очевидно, тогда и зародилась современная экономика знаний.

Остроумные цитаты

«Они скопировали все, что могли, но ум скопировать нельзя, поэтому даже с тем, что они с трудом украли, они остались на полтора года позади меня».

Р. Киплинг

Сегодня отличительной чертой бизнеса выступает не только огромное количество интеллектуального капитала, но и беспрестанное сокращение так называемого «периода полураспада носителя интеллектуального капитала», т.е. времени, в течение которого обладающий специальными знаниями сотрудник остается на одном рабочем месте, и это надо учитывать.

К середине 90-х годов менеджеры поняли, что знания — это основной фактор, выделяющий одни организации на фоне остальных. После реинжениринга, TQM[6] и инициатив стратегического управления стало ясно, что такие традиционные критерии, как качество, по-прежнему имеют место, но не определяют достижения конкурентных преимуществ, в сторону которых быстро поворачиваются инновации.

Вероятно, не стоит лишний раз объяснять, каким образом технология разрушила преграды, возведенные традиционными конкурентными составляющими. Не секрет для вас, и как развивающимся компаниям удалось обеспечить качество продукции и уровень поддержки клиентов не хуже (если не лучше), чем промышленным гигантам.

[6] TQM (Total Quality Management) — комплексное управление качеством.

Известно, что наиболее успешные компании — это те, которые предлагают заказчикам персонализированные решения высочайшего качества и по наиболее низким ценам. Руководство таких предприятий, несомненно, допускает, что конкуренты всегда смогут копировать их деятельность, поэтому ключ к успеху лежит в способности организации постоянно совершенствоваться и брать все новые и новые рекордные высоты.

Там, где ранее сенсационные продукты удовлетворяли требования рынка на протяжении десятилетий, сегодня их аналоги удерживаются лишь на протяжении нескольких месяцев. Ориентация на постоянные изменения и творческий подход существенно отличает управление знаниями от предыдущих бизнес-парадигм, подобных реинженирингу, которые полагались на неподверженные модификациям процессы.

Острые вопросы

Сможете ли вы выжить, полагаясь на вашу нынешнюю компетентность и продукты?

Поэтому неудивительно, что по всему миру менеджеры переводят внимание на имеющиеся в корпорациях знания и способы наиболее эффективного их накопления, использования и повторного применения.

Конец реинжениринга

Острые вопросы

Ваш самый ярый конкурент — это вы сами?

Оценить значение управления знаниями действительно полезно, например для сравнения с моделью, которую можно с большой вероятностью назвать последним броском индустриальной эры — речь идет, конечно, о реинжениринге.

Многим компетентным менеджерам, собравшимся на плацдарме управления знаниями, было больно осознавать, что их сюда привели инициативы по реинженирингу, захлестнувшие деловой мир в прошлом десятилетие.

В эпоху перемен старые правила, длительное время гарантирующие успех компании, не могут остановить постепенное снижение прибыльности бизнеса. Прошлое становится все более искаженным зеркалом будущего, и установленные правила и процедуры начинают терять свой былой блеск.

Оказавшись в подобной ситуации, многие менеджеры инициируют радикальные реинженирингoвые инициативы, перестраивая процессы и стратегии под новые условия и одновременно разрушая внутренние хранилища корпоративной памяти. Таким образом в процессе омоложения компаний управляющие делают фатальную ошибку — замещают устаревшую на данный момент корпоративную память новой и останавливаются на этом, в результате последняя также очень скоро оказывается недействительной. Для реинжениринга типичен фиксированный во времени взгляд на ситуацию, это ведет к порочному кругу, в котором решения вскоре оборачиваются новыми проблемами. Причина тому — невозможность учитывать характерные для сегодняшних рынков прогрессирующие быстрые изменения.

Вы, безусловно, знаете, что почаевать на лаврах — непозволительная роскошь для организаций. Как только могущественные гиганты прошлых лет пасовали перед лицом радикально меняющихся условий, их свергали меньшие, но более проницательные и умные конкуренты. Поймите, вашей организации постоянно бросают вызов новые соперники и рынки, а клиенты, со своей стороны, выступают со свежими требованиями.

Сила компании не в знаниях, которые «сработали» в прошлом, а в возможности постоянно обновлять репозитарий корпоративной мудрости и использовать его содержимое для новых целей. Те менеджеры, которые в свое время предприняли реинжениринг, уже пришли к выводу

о необходимости механизмов, позволяющих организациям освободиться от оков корпоративной памяти. Им очевидно, что в лучшем случае реинжениринг обеспечивает кратковременные успехи. Поскольку в рамках его стратегии условия рынка принимается неподверженными изменениям, очень скоро информация репозитария, вместе с продуктами и процедурами, устаревает.

Ясно, что нецелесообразно всякий раз, когда компания оказывается на краю пропасти, куда ее тянет груз прошлого, проводить реинжениринг. Проницательный менеджер осознает — следует обратиться к сфере управления знаниями.

Острые вопросы

Насколько хорошее представление сотрудники вашей организации имеют о внешней для корпорации среде (ваших конкурентах, заказчиках, динамике рынка, правительственных постановлениях и т.д.)?

В отличие от реинжениринга, управление знаниями подразумевает постоянную бдительность, стимулирует непрерывные модификации и инновации со скоростью, которая, по крайней мере, соответствует темпу рыночной динамики. В современных условиях изменения, безусловно, неизбежны, следовательно, и новаторство должно быть постоянным. Топливом для этого, как вы понимаете, служит база корпоративной мудрости. Чтобы оставаться на плаву, нужно накапливать знания из прошлого и расширять их в соответствие с запросами завтрашнего рынка.

Рис. 1. Реинжениринг.

Учить, чтобы забыть

Надо заметить, что воплотить в жизнь концепции управления знаниями весьма непросто. Вкупе с весьма серьезными техническими проблемами по организации их сбора и обмена возникают несомненные трудности культурного характера, раскачивающие сами устои многих непоколебимых ранее принципов, касающихся конкурентоспособности и повышения квалификации персонала. Сокрушительный эффект динамики нового рынка — это результат изменения некоторых основных догматов нашего поведения и мышления.

Остроумные цитаты

«Значение непроизводственных активов сегодня растет. Идеи, люди, групповая работа, коммуникации, энтузиазм и, наконец, знания».

Алан М. Веббер (редактор, Fast Company)

С детства нас учили не повторять ошибок. История — самое крупное их собрание, и мы игнорируем ее уроки, как говорят, на свой собственный страх и риск. А если усомниться в этом убеждения? Может ли быть так, что, положившись на исторические утверждения общего характера, мы упустим истину, иными словами, рисуя силуэт, возьмем слишком широкую кисть и потеряем его очертания?

Представьте себе на минуту, что знания подобны радиоактивным изотопам, они распадаются с различной скоростью в зависимости от состава. Период полураспада одних измеряется днями, а других — тысячами лет. К примеру, сведения о моде довольно быстротечны: мы часто смеемся над тем, как выглядим на фотографиях десятилетней давности, а ведь тогда одежда казалась нам очень стильной. И напротив, опыт, полученный из демократических экспериментов античных Афин, по сей день применяется к формам управления. Наше представление о демократии изменилось и продолжает модифицироваться, однако оно по-прежнему исходит из канонов, возраст которых измеряется сотнями лет.

Знания и их взаимоотношения с памятью подобны водовороту. Элементы мимолетных знаний находятся близко к центру воронки, их затягивает в пучину, а постоянные принципы (как те, что помогают определять общественные отношения) располагаются на периферии, быстро двигаются, но остаются нетронутыми. Возникает вопрос: рассматривая знания применительно к будущему, можно ли использовать одну шкалу изменения для тех, что находятся в точках на краю, в центре водоворота и занимают пространство между ними? Определенно нет.

Острые вопросы

Цените ли вы приобретение новых знаний выше создания структур и стандартов?

Сила предприятия заключается не в знаниях, которые были полезны в прошлом, а в возможности их постоянно обновлять и использовать для новых целей (исчезнувшие в пучине знания должны кардинально обновленными быстро выбрасываться на поверхность и уходить на новый виток водоворота). Грамотному менеджеру очевидно, что Knowledge Management является антитезой кризисного менталитета реинжениринга, поскольку принимает необходимость постоянной бдительности и поощряет проведение модификаций/инноваций не медленнее, чем того требует динамика рынка.

Не ошибитесь — управление знаниями подчеркивает повторное использование предыдущего опыта и практики, но позволяет это делать в соответствии с картой изменяющегося ландшафта рынка. Если это звучит для вас чересчур банально, попробуйте определить источник успеха вашей организации. Если вы назовете продукты, значит, вы закованы в кандалы прошлого. Если, отвечая в том же роде, вы упомяните наиболее успешный продукт, это снизит вес оков. Поймите, ваша компетентность обязана пережить успех продукта. Продукты должны находиться в водовороте и постоянно меняться, а компетентность, напротив, — лежать за его пределами.

Компании с хорошим менеджментом достигли той стадии, когда прошлые знания играют меньшую роль в руководстве будущим, а большую — в понимании текущих обстоятельств и наличия возможности соответствовать этим обстоятельствам. В таких фирмах произошел на первый взгляд незаметный, но основательный сдвиг — вместо того чтобы полагаться на опыт (прошлые знания), здесь теперь рассчитывают на компетентность (средство решения новых задач). Знания, полученные из вчерашнего опыта, полезны только до тех пор, пока видна четкая перспектива будущего. Компетентность, напротив, оснащает организации оружием против еще неизвестных на данный момент изменений.

Вы все еще считаете прошлое священной территорией? Мужайтесь. В конце концов, у каждого поколения свои приоритеты. Так, новая плеяда «сетевых детей», которые станут менеджерами завтрашнего дня, наверняка придаст анафеме наши способы принимать решения. Интересно, сможем ли мы выжить, когда это произойдет?

Авторитетные мнения

Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса и гуру конкурентной стратегии, разработал термины стоимостных цепочек, которые мы приводим в этой главе.

Приобретение знаний: использование управления знаниями при слияниях и покупках компаний

Одна из крупнейших возможных областей применения управления знаниями — это упрощение процессов слияния и покупок компаний. Здесь в последнее время наблюдается хотя и чреватая риском и расходами, но заметная активность. Для того чтобы расширить корпоративную цепочку новыми знаниями, можно отправиться за ними за пределы компании. Но учтите, интеграция другой фирмы в существующую инфраструктуру способна серьезно замедлить цепочку. Теперь представьте себе последовательность ежемесячных приобретений, и вы поймете, с какой тяжелой проблемой столкнулись в Platinum Technology.

Несколько лет назад в специализирующейся на программном обеспечении и информационных технологиях компании Platinum Technology приняли стратегическое решение увеличить предприятие за счет агрессивных покупок других фирм. В последствии менее чем за 6 лет было приобретено 60 компаний.

Руководство Platinum оказалось достаточно проницательным и догадалось, что покупка фирм включает в себя и приобретение их интеллектуальных активов, в том числе знаний по продуктам: о маркетинге, продажах, пользователях и т.д. Если бы эти знания удалось эффективно интегрировать в базу знаний Platinum, можно было полагать, что оборот приобретенных компаний сольется с общий оборотом, пропорционально увеличив его.

В 1997г. в Platinum Technology предприняли инициативу по разработке и внедрению корпоративной системы обмена знаниями для всех своих 1800 профессионалов в областях продаж и маркетинга. Ее профилирующим применением стала поддержка стратегии приобретения компаний.

Как только та или иная сделка анонсировалась, информация о покупаемой компании помещались в интерактивную базу знаний. После чего, благодаря карточкам пользователей, она немедленно направлялась тем сотрудникам Platinum, которые в ней нуждались. Такая система совместного использования знаний сэкономила сотрудникам отдела продаж два часа рабочего времени в неделю, а остальным — один час, уходящий на адаптацию к новой фирме и ее продуктам. В результате Platinum плавно поглотила новые линии продуктов, а инвестиции в управление знаниями размера 750 тыс. долл. принесли прибыль в 6 млн. долл.

Остроумные цитаты

«Единственный незаменимый капитал, которым владеет организация, — это знания и возможности ее сотрудников. Продуктивность этого капитала зависит от того, насколько эффективно люди обмениваются своей компетентностью с теми, кто может ее использовать».

Эндрю Карнеги

Авторитетные мнения: Пол Ромер

Ромер широко известен как автор новой теории роста, где новаторство и творческое мышление позиционируются в качестве стержня экономического роста. Полагается также, что в прогрессивной экономике наиболее важные стратегии — это те, которые влияют на скорость технологических инноваций в частном секторе. Теория профессора Ромера широко освещалась в деловой прессе, а в прошлом году журнал Time назвал его одним из 25 наиболее влиятельных людей Америки.

Новаторство как ключ к успеху

Несомненно, понимание того, что знания и возможность непрерывного новаторства есть такие же производственные факторы, как земля и деньги, и должен существовать способ их оптимизации, растет. Но создание знаний — это человеческая функция. Они возникают и хранятся в человеческой голове, поэтому говорить, что мы можем управлять знаниями как таковыми неправильно. Мы не способны руководить происходящим под черепной коробкой, слишком самонадеянно заявлять, что нам подвластен процесс человеческого мышления. Итак, управление знаниями — несбыточная мечта? Конечно нет, но следует иметь в виду, что цель состоит не в контроле за мыслями людей, а в концентрации внимания на способах использования знаний и в построении систем и механизмов, упрощающих их выражение, а тем самым обмен идеями. На этой концепции основывает одна из наиболее важных для уяснения преимуществ и проблем управления знаниями схем — цепочка знаний.

Остроумные цитаты

«В каждой компании должны упорно работать над тем, чтобы вывести собственную линию продуктов из употребления, надо успеть это сделать раньше конкурентов».

Филип Котлер, менеджер по маркетингу

Цепочка знаний

Менеджерам важно осмыслить и ясно сформулировать ответ на вопрос, почему конкурентное преимущество определяется не только принципиальной возможностью суммирования корпоративных интеллектуальных составляющих, но и скоростью этого процесса, которую мы далее будем называть отдачей по времени.

По мере увеличения темпа инноваций, морального устаревания, процессов слияния компаний и заключения партнерских соглашений, скорость прохождения корпоративной цепочки знаний становится базовым критерием превращения интеллектуального капитала в успех. Рассматривая необходимость и потенциальное влияние управление знаниями на организацию, разумный менеджер оперирует терминами цепочки знаний.

Остроумные цитаты

«Знания стали ключевым экономическим ресурсом и доминирующим элементом, а возможно, и единственным источником достижения конкурентных преимуществ».

Питер Друкер, «Управление в эпоху великих перемен» (Managing in a Time of Great Ghange)

Управление знаниями в меньшей мере зависит от объема интеллектуальных активов, а в большей — от количества связей, соединяющих их элементы друг с другом и с людьми. Аспект динамической связи знаний становится основным фактором, отличающим управление ими от управления информацией.

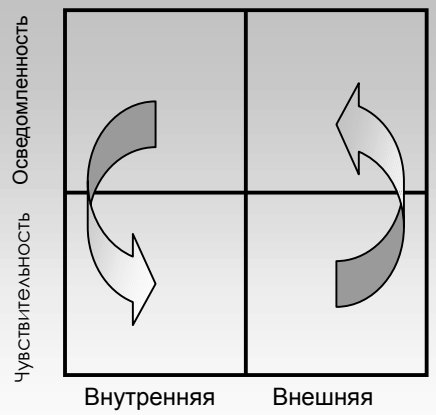
Цепочка знаний, определяющая уникальность и долголетие любой организации, состоит из четырех основных звеньев, они же являются и теми факторами, которые позволяют компаниям успешно модифицироваться, пресекая попытки конкурентов выбиться вперед:

- осведомленность о внутренней корпоративной среде;
- чувствительность к внутренней корпоративной среде;
- осведомленность о внешней для корпорации среде;
- чувствительность к внешней для корпорации среде.

Остроумные цитаты

«Ваши конкурентные преимущества заключаются в возможности быстро использовать свои открытия, постоянно их совершенствовать и идти дальше, ведь очень быстро кто-нибудь захочет их скопировать».

Дэн Холцхауз, директор по стратегии бизнеса и инициативам в области знаний Xerox



Цепочка знаний (К-цепочка) — это серия взаимодействий, составляющая инновационный цикл организации. Управление знаниями обеспечивает проницаемость между четырьмя звеньями (клетками на рисунке 2) этой цепочки и ускоряет процесс новаторства. Четыре звена цепочки знаний определяют, как видно на иллюстрации, их движение внутри корпорации.

Рис.2. Цепочка знаний.

Острые вопросы

Как быстро у вас в организации отвечают на положительные и отрицательные внутренние изменения?

Как быстро у вас в организации отвечают на положительные и отрицательные внешние изменения?

Авторитетные мнения: Питер Друкер

Питер Друкер — отец-основатель всего современного делового мышления. Начиная с 1939г. его труды постоянно издаются. Друкер был первый, кто сделал ударения на структуре, ориентированной на результаты, а также на целевом управлении, заказчиках, децентрализации процесса принятия решений и др. Именно он впервые идентифицировал обладающего знаниями сотрудника (работника знаний).

Осведомленность о внутренней корпоративной среде

Осведомленность о внутренней корпоративной среде, говоря простыми словами, — это возможность организации быстро обращаться к хранилищам, где содержатся запасы мастерства и компетентности. Реализовать такую возможность может показаться несложным, однако справляются с этим лишь единицы. Рассмотрите, к примеру, такой вопрос: почему ваша компания добивается успеха, в чем она компетентна? Дальновидный менеджер не станет упоминать названия продукта, понимая, что это не источник успеха, а лишь временное преимущество на рынке. В современных условиях продукты должны постоянно создаваться заново, причем все быстрее и быстрее (жизненный цикл сокращается). Питер Дракер указал на необходимость буквально разобрать на части свой лучший успех, чтобы создать из его фрагментов новый перспективный продукт быстрее конкурентов.

Таким образом, думая об осведомленности о внутренних качествах, надо различать то, что мы делаем, и то, что производим. Например, работу архитектора можно описать как проектирование зданий, а можно — как перевод запросов людей в эстетически и функционально отвечающие им структуры. Проще, конечно, сказать, что архитектор проектирует, допустим, ранчо. А если необходимость в них снизится или вообще отпадет? К счастью, компетентность всегда живет дольше, чем продукты.

Как правило, в традиционных компаниях ориентируются на функциональные организационные структуры, а это тормозит осведомленность о внутренней среде. На предприятиях с жесткой функциональной структурой чаще всего полагают своей стрежневой компетентностью продукты и службы, а не мастерство. Джеймс Брайн Квин излагает это в «Интеллектуальном предприятии»[7] следующим образом: «Обычно ставится вопрос, как нам позиционировать свои продукты (или линии продуктов) так, чтобы достичь конкурентных преимуществ, а не спрашивается, какие навыки мы должны приобрести, чтобы с точки зрения своих клиентов стать лучшими в мире. В ответе на первый вопрос заключается получение текущих прибылей, а на второй — долгосрочное превосходство».

Ясно, что именно долгосрочное преимущество необходимо организациям чтобы выдержать натиск изменений на рынке. Однако имеющиеся во многих компаниях системы и институты только вредят достижению этой цели. Это особенно верно для функциональных организационных структур, где, как заметил Квин: «Каждой функциональной группе по психологическим и политическим причинам нужно видеть себя в качестве особого источника стратегической мощи компании. Здесь никогда не возникает серьезных побудительных мотивов для построения системы обмена навыками между отделами, которая могла бы вывести компанию на лидирующие позиции. Корпоративная эффективность ослабляется в угоду подразделениям и отдельным лицам».

Хорошие менеджеры не только формируют стимулы для построения корпоративных систем обмена навыками, но и информируют о них коллектив. Таким образом достигается высокий уровень осведомленности о внутренней для корпорации среде, что является принципиальной задачей. Как только она будет выполнена, можно приступать к остальным звеньям цепочки знаний. Не решить ее — значит гораздо больше полагаться на временный успех продуктов, чем на базовое мастерство и компетентность.

Чувствительность к внутренней корпоративной среде

Осведомленность о компетентности организации не гарантирует, что путь к успеху продуктов или служб свободен. Можно прекрасно осознавать свои сильные стороны и требования рынка, и в то же время быть неспособным адекватно отреагировать на внутренние корпоративные изменения и достаточно быстро подстроиться под рыночные условия. Результаты проведенного Delphi Group опроса свидетельствуют: 30% из 350 респондентов считают, что их осведомленность о внешней среде выше, чем внутренняя чувствительность. Другими словами, они признают, что сильнее в понимании рынка, чем в сборе и координации собственных

[7] Intelligent Enterprise.

ресурсов для ответа на изменение условий. Не удивительно, что 50% тех же опрошенных посчитали шансы хорошей идеи получить новый старт и реализоваться конкурентами большими, чем быть воплощенной в их собственной организации.

Чувствительность к внутренней корпоративной среде (внутренняя чувствительность) — есть скорость преобразования компетентности в действия, которые могут привести к выходу продукта на рынок или позволят ответить на запросы клиентов. Это возможность быстро реагировать и использовать шансы. Конечно, когда уже и так слишком поздно, смысла в быстрой реакции нет. Реинжениринг, например, лишь в малой мере компенсирует неспособность компании ответить на длительную серию небольших рыночных сдвигов. Прибегающие к нему фирмы, похоже, оцепенело кладут руку на раскаленную поверхность печи, распознавая опасность лишь после того, как почувствуют запах собственной горелой плоти. Те же организации, которые умеют управлять своими знаниями, находятся на более высоких уровнях постоянной осведомленности (как внешней, так и внутренней) и восприятия, поэтому они быстрее реагируют на изменение внутренних и внешних условий.

Осведомленность о внешней для корпорации среде

Осведомленность о внешней среде — способность управляющего звена понять, как рынок расценивает продукты и службы их организации. Это также внимание к тенденциям рынка, действиям конкурентов, правительственным постановлениям и другим подобным силам, существующим за пределами компании. Осведомленность о внешней среде, вкупе с осведомленностью о внутренней, открывает компаниям совершенно новые горизонты.

Осведомленность о внешней среде — одно из ключевых преимуществ, обеспечиваемых Internet, где новые бизнес-модели, как известно, дают побеги с поразительной быстротой. Скорость Internet дает беспрецедентную возможность работать в соответствии с реакцией рынка на предлагаемые продукты, при этом, конечно, важно иметь новые способы выяснения реакции пользователей. Например, суть внешней осведомленности Amazon.com состоит в сборе информации о том, какие книги лучше всего продаются, чтобы затем ориентироваться на произведения по сходным тематикам и тех же авторов.

Хорошим менеджерам должно быть ясно, что внешняя осведомленность не может быть достигнута только обширными маркетинговыми исследованиями. Они часто служат неверными маяками, поскольку в лучшем случае являются свидетельствами того, какой рынок сегодня, или какой он был вчера, а не того, что понадобится в будущем, а в худшем — дают только те ответы, которые вы хотите услышать. «Классическим» примером выступила компания New Coke, в которой, несмотря на широкий анализ рынка, выбрали в большинстве своем абсолютно неверные маркетинговые ориентиры. Реальность такова, что чем быстрее изменяется рынок, тем меньше пользы в сборе статистически, кроме того, данные просто невозможно получить, если о продуктах или службах на рынке еще ничего не известно.

Многие Internet-компании доказали, что лучший индикатор рынка — не маркетинговые исследования, а собственно реакция покупателей на предлагаемый им продукт. Например, выпуск прототипов или предварительных версий ускоряет цепочку знаний и вызывает гораздо большее доверие со стороны инвесторов и заказчиков.

Чувствительность к внешней для корпорации среде

В любой организации и отрасли экономической деятельности успех, в конечном счете, определяется возможностью наилучшим образом пройти звено цепочки знаний, названное внешней чувствительностью (чувствительностью к внешней для корпорации среде). Успех зависит от способности отвечать на внешние для предприятия изменения и принимать решения. Хорошие менеджеры устанавливают стратегии в рамках широких целей и направлений и вырабатывают в организации способность «держать парус по ветру» — так, чтобы внутренние условия сразу приходили в соответствие с требованиями рынка. Суть конкурентных преимуществ в более быстрой, чем у соперников, реакции на условия среды.

Организации, в которых не реализовано управление знаниями		
	Внутренняя	**Внешняя**
Осведомленность	Плохую внутреннюю осведомленность характеризуют обширное применение организационных графиков, приказное управление, недостаток обмена знаниями и статические политика и процедуры.	Замедленная в результате маркетинговых исследований «избитого» рынка и чрезмерного доверия торговым маркам товаров обратная связь с покупателями.
Чувствительность	Старый корпоративный опыт, а также иерархическая структура управления/контроля и раздробленность организации на отдельные подразделения душат новые идеи.	Медленные дистрибуторские каналы стандартизованных продуктов, длительный промежуточный период между инновационными циклами.
В организациях, где реализовано управление знаниями, все эти четыре ячейки не являются герметичными, они позволяют знаниям проникать из одной в другую.		
Организации, в которых реализовано управление знаниями		
	Внутренняя	**Внешняя**
Осведомленность	Постоянная коллективная осведомленность о сильных и слабых сторонах, не ограниченная структурными и функциональными границами.	Разобрана непроницаемая преграда между рынком и способностью организации к новаторству, что важно для принятия правильных решений о формировании партнерских отношений с перспективными компаниями и заказчиками.
Чувствительность	Мгновенная организация имеющихся корпоративных профессиональных навыков (ресурсов) на основе внутренней осведомленности.	Возможность постоянно соответствовать условиям рынка, даже когда рынок не может их сформулировать и точно нельзя определить прибыль.
Дальновидному менеджеру понятно, что добиться профессионализма только в одной из этих четырех ячеек недостаточно, поскольку успех измеряется скоростью, с которой знания двигаются между ними — отдачей по времени.		

Грамотный подход к стимулированию

Руководство Xerox Corporation обнаружило, что специалисты глобальной службы технической поддержки обмениваются друг с другом полученными на практике знаниями преимущественно при неформальном общении. Хотя ранее такой метод и был эффективен, в современных условиях, при быстром потоке новых продуктов и распределенной структуре службы, он уже не позволял командам технических специалистов с блеском совместно использовать свои знания.

Проницательные менеджеры Xerox увидели возможность расширить процесс обмена знаниями на весь штат глобальной службы технической поддержки Xerox, они смогли заставить специалистов записывать свои полезные советы в интерактивную систему, получившую название «Эврика», вместо того, чтобы от случая к случаю делиться ими во время перекуров. Для менеджеров было очевидно — такой метод увеличит производительность за счет широкомасштабного распространения лучшей практики и инновационных подходов к проблемам. Однако решить, как подвигнуть сотрудников на работу с «Эврикой», им было нелегко.

Приняв во внимание тот факт, что специалисты службы очень гордятся своими находками и творческим мышлением, менеджеры основали систему поощрений не на финансовых вознаграждениях, а на признаниях их заслуг. Для каждого помещаемого в «Эврику» совета указывалось имя его автора, кроме того, другие сотрудники могли высказать по нему свое мнение, и именная рецензия помещалась рядом с этим советом. Успех системы превзошел все ожидания — в первый же месяц в нее было введено более 5000 советов. В настоящее время в Xerox думают о внедрении «Эврики» в других подразделениях компании, где существуют похожие проблемы с совместным использованием знаний.

Экономика знаний: отдача по времени

Более 130 лет назад Карл Маркс, опубликовав «Капитал», произвел революцию в политической и экономической жизни. В манифесте, как вы помните, он призывал к мировой экономике, в которой бы рабочие владели факторами производства. Сегодня от созданного Марксом образа величественного коммунистического общества остались одни руины, поэтому может показаться в высшей степени парадоксальным, что к концу 20-ого столетия самые обороноспособные бастионы капитализма сдали рабочим позиции наиболее ценного фактора производства — знаний.

Это не произошло намеренно: просто в информационной экономике знания вышли на позиции наиболее важного производственного актива, и так уж сложилось, что они находятся у работников в голове. Данный факт существенно меняет представление о большинстве экономических моделей и требует фундаментальной переоценки способов, с помощью которых в организациях управляют знаниями, этим по-новому авторизованным ресурсом.

Нет необходимости лишний раз говорить, что требуется пересмотр системы оценок современного предприятия. Каждый хороший менеджер знает, что парадигмы и критерии прошлых веков не могут использоваться применительно к организации 21-ого века. Какими бы ни были знания, где бы они ни хранились, и как бы ими ни управляли, мало кто станет спорить, что они — существенная составляющая наших личных и коллективных возможностей новаторства, достижения конкурентных преимуществ и успеха.

Несмотря на мнения экономистов, часть которых не торопится делать в своих теориях поправки на новый феномен знаний, во многих компаниях связывают свое будущее с наступлением инфократической экономики, регулируемой наиболее компетентными и лучше всего способными к инновациям игроками. Управление знаниями — основной компонент таких стратегий.

Традиционная экономическая теория утверждает, что прибыль, извлекаемая компанией из каждого последующего производимого продукта сокращается: из-за дефицита высококачественных входных ресурсов невозможно создавать дополнительные продукты также эффективно, как первоначальный. Согласно этому закону сокращения прибыли западные индустриальные гиганты неминуемо остановились бы в развитии, поскольку исчерпали бы наиболее эффективные факторы производства. Однако они продолжают расти, и даже с большей скоростью.

Острые вопросы

Насколько важно новаторство в достижении успеха вашей компанией?

Это объясняется тем, что старая экономика забывала принять во внимание идеи — фактор производства, стоящий на переднем плане превалирующей ныне экономической теории. В то время как традиционные физические объекты, безусловно, являются предметами дефицита и обуславливают сокращение прибыли, число возможных способов, которыми их можно перегруппировать для создания чего-то более ценного, огромно, поэтому перспективы экономического роста гораздо больше тех, что представлялись ранее.

В компаниях с хорошим менеджментом знают, инновация — это волшебный ингредиент. Здесь, вместо того, чтобы констатировать сокращение прибыли, благодаря перспективным новым идеям могут ожидать ее увеличения, ведь затраты на продукты инвестируются в знания об их разработке и окупаются большими продажами. Ко всему прочему, чем успешнее такая компания, тем больше там возможностей создавать новые знания, которые, в свою очередь, порождают еще лучшие продукты.

Интеллектуальный капитал: измерение знаний

Поскольку успех и рост компаний все больше зависят от корпоративных знаний, физические активы уступают лидирующие позиции нематериальному фактору — знаниям.

Остроумные цитаты

«Что мешает компаниям создавать свое будущее, так это статическое мышление, бесспорные обычаи, близорукий взгляд на возможности и угрозы, а также не вызывающие возражения прецеденты».

Гарри Хамел, «Соревнование за будущее» (Competing for the Future)

В некоторые организации пришли к выводу, что четкое измерение ресурса знаний поможет им управлять, и предприняли попытки оценить стоимость этого актива. Измерение интеллектуального капитала, однако, оказалось непростой задачей, поскольку он включает такие разнообразные и нечетко определенные ресурсы, как знания и навыки сотрудников, взаимоотношения с клиентами, мотивация сотрудников и инфраструктура поддержки знаний.

Тем не менее, отдельные известные компании, например шведская страховая фирма Skandia AFS, всерьез посягнули на описанную выше задачу. Здесь исходили из того, что приблизительная правда лучше точной ошибки, и расценивали свои усилия как первый шаг в более четком понимании нематериального интеллектуального капитала. Усилия оказались не напрасными, и в Skandia AFS даже опубликовали некоторые данные об этом ресурсе в дополнении к ежегодному отчету.

Обычно знания, как новая форма капитала, разделяются на три категории:

- интеллектуальный капитал;
- клиентский капитал;
- структурированный капитал.

Интеллектуальный капитал представляет собой общую сумму знаний сотрудников. Его стоимость, по меньшей мере, равна затратам, которые могут уйди на создание этих знаний заново.

Клиентский капитал — знания о взаимосвязях с клиентами. Это не просто вопрос верности торговой марке. Клиентский капитал рассматривает, насколько хорошо в компании способны понять своих заказчиков, их меняющиеся нужды и требования. Стоимость такого капитала не меньше затрат на приобретение новых клиентов.

Структурированный капитал представляет собой превращение интеллектуального и клиентского капитала в продукты и службы. Чем быстрее вы можете это делать, тем больше стоимость структурированного капитала, поскольку меньше шансы, что он устареет или будет доступен конкурентам.

Острые вопросы

Какой процент общей прибыли обеспечивается продуктами и службами, анонсированными в прошлом году?

Часто полагается, что совокупность этих трех форм капитала есть разницу между номинальной и рыночной стоимостью компании. Однако это утверждение недальновидно, поскольку рыночная стоимость в тот период, когда интеллектуальный капитал преобразовывается в структурированный, или идет инновационный процесс, может варьироваться.

ROT = (%P/100) * (sY/nY)

%P = процент прибыли;

sY = сколько лет продукты непрерывно приносят прибыль;

nY = за сколько лет до того, как начали приносить прибыль, эти продукты были анонсированы [сколько лет они разрабатывались].

Это равенство оценивает, насколько организация новаторская, а именно может ли она оставаться инновационной на протяжении ряда лет.

Авторитетные мнения: Томас Стюарт

Большинство людей сегодня пользуются терминами, которые были определены в его книге «Интеллектуальный капитал» (Intellectual Capital).

Авторитетные мнения: Лив Эдвинсон

Эдвинсон — соавтор книги «Интеллектуальный капитал» (Intellectual Capital), рассказывающей о том, как раскрыть дремлющие мыслительные способности компании. Вице-президент Skandia AFS, Эдвинсон был первым руководителем, кто нашел способы представить интеллектуальный капитал организации в ежегодном финансовом отчете.

В частности, компания, которая за последние 5 лет извлекла за каждый год 50% прибыли из продуктов, анонсированных в том же году, имеет ROT=2,5. Неплохо. Хотя фирма, которая 10 лет получила 100% ежегодной прибыли из продуктов, анонсированных за 3 года до этого, имеет лучший показатель ROT=3,3.

