



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Виктория Олешко

[Knowledge Management]

Управление знаниями: кратко о главном

[Knowledge Management]

Виктория Олешко

Киев, 2016 г.

© Текст, оформление. Виктория Олешко, 2016 г.

Редактор – Ольга Турчина.

Если вам понравилась эта книга, вы можете печатать ее в любых количествах, размещать на сайтах, распространять и копировать в любой возможной форме, использовать для самообучения или обучения других людей при соблюдении следующих условий:

1. Нельзя менять содержание документа.
2. Нельзя использовать часть текста без указания источника и авторского права.
3. Нельзя использовать обложку отдельно от текста книги для оформления других документов или размещать ее на каких-либо ресурсах.
4. Нельзя продавать копии этой книги.

Автор будет признателен за отзывы о книге, которые вы можете оставить [здесь](#). Ваши замечания помогут сделать следующее издание интереснее и полезнее, а благодарность вдохновит на новые публикации.

Связаться с автором вы можете через профиль LinkedIn или Facebook:



[Виктория Олешко](#)



[Victoria Oleshko](#)

ISBN 978-1-77192-342-2

Оглавление

Оглавление	4
От автора	5
Зачем вам управление знаниями?	6
Виды знаниевых активов	8
Система управления знаниями	12
Цикл знаний	13
Спираль знания	18
Стратегия управления знаниями	20
Культура знаний	22
Заключение	24
Список литературы	25



От автора

Предпосылки к зарождению дисциплины управления знаниями (англ. knowledge management) появились еще в 80х годах прошлого века в США. Питер Друкер¹ одним из первых начал говорить о том, что возрастает информационная емкость организаций и происходит постепенное смещение к интеллектуальным видам работ при одновременной роботизации более простых, «механических» операций. В начале 90х годов появился и получил распространение сам термин «knowledge management» для обозначения деятельности организации по системному созданию, хранению и распространению знаний. Знания начали рассматривать как фактор конкуренции.

Сегодня экономисты и теоретики менеджмента говорят о том, что следующей эпохой в цепочке «индустриальная экономика – постиндустриальная экономика – информационная экономика» станет экономика знаний. Признаки постепенного перехода к экономике знаний уже видны: увеличивается доля наукоемких отраслей, происходит бум в сфере образовательных услуг для взрослых, растет скорость смены технологий в промышленности. Поэтому те компании, которые нацелены на долгую и успешную жизнь, уже сегодня серьезно занимаются внедрением управления знаниями.

Однако для Украины это относительно новая тема. Хотя первые книги иностранных авторов по управлению знаниями были переведены на русский язык более 10 лет назад, до сих пор единицы компаний пытаются системно работать со своими знаниевыми активами². При этом с 2014 года в Украине запустились мощные процессы волонтерского движения, деятельности гражданских активистов и организаций. За два года накоплен большой опыт такой работы во многих областях – от сферы образования до реформирования армии. Этот опыт бесценен и требует фиксации, систематизации и распространения для того, чтобы перевести количество проделанной работы в качество реформирования всех сфер государственного управления. Именно управление знаниями дает необходимые для этого инструменты.

С помощью этой небольшой книги я хочу познакомить с темой управления знаний как можно больший круг людей с надеждой, что зерна попадут на благодатную почву и прорастут новыми интересными проектами в бизнесе, госсекторе и общественной работе. Благодаря таким проектам наши компании могут стать сильнее, рынки – более зрелыми, общественные организации – более эффективными.

¹ Питер Друкер (англ. Peter Drucker) - американский учёный австрийского происхождения, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

² Знаниевые активы (англ. knowledge assets) – термин, получивший распространение в русской транскрипции в последнее десятилетие и означающий совокупность знаний сотрудников организации, зафиксированных и структурированных таким образом, чтобы их можно было хранить, распространять и использовать с целью получения прибыли.

Зачем вам управление знаниями?

Организация – это система, а каждая система характеризуется устойчивостью – стремлением сохранить себя стабильной. Поэтому любые изменения в организации – это трудоемкий, зачастую продолжительный и дорогой процесс. Но в то же время менеджмент не стоит на месте: регулярно проводятся исследования, по итогам которых компаниям предлагают внедрить новую методологию, а в награду обещают рост лояльности клиентов / доли рынка / прибыли и т.д. Модных течений много – почему же стоит уделить внимание именно управлению знаниями?

Для этого есть несколько причин. Во-первых, скорее всего, вы уже занимаетесь управлением знаниями. В том или ином виде эти процессы есть в любой компании – как адаптация вновь принятого персонала, участие в семинарах или отраслевых конференциях, чтение профильных журналов (наверняка ваш бухгалтер ежегодно оформляет подписку на пару-тройку изданий в области учета и налогообложения) и проведение тренингов. Возможно, ваша деятельность связана с проектами, в ходе которых заполняется обязательная проектная документация, хранящая информацию по проекту. Или ваш отдел обслуживания клиентов виртуозно работает с рекламациями, предоставляя данные для непрерывного улучшения вашего продукта/услуги. Просто вы не осознаете эти процессы как часть управления знаниями, а значит, действуете не системно и потому не очень эффективно.

Ключевой задачей управления знаниями является использование знаний для получения конкурентного преимущества. Что является фактором конкуренции на вашем рынке? Скорость обслуживания клиентов? Частота обновления продукта? Минимальное количество дефектов? Любой фактор конкуренции подразумевает работу со знанием. Внедряя структурированные процессы управления знаниями, вы повышаете гибкость и адаптивность своей компании, увеличиваете скорость проведения изменений, упрощаете создание инноваций. В наш век сумасшедших скоростей время зачастую является критическим и определяющим фактором. Управление знаниями поможет вам контролировать этот фактор.

