

За прошедший с момента первой публикации период накопилась некоторая статистика о том, что понимают (что мне удалось донести) мои респонденты, а что вызывает у них непонимание, а иногда и отторжение.

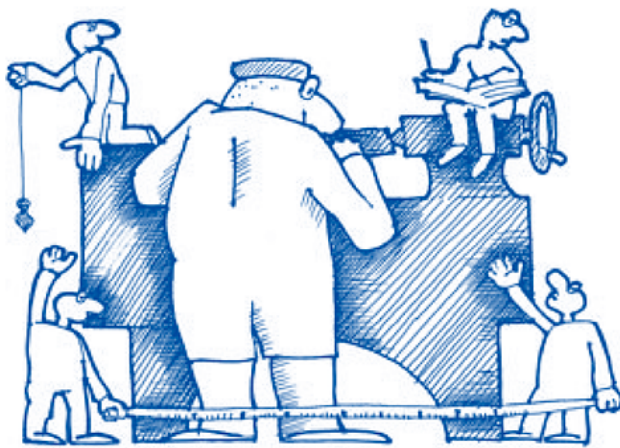
Фактически, сегодня главный вопрос, вызывающий сомнение – источники знаний.

В первую очередь, у заказчиков возникает недопонимание источников знаний, то есть того, чем управляет Система управления знаниями (СУЗ). Как правило, руководители – практики, считают достаточным управление явными знаниями, заложенными в учебные курсы, книги, регламенты, методические и нормативные документы.

Это понятно. Люди, в понимании таких руководителей – это инструменты выполнения поставленных заданий. Практически – станки. Регламенты и методики написаны для того, чтобы люди выполняли свою работу так, как это нужно, как предписано. Профессиональные знания люди должны получать в процессе обучения или в процессе ознакомления с профильной информацией, которую можно найти в учебниках, книгах, статьях, регламентах и т.д. – как на бумажных носителях, так и в электронном виде... в интернете, в конце концов.

Такие руководители, особенно из консервативных отраслей, с высокими операционными рисками (авиация, энергетика, химия, ...), любят повторять, что «регламенты написаны кровью». И это, в общем, справедливо.

Однако, жизнь меняется, а регламенты остаются. В своё время, в Группе Е4, на тот момент – крупнейшей инжиниринговой компании в энергетике, я провёл неформальное исследование того, насколько соответствуют современному развитию отрасли нормативно-регламентирующие документы, которыми руководствовались мои коллеги в своей работе.



Оказалось, что, по экспертным оценкам (со слов моих коллег), не менее 70% таких регламентов устарели. Огромная часть такой документации была принята ещё во времена СССР, некоторые действующие документы – в послевоенное время. То есть, на момент проведения исследований, некоторые документы имели

солидный возраст в 60-70 лет. Кроме того, де-факто (но об этом не принято говорить), примерно половина регламентирующей документации (из этих 70%) сознательно игнорировалась и моими коллегами и контролирующими органами. Просто в силу того, что ограничения, правила и нормативы в такой документации не просто устарели, они навсегда потеряли свою актуальность.

Почему эти регламенты продолжают действовать – не загадка. Это происходит потому, что многие из них действительно «написаны кровью», и у чиновного люда не хватает ни смелости, ни компетенций, ни желания для актуализации и сокращения отраслевой регламентирующей базы. Сократишь количество регламентов, и возникнет вопрос о твоей нужности как служащего, контролирующего исполнение таких нормативных актов. А то и, не дай Бог, что-то случится, потому что отменили «РД восемьсот двадцать восемь точка пятнадцать точка тридцать один дробь два бис точка тринадцать тире пятьсот сорок четыре от 1956 года», а отвечать кто будет? Вот то-то!

Но вернёмся к СУЗ.

Знания, которыми мы собираемся управлять, как я уже писал, бывают явные и неявные.