Заметим, что такой анализ маскирует сложность линий многочисленных продуктов и не учитывает их различные вклады в общую прибыль. Фактически, полный подсчет ROT должен проводиться по приносимой каждым продуктом прибыли.

Но даже простой анализ общедоступных данных дает четкое представление о положении организации в отрасли относительно конкурентов. Представим, например, что вы работаете на рынке высоких технологий. 80% вашей прибыли должно поступать из продуктов, анонсированных не позднее 24 месяцев назад. Если это не так, вы — вне бизнеса.

В заключение скажем, что ROT — показатель относительный. Для победы в соревнованиях с конкурентами вам просто нужно добиваться, чтобы он, как и другие показатели прибыли (отдача по инвестициям, скорость возврата инвестиций и др.), был выше, чем у них.

ROT	**%P**	**nY**	**sY**
2,5	50	1	5
3,3	100	3	10
2,3	70	3	10
1,0	100	20	20

Глава 2
Краеугольные камни знаний

Итак, в первой главе книги была обоснована необходимость управления знаниями для бизнеса. Безусловно, в этой области наблюдается быстрое и очень заметное оживление, правда, пока оно производит больше тепла, чем света. До сих пор еще нет полного понимания того, как эффективно внедрить управление знаниями, и даже того, что это собственно такое. Достаточно привести общепринятые определения управления знаниями, и проблема станет очевидна.

Вот два из них.

«Управление знаниями... воплощает: процессы поиска возможностей информационных технологий по совместному объединению данных и обработке информации, а также творческие и инновационные способности людей».[i]

«Управление знаниями... выясняет, как и почему пользователи информации мыслят, что они знают о тех вещах, которые знают, а также какими знаниями и установками они владеют и какие решения принимают, взаимодействуя с остальными».

Не удивительно, что, прочтя это, вы почувствуете себя в замешательстве. Хорошему менеджеру понятно, первое, что нужно управлению знаниями, — это его сжатая формулировка. Вот пример краткости.

Управление знаниями (Knowledge Management, KM) — это активизация использования коллективной мудрости для развития реакции и способностей к новаторству.

Важно отметить три критических аспекта этого определения. Они должны быть удовлетворены прежде, чем информация сможет считаться знаниями.

- Знания связаны. Они существуют как *коллекция* многочисленных навыков и идей (коллективная мудрость).

- Управление знаниями — это катализатор, оно *активизирует действия* (использование мудрости). Знания всегда зависят от условий среды и стимулируют проведение ответных на изменение этих условий действий (развитие реакции). Информация, которая к этому не приводит, знаниями не является. Как сказал Питер Друкер: «Знания по большей части существуют только в приложении».

- Знания можно применять в условиях, с которыми еще не приходилось сталкиваться. Когда информация применяется в *новых* ситуациях, для которых не существует прямых прецедентов, она становится знаниями, и напротив, «закупоренная» в предыдущей модели информация — не есть знания.

Эти положения вводят другое, ясное для хорошего менеджера, отличие — безусловную разницу между знаниями и их управлением и информацией и ее управлением.

Авторитетные мнения: Майкл Поланьи (1891-1976)

Представитель современного Возрождения, болгарин по национальности, Майкл Поланьи приобрел известность и как ученый, и как философ. В начале карьеры он проводил исследования преимущественно в области физической химии, а затем, в возрасте 55 лет, обратился к философии. Его работы (следует упомянуть «Личные знания»/Personal Knowledge) были в числе первых научных трудов о создании и применении знаний. Он был тем пионером, который распознал разницу между имплицитными (неявными) и эксплицитными (явными) знаниями и построил теорию о их приобретении и использовании людьми, а точнее, о процессе познания. Поланьи был уверен в важности имплицитных знаний, он полагал их источником всех эксплицитных и утверждал, что знания не существуют отдельно от человека, они внутри него и являются личными. На основе его теорий были созданы многие новые, пытающиеся объяснить, в частности, некоторые парадоксы современного рынка акций.

Ее важно распознать, поскольку слишком много организаций отказалось от создания приложений, которые, как они думали, были системами управления знаниями. А результаты могли быть приемлемыми и даже превосходными, будь они направлены в правильную сторону. Поэтому, если вы собираетесь инвестировать средства в управление знаниями, убедитесь, что понимаете, чем оно отличается от управления информацией.

- Управление информацией состоит из заранее запланированных ответных реакций на предполагаемые стимулы.

- Управление знаниями состоит из незапланированных (инновационных) ответных реакций на неожиданные стимулы.

Рис. 3. Сравнение решений по управлению знаниями с традиционными информационными системами.

Из рассмотрения матрицы стимул/реакция можно сделать следующий вывод — там, где принимаются решения, знания должны усваиваться человеком и сосуществовать с интеллектом, поэтому основное их хранилище находится в людских головах (по крайней мере, до тех пор, пока машины не станут разумнее нас).[ii] Электронные и бумажные репозитарии знаний — всего лишь промежуточные накопители информации в ее движении между людьми.

Остроумные цитаты

«Даже горстка работающих знаний стоит больше кучи неработающих».

Кахил Гибран

Сейчас, пока мы еще не проявили чрезмерного усердия и не обрисовали все отличия между знаниями и информацией, учтите следующую аксиому. Предприятие с системой управления знаниями часто эффективно лишь настолько, насколько эффективна информация, на основе которой его сотрудники учатся. Информация и информационные системы в таком предприятии должны быть точными, своевременными, доступными для тех, кто в них нуждается, и удобными в использовании. Чтобы оценить корпоративную информацию, достаточно ответить на два вопроса несложного теста.

- Необходима ли эта информация в процессе принятия решения?
- Как она попадает к людям, которым требуется?[iii]

Классификация управления знаниями

Классификация Knowledge Management необходима для полного осознания того, что такое знания, и что понимается под управлением ими, ведь имеются различные типы знаний, служащие для определенных целей и обладающие собственными специфическими чертами. Лучше всего выделить два аспекта классификации: сложность знаний и функции управления знаниями.

Сложность знаний — степень сложности их усвоения и передачи. Все знания существуют в эксплицитно-имплицитном (явно-неявном) континууме, и чем ближе они к неявному состоянию, тем сложнее в распространении.

Функции, или приложения, управления знаниями. Решения по управлению знаниями могут быть приведены к комбинациям четырех функций, каждая из которых — это связь определенных компонентов (знаний с людьми, знаний со знаниями и др.). Данные функции/приложения известны как посредничество, воплощение, усвоение и познание.

Сложность знаний

Все знания могут быть классифицированы согласно сложности усвоения и передачи, зависящей от их нахождения в эксплицитно-имплицитном (явно-неявном) континууме. Разницу между явными и неявными знаниями Майкл Поланьи выявил еще в 1966г.[iv]

Эксплицитные (явные) знания — это знания, которые могут быть выражены на формальном языке и с легкостью переданы от одного человека другому. *Имплицитные (неявные) знания*, напротив, определяются как персональные знания, связанные с личным опытом, они включают такие неосязаемые факторы, как предположения, идеи, инстинкт и анализ. Эксплицитные знания можно сжать до нескольких обобщающих символов и закодировать на обычном (записать словами) или машинном языке. По своей природе они без проблем распространяются/передаются. Имплицидные знания нельзя закодировать, они могут распространяться только в моделях синхронных коммуникаций («из уст в уста»).

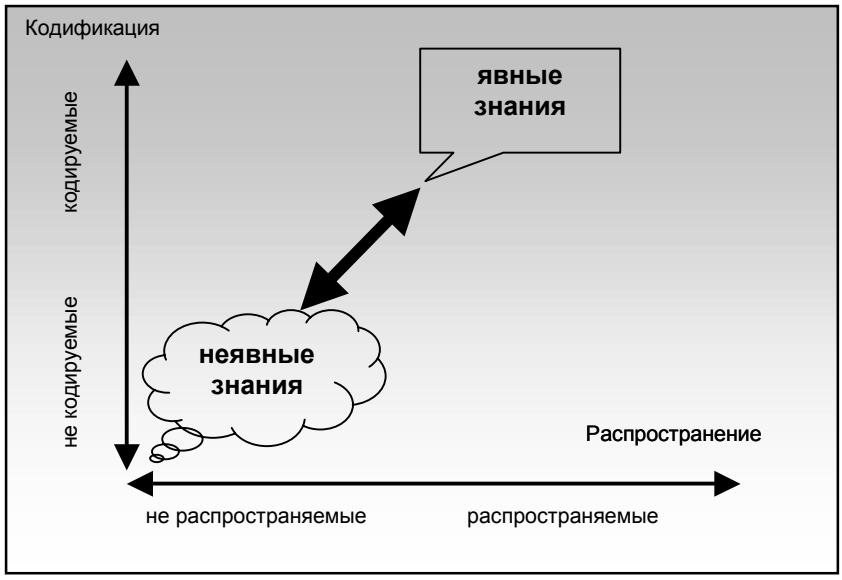


Рис. 4. Сложность знаний.

Формулировка Поланьи для явных знаний, казалось бы, ставит под сомнение положение о том, что знания должны содержаться внутри человека (см. рис. 3). Но его взгляды сформировались еще до информационной революции, и эксплицитные знания Поланьи в контексте нашего обсуждения больше соответствуют понятию «информация». Однако эта схема широко распространена, и вы должны быть с ней знакомы, поэтому мы приводим ее для примера. Природа эксплицитных знаний такова, что именно они обычно и выступают в качестве тех, к которым обращаются и которыми обмениваются в организациях. Ясно, что проблема их использования заключается в управлении большим объемом доступной информации. Имплицидные знания, в свою очередь, хотя потенциально и представляют для компании большое значение, гораздо сложнее в поиске и распространении (иногда это осуществить вообще невозможно).

По большому счету, задача управления всеми типами знаний одна — построить мост между теми, кому необходимы знания, и теми, у кого они есть. А вот реализация ее может быть разной. Эксплицитные знания вполне удовлетворительно распространяются с помощью электронных средств, в то время как наиболее действенный способ передачи имплицидных — «из уст в уста». Здесь доказала свою эффективность практика обучения в рабочей группе, наставничества и сообществ практиков.

Представьте себе процесс оплаты счетов в организации. Это последовательность четко заданных шагов, где причины принятия того или иного решения очевидны и легко поддаются объяснению. Следовательно, применяемые здесь знания носят преимущественно эксплицитный характер. Другой процесс, например работа финансового менеджера, более имплицидный. Знания о клиентах, их интересах и заботах, необходимые для выполнения их требований навыки, информация о различиях между заказчиками и методами работы с ними основываются преимущественно на выработанном с годами опыте, врожденных качествах и на умении поставить себя на место клиента. Это ареал имплицидных знаний.

Методы управления и обмена знаниями могут значительно отличаться друг от друга. Так, финансовые воротилы в течение ряда лет делятся своей мудростью с небольшой группой близких и доверенных последователей, тогда как трейдеры ценных бумаг по всему миру общаются анонимно на языке прекрасно сформулированные данных о цене/количестве.

Десятилетиями компании, направляя инвестиции в область информационных технологий, ориентировались скорее на эксплицитные, чем на имплицитные знания. Тому есть три причины:

- Эксплицитные знания часто передаются как стандартная составляющая большинства информационных систем обработки транзакций.
- Их гораздо проще передавать и отыскивать, чем имплицитные.
- Мы имеем врожденное недоверие ко всему, что сложно выразить словами и цифрами.

Вы можете засвидетельствовать, что финансовые ведомости отражают только осязаемые активы, в то время как самые ценные ресурсы компании (мыслительные способности и знания сотрудников) они вообще не учитывают, за исключением тех редких случаев, примером которых выступает Skandia AFS.

Наиболее ценные знания организации — имплицитные. Из-за простоты распространения корпоративных эксплицитных знаний конкурентам, как правило, не сложно стать их обладателями, а вот изучить и создать неявные — для них проблема. По сему, если компания в состоянии использовать имплицидные знания, в ее распоряжении находится гораздо более мощный инструмент обеспечения конкурентных преимуществ.

Нет сомнения в том, что именно неявные знания играют важнейшую роль в достижении успеха. По этой причине возможность расширения их использования в организации — одна из ключевых целей управления знаниями. Она же одна из самых сложных.

Грамотный менеджер понимает, что эксплицитные и имплицитные знания несут с собой различные проблемы. В первом случае основное — это поддерживать их объем и гарантировать релевантность (актуальность и уместность). Информационное переполнение — типичная болезнь организаций. Это ситуация, когда уровень эксплицитных знаний превышает ту отметку, после которой их уже невозможно правильным образом фильтровать и доставлять в нужное место в нужный час.

Для имплицидных знаний на первом месте — необходимость их сформулировать в форме, пригодной для коммуникации. Поэтому самая значительная стоящая перед менеджером проблема — справиться с невозможностью традиционных информационных систем закодировать эти знания. Но это еще не все. В ряде случаев знания полагают имплицидными только потому, что ни у кого не было ни сил, ни времени их кодировать. Люди нередко торопятся объявлять то или иное необъяснимым.

Вы можете начать с поиска незакодированных знаний, которые бы после перевода на печатный язык стали эксплицитными. Однако учтите, что не все знания поддаются кодированию, и не все их владельцы рассматривают перевод в явную форму как позитивное явление. Вы не должны их отпугнуть и заставить скрывать то, что им известно.

Грамотная стратегия управления знаниями ориентируется на не объединении и распространении информации, а скорее на создании механизмов, связывающих одних практиков с другими. Данные механизмы, в их числе сообщества практиков, имеют свои особенности. Так, они появляются на добровольных началах: двое, трое, четверо, а может двадцать и тридцать людей притягиваются друг к другу силами социального и профессионального характера. Они непосредственно сотрудничают, обращаются за советами и учатся один у другого — система построена на узах бесспорного доверия. Причем, «доверие» — это ключевое слово для любого решения по управлению знаниями.

Сообщества подобного рода тяжело построить, но легко разрушить. Они принадлежат к наиболее важным структурам любой организации, в которой есть мыслительная деятельность, и в тоже время неизбежно подрывают формальные структуры.

Помните о том, что знания связаны, это коллекция корпоративной мудрости. Чтобы трансформировать информацию в знания, необходимо определить связи, а затем поддерживать их и управлять ими и, что еще важнее, — людьми, ведь они, в конечном счете, являются собственниками всех знаний. Выполнение перечисленного выше заметно помогает перевести аморфный интеллектуальный капитал в структурированный — продукты и службы. Далее в книге мы остановимся на этом подробнее.

Остроумные цитаты

«Познания каждого из нас гораздо больше, чем мы себе представляем. Однако это лишь познания, а не понимание, которое может оказывать влияние на поведение».

Маршал Маклухан

Сообщества практиков

Неформальные

- Возникают на почве социальных связей и общих интересов.
- Могут быть как функциональными, так и межфункциональными.
- Наиболее типичная форма — органичная, развивающаяся на добровольных началах.

Формальные

- Создаются на базе уполномоченных команд.
- Имеют тенденцию к межфункциональности, поскольку отражают командную структуру.

Вы можете использовать неформальные сообщества практиков как модель для построения формальных, но где уверенность, что, осуществляя такой перенос знаний, вам удастся сохранить связи? Какие функции требуются при этом от решений по управлению знаниями?

Приложения управления знаниями

Управление знаниями имеет четыре основных приложения/функции. Они базируются на модели, которая видит основную роль КМ в таком обеспечении обмена знаниями по всей организации, чтобы каждый сотрудник или группа понимали их достаточно глубоко и полно для эффективного принятия решений и новаторства.

Перечислим приложения управления знаниями:

- посредничество;
- воплощение;
- усвоение;
- познание.

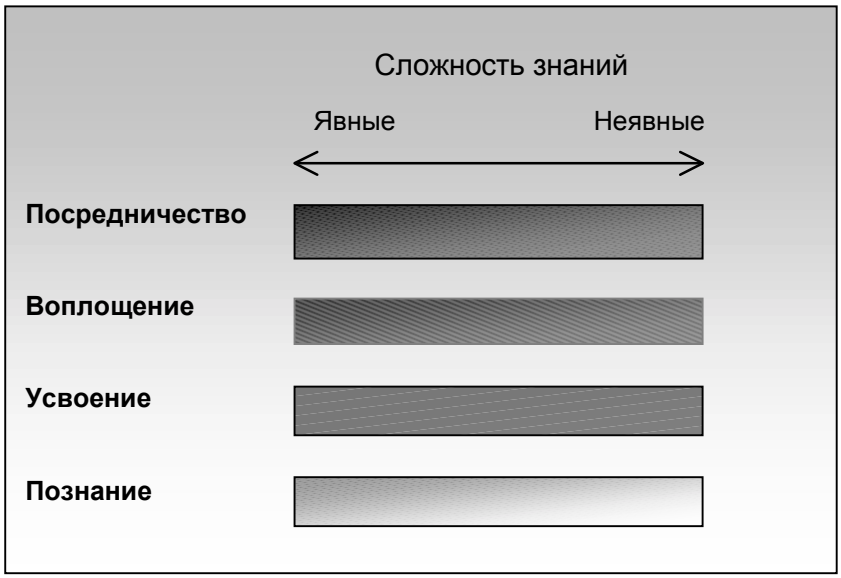


Рис. 5. Приложения управления знаниями.

Посредничество

Посредничество — связь между знаниями и людьми. Суть состоит в организации коммуникаций того, кто ищет определенные знания (искателя), с тем, кто может их предоставить (обладателя), причем последний должен быть выбран оптимальным образом. Распространены два типа посредничества: асинхронное и синхронное.

Асинхронное посредничество имеет место там, где воплощение и усвоение не идут одновременно. В этом случае во внешнем репозитарии хранится информация о владельцах знаний. Большинство баз знаний работают по следующему принципу — знания поступают и классифицируются в базе обычно еще до того, как где-либо в организации в них возникнет необходимость. Когда сотруднику нужны определенные знания, он ищет их в базе знаний и, найдя, извлекает. Если таким образом извлекаются эксплицитные знания, то это — процесс усвоения, если же определяются владельцы имплицитных — это и есть асинхронное посредничество. Асинхронный метод значительно облегчает посредничество, но в то же время, как будет показано в главе 4, вызывает другие сложности. Он лучше подходит для эксплицитных знаний, которые проще поместить на внешний носитель информации.

Синхронное посредничество, напротив, имеет место там, где воплощение и усвоение идут одновременно. Знания не сохраняются до передачи: человек, которому необходимы знания, напрямую общается с тем, кто ими обладает, причем найти последнего — и есть основная проблема при отсутствии центрального репозитария. Этот метод может показаться менее эффективным в сравнении с асинхронным посредничеством, однако для имплицитных знаний он более распространен, поскольку открывает возможность комплексного диалога между сотрудниками, обменивающимися знаниями. Сообщества практиков, неформальные группы, общества по интересам и просто обмен знаниями с коллегами — примеры посредничества в области совместного использования имплицитных знаний.

Остроумные цитаты

«Новый источник власти — это не деньги в руках избранных, а информация, которой владеют массы».

Джон Нейсбит, «Мегатенденции» (Megatrends)

Воплощение

Воплощение — связь знаний со знаниями. Воплощение представляет собой процесс сбора знаний во внешнем репозитарии и организации их согласно определенным классификационным схемам с предоставлением карты структуры коллекции.

Пока, увы, лишь отдельные организации уделяют внимание введению данных в системы управления знаниями, остальные концентрируются на извлечении знаний из этих систем. Во многих компаниях воплощение осуществляют, не прибегая к формальным механизмам. Однако нельзя постоянно опустошать ресурсы систем управления знаниями, к примеру экосистем, не пополняя их.

Ниже отметим, что у малых предприятий и компаний, работающих на зарождающихся рынках, есть уникальное преимущество — небольшая текучесть кадров и естественный неформальный обмен информацией между относительно небольшими группами людей. В целом, сбору знаний могут препятствовать:

- мобильность;
- моральное старение;
- угроза специалистам.

Мобильность

Мобильность угрожает сбору знаний преимущественно в больших организациях, а также в фирмах, работающих на сложившихся или почти сложившихся рынках — здесь велика текучесть кадров (и их «серых клеточек»).

Моральное старение

Если на основе тех или иных знаний принимаются решения, нужно постоянно производить их переоценку, поскольку срок жизни у них ограниченный. Трудности возникают из-за того, что знания не всегда открыты и легко доступны, а то, что лежит не на поверхности, как правило, часто не проверяется. Так, сотрудники могут принять процесс или бизнес-метод за верный, раз имелся прецедент успеха, но ведь этот прецедент может основываться на устаревших исходных посылках.

Еще больше ухудшает ситуацию смешение информации и знаний. Мы склонны полагать, что накопление информации ведет к накоплению знаний, которые делают положение компании на рынке уникальным. В действительности верно обратное утверждение. Большие объемы информации на современном рынке «выравнивают игровое поле», поскольку информация едва ли может быть доступна только для одной компании — ее слишком просто копировать и распространять. Знания же гораздо труднее дублировать вне корпоративной цепочки — они включают в себя многочисленные связи.

Знания, в отличие от легко поддающейся сбору информации из контрактов, документов и т.д., не являются статическим ресурсом. По большей части они опираются на комбинацию методов и позиций, с помощью которых их можно последовательно обновлять. Это означает, что знания не могут длительное время храниться без потери свойственной им ценности, то есть актуальности.

Угроза специалистам

Многие люди, ставшие специалистами в своей области, явно неохотно делятся своим опытом, боясь, что это сделает их навыки менее ценными. Неуверенно чувствующий себя на рабочем месте человек не использует знания в полную силу. Конечно, порядок этой силы все еще зависит от отрасли: так, квалификация бухгалтеров мало изменяется за пять лет, в то время как база знаний инженеров подвержена ежемесячным круговоротам.

В организации, где пытаются внедрить систему управления знаниями, часто нацеливаются на сбор знаний, не учитывая их моральное старение. А ведь доступ к лучшей вчерашней практике ничем не может помочь, например, крупной консалтинговой компании Arthur Andersen, если знания устарели.

Гораздо важнее, но и гораздо сложнее, обеспечить не сбор, а замену знаний. Это ставит в тупик специалистов многих компаний: они слишком поздно осознают, что все их усилия по накоплению знаний есть не более чем случайная аккумуляция информации. Во многих организациях создают временные коллекции информации, но и это, как мы уже указывали, не является управлением знаниями.

Три компонента воплощения знаний

Сбор и хранение знаний в подходящем репозитарии

К знаниям, хранящимся в чьей-то голове, легко прибегнуть только владельцу этой головы. Отсюда вытекает необходимость общего корпоративного репозитария знаний сотрудников. Он может быть выполнен как база данных или документов, видеотека и коллекция устных фраз. Обеспечение длительного хранения знаний требуется не всегда. Например, при вербальном общении репозитарий опустошается, как только к нему обращаются. Таким образом, тип репозитария должен соответствовать содержащимся в нем знаниям: числа лучше всего располагать в структурированной базе, в то время как визуальные знания стоит оставлять в «живом» исполнении или записывать на видеокассеты.

Интерпретация знаний в удобную форму

Многие документы компании могут существовать только на бумаге. Для того чтобы без задержек ими манипулировать требуется сканирование, а в ряде случаев — оптическое распознавание текста. Другой пример интерпретации знаний в удобную форму — перевод текста с одного языка на другой, родной для пользователя.

Классификация, или организация, знаний в удобной форме

Эта функция, вероятно, труднейшая из трех. Она требует от обладателя знаний оформить классификацию информации в наиболее удобной форме. Цель состоит в том, чтобы сделать знания удобоваримыми для пользователя самым эффективным из возможных способов. Так, в том случае, когда в организации хотят собрать в базе данных свой лучший практический опыт, нужно предусмотреть технологии классификации каждого проекта, тогда информацию о нем найти будет легко.

Усвоение

Усвоение — это связь знаний и запросов, поиск знаний во внешнем репозитарии и их фильтрация для предоставления наиболее уместных запросу результатов. Во время усвоения используется построенный на этапе воплощения репозитарий, но форма базы знаний меняется в соответствии с запросом.

Вот два различных аспекта усвоения: выборка и фильтрация знаний.

Остроумные цитаты

«Прекращая эволюционировать, знания превращаются в догму».

Томас Девенпорт, Лоуренс Прусак

Выборка знаний из репозитария и депонирование их в память пользователей

Знания должны поступать пользователю в максимально удобной для освоения форме. Поэтому функция усвоения может включать интерпретацию и/или переформатирование имеющихся знаний. Длинные вереницы цифр, к примеру, для понимания гораздо нагляднее представить в виде графиков. Другой образец — аннотация, предваряющая большой документ.

Фильтрация знаний

Фильтрация означает выбор из всей накопленной информации нужных знаний. Даже имея представление о необходимых знаниях, пользователям может быть непросто их выбрать из большого репозитария. Одна из функций решений по управлению знаниями — помочь их фильтровать. Например, работающая над фьючерсным финансовым проектом команда может запросить в базе знаний историю подобных проектов и получить список наиболее похожих.

Познание

Познание — связь знаний с процессом: принятие решений на основе доступных (прошедших три предыдущих стадии: посредничество, воплощение и усвоение) знаний.

В простейшей форме познание достигается приложением к ситуации имеющегося опыта для выяснения наиболее удобоваримого результата. Шахматы могут послужить знакомым образцом простого (хотя и в сторону увеличения сложности) принятия решений. Однако такой способ применим только в относительно предсказуемых обстоятельствах. В более сложных условиях, таких как быстро меняющаяся деловая среда, в процессе выработки решений часто приходится полагаться на ограниченную информацию, а порой даже на интуицию и чутье. Понятно, что это лежит на плечах людей.

Вразрез популярному убеждению заметим, что никакая технология не может быть панацеей для познания. Большинство технологий решает только ограниченные проблемы, когда будущее предсказуемо на основе прошлых событий. Но в современных организациях проблемы и возможности по большей части «непоследовательные», поэтому предсказание грядущего аргументировать сложно.

Таким образом, машины не способны справиться с процессом принятия решений в сложных современных условиях бизнеса, только людскому мышлению подвластны подобные задачи. Когнитивные процессы, в том числе визуализация, могут сыграть важную вспомогательную роль, упростить людям понимание контекста решения.

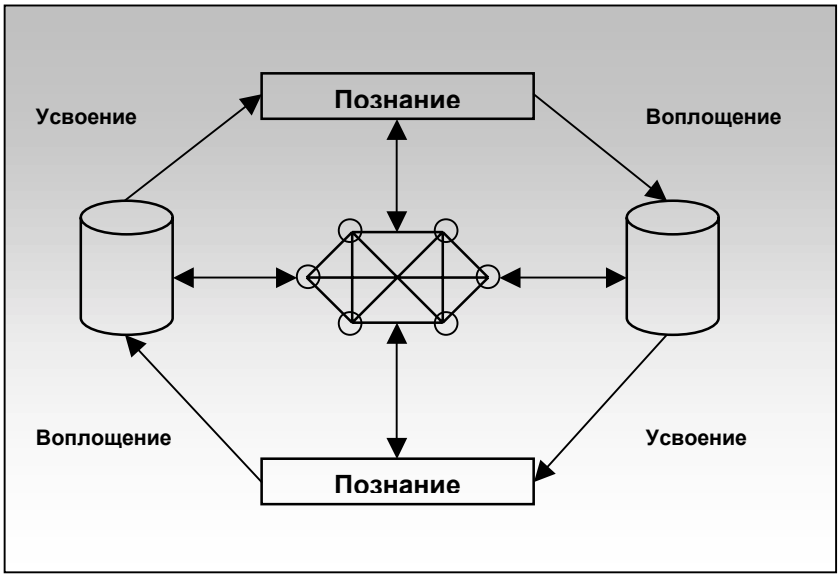


Рис. 6. Взаимосвязь функций управления знаниями.

Схема на рисунке иллюстрирует взаимоотношения между посредничеством, воплощением, усвоением и познанием.

Воплощение — это сбор знаний во внешнем репозитарии и их организация согласно системе классификации и соподчинения.

Усвоение. В то время как воплощение отвечает за сбор знаний, задача усвоения — нахождение знаний согласно определенным требованиям пользователя. Это выборка знаний из репозитария, их фильтрация с целью обеспечения соответствия запросу и, наконец, построение новых структур знаний.

Посредничество — связь пользователей со знаниями и их провайдерами (обладателями). Тогда как усвоение концентрирует внимание на передаче явных знаний, посредничество выступает агентом неявных. Отслеживая навыки и интересы людей, посредничество обеспечивает связь тех, кому знания нужны, с теми, кто ими владеет.

Познание дает пользователям возможность организовывать быстрые и спонтанные связи между отдельными частями знаний с помощью визуальных инструментов навигации по их сложной структуре. В результате этого процесса рождаются новые знания, что и представляет собой конечную цель Knowledge Management.

Пятое приложение

Измерение — важная функция управления знаниями, хотя с технической точки зрения она приложением управления знаниями считаться не может (в отличие от посредничества, воплощения, усвоения и познания). Измерение относится ко всем операциям управления знаниями, которые подсчитывают, описывают и определяют количество знаний и характеристики KM-решений. Это в меньшей степени функция управления знаниями, а в большей — действие, нацеленное на гарантию успешного внедрения систем Knowledge Management.

Наиболее распространены две формы измерения: финансовые калькуляции и анализ использования знаний.

Авторитетные мнения: профессор Икуджиро Нонака, специалист в области создания знаний

Икуджиро Нонака направил свои исследования на процесс управления знаниями в организациях. Он выпустил нескольких книг и монографий, в числе которых: «Компания, создающая знания» (The Knowledge-Creating Company, Oxford Press, 1995г.), «Ускорение создания информации» (Accelerating Information Creation, Sloan Management Review, 1998г.), «Проектирование разработки нового продукта» (The New Product Development Game, Harvard Business Review, 1986г.), «Создание организационного порядка из хаоса: самообновление японских фирм» (Creating Organizational Order out of Chaos: Self-renewal in Japanese Firms, California Management Review, 1998г.)

Разработка финансовых калькуляций

Финансовые калькуляции применяются для измерения характеристик KM-решений и построения систем стимулирования сотрудников. Лишь отдельные компании пока проявили себя на этом поле деятельности, хотя те, кто это сделали, добились определенного успеха. В главе 4 будет более подробно рассказано о стимулировании.

Анализ использования знаний

Анализ использования знаний включает в себя макроскопический анализ статистики по операциям репозитария и коммуникациям. Часто проводятся как часть анализа бизнес-процессов и реинжениринга. Для приблизительной оценки использования знаний, как правило, пригодны такие показатели: уровень сетевого трафика и списки рассылки электронной почты.

Какие бы показатели вы не выбрали, в любом случае нужно рассматривать использование знаний с точки зрения видения компании. Отметим здесь, что классификация существенно упрощает управление интеллектуальным капиталом.

Оценка интеллектуального капитала проводится преимущественно приблизительная, а не точная. Например, в одном отделе Skandia в качестве показателя эффективности административных порядков служит время, в течение которого телефон не был занят.

Процесс разработки и совершенствования индикаторов обычно идет сверху вниз и охватывает тех, кто выполняет измерения, и тех, чью деятельность оценивают, он придает уникальность функции измерения в каждой компании.

Как работает посредничество

Четко осознав важность брокера знаний, консультанты по управлению Ernst & Young внедрили базу «Эрни», с помощью которой вопросы клиентов автоматически находят ответы специалистов.

Подписавшись на сервис «Эрни», клиенты Ernst & Young могут задавать вопросы из Web-интерфейса. На основе анализа ключевых слов вопроса определяется, кому из сотрудников организации (эксперту в данной области) его направить. Получив вопрос, консультант отвечает на него, при необходимости обращаясь за дополнительными знаниями к базе. Таким образом клиенты с конкретными потребностями в знаниях связываются с экспертами в данной области независимо от географического местоположения обеих сторон.

Стоит отметить одну из наиболее ценных особенностей «Эрни». Она состоит в том, что система работает не как репозитарий информации, а как репозитарий контактов. «Эрни» — это рулевой между теми, кто владеет знаниями, и теми, кто в них нуждается.

Как заставить знания работать

В книге «Компания, создающая знания» Нонака и его соавтор Хиротака Такеючи познакомили мир с процессом рождения знаний в организации, который они определили как возможность целой компании создавать новые знания, распространять их в своих пределах и воплощать в продуктах, службах и системах. Они полагали, что именно это позволяет организациям постоянно эволюционировать (расти и внедрять новшества).

Несмотря на различные дискуссии и мнения, окружающие управление знаниями, по существу, предпринимаемые в этом направлении действия можно отнести всего лишь к трем категориям (методам). Вам, как хорошему менеджеру, сначала следует определить, какой из этих методов лучше всего подходит для целей организации: это поможет установить, что вы ждете от управления знаниями, и понять, какие технологии, приложения и стили управления нужны.

Три метода управления знаниями это:

- учащаяся организация;
- библиотека знаний;
- важная для миссии осведомленность.

Учащаяся организация

Этот метод использования знаний сфокусирован на предоставлении компаниям возможности осуществления новых деловых стратегий. Он ориентирован на культурную реформу позиций и практики фирмы относительно знаний. В учащемся предприятии преобразованиям подвергается не только способ, которым люди организовывают свои знания, но и методы их мышления и накопления навыков. Здесь особое внимание уделяют обмену неявными знаниями между членами рабочей группы, благодаря чему удается сохранять знания в случае ухода ведущих сотрудников, ведь цель — вывести процесс новаторства на новый уровень *во всей* компании.

Метод учащейся организации требует сделать ударение на *генеративное обучении* — это дополнительное обучение работающих специалистов, которое при необходимости сопровождает адаптивное. К нему прибегают, когда становится ясно, что понимание сотрудником той или иной ситуации невозможно без новых способов восприятия и обдумывания. Процесс идентификации новых проблем, нахождения новых возможностей и изменения стандартных процедур, с помощью которых мы приспосабливаемся к ситуации или меняем ее, требует переосмысления и перестроения наших ментальных моделей.