Еще одним веским основанием для внедрения инструментов управления знаниями является возросшая текучесть кадров. В прошлом веке не редкостью была ситуация, когда человек всю жизнь работал на одном заводе. Сегодня многие специалисты меняют место работы каждые 3-5 лет. Каждый раз увольнение сотрудника оставляет брешь в совокупности знаний вашей организации. Закрытие этой брешы может быть очень дорогим удовольствием.

Управление знаниями способствует развитию коммуникаций внутри организации. Сотрудники начинают лучше представлять себе цели компании, работу смежных подразделений, повышается уровень их экспертности. Распространение лучших практик между подразделениями повышает общий уровень эффективности работы компании. Сотрудники легче и быстрее находят нужную информацию, составляют отчеты, принимают решения. Взаимоотношения внутри коллектива улучшаются. Управление знаниями – мощный инструмент сплочения команды.

Последним, но не менее важным, на мой взгляд, аргументом является необходимость эффективно оперировать в условиях огромной информационной перегрузки, с которой сталкиваются современные организации. Еще в 1975 г. Урсул А.Д.³ ввел понятие «информационный взрыв» для обозначения постоянного увеличения скорости и объемов информации в масштабах планеты. Следствием этого взрыва стал информационный кризис – снижение эффективности использования информации, когда существующие способы поиска, сбора, обработки, хранения информации не позволяют использовать весь ее громадный потенциал. Первыми с этой проблемой столкнулись

³ А. Д. Урсул – крупный советский и российский ученый, доктор философских наук, специалист в области методологии науки и техники, информатики, космонавтики, социальной экологии, глобалистики, проблем универсального эволюционизма.

ученые, которые просто не успевают отслеживать все свежие публикации по своей специализации. Но теперь эта проблема пришла и в мир бизнеса – существующие технологии позволяют генерировать гигантские потоки информации о потребительском поведении. Все это привело к возникновению Data Science – раздела информатики, изучающего проблемы обработки и анализа данных. Его достижения уже активно используются в крупнейших компаниях мира для повышения эффективности своих внутренних процессов, создания новых продуктов, улучшения качества обслуживания клиентов. Однако прежде, чем начать внедрять у себя технологии обработки «больших данных», вам необходимо ответить для себя на вопросы, зачем и как использовать результаты их анализа. Системное управление знаниями даст вам эти ответы.

Виды знаниевых активов

«Те компании, которые не осознают, что знания являются средством производства более важным, чем земля, труд или капитал, постепенно умрут и никогда не поймут, что их погубило»

Ларри Прусак⁴

Поскольку роль знаний в создании добавленной стоимости и получении компаниями прибыли сегодня огромна, их стали рассматривать как актив наряду с материальными и финансовыми активами. Правда, их очень трудно оценить и включить в годовой баланс, хотя такие попытки неоднократно делались и продолжают делаться, и определенные методики оценки знаниевых (интеллектуальных) активов существуют. Мы не будем рассматривать эти методики, а поговорим о том, что же, собственно, подразумевается под организационным знанием.

Принято различать понятия «данные», «информация» и «знания» и схематично изображать их в виде «пирамиды знаний».



Рис. 1. Пирамида знаний

В некоторых источниках у пирамиды знаний есть еще четвертый, самый верхний уровень – мудрость.

Универсальных определений для этих понятий нет. Под **данными** принято подразумевать некоторые сведения, факты, зафиксированные определенным образом (ручкой на бумаге, в файле на компьютере и т.п.). Если эти данные проанализированы и каким-то образом преобразованы (например, систематизированы, классифицированы), то они превращаются в **информацию**. Люди работают с данными не просто так, а потому, что ищут ответ на какой-то вопрос. Исходя из этого вопроса (запроса) и производится анализ, синтез, классификация и другие «магические» действия. Например, база данных на компьютере представляет собой некую таблицу фактов. Когда

⁴ Ларри Прусак (англ. Larry Prusak) – исследователь, консультант, основатель и исполнительный директор Института управления знаниями (США), автор ряда книг и множества публикаций по теме управления знаниями.

пользователь создает запрос для этой базы данных, она возвращает ему информацию – определенным образом подобранные и сгруппированные данные.

"Информация - это ответ на заданный вопрос"

Э. Голдратт⁵, «Сток сена»

Отличием знаний от информации является их привязка к человеку. **Знания** – это информация, усвоенная человеком, каким-то образом рассортированная по полочкам в его мозге и прочно связанная с контекстом его конкретного опыта, понятий, убеждений, идей и ценностей. И поскольку каждый день мы усваиваем новую информацию и обогащаемся новым опытом, наши знания постоянно трансформируются.

"В книгах, базах данных, программах нет знаний, в них можно найти лишь информацию. Носитель знаний — человек, они человеком поддерживаются, переходят от одного к другому и, наконец-то, используются человеком правильно или неправильно"

Питер Друкер

Существует несколько систем классификации знаний. Мы рассмотрим только некоторые из них.

По способу приобретения знания принято разделять на:

- постепенно наращиваемые (англ. incremental) – накапливаются человеком в ходе обучения или приобретения опыта, так называемого «органического обучения»;
- случайные (англ. accidental) – возникают при случайном стечении обстоятельств, как многие открытия (вспомните пример открытия пенициллина);
- прорывные (англ. innovative) – являются следствием переосмысления всего накопленного опыта и знаний в ходе органического обучения и взгляда на ситуацию под новым углом (к этой категории относится, например, теория относительности Эйнштейна).