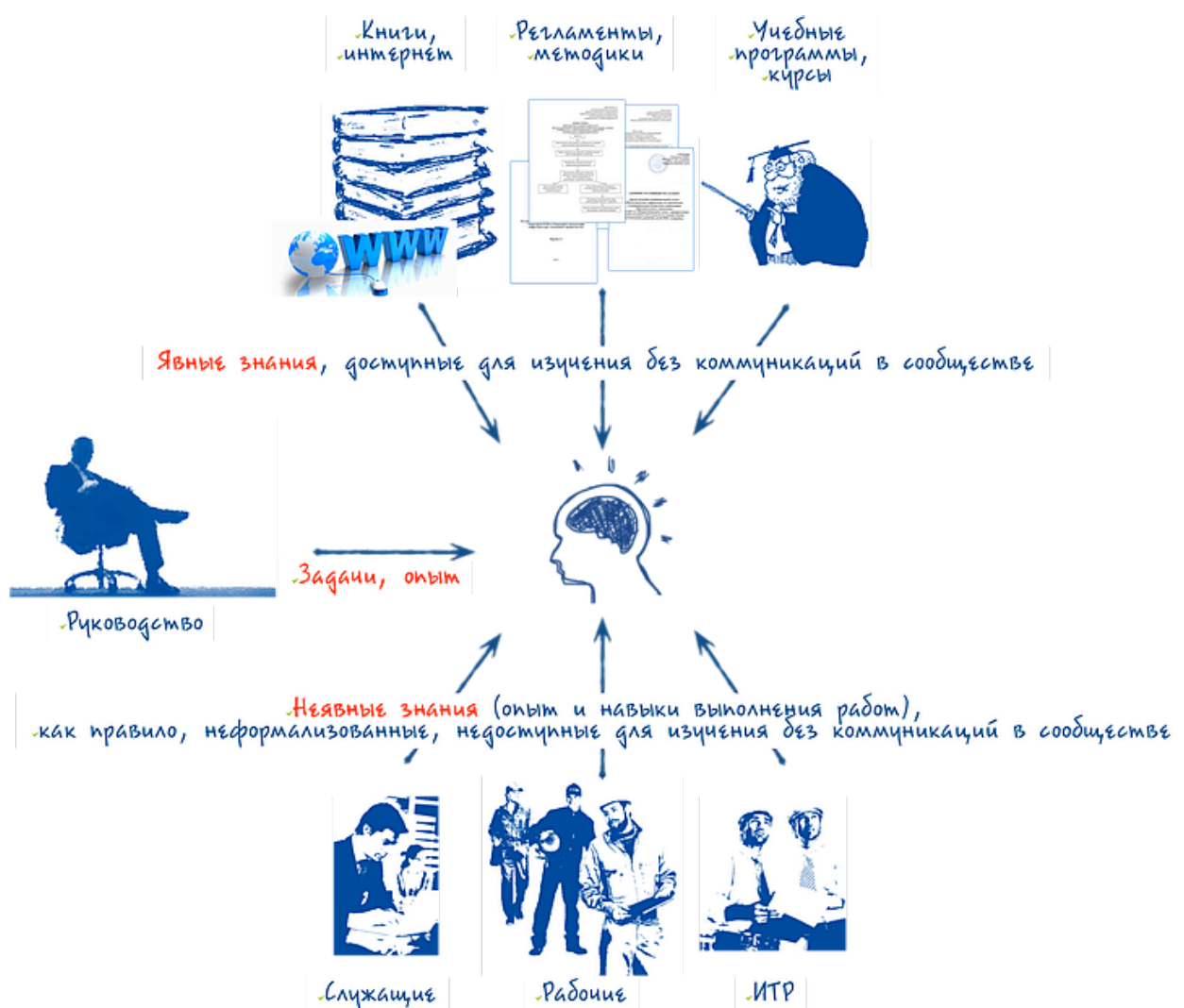
Явные знания это то, что можно почерпнуть в каком-либо источнике, не общаясь в профессиональном сообществе. Такими источниками могут быть книги, статьи, отчёты, регламенты, учебники, лекции и т.д., то есть то, что уже кем-то было понято, проанализировано, структурировано, организовано, формализовано, опубликовано и готово к изучению. Управление явными знаниями – важнейшая задача СУЗ, и её решают справочные, архивные, поисковые, экспертные и аналитические системы. Таких систем и решений много, поэтому не будем останавливаться на их структуре и функционале.

Отмечу лишь то, что в современном мире всё большую роль начинают играть сетевые технологии, позволяющие вести глобальный поиск необходимых знаний, в том числе используя инструменты контекстного и семантического поиска.

Использование явных знаний – очень важная часть СУЗ, однако я хочу обратить внимание своих читателей на то, что не менее важной задачей СУЗ является перевод неявных знаний в знания явные.

Дело всё в том, что сегодняшние явные знания когда-то были знаниями **неявными**. И сама история, само развитие любой области человеческих знаний состоит именно в том, чтобы выявить новые знания, новый опыт, которые пока неизвестны никому (т.е. неявные знания), структурировать и формализовать их, и сделать доступными, то есть перевести в разряд «явных знаний». Все эти «регламенты на крови» созданы именно путём осмысления и анализа новых опытов, новых навыков, новых подходов.

То, что сегодня мы считаем общепринятым и понятным, когда-то давно (или недавно) было совершенно непонятно. Развитие человеческого общества и развитие технологий постоянно вызывают к жизни новые знания, новые подходы, новые приёмы. Поэтому ключевая задача СУЗ – перевод неявных знаний в явные - никогда не потеряет своей актуальности.