Способность к обучению, самостоятельному приобретению профессиональных навыков — основной инструмент генеративного обучения, она помогает сотруднику и организации во время непредвиденных событий. Способность к обучению позволяет адаптировать свои навыки и применять их в новых обстоятельствах. В компании, динамично реагирующей на изменения условий, требования к знаниям и опыту пересматриваются практически ежедневно. Здесь важно не сколько вы знаете, а скорее, что и как быстро вы способны изучить. В результате, хороший менеджер в учащейся организации ценит способность к обучению сотрудников, занимающих ряд должностей, не меньше, чем их основные навыки.

У каждой учащейся организации может быть своя специфика. Например, компания Honda и несколько других японских автомобилестроителей регулярно предусматривают избыточность своих деловых процессов. Имеется в виду предоставление сотрудникам информации, выходящей за рамки непосредственно необходимой им на своем рабочем месте. Такие избыточные знания упрощают разделение обязанностей, приводят к появлению творческих решений из неожиданных источников и работают как механизм самоуправления.

Шведский деловой журнал Affaersvaerlden, в свою очередь, практикует коллективное написание материалов и помощь молодым сотрудникам. Так, интервью и большие статьи обычно выполняются группой соавторов, что ускоряет обучение новых специалистов, передачу неявных навыков и деловых связей от старших к младшим.

Библиотека знаний

Метод библиотеки знаний нацелен на улучшение управления новыми проектами и процессами в организации. Он хорошо подходит для ситуаций, в которых основополагающие силы не меняются радикально и часто. Обычно в центре инициативы стоит построение базы знаний, как правило, содержащей в себе лучшие практические наработки по проектам.

Главная функция базы знаний — обеспечить совместный доступ к подобранным из предыдущего опыта рациональным зернам, которые могут найти широкое применение в будущем. Каждый представляющий интерес проект, процесс и т.д. документируется в свободно структурированной манере. Если необходимо, дается сопроводительная документация.

При построении библиотеки знаний первая проблема, встающая перед менеджером, — так организовать знания, чтобы наилучшим образом связать их с пользователями. Вторая — стимулировать людей вносить знания в базу (см. главы 3 и 4, где более подробно обсуждаются эти проблемы).

Остроумные цитаты

«Знания — это информация, нашедшая хорошее применение».

Джим Боткин

Независимо от отрасли деятельности компании или задачи, на которой пользователи концентрируют внимание, форма библиотеки знаний обычно одна и та же. К примеру, в компании Chevron создали базу знаний «Лучшая практика», где содержатся данные по каждому проекту, в том числе о членах его рабочей группы, клиентах и инновационных решениях, которые теперь доступны для остальных. Многочисленные консалтинговые агентства используют тот же подход. В истории выполняемого любой командой проекта документируются действия по нему.

Библиотеки часто строятся на основе доступных в корпоративной сети intranet и из Web-браузера технологических решений, состоящих из гибких продуктов для управления документами/групповой работы с интегрированными мощными механизмами поиска/извлечения данных.

В частности, международная консалтинговая фирма, специализирующаяся в области управления и технологий, Booz Allen & Hamilton, связала 6700 своих сотрудников, работающих более чем в 80 офисах по всему миру, intranet-решением по управлению знаниями, получившим название Knowledge On-Line (KOL). Систем KOL упростила обмен идеями между ними и обеспечила весь штат 80 офисов удобным и незамедлительным доступом к текущей корпоративной информации, а фактически, дала каждому возможность в той или иной теме не уступать экспертам.

Репозитарий знаний

В коллекции репозитария Booz Allen & Hamilton находится более 4000 содержащих в себе определенные знания документов, классифицированных по теме, отрасли и месту, где информацию создали и/или где ее применяли. Кроме того, между документами организованы перекрестные ссылки. Менеджеры знаний фирмы поработали над тем, чтобы консультанты, формулируя запросы к репозитарию на обычном английском языке, получали список соответствующих этому запросу документов. В репозитарии объединены лучшие и самые современные корпоративные мысли, идеи, знания и актуальная информация, причем все легко доступно для любого сотрудника компании. Это пример усвоения.

Директория навыков экспертов

Директория предоставляет информацию по областям специализации штатных сотрудников, что позволяет быстро и правильно идентифицировать человека, способного помочь клиенту в решении конкретного вопроса. Это пример посредничества.

Инструменты сотрудничества

Группа приложений KOLaborate обеспечивает два уровня сотрудничества: личные и общие коммуникации. Личные коммуникации — это аппарат для разработки продуктов и совместной работы членов глобальных команд над заказами общих клиентов. Общие коммуникации — это доска виртуальных справочных знаний и средство для ведения групповых обсуждений, способствующие продвижению новых идей. Это еще одна форма посредничества.

Важная для миссии осведомленность

Метод важной для миссии осведомленности применяется, когда знания нужны для улучшения характеристик существующих процессов. Приложения должны поддерживать управление большими объемами информации и упрощать интуитивное и своевременное изъятие знаний из них. Этот метод управления знаниями часто называют складами знаний. Как правило, они внедряются в области работы с клиентами.

Склады знаний обеспечивают общий обзор динамики бизнеса и отрасли, в которой этот бизнес конкурирует, содержат информацию о продуктах, каналах их распространения, клиентах, конкурентах и поставщиках. Благодаря этим широким категориям можно посмотреть на бизнес с различных точек зрения. Склад интегрирует собранную информацию в логическую модель по различным предметным областям и делает ее для пользователей предприятия незамедлительно доступной.

---

[i] Виртуальная WWW-библиотека по управлению знаниями, http://www.brint.com.
[ii] Подробнее об интеллектуальных компьютерах читайте у Рэя Курцвейла, The Age of the Spiritual Machine/«Век одушевленной машины».
[iii] Майкл Макгилл, Джон Слокум, How to Build a Business That Learns and Adapts to Marketplace/«Как построить бизнес, изучающий и адаптирующийся к требованиям рынка», издательство John Wiley & Sons, Inc., 1994г., стр. 14-15.
[iv] Майкл Поланьи, The Tacit Dimension/«Неявное измерение», издательство Routledge & Kegan Paul, 1966г.

Глава 3
Knowware: технология управления знаниями

Если бы менеджер мог знать об управлении знаниями только одну вещь, ей должно было стать то, что Knowledge Management — это не только вопрос технологии. Вторым фактом выступало бы требование в условиях нынешней эпохи коммуникаций и новых методов производства информации проэкзаменовать роль, которую технология может сыграть в упрощении управления знаниями.

Хотя по нашим данным пользователи и ставят технологию всего на четвертое место по значимости составляющих решения управления знаниями, она является обязательной частью всех (правда пока немногих) отчетов об их успешном внедрении. Заметим, что на данный момент компоненты технологии управления знаниями сложились еще не полностью.

Так как же выбрать технологии для инвестирования средств? Как определить, какие из них смогут удовлетворить запросы вашей организации? Грамотный менеджер, отвечая на этот вопрос, сначала проведет аудит знаний и нанесет на карту требования организации к среде приложения управления знаниями (об этом рассказывалось в предыдущей главе).

На рис. 8 проиллюстрировано, каким образом некоторые популярные средства могут выступать в качестве составных частей КМ-решения. Заметим, что все они располагаются на эксплицитной части диаграммы, в то время как решения, представленные на имплицидной части, — людская прерогатива. Технологии не подменяют важности неявных знаний и не отклоняют необходимость непосредственного общения (синхронных коммуникаций) в случае обмена ими, однако не следует недооценивать роль технологий в посредничестве между владельцами и искателями неявных знаний и упрощении создания людских сообществ.

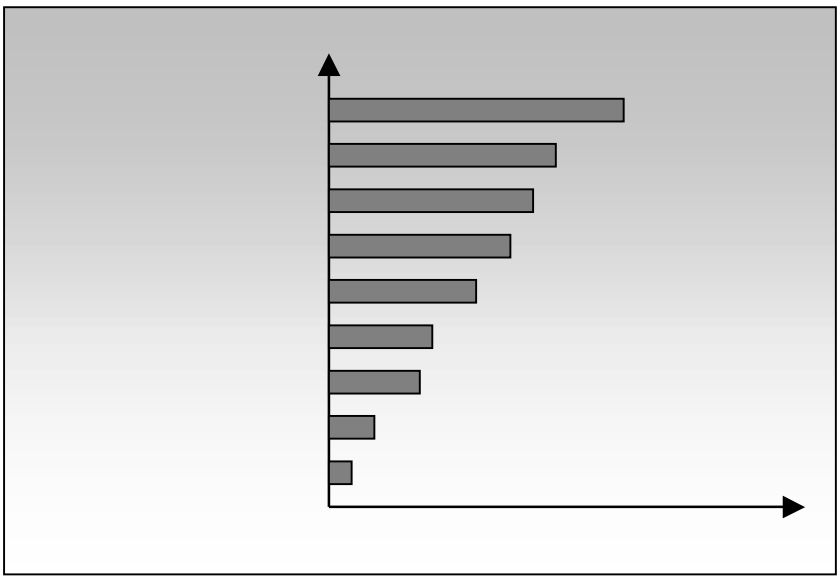


Рис. 7. Данные аналитического обзора The Delphi Group, 1999г.

Рис. 8. Применение методов и технологий управления знаниями на различных этапах цепочки знаний.

Технологии посредничества

Ряд технологий может облегчить посредничество, они особенно ценны для географически распределенных организаций, где обладающие знаниями работники имеют меньше возможностей встречаться лично и контактировать непосредственно.

Приложения Intranet и групповой работы, например новостные и дискуссионные, помогают личному общению, служат местом встречи тех, у кого есть знания, и тех, кто в них нуждается. Они упрощают асинхронное сотрудничество и благоприятствуют созданию сообществ практиков. Более высокой уровень посредничества обеспечивают системы управления документами, которые обычно используются для отслеживания содержимого и целостности документов, но могут применяться и для выявления сотрудников со схожими интересами. Электронные желтые страницы будут полезны пользовательскими карточками и интерактивными досье (т.е. кто, над какими проектами работает, какие документы создает, редактирует, читает и т.д.). Таким образом, системе станут известны интересы ее клиентов, и впоследствии в ответе на запрос она сможет выдать имя и контактную информацию предполагаемых владельцев неявных знаний, соответствующих предмету запроса.

Использование в компании Sclumberger корпоративного репозитария электронной почты в качестве узла связи между владельцами и искателями знаний — прекрасный пример посредничества. Здесь разработали дополнительный модуль к системе электронной почты, который позволил назначать сообщения на включение в центральную базу знаний. Поскольку этот процесс явился частью уже существующего информационного обмена, его внедрение прошло безболезненно. Теперь сотрудники могут посылать свои запросы на рассмотрение, после обработки, снабженные соответствующей информацией, они направляются им обратно.

Остроумные цитаты

«Мы тонули в информации, но испытывали острый недостаток знаний».

Джон Нейсбит, «Мегатенденции» (Megatrends)

Технологии воплощения

Освоив посредничество, нужно найти способы каталогизации новых знаний, появляющихся в результате коммуникаций людей. На первый взгляд, эта проблема может показаться гораздо проще, чем есть на самом деле. Мы настолько привыкли к индексированию информации в виде документов, баз данных и других структурированных форм, что тут же прибегаем к подобной технике и со знаниями. Однако вы помните, что не все знания являются кодированной информацией и поэтому требуют другого подхода к индексированию. Знания несут с собой более сложную задачу — построить связи между информацией и людьми и поместить информацию в контекст (обеспечить чувствительность к контексту).

Подумайте, насколько сложно создавать и поддерживать Web-документы, наполненные многочисленными гиперсвязями, по сравнению с файлами текстовых процессоров. Связи необходимы для организации навигации по базе знаний, но они же и усложняют эту навигацию из-за того, что по экспоненте увеличивают возможные интерпретации каждого отдельного документа. Каталогизация информации применяется для нахождения подборок документов. Но и один документ может вести к бессчетному количеству других материалов и сделать навигацию практически невозможной.

Кроме того, для поддержки актуальности знаний в базе и сами связи, и документы должны претерпеть изменения. Первые обязаны отражать как очевидные, так и скрытые стыковки между отдельными формами информации. Выполнить это непросто и требует значительных дополнительных ресурсов.

Остроумные цитаты

«Наш век стал беспокойным по большей части оттого, что мы пытаемся делать сегодняшнюю работу вчерашними инструментами».

Маршал Маклухан

Учитесь полагаться на интеллектуальные хранилища, в которых знания вносятся в каталог и когда запрашиваются, и когда вводятся. Но в любом случае, применяемый подход должен быть динамичным. Упомянем еще раз — мы имеем дело не с информацией, которая может храниться в заранее определенных категориях и стандартных иерархических структурах, а со знаниями, которые постоянно меняются. Следовательно, нужно, чтобы подверглось переоценке взаимодействие одной формы знаний со всеми другими.

Если база знаний обширна и практически незнакома пользователям, и/или ставится целью случайное обнаружение знаний, вам стоит поместить фокус решения на инструменты воплощения. Изучите системы управления документами и поисковые программы, которые могут предоставить больше, чем просто архив для хранения документов и других форм знаний. Обратите внимание на те из них, что поддерживают работу с архивом клиентов и дают способы оценки (вручную или автоматически) контента и источников каждого документа, т.е. могут определять отличия и совпадения среди наполняющих коллекцию материалов.

Возможности более высокого уровня предоставляют портальные системы. Они обеспечивают упрощенные способы доступа и использования связей, обнаруженных инструментами воплощения. Это дорожные атласы, на которых нередко визуально изображается ландшафт базы знаний. Таким образом обнаруживаются связи между концепциями (мыслями) коллекции знаний: те связи, о которых до сего момента пользователь не знал. Благодаря интегрированным визуальным средствам, немногочисленные современные инструменты воплощения могут значительно облегчить навигацию по базе знаний и привести к открытию в ней не выявленных ранее взаимосвязей.

Инструменты визуализации значительно отличаются друг от друга. Одни создают напоминающие паутину диаграммы, распределяющие обнаруженные при автоматическом анализе содержимого документов ключевые концепции и изображающие запутанные взаимосвязи между ними. Другие — виртуальные «солнечные системы» выявленных в базе знаний концепций. Они снабжаются пользовательской пиктограммой «запуск», позволяющей начать навигационный полет по этой «солнечной системе», подлетать поближе или «высаживаться» на определенных интересующих вас «планетах».

Технологии усвоения

Тогда как воплощение отвечает за сбор знаний и распознает мириады содержащихся в них связей, роль усвоения, как мы обсуждали в предыдущей главе, состоит в предоставлении каждому пользователю возможностей объяснить репозитарию, какие именно знания ему нужны, и быстро их получить. Технологии усвоения, наверное, старейшие среди инструментов управления знаниями, их корни уходят в механизмы простейшего поиска и выборки данных. Однако в ареале управления знаниями средства усвоения выходят за рамки простого поиска слов и включают в себя такие функциональные возможности, как переформатирование знаний с той целью, чтобы пользователю было проще воспринимать их смысл. Вы должны настоять на применении в своей компании для управления знаниями инструментов концептуального поиска. Популярным методом может считаться интеграция инструментов усвоения и воплощения, позволяющая взглянуть на «воплощенную» базу знаний с точки зрения усвоения.

Технологии познания

До сих пор мы отличали знания от информации по наличию связей и чувствительности к контексту. Но учтите, должны существовать еще и определенные правила поступления знаний к людям. Другими словами, просто предоставить документ и связать его, скажем, еще с двумя документами — недостаточно для того, чтобы передать знания. Решающим аспектом здесь выступает передача также управляющих использованием этих знаний процессов или бизнес-правил, которые необходимы, чтобы информация дошла до сотрудников организации. В этом заключается роль инструментов познания.

Представьте себе менеджера по продажам, обращающегося к базе знаний с целью оценить предпочтения клиента конкурента. Многочисленные собранные с течением времени документы отражают прежние возможности продажи товаров этому клиенту и историю побед и поражений в соревновании за него с конкурентом. История связана с описательной информацией о бизнес-планах, рынках и стратегиях, а они, в свою очередь, — с недавними операциями на рынке, приведшими к появлению новых заинтересовавших покупателя возможностей. Все это важная информация. Может ли на ее основе менеджер сделать вывод, каким образом, учитывая ситуацию на рынке, заставить клиента купить товар у своей фирмы? При наличии достаточного количества времени и ресурсов, пожалуй, может.

Альтернатива такому утомительному способу — предоставление вместе со знаниями инструментов их анализа. Например, средство эмуляции картин (профайлов) рынка на основе требований продуктов, имеющихся у потенциального клиента. Этот инструмент вполне может заложить основу прецедента покупки товара у компании нашего менеджера.

Снабдить знания инструментами анализа несложно, особенно если учесть быстрое распространение Internet и ее возможность предлагать небольшие настроенные под клиента приложения в рамках типовой пересылки информации. Обмен знаниями всегда связан с передачей не только имплицитных знаний о предмете, но и о том, как должна быть сделана работа, причем последнее реализовать гораздо сложнее.

Безусловно, по сравнению с передачей знаний об обработке клиентских звонков, научить генерального менеджера создавать ориентированную на клиента организацию — задача другого порядка. Вот почему сегодня большинство инструментов познания вертикальные, ведь разработать схемы и инструменты принятия решений, фокусируя внимание на конечной проблеме (как те же центры обработки звонков или автоматизация продаж) легче.

Наконец, грамотный менеджер должен увидеть преимущества использования систем workflow (автоматизации деловых процессов) как инструмента познания. Они обеспечивают средства автоматизации логики деловых процессов и повторного их выполнения. Цель таких систем — гарантировать целостность процессов и сократить их время. Помимо того, с помощью инструментов workflow ведется журнал аудита, или история деловых процессов, которые подвергаются автоматизации.

С течением временем по этим записям легко судить, каким образом различные силы воздействуют на деловые процессы (т.е. идут ли они более активно, когда в них участвуют определенные клиенты или сотрудники, зависит ли их скорость от времени дня и т.п.). Учтите, собранная в журнале аудита информация остается пассивной, но это исправляется путем интеграции средств исследования/анализа. С их помощью можно даже автоматизировать принятие решений (высший уровень познания): построить workflow-систему, способную видоизменять логику процесса на основе распознанных тенденций.

В заключении надо отметить, что система управления знаниями дает клиентам возможность расширить свои взгляды, открывать для себя информацию, которую раньше и не думали искать. Как сказал нам недавно один пользователь, испытавший это на собственном опыте: «Моя компания — это сборник ответов, которые ждут своих вопросов». В большинстве организаций знаний больше, чем сотрудники себе представляют (нельзя, конечно, ожидать от человека вопроса по абсолютно неизвестному ему предмету).

Реализовав сбор, хранение и передачу данных, в компании честно могут заявлять, что разработали систему управления знаниями и заложили важный краеугольный камень в фундамент новой организации труда.

Еще немного о поиске технологий управления знаниями

Важно понять, что будущие KM-технологии станут не просто комбинациями существующих ныне. Мы сегодня наблюдаем возникновение новой волны технологических решений, предназначенных специально для поддержки управления знаниями, они выделяются несколькими ключевыми аспектами. Идеальное решение по управлению знаниями описывается ниже.

Чувствительность к контексту. Решение должно понимать контекст требуемых знаний и выдавать их в соответствии с этим контекстом. В частности, если нужны знания о воспроизведении документов, в ответ не должна попадать информация о воспроизведении поголовья животных.

Чувствительность к пользователю. Решение должно организовывать знания наиболее удобным для определенного пользователя образом. К примеру, я могу потребовать, чтобы ко мне поступали только те знания, которые соответствуют моему нынешнему уровню, они будут оптимальными для понимания.

Гибкое. Решение должно обеспечивать управление выполненными в любой форме знаниями по разнообразным предметным областям, включая различные структуры и носители, в том числе даже те формы, которых пока не существует. Так, хочется, чтобы по вопросу, например, патефонных записей система могла предоставить не только данные о технологии, тенденциях продаж, но и образцы аудиозаписей.

Эвристическое. Решение должно изучать своих пользователей и применение имеющихся в системе знаний. Таким образом, со временем улучшается возможность обеспечения клиентов связанными знаниями.

Предлагающее. Решение должно быть способно делать выводы о том, какие знания нужны пользователю, и предлагать недоступные ему самому ассоциации.

Практически никакие из нынешних технологий не обеспечивают *все* эти возможности. Однако после существенных усовершенствований они могут войти в систему управления знаниями следующего поколения. Технология, вероятно, сыграет большое значение в управлении явными знаниями, в то время как ее роль в управлении неявными будет преимущественно заключаться в облегчении их передачи при непосредственном общении (посредничество). Кроме того, технология возьмет на себя многие рутинные задачи и позволит людям сконцентрироваться на действиях, требующих человеческого осмысливания и интуиции.

В будущем, как мы считаем, технология выйдет на такие роли.

- Технология станет ключом к автоматизации сбора, организации, распространения и совместного использования явных знаний. Широко будут распространены сложные интегрированные базы знаний, обеспечивающие функции КМ всех уровней.

- Технология сделает возможным нереальное ранее взаимодействие людей при обмене неявными знаниями. Например, мультимедийные Internet-конференции позволят общаться членам рабочей группы, даже находясь географически на разных полушариях. Кроме того, такое программное обеспечение будет определять, какие сотрудники корпорации, в зависимости от их интересов и знаний, должны присутствовать на той или иной конференции.

- Технология запустит процесс реформирования компаний, возьмет на себя всю рутинную работу, ликвидирует негибкость организационной структуры и позволит устанавливать прямое взаимодействие между любыми желающими общаться группами.

- Технологические решения завтра, вероятно, охватят все четыре функции управления знаниями: посредничество, воплощение, усвоение и познание.

Аудит знаний

Прежде чем завершить дискуссию о технологии, мы должны изучить пятое приложение знаний — измерение. В предыдущей главе оно было представлено не как отдельная функция управления знаниями, а как параллельное приложение посредничеству, воплощению, усвоению и познанию. Есть ли инструменты, позволяющие автоматизировать и/или упростить измерение знаний и инициатив в области КМ? Ответ прост — есть. Эти инструменты подпадают под основные категории аудита знаний.

Инвестиции в инструменты и методологии аудита, похоже, самые стратегические и фундаментальные среди всех, идущих на КМ-инициативу, поскольку именно эти инструменты будут обеспечивать знания, необходимые для установки верных ожиданий, выверки инвестиций и увеличения шансов на успешный исход.

Пыл нередко оборачивается замешательством, и подобная ситуация вполне может наблюдаться в скором времени в рассматриваемой нами области. Дальновидные менеджеры с самого начала понимают, что задача управления знаниями не ограничивается проектированием системы. Им ясно — это не вопрос выбора верной технологии.

Управление знаниями в большинстве компаний представляет собой совершенно новую среду, в которой пытаются структурировать и контролировать нечто, обычно границ не имеющее.

В отличие от автоматизации структурированных и предсказуемых приложений, подобных бухгалтерским, управление знаниями заставляет дизайнеров и разработчиков заниматься процессом, почти противостоящим формальным процедурам и правилам. Здесь немногое можно померить, проанализировать и использовать в качестве базы для обоснованного дизайна системы. Возврат средств по инвестициям в итоге также сложно подсчитать.

Управление знаниями ведет вас к неформальным сетям и протоколам, бессчетному количеству методов обмена опытом и идеями, а также ко всем культурным, технологическим и личностным элементам, стимулирующим творческое мышление и новаторство в ответ на изменение воздействий.

Чтобы управлять знаниями, их надо сначала измерить, но как? Знания — это движущая мишень. Один из способов оценить проблемы и возможности — еще раз взглянуть на матрицу стимул/реакция, которую мы ранее использовали для выявления отличий между управлением информацией и знаниями.

Повторим вкратце. Организация реагирует на стимулы. Традиционные информационные системы обеспечивают решения для запланированных ответных реакций на предполагаемые стимулы (вспомните автоматизированные системы управления предприятием, бухгалтерские программы, средства обработки заказов и т.д.).

С точки зрения ценности для бизнеса можно заметить, что три квадрата с надписью «знания» на матрице, приведенной в главе 2 (незапланированные ответные реакции на неожиданные стимулы), представляют для организаций гораздо больший интерес в плане достижения конкурентных преимуществ, чем квадрат транзакций. Идентифицировать силы, которые помогают или, наоборот, мешают организации попасть в эти квадраты, очень важно при построении решений по управлению знаниями.

Анализ, который провели авторы Кулопулос, Томс и Спинелло для своей книги «Корпоративный инстинкт»[8] позволил им утверждать, что нет простых способов аудита знаний. Непредсказуемый и часто неформальный характер обмена знаниями в организациях мешает структурированным измерениям. Серия исследований межличностных взаимоотношений не имеет смысла по двум причинам. Во-первых, такие факторы, как чувствительность организации к рынку, внутренние потребности и осознание своей компетентности, нельзя объективно замерить. Во-вторых, цифры, получаемые по результатам бизнес-деятельности, имеют уклон в сторону одномоментных, а не изначально свойственных организации характеристик. Поэтому, чтобы добиться даже минимального успеха, необходимо в течение нескольких месяцев проделывать по всей организации самые разнообразные измерения деловой практики/опыта — такой подход нецелесообразен.

[8] Corporate Instinct.

Инструмент и методология аудита необходимы для оценки некоторых характеристик знаний в организации:

- текущих уровней использования знаний и коммуникаций;
- настоящего состояния корпоративного управления знаниями;
- возможностей управления знаниями (их идентификации и классификации);
- потенциальных проблемных областей (их идентификации и классификации).
- ценности корпоративных знаний.

Методология должна анализировать эффективность деятельности организации путем специальных измерений прохождения цепочки знаний (более подробно о цепочке знаний см. главу 2).

Критерии анализа знаний

Независимо от используемой методологии или инструмента первое, что нужно сделать, — это выяснить, можно ли их настроить под потребности вашей организации. Знания носят персональный характер, поэтому от метода их измерений требуется неформальность. Методология должна замерять не только ключевые элементы, важные для анализа возможностей организации, имеющихся препятствий, требований к управлению знаниями, но и идиосинкразические[9] факторы каждой компании.

Убедитесь также в такой своевременной черте, как доступность методологии сотрудникам *по всей* компании. Привлекая людей из различных слоев организации, вы запасетесь точками зрения, которые часто игнорируются, но для управления знаниями являются важными факторами успеха. Благодаря большому числу пользователей шансы какой-то одной группы навязать свое предубеждение минимальны. Анализ основных тенденций во мнениях по всей организации раскрывает, насколько адекватно в целом восприятие искателей и владельцев знаний (персонала организации) отражает реальность, ведь часто взаимоотношения между восприятием и реальностью являются каузальными[10].

В результате может оказаться и несущественным, что думают о потенциале организации в области управления знаниями менеджеры. Их мнения могут не иметь ничего общего с реальностью, которая проявляется в опыте и позициях подчиненных. Кроме того, в равной степени важно гарантировать актуальность метода (доступность результатов в течение нескольких недель), правильность наблюдений и соблюдение интересов пользователей.

В рамках анализа нужно также оценить внутренние факторы, тормозящие или, наоборот, ускоряющие обмен знаниями в организации. Каузальный эффект между этими критическими элементами и реальным функционированием (с точки зрения обмена знаниями) компании можно определить эмпирическим путем.

[9] Уникальные (синон.).

[10] Т.е. носят причинный характер.

Критерии должны быть установлены в организации для каждого указанного ниже элемента:

- роль структуры;
- опыт, понимание и требования к технологиям;
- влияние корпоративной культуры;
- характер управления процессами;
- источники инноваций;
- модели коммуникаций;
- стратегия рабочих групп;
- восприятие практики управления знаниями.

Информационные системы кладут бремя ответственности за правильные вопросы на плечи пользователей системы. Корректно выполненная система управления знаниями берет его на себя.

Каждый из этих факторов можно измерить отдельно, в союзе с остальными он будет представлять собой уникальную картину эффективности и возможностей организации по внедрению управления знаниями (см. диаграмму). По ней легко понять положение компании, даже отдельных ее групп, в области использования знаний по отношению к другим представителям отрасли. Итоговые критерии могут применяться для подтверждения и измерения коэффициента отдачи по инвестициям и для точной оценки затрат на инициативу.

Наконец, используемая методология должна раскрывать аномалии организации — выяснять, мнения каких групп сотрудников по каждому измеряемому фактору позитивно или негативно отличаются. Таким образом станут очевидны потенциальные сильные и слабые стороны и возможности в области управления знаниями внутри организации. По результатам интервьюирования этих определенных групп можно провести качественную оценку причин аномалий: постичь особенности формальных и неформальных объединений и посмотреть, какая проводимая работа может содействовать управлению знаниями, а чего надо избегать.

Аудит знаний принципиально отличается от аудита технологий. Упомянем еще раз — грамотному менеджеру должно быть понятно, что управление знаниями не ограничивается лишь выбором правильной технологии. Поэтому любой используемый инструмент измерения должен оценивать взаимоотношения между различными факторами в организации — от культурных, структурных и процедурных до технологических и инфраструктурных. Так определяют стратегию, подразумевающую, наряду с технологическими нововведениями, интеллектуальный подход к пониманию необходимых культурных изменений.

По нашему собственному опыту мы можем из первых рук свидетельствовать о невероятных результатах аудита знаний. Так, однажды последствием аудита стала полная реконструкция отдела исследований и разработки крупной нефтехимической компании. До этого здесь уже реализовали несколько инициатив в области управления знаниями, каждая из которых пользовалась всецелой поддержкой высшего руководства, однако не смогла обеспечить лучшего приложения накопленных идей и опыта. Аудит знаний позволил выявить несколько игнорируемых ранее препятствий. Они состояли в культурной разнице представителей различных географических регионов; в расхождениях между тем, что менеджеры говорят, и тем, что они делают; и в изменении условий процессов, в рамках которых ведется совместное использование знаний. Аудит также раскрыл базовый культурный подход к построению команд, который после предыдущих инициатив оставался практически неразведанным. Как только эти сильные и слабые стороны были распознаны, руководство разработало специальный план действий по их регулированию и использованию. В результате, незначительные модификации существующих систем привели к серьезным изменениям в организации и получению существенной прибыли по инвестициям.

Другой пример — федеральная правительственная организация, где благодаря аудиту были обнаружены неформальные методы обмена знаниями, которые затем смогли использовать при построении автоматизированного управления знаниями. В итоге выбор технологий и продуктов, разработка процессов и системы классификации предполагаемой базы знаний претерпели серьезные изменения по сравнению с исходными планами и позволили внедрить решение гораздо быстрее.

Еще в одном случае аудита в производственной компании было выявлено, что, несмотря на высокий уровень осведомленности о внутренней и внешней среде, компоненты знаний здесь рассматриваются по отдельности. Поэтому, вне зависимости от достигнутого уровня знаний, организация в целом сонно реагировала на изменение стимулов, решения длительно рецензировались и утверждались. Аномалии формальных и неформальных групп возникали здесь почти органично. После того как были выяснены сильные и слабые аспекты, небольшие модификации технологических ориентиров и коммуникационных протоколов позволили достичь в организации позитивных результатов.

Аудит идентифицирует предрасположенность организации к управлению знаниями, текущий уровень практики КМ и внутренние факторы, препятствующие и стимулирующие дальнейшее развитие. Без такой оценки попытки разработать систему управления знаниями в организации практически тщетны. Имеющиеся возможности могут остаться незамеченными и поэтому неиспользуемыми, а реальные препятствия — неучтенными. С вашей стороны решение о выполнении аудита в своей организации, вероятно, может считаться самой мудрой инициативой в области знаний.

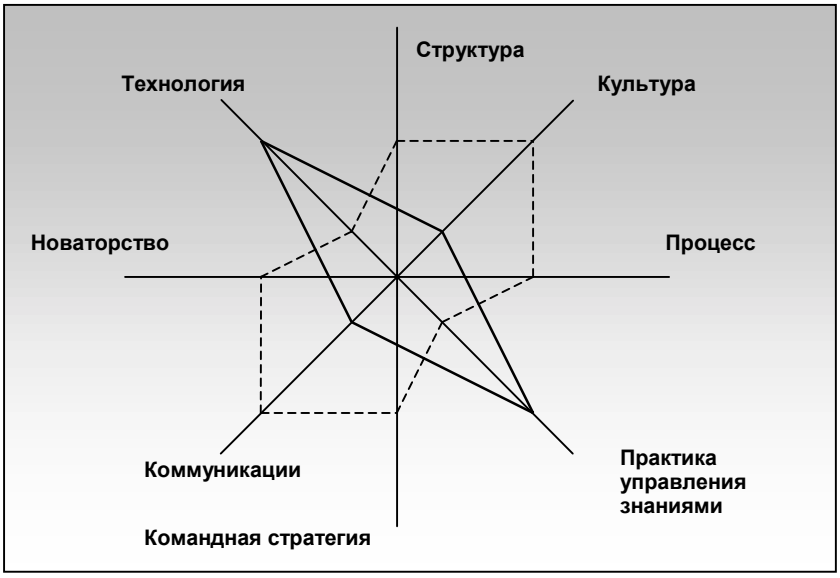


Рис. 9. Диаграмма критериев анализа знаний.

В организациях, очерчиваемых на диаграмме пунктирной линией, почти отсутствуют формальные технологии и практика управления знаниями, однако они представляют собой идеальную среду для внедрения КМ-практики и технологий. Те, которые попадают в ромб со сплошными черными сторонами, несмотря на наличие КМ-технологий и практики, демонстрируют подрывающую усилия в области управления знаниями организационную среду. Идеальных организаций не существует. Понять, как обойти недостатки в каждом конкретном случае — и есть цель аудита знаний.

Порталы

Создание корпоративного портала знаний

Порталы — очень специфический тип инструментов управления знаниями. За последние годы они, пожалуй, привлекли к себе больше внимания, чем любая другая технология Internet. Почему? В немалой мере этому способствовала чрезмерная увлеченность Wall Street средствами Yahoo!, Lucos, Infoseek и Excite. Некоторые так далеко зашли, что даже стали называть порталы новым поколением средств настольных платформ и заявили: то, что в 18-ом веке железные дороги сделали для построения инфраструктуры индустриальной революции, сегодня реализуют порталы для глобального обмена знаниями.