С точки зрения фиксации принято разделять знания на 2 вида:

- **Формализованные (явные, англ. explicit) знания** – те, которые легко зафиксировать или передать (рассказать коллеге, нарисовать в виде схемы или графика, изложить в виде заметки или отчета и т.п.).
- **Неформализованные (неявные, англ. tacit) знания** – те, которые сложно структурировать, вербализовать, а значит, и зафиксировать или передать. К этому виду относятся, например, приобретенный опыт, «чутье», догадки, неосознанные ценности. Один из ярких примеров – это знание запахов. Вы можете знать, как пахнет апельсин, но вы не сможете полностью зафиксировать это знание письменно или передать его другому человеку, описав словами. Единственный способ узнать запах апельсина – это понюхать его. В организациях в категорию неявных знаний зачастую попадает корпоративная культура. Неявные знания нередко передаются с помощью примеров, образов, аллегорий и метафор. Формализация неявных знаний (перевод их в категорию явных) путем осмысления, структурирования, выявления закономерностей и т.п. – важнейшая и одна из самых трудных задач управления знаниями.

Некоторые современные авторы идут дальше и разделяют категорию неформализованных знаний на две подкатегории: неосознанные неявные знания (собственно tacit) и осознанные неявные знания (англ. implicit). Предположительно, корнями такое разделение уходит в концепцию «**Окно**

⁵ Элия Голдратт – израильский физик, исследователь и консультант в области менеджмента, автор теории ограничения систем (англ. TOC – the Theory of Constraints), нескольких книг и множества публикаций по теме управления организациями.

Джохари». Ее разработали психологи **Джозеф Лафт** и **Харри Ингам** в середине прошлого века как модель самопознания человека. Для целей управления знаниями эта модель была немного переработана. В современных публикациях эту матрицу часто дают без названия.



Рис. 2. «Окно Джохари»

Осознанное знание – это та часть нашего знания, наличие, границы и структуру которого мы четко понимаем. Это именно то, что чаще всего подразумевают под словом «знания» и чему нас учат в школах и институтах. Например, я могу перечислить те разделы математики, которые я помню из школьного курса и в рамках которых смогу решать задачи.

Осознанное незнание – это понимание того, что в конкретной области нам знаний не хватает. К примеру, я собралась во Францию и осознаю, что французского языка я не знаю, а он сейчас как раз и пригодился бы.

Неосознанное незнание – это то, чего мы не знаем и о существовании чего даже не догадываемся. Например, наверняка существуют разделы высшей математики, о которых я не подозреваю. Они есть, но для меня их нет. Соответственно, я не смогу осознанно развиваться в этом направлении.

И последняя ячейка – **неосознанное знание** – самая интересная с точки зрения концепции управления знаниями в организации. Это то знание, которое у человека есть, но он его как знание в силу каких-то причин не воспринимает и не осознает. Как правило, это накопленный опыт, который еще не систематизирован, не формализован и не вербализован.

Количественное соотношение явных и неявных знаний часто представляют в виде айсберга:

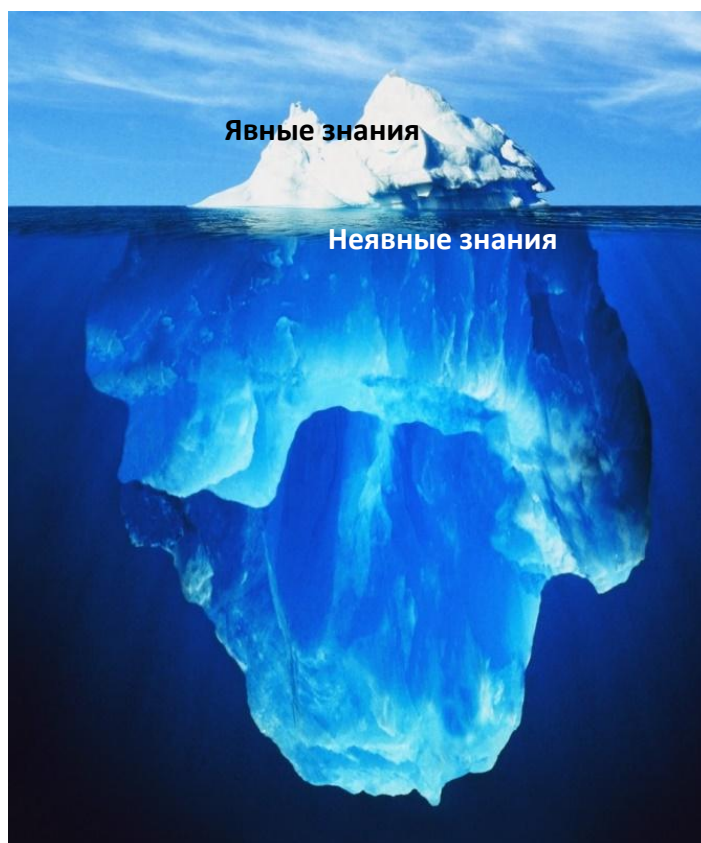


Рис. 3. «Айсберг» знаний

К сожалению, наибольшая часть неявных знаний никогда не формализуется и уходит вместе с человеком.

Конечно, не все личные знания человека представляют ценность для организации. Совокупность знаний, накопленных в организации (как формализованных в виде регламентирующих и проектных документов, презентаций, рекламных материалов и т.п.), так и неформализованных (остающихся в головах сотрудников) представляет собой организационное знание.

Организационное знание содержит ответы на вопросы: «что?», «как?» и «почему/зачем?». Нередко ответы на разные вопросы относительно одного объекта находятся в разных частях организации. Например, при разработке новой продукции маркетолог знает, почему именно такой продукт нужно сейчас выпустить на рынок, конструктор и дизайнер дают ответ на вопрос «что?» (представляет из себя этот продукт), а технолог отвечает на вопрос «как?» (должен быть изготовлен продукт). Отсюда логично вытекает постулат о необходимости командной работы для объединения всех знаний о продукте в одном месте.

Организационное знание рассматривается как актив компании и является объектом системы управления знаниями.

Система управления знаниями

Строго говоря, управление знаниями не является каким-то особо инновационным разделом менеджмента. Напротив, оно базируется на наработках других направлений менеджмента: бенчмаркинга, инновационного менеджмента, бережливого производства и 6 сигм, а также на достижениях в области информационных технологий. Все, что помогает создавать, сохранять, структурировать, распространять, обмениваться и использовать знания, - может стать частью системы управления знаниями (СУЗ). Поэтому я люблю сравнивать СУЗ с зонтиком:



Рис. 4. Система управления знаниями

В «зонтичности» системы управления знаниями заложено большое преимущество – нет строгих методологических рамок. В своей организации вы можете использовать любые инструменты, которые позволяют вам устранять барьеры на пути распространения знаний, облегчают их создание и препятствуют их утечке из компании.

Цикл знаний

В природе большинство процессов циклично. И в организациях тоже. Пожалуй, самым известным примером цикла в бизнес практике является PDCA (колесо Деминга-Шухарта⁶). В управлении знаниями тоже есть свой цикл: **the knowledge cycle – цикл знаний**. В современной литературе встречаются разные его варианты, но мы познакомимся с самым распространенным.



Рис. 5. Цикл знаний

Рассмотрим его этапы подробнее.

Этап 1. Создание знаний

Создание знаний – это процесс, сопровождающий появление открытий, изобретений и инноваций. Причем как в узком, общепринятом смысле (как открытие нового химического элемента, к примеру), так и в более широком (когда, например, маркетолог проанализировал большой объем информации и создал портрет целевой аудитории). В этом случае мы говорим о том, что знания появляются из **внутренних источников**: опыта сотрудников, накапливаемого ими в процессе решения рабочих задач или реализации проектов, анализа данных (финансовых, маркетинговых), НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ).

Есть также источники, **внешние по отношению к организации**, – это опыт вновь принятых в компанию сотрудников, книги и публикации в СМИ, тренинги, семинары, конференции, знания и опыт консультантов, работающих с компанией. Конечно, из внешних источников мы получаем готовые знания, а не создаем их вновь.

Каким образом мы приобретаем знания из этих источников? Прежде всего, в ходе обучения, которое может быть:

- а) формальным;
- б) неформальным.

⁶ Эдвардс Деминг (англ. Edwards Deming) – американский ученый, статистик, консультант в области управления качеством, автор нескольких книг и множества публикаций по менеджменту. Считается «отцом» японского экономического чуда.

Уолтер Шухарт (англ. Walter Shewhart) – американский ученый, статистик, консультант в области управления качеством, считается «отцом» статистического управления качеством.

Формальное обучение подразумевает передачу структурированной определенным образом информации в ходе организованного учебного процесса. Это может быть повышение квалификации на курсах и тренингах, обучение в ВУЗе, прослушивание докладов на семинарах и конференциях, чтение книг.

Неформальное обучение не имеет четкой структуры и, как правило, происходит спонтанно. Например, это может быть обмен опытом с коллегами в ходе общения («болтовня возле кофемашины»), наставничество (если оно не формализовано в рамках процесса адаптации персонала), общение с консультантами и т.д.

Часть знаний фиксируется сотрудниками в документах: должностных и рабочих инструкциях, описании бизнес-процессов, отчетах (о проектах, маркетинговых исследованиях, анализе рекламаций потребителей и т.п.), карточках клиентов в CRM-системе, технических спецификациях и чертежах, рекламных материалах. Все остальное знание хранится лишь в головах сотрудников. Главная задача управления знаниями на этом этапе цикла – найти и зафиксировать критически важные для организации знания.

Зафиксировать знания можно в различных **формах**:

- письменные документы в электронном и бумажном виде;
- визуализация: майнд-мэпы, инфографика, арт-скрайбинг, комиксы;
- аудио-подкасты;
- видеофайлы (видеолекции, интервью с участниками событий, видеоинструкции выполнения работы и т.п.);
- физические объекты (например, образцы брака в цехе – это тоже способ зафиксировать знания о том, какие изделия необходимо отбраковывать).

Этап 2. Организация знаний

Когда знания зафиксированы (в документах и/или базе знаний компании), важно организовать их таким образом, чтобы облегчить доступ к ним и обеспечить возможность быстрого удобного поиска. Т.е. организация знаний сводится к:

- а) структурированию знаний;
- б) хранению знаний.

Для **хранения знаний** используются:

- обычные библиотеки (на старых предприятиях еще сохранились так называемые технические архивы, в которых хранятся не только книги, но и чертежи, отчеты и прочая техническая документация);
- базы данных (например, внутри CRM и ERP-систем, систем документооборота);
- специально созданные хранилища знаний как часть Интранета (внутреннего корпоративного портала), который может быть организован с использованием различного программного обеспечения.

То, насколько популярным будет ваше хранилище знаний у сотрудников компании, зависит от того, как хорошо вы структурируете внутри него информацию. Хорошая **система классификации** – главный атрибут удачной системы хранения знаний. Система классификации должна быть:

- гибкой и легко изменяемой;
- простой и понятной;
- подотчетной, т.е. она должна содержать указание собственника знаний и их источника.

Скорее всего, ваша классификация будет состоять из нескольких уровней – постарайтесь, чтобы их было не очень много. Удобно, когда между документами есть перекрестные гиперссылки (как в Википедии).