Какое отношение это имеет к управлению знаниями? Дальновидному менеджеру понятно — портальную технологию с успехом можно использовать не только в Internet, но и до брандмауэра, т.е. внутри организации, тем более что основа ее далеко ненова. Порталы таились под поверхностью десктопов большую часть двух последних десятилетий, и только с рывком распространения Internet слово «портал» стало мантрой дня. Сегодня практически каждый, кто использует технологии Internet внутри компании или за пределами брандмауэра, включает посещение порталов в свой интерактивный опыт. Движение идет настолько активно, что здесь будет уместно провести аналогию с пришествием Windows.

Отчего такая сумасшедшая гонка? Некоторые причины просты и очевидны. Рост сети Internet привел к тому, что практически все, кто с ней работает, отчаялись искать здесь нужные знания. Пользоваться одним информационным ресурсом удается крайне редко и простейший поиск в Web, самая основная операция работы со знаниями, подразумевает координацию бессчетных источников данных, процессов и людей, не говоря уже о многочисленных настольных компьютерах, корпорациях и Web-технологиях. Помните, знания — это не только информация, но и обработка ее в контексте, определение связей между источниками. Корпоративные порталы отражают фундаментальное изменение нашего взгляда на управление информацией в компании — от серии отдельных задач до координированной интеграции знаний.

Роль корпоративных порталов не столько в содействии доступа отдельным лицам к большим объемам информации, но и, что более важно, — в ликвидации кризиса поддержки связей между источниками этой информации. В этом заключается основа знаний, что, в частности, очевидно на примере компании Boeing, где 160 тыс. пользователей корпоративной сети intranet работают с 1600 отдельными Web-серверами.

Невероятный наплыв легко доступных, но абсолютно несвязанных источников и потоков информации раскрыл в большинстве организаций печальную неадекватность средств навигации, организации и связи информации с базовыми деловыми процессами. В мидл-офисе, этом срединном офисном пространстве, корпоративные порталы обещаются иметь наибольший успех.

Остроумные цитаты

«В то самое время, когда технология создает взаимоотношения, она же и сокращает стоимость их эксплуатации».

Майкл Портер

Использование порталов для обмена знаниями и улучшения поддержки клиентов

Крупная консультационная финансовая группа США, с которой мы одно время работали, в отличие от большинства отделов обслуживания клиентов и обработки счетов, отличалась плохой организацией службы поддержки клиентов. Ее руководитель распознал, что часть проблемы заключается в устаревших и неэффективных моделях коммуникации внутри организации, и оказался достаточно прозорлив, чтобы не ограничить решение этими рамками. Он понял, что другими частями проблемы являются и близорукий взгляд на роль поддержки клиентов в сравнение с продажами, и общекорпоративное раздробленное по отделам мышление.

К такой печальной ситуации привели базовые культурные аспекты и убеждение наименее просвещенного менеджмента в том, что поддержка клиентов и продажи есть отдельные и далекие категории, и потому в их функционировании в качестве одной группы смысла мало.

Поскольку задача не рассматривалась с позиции обеспечения более быстрой передачи заказов клиентов в руки представителей отдела поддержки, а подразумевала стратегическое видение, нахождение лучшего способа обслуживания, решение проблемы стало почти очевидным.

Портал клиентской поддержки позволил иметь полное представление о любом заказчике, включая: уже купленные им продукты с перечислением используемых функций и стоимости, его полную финансовую историю, в том числе данные о последнем платеже и дате следующего.

Не менее важно, что благодаря порталу стало возможным пользоваться информацией из персональных клиентских карточек, где указываются данные о том или ином покупателе: информация о последнем контакте с ним, есть ли у него супруг (супруга) и дети, покупал ли он страховки, брал ли займы и т.д. На основе анализа этой информации система автоматически выбирает, какие новые программы, изменения в программах или вышедшие продукты будут ему интересны. Сотрудник службы клиентской поддержки, вооруженный такими знаниями, может не только удовлетворить покупателя по его первоначальному звонку, но и обсудить с ним дополнительные вопросы.

Таким образом наладились более тесные взаимоотношения с клиентами, и представители службы клиентской поддержки смогли рекламировать заказчикам те продукты, о которых раньше могли бы и не подумать.

Добро пожаловать в мидл-офис

Дальновидный менеджер должен понимать — идеальное место для корпоративных порталов находится на пересечении фронт- и бэк-офисов, в срединном офисном пространстве (мидл-офисе), там, где ведутся переговоры и специализируются продукты, достигаются конкурентные преимущества. В то время как функции бэк-офиса сфокусированы на управлении ценовой политикой, а фронт-офиса — на увеличении оборота, мидл-офис ориентируется на максимизации прибыли и минимизации риска за счет координации различных информационных потоков, людей и знаний, создающих устойчивый бизнес. Проще говоря, здесь в конечном итоге определяется успех или провал компании.

Роль и функции управляющих в этом пространстве знаниями сотрудников по большей мере и формируют аудиторию корпоративных порталов. Тогда как фронт- и бэк-офисы достигли стадии относительного равновесия и паритета во многих отраслях (благодаря широкому внедрению приложений ERP[11] для структурированных транзакций), работники мидл-офиса живут в динамичном и непредсказуемом мире. Окупится или не окупится любое внедряемое здесь приложение или технология — на порядки важнее, чем в других структурах компании.

Вам следует использовать портальную технологию для создания единой точки доступа, интегрирующей в одном интерфейсе неструктурированную работу со знаниями с уже используемыми различными ERP-, документными и CRM[12]-системами. Можно ожидать, что такой интерфейс в итоге приведет к ослаблению влияния современной Windows-метафоры.

Нынешние настольные приложения разделяют и обособляют функции, интуитивно являющиеся частями одного процесса. Это похоже на звонки в разные штаты по разным телефонам. Пользователи компьютеров страдают от этого абсурда с молчаливым негодованием довольно долго. Поэтому вероятность того, что сотрудники компании захотят, включив компьютер, попадать на приветствующую их страницу корпоративного портала, не меньше желания пользователей Internet начинать работу со странички «My Yahoo!».

Говоря об ориентации порталов на настольные платформы, мы должны рассмотреть их влияние на современных производителей таких платформ. Порталы создают новое игровое поле, выходящее за рамки дискуссий об операционных системах, браузерах и приложениях, они предоставляют тесную интеграцию всего этого.

Сегодня вы, вероятно, правы, когда думаете о Microsoft Office как о настольной среде (так уже получилось, что она установлена на 50 млн. настольных компьютерах), но Microsoft Office — это не портал (пока). В Microsoft намерены переместить такие приложения, как Office, прямо в портальную среду, выпустив платформу интеграции объектов этих приложений. Парадоксально, но возможно вскоре основного игрока настольных платформ будет едва на них заметно. Хотя портал и может использовать различные компоненты продуктов Microsoft (текстового процессора, электронных таблиц, базы данных, электронной почты и др.), он будет объединять их в единое целое.

Что это означает для Microsoft? Согласно информации от ее официальных лиц, разница здесь напоминает отличие между телевизором и телевизионной студией. Телевизор — просто устройство воспроизведения, его пользователей не заботит, какие инструменты используются в телестудии (читай: инструменты Microsoft для внедрения портальных приложений). Они надеются также, что порталы лишь увеличат спрос на настольные приложения, сделав интегрированные корпоративные приложения доступными для гораздо большей аудитории.

---

[11] ERP — система автоматизированного управления ресурсами предприятия.

[12] CRM — система управления взаимоотношениями с заказчиками.

Насколько все это близко к истине, необходимо рассмотреть подробнее с точки зрения практического применения, тем более продукты на портальном рынке существуют самые разнообразные. Добавляет неопределенности и тот факт, что понятие «портал» может использоваться практически для любого настольного компьютера с сетевым доступом. Упростить задачу поможет выделение в портале двух основных компонентов: разнообразия контента и его пользователей.

Порталы публикации предназначены для больших и разнообразных сообществ людей с различными интересами. Данные порталы имеют тенденцию следовать достаточно традиционной метафоре трансляции, которая дает возможность относительно небольшой настройки контента, но предоставляет типичные для Web интерактивный поиск и некоторые другие инструменты.

Коммерческие порталы предлагают узкоспециализированный контент для разных пользователей. Сегодня это наиболее популярные порталы для интерактивных коммуникаций. Хотя коммерческие порталы и обеспечивают настройку пользовательского интерфейса, они все еще ориентированы на широкую аудиторию и содержат довольно простой контент (цены на акции, новости по нескольким темам). Для них часто применяют слово «каналы», ведь такие порталы объединяют Web-информацию в единую визуальную презентацию.

Персональные порталы содержат информацию по определенной задаче для конкретных лиц. Некоторые из них, например предназначенный для распространения факсов портал компании Individual Inc., возникли еще до Web. Как и коммерческие, персональные порталы предлагают довольно ограниченный контент, но возможности персонализации у них гораздо обширнее — они рассчитаны на аудиторию из одного человека.

Корпоративные порталы координируют обширный контент с относительно небольшим количеством пользователей. Такие порталы в большинстве случаев построены из приложений intranet. Хотя они и поддерживают процесс принятие решений по определенной проблеме, пока наиболее подходящий термин для их описания — «корпоративное вещание». По сравнению с коммерческими порталами, контент, содержащийся на корпоративных, гораздо более широкий, ведь для того, чтобы принимать решения, в организации нужно несравненно больше информации, чем требуется, к примеру, отдельному человеку, думающему о покупке ценных бумаг (как правило, здесь достаточно пресс-релизов, новостей и котировок с объемами продаж акций). Хорошим образцом может быть контраст между коммерческими порталами, такими как Excite, и применяемым в Bank of America порталом Microsoft Digital Dashboard: метафора у обоих одинакова, но отчетливо корпоративный — только второй.

Дилемма организации

При формировании базы знаний фундаментальная задача — построение доступного любому сотруднику организации репозитария. При этом возникает проблема, которую мы назвали *дилеммой организации*.

Итак, при создании репозитария выясняется, что лучше всего экипирован для организации и классификации знаний их обладатель (у него есть четкая перспектива и понимание знаний, и поэтому он может отделить зерна от плевел). Однако обладатель знаний часто не осознает ни точных требований к знаниям искателя, ни в каком контексте последний намеревается их применять. Он даже может не знать, кто будет пользоваться его знаниями.

Искатель знаний, напротив, понимает, в каком контексте они будут применяться, но не только не владеет ими с достаточной глубиной, но и вообще может быть не уверен в их существовании.

Проще говоря, имея ответ, обладатель вынужден предвосхищать вопрос пользователя. Последний же, в свою очередь, ставит вопрос, не представляя, где нужно искать ответ. Ситуация описывается словами «слишком много информации, но мало знаний». Плохо сконструированные базы знаний содержат в себе огромные объемы информации, которые не могут соответствовать определенным для знаний требованиям.

Дизайнеры КМ-решений могут разрешить дилемму следующими тремя способами.

Заменить асинхронную передачу знаний синхронной

Диалог между обладателем и искателем знаний во время их передачи значительно улучшает точность и актуальность этого процесса. Обе стороны имеют возможность скорректировать понимание друг друга.

Включить в решение механизм обратной связи.

Решение должно быть способно изучать выраженные обладателем и пользователем знаний идеи и предпочтения и применять их в дальнейшем для предоставление более точных ответов на будущие запросы.

Использовать инструменты, объединяющие в себе скорость и эффективность технологии с «нечетким» людским пониманием.

С помощью таких инструментов можно управлять большими объемами знаний, а лучшее восприятие знаний повышает точность их категоризации и поиска.

Специально для этих нужд были разработаны инструменты воплощения. Имея в руках правильное средство, обладатель знаний может не задумываться об их объеме или контексте, он позволяет системе самой определять взаимоотношения между его ресурсом знаний и другими частями базы. Кроме того, грамотно применяемые инструменты усвоения будут стимулировать базу знаний к построению функционала воплощения, позволяя искателю знаний ставить перед базой свои задачи и динамично и интеллектуально идентифицировать, что ему подходит, а что — нет.

	Обладатель знаний	**Искатель знаний**
Дилемма организации	Обладатель хорошо оснащен для организации (классификации) знаний, но не имеет информацию о контексте, в котором они будут применяться.	Искатель представляет себе контекст необходимых знаний, но не понимает их с достаточной для классификации глубиной.

Что вы знаете? Карта требований к усвоению

Грамотный менеджер начинает изучение технологии с оценки реальной ситуации и нужд организации. Рассматривая требования к усвоению, необходимо оперировать понятиями о том, что в компании знают и не знают. Приведенная ниже несложная диаграмма поможет вам организовать свои мысли и приоритеты. Она построена по двум осям — источники информации и пользователь. Четыре получившихся квадрата — это возможные среды информации. Другими словами, в них располагается информация, которую:

- вы знаете, что знаете (ЗЗ);
- вы знаете, что не знаете (ЗНЗ);
- вы не знаете, что знаете (НЗЗ);
- вы не знаете, что не знаете (НЗНЗ).

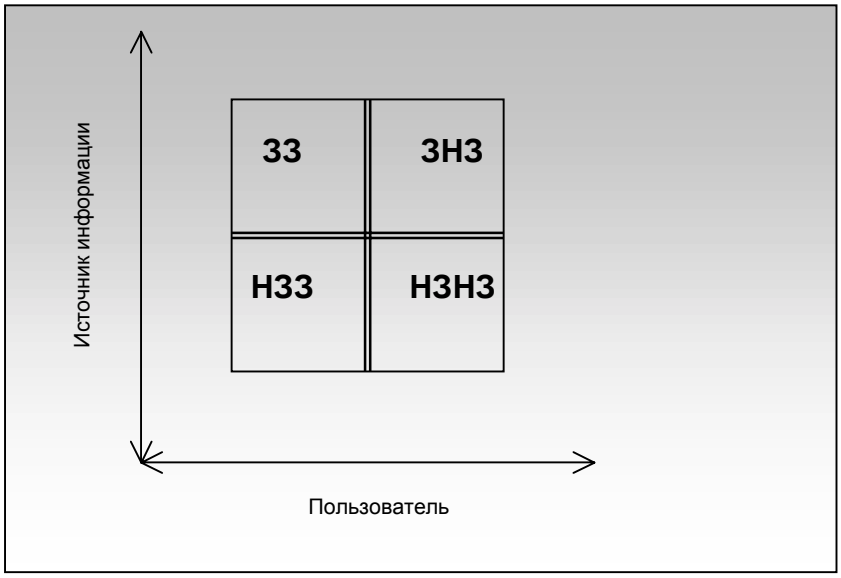


Рис. 10. Диаграмма связи источника информации и пользователя.

Цель данной диаграммы — проиллюстрировать наличие различных сред поиска информации и требований к доступу знаний, которые, в свою очередь, диктуют применение разных типов продуктов и средств поиска.

В ситуации, когда пользователь знает, что он знает (верхний левый квадрат), как правило, необходим простой механизм поиска. Обычно в таких случаях большие объемы или географическая распределенность информационных источников тормозят поиск. Однако пользователь представляет себе, что он ищет и контент, поэтому модель поиска будет несложной.

Когда же пользователь знает о невозможности доступа к информации (верхний правый квадрат), задача, по крайней мере, первоначальная — получить доступ к источнику.

Если пользователь имеет доступ к источникам информации, но незнаком с ними и должен «открывать» знания (нижний левый квадрат), нужен специализированный поиск и инструменты выборки, которые бы смогли улучшить часто наивный черновой пользовательский поиск, сделали бы его интеллектуальным.

Еще более сложное положение, когда пользователь не знает о том, что он не знает. Здесь требуется комбинация описанных в предыдущем случае поисковых инструментов и Web-краулера.

Сенсационные приложения

Существует ли самое эффективное приложение управления знаниями?

Есть ли сферы бизнеса или процессы, которые больше других подходят для управления знаниями? Обсуждение этого вопроса с грамотными менеджерами и пользователями систем управления знаниями позволяют нам описать появившиеся в области KM-приложений расхожие тенденции.

Главными кандидатами на значительную окупаемость потраченных на управление знаниями средств изначально выступали области прямых услуг, такие как электронные желтые страницы или маркетинговые исследования. Сегодня нужно упомянуть также и приложения, которые естественным образом отвечают запросам конечных пользователей (т.е. не приходится прибегать к насилию, чтобы заставить покупателя их приобрести). Эти системы ориентированные на определенные требования бизнеса, проходящие через большие горизонтальные сегменты предприятия. Однако сферы их деятельности все еще довольно узкие, и применять их относительно сложно. Практичность решения — вот аспект, который должен подчеркиваться, он делает систему перспективной.

Глава 4
Приятная сторона управления знаниями

Итак, теперь вы грамотный менеджер. Вы понимаете, что в области управления знаниями культурные проблемы — это первостепенное, о чем вы должны побеспокоиться. Но куда направить свои усилия? В главе 3 мы познакомили вас с аудитом знаний, важный результат которого — определение существующих внутри организации проблем. Специфика каждой компании уникальна, однако очевидно, что есть несколько базовых общих проблем, с которым придется столкнуться, и грамотный менеджер должен встретить их с поднятой головой. Каковы же они? Речь пойдет о построение сообществ обмена знаниями, о владении ими и системе поощрений (приятном моменте для пользователей).

В идеальном мире знаний все имеют доступ к идеям других людей, свободно обмениваются тем, что известно, и конкурируют на основе постоянного потока новой информации. Такой мир далек от сегодняшней культуры накопления интеллектуальных активов. Действительно, кто из нас сможет охотно отказаться от того, что знает, от своего наиболее ценного товара?

Во многих организациях на протяжении ряда лет пытались убедить персонал делиться индивидуальной компетентностью с другими. Уговорить сотрудников отдавать свои знания трудно, но перспективы у этой задачи огромные. Так, представьте себе, какую выгоду для организации сулит выполнение хотя бы одного из трех перечисленных ниже условий.

- Нанятый недавно в службу поддержки клиентов сотрудник может также хорошо отвечать на вопросы, как и дольше всех занимающий эту должность специалист.
- Все дизайнеры продуктов осведомлены не только о каждом текущем проекте, но и обо всех ранее отвергнутых, они полностью понимают, почему от данных проектов отказались, что пошло не так.
- Каждый работник отдела продаж может в любой момент обратиться к коллективной мудрости проверенных «ветеранов».

Остроумные цитаты

«Сложнее всего не убедить людей принять новые идеи, а заставить их отказаться от старых».

Джон Майнард Кинис

Потенциальные преимущества от выполнения этих пунктов оценить несложно. В большой компании, где все сотрудники имеют доступ к одним и тем же знаниям, могут приниматься решения одного уровня и одинаково быстро: для подобной компании практически *нет препятствий*.

Такова культура многих небольших фирм, ее определяет горстка принципов: знания хранятся ментально, часто совместно используются и легко доступны. Однако проблема, связанная с ростом такой фирмы, кажется неизбежной. Однажды, когда число сотрудников уже нельзя будет пересчитать по пальцам, доступность знаний здесь может оказаться не лучше, а возможно и хуже, чем у организации в тысячи раз большее, поскольку в фирмах среднего размера часто недостает инфраструктуры и документации, применяемых в крупных корпорациях для работы с источниками знаний. Стартовая ситуация, когда идеи и информация свободно двигаются, в конечном итоге демонстрирует невозможность масштабируемости. Рост компании опережает возможность поддерживать уровень личных связей, необходимый для эффективного обмена знаниями и новаторства, благодаря которому, кстати, фирма в свое время родилась.

Перевести организацию из немасштабируемого состояния в положение, когда для нее не будет преград, можно только с помощью стратегического управления ресурсами знаний. Первым делом нужно понять, насколько хорошо вы управляете связями между людьми, процессами и технологией. Эти три элемента — «Святая Троица» преобразования предприятия и душа эффективного обмена знаниями.

В 60-70 гг. достиг своего зенита один из методов обмена знаниями, используемый со времен начала индустриальной революции, — объединение персонала в общей среде «на открытом воздухе». Недавний и примечательный пример такого метода — английский кампус компании British Airways (BA), получивший название «Прибрежный». Смысл его создания не ушел далеко от представления Генри Форда об интеграции всех средств производства в единую мощность. Вот только подразумеваемая Фордом среда кардинально отличается от «Прибрежного», где около 3 тыс. сотрудников BA наслаждаются комфортом корпоративной деревни, имея наряду с профессиональным сотрудничеством массу возможностей для успокоения и созерцания.

Разница между условиями, в которых находились работники Форда, и «Прибрежным» — это вопрос не только философии, но и выгоды: тогда как производственными активами Форда было сырье, детали и способы их компоновки в автомобили, BA извлекает прибыль из активов знаний сотрудников. В «Прибрежном» фокус с производственной стороны бизнеса компании перемещен на сервисную, благодаря чему оптимизирован интеллектуальный капитал, ведь среда поощряет обмен им.

В BA распознали важность непрогнозируемых инноваций, появляющихся в результате спонтанных совещаний и свободного обмена идеями. Но просто предоставить персоналу возможность бродить по кампусу недостаточно. Это может привести к тому, что неуправляемые и непроизводительные толпы сотрудников останутся без доступа к работе. Этому противостоит стратегически разработанная инфраструктура «Прибрежного», которая объединяет в себе открытые рабочие пространства, сотовые телефоны, лаптопы и обширные беспроводные сети, позволяющие персоналу BA «подключаться» (хотя физическое соединение и не требуется) и работать практически из любой точки кампуса. Все это совершенно непохоже на типичные для большинства крупных корпоративных зданий бесконечные вереницы рабочих отсеков и комнат для совещаний, часто организованных по иерархическим, а не функциональным ассоциациям. В «Прибрежном» виртуальные команды собираются вместе, сотрудничают и расходятся, не теряя неразрывности. Обмен знаниями упрощен благодаря синергетическому объединению людей, процессов и технологий. Желанный результат будет, в конечном счете, измеряться устойчивой конкурентоспособностью организации, лучшими новаторскими качествами и способностью реагировать на требования рынка.

Но достигли ли в BA всех или хотя бы одной из трех перечисленных выше целей? Ясно, что здесь к этому близки, однако руководство упустило в стратегии один тонкий, но весьма важный элемент. Совместное использование знаний в «Прибрежном» облегчается за счет объединения людей: физического, на открытых рабочих пространствах кампуса, и виртуального, vis-à-vis с помощью коммуникационных технологий (видео конференций, средств групповой работы и др.). Во время сотрудничества обмениваются как явными (документами, данными), так и неявными (личными идеями, мнениями, оценками и др.) знаниями. Но что остается после роспуска команды? Похоже, записи об обмене явными знаниями сохраняются, однако реальная ценность командного сотрудничества может быть выражена в неявной форме: прозрением, опытом и пониманием тех или иных вопросов. Без возможности трансформировать эти неявные знания в подходящий формат их преимущества для остальной организации теряются и ценность существенно снижается.

Стратегия совместного использования знаний должна ориентироваться не только на сбор и распространение информации внутри изолированных групп, но и на создании механизма, который бы позволил практикам общаться и учиться друг у друга, причем не просто в ограниченной группе в отдельный момент времени, а в пределах целой организации и не лимитируемый период. Для этого, помимо группировки людей и процессов, требуется стратегическое приложение KM-технологии.

Архитектура обмена знаниями

О том, что включает в себя Knowledge Management, недостатка во мнениях нет. Чего же на самом деле не хватает, так это стандартной среды, которая бы охватывала и деловые цели инициативы обмена знаниями, и подходящие для них технологии. По нашему мнению, лучше всего для этого воспользоваться представленным в главе 2 (и развитым в главе 3) методом, который делит управление знаниями на четыре приложения (функции): посредничество, воплощение, усвоение и познание. Этот метод построен на модели, предложенной Икуджиро Нонака в своей основополагающей книге «Компания, создающая знания».[13]

Четыре перечисленные функции базируются на признании за управлением знаниями ведущей роли в таком обмене ими по всей организации, чтобы каждый отдельный сотрудник или группа понимали знания и их контекст достаточно глубоко для эффективного использования в процессе принятия решений и новаторства.

При создании среды обмена знаниями каждое из четырех приложений необходимо взвесить, каждое может быть сопряжено со своими сложностями, однако главное затруднение относится все-таки к процессу воплощения. Как мы уже видели, воплощение подразумевает сбор данных. Именно здесь неявные знания преобразовываются в явные.

С точки зрения технологии воплощение — не просто вопрос организации информационных «ломтей» в визуальную иерархию на основе содержимого. Такую возможность предлагают многие системы управления документами. Это скорее выявление контекстуальных взаимоотношений. Вот в чем состоит разница между явными знаниями и метаданными, или атрибутами контента, описывающими его ценность и взаимосвязи с базой знаний.

[13] The Knowledge-Creating Company.

Острые вопросы

Вы полагаете, ваши коллеги по большей части делятся знаниями или накапливают их?

Кстати, термин «метазнания» часто употребляется неверно: его применяют к обычным атрибутам «кусков» знаний типа формата, размера и т.д., а не к ситуационному контенту, окружающему их создание и предназначение в организации. Так, после принятия решения в базу знаний должна попасть не только резолюция (ее легко преобразовывать в явную форму), но и контекст информации — ситуация, в которую вовлечены участники и оказавшие влияние факторы (они отдельно, возможно, и не имели бы значения, но в комбинации образовали законченную картину).

Например, было принято решение о создании продукта нового направления, на что могли вдохновить действия конкурента и подвигнуть недавние требования рынка. Для реализации решения, допустим, создали специальную команду разработки. Без способов воплощения историческое значение решения потеряется — каждое событие запишут отдельно (если вообще запишут), поэтому любая возможность обратиться к полученным урокам будет ограниченной. В системе управления знаниями, напротив, каждый элемент процесса идентифицируется на основе его контекста, чтобы в дальнейшем его можно было получить при запросе любого связанного компонента.

Создание культуры обмена знаниями

Функции решения по обмену знаниями бесполезны без заинтересованных участников. Для того чтобы база знаний была значимой, она должна применяться во всей организации, иначе картина ресурсов компании останется незаконченной. И это вопрос не только построения эффективной системы, но и создания корпоративной культуры.

Построение сообщества

В корпоративной культуре обмена знаниями первое и основное, что видит грамотный менеджер, — это необходимость построения сообществ. Без них любые попытки распространять знания тщетны. Заметим, что хотя стимулирование (о нем далее в этой главе будет рассказано подробно) и выступает реквизитом совместного использования знаний, сначала вы должны понять важность формирования внутри организации таких групп, которые помогали бы людям находить этому процессу свои личные предпосылки.

Остроумные цитаты

«Я использую не только ум, который есть у меня, но и тот, что могу занять».

Вудроу Уилсон

В качестве примера хотелось бы привести фармацевтическую компанию, с которой мы одно время работали. В ней был очень силен дух сообществ, их организация была проведена в двух плоскостях: географической и проектной. Проектные сообщества — это группы, объединенные одной задачей (в данном случае — выпустить лекарственный препарат на рынок). Единство целей вкупе со свойственной фирме атмосферой открытости позволило группам достичь максимальной динамичности работы и стать стартовой точкой построения сообществ знаний. С помощью небольших изменений в технологии и процессах удалось создать систему, благодаря которой сотрудники смогли с легкостью делиться своим опытом по всей организации, а не только внутри команды.

Однако следует сделать одно предупреждение — существующие сообщества не всегда благотворны для обмена знаниями. Так, в той же фармацевтической компании сообщества, построенные по географическому принципу, оказались в этой области неэффективными. Из-за ревностной преданности своему региону сотрудники были мало склонны к обмену знаниями с представителями других мест. «Сломать стены» на предприятии смогли с помощью социальных мер и управляющих директив, подкрепленных примерами.

Очень важно суметь посмотреть за рамки традиционных организационных конструкций, таких как рабочие группы и географические подразделения, найти области естественного объединения сотрудников в коалиции. Попробуйте обнаружить их в своей организации, если найдете какие либо — раскройте их полный потенциал, и они станут той плодородной землей, на которой может быть возделано управление знаниями. Часто неформальные группы (сообщества практиков) создаются на добровольной основе, сами собой, им чужда иерархия. Никто не говорит их членам: иди и стань организационной единицей управления знаниями или учителем и посредником знаний, однако они это делают. Почему же существуют такие сообщества? Причина имеет отношение к вопросам выживания и общих целей. Каждое из этих понятий с успехом может использоваться в качестве фундаментального подхода к формальному построению сообществ.

Инстинкт самосохранения — очень мощный, основной. Если поместить несколько людей в опасные условия, они сгруппируются вместе для того, чтобы успешнее защищаться. В AT&T, например, сообщества практиков зародились после двух крупных потерь капиталовложений, в GM[14] — когда компания находилась под угрозой банкротства. Как правило, бизнес не заставляет людей осознавать необходимость кооперации для выживания, и такой кризисный реинжениринг в AT&T и GM, по существу, не требовался, однако из приведенных фактов видно, что если дать сотрудникам реальную общую точку сосредоточения, они склонны объединяться вместе и сотрудничать. Иными словами, они обмениваются знаниями для достижения общей цели, причем последняя может быть разной. Так, появлением сообществ практиков в крупных консалтинговых агентствах (KPMG, Booz Allen, Bain & Company) двигала не борьба за выживание, а общее стремление увеличить прибыть и активизировать использование внутренних ресурсов. В то время как большинство организаций других типов концентрирует усилия на ускорении производственных циклов и увеличении прибыльности продуктов, руководство этих консалтинговых фирм, не обладающих практически никакими активами кроме интеллекта, изучив компании изнутри, пришло к выводу, что, усовершенствовав использование своего коллективного опыта, можно не только улучшить, но и ускорить предоставление услуг.

Другим образцом сообществ являются социальные группы, прекрасный пример которых — семьи. Достаточно пронаблюдать за приготовлением семьи к обеду, сборами на отдых или просто подготовкой к началу обычного дня, и сила сообществ станет понятна любому. В определенных задачах члены семьи полагаются друг на друга практически инстинктивно, благодаря постоянным коммуникациям каждый информируется о движении дел, встречающихся трудностях и т.д. Похожим образом ведут себя группы медиков, выполняющие серьезные операции, экипажи самолетов и др. Эти команды функционируют как единый механизм, открыто обмениваются наблюдениями и знаниями, оперативно реагируют на нужды коллег и не смещают фокус с общей цели. Все это примеры естественного объединения практиков. Задача дальновидного менеджера состоит в формировании сообществ похожего типа там, где их еще нет. В организациях,

[14] GM – General Motors.

основывающих свою деятельность на знаниях, такие сообщества должны создаваться и управляться официально до тех пор, пока не станут второй натурой.

Вы спросите, как это сделать? Обеспечьте группе смысл или необходимость:

- обмениваться знаниями;
- сотрудничать;
- фокусироваться на общей цели.

Пожалуй, самое сложное здесь — настоять на требовании обмениваться знаниями. Для большинства людей это идет вразрез практически со всем, чему их учили с первого школьного дня. И в академической, и в профессиональной жизни именно то, что *вы* знаете, выделяло вас на фоне остальных, в этом была основа вашей незаменимости. Поэтому некоторые из страха потерять положение так неохотно делятся своими знаниями. (В главе 2 более подробно рассказано о том, как справиться с угрозой специалистам.) Помимо разъяснений преимуществ кооперации, людям часто необходимы реальные конкретные доказательства того, что сотрудничество и обмен знаниями полезны не только для общей цели, но и для них самих. На это ориентируются планы по стимулированию, которые мы обсудим детально далее.

Универсальных волшебных ответов на то, как прививать культуру управления знаниями, нет, но некоторые принципы есть, и их следует учесть. Во-первых, вы должны сделать всем четкое и непротиворечивое заявление о том, что обмен знаниями является серьезным направлением, определенным в компании как особо важное. Затем нужно продемонстрировать ценность обмена знаниями (см. ниже обсуждение проблемы стимулирования). Во-вторых, займитесь поиском неформальных сообществ практиков и других культурных формирований, которые можно было бы использовать и преобразовать в сообщества знаний. (Поможет аудит знаний.) Чтобы подпитывать и укреплять их, организовывайте неформальные встречи (ленчи и т.д.).

Как мы уже упоминали, людям нередко необходимы конкретные доказательства преимуществ сотрудничества и обмена знаниями не только для общей цели, но и для них лично. Действительно, поскольку период полураспада знаний постоянно сокращается, ценность того, что известно отдельному лицу, день ото дня уменьшается. Так почему бы не использовать имеющиеся знания для того, чтобы приобрести новые? Если у знаний есть стоимость, они подвержены тем же экономическим факторам, что и любая валюта, в том числе инфляции. Эту концепцию вначале довольно сложно уловить, однако она жизненно важна для выживания в новой экономике.

В итоге, системы стимулирования ориентируются на обещании сотрудникам персонального продвижения, они не должны ограничиваться отдельными вознаграждениями, поскольку это ведет к подрыву доверия и разрушению сообществ. Полезно продемонстрировать преимущества связи типа «один-ко-многим». Допустим, я один из многих членов сообщества, тогда, давая один раз, я получу взамен неоднократно. Люди, обладающие данным убеждением, могут сформировать более чем приемлемые сообщества обмена знаниями, именно такой тип личности будет доминировать завтра в КМ-организациях.

Умные ответы на острые вопросы

Если я «сдам» все, что знаю, не окажусь ли я ненужным в своей организации?

Нет, ведь ваша основная ценность заключается не в информации, которой вы обладаете, а в возможности идти в ногу с новыми знаниями и в интеллекте, отвечающем за способность изучать новое. А интеллект, как известно, не портится. В организации не сочтут вас ненужным, поскольку теперь будут понимать, что вы из себя представляете. Помните, период полураспада знаний постоянно сокращается. По иронии, для того чтобы сохранять свою значимость, нужно все время отказываться от прежних знаний и переучиваться. Ваша ценность и, по большому счету, ценность вашей организации заключаются в способности к выборочному отказу от прежних знаний и постоянным инновациям.