Организуя хранилище знаний, ответьте себе на следующие вопросы:

- В какой форме будут храниться документы?
- Кто будет вносить в хранилище новые документы? Будет ли кто-то их редактировать перед внесением?
- По какому принципу вы будете отбирать самые ценные знания для вашего хранилища?
- Кто будет отвечать за обновление документов и архивирование старых версий?
- Каким образом потенциальные пользователи будут уведомляться об обновлении хранилища знаний?
- Насколько легко получить доступ к хранилищу? Например, есть ли ярлык хранилища знаний на рабочем столе каждого компьютера в офисе?
- Будут ли ограничения к доступу информации внутри хранилища (например, в зависимости от занимаемой должности)?
- А что у вас с информационной безопасностью? Каким образом будут учтены требования политики информационной безопасности вашей компании?

Обдумайте ответы на все вопросы, определитесь с техническим способом организации хранилища, создайте верхний уровень классификации и начинайте потихоньку заполнять базу. По мере продвижения вперед будет проявляться структура нижних уровней классификации. Но не надейтесь создать одну структуру хранилища раз и навсегда – скорее всего, у вас не получится, и по мере заполнения вы будете ее корректировать.

Этап 3. Распространение знаний

Есть 2 пути распространения (передачи) знаний:

- прямой – от человека к человеку;
- опосредованный – когда носитель знания фиксирует его в каком-либо виде (см. предыдущий этап «Организация знания»), а получатель знания берет его уже из этого промежуточного источника.

Не зависимо от того, каким путем распространяются знания, основой для распространения является создание общего языка – операциональных определений в терминологии Э. Деминга.

«Слова не имеют значения, если они не могут быть преобразованы в действия, с которыми соглашаются все. Операциональное определение дает возможность передачи смысла с помощью понятий»

Э. Деминг

Зачем это нужно? Чтобы избежать разночтений. Чтобы гарантировать, что получающий знания правильно понимает то, что до него пытается донести отдающий знания. Есть известный эксперимент со словом «собачка»: если произнести это слово перед несколькими людьми, у каждого возникнет свой образ собачки, и эти образы совпадают нечасто (от дворняжки с отвислыми ушами до знака @). А ведь это очень простое слово! Что уж говорить о более сложных понятиях.

Именно поэтому при формировании базы знаний важно прописывать глоссарий, а при передаче знаний прямым путем нужно обязательно уточнить, как собеседник понял донесенную до него информацию.

Какие формы может принимать прямой путь распространения знаний? Это может быть:

- совещание;
- рабочая группа по проекту или для решения конкретной проблемы;
- сессия с привлечением фасилитатора (стратегическая сессия, ретроспектива проекта, форум для обмена опытом и лучшими практиками, дискуссионная панель и т.п.);
- онлайн форум;
- тренинг, семинар, лекция;
- наставничество;
- личная консультация;
- интервьюирование;
- сторителлинг (запуск корпоративных «баек» - историй об успехах/провалах как способ распространения извлеченных уроков).

В некоторых случаях (например, тренинг, наставничество, личная консультация) можно четко выделить носителя знания (отдающего) и потребителей знания (принимающих). В других случаях (совещания, рабочие группы, форумы и т.д.) все участники являются как носителями, так и потребителями знания. Каждый из них вносит свою лепту в процесс распространения знания.

Что важно учитывать при организации передачи знания прямым путем?

1. Этот путь наиболее эффективен для распространения неявных знаний.
2. Ключевой момент в прямой передаче знаний – доверие. Получающие знания должны доверять отдающему как эксперту. Эксперт не должен видеть угрозы в распространении своего знания и должен быть готов делиться знанием.
3. Эксперты должны быть доступны. Получатели знаний должны иметь представление, к кому обращаться с тем или иным вопросом, и у них должна быть возможность обратиться к этому человеку (т.е. известны контакты эксперта, у эксперта есть время и желание ответить на вопрос). С этой целью в крупных компаниях делают аналог «желтых страниц» - базу данных экспертов с фотографиями, контактами и кратким описанием областей компетенций. Для этого же организуются сообщества практиков, корпоративные онлайн и оффлайн форумы, семинары и конференции, «ярмарки» знаний.
4. Важно не то, какая информация передается, а то, что в результате остается в голове получателя информации (нужно работать с операциональными определениями и формой подачи информации, умением формулировать, объяснять, упрощать и т.д.).
5. При групповых методах передачи знаний необходима фасилитация процесса, иначе групповое обсуждение будет неэффективным.

Непрямой путь передачи знания тоже может иметь различные формы:

- корпоративная база знаний;
- корпоративная газета, электронный бюллетень или e-mail рассылка;
- доски визуализации, стенды, «стена знаний»;
- книги;
- ссылки на сторонние по отношению к организации веб-сайты.

При организации не прямой передачи знаний нужно учитывать следующие моменты:

1. Этим способом можно распространять только явные (уже формализованные) знания.
2. Для этого пути выработка общих операциональных определений особенно критична, т.к. нет возможности по ходу разговора прояснить те моменты, которые получатель знания недопонял.
3. Чем шире используются инструменты визуализации – тем лучше.

4. Нужно фиксировать только критически важные для организации знания, иначе вашим хранилищем знаний (в любом виде) никто не будет пользоваться. Кроме того, чем это хранилище больше, тем тяжелее его поддерживать.
5. Необходимо информировать получателей о местонахождении знаний и делать знания легкодоступными (делать рассылку обновлений в базе знаний, вешать доски визуализации в самых проходных местах и т.п.).

Этап 4. Использование знаний

Неиспользуемое знание – мертвое знание. Люди используют только те знания, которые имеют для них практическую полезность. Поэтому важно с особой тщательностью формировать базы знаний, отсеивая все потенциально ненужное, и регулярно пересматривать базы, архивируя устаревшие знания. Еще один важный момент: необходимо постоянно анализировать вновь возникающие потребности в знаниях, т.к. в процессе работы появляются заявки на те знания, которых в организации еще не существует.

В процессе использования знания постоянно «встраиваются» в новый контекст и обновляются – исходя из опыта применения в новых ситуациях, эрудиции носителей знаний, постоянно поступающей новой информации. Поэтому цикл знаний – не замкнутое кольцо, а восходящая спираль, когда созданное знание, пройдя через этапы организации, распространения и использования, генерирует уже новое знание. Это текучий, непрерывный процесс. Его можно запустить (организовав новую компанию, например), но невозможно остановить. Обучение длиною в жизнь – как для людей, так и для организаций. О спирали знания поговорим подробнее.

Спираль знания

В 1995 году Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи, исследователи управления знаниями в японских компаниях, предложили модель перехода видов знания и назвали ее спиралью знаний. Идея модели заключается в том, что организационное знание создается и распространяется путем социального взаимодействия его явной и неявной составляющих. Это взаимодействие создатели модели назвали **трансформацией знания**.



Рис. 6. Спираль знания Нонака и Такеучи

Существуют четыре способа такой трансформации:

1. Переход неявного знания в неявное – это **социализация**. Так учатся дети в любом коллективе. Они присматриваются и быстро перенимают принятые правила игры и нормы поведения (хотя в явном виде им далеко не всегда объясняют, что принято в этой группе).
2. Переход неявного знания в явное – **экстернализация** (изнутри наружу). То самое «вытягивание» неявного знания путем саморефлексии, работы с коучем или фасилитатором. Например, когда начинаешь понимать, что у тебя что-то получается не случайно, а при соблюдении ряда условий. Именно этот способ трансформации знаний является ключом к решению проблем и созданию прорывных инноваций. Многие инструменты 6 сигм, ТОС, бережливого производства работают с неявным знанием с целью его экстернализации.
3. Переход явного знания в явное – **комбинация**. Типичные примеры – небольшие инновации и перенос лучших практик. Когда владелец кафе подсмотрел в дорогом ресторане, что прохладным летним вечером на террасу посетителям выносят пледы, и на следующий день пошел покупать пледы для своего кафе. Ну, и когда я пишу книгу по управлению знаниями, а вы ее читаете – это тоже комбинация как переход явного знания в явное.
4. Переход явного в неявное – **интернализация** (снаружи внутрь). Примером является процесс наработки опыта. Когда человек постепенно обучается мастерству, поначалу каждый шаг дается с трудом и осознанно контролируется. Постепенно навыки оттачиваются, и контроль над определенной частью работы уходит в подсознание. Через какое-то время мастер забывает, почему он делает так, а не иначе – просто делает и все. И получает стабильно высокий результат. Интернализация может происходить и в общении – когда явное знание одного человека переходит напрямую в неявное его собеседника. Так работает сторителлинг.

В правильно составленных историях вместе с фактами передается и контекст события, на котором зачастую не фокусируется внимание слушателя, поэтому контекст усваивается сразу подсознанием как неявное знание. Но контекст во многих случаях играет решающую роль для применения знаний о фактах из рассказанной истории.

Откуда же берется спираль в этой модели? Создание организационного знания – это непрерывное взаимодействие неявного и явного знания через различные формы трансформации. Социализация начинается с создания поля взаимодействия – пространства для общения и совместной работы. Диалог и коллективные размышления в ходе совместной работы запускают процесс экстернализации. Вновь созданное явное знание включается в уже существующий знаниевый контекст через образование различных связей («мостиков» от нового знания к тому, что мы уже знали до этого). Продолжение работы ведет к обучению на практике и запускает процесс интернализации. Неявное знание накапливается и начинает снова передаваться в ходе социализации с началом взаимодействия с другим сотрудником. Спираль выходит на новый виток.

Что дает нам знакомство с моделью спирали знаний? Понимание условий эффективного создания и распространения организационного знания:

- Наличие поля взаимодействия (рабочая группа по решению проблемы, пара наставник-ученик, проектная команда).
- Осмысление и структурирование накопленного опыта – самостоятельно отдельным сотрудником, в паре с коучем или наставником, в группе с фасилитатором или без.
- Возможность свободного обмена формализованными знаниями.
- Возможность апробации новых знаний на практике – в экспериментах или текущей деятельности.

Стратегия управления знаниями

Управление знаниями – дисциплина относительно молодая и активно развивающаяся, поэтому в ней еще есть неустоявшиеся термины, а также понятия, которые со временем меняют свое значение. К таким понятиям относится, например, **стратегия управления знаниями**. Еще пятнадцать лет назад под стратегией подразумевался подход, основанный на одном из путей распространения знаний:

1. **Выталкивающая** (англ. push) стратегия или «сокровищница» фокусируется на структурировании, кодификации и сохранении знаний в различных базах. Т.е. упор делается на опосредованный путь передачи знаний.
2. **Вытягивающая** (англ. pull) стратегия или «поток» фокусируется на организации личного взаимодействия сотрудников для передачи знаний прямым путем.

Однако с тех пор управление знаниями существенно продвинулось вперед, и сейчас под **стратегией управления знаниями** принято подразумевать постановку целей и развертывание плана действий по управлению знаниями в организации.

Стратегия призвана ответить на **три вопроса**:

1. Где мы сейчас?
2. Где мы хотим быть?
3. Как нам туда попасть?

Ответ на вопрос № 1 дает **оценка знаниевых активов организации**. Такая оценка – довольно трудоемкий процесс, и нет смысла делать ее для всего организационного знания. Нужно расставить приоритеты на основе действующей бизнес-стратегии организации: какие области знаний являются критическими для ее реализации? Вот с ними и нужно дальше работать. На этом же этапе выполняется оценка рисков в области знаний.

Ответ на вопрос № 2 тоже зависит от бизнес-стратегии. Каких знаний не хватает вашей организации для достижения поставленных целей? Каким областям знаний нужно уделить внимание, исходя из оценки рисков? Ответив на эти вопросы, вы сможете сформулировать цели в области управления знаниями.