Владение знаниями

По поводу управление знаниями нужно сделать одно предупреждение. Действительно, многие ставят под сомнение само словосочетание. Если знания существуют в умах тех, кто их использует, как ими можно управлять? Управление подразумевает контроль и владение чем-то, относящимся к внешнему миру человека. Грамотный менеджер с готовностью согласится с утверждением о невозможности управления знаниями как такового. Однако не путайтесь в семантике. Независимо от названия вам известно, что роль управления знаниями — стимулировать обмен ими и активизировать использование коллективной базы знаний, а не владеть ею. Эту идею вам нужно продвигать на своем предприятии: объясняйте, что знаниями будут не управлять, их будут культивировать. Возможно, в итоге роль KM-лидера — не столько руководить сверху, сколько формировать соглашения о практике и методах повышения ценности знаний.

Стимулирование

Вероятно, одно то, что проблема стимулирования уже не раз упоминалась в этой книге, говорит о ее распространенности. В главе 2 мы обсуждали нежелание некоторых специалистов делиться своими знаниями. Многие из них не понимают, зачем это нужно, и очень ревностно относятся к личным наработкам. Можно создать великолепную платформу, прекрасно разработать KM-решение и все стандарты для его поддержки, но без побудительных мотивов для отдельных линий бизнеса, как и для отдельных сотрудников, оно останется бесполезным, ведь база должна постоянно обновляться по мере приобретения новых знаний.

В главе 3 мы познакомили вас с дилеммой организации, которая возникает при создании репозитария и связана с различным вкладом, который искатель и обладатель знаний могут привнести в этот процесс. Дилемма стимулирования также задействует эти две основные роли, она обусловлена с различной заинтересованностью их исполнителей в обмене знаниями и гораздо больше ориентирована на культуру.

Сообщества обмена знаниями необходимо строить так, чтобы у сотрудников *обязательно* присутствовало желание (был стимул) делиться ими. Например, в рассматриваемой нами ранее фармацевтической компании культура обмена знаниями была высокая.

Работники, говоря о взаимоотношениях с коллегами, употребляли слова типа «семья», «общее дело» и свободно направляли друг другу то, что им известно. Можно было бы подумать, что здесь, реализуя совместное использование знаний, не придется преодолевать практически никаких проблем, однако это не так.

Да, желание обмениваться знаниями в данной организации было, но не было стимула это делать. Процесс происходил только тогда, когда один коллега задавал вопрос (если задавал) другому, и, несмотря на наличие достаточно совершенных систем, никто не тратил время и не прикладывал усилий на то, чтобы делать свои знания широко доступными, формально сохраняя их в этих системах. Данная ситуация, как вы понимаете, связана не с желанием сотрудников сохранить свою компетенцию при себе, а с отсутствием мотивации их дополнительных усилий. Работники не считали обмен знаниями частью своих должностных обязанностей и не думали, что их могут за это поощрить.

Дилемма стимулирования вытекает из различной заинтересованности в обмене знаниями их искателя и обладателя. Сам факт, что пользователь ищет необходимые знания, делает его заинтересованным в их получении. Обладатель знаний, напротив, обычно видит для себя мало преимуществ в том, чтобы их передавать. В лучшем случае со стороны владельца требуется приложить некие усилия и потратить некоторое время, которое он мог бы более эффективно использовать в своих непосредственных проектах. Необходимость искателя — едва ли достаточный побудительный мотив для обладателя. При самом плохом развитии событий он может решить ничего не предоставлять, и это даже станет источником его преимуществ (хотя и краткосрочных, что связано с уже обсуждаемым нами ранее периодом полураспада знаний).

Итак, можно ли обеспечить для обладателя знаний стимул обмениваться ими? Два основных подхода, *метрический и методологический*, помогут ответить на этот вопрос. Грамотному менеджеру понятно, что прежде чем внедрять систему управления знаниями, необходимо разработать тщательный план — итак, приступим.

Метрический подход

Вначале нужно заметить, что доминирование метрической (количественной) стороны уравнения вызывает справедливую критику, поэтому в организации измерения не должны носить деспотический характер. Они могут, однако, сыграть весьма значительную роль в стимулировании обмена знаниями.

Метрический подход — это способ выяснения того, состоялся ли обмен знаниями в компании. До тех пор пока не будет возможности точно это узнать, любой КМ-метод останется тщетным. Как дальновидный менеджер, посмотрите на данную задачу с точки зрения признания заслуг отдельных лиц и рекламирования успеха управления знаниями для остальных работников.

Остроумные цитаты

«Измеряемо то, что сделано».

Анон

Первое и основное — сотрудники должны представлять, что входит в передачу знаний. Существует, по крайней мере, три популярные метрические методики, из которых вы можете выбрать для себя наиболее подходящую, но по нашему опыту только одна из них помогает лучше всего.

Ввод. Если для сбора знаний создан формализованный репозитарий, можно установить процесс, который бы протоколировал каждый ввод информации в него. При этом обмен знаниями измеряется по частоте таких вводов. Недостаток данной методики состоит в том, что она не учитывает полный цикл передачи знаний: сценарий не принимает во внимание того, кто ищет знания, поэтому появляется риск стимулировать ввод в систему бесполезной информации. Из желания стать участниками программы сотрудники могут начать помещать в репозитарий все, что угодно. И такие случаи нам известны. Вывод — больше внимания нужно уделять ценности знаний.

Вывод. Эта методика ставит ударение не на накоплении знаний, а на активизации процесса их применения. Измеряется использование имеющихся знаний в новых целях — для выдвижения идей, разработки процессов и/или продуктов. По сравнению с предыдущей, методика вывода имеет преимущество, однако она не стимулирует сотрудников делиться тем, что им известно, а лишь подвигает их на повторное использование чужих знаний.

Циклы ввода/вывода. Лучший способ сфокусировать внимание на ценности знаний — рассматривать обмен ими как законченный цикл. Данная методика обеспечивает признание заслуг сотрудников не просто за ввод информации в систему, а за предоставление таких знаний, которые впоследствии применяются другими. Этот сценарий учитывает искателя. Он показывает: ценным сотрудником является не только обладатель знаний, но и тот, кто новаторски их применяет, ведь это обычно ведет к появлению новых знаний. Процесс обмена можно представить себе визуально, нарисовав круг, точками на окружности которого будут обладатели и искатели знаний. Если провести между ними соединительные линии их взаимодействий (например, на основе анализа сетевого трафика или объемов электронной почты), то в результате получится диаграмма, которая описывает существующие в данный момент корпоративные сообщества практиков и способ КМ. Дальше вы можете сделать еще один шаг вперед и определить те сообщества, которые наиболее инновационны и успешны в обмене знаниями.

Острые вопросы

В какой мере изучение и обучение отражает ваши корпоративные цели, а в какой — личные?

Учтите, передачу знаний важно рассматривать в контексте сообществ, какую бы методику вы ни выбрали. Это поможет создать узы доверия, заставить сотрудников пересмотреть свое нежелание делиться знаниями и стимулировать обмен ими в сообществах, а также позволит задать критерии, соответствие которым корпоративные сообщества смогли бы эмулировать.

Методологический подход

Популярный подход к стимулированию — создать группу, которая помогла бы людям найти персональные мотивы обмена знаниями. Ниже приведены предложения представителей нескольких организаций — лидеров инициатив управления знаниями.

Дженис Сайтс, AT&T

Дженис Сайтс считает, что лучший способ убедить людей — привести им прагматические причины. В AT&T пошли по пути стандартизации (это одна из используемых здесь моделей), или выделения, более производительных исполнителей от менее производительных, после чего знания первых были собраны

и сделаны доступными для всех. «Это обеспечивает предсказуемость нашего бизнеса, и нам не приходится больше действовать наугад... Идея состоит в том, что если, к примеру, транзакция занимает у наименее производительного исполнителя девять минут, а у наиболее производительного — три, мы пытаемся сократить пропасть между ними до двух минут».

Бред Майер, Collaboration Ltd.

«Людей нужно подвигнуть к определению их собственных причин, а затем нахождению способов, помочь себе (или друг другу) работать более эффективно. Мы спрашиваем: «Почему, в конце концов, вы хотите сделать известное вам доступным для остальных? Кто может из вашего опыта так извлечь преимущества, чтобы вам это тоже было выгодно? Чей опыт был бы полезен для вас? Я имею в виду... насколько ценны лично вам способы, благодаря которым любой сотрудник мог бы использовать информацию и идеи других?»

Мы ищем методы увеличения и качества, и частоты взаимодействий людей и обмена тем, что они знают. Один из способов — применение видеоконференций. После первого рассказа собеседнику о возможностях использования данных средств, можно ожидать ответа: «Не уверен, что мне все это нравится. Это означает, что я могу стать ненужным в своей организации, ведь руководство всегда сможет воспользоваться опытом иного специалиста из другой страны, который обойдется дешевле». В этом случае я спрашиваю: «Но если любой человек в мире сможет воспользоваться вашим опытом в любое время, значит, теперь вы котируетесь по всему международному сообществу?» Это возражение весомое, ведь оно раскрывает очевидную пользу не только обращения к чужому опыту, но и распространения своих открытий.

Один из удачных экспериментов в мире управления знаниями — снабжать приводимые сведения именами их исходных (теоретически исходных) авторов, что служит им прекрасной рекламой. Другая возможность — информировать разработавших среду или процесс специалистов о том, сколько раз их творения адаптировали другие. Когда дело доходит до получения признания, людям интересны разные аспекты. Задача состоит в том, чтобы их идентифицировать и использовать».

Роб Пэтзиг

«...мы начали оценивать каждое бизнес-решение, принимаемое исполнителями в определенные моменты времени. Если решение оказывалось неверным и выяснялось, что до его принятия имелась информация, говорящая о том, что оно будет неверным, данный сотрудник становился кандидатом на увольнение».

(Выдержки из материалов «Лучшая практика Delphi в области руководства знаниями»[15].)

[15] Delphi's Best Practices in Knowledge Leadership.

После установки и четкого уяснения метрического подхода к обмену знаниями грамотный менеджер переходит к разработке метода стимулирования. Ему надо понять, как заставить пользователей захотеть, чтобы их вклад был замечен. Некоторые не слишком дальновидные менеджеры считают ответ на этот вопрос простым, они полагают, что пользователям достаточно заплатить. Но опытный руководитель знает, что не все проблемы можно решить деньгами. Метод стимулирования должен настраиваться под условия каждой отдельной организации, причем под требования как менеджеров, так и конечных пользователей. Были опробованы многие методы, одни из них сработали, другие провалились. Вы должны привести стимулы в соответствие с ожиданиями пользователей, культурой организации и управления. Помните, практически любой из методов скорее настраивается под сообщества, а не под отдельных сотрудников. Мы предпочитаем первый из описанных ниже, а какой целесообразно использовать у вас в организации, будет диктовать корпоративная культура.

Полезные идеи по стимулированию

Включение данных об обмене знаниями в отчеты по итогам работ/проектам. Многие пользователи наблюдали — диктуя необходимость управления знаниями, руководство мало делает для того, чтобы это стало частью ежедневных операций. Покажите сотрудникам, что менеджмент отмечает и ценит их усилия в области Knowledge Management — включите главу по обмену знаниями в итоговый отчет.

Награды. Часто для мотивации обмена знаниями достаточно одного признания хорошего выполнения работы. Это особенно справедливо в организациях с высокой культурой почтения персональных заслуг. В таких компаниях денежная ценность наград стоит не на первом месте: грамоты или упоминания в корпоративной газете лидерам в области управления знаниями важнее традиционных золотых часов. Поэтому в некоторых организациях одно признание авторства идеи может послужить действенным стимулом тому, чтобы человек ей поделился. Например, нам известна компания, в которой сотрудникам разрешили создавать персональные страницы в корпоративной сети intranet. Это привело к более динамичной работе внутри фирмы. Со временем специалисты стали чувствовать, что если у них не будет своей Web-страницы, их ценность для предприятия останется незамеченной.

Время. Как правило, сотрудникам, работающим в динамичной ориентированной на производство сфере, важно официально выделить некоторое время на то, чтобы они помещали в систему известную им информацию и/или находили в ней имеющуюся у других — вот и весь стимул, нужный им для использования решения. Так, по завершении проекта ведущим членам команды, возможно, стоит дать 2-3 дня на формализацию и внесение в систему полученного ими опыта, а не требовать от них немедленно приступать к следующему проекту.

Денежные вознаграждения/премии. Думая о способах стимулирования, вы можете отказаться от прямых денежных вознаграждений. Они необязательны, хотя в некоторых случаях и могут быть полезны, особенно когда нужно дать старт инициативе. Самый важный аспект такого подхода — продемонстрировать четкую приверженность команды менеджеров управлению знаниями. В ряде организаций вместо денежных премий практикуют соревновательные программы. В частности, лучшие 10 сотрудников (определяются корпоративной метрической методикой) могут премироваться оплаченным отпуском на Гавайях, золотыми часами и т.п.

Дальновидный менеджер понимает, что какими бы ни были метрический или методологический подходы, основное — минимизировать, во-первых, бремя владельца, а, во-вторых, нагрузку на искателя знаний. В первом случае подразумевается стратегическое использование средств воплощения, автоматизирующих и упрощающих классификацию знаний. Кроме того, могут автоматически создаваться и обновляться карточки обладателей, выступающие орудием посредничества в обмене неявными знаниями. От инструментов требуется работа в непрерывном, а не в дискретном режиме, т.е. процесс передачи знаний в систему должен быть частью ежедневной работы сотрудников, а не выполняться время от времени. Во втором случае речь идет о том, что люди более склонны использовать существующие знания, если процесс их нахождения простой/очевидный. Например, заметно стимулируют пользователей инновационно применять имеющиеся знания технологии агентов, которые ставят в соответствие выполненной работе источники знаний и их маршруты.

Хороший менеджер также попытается избежать напрасных усилий. Последнее может относиться к владельцу знаний, вынужденному выполнять сбор и классификацию информации, которая не будет использоваться в дальнейшем, и это неприятно его заденет. Где возможно задержите процессы сбора и классификации знаний до тех пор, пока необходимость в них не определится. Так, можно первоначально задать только указатели на источники знаний: затем, при необходимости, сотрудники смогут обратиться к источникам и «вытянуть» из них информацию.

Остроумные цитаты

«Сама суть лидерства состоит в том, что вы должны иметь свое видение».

Теодор Хесбург

Наконец, вам должно быть ясно, что обеим сторонам обмена знаний нужен лидер. Это тот, кто будет ответственен за мотивацию участия, за ценность системы и продвижение KM-процессов в организации. Эту роль, однако, редко кому удается выполнять с блеском. Почему? По большей части потому, что знания существуют, в первую очередь, в связи с заказчиками, продуктами, проектами и процессами.

Если вы попытаетесь руководить ими с высокой степенью абстрактности, например на уровне руководства высшего звена, вы будете отображать старую, очень консервативную модель процесса управления знаниями. На такой высоте знания слишком оторваны от места их создания и сбора. Осознавая это, не стоит пытаться заковать пользователей в кандалы строгих схем безопасности и правил, надо активизировать использование накопленной мудрости в более свободной, рассеянной, среде. Процесс работы со знаниями должен быть тактикой бизнеса. Во многом это зависит от стиля руководства (лидерства) и контроля над решением по управлению знаниями в вашей организации. Различные подходы к лидерству в этой области стоят в центре внимания следующей главы этой книги.

«Бастилия» — пример построения решения

Составляя список мест, где можно ожидать увидеть систему управления знаниями в действии, вы вряд ли поставите местный полицейский участок на первое место. Однако проблемы обмена информацией, стимулирования и внедрения этого процесса не являются характерными для какой-то одной индустрии. Управление знаниями становится необходимым даже в тех областях, где достижение конкурентных преимуществ не играет большой роли, а новаторство не выступает ключевым критерием успеха. Причины тому вытекают из общих особенностей различных сфер деятельности и нашей социальной структуры. Мы живем в эру расширяющихся глобализации, мобильности и коммуникаций. Управление знаниями в такую эпоху — не просто капиталистический инструмент достижения преимуществ, а средство борьбы за выживание.

Так, сегодня, в эпоху охраны законности, системы работы со знаниями — важный фактор успешного судебного преследования. В мобильном обществе традиционные технологии борьбы с преступностью, ориентирующиеся на поведение местных правонарушителей, теряют свою актуальность, криминальные расследования становятся сферой управления знаниями. Давление адвокатских групп, требования местных правоохранительных органов, бдительность и технологическая грамотность привели к новому методу работы полиции, послужившему фундаментом «Бастилии» (The Bastille).

Внедрение системы «Бастилия» — урок преодоления трех важных проблем.

- Во-первых, сложностей, с которыми сталкиваются многие организации, пытаясь составить собственные решения по управлению знаниями из новых и готовых технологических компонентов.
- Во-вторых, дилемм организации и стимулирования.
- В-третьих, затруднений, связанных с построением достаточно обширного репозитария знаний.

Острые вопросы

Если у самого молодого сотрудника возникает хорошая идея, что за этим следует?

«Бастилия» одновременно подходит для использования в таких крупных учреждениях, как Интерпол или ФБР, и в таких небольших, как например управление шерифа в Мейберри. Это справедливо, поскольку клиентский интерфейс системы основывается на браузере, а база знаний — сетевая, а значит, более простая в поддержке. Отметим, что именно сложность с обслуживанием препятствует внедрению автоматизированных систем обработки архивных записей в малых полицейских структурах. «Бастилия» обеспечивает способы объединения информационных ресурсов полицейских управлений различного масштаба в единую базу знаний. Данная возможность очень важна — надо сказать, что пока совместное использование информации между правоохранительными органами не столь хорошо, как нам показывают в голливудских фильмах.

Острые вопросы

Какой процент сотрудников в вашей организации создает новые знания?

Предпосылка: изменение характера преступности

Характер преступности (и преступников) значительно изменился вместе с общими социальными преобразованиями. Увеличение мобильности общества в целом отразилось сегодня в новых видах преступлений и в поведении совершающих их лиц. Еще недавно, 10-15 лет назад, преступность была местной проблемой — к примеру, грабители специализировались по одному географическому региону. Совершаемые ограбления попадали под одну юрисдикцию, поэтому знания о них собирались и анализировались одной командой полицейских, знакомых со всей серией. До тех пор пока преступления были локальными, таким же оставалось и управление помогающими их раскрывать знаниями.

Сегодня преступности уже не свойственен локальный характер. Так, после взлома ряда домов в Бостоне, почувствовав, что полиция приближается к нему все ближе и ближе, грабитель может «переехать» под другую юрисдикцию. Допустим, он (она) отправился в Хартфорд, где и приступил к новой серии краж. С точки зрения бостонской полиции ограбления прекратились, с точки зрения хартфорской — появилась уникальная цепочка преступлений, требующих расследования. Один грабитель, разные юрисдикции — как полиция определит, что это не просто образец местных правонарушений? Положим, хартфорской полиции удалось арестовать нашего мобильного преступника. Догадаются ли они связать его с серией бостонских ограблений? Узнают ли в Бостоне, что их подозреваемый уже за решеткой? Возможно ли, чтобы у бостонских полицейских была информация, которая могла бы помочь схватить его в Хартфорде быстрее?

Голливуд сформировал большую часть нашего представления о применении технологий в области охраны правопорядка. Кажется, в фильмах полиция всегда имеет мгновенный доступ к компьютерным записям, по которым легко идентифицируются искомые преступники. Все, что нужно для этого сделать, — напечатать имя в базе данных или отсканировать фото с места преступления, и компьютер выдаст личное дело подозреваемого. Печально, но, как и большинство голливудских историй, эта картина далека от реальности — борьба с криминалом в действительности дается не так легко.

Остроумные цитаты

«Распространение делает знания бессмертными».

Виндиций Гэллиси

В 1996г. мало кто знал об управлении знаниями, и уж совсем немногие из их числа занимались построением КМ-приложений. «Бастилия», подобно большинству решений по обмену знаниями того времени, задумывалась не как собственно КМ-система, а как специальное приложение, а именно система управления информацией о преступлениях. Так видел «Бастилию» ее главный дизайнер, сотрудник GTE Дэвид Воткинс, а вы могли наблюдать аналог в картине «Сеть» с Сандрой Баллок в главной роле.

Идея Дэвида Воткинса послужила основой развития системы, которую осуществила небольшая группа разработчиков и экспертов в области знаний. Эта группа включала, в частности, Брайна Плоткина. Сегодня он отвечает за управление «Бастилией» [начальник тюрьмы], а на первых этапах проекта его роль была сродни проповеднику религиозного учения.

Каково быть «проповедником»?

Б. П. «По-разному... После первого знакомства с проектом мне показалось, что предстоит работать над некой инициативой «старшего брата», но потом я понял, что, построив такое приложение, мы сможем создать нечто действительно важное — то, что поможет другим. Я подумал о своих детях. Что, если кто-то будет представлять для них угрозу, и система поможет его схватить? Работа над проектом для такого интроверта, как я, была не простой, но я благодарен за то, что смог из нее для себя извлечь».

Робости здесь не место

Построение сложных систем по управлению знаниями типа «Бастилии» — задача не для робкого десятка. Первоначальный анализ доказал, что «Бастилия» не может быть единым монопольным приложением, наоборот, оно должно быть построено на базе различных технологий. Это очень характерно для решений по управлению знаниями.

Каким образом было реализовано такое приложение, будет полезно узнать любому, кто пытается интегрировать современные средства работы со знаниями в готовую технологическую инфраструктуру. Брайн поделился своими мыслями об этой сложной проблеме и методах ее решения.

Расскажите нам о различных компонентах. Как создавалась система?

Б. П. «С самого начала мы знали, что не будем пытаться строить все приложение самостоятельно. Своими силами мы разработали базовую инфраструктуру, маршрут процессов и базовый интерфейс. Для остальных функций мы выбрали различные технологии, производителей которых попросили обеспечить их совместную работу».

И как это было? Какие проблемы возникали?

Б. П. «Нужно смотреть на производителей как на партнеров. Нам необходимо было интегрировать все технологии, и мы должны были убедить их производителей, что это требование — безусловное. Мы начали с того, что собрали их всех в одной комнате и попросили объяснить ***друг другу****, как они видят свою роль в проекте».*

Какой совет вы могли бы дать тем, кто участвует в сложных интеграционных проектах, подобных вашему?

Б. П. «Во-первых, будьте честны. Не прячьте проблемы и участников проекта, играйте по правилам. Собрав производителей вместе, позвольте им самим решать свои проблемы и улаживать нестыковки. Во-вторых, общайтесь, общайтесь и еще раз общайтесь. Любой сотрудник должен знать обо всем — и о проблемах, и об успехах. Коммуникаций слишком много не бывает».

В управлении знаниями нет универсальных решений. В большинстве случаев прикладные системы базируются на готовых, но по-другому применяемых технологиях. Так, новый поисковый механизм способен активизировать использование старого репозитария знаний, например архива системы управления документами.

Думайте локально, действуйте глобально: подход к обмену знаниями в полиции

Проблема управления знаниями в области охраны правопорядка

При компьютерной автоматизации полицейского архива приходится делать классический выбор между «иметь» или «не иметь». Это как раз тот случай, когда размер имеет значение — крупные полицейские структуры обладают достаточным количеством ресурсов для того, чтобы разработать собственные системы, в то время как мелким их отчаянно не хватает.

Чарли Грей, системный инженер департамента шерифа округа Бревард, входящего в десятку крупнейших округов (всего их 69) шт. Флорида, сказал, что наиболее важным в области КМ для полицейских управлений его и других округов является сбор и освоение знаний в пределах своей юрисдикции. Второй по важности задачей выступает информационный обмен с коллегами из других структур, но здесь могут возникать проблемы из-за того, что их знания плохо организованы.

Чарли привел результаты опроса, проведенного им в 115 полицейских управлениях Флориды.

Ч. Г. «Мы попросили указать 3 наиболее важных требования к автоматизации записей.

На первом месте оказался обмен информацией с географически прилегающими регионами (округами).

Умные ответы на острые вопросы

Если мы организуем систему посредничества между людскими источниками знаний, не пострадает ли производительность труда наших лучших сотрудников от постоянной бомбардировки вопросами?

Это зависит от того, как вы измеряете производительность. За небольшой промежуток времени — да, пострадает. Но, учитывая долгосрочную стратегическую перспективу, — нет, не пострадает. Цель управления знаниями — позволить знаниям и талантам отдельных людей широко воздействовать на организацию. Привлекая этих специалистов чаще, вы будете испытывать преимущества их опыта в различных ситуациях, а их идеи распространятся среди большинства остальных сотрудников.

На втором — распространение сведений о судебных распоряжениях по гражданским делам (по уголовным информации было уже достаточно).

На третьем — отслеживание деятельности мобильных преступников. То есть необходимость знать, когда они отправляются в другой округ, и возможность обмениваться с полицейскими иных структур известными особенностями поведения и методов таких преступников».

Результаты опроса закономерны. Они отразили тот факт, что управление знаниями начинается с решения одной конкретной проблемы, а затем распространяется на другие области по мере того, как разрешаются самые злободневные задачи. Все они могут быть адресованы такому приложению по обмену знаниями, как «Бастилия», однако оно, подобно всем другим системам управления знаниями, подвержено сложностям, связанным с наполнением репозитария и стимулированием его использования.

Дилемма организации заключается в том, что обладателю непросто разместить свои обширные знания в репозитарии, поскольку он может их предложить, но не всегда заранее знает, как их предполагают использовать другие. Крупные организации, типа департамента шерифа округа Бревард, уже ранее столкнувшись с этой дилеммой, увидели возможность ее разрешения в «Бастилии». В департаменте Бреварда имеется собственная автоматизированная система управления записями, на нее, как на средство управления знаниями о криминальном мире, полагается весь округ, кроме того, сюда часто обращаются из других округов Флориды с запросами той или иной информации. Сегодня это делается по телефону. На ответы по вопросам персонал тратит свое драгоценное время, выполняя поиск информации и выдавая ответы. Такие вопросы, безусловно, являются неструктурированными запросами знаний, поэтому прежде чем отвечать, часто приходится еще и уточнять их.

В департаменте шерифа округа Бревард намерены использовать «Бастилию» для того, чтобы обеспечить другим возможность обращаться к своей обширной базе знаний. Благодаря настраиваемому интерфейсу здесь автоматически переведут данные из собственной системы управления записями в «Бастилию», где они в стандартизованном формате будут доступны всем авторизованным пользователям. Сюда же предполагается поместить информацию других полицейских управлений. Преимущества такого большого репозитария для сотрудников департамента Бреварда очевидны — у их коллег появятся альтернативные звонкам способы получения нужных знаний. Это высвободит время персонала, которое обычно уходит на ответы по запросам.

Стимулирование обмена знаниями

Ясно, что у департамента шерифа округа Бревард стимул реализовать обмен информацией есть, и «Бастилия» позволяет это сделать в удобной и привычной манере. Однако при мотивации встает следующая проблема — в «Бастилию» полезно было бы также поместить информацию других департаментов, но не в каждом из них в состоянии это сделать так же, как в Бреварде. Чарли объяснил ситуацию следующим образом.

Есть ли у вас доступ к знаниям небольших округов?

Ч. Г. «Я думаю, скорее всего, полицейские малых округов будут лишь пользователями приложения. Там нет собственных автоматизированных систем управления записями, откуда они могли бы перевести информацию в «Бастилию», поэтому в общий репозитарий им придется вводить свои знания вручную через интерфейс «Бастилии»».

Смогут ли они использовать «Бастилию» в качестве своей системы управления записями?

Ч. Г. «Смогут, однако большинство из них не обладает достаточными средствами, чтобы оплатить перевод базовых данных в электронную форму. Отслеживая информацию о преступности, они все еще полагаются на бумажные протоколы и другие отчеты. У персонала небольших полицейских управлений не хватит времени, чтобы ввести все это в репозитарий. В лучшем случае здесь смогут при расследованиях воспользоваться информацией «Бастилии», но я не думаю, что из небольших округов в систему поступит ценная информация».

Отсюда видно, что между обладателем и искателем знаний находится широкая пропасть. Если у вас есть ресурсы, у вас уже имеется система управления записями, и вы можете внести собственный вклад в создание репозитария знаний, передав в него свою информацию по сети. В противном случае, если у вас нет ресурсов, вы вправе пользоваться преимуществами опыта других, но не способны внести в систему свой. Очевидно, полицейским округа Бревард было бы полезно иметь доступ к знаниям всех других 68 округов, но они не могут на это рассчитывать.

Это другое проявление дилеммы стимулирования — неравный вклад пользователей решения. На начальном этапе создания приложения обладателям знаний обычно нужен стимул, иначе они не будут вносить их в репозитарий. Для крупных клиентов им может стать даже такое простое обстоятельство, как лучшая организация в общем репозитарии тех знаний, которыми они и так уже делятся.

Острые вопросы

Чувствуют ли себя ваши коллеги независимо?

Со стимулированием небольших пользователей не все так гладко, одних лучших намерений (известно, что полицейские из разных структур охотно помогают друг другу) здесь недостаточно. Намерения и желания не так просто преобразовать в человеко-часы, к тому же, когда речь не идет о прибыльном бизнесе, существуют строгие лимиты на необходимые для выполнения работ ресурсы.

Участие в проекте крупных заказчиков, таких как департамент округа Бревард, само по себе является для других шерифов Флориды стимулом подписаться на использование их знаний. Но для того чтобы приложение стало полезным и для первых, нужно обеспечить хотя бы некоторый вклад в него информации другими управлениями, хотя они, конечно, больше будут брать из системы, чем вносить в нее. Ответить на вопрос, как лучше это сделать, непросто.

Остроумные цитаты

«Часто, прежде чем начинать чему-то учиться, нужно забыть то, чему учился раньше».

Гари Хамел, «Соревнование за будущее» (Competing for the Future)

Единое решение по стимулированию

«Бастилия» — это коммерческое приложение. Подписчики платят компании GTE за доступ к репозитарию, и она предоставляется в их распоряжение знания и мощные инструменты их поиска. Для того чтобы сделать приложение более ценным, нужно привлечь многие крупные полицейские управления стать его подписчиками и внести по сети в репозитарий свою информацию. Такой подход к построению сетей на сегодняшний день доминирует в GTE. Менеджер по правоохранительным службам GTE Сьюзан Фикс прояснила ситуацию.

Как вы строите пользовательские сети?

С. Ф. «В GTE рассчитывают на участие крупных полицейских департаментов. У них уже имеются системы управления записями (Record Management System, RMS), и мы предлагаем им упростить предоставление информации из них. К примеру, мы определяем в каждом штате по одному крупному управлению, для которого разрабатываем интерфейс к его системе RMS бесплатно. Мы ожидаем, что доступность данных крупных управлений привлечет к нам малые структуры, которые в любом случае этой информацией пользуются. Такой подход основывается на принципе 80/20 — 80% знаний о преступности поступает от 20% управлений».

Для небольших структур, не имеющих собственных систем управления записями, у GTE, помимо доступа к знаниям крупных управлений, имеется второй стимул.

Что стимулирует малые управления помещать в репозитарий свои знания?

С. Ф. ««Бастилия» — это не система управления записями, и мы ее так не позиционируем. Однако малым управлениям, не имеющим собственных систем RMS, «Бастилия» обеспечивает ряд традиционных для них возможностей. Таким образом они получают доступ к архивам других управлений и могут ввести свою информацию. Если они решают привнести свой вклад в репозитарий, в их распоряжение попадают самые передовые технологии, которые можно применить к своим и чужим знаниям».

Для малый управлений третий стимул ввода данных заключается в том, что «Бастилия» поднимает их шансы на раскрытие преступлений, совершенных в местах, очерчиваемых сферой их полномочий. Если данные по делу будут доступны другим, крупным управлениям, вероятность успешно его завершить станет больше. В GTE надеются, что небольшие управления найдут ресурсы для ввода данных, которые позволят, в частности, идентифицировать мобильных преступников.

Вот так обстояло дело со стимулированием, по крайней мере, в 1999г. В GTE продолжат фокусировать усилия на первом стимуле, привлечении при построении сети крупных управлений. Второй мотив, обеспечение места для хранения локальных знаний, хотя и звучит обоснованно, но не учитывает поднятую Чарли Греем проблему — отсутствие у малых структур ресурсов для ввода данных с систему. Третий стимул также напрямую ее затрагивает. Суждение о том, что инвестировавшим в «Бастилию» средства малым управлениям легче будет раскрывать местные преступления, поскольку их локальная база знаний станет доступна другим подписчикам, очень разумное, правда только будущее сможет доказать его истинность.

Уроки «Бастилии»

Пока правонарушения оставались проблемой местных полицейских, у них не возникало нужды обмениваться знаниями о преступлениях и преступниках с другими управлениями, и практики совместного использования информации этими структурами не существовало. Сегодня необходимость в такой практике ощущается остро, причем это справедливо для любой компании любой сферы деятельности.

Заметим — нельзя сбрасывать со счетов трудность переучивания людей. Отучить работать по-старому, особенно есть предлагаемый новый метод радикально отличается от привычного, невероятно сложно.

При построении приложений по управлению знаниями нельзя рассчитывать на то, что их пользователи придут сами собой. В каждой организации, где разрабатывают КМ-систему, сталкиваются с фундаментальной проблемой накопления нужной для запуска процесса критической массы. Основное препятствие к ее достижению — инерция, вызванная устоявшейся практикой и комфортом, связанным с ведение бизнеса по наезженной колее.

Для того чтобы убедить потенциальных пользователей присоединиться к инициативе интегрированной базы знаний по правонарушениям, сторонники «Бастилии» должны сконцентрироваться на трех проблемах, встающих перед *всеми* приложениями управления знаниями.

Острые вопросы

Вы считаете случайные открытия приемлемым в бизнесе методом?

- Сократить возможный риск, установив правильные цели.
- Выбрать верные стимулы сбора и предоставления знаний.
- Накопить критическую массу, найдя участников, которые проторят путь.

Еще один урок, который можно извлечь из примера «Бастилии», — построить решение сложно. Интегрированные приложения управления знаниями не поставляются как коробочные пакеты, их составляют из многочисленных компонентов, выполненных различными производителями. Заставьте участников проекта управления знаниями работать хорошо, использовать свои возможности в полную силу.