Ответом на вопрос № 3 должен стать подробный план действий: задачи, ответственные, сроки, бюджет, критерии достижения целей. В общем, все то, чем занимается проектный менеджмент.

Также на этом этапе вам необходимо определиться с подходом к управлению знаниями и перечнем инструментов, которые составят вашу систему управления знаниями.

Современные авторы выделяют три **подхода к управлению знаниями**:

1. **Техноцентрический**. Используя этот подход, вы концентрируете свои усилия на внедрении специального программного обеспечения, которое позволяет вам фиксировать, хранить и распространять знания.
2. **Организационный** (процессный). Этот подход подразумевает выстраивание отдельных процессов для поддержания цикла знаний, а также встраивание поддерживающих процедур в другие бизнес-процессы организации. Примером такой процедуры может быть разбор полетов по результатам полученной от клиента рекламации.
3. **Экологический** (человекоцентричный). Этот подход концентрируется на прямой передаче знаний при взаимодействии сотрудников организации.

Разумеется, в жизни ограничиться применением лишь одного из этих подходов не получится. В настоящее время в практике управления знаниями сложился своего рода «золотой стандарт» комбинации этих подходов:

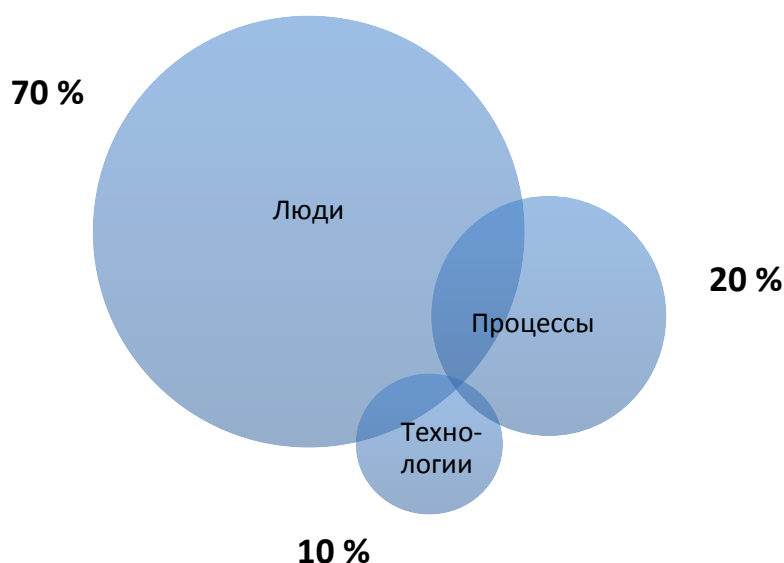


Рис. 7. Подходы к управлению знаниями

Почему больше всего внимания уделяется экологическому подходу, основанному на взаимодействии людей? Причина в структуре организационного знания – помните айсберг, который мы рассматривали в главе «Виды знаниевых активов»? Наибольшая часть знаний – неявные, поэтому их трудно передавать с помощью технологий и процессов. Такие знания легче всего передаются от человека к человеку в прямом контакте.

А теперь зададимся провокационным вопросом: нужна ли вашей компании стратегия управления знаниями? И да, и нет. Формализованная стратегия – это прекрасно и очень важно, особенно для крупных компаний. Но не критично для небольших организаций. Если у вас есть видение ответов на все три вопроса, понимание подхода и инструментов, которые вы будете использовать, а ваша компания не перегружена излишним бюрократическим аппаратом, не думаю, что вам стоит тратить время на написание пухлого документа «Стратегия компании XXX в области управления знаниями». Просто определитесь с первыми шагами и начните что-то делать. Путь в тысячу миль начинается с первого шага.

Культура знаний

Самообучающиеся организации обладают особой корпоративной культурой – **культурой знаний**. Что это такое? Это набор принципов, убеждений, паттернов поведения сотрудников организации, которые поддерживают создание и свободное распространение знаний. Крис Коллисон и Джефф Парселл⁷ описывают культуру знаний как ту, в которой можно легко попросить помощи и легко ее предложить. В ней люди сознательно думают о том, кто мог уже сделать это до меня, чтобы я мог научиться у него, и с кем бы я мог этим поделиться. У компаний с такой культурой есть несколько отличительных черт:

1. **Свободное движение информации** как по горизонтали (между подразделениями), так и по вертикали (от руководства к подчиненным и обратно). Разумеется, с учетом ограничений, связанных с политикой информационной безопасности. В ходе исследования, проведенного специалистами Норвежской бизнес школы BI и Университета Любляны⁸, было доказано, что утаивание информации от коллег ведет к снижению общего уровня креативности и инновативности в компании.
2. **Отсутствие страха экспериментирования**. Эксперименты – основа инноваций. Но сотрудники не будут экспериментировать, если за каждой ошибкой следует неотвратимое наказание. Страх наказания за ошибки не только убивает инновативность и креативность в организации, но и ведет к замалчиванию ошибок, а значит, повышает риск того, что кто-то когда-то снова повторит ошибку, наступив «на старые грабли». Ошибки нужно исправлять и извлекать из них уроки, а затем информацию об этих уроках доводить до всех остальных сотрудников в компании. И это – бесценный опыт для компании. Ведущие компании мира это понимают. Например, в General Electric уже изменили систему мотивации таким образом, чтобы убрать страх ошибок у сотрудников.
3. Регулярное получение сотрудниками **обратной связи** о своей работе.
4. Поощрение **непрерывного обучения сотрудников**: наличие планов развития, учебных и тренинговых программ, корпоративной библиотеки и т.п., - а также поощрение сотрудников делиться со своими коллегами новыми знаниями, идеями, опытом и практикой работы в других компаниях.
5. Наличие **системы подачи рацпредложений** или любой другой системы, дающей сотрудникам возможность донести свои идеи до руководства или опробовать их на практике самостоятельно в рамках определенного бюджета.

Что нужно, чтобы построить такую культуру? На мой взгляд, обязательны три фактора:

1. **Лидерство**. Здесь все понятно: лидерство – это вдохновение, личный пример руководителя, поддержка нужных начинаний, расставленные приоритеты и выделенные бюджеты. Важная задача лидера – стимулировать культуру задавания вопросов и дискуссий. Незнание – это не слабость, а возможность для роста.
2. **Устранение барьеров**. Ларри Прусак советует честно ответить себе на вопрос: «Мы не хотим или не можем делиться знаниями?». Ответ на него даст понимание того, что мешает развитию знаниевой культуры. Это могут быть организационные барьеры и ментальные преграды:
 - а. **Организационные барьеры** обусловлены, в первую очередь, оргструктурой: чем больше уровней иерархии в компании, тем труднее проходит информация между

⁷ Крис Коллисон (англ. Chris Collison), Джефф Парселл (англ. Geoff Parcell) – исследователи и консультанты по вопросам управления знаниями. Свой опыт по созданию системы управления знаниями в компании British Petroleum Коллисон и Парселл изложили в книге «Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций» (см. [Список литературы](#)).

⁸ См. [«What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity»](#).

этими уровнями (согласно исследованиям, на каждом уровне иерархии теряется до 50% передаваемой информации). Другим барьером может быть географическая удаленность филиалов компании. К организационным барьерам также относятся система мотивации персонала, правила продвижения по карьерной лестнице, традиции проведения совещаний, методики решения проблем, которые, как правило, у нас основываются на поиске виноватых.

- b. **Ментальные преграды** также могут быть нескольких видов. Первое — это наше неумение рефлексировать, т.е. отстраняться от своего опыта, осмысливать его, структурировать и извлекать уроки. Без этого навыка трудно переводить неявное знание в явное. Второе — мы все не любим признавать свои ошибки. Причем чем выше уровень профессионализма специалиста, тем сложнее ему признать ошибку. У Криса Агириса⁹ есть понятие «дилемма научения» у профессионалов. Суть его в том, что чем выше уровень специалиста, тем легче ему менять работу других и сложнее менять свою работу, потому что он априори считает себя экспертом и занимает оборонительную позицию при малейшей, даже конструктивной, критике в свой адрес. Для устранения ментальных преград может понадобиться помощь коучей и фасилитаторов.
3. **Доверие.** Для сотрудников критично важно чувствовать себя в безопасности и доверять друг другу и руководству, иначе они просто не будут делиться информацией. Кроме того, доверие — необходимое условие для создания креативной и инновативной атмосферы в компании. Установить атмосферу доверия невозможно без устранения организационных барьеров и без личного примера руководителя. Также важны стабильность и четкое соблюдение установленных «правил игры» (и да, если вдруг за последний квартал кому-то из сотрудников необходимо заплатить огромную премию, то ее действительно платят, а не меняют «задним числом» правила начисления премии и не ищут, за что можно снять ее часть). Но нужно кое-что еще — осознание сотрудниками выгоды от взаимного обмена знаниями. И тогда каждый будет помогать другим, не ожидая ничего взамен, но понимая, что в любой момент, когда ему самому понадобится помощь, он ее получит.

Большинство стартапов изначально имеют культуру знаний, и задача руководства — не потерять ее по мере роста компании, вовремя замечая и устраняя барьеры на пути создания и распространения знаний. Остальным же компаниям, которые хотят развить у себя такую культуру, придется приложить для этого усилия. Изменение культуры — это небыстрый и сложный процесс.

⁹ Крис Агирис (англ. Chris Argyris) — американский ученый, исследователь, автор множества книг и статей по менеджменту и организационному обучению, соавтор теории «одинарного и двойного цикла обучения».

Заключение

В этой небольшой книге я постаралась осветить основные теоретические положения управления организационным знанием. Безусловно, чтобы двигаться дальше в выбранном направлении, этой информации недостаточно. Вам нужно изучить инструменты управления знаниями, познакомиться с успешными кейсами, разобраться с управлением изменениями в проектах по созданию систем управления знаниями. Эти вопросы будут рассмотрены в других книгах. Но если вам не терпится погрузиться в тему как можно скорее, у меня есть для вас несколько вариантов:

1. На канале «Идеалист.медиа» вы можете посмотреть два видеointервью об управлении знаниями:



[Запись интервью со специалистом по управлению знаниями компании «Юрия Фарм» Антоном Савочкой](#)



[Запись моего интервью](#)

2. В блоге «[Управление знаниями](#)» на [sixsigmaonline.ru](#) мы регулярно публикуем материалы по этой теме. Следите за публикациями по ссылке:



3. Присоединяйтесь к группе Facebook «Управление знаниями в Украине» и регулярно знакомьтесь с интересными публикациями и кейсами, собранными со всего мира:



[Управление знаниями в Украине](#)

4. Подписывайтесь на канал YouTube, где я выкладываю ролики об управлении знаниями с русскими субтитрами:



[Knowledge Management](#)

5. На следующей странице вы найдете список литературы, изданной по теме управления знаниями на русском языке. К сожалению, большинство книг издано 5-10 лет назад, поэтому в бумажном варианте их уже не купить. Некоторые из них доступны в электронном виде.

Список литературы

1. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с., илл.
2. Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с., илл.
3. Мариничева М. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 320 с., илл.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. А. Трактинского – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с., илл.
5. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 448 с., илл.
6. Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 624 с., илл.
7. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).