Глава 5
Роль лидера управления знаниями

Для того чтобы знания проникли в организацию, нужно пересмотреть систему ценностей, способ, которым сотрудники выполняют свою работу и навсегда видоизменить корпоративную культуру. Понятно, что все это невозможно, если в компании не будет «чемпиона», лидера управления знаниями.

Хотя ранее к роли лидера управления знаниями уже привлекалось немало внимания, мы признаем, что рассуждения по этой проблеме (как и по управлению знаниями в целом) пока полны абстрактными теоретизированиями и неопределенностями. Каждому дальновидному менеджеру понятна важность лидерства в эпоху знаний, но надо учитывать, что правильно определить эту роль и выбрать на нее человека или нескольких сотрудников — задача отнюдь непростая.

Как и сами знания, руководство ими — вопрос не инструментов и технологий, а активизации использования коллективного разума новым поколением менеджеров. Сложность состоит в непреднамеренно уклончивом характере такого лидерства. В отличие от традиционных управляющих, лидеры в области знаний четко не подпадают под организационную схему. Часто они руководят «бродячими» командами с неуловимыми названиям, кочуют от одной стороны бизнеса к другой, раскрывая секреты столкновения информационных технологий и прикладных решений. Такая позиция лидеров знаний в иерархии скрывает из вида их важность. Они проходят сквозь радар организации как самолеты-невидимки. А при всем этом способность KM-менеджеров активизировать использование интеллектуального капитала корпорации больше, чем у многих руководителей высшего звена, даже исполнительных директоров.

Ролевые модели новых менеджеров знаний ведут к установке новых критериев для всех руководителей. Игнорировать их пример, значит не учитывать существенное требование к достижению конкурентных преимуществ в 21-ом столетии — ответственность за интеллектуальный людской капитал.

Менеджеры знаний, сталкиваясь в своей работе с остовом сложных человеческих, организационных и технологических проблем, для которых нет прецедентов, по ходу дела стараются создать правила и сообщества для самих себя (см. пример решения, построенного в Texas Instruments). Надо сказать, при этом они меняют и представления о том, каким вообще должен быть управляющий.

Почему же в современных корпорациях лидеры знаний и их опыт важны? Представьте, что в компании, недолго думая о ролях финансового директора или генерального менеджера, передают ответственность за наиболее ценный актив (знания) недостаточно опытным производственным работникам. Тогда из-за расхождения технологии и деловой стратегии непременно образуется пустое пространство, в котором могла бы находиться настоящая сила организации — сила, идущая от возможности связывать многочисленные фрагменты предприятия.

Хотя в ряде организаций уже поняли, что единственный движущий конкурентными преимуществами фактор — это основанное на знаниях новаторство, здесь не торопятся в ответ вырабатывать необходимые навыки и накладывать соответствующие должностные обязанности на своих управляющих. По иронии, редко в какой организации для таких ролей нет подходящих кандидатов. Однако во многих случаях традиционные корпоративные структуры зажимают их в удаленных уголках предприятия и, в конце концов, выталкивают за дверь.

Вы должны уделить внимание поколению корпоративных брокеров, которые организовывают связи между фрагментами предприятия. Эти люди разрешают проблемы, обусловленные новым эгитаризмом, т.е. определенного типа равенством сотрудников, возникающим благодаря универсальному соединению организационных структур, людей и информации. В эгитарных («плоских») компаниях каждый выступает свободным агентом,[16] исполнительным директором своего собственного предприятия из одного человека — в результате, на фирме может оказаться и 10 тыс. «исполнительных директоров».

Кто же эти лидеры? Как определить и воспитать их в своей организации? Почему эти сотрудники не имеют строго определенных должностей и обязанностей? Почему бы не поместить их всех под категорию генерального менеджера знаний (Chief Knowledge Officer, CKO)? Потому, что на сегодняшний день в большинстве организаций также мало знают об управлении знаниями, как во времена Адама Смита — об организационном менеджменте.

Нам могут возразить тем, что роль лидера знаний ненова. На каждом предприятии, даже если оно состоит всего из одного сотрудника, требуется организовывать управление знаниями. Сегодня, однако, знания не являются частной собственностью нескольких ремесленников, мастеров или администраторов, работающих во внутреннем святилище организации, напротив, они — общее достояние практически всех сотрудников. Добавьте к этому обстоятельству сокращение времени, в течение которого сотрудник остается на одной должности, необходимость быстро связывать и мобилизовать географически распределенные команды, распространенность высоких технологий, и вы поймете, насколько более изощренным должен быть современный способ управления знаниями.

К тому же знания, вероятно, самый мимолетный, временный ресурс, его трудно оценить. В отличие от менеджеров, имеющих дело с имуществом, оборудованием и людьми, менеджеры знаний не могут указать на стоимость управляемого ими объекта. Знания не только нематериальные, они еще и не поддаются измерениям, по крайней мере, в обычных для промышленности единицах.

Конечно, отсутствие шкалы измерений не может остановить полет организаций, которые как мотыльки направляются на новый источник освещения. Это не оградит их от инвестирования в инструменты, практику и опыт, неверно принимаемые за средства управления знаниями. Например, в выпуске Information Week за 1998г. говорится, что роль CKO состоит в основном в том, чтобы пожинать награды и баснословные зарплаты. Так, Банк Бостона предлагал позицию CKO с годовым жалованием в 375 тыс. долл., а одна нью-йоркская адвокатская контора — в 500 тыс. долл. Потолок генерального менеджера знаний достигает 750 тыс. долл. — совсем неплохо для позиции, ценность которой невозможно измерить.[17]

---

[16] Человек, свободный от контрактных обязательств.

[17] Information Week, выпуск за 15 июня 1998г.

В ряде организаций предусмотрены должности генеральных менеджеров знаний, но таких компаний еще немного (по нашем оценкам сейчас трудится около 1000 CKO). Для лидеров знаний есть и другие менее известные названия должностей с соответствующими им обязанностями, например архитектор знаний и др. Вам стоит все их рассмотреть, не пугаясь семантики, и вы найдете между ними пусть незначительные, но важные различия в стиле, прерогативах и методах работы, после чего сможете выбрать для своего предприятия наиболее подходящий стиль.

В целом, лидерство в области управления знаниями обычно подразумевает ответственность за:

- выявление возможностей увеличения ценности управления знаниями;
- передачу лучшей практики;
- упрощение эволюции учащейся компании;[18]
- обеспечение критериев оценки организации управления знаниями.

Остроумные цитаты

«Сегодня менеджер — это тот, кто делает использование знаний эффективным».

Питер Друкер

Каковы бы не были конкретно роль и обязанности лидера управления знаниями, сомнений в том, что они станут заметной составляющей конкурентной борьбы в новом тысячелетии, практически нет.

Типы лидеров управления знаниями

Менеджмент управления знаниями отличается разнообразием должностей и обязанностей. Руководители знаний — это и сотрудники, которые выполняют работу лидера знаний де-факто, без изменений в названии должности, формальных обязанностей или прибавок к зарплате, и высокооплачиваемых руководители высшего звена, специально набираемые на пост CKO.

Хотя полностью классификацию этих должностей и обязанностей изложить, вероятно, невозможно, ниже приведены основные категории, которые вам стоит рассмотреть.

- Инженер знаний.
- Аналитик знаний.
- Менеджер знаний.
- Генеральный менеджер знаний.
- Распорядитель знаний.

[18] См. главу 2.

Инженер знаний

Инженер знаний — это лидер, обычно ассоциируемый с организацией, в которой преобладает тактический/процедурный подход к Knowledge Management. Название должности подразумевает, что ее обладатель отвечает за преобразование явных знаний в инструкции, программные системы и приложения. Он сводит работу со знаниями к воспроизводимым процедурам, кодируя их.[19] Основная проблема упорядочения интеллектуальных активов — выполнять его без опережений. Действительно, чем больше знания систематизируют, тем сложнее провести в организации изменения, обусловленные воздействиями среды.

Аналитик знаний

Аналитика знаний можно образно назвать акведуком лучшей практики. Он отвечает за сбор, организацию и распространение знаний, выполняемое обычно по мере необходимости. Это ходячий репозитарий лучших практических наработок, библиотека с информацией о том, как происходит обмен знаниями в организации, и о требованиях к этому процессу. Конечно, при такой ситуации существует опасность, что аналитики знаний, уходя из компании, легко могут забрать с собой и всю успешную практику. К тому же есть вероятность следующего — аналитики станут настолько ценны своим «непосредственным избирателям», интересам которых служат, что не смогут перейти в другие подразделения организации, где их опыт не менее важен.

Менеджер знаний

Согласно названию должности менеджер знаний (KM-менеджер) — это контролер и руководитель. Такой подход к лидерству лучше всего срабатывает в организациях, где за управление знаниями несут ответственность многие сотрудники. Задача менеджера — координировать усилия инженеров, архитекторов и аналитиков. Чаще всего необходимость в нем возникает в крупных организациях, в которых существует риск фрагментации и изоляции ряда отдельных процессов обмена знаниями. KM-менеджер обеспечивает ту же связь между ними, что директор по маркетингу — между различными продуктами.

Генеральный менеджер знаний (Chief Knowledge officer, CKO)

Эта должность чаще всего упоминается в связи с лидерством знаний, она подразумевает самый традиционный, иерархический подход. CKO отвечает за координацию руководства знаниями в рамках всей корпорации. Обычно он подотчетен исполнительному директору. CKO, как правило, занимается не инфраструктурной технологий, а практикой руководства знаниями.

[19] Не будет ошибкой считать инженером знаний и Фредерика Уинслоу Тейлора.

В настоящее время эта роль почти всегда исполняется одним человеком с небольшим штатом помощников (или вообще без него), который не имеет напрямую относящихся к тактике бизнеса обязанностей. При вводе должности генерального менеджера знаний главное — не сделать это слишком рано. СКО бессилен до того момента, пока культура обмена знаниями, стимулы этого процесса и основные инструкции по КМ-лидерству не будут известны всем или, по крайней мере, большей части сотрудников предприятия.

Распорядитель знаний

Роли распорядителя и менеджера знаний похожи. Распорядители процветают в организациях, где знания не рассматривают как корпоративный ресурс, которым нужно управлять «сверху вниз». Распорядители ответственны за обеспечение минимальной, но непрерывной поддержки пользователей инструментами, практикой и методами руководства. Они находятся на наиболее ненадежных и оппортунистических позициях. Обычно их роль — помогать другим лучше понять и применять новые технологии и практику КМ. При этом может возникнуть необходимость жертвовать, к примеру, посещением семинара по инструментам управления знаниями или чтением книги Стюарта «Интеллектуальный капитал»[20] во имя общения с коммуникабельными и недостаточно коммуникабельными людьми. Понятие «распорядитель» подразумевает ответственность и готовность, не докучая, направлять других и является почти антитезой владению.

Какая из перечисленных ролей оптимальна для вашей организации? Основной определяющий фактор в ответе на этот вопрос — это нынешнее состояние обмена знаниями, уровень одобрения инициативы и восприимчивость к КМ-культуре.

Кроме того, решая на каком типе лидера знаний вам остановиться, рассмотрите стили руководства, которые он смог бы использовать. Ниже указаны существующие на сегодняшний день варианты.

- «Странник».
- Администратор.
- Специалист/консультант.
- Сообщество.

«Странник»

Этот метод хорошо подходит в ситуации, когда уровень одобрения со стороны менеджеров высшего звена низок или близок к нулю, поэтому цель инициативы — обеспечить рекламу управлению знаниями и неформальный обмен ими. «Странник» сведущ в КМ-практике и методах, характерных для какого-то одной сферы предприятия, и ему ставится задача расширить их на другие. В результате получается «бродячая» система управления знаниями. Если «страннику» удается продемонстрировать достаточно ощутимую отдачу, руководство обычно выказывает одобрение, после чего можно думать о других типах лидера.

[20] Intellectual Capital.

Администратор

Стиль администратора приемлем, когда очевиден высокий уровень одобрения со стороны руководства высшего звена, но недостаточно развита культура обмена знаниями, а сам обмен носит изолированный характер.

Понимая, что конкурентные преимущества достигаются за счет активизации использования интеллектуального капитала, администратор, как правило, формирует видение и оценочные установки. Если ситуация с обменом знаниями критическая (кризис угрожающ и очевиден) или «пробивной» силы администратора достаточно, в компании делают следующий шаг — подключают специалиста/консультанта, подотчетного администратору или тесно с ним связанного.

Специалист/консультант

Этот подход лучше всего применять в ситуациях, когда одобрение со стороны руководителей-тактиков налицо, но культура обмена знаниями еще не установилась, а сам обмен либо ведется изолированно, либо вовсе не происходит. Специалист сведущ в инструментах, практике, методах и приложениях управления и руководства знаниями, он может быть как штатным сотрудником компании, так и приглашенным. Выбор зависит от масштаба инициативы и наличия собственного корпоративного опыта. Но надо сказать, что даже если на предприятии есть «странники», обычно полезно привлечь консультантов из других сфер и организаций.

Сообщество

Сообщества хорошо работают, когда имеется очевидное одобрение со стороны руководства высшего звена, и культура и обмен знаниями находятся на высоком уровне. Установление института обмена знаниями как части процесса построения сообществ в организации — наиболее передовая форма лидерства знаний, хотя в контексте современного предприятия ее пока сложно себе представить.

Если обмен знаниями будет для сообществ естественным процессом, дистанция до руководителя сократится, это обеспечит динамичность и неразрывность обмена, а также стимулы к использованию его преимуществ. По достижении этого КМ-лидерство станет частью стандартной структуры управления, корпоративных команд и практики.

Остроумные цитаты

«Руководство и знания необходимы друг другу».

Джон Ф. Кеннеди

СКО в сравнении с другими формами лидерства

Иметь СКО (генерального менеджера знаний) в организации кажется, безусловно, соблазнительным. Эта должность также быстро приобретает известность, как и само управление знаниями, однако пока образ ее обладателя сформировался еще не полностью. Дальновидный менеджер оценивает роль СКО с пристрастием, не ставя, конечно, под сомнение необходимость стратегического лидерства в области знаний. Цель состоит не в том, чтобы отвергнуть или принизить значение СКО, а в том, чтобы рассмотреть альтернативные такому громкому титулу, менее известные, но, возможно, более подходящие формы лидерства.

Во многих организациях ошибочно применяют наиболее традиционную, иерархическую модель лидерства знаний. Это метод командного руководства, а он в большинстве случаев для КМ непригоден. Генеральный менеджер будет полезен только там, где целесообразен единый пункт владения знаниями, и где стимулирование обмена ими проникло в большинство направлений деятельности компании.

Надо сказать, что чаще всего существует очень много естественных пунктов владения знаниями, и пытаться все их подвести под одно начало — значит, отражать старый иерархический подход. Знания задыхаются под гнетом иерархии. Также, поспешным будет привлечение распорядителя, если управление знаниями на предприятии еще не принято и не применяется. Проще говоря, разработке правильной практики должно предшествовать построение правильной культуры.

Грамотному менеджеру лучшее заняться не контролем процесса управления знаниями, а его координацией, поскольку знаниями управляют в разных структурных и технологических подразделениях предприятия. Для многих организаций, таким образом, должность СКО — аномалия, попытка наложить иерархическую схему на диффузионный процесс. Она не может быть применена и там, где обмен знаниями выполняется неверно, этому процессу чинятся препятствия и барьеры, или его скорость недостаточна.

Остерегайтесь повышающейся осведомленности об управлении знаниями верхнего эшелона менеджмента вашей фирмы. Руководители могут выдвинуть требования, когда еще не будет подходящей для корпоративной культуры и сотрудников структуры владения знаниями. Не допустите, чтобы КМ-лидерство осуществлялось строго «сверху вниз», как это было в большинстве компаний при реинжениринге. Иначе поезд уйдет, и вы упустите возможность, начнете отклоняться в сторону, и нам придется искать новую панацею.

Да, на иерархию полагаются как на способ защиты того, что считается ценным корпоративным активом. Финансовый директор, к примеру, старается сохранить и приумножить основные средства предприятия. Резонным может быть вопрос о применимости подобной логики к интеллектуальному капиталу. Сегодня на знания повсюду смотрят как на актив (хотя они нематериальны, и их сложно измерить), но дебаты по поводу владения ими не стихают. Владеет ли знаниями СКО или менеджер знаний? Разговор с Дженис Сайтс, вице-президентом AT&T, прояснил нам интересный взгляд на эту проблему.

«Да, они [знания] представляют собой корпоративный актив. Их необходимо охранять. Должны быть предусмотрены функции редактирования и некое централизующее начало. Но те, у кого есть знания, и кто мог бы лучше всех создать контент, часто являются мозговым центром деловой активности, и должны владеть ими для того, чтобы управлять своими сторонами бизнеса».

Дихотомия[21] здесь ясна. Корпорации владеют активом, однако знаниями владеют отдельные сотрудники (обладатели контента). Отсюда следует, что лидер знаний должен служить посредником, смягчающим эту дилемму. Руководство знаниями адресовано и другой проблеме, которая может возникнуть при традиционном руководстве знаниями «сверху вниз». В бизнесе существует большая вероятность фрагментации знаний. Преимущество, которого позволяет добиться лидер знаний, может быть выражено одним словом — это преемственность, т.е. последовательное движение знаний от одних сотрудников к другим (процесс смены работников обычно дискретный и повторяющийся). После общения с Томасом Брэйлсфордом, KM-менеджером Hallmark Cars, нам стала очевидна важность преемственности как части руководства знаниями.

«Всякий раз, когда мы включали в бизнес новую группу менеджеров, вновь и вновь вставали одни и те же вопросы. У нас не было корпоративной памяти, и им приходилось начинать с чистого листа. Мы исследовали проблему и пришли к выводу, что ее следует адресовать лидерству знаний».

Чаще всего используемый сегодня в области управления знаниями подход состоит во внедрении приложений для конкретных направлений бизнеса. В данной ситуации единый лидер знаний должен по роду деятельности быть тесно связан со всеми менеджерами, руководящими своими отдельными сторонами бизнеса. В то же время при реализации обмена знаниями по всему предприятию наиболее подходящей кандидатурой на роль лидера может считаться технический директор организации, поскольку он уже компетентен в информационных системах, функционирующих во всех подразделениях. Однако его обычно не рассматривают как человека, имеющего достаточно навыков, понимания процесса и т.д.

Это отсутствие подходящих кандидатур типично для большинства организаций. Вы должны заняться выведением новой породы лидеров, сотрудников, которые бы обладали глубоким пониманием специфических сторон бизнеса и ориентировались в руководстве на содействие продвижению лучшей практики.

Наконец, вам стоит учесть важную роль корпоративной культуры и возможности лидера по ее использованию. Особенно своевременным это будет при определении вашей позиции относительно лидера знаний (например, CKO). Руководство питает культуру, а культура, в свою очередь, питает руководство. Оба параметра должны эволюционировать и развиваться, исходя из начального представления о том, что такое управление знаниями, причем для успеха как руководства, так и корпоративной культуры, абсолютно необходима синхронизация их развития.

Во многих организацией считают, что вводить должность «традиционного» CKO неправильно, поскольку он несет с собой уровни ненужной бюрократии. Это мнение четко выразил директор по технической информации Dow Chemical Джим Аллен:

---

[21] Дихотомия — разделение на две части.

«Зачем нам СКО? Что говорит о том, что мы не сможем организовывать знания в рамках имеющихся у нас операционных структур, если будем работать в сотрудничестве? Мы не склонны раздувать слишком много уровней управления. Наоборот, мы проводим сокращения, убирая избыточные вертикали. Люди не заинтересованы в появлении любых бюрократических подразделений. Они способны к реорганизации, но не путем добавления огромных отделов, чья цель — помогать другим управлять их делами. Об этом еще предстоит подумать, но мы хотим сделать все возможное с помощью уже имеющихся у нас структур».

Еще одна фундаментальная опасность должности СКО связанна с субординацией одному КМ-лидеру и единым видением управления знания в организации, которое может не учитывать особенности отдельных бизнес-подразделений, проектов и команд. Такая ситуация приводит к снижению эффективности процессов. Функциональные группы должны непосредственно внутри своих областей выяснять, какой способ лучше всего подходит для них. Это положение также заставляет дальновидных менеджеров сфокусировать внимание не конкретно на СКО, а на общем термине «лидерство знаний».

Когда мы спросили Томаса Брэйлсфорда из Hallmark Cars, почему в его организации нет генерального менеджера знаний, он ответил:

«СКО не может управлять знаниями: они сосуществуют с работниками, их нельзя отделить от людей. Управление знаниями — это оксюморон[22]. Знаниями нельзя управлять в прямом смысле слова... То, что нам нужно — это лидерство, которое, по нашему мнению, в отношении знаний гораздо более приемлемо, чем управление. Мы пришли к выводу, что создание интеллектуального капитала невозможно обособить ни от людей, ни от их работы: изучение и приобретение знаний является неотъемлемым побочным продуктом или даже сутью их профессий. К тому же этот процесс протекает в компании естественно. Поэтому вместо того, чтобы вводить должность сотрудника, объединяющего все это вместе, необходимо создать корпоративную культуру и инфраструктуру, упрощающие это объединение».

Многие ученые мужи разделяют мнение о том, что генеральный менеджер не всегда является панацеей. Менеджеры, занимающиеся отдельными сторонами бизнеса, должны использовать приложения по управлению знаниями для своих специфических проектов, продуктов и заказчиков. Лучшее, что может сделать лидер знаний, — создать команду или группу сотрудников, которая помогла бы понять преимущества обмена знаниями работникам каждого направления бизнеса, научила бы их исполнять роль распорядителя КМ-практики. Но знания не принадлежат этой группе, она их не контролирует. Ни один человек, ни одна структура не могут осуществлять контроль над всеми знаниями в рамках корпорации. Это иерархический ответ на вопрос, таковым не являющимся.

Благодаря открытой позиции исполнительного директора BP (British Petroleum) Джона Брауна работы корпоративного лидера инициативы по управлению знаниями Кента Гринса часто публикуются. В одной из них он описал примененный в BP подход к руководству знаниями, состоящий в развитии внутренних способностей отдельных подразделений, следующим образом:

[22] Оксюморон — выражение, состоящие из слов противоположного значения, например: оглушительная тишина.

«Большую часть времени я провел, разъясняя, помогая и обучая. Мы не оказывали никакой поддержки до тех пор, пока кто-то не говорил: «Я хочу это сделать». Мы старались воздействовать на работников и убедить их в необходимости инициативы. Фактически, сотрудникам подразделений приходилось демонстрировать нам свою поддержку: если они хотели нашей помощи, они должны были выдвигать из своих рядов представителя, который бы усваивал то, что мы делаем. Таким образом, наш главный метод состоял в развитии внутренних способностей к управлению знаниями, идущих не сверху, а изнутри каждого подразделения бизнеса. Результат был поразительным. На сегодняшний день в восьми наших отделениях около сотни людей называют себя менеджерами, координаторами, а также «стражами» и «жнецами» знаний. Не важно, как их именовать. Когда мы задействуем этих сотрудников, мы говорим на их языке и встречаемся на их территории».

В Dow Chemical к лидерству знаний применили несколько иной подход. Из примера этой компании видно, насколько полезным бывает разбить руководство знаниям в организации на несколько ролей. Джим Аллен проинформировал:

«У нас нет СКО, а есть группы, отвечающие за развитие взаимоотношений между персоналом... Следующая сфера — это управление интеллектуальным капиталом. Задачи входящих в эти группы сотрудников ограничиваются оценкой интеллектуальных активов и лучшей практики управления ими. Кроме того, у нас имеются специалисты в области информационных систем, которых можно сравнить с дорожными рабочими, прокладывающими нам путь в мир обмена информацией, и, наконец, отдельные бизнес-группы, на плечах которых, — окончательная ответственность за собственные знания. (Они обладают определенной компетенцией или знаниями по своим деловым процессам.)»

Подводя итоги, повторим следующее — лидер знаний того или иного типа есть реквизит, необходимый для успеха инициативы управления знаниями. Не нужно считать должность генерального менеджера знаний и роль, ассоциирующуюся с ним, оптимальным способом это лидерство обеспечить. СКО может помочь начать решение долгосрочной проблемы, поэтому его следует позиционировать как временного «пророка», и не избегать КМ-управляющих других типов, которые будут полезны в дальнейшем. Обоснованно звучит применение гибридного подхода. Но, в любом случае, руководители занимают свое место только после тщательного анализа запросов пользователей, управляющих и корпоративной культуры.

Кто бы ни был выбран для выполнения роли лидера знаний, он/она должен трудиться с энтузиазмом и не принадлежать к робкому десятку. Найти такого человека надо обязательно. Кроме того, от него потребуется уникальное сочетание навыков, опыта и способностей, которое пока непросто определить из-за отсутствия стандартов. Сегодня для этой профессии существуют ролевые модели. Возможно, по этой причине многие лидеры знаний предпочитают работу в командах.

Какой же квалификацией должны обладать КМ-менеджеры, эти энергичные люди? Единых установившихся требований нет, но общие черты уже определены. Стандартным считается наличие опыта как в бизнесе, так и в информационных технологиях, стаж практической работы по крайней мере 10 лет, предпринимательская хватка и приемлемые карьерные устремления. Лидеры знаний должны обладать острым деловым чутьем — фундаментальным, почти инстинктивным восприятием способов работы людей и функционирования процессов в корпорации.

Обычно это вырабатывается путем личного практического опыта. Но назначать на пост СКО человека с экстраординарным опытом управления знаниями менее желательно, чем создавать команду лидеров из людей, понимающий бизнес, но не имевших возможности поработать в формальной роле руководителя этого процесса.

Однако ясно, что начальным условием для любой позиции лидера является осведомленность о принципах, практике и инструментах управления знаниями. Также необходима искренняя и заметная поддержка со стороны высшего руководства компании. Лучше, если лидер знаний будет иметь непосредственный доступ к исполнительному директору и будет ему подотчетен.

Грамотные менеджеры упрощают использование знаний

Из всех проблем, стоящих перед лидером знаний, самая сложная — заставить обладателей знаний поделиться тем, что им известно. Часто для этого прибегают к услугам стороннего участника, в задачу которого входит помощь в осуществлении утомительного сбора информации и демонстрация владельцам интеллектуальный активов (не нагружая и не пугая их) преимуществ их совместного применения.

Дальновидные менеджеры компании Texas Instruments осознали, что в использовании имеющихся знаний по всей организации таятся огромные преимущества. В рамках КМ-инициативы была определена необходимость обмена лучшим практическим опытом. Но как систематизировать и передать то, что по своему характеру этому противоречит?

Поняв, что авторы практических наработок не особенно склонны ими делиться, менеджеры учредили институт посредников (сторонних участников), которые должны были упростить передачу знаний между «отправителями» и «получателями». Более 130 таких сотрудников работают теперь в разбросанных по всему миру подразделениях Texas Instruments, постоянно, день за днем, отыскивая новые полезные знания. Они собирают лучший опыт и публикуют его в корпоративной сети intranet.

Чтобы эти знания было легко находить, все они классифицированы по заголовку, краткой аннотации и контактной информации об их владельце (последнее особенно важно, когда знания неявные, и их нельзя полностью изложить на бумаге). Кроме того, пользователи могут выполнять и полнотекстовый поиск нужной им информации.

На сегодняшний день в базе собрано более 300 статей. Но, пожалуй, самое главное, что сделали менеджеры, — создали культуру обмена знаниями между самими посредниками. Были учреждены ежеквартальные форумы, которые позволяют им сотрудничать и учиться друг у друга.

Переход к лидерству знаний

Подобно тому, как устанавливается обсуждаемое в предыдущем разделе лидерство управления знаниями, следуя стандартной последовательностью через стадии «странника», администратора, специалиста и сообщества, по мере расширения масштаба КМ-инициативы в компаниях тоже идут типовые преобразования. Они направлены не только на совершенствование обмена знаниями в корпорации, но и на развитие способностей последней к самообновлению и изменению своего рынка.

Своевременно будет привести пример позитивного преобразования в Sun Microsystems, где с пришествием Web смогли заново открыть для себя Java, продукт, который существовал здесь до этого уже почти пять лет. Организации, подобные Sun, способны быстро воспринять методы сообществ по преобразованию идей в господствующие тенденции. В то время как остальные, в их числе прежние отраслевые компьютерные короли типа Digital Equipment Corporation, не в состоянии достать из портфеля (не слишком толстого) хорошие идеи, поскольку склонны сопротивляться изменениям, даже если у них и имеются «сырьевые» ресурсы, позволяющие отобразить внезапные сдвиги на рынке.

Ступени эволюции управления знаниями

Ниже приведены эволюционные ступени, по которым идет организация, совершенствуясь в области управления знаниями, и некоторые движущие силы данного процесса. Изучите свою компанию критически и определите, на каком этапе эволюции она находится в настоящий момент. Это, в свою очередь, поможет принять решение о КМ-лидерстве в вашей организации.

- Отдельная вотчина (централизованные знания).
- Сообщества по процессам/продуктам (центры знаний).
- Межфункциональные сообщества (децентрализованные знания).
- Лучшая корпоративная практика (распределенные знания).
- Коллектив (сетевые знания).

Отдельная вотчина (централизованные знания)

Это небольшие группы функционально связанных друг с другом сотрудников (обычно ведомые одним очень опытным лидером), они разрабатывают неформальные методы сбора и обмена знаниями. Их цель — показать эти методы на экране радара организации, после чего они либо канут в лету, либо перейдут к более прогрессивному этапу.

Сообщества по процессам/продуктам (центры знаний)

Сотрудники этих групп — близкие друг другу люди, они с обоюдной выгодой обмениваются знаниями по проектам/продуктам, передавая друг другу опыт и полученные на практике уроки. По сравнению с отдельной вотчиной сообщества представляют собой шаг вперед, поскольку результаты их деятельности формально сохраняются, правда, часто их дальнейшее использование внутри и вне сообщества все-таки недостаточно эффективно.

Межфункциональные сообщества (децентрализованные знания)

На этом этапе сообщества по процессам/проектам формируют межкорпоративные филиалы, которые позволяют делиться опытом и знаниями в виде, пригодном для их оценки, но без формального сохранения результатов обмена. Поскольку результаты неопределимы, управлять такими сообществами сложно, но их значение для понимания образцовой практики в несвязанных доменах процессов/проектов велико.

Лучшая корпоративная практика (распределенные знания)

Если межфункциональные сообщества просуществуют достаточно долго, взаимодействия их членов могут получить признание. Тогда знания по процессам/проектам собираются в виде, который позволяет ими обмениваться и использовать в других функциях/проектах/продуктах.

Коллектив (сетевые знания)

В коллективе лучшая практика не только собирается и распространяется в рамках всей корпорации, но и действует как трамплин для постоянного создания гибридных знаний.

Уровни передачи знаний

Оценивая пригодный для вас тип лидера, спросите себя, какие инструменты и методы уже применяются в вашей организации. Ниже приведено сравнение методов и средств, использующихся в организациях для передачи и хранения знаний на различных этапах перехода к руководству знаниями. Существуют следующие уровни передачи знаний, отличающиеся наличием временных и географических препятствий:

- немедленный;
- краткосрочный;
- долгосрочный;
- коллективный.

Немедленный

Обмен знаниями происходит абсолютно синхронно. Передача идей от одного человека другому выполняется немедленно по мере возникновения в них необходимости у последнего. Таким образом, перемещение знаний строго ограничено по времени и в пространстве (сотрудники непосредственно контактируют).

Краткосрочный

Передача знаний обычно происходит по прошествии небольших промежутков времени, причем для нее нет реальных географических препятствий. Представьте себе центр обработки звонков, сотрудники которого обмениваются информацией неформально во время ленчей и формально на периодических командных тренингах. В таком центре уроком, полученным одним сотрудником в 8:05, его коллега в 8:06 воспользоваться не сможет.

Долгосрочный

Передача знаний происходит с длительным запаздыванием по времени, причем географическая распределенность здесь роли не играет. Например, к накопленному скончавшимся экспертом опыту его последователь прибегнуть не в состоянии, и дело здесь не в географии — это просто непреложный временной барьер.

Коллективный

Самая экстремальная форма размежевания во времени и пространстве. Коллективная передача знаний требует, чтобы знания собирались и сохранялись независимо от места и времени их возникновения, и были доступны в будущем любому сотруднику также независимо от его места и времени работы.

Уровень передачи			
Немедленный	Краткосрочный	Долгосрочный	Коллективный
Отдельные вотчины			
Индивидуальное инструктирование	Периодический индивидуальный тренинг	Наставничество	-
Сообщества по процессам/проектам			
Командный тренинг	Управление проектами	Установленные процедуры	Инженеры знаний
Межфункциональные сообщества			
Директории знаний	Структурированные базы данных	Аналитики знаний	Менеджеры знаний
Лучшая корпоративная практика			
Агенты знаний	Агенты знаний, инструменты поиска и выборки	Распределенная база знаний	СКО
Коллектив			
Искусственный интеллект	Центры сбора знаний	Сетевая база знаний	Распорядители знаний

Заключительное слово о лидерстве

Менеджер не должен быть жертвой коленного рефлекса организации на самые внезапные рыночные и экономические сдвиги, а именно — торопиться назначать для управления предприятием в новых условиях руководителей высшего звена. Такая спешка как раз и является причиной сегодняшнего нашествия на организации управляющих С-уровня, и это особенно справедливо для новых областей, где традиционным директорам не хватает опыта и профессиональной грамотности.

Высший менеджмент выполняет четыре основных группы должностных обязанностей, которые обеспечивают:

- видение;
- осведомленность о цели;
- стандартизацию лучшей практики;
- распоряжение лучшей практикой.

Видение подразумевает четкое изложение направления деятельности компании, что необходимо для организации работы в рамках общей цели и формирования системы оценок ежедневного вклада сотрудников в ее достижение.

Распространить видение в компании невозможно без коммуникаций. Успешно работающие руководители тратят огромное количество времени на разъяснение многочисленным членам организации своего видения и обеспечение осведомленности о цели. Иначе большая часть из сформулированного и понятого на совете директоров не дойдет до работников и «игроков передней линии», которые как раз и должны передавать видение заказчикам, партнерам и, в конечном счете, обуславливать его проникновение в корпоративную культуру.

Добившись коллективной осведомленности о видении, руководителю придется затратить время на то, чтобы гарантировать распространение лучшей практики работы в рамках общего направления деятельности среди ряда подразделений предприятия. Это задача от любого менеджера потребует «беготни», но позволить себе роскошь быть выше тактики нельзя.

Далее, главная обязанность руководителя — гарантировать достижение и сохранение успеха видения, для чего нужно взять на себя распоряжение лучшей практикой.

Если все эти четыре группы должностных обязанностей по управлению знаниями в организации никто не выполняет, можно принимать решение об учреждении должности СКО. В большинстве организаций, однако, уже есть ответственные как минимум по двум первым категориям. Остаются лучшая практика и распоряжение ею, а для этих задач иерархическое управление подходит плохо.

Так, четко выразить видение и обеспечить осведомленность о цели вполне способен такой руководитель высшего звена, как исполнительный директор. Прекрасным примером тому является Джон Браун из BP, чей подход к лидерству знаний отражает многие из описанных в данной главе принципов. Стандартизация лучшей практики, конечно, требует близкого знакомства с производственными процессами (тактикой), а этот уровень даже для исполнительных директоров небольших организаций, не говоря уже о крупных предприятиях, слишком низок.

Грамотный менеджер понимает, что управление знаниями и его лидерство не могут быть навязаны организации, ее работникам, заказчикам и поставщикам. Соответствие должно быть естественным, почти органичным. Старые иерархические структуры, поощряющие философию командного управления и единый центр владения знаниями, обречены на провал. Они прямо противоположны характеру знаний и мотивации их создания и обмена. Постоянно напоминайте себе, что руководство необходимо, но его роль зависит от обстоятельств.

Распоряжение практикой и лежащими в ее основе знаниями должно распространиться на многочисленные роли и сотрудников. Не стоит говорить, что в большой корпорации нельзя обмениваться специальными инструментами, репозитариями и даже методами управления знаниями — можно и должно. Однако способы, которыми знания отображаются на отдельные части предприятия, будут существенно отличаться.

Различные требования процессов и рынка обуславливают специфическую роль и применение знаний в каждом подразделении предприятия. Если KM-лидерство не сможет распространиться и обеспечить коллективный обмен практикой, а также эволюцию старых знаний в новые, оно, в итоге, по сравнению с уже имеющимися неформальными механизмами, будет значить немного.

Лидеры знаний — учителя лучшей практики, они распоряжаются условиями, которые упрощают создание и обмен знаниями, но не владеют последними. Обладают же ими отдельные сотрудники, и как раз им в большинстве своем управление знаниями должно предоставить преимущества. Руководство знаниями строит мосты, традиционный менеджмент — культуру, но только работники вырабатывают причины, свои собственные причины, использовать управление знаниями.

Думая о руководстве знаниями, сохраняйте открытость и динамичность мышления. Требования организации к итогам инициативы, вероятно, претерпят значительные изменения после того, как она станет общей практикой бизнеса. Вам предстоит постоянно переоценивать стиль лидерства, необходимый в вашей организации. В некоторых компаниях, с которыми мы работали над этой проблемой, рассматривались переходные или временные меры по набору критической массы управления знаниями.

СКО — посредник знаний

Необходимость управлять новым корпоративным ресурсом привела к появлению поколения руководителей высшего звена, обладающих опытом по активизации использования ценных знаний организации — генеральных менеджеров знаний (СКО).

Хотя для оценки деятельности СКО пока не хватает четко заданных критериев, эта позиция однозначно связывается с ответственностью за установку стратегической политики по приобретению и распространению знаний в организации и по обучению сотрудников. Подразумевается, что благодаря этому люди смогут более эффективно и быстро отвечать на запросы заказчиков.

Перед генеральными менеджерами знаний обычно стоят следующие задачи:

- определить в организации ресурсы и требования в области знаний;
- установить инфраструктуру управления знаниями;
- построить корпоративную культуру (при этом нередко приходится исполнять роль «проповедника»);
- контролировать в целом инициативу по управлению знаниями в организации.

Генеральные менеджеры могут особое внимание уделять разным аспектам своей деятельности и разным должностным обязанностям, это часто отражается в корпоративной структуре. В некоторых компаниях они подотчетны информационному или финансовому департаменту, в других — СКО возглавляют отдельный департамент, непосредственно подотчетный исполнительному директору.

Таких людей надо знать в лицо: ленч с Питером Друкером

Реальная личность лишь некоторых гуру хороша настолько, насколько привлекателен их сложившийся имидж, к их числу по праву относится Питер Друкер.

Я встретился с Друкером в его доме в пригороде Клермонта.[23] Крохотное ранчо на крохотном участке. Идя к нему по извилистой дороге, я наблюдал фигуру, работающую в передней комнате на фоне стены с книжными полками. На мой стук в дверь прозвучало «заходите», сказанное безусловно Друкером. Я распахнул дверь и вошел.

Остроумные цитаты

«Цель состоит в упрощении создания, распространения и использования знаний другими людьми. Более того, ничто ни в словах, ни в действиях менеджеров знаний не должно намекать на то, что они информированы лучше остальных».

Том Левенпорт

[23] г. Клермонт, шт. Калифорния.

Меня приветствовала женщина пятидесяти с лишним лет — жена Друкера Дорис. Она попросила подождать мужа в гостиной, что я и сделал. Хотя раньше я еще не был лично знаком с Друкером, я уже чувствовал себя свободно по отношении к нему — такому скромному в быту человеку, имеющую репутацию кого угодно, только не скромника.

Ожидая Друкера, я мог слышать его шаркающие шаги за стеной. Моя книга «Корпоративный инстинкт»[24] и другие бумаги лежали на кофейном столике в гостиной. За это время мне удалось немного изучить комнату. Одна из стен была заставлена книгами, их было не так много, как я ожидал увидеть: наверное, коллективной управленческой мудростью за последнее столетие завален цокольный этаж. На другой стороне скользящие стеклянные двери открывали приятный вид на задний двор и бассейн.

Друкер появился одетым в свою униформу того времени — яркий спортивный костюм, клетчатую рубашку (с целым карманом ручек в качестве подходящего по стилю украшения) и удобные черные кроссовки.

После обмена приветствиями мы направились к машине, которую я арендовал, и поехали на ленч в город. В свои 89 лет мыслит Друкер удивительно четко: он указывал дорогу до ресторана с сержантской точностью. Мне стоило труда не засмеяться, когда он командовал парковкой: «Немного дальше. Быстрее. Медленнее. Еще немного. Будьте готовы остановиться. Теперь — стоп». Наша машина была на стоянке единственной.

Вскоре я понял, что доктора, как все, от метрдотеля до официантки, называли Друкера, хорошо знают в Клермонте.

Усевшись, мы оба заказали блюда дня — бобовый суп и салат из омаров, креветок и устриц.

Вопросы к Друкеру я подготовил заранее, но, начавшись, наш разговор стал перескакивать с темы на тему подобно тому, как, бродя по прекрасной библиотеке, мы порой переходим от одной книги к другой. Шагая от стоимости оснащения Музея драгоценных камней большим количеством туалетных комнат до причин трагедии в Пирл-Харборе, я из первых рук получил отчет о том, что движет работой в организациях, и что ей препятствует.

Мы обсудили работу Друкера в университете Клермонта и школу менеджмента его имени, являющуюся не последним предметом гордости моего собеседника, — но такова уж особенность его личности. Он рассказывал о своих студентах с такой нежностью, с какой говорят о собственных внуках. Отличительная манера Друкера — акцентировать внимание на других людях и на опыте, который окружает его. Упоминая себя, он почти всегда заметно умаляет свои достоинства.

Чтобы по-настоящему понять Друкера, надо постичь две вещи — каждый ответ есть урок истории, и очевидное обычно сложно увидеть на расстоянии. Во-первых, мой собеседник был непосредственным свидетелем исторических событий. Чрезвычайно трудно поспорить с личным опытом. Во-вторых, он изучал причины и следствия с момента их зарождения, а не по слухам, доносящимся через десятилетия.

Простейшим примером тому может послужить наша дискуссия об успехе Макдоналдса, по завершении которой мы перешли к обсуждению обычного количества туалетных комнат в

[24] Corporate Instinct.

общественных зданиях. (Только не спрашивайте, почему мы затронули именно этот вопрос.)

Друкер рассказал о своем разговоре со «стариной Кроком»[25], который объяснил ему, в чем заключается феномен успеха Макдоналдса: «Секрет в том, что у нас достаточное количество туалетных комнат, и мы содержим их в чистоте. Наши покупатели — мамы с маленькими детьми, дети не могут отличить один гамбургер от другого, а вот матери понимают разницу между чистой уборной и грязной. Поэтому основная работа менеджера — сделать так, чтобы уборные убирали каждые полчаса».

А я много лет думал, что все дело в особом рецепте соуса.

Вот некоторые основные моменты моей беседы с Питером Друкером и его наблюдения, которыми он поделился на совещании по управлению знаниями в Delphi, прошедшем несколько недель спустя в Сан-Диего.

К[26]: «Кажется, крупнейшая проблема в общества знаний — это свободная структура. Способно ли управление знаниями снизить текучесть кадров? Как построить структуру предприятия так, чтобы сохранить интеллектуальный капитал, в то время как все силы в обществе заставляют его рассредоточиваться все быстрее и быстрее?»

Д[27]: «Люди не останутся там, где нет достаточного количества сложных проблем».

К: «Так значит, частью проблемы является обычная скука и недостаток сложных задач в традиционных организационных структурах?»

Д: «Если вам скучно, это ваша собственная вина. Менеджеры знаний должны управлять своей карьерой. В иерархических организациях преуспеть гораздо проще (сказано с долей сарказма). Удивительно, сколько всего здесь может быть скрыто. «Плоские» организации требуют от отдельных сотрудников большей ответственности, я считаю, к этому готовы лишь немногие».

К: «Но ведь «плоские» организации являются наиболее эффективными в условиях свободного рынка?»

Д: «Мои студенты из университета Клермонта однажды спросили католического епископа о его первом жизненном кризисе, он ответил: «Это было, когда я должен был принять свое первое решение, ни на кого не опираясь». Когда вы пишите речи для Папы, вам не нужно принимать решения. В плоских организациях вам не к кому обращаться со своими проблемами. Наши школы к этому не готовят.

---

[25] Рэй Крок — основатель империи Макдоналдс.

[26] К — Кулопулос, Томас.

[27] Д — Друкер, Питер.

Острые вопросы

Какова ваша стратегия в области управления знаниями?

Приступая к инициативе управления знаниями в своей организации, чего вы ожидаете достичь?

Основывая деятельность на знаниях, к какой основной цели в бизнесе стремится ваша фирма?

Не знаю, сможем ли мы это изменить пока будем живы, но считаю, что здесь может помочь последипломное образование. Я пытаюсь изложить людям, что они должны брать на себя ответственность. Бизнес слишком быстро меняется. Возможно суммы, потраченные на обучение работающих сотрудников, уже превысили те, что идут на колледжи и университеты. Никто не может это доказать, но это правда».

К: «Если это так, то каким образом компании отстаивают инвестиции в управление знаниями?»

Д: «В этом бизнесе самое дорогое — текучесть кадров».

К: «В том, что вы говорите, присутствуют две стороны. Первая — важно удерживать людей на работе в одной организации, а вторая, о чем вы рассказываете в своей последней книге, — это рождение сетевого общества. Разве это не противоречие?»

Д: «Абсолютное противоречие. Большую часть своей работы я проделал с добровольцами. Добровольцы не обязаны раскрывать вам своих планов на следующую пятницу, им не нужно даже предоставлять вам предупреждение о расторжении контракта».

К: «Значит добровольцы — ролевая модель основанного на знаниях бизнеса?»

Д: «Знания как средства производства принадлежат работникам, поэтому надо начинать с предпосылки, что их обладатели — добровольцы. Они мобильны и могут трудиться где угодно. Свои резюме они держат наготове в нижнем ящике стола. Следовательно, ими надо управлять как добровольцами, а не как наемными сотрудниками. Только неквалифицированный работник нуждается в работодателе больше, чем последний в нем.

Изменения придут извне, подобно тому, как в случае Amazon новый способ продажи книг появился не из области распространения печатной продукции. (Это одна из наиболее часто повторяемых Друкером мантр — инновации чаще всего приходят извне, а не изнутри индустрии. По иронии, именно внутри индустрии вложена большая часть инвестиций в исследования и разработку!)»

К: «Вы думаете, скорость новшеств, вызывающий изменения такого рода, зависит от технологии?»

Д: «Я полагаю, вы недооцениваете кадровые преобразования. Я не знаю, где здесь курица, а где яйцо. Если выяснять, что появилось вначале, так со времен Декларации о правах все берет старт с изменений в рабочей силе. Известно, что Гарри Трумэн собирался идти в колледж, но когда его отец в 1911 году разорился, Гарри пришлось управлять фермой. Всю свою жизнь он жалел, что не смог получить высшее образование. Когда вопрос Декларации о правах встал на обсуждение, достойный

президент Гарвардского университета, советник президента Трумэна по образованию, обернулся и сказал: «Можете не волноваться, никто преимуществом этой декларации не воспользуется». Он ошибся — таких было много, шестьдесят процентов».

К: «В своих книгах вы писали, что это явилось одной из поворотных точек к эре знаний».

Д: «Да, и это случилось еще до технологической революции».

Наш ленч продолжался, и мы обсудили еще десятки вопросов. То, что казалось вначале случайным туром по истории менеджмента 20-ого столетия, приобрело целенаправленную форму, когда мой собеседник сплел бессвязные события нескольких сотен лет в единую материю здравого смысла. Ленч мы закончили мороженными, неизменным для Друкера двойным «экспрессо» и его воспоминаниями о юности, полными юмора и мудрости.

Д: «Я начинал на ткацкой фабрике, основанной в 1517 году. Мы не использовали перья для письма только по той причине, что сэру Уильям (владельцу), как оказалось, больше неудобно держать их в руках. Вскоре он купил птицефабрику, чтобы выпускать собственные перья... В 1927 г. они использовали двойную бухгалтерию, [в том смысле, что записывали бухгалтерские операции и по дебиту, и по кредиту]. Это была первая группа новичков, имеющих законченное двенадцатилетнее образование. Остальные начали работать с 11 лет... Мой босс сказал мне: «Наняв тебя, я сделал то, что велел мне сделать сэр Уильям, но я думаю, тебе не важно мое мнение — ты чересчур образованный»».

Я мог бы с этим согласиться. Сегодня Питер Друкер действительно очень высокообразованный человек, причем много знаний он получил, работая, когда большинство из нас еще не родилось.

Перевести неявные знания Друкера можно было бы в формулу, определяющую основной закон натуры человека — обучение на собственном опыте (итоговый тест по управлению знаниями). Мудрость, полученная из вторых рук, часто теряется в азарте погони за новым. По словам Друкера, «изменения приходят извне». Однако они должны строго основываться на успехах и неудачах прошлого.

Далее приводятся еще несколько разъяснений, данных Друкером на нашем с ним ленче и последующем выступлении в Сан-Диего.

Остроумные цитаты

«Лидеры освещают путь, направляют своих людей, помогают им составить карту неисследованной территории. Они понимают, насколько строгим должен быть контроль, какие границы вводить, и сколько свободы требуется последователям для того, чтобы находить творческие пути изменения старых процессов».

Билл Гиннодо, автор книги «Власть полномочий» (The Power of Empowerment)

Друкер о движении к основанному на знаниях обществу

«В прошлом знания были украшением. Вплоть до Второй мировой войны практически все выполнялось ручным или квалифицированным трудом. Во время войны путем усовершенствованного менеджмента и профессиональной подготовки мы научились так организовывать массы людей, чтобы они могли делать то, что раньше умели лишь немногие — производить высококачественную оптику, детали машин, сложные механизмы. Мы сделали это возможным благодаря дисциплине, обучению и особому вниманию к процессу. Результаты были очень впечатляющими — достигнуто значительное увеличение производительности.

Однако весь ручной и квалифицированный труд программируется исходной задачей. Ставится вопрос о том, как требуется ее выполнить. Работа со знаниями, напротив, определяется не задачей, а результатами, поэтому вопрос должен звучать так: какова цель?»

Друкер о работнике знаний

«Основная причина плохой производительности заключается в том, что работники знаний у нас выполняют работу, на которую их не нанимали, и которую, возможно, вообще не нужно делать. Их производительность будет высокой только тогда, если они будут начинать с вопроса: какова цель? Даже сегодня мы спешим и думаем над тем, как лучше выполнить задачу, вместо того, чтобы поразмыслить над возможностью ее полного исключения. На вопрос о сути задачи может ответить сам только работник знаний, но пока его труд часто состоит из несущественных операций.

Ключ к достижению высокой производительности — исключение несущественной работы. Серьезный недостаток классической системы управления — это прекрасное выполнение того, за что никогда не стоило браться.

Задачи каждого работника знаний уникальны, поэтому он должен самостоятельно определять их. За что в этой организации назначат вас ответственным? За какой вклад и результаты, к примеру, через 15 месяцев ответите вы?

Следующая обязанность работника знаний — обучать нас, он в первую очередь должен быть учителем, широко популяризировать свою компетенцию. От него требуется раскрывать перед сотрудниками предприятия сильные и слабые аспекты тех вопросов, по которым он является экспертом. Работник знаний обязан четко представлять, что сказать людям о своей области. Таким образом, прежде чем организация станет учащейся, ей нужно стать обучающей.

В отличие от специалистов ручного и квалифицированного труда, работникам знаний платят за то, что они знают, а мы — нет. (У вас есть знания, а нам их не хватает.) В старой модели менеджеры хорошо понимали, чем занимаются руководимые ими сотрудники. Они поднимались по служебной лестнице с низов, работа изменялась медленно, и поэтому на верхних ступенях люди знали всю выполняемую на заводе работу. Благодаря своему опыту менеджеры были в состоянии указать необходимую сотрудникам информацию.

Сегодня нет ни одинаковых карьерных путей, ни резюме. Работники знаний не должны допустить, чтобы с тем, что они делают, их менеджеры уже ранее сталкивались. Отсюда и вытекает необходимость информирования коллег о своих знаниях и о сути работы.

И, наконец, работник знаний должен сам определять свои информационные потребности. Из-за дефицита информации раньше эта задача лежала на плечах менеджера. Теперь такой проблемы нет, и сотрудник должен сам подумать и ответить на вопрос: какие сведения необходимы для выполнения работы?»

Друкер об обновлении знаний и новаторстве

«Особенность знаний в том, что они стареют. Требования к профессиональным навыкам, напротив, меняются медленно. Камнетес средних веков вполне способен адаптироваться и использовать современные инструменты. Разумно предположить, что, заканчивая обучение к 16-18 годам, ранее ученик овладевал практически всеми необходимыми ему на всю оставшуюся жизнь секретами профессии.

Как управлять изменениями в работе со знаниями? Путь один — организованно отказываться от вчерашних знаний. Менеджеры должны планировать этот процесс (организованный отказ) и руководить им. Отказывайтесь от старого, двигайтесь к новому. При этом всегда требуются люди, кто принимал бы изменения как должное и видел новые обеспечиваемые ими возможности».

Друкер о лидерстве

«Часто к краху бизнеса приводит ситуация, когда лидеры сами выбирают своих последователей, те становятся их «ксерокопией», но ксерокопии, как известно, всегда хуже оригинала. Два института, церковь и армия, выстояли в прошлом потому, что не позволяли своим лидерам назначать приемников».

Глава 6
Что мы пока не знаем

Конечно, как дальновидный менеджер, вы хотите знать не только о реалиях сегодняшнего дня, но и о перспективах дня грядущего. Какой эффект окажет управление знаниями в следующие 5-20 лет, и как к нему подготовится? Чего ожидать со стороны технологий? Как видоизменятся модели бизнеса и рынка?

Остроумные цитаты

«Скорость и характер изменений таков, что всем придется учиться целую жизнь».

Герольд Гофман)

В ближайший период (1-5 лет) управление знаниями, скорее всего, будут определять семь тенденций.

1. Управление знаниями станет основным требованием конкурентной борьбы, а не отличительной чертой некоторых фирм. Во всем мире корпоративные знания уже достигли того уровня, что компании, бывшие простыми подражателями, сегодня выступают основными новаторами. Прекрасный пример тому — японская автомобильная промышленность, которая началась 20 лет назад с выпуска дешевых небольших авто, а сегодня является родиной наиболее важных инноваций в области мирового автомобилестроения.

В прошлом инвестиции в информационные технологии, по большей части, не смогли увеличить доход, приходящийся на одного сотрудника, поскольку компаниям не удалось дифференцировать себя от конкурентов, вкладывающих такие же средства. Весьма вероятно, что недостаточно для этого будет и одного управления знаниями, хотя оно по праву выступит основным объектом корпоративных инвестиций в каждой отрасли. Уровень инновационных изменений во всей индустрии может повыситься, но это будет слабым утешением для отдельных фирм, которым для того, чтобы стать на рынке заметными игроками, нужно превзойти индустриальные стандарты по инвестициям в управление знаниями. Жаль, если в компании упустят возможность вложить средства в эту область. Конкуренты поглотят ее, предлагая лучшее более дешевые и оптимально соответствующие требованиям заказчиков продукты и службы.

2. Крупнейшая проблема КМ состоит в реализации совместного использования неявных знаний. Обеспечить в организациях возможность более эффективного обмена неявными знаниями — самая сложная, но наиболее важная задача. Именно в них таятся ключи ко всему королевству корпоративных знаний, они являются хранилищем более сложных, мощных и информативных знаний. Уже по определению ясно, что неявные знания трудно передавать. Чтобы остаться в одном ряду с организациями, где смогут этого добиться, конкуренты должны будут преодолеть препятствия той же сложности. Простых и коротких путей построения системы обмена неявными знаниями не существует: каждое решение требует приверженности и упорства. Некоторые продукты, технологии и системы могут помочь продвижению к цели, но обеспечить «волшебную» передачу знаний они не в состоянии.

3. Основной аспект, выходящий за рамки управления знаниями — это творческий подход. Когда в компаниях начнут понимать, управлять и развивать имеющиеся знания, фокус неизменно сместится с их сбора, организации и распространения к использованию. Наиболее успешными будут те фирмы, где процветает творческий подход — фундаментальная движущая сила инноваций. Творчество подразумевает применение знаний абсолютно по-новому. Оно требует освободить организации от устаревших ментальных моделей прошлых лет, описывающих обязательные действия в определенных обстоятельствах. Технологии продолжат играть вспомогательную роль и не смогут узурпировать функцию творчества, изначально присущую человеку. На предмет наличия творческих способностей в компаниях с хорошим менеджментом тщательно проверят свой персонал и будут стимулировать креативность за счет системы компенсационных выплат. Здесь также инвестируют средства в развитие профессионального мастерства и создание дружественных к творчеству условий. Безусловно, рутинная работа останется, но ее все больше будут адресовать технологиям. Например, workflow-продукты[28] автоматизируют многие рутинные операции, освобождая участникам деловых процессов время на то, чтобы заниматься задачами, требующими оригинального мышления и интуиции.

4. В компаниях будут активизировать использование своих знаний путем децентрализации интеллекта. В новой экономике наибольшего успеха удастся достичь тем, кто переместит принятие решений с верхних эшелонов иерархии управления к непосредственным исполнителям работ. Процесс передачи необходимых для принятия решений знаний менеджерам всегда медленный, поэтому знания о специфических обстоятельствах к моменту, когда достигают получателя, часто теряют актуальность и не являются достаточными. Еще более ухудшает ситуацию неполная информированность менеджеров о контексте принятия решения. Непосредственные исполнители, напротив, наряду с явными обладают и неявными знаниями, помогающими им вырабатывать решения. Они способны делать это быстрее и, зачастую, лучше. Децентрализация интеллекта в первую очередь направлена на улучшение ответного реагирования компаний на все более ускоряющиеся изменения условий. В прошлом слишком много организаций не осознавали, какую угрозу несет с собой старомодное мышление до тех пор, пока не констатировали серьезного ущерба. Те же, кто передаст знания и процесс принятия решений в руки работников, зашагают в ногу с изменениями условий. У децентрализации интеллекта есть еще одно преимущество — в таких компаниях будет непременно появляться большое количество разнообразных идей, что выгодно отразится на инновационном процессе.

5. Управление знаниями приводит к развитию экономики свободных агентов[29]. Знания эффективны только тогда, когда находятся в головах людей, даже если эти головы организации не принадлежат. В компаниях тратят время и деньги на развитие знаний и мастерства сотрудников (эти расходы неизбежны, если вы хотите иметь хорошую базу знаний). Повышая свой уровень, сотрудники становятся более ценными для компании и, конечно, для других фирм тоже.

Остроумные цитаты

«Воображение важнее знаний. Знания ограничены. Воображение охватывает целый мир».

Альберт Эйнштейн

[28] Системы автоматизации деловых процессов.

[29] См. главу 5 «Роль лидера управления знаниями».

В будущем можно ожидать жестокой конкуренции среди корпораций за обладателей знаний, владеющих привлекательными навыками и опытом; услуги подходящих сотрудников будут покупаться за огромные гонорары или доли акций предприятия. Растущая необходимость в экспертах повлечет за собой то, что рынок рабочей силы станет мобильнее. У узких специалистов, еще недавно чрезвычайно ценных, есть риск стать ненужными при изменении корпоративных требований. Положение специалистов широкого профиля, однако, со временем станет лучше, поскольку они обладают знаниями, которые позволят им адаптировать свои профессиональные навыки, а это в условиях быстрого изменения экономики особенно важно.

6. Технология необходима, но недостаточна. И чем сложнее требования к управлению знаниями в компании, тем сложнее их удовлетворить с помощью технологий. Последние обеспечивают набор мощных решений для передачи явных знаний внутри и за пределы организации. Даже для неявных знаний они способны усовершенствовать механизм передачи, улучшив взаимодействие людей. Но технологии не гарантируют, что переданные знания будут правильно применены. Они останутся КМ-средством, хотя без людей, которые создают и используют знания, последние сами по себе — не более чем не представляющая ценности информация.

7. Управление знаниями породит новую стратегию конкурентной борьбы. Капиталистическая экономика основывается на концепции, что капитал, которым владеет организация, определяет ее конкурентные преимущества. Ударение следует изменить: наиболее важным ресурсом предприятия завтра будут не основные средства, а знания. Это означает, что типичным станет существование небольших успешных организации, чей единственный ресурс — интеллект работников. Исчезнут барьеры, стоящие перед желающими впервые заняться многими сферами деятельности. Это очевидно, особенно если учесть, насколько технология сокращает средства, необходимые для выхода на глобальные рынки. Увеличение числа небольших новаторских компаний, а также тех из них, кто в результате «квантового» скачка инноваций выбьется в крупные игроки, приведет к усилению остроты конкурентной борьбы современных мега-корпораций и к появлению новых правилах этой борьбы. Так, находящиеся сегодня наверху Netscape, AOL, Amazon.com уже подвергли сомнению традиционную логику своих отраслей, заставили фирмы, занимающие прочные позиции, революционно измениться. Для того чтобы сохранять лидерство в своих индустриях, компании должны быть инновационны или, по крайней мере, достаточно проворно реагировать на новаторства конкурентов.

Вы должны рассмотреть еще одну проблему, выходящую за рамки управления знаниями, — преобразование знаний в действия. Будьте мудрее, переосмыслите типичный для своей организации способ приложения компетенции. Выработайте стратегию по отношению к будущим целям и новое видение, об одном варианте которого мы уже говорили ранее, называя его корпоративным инстинктом. Как вы помните, корпоративный инстинкт позволяет быстрее реагировать на изменение внешней или внутренней для организации среды. Это обеспечивается благодаря пониманию текущих условий, а не за счет опоры на корпоративную память о действиях в прошлом.

Корни управления знаниями уходят в идею о важности мобилизации интеллектуальных ресурсов организации для ее конкурентоспособности в мире, где такие сильные ранее отличительные факторы продуктов, как торговая марка, высокое качество, функциональность и выгодная цена, теперь распространены повсеместно. Управление знаниями позволит вам освободиться от крепко утвердившейся и редко переосмысливаемой гипотезы о критериях конкурентоспособности прошлых лет, раскроет основополагающее значение инноваций. Но это лишь первый шаг. При увеличении

скорости изменений конкуренция становится все более острой, количество возможных ответных технологических, финансовых и стратегических шагов возрастает. С помощью управления знаниями уже нельзя решить всех проблем, для контролирования изменений требуется новый подход.

Какой способ наиболее эффективен при реагировании на условия бизнеса, зависит от скорости их изменения. Новые условия побуждают организации управлять как корпоративной памятью, так и интеллектом.

Корпоративный интеллект имеет отношение к способности организации по-новому реагировать на возникшие обстоятельства, основываясь не на прошлом опыте, а на анализе причин нынешних обстоятельств, который и используется для вырабатывания наиболее эффективного адекватного ответа. Особенно полезен интеллект в том случае, когда память не способна помочь сформировать новое мышление: таким образом, при ускорении изменений условий бизнеса стоит опираться преимущественно на интеллект.

От скорости изменений среды зависит, какая реакция организации будет самой подходящей. Почему в некоторых компаниях более эффективно подстраиваются под новую ситуацию, чем в остальных? Секрет лежит как раз в применении мер, лучше всего соответствующих скорости преобразования условий бизнеса, которые мы ниже и рассмотрим.

Корпоративная память

Корпоративная память — это знания, идущие из многочисленного прошлого опыта, практики и позиций. Когда условия, в которых находится организация, изменяются медленно или вообще статичны, память помогает определиться с подходом к новым проблемам. Вся необходимая для управления ситуацией информация находится у вас под рукой, ее нужно только взять и применить заново. Однако если среда преобразуется быстро и достаточно кардинально, память может ввести вас в заблуждение, загнав в ловушку применимого в прошлом, но фактически неверного в новых условиях мышления. Таким образом, чем выше скорость изменений, тем меньше следует полагаться на корпоративную память.

При неизменной среде решения принимаются редко, поэтому нагружать интеллект не приходится. Между информацией, необходимой в текущей ситуации, и той, что требовалась ранее, имеется тесное соответствие. Процессы, стратегии и отрасли, располагающиеся в этой части континуума знаний, не извлекают конкурентных преимуществ из контента своих знаний. Поэтому движущими фактами здесь имеют тенденцию быть производительность и затраты.

Метод обращения к корпоративной памяти широко использовался в спокойных условиях прошлых лет. Работники медленно эволюционирующих отраслей, находясь под защитой непоколебимых правил игры, могут позволить себе проводить тонкую настройку продуктов. К сожалению, сегодня уверенностью в неизменности правил не может обладать практически никакая компания, и данный метод применим лишь к ограниченному количеству фирм и индустрий. Среди отраслей, где по-прежнему допускается полагаться на корпоративную память, можно указать, например юридическую деятельность — она базируется на людских взаимоотношениях, а они не спешат изменяться.

Управление знаниями

Если условия, в которых находится ваша отрасль или компания, начнут меняться, вы это узнаете. Внезапно старые правила, так долго гарантирующие успех, не смогут остановить постепенного падения прибыльности. Будущее все сложнее станет увидеть в зеркале прошлого, а метод обращения к корпоративной памяти потеряет свой блеск. Фактически, он способен даже затормозить готовность мыслить открыто и находить альтернативные способы. С другой стороны, при умеренной скорости и масштабе изменений компания может преуспеть, используя собранные в прошлом знания в качестве отправной точки для новых методов.

Управление знаниями поддерживает такой способ принятия решений, при котором особое внимание уделяется повторному применению предыдущего опыта и практики, но с необходимыми для текущих обстоятельств модификациями. Так, линии снятых с продаж машин иллюстрируют сдвиг в их восприятии покупателями. Новая модель автомобиля должна быть технологически и эстетически совершеннее своей предшественницы, но, создавая ее, производитель может положиться на основные истины о продукте и рынке, которые, в отличие от вкуса покупателей, не изменились. Таким образом прошлые знаний работают в паре со свежим прикладным методом.

Управление знаниями подразумевает, однако, что постоянно должна проводиться сверка между информацией, извлеченной из прошлых обстоятельств, и ее применением в новых условиях — «пропасть» заполняется корпоративным интеллектом.

Корпоративный инстинкт

Управление знаниями позволяет компаниям реагировать на текущие условия, принимая решения частично на основе прошлых знаний, а частично — на базе логического анализа будущего. В наиболее быстро изменяющихся средах, где продукты, рынки и правила модифицируются из месяца в месяц, управление знаниями централизованной группы ответственных за принятие решений сотрудников не обеспечивает достаточно быстрого преобразования намерений в действия, которые оказываются по этой причине неэффективными.

Остроумные цитаты

«Приходят знания, а остается мудрость».

Альфред Теннисон

Если вы трудитесь как раз в таких условиях, нужно иметь возможность децентрализовать знания, чтобы ими могли быстро воспользоваться команды, созданные для выполнения определенных задач. Единственный способ, объединяющий интеллект и скорость с достаточной для гарантии выживания энергией — корпоративный инстинкт. Это шестое чувство организации, позволяющее преодолеть влияние устаревшей памяти и использовать свои децентрализованные знания и способность принимать решения для постоянного и эффективного реагирования на возможности рынка, требования заказчиков и конкурентов. Особенно заметен корпоративный инстинкт в тех индустриях, где типичными являются быстрые, непрерывные изменения, например в области высоких технологий. Он выступает фактором, отличающим предприятие, способное создавать новое будущее, от компании, управляющей своими знаниями, но закованной в кандалы прошлого.

Инстинкт существенно отличается от интеллекта.

- Интеллект — это приложение знаний в зависимости от конкретного известного контекста.

- Инстинкт — это спонтанное применение приобретенного и скрытого интеллекта в неизвестных ситуациях с точно не установленным контекстом.

Планирование не может решить всех проблем. Введение должности СКО также обычно является лишь поверхностным усилием по связи отдельных источников информации. Знания требуют не только доставки информации, они должны обеспечивать основу для изучения и объединения изученного — эта возможность, в результате, формирует поведение, которое мы именуем «инстинктивным».

Корпоративный инстинкт, конечно, включает в себя работу со знаниями, но это заметный шаг вперед по сравнению с управлением ими. Он расширяет этот процесс двумя путями.

- Сокращает зависимость организации от корпоративной памяти и усовершенствует возможность вырабатывать ответные шаги на основе интеллекта.

- Распространяет корпоративный интеллект с централизованных позиций на всю фирму, создавая *универсальную* интеллектуальную чувствительность, позволяющую достичь инстинктивного реагирования.

Изменение условий бизнеса не обязательно подразумевает, что каждая ситуация/событие или каждая продажа в организации отличается от предыдущей. В действительности, в некоторых наиболее быстро изменяющихся отраслях деловые процессы от покупателя к покупателю остаются непротиворечивыми. Изменение условий мы рассматриваем не как идущие день за днем, от покупателя к покупателю вариации, происходящие на микроскопическом уровне, а как «тектонические» сдвиги на стратегическом уровне — аннулирование предыдущих правил конкурентной борьбы, исчезновение традиционной клиентской базы, падение технологических ограничений и их замену совершенно новыми рынками, продуктами, технологиями и правилами конкуренции.

Двадцать лет назад джипы были прямыми потомками утилитарных вездеходных транспортных средств времен Второй мировой войны. Их использовали для езды по пересеченной местности и в экстремальных условиях люди, которых внешний вид автомобиля интересовал мало. В 80-х годах рост рождаемости изменил правила, по которым «играли» джипы. Рынок модифицировался — новые покупатели хотели видеть предназначенный преимущественно для города семейный автомобиль с хорошими характеристиками, комфортный и красивый. Джип превратился в роскошный, технологически совершенный, высококачественный автомобиль для отдыха со множеством необязательных, но престижных аксессуаров. В результате изменились правила конкурентной борьбы. Теперь джипы нового поколения выпускают многие фирмы, в том числе такой производитель роскошных автомобилей, как «Мерседес». Это сложное рыночное пространство, где работа основывается на последних достижениях науки и техники. Однако от продажи к продаже, от автомобиля к автомобилю процесс разработки, маркетинга и сбыта машин остается по существу неизменным.

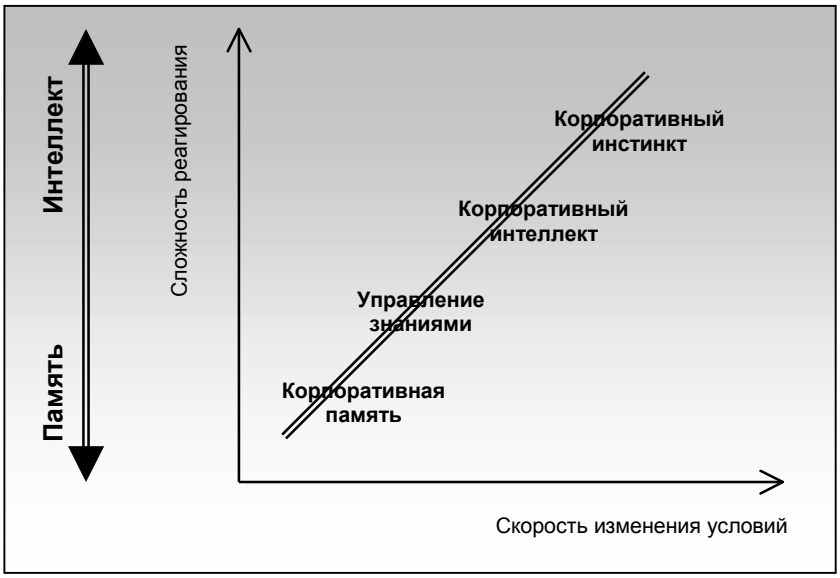


Рис. 11. Зависимость метода реагирования от скорости изменения условий.

На рис. 11 визуально показано, как скорость изменений бизнес-среды диктует тип метода реагирования организации. На самом низком уровне находится корпоративная память, на самом высоком — корпоративный инстинкт. Чем быстрее меняются условия, тем более сложные способы реагирования требуются.

Это аналогично тому, как эволюционируют живые организмы в природе. Моллюски на дне океана обитают при температуре моря и давлении, почти неизменных в течение тысяч лет. Те же хищники и жертвы. В результате, животные имеют удивительно простую органическую структуру, прекрасно подходящую, однако, для условий их жизни. Люди, в свою очередь, живут гораздо в более агрессивной среде. Суша менее гостеприимна, чем море — условия могут значительно изменяться в течение дней или даже часов (погода, растительность и форма земной поверхности). Кроме того, постоянную угрозу представляли людям на определенных этапах развития дикие звери. Человеку необходимо было стать разумным, чтобы выжить в такой сложной среде.

Порталы

Какой вид приобретет индустрия Knowledge Management через 10 лет, когда управление знаниями станет стандартной частью корпоративного ландшафта информационных технологий? Один из самых поразительных парадоксов состоит в том, что знания, безусловно, выйдут на позицию самого основного корпоративного актива: вероятно, грядет горячая битва на поле интеллектуальной собственности.

Привыкнув к новой технологии, люди должны будут осознать (самые умные уже осознали), какое огромное значение имеет управление знаниями, причем не только на предприятиях, но и для их собственной карьеры, свободной воли и, возможно, даже частной собственности. В конечном счете, интеллектуальный капитал — это новый актив, и если мы живем в обществе знаний, где факторы производства интеллектуальные, то управление знаниями становится делом каждого, а не только имуществом организации.

Подобно тому, как многие ремесленники применили однажды в работе собственные инструменты, не сложно представить себе день, когда сотрудники, ставшие собственниками корпоративных порталов, будут использовать их в качестве важного инструмента свой работы. Созданные и настроенные ими лично порталы будут наиболее осязаемой формой знаний — структурированного капитала (мы употребили популярный среди интеллектуальных капиталистов термин).

Что произойдет, если мы столкнемся лицом к лицу с неограниченным количеством информации и компьютерной мощности, будет ли тогда пересмотрено само представление о знаниях как о неосязаемом активе? Очевидно, аккумуляция средств и вопрос собственности в отношении знаний, как и касательно всего, что имеет стоимость, выйдут на передний план.

Карл Маркс постулировал, что экономика является фундаментальной силой, лежащей в основе всего человеческого развития. «Эпохи меняются, — писал он в «Капитале», — и факторы производства (технологии, ресурсы и др.) претерпевают преобразования». Он был близок к истине.

Остроумные цитаты

«Ум, однажды расширенный новой идеей, никогда не примет своих исходных размеров».

Оливер Вендел Холмс

Радикальный сдвиг современной экономики — это не только переход от индустриальных факторов производства к информационным, но и, что более важно, изменение владельцев факторов производства.

Вообразите себе такой сценарий: в тускло освещенной нотариальной конторе за темным столом из красного дерева сидит человек с торжественным лицом.

«...Моему любимому сыну я оставляю все свое имущество, за исключением портала знаний, с помощью которого я построил свое обширное состояние. Его я оставляю своей дочери, которая, как я верю, найдет ему лучшее применение».

«Видишь сестренка, я говорил, что отец любит тебя больше...»

Ситуация кажется невероятной? Только если недооценивать значение Knowledge Management и изобретательность работников знаний, стремящихся стать владельцами своей собственной судьбы. Это как раз та ошибка, которую допустил Маркс.

Глоссарий

КМ-анализ — основная методология проведения аудита знаний. Определяет предрасположенность (наклонности) организации в области управления знаниями, ценность знаний, а также способность и скорость их движения по своему циклу, текущие источники знаний. КМ-анализ также раскрывает отклонения от норм (аномалии) в организации и поэтому позволяет распознать основные возможности, использование которых можно активизировать, и препятствия, которые нужно обойти.

KQML — язык запроса и манипулирования знаниями. Это язык и протокол обмена информацией и знаниями. KQML явился результатом усилий ARPA по разработке техник и методологий построения обширных баз знаний, которыми можно обмениваться и многократно использовать. KQML используется как язык, с помощью которого прикладные программы взаимодействуют с интеллектуальной системой, или посредством которого две или более интеллектуальные системы обмениваются знаниями для решения общей проблемы. Информацию о KQML можно найти на сайте http://www.cs.umbc.edu/kqml/. (Определение языка взято с этого же сервера.)

Автоматизация деловых процессов (workflow) — один из инструментов, использующихся для создания активов процессов. Набор средств анализа, компрессии и автоматизации деловой активности.

Агенты (технологии агентов) — программы, выполняющие процедуры по сбору, распространению, категоризации информации и по извещению ищущего знания человека об их наличии или изменениях в области его интересов.

Актив процесса — методологически изложенный набор правил и инструкций по определенному процессу, которые можно применять многократно.

Архитектор знаний — см. *лидерство знаний*.

Асинхронные коммуникации дают двум и более сотрудникам возможность в распределенной среде благодаря обмену процессами выполнять работу из различных мест и в различное время. «Мостами», соединяющими время и пространство могут быть инструменты управления знаниями. В асинхронной коммуникационной модели процесс обладает интеллектом, позволяющим понять правила и провести мониторинг параметров, которые должны быть найдены и переданы его участникам.

Аудит знаний — оценка текущих достижений организации в области управления знаниями, их среды и отображения доступных ресурсов явных и неявных знаний. См. *КМ-анализ*.

База знаний — термин, обычно используемый для описания коллекции информации, которая включает также контекстуальные или установленные опытным путем ссылки на другие метаданные.

Брокер знаний — человек, организация или процесс, которые определяют пересечение интересов тех, кто ищет знания (покупатели), и тех, кто их предлагает (продавцы) и создают механизм связи этих действующих лиц.

Брокер решений — новый класс системных интеграторов. Брокеры предлагают полностью законченные решения для большинства деловых задач, они интегрируют компонентные технологии с существующей аппаратной инфраструктурой, значительно сокращая факторы риска, связанные с интеграцией технологий.

Визуализация — наглядное и детальное представление процесса. Визуализация позволяется определить параметры, которые можно использовать для интерпретации, анализа и обсуждения, помогает внести в корпоративную память знания по процессу и создать динамическую среду для его реинжениринга.

Виртуальная команда — рекомбинантная структура, которая быстро объединяет людей и ресурсы для решения определенной внутренней или внешней проблемы.

Виртуальная организация — компания «без стен» и без многочисленного постоянного штата. В виртуальной организации полагаются на контрактные взаимоотношения с поставщиками, дистрибуторами и сотрудниками.

Воплощение — передача знаний из голов владельцев во внешний репозитарий наиболее эффективным из возможных способов. Инструменты воплощения выполняют сбор явных знаний и их организацию в хранилище.

Генеральный менеджер знаний (CKO) — см. *лидерство знаний*.

Генеративное обучение — дополнительное обучение, часто при наличии разрыва в понимании сопровождающее адаптивное обучение. Генеративное обучение подразумевает переосмысливание и перестройку ментальных моделей и изменение путей, которыми люди двигаются от положения, в котором находятся, туда, где стремятся быть.

Гильдия знаний — термин, относящийся к организованной группе поставщиков определенных знаний. Гильдии знаний гарантируют высокий уровень качества деловых взаимодействий, что отличает членов гильдии от тех, кто, возможно, занимается так называемой «продажей» подобных знаний на ярмарке знаний. См. *ярмарка знаний*.

Деловая операционная система (BOS) — среда, представляющая собой обширное хранилище корпоративных знаний о том, каким образом ведется бизнес, как люди и информация объединяются вместе в рамках выполнения деловых процессов. BOS — это репозитарий, содержащий обычные операционные среды, библиотеку деловых процессов и корпоративные автоматизированные деловые процессы. BOS обеспечивает:

- всестороннюю рабочую среду;
- настраиваемый десктоп;
- библиотечный репозитарий бизнес-объектов, которые можно многократно использовать;
- открытую среду, интегрирующий бизнес-процесс с любым приложением;
- единый последовательный интерфейс, обеспечивающий ориентированное на процесс представление;
- ориентацию на функциональность процесса, а не на приложение (т.к. текстовый процессор, электронная таблица, база данных и т.д.);
- репозитарий корпоративной памяти о процессах.

Дилемма организации (структуры) — феномен, возникающий из-за асимметрии в отношениях обладателя и искателя знаний к их контенту. Первый прекрасно экипирован для структурирования знаний, но, как правило, не информирован, в каком контексте они будут применяться в дальнейшем. Искатель знаний, напротив, близко знаком с контекстом, но не обладает понимаем знаний, достаточно глубоким для их организации или оценки структуры. См. *дилемма стимулирования*.

Дилемма стимулирования — феномен, возникающий из структурного дисбаланса между теми, кто ищет знания, и теми, кто ими обладает. Обладатель знаний мог бы их предоставить, но обычно его стимул сделать это слишком мал (либо его нет вовсе). У сотрудника, который ищет знания (искатель знаний), есть прекрасный мотив их получить, но он не способен это сделать без сотрудничества с обладателем знаний. См. *дилемма организации*.

Дискретность знаний — феномен, появляющийся, когда опытные работники знаний переходят с одной должности на другую (внутри или вне организации), не имея достаточного времени или возможностей для передачи своих знаний коллегам.

Знания по процессу — коллекция явных и неявных знаний, нужных для эффективного выполнения процесса. Создание актива процесса (в конечном счете содействует укреплению основной компетенции) должно включать необходимые для успеха этого процесса инстинктивные, неявные знания. Они могут быть сведены к набору правил или преобразованы в явные и добавлены к базе знаний. Такими знаниями по процессу можно более эффективно управлять, включать их в активную цепочку знаний (активов конкурентоспособности), которую легко модифицировать при изменении требований клиентов или рынка.

Зона прибыли — период времени, в течение которого продукт приносит прибыль. Управление знаниями должно обеспечивать в компании практику и культуру, которые позволили бы так организовать циклы продуктов, чтобы никогда не выходить из зоны прибыли. См. *организованный отказ*.

Избыточная информация (теория об избыточной информации) — основа создания учащейся организации. Теория утверждает, что изучение нового происходит только тогда, когда пользователь без дополнительных затрат получает по транзакции информацию, значительно превосходящую требуемую. Другими словами, уменьшение затрат на дополнительную информацию может вызвать увеличение прибылей.

Имплицитные (неявные) знания — один из двух типов знаний, введенных Майклом Поланьи. В отличие от формальных, явных знаний, имплицитные знания — это эмпирические ноу-хау, основанные на наводящей информации, интуиции, инстинкте и личных мнениях.

Инженер знаний — см. *лидерство знаний*.

Инстинкт — спонтанное применение приобретенного и скрытого интеллекта в незнакомых ситуациях с точно неустановленным контекстом.

Интеллектуальный капитал разделяют на три подкатегории: людской, структурированный и капитал заказчика. Хотя в большинстве организаций первостепенное значение интеллектуального капитала признается, эти активы не измеряются и не учитываются в финансовых отчетах, оставаясь неосязаемыми. В то же время сегодня уже довольно широко распространено мнение о возможности на их основе оценивать долю рынка организации.

Искатель знаний — сотрудник, которому нужны определенные знания.

Капитал заказчика — это неосязаемые активы, которые обычно не отображаются бухгалтерией, они накапливаются в результате взаимодействий организации со своими заказчиками. Капитал заказчика является одной из трех форм интеллектуального капитала, введенного Эдвинсоном и Стюартом. См. *структурированный капитал* и *людской капитал*.

Коммерческая модель предприятия — серии взаимодействий (производственные цепочки), необходимые для ликвидации противоречий в поставках. В качестве средств построения уникальных цепочек прекрасно подходят корпоративные порталы.

Консьерж (комендант) знаний — так в некоторых организациях называют сотрудников, отвечающих за упрощение процесса передачи знаний внутри сообщества практиков. См. *брокер знаний*.

Контактные точки — приоритетные области для приложений управления знаниями, характерные взаимодействия с клиентами, поставщиками и сотрудниками. Каждая контактная точка представляет собой область возможного улучшения процессов или качества и достижения конкурентных преимуществ. В контактных точках людские коммуникации часто наиболее интенсивные.

Концептуальный поиск — форма контентного индексирования, поиска и выборки, при которой поисковое ядро обладает интеллектуальными возможностями анализа семантики и лексикона. В системах, поддерживающих данное средство, усвоение и воплощение могут быть достигнуты на концептуальном уровне, обеспечивая результаты, выходящие далеко за рамки словарных запросов.

Корпоративная амнезия — потеря коллективного опыта, неявных знаний и накопленных профессиональных навыков. Обычно наступает вследствие чрезмерного сокращения штатов или приостановки бизнеса.

Корпоративная память — не подвергаемое в организации сомнению неявное или явное толкование процессов или продуктов. Компании, как и люди, помнят прошлое, в том числе старые процессы и процедуры, а также корпоративные традиции и ценности. Память стратегически важна, но в определенных случаях она может серьезно тормозить реагирование на изменение условий.

Корпоративные информационные системы — это системы, обеспечивающие развернутый обзор бизнеса организации и отрасли, в которой она работает. Их примером может служить обширное хранилище данных.

Корпоративный инстинкт — коллективное «шестое чувство» компании. Корпоративный инстинкт позволяет мгновенно реагировать на возможности рынка, запросы покупателей и маневры конкурентов.

Лидер управления знаниями (лидер знаний, менеджер знаний, KM-менеджер) — см. *лидерство знаний.*

Лидерство знаний — широкая категория должностей и обязанностей в области руководства знаниями. Это может быть и сотрудник, который де-факто, без изменений в названии должности, формальных обязанностях и зарплате исполняет роль менеджера знаний, и высокооплачиваемый руководитель высшего звена, специально нанятый на должность генерального менеджера знаний (СКО). Хотя классификацию для всех должностей и обязанностей, подпадающих под лидерство знаний, пока дать невозможно, ниже представлены основные категории, которые в настоящее время могут вам встретиться.

- *Генеральный менеджер знаний (СКО)* отвечает за координацию всего лидерства знаний в корпоративном масштабе. Обычно он подотчетен исполнительному директору. В центре внимания СКО находится практика руководства знаниями. Как правило, роль генерального менеджера знаний исполняется одним человеком, должностные обязанности которого заданы только в общих чертах. До тех пор пока культура обмена знаниями, стимулы это процесса и основные заповеди руководства знаниями не будут признаны в организации, СКО бессилен.

- *Аналитик знаний* собирает, организует и распространяет (обычно по мере необходимости) знания. Это репозитарии лучшей практики, библиотеки с информацией о том, как происходит обмен знаниями в организации, и как он должен осуществляться. Учтите, что порой аналитики знаний становятся настолько ценны для тех, чьим интересам служат, что не могут перейти в другие подразделения организации, где их опыт не менее важен.

- *Инженер знаний* преобразовывает явные знания в инструкции, программные системы и приложения. Учтите, что чем больше инженеры знаний систематизируют знания, тем сложнее провести в организации изменения, обусловленные внешними условиями.

- *Менеджер знаний* координирует усилия инженеров, архитекторов и аналитиков. Чаще всего необходимость в менеджере знаний возникает в крупных организациях, где существует риск фрагментации и изоляции ряда отдельных процессов обмена знаниями.

- *Распорядители знаний* ответственны за обеспечение минимальной, но непрерывной поддержки пользователей инструментами, практикой и методами руководства знаниями. Обычно роль распорядителей знаний — помогать другим лучше понять и использовать новые технологии и практику управления знаниями. Понятие «распорядитель» подразумевает ответственность и готовность, не докучая, направлять других и является почти антитезой владению. Оно, похоже, лучше всего отражает роль участников исследования проблемы руководства знаниями Delphi Group.

Лингвистический анализ — одна из форм концептуального поиска, который содержит специальные инструменты, позволяющие определять общий предмет текста.

Людской капитал — общая стоимость всех ноу-хау организации. Эти активы обычно не отражаются бухгалтерией, они появляются в результате инвестирования средств, необходимых для обновления знаний сотрудников. Людской капитал — одна из трех форм интеллектуального капитала, введенных Эдвинсоном и Стюартом. См. *структурированный капитал* и *капитал заказчика*.

Матрица стимул/реакция — модель управления знаниями, которая показывает, в каких случаях лучше использовать корпоративную память, а в каких — знания. Из матрицы ясно, что память полезна там, где можно применять запланированные способы реагирования на известные стимулы, а знания — где необходимы новые способы ответа на неожиданные стимулы.

Матричная организация — объединение в одной организации централизованного контроля и децентрализованной структуры. Матричная организация обычно строится вокруг определенных задач или команд, члены которых выполняют конкретные функции.

Менеджер знаний — см. *лидерство знаний*.

Метаданные — данные, обеспечивающие контекст или описание информации, они делают информацию более ценной частью системы управления знаниями. Чаще всего метаданные используются для связи информации соответствующим образом с людьми, процессами или продуктами.

Мидл-офис — роль и функция работников знаний, находящихся в корпоративном пространстве между системами фронт- и бэк- офисов. Здесь достигаются конкурентные преимущества, идет ориентация на максимизацию прибыли и минимизацию риска за счет координации различных информационных потоков, людей и знаний.

Мониторинг и оценка вклада сотрудника — метод анализа относительной ценности действий сотрудника в рамках системы управления знаниями. Используются различные системы измерений, которые могут подсчитывать следующее:
сколько раз сотрудник вносил вклад в форумы знаний;
сколько проблем было успешно разрешено с помощью предоставленных им знаний;
размер трафика сообщений, имеющих целью воспользоваться опытом сотрудника и т.д.

Независимые агенты — единицы рабочей силы свободного рынка. Это эффективные организации, состоящие из одного человека. Несколько независимых агентов объединяются на время, формируя альянсы для работы над определенными проектами.

Обладатель знаний — человек, владеющий ценными для других знаниями.

Организованный отказ — процесс, когда новые продукты заменяют старые еще до того, как последние выйдут из зоны прибыли. См. *зона прибыли*.

Осведомленность о внешних условиях — компонент цепочки знаний. Представляет собой способность организации оценивать отношение рынка к своим продуктам и службам, а также осознавать изменения тенденций и требований рынка. Осведомленность о внешних условиях, вкупе с осведомленностью о внутренних, может привести к открытию новых успешных рынков. См. *цепочка знаний*.

Осведомленность о внутренних условиях — первый компонент цепочки знаний. Представляет собой коллективное, неограниченное структурными и функциональными границами корпоративное понимание сильных и слабых сторон организации. См. *цепочка знаний*.

Основная (ключевая) компетенция — важнейшая установка организации. Ключевая компетенция отличается от компетенций по рынкам и продуктам, она живет дольше (значительно дольше) отдельных продуктов и колебаний конъюнктуры рынка. Основная компетенция AT&T, к примеру, не телекоммуникации, а соединение людей.

Основная неподвижность — противоположность основной компетенции. Слишком узкое определение основной компетенции может превратить ее в основную неподвижность. Это не подвергаемые сомнениям установки по продуктам, политике и позициям организации, они ведут к удовлетворенности и тормозят инновации.

Отдача по времени (ROT) — показатель, который позволяет быстро оценить функционирование цепочки знаний. Так как инстинкт уменьшает время прохождения этого цикла, он в то же время увеличивает скорость реакции и отдачу по времени. ROT = ((P/100)*(sY/nY), где P = процент прибыли, sY = сколько лет продукты непрерывно приносят прибыль, nY = за сколько лет до того, как начали приносить прибыль, продукты были анонсированы [сколько лет разрабатывались].

Отображение знаний (систематика знаний) — процесс обеспечения в организации наглядного представления знаний, которые требуются для поддержки того или иного делового процесса.

Отображение контента — процесс идентификации и организации высокоуровневого описания коллекции электронных документов. Обычно карты контента выполняются в качестве иерархических схем, но особенно полезны те, которые используют техники графической визуализации, поскольку это максимально упрощает восприятие содержимого базы знаний.

Период «концепция-деньги» — время, необходимое для вывода нового начинания/концепции на рынок. См. *цепочка знаний.*

Период полураспада знаний — момент, когда приобретение новых знаний более эффективно в ценовом отношении, т.е. обеспечит большую прибыль, чем поддержка существующих знаний.

Персонализация — выборка и структуризация знаний согласно предпочтениям и уровню квалификации пользователя знаний.

Познание — процесс, являющийся частью диаграммы знаний, которая помимо него включает посредничество, воплощение и усвоение. Познание имеет отношение к применению знаний, это возможность интегрировать различные ресурсы информации при принятии решений, ведь упростить принятие решений — одна из целей систем управления знаниями.

Покупатель (пользователь) знаний — человек, которому нужен доступ к знаниям, хранящимся в репозитарии или у другого лица. См. *искатель знаний*.

Посредничество — функция связи двух действующих лиц: человека, которому нужны определенные знания, и того, кто ими обладает. Технология посредничества упрощает обмен знаниями между ними. Посредничество — одна из четырех функций управления знаниями. См. *отображение знаний*, *воплощение, усвоение и познание*.

Предприятие, основанное на знаниях — просвещенная организация, применяющая свой инстинкт вкупе с осведомленностью о внутренних условиях. Сотрудники такой корпорации обладают глубокими, постоянно обновляемыми знаниями о своей фирме, средствах, ресурсах и имеющихся возможностях.

Продавец знаний — см. *обладатель знаний*.

Рабочая ячейка — коллекция ролей в организации, идущая за рамки функциональных барьеров. Сотрудники ячеек в работе отличаются гибкостью и адаптивностью.

Распорядитель знаний — см. *лидерство знаний*.

Рынок знаний (ярмарка знаний, информационные торговые площадки и др.) — место интерактивных встреч обладателей и искателей интеллектуальной собственности. Здесь происходит продажа или обоюдовыгодный обмен знаниями. Такие рынки могут быть недифференцированными (ярмарки знаний), могут организовываться брокерами знаний или регулироваться гильдией знаний.

Семантический анализ (семиотика) — анализ значения текста. В контексте систем управления знаниями семантический анализ — это набор аналитических программ, которые идентифицируют концепции документов и определяют их важность относительно предмета документа и друг друга. Эти утилиты формируют основу для точного поиска и нахождения знаний. См. *концептуальный поиск*.

Скорость инноваций (новшеств) — скорость, с которой в организации способны разработать новый продукт и представить его на рынок. Инновациями движут рынки, здесь они вступают в поединки со временем и побуждают конкурентов к следующим новшествам. Время выхода продуктов на рынок в 21 столетии сокращается благодаря автоматизации цикла инноваций подобно тому, как в 20 веке ускорением двигала автоматизация цикла производства. См. *отдача по времени* и *период «концепция-деньги»*.

Создание карточек пользователей (профайлов) — протоколирование информации о профессиональных и других интересах пользователя. Создание карточек может быть автоматизировано, тогда они формируются на основе мониторинга работы пользователей, а также их запросов. Карточки применяются в технологиях агентов, системах управления документами и др.

Сообщества практиков — формируемые внутри организации сообщества, где роли членов распределяются согласно их возможностям и опыту, а не должностям и иерархической структуре.

Социализация — объединение людей со схожими интересами. Таким образом сообщества практиков и сообщества по интересам достигают своей цели, которая состоит в создании механизма содействия открытиям и поддержки неявных знаний.

Среда (экология) знаний — компонент управления знаниями, сконцентрированный на человеческих факторах, а именно, на изучении личных особенностей выполнения работ, системы ценностей и организационной культуры.

Структурированный капитал — одна из трех форм интеллектуального капитала, согласно Эдвинсону и Стюарту. Этот актив обычно не отражается бухгалтерией, он представляет собой знания, накапливаемые из созданных организацией продуктов, систем и служб. Структурированный капитал может на некоторое время компенсировать отсутствие людского капитала (например, если продукт выпускается под популярной торговой маркой), но вскоре, без вливаний последнего, приводит к основной неподвижности. См. *капитал заказчика*, *людской капитал* и *основная неподвижность*.

Топология знаний — среда, разделяющая управление знаниями на четыре основных категории: посредничество, воплощение, усвоение и познание.

Увеличение возврата средств (теория об увеличении отдачи по инвестициям) — экономическая теория, созданная группой экономистов (наиболее известны из них Брайн Артур и Пол Ромер). Теория утверждает, что возникновение информационной экономики, обусловившей сдвиг приоритетов от сырьевых ресурсов и производимых товаров к информации, требует новой экономической модели, основанной на увеличении отдачи средств при увеличении объема выпускаемых продуктов. Базовым примером может служить рынок программного обеспечения, в частности успешных продуктов компании Microsoft. Прибыли растут, поскольку затраты при массовом производстве стремятся к нулю. В классической экономике, напротив, прибыль при увеличении количества выпускаемых продуктов неизбежно сокращается, поскольку последовательно растущее предприятие в конце концов достигает точки, где для увеличения производства требуется вывести затраты на новый более высокий уровень.

Управление документами — основанная на базе данных программная система, в которой индексируются и отслеживаются неструктурированные объекты (документы). Системы управления документами (СУД) обеспечивают контроль доступа к системе и файлам, ведение истории работы с файлами. Если СУД применяется для управления бумажными документами, работа с их контентом не поддерживается [доступны только их карточки]. В рамках СУД управление документами может обеспечивать автоматизацию воплощения и усвоения. В более совершенных системах карточки пользователей обрабатываются как объекты. В этом случае можно отследить владельцев неявных знаний и использовать их в качестве ресурсов, организуя запросы пользователей к ним через электронные желтые страницы.

Управление знаниями (Knowledge Management, KM) — активизация использования коллективной мудрости для развития реакции и способностей к новаторству.

Управление компетенцией — возможность использовать управление знаниями для постоянного стимулирования появления новых идей и упрощения создания продуктов и служб, укрепляющих основную компетенцию организации.

Усвоение — передача явных знаний из внешнего репозитария (постоянного или временного) сотрудникам наиболее эффективным способом. Есть два аспекта усвоения: извлечение знаний и их фильтрация. Усвоение — одна из четырех функций управления знаниями. См. также *отображение знаний*, *посредничество*, в*оплощение*, *познание*.

Учащаяся организация — компания, обладающая необходимой практикой, культурой и системами для того, чтобы способствовать непрерывному обмену между сотрудниками опытом и полученными уроками. Популяризировал это понятие Сенж. Учащаяся организация — определенный тип коллективного или индивидуального обучения, необходимый для поддержки конкурентоспособности бизнеса. Он способствует появлению новых компетенций и поддержке имеющихся. В учащейся организации полезно использовать системы управления знаниями.

Федерация — свободная форма организационной структуры, состоящая из независимых, но полагающихся друг на друга компаний или рабочих единиц, заменивших отделы или подразделения одного традиционного предприятия.

Цепочка знаний — совокупность четырех основных стадий (звеньев): осведомленности о внутренних условиях, чувствительности к внутренним условиям, осведомленности о внешних условиях и чувствительности к внешним условиям. Движение знаний по цепочке формирует корпоративный инстинкт.

Цифровая нервная система — компьютерная инфраструктура (настольные компьютеры, серверы, сети и программное обеспечение), используемая для информационной поддержки процесса принятия решения в организациях. Управление знаниями может быть частью цифровой нервной системы.

Чувствительность к внешним условиям — компонент цепочки знаний. Это возможность постоянно реагировать на требования рынка, даже если они еще четко не сформулированы. Быстрое реагирование на условия внешней среды основывается на хороших связях между ресурсами и рынками. См. *цепочка знаний*.

Чувствительность к внутренним условиям — второй компонент цепочки знаний. Представляет собой способность мгновенно организовывать профессиональные навыки в компании на основе общей (грубой) оценки ресурсов, требований и возможностей. См. *цепочка знаний*.

Чувствительность к пользователю — возможность интерактивных систем отслеживать опыт и предпочтения пользователя и использовать эту информацию для предоставления ему наиболее полезных знаний. Благодаря чувствительности к пользователю коммуникации в системе управления знаниями выходят на более высокий уровень.

Чувствительность контента — возможность системы управления знаниями с учетом контекста запроса предоставить результаты на основании истории, ассоциаций и опыта пользователя в предметной области.

Эвристическое программное обеспечение — программное решение, изучающее своих пользователей и знания, которыми они владеют, посредством мониторинга пользовательских взаимодействий с системой. Таким образом обеспечение пользователей нужными им знаниями со временем улучшается.

Эксплицитные (явные) знания — один из двух типов знаний, введенных Майклом Поланьи. Эксплицитные знания это те, которые легко поддаются кодированию и передаче между людьми. См. *имплицитные (неявные) знания*.

Электронные желтые страницы — доступный в режиме online список персонала с указанием компетенции сотрудников и контактной информации. В среде управления знаниями по результатам запросов пользователей выдается список сотрудников, которые обладают неявными знаниями по предмету запроса (эксперты). В эвристических электронных желтых страницах система может делать вывод о компетенции сотрудников на основе оценки их поведения и продуктов, над которыми они работают.

Эффективное клиентское взаимодействие — взаимодействие потенциальных и действующих клиентов с компанией (службы поддержки клиентов, продаж и т.д.), отличающееся хорошей организацией и позволяющее лучше удовлетворять их требования. Обычно эффективность клиентского взаимодействия достигается за счет обучения персонала, базы знаний и др.

Ярмарка знаний (информационная торговая площадка и т.д.) — форма рынка знаний, когда продавцы, по существу, не дифференцируются, и покупатели берут на себя все риски по качеству и эксплуатационной пригодности. См. *рынок знаний*.

Copyright©Томас Кулопулос и Карл Фраппаоло, 1999г.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях, за исключением цитирования отрывков, не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование или запись на магнитный носитель, если нет письменного разрешения. Права авторов книги Томаса Кулопулоса и Карла Фраппаоло защищены согласно закону по защите авторских прав от 1988г.

Все названия продуктов и имена компаний являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Оригинальное издание книги — 1999г.,
Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation, Oxford OX2 0JX, United Kindom.
http://www.capstone.co.uk

Copyright©ЗАО "Документум Сервисиз", 2001 г.
Перевод, оформление
115446, Москва, Коломенский пр., д. 1а, тел. (095) 115 9753, www.documentum.ru