Неявные знания— это тот неформализованный (пока ещё) опыт, это те личные навыки, идеи , приёмы, подходы и т.д. решения оперативных задач, которые накоплены вашим персоналом. У каждого сотрудника есть свои приёмы выполнения работ, свои тонкости, которыми он (она), как правило, не делится. Изучить и понять эти неявные знания возможно только при личном общении, и только в том случае, если ваш собеседник согласится открыть приёмы своего мастерства.

Носителями неявных знаний являются те, кто работает «на земле» - рабочие, инженеры, служащие, которые ежедневно выполняют одни и те же операции в постоянно меняющемся мире.

Один мой знакомый активно пропагандирует «роботизацию» труда служащих. Он рассуждает следующим образом: служащие все время делают одни и те же операции в соответствии с некими установленными правилами (бизнес-процессами и регламентами). Достаточно зарегламентировать (изучить и описать) деятельность конкретного служащего, и заменить его на программу («инфробота»), которая будет выполнять работу человека без перекуров, плохих настроений, больничных и т.д., с постоянным качеством и высокой скоростью. 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 52 недели в год.

Подход, конечно, наивный.

На каждый чих не наздоровкаешься, как говорят в народе. Работа служащего состоит в принятии решений. Пусть «мелких, сиюминутных, локальных», но решений, которые очень сложно описать в формальной логике, приемлемой для выполнения компьютером. Просто потому, что для принятия решения нужно понимать смысл и контекст полученной информации, а не просто сортировать информацию по заданному алгоритму.

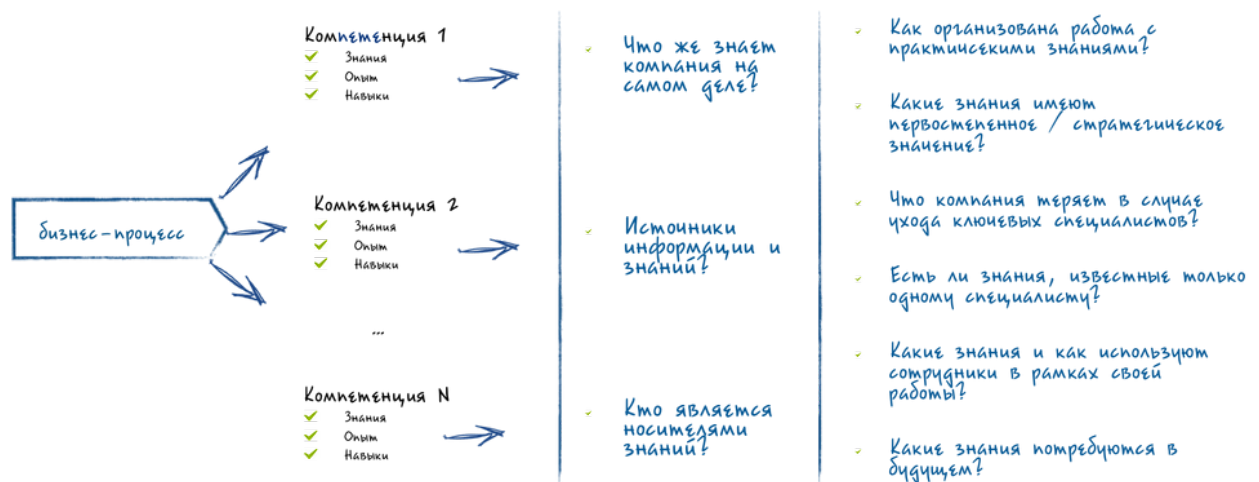
И вот тут я хотел бы обратить внимание читателя на руководителей.

Хороший руководитель знает, что правильно поставленная задача обеспечивает 90% успеха её выполнения. «Правильность» постановки задачи определяется не только и не столько чётким описанием желаемого результата, своевременным и достаточным наделением полномочиями и ресурсами, но и формулировкой смысла и контекста решаемой задачи. «Каждый солдат должен знать свой манёвр!» говорил Суворов. Но знание манёвра – это не только понимание задачи и имеющихся ресурсов, это ещё и понимание роли и значимости этого манёвра в общей деятельности войска, то есть смысла и контекста поставленной задачи.

Именно поэтому я хочу обратить внимание на то, что не только люди, решающие задачи «на земле», но и руководители, особенно хорошие руководители, являются бесценным кладом знаний, о чем, зачастую,

заказчики и проектные команды, разрабатывающие СУЗ, забывают. Однако, многие руководители, равно как и многие старые работники, не спешат поделиться своими знаниями. Раскрыть их можно через последовательное применение таких инструментов как:

- Картирование бизнес-процессов и знаний
- Модерирование групповых сессий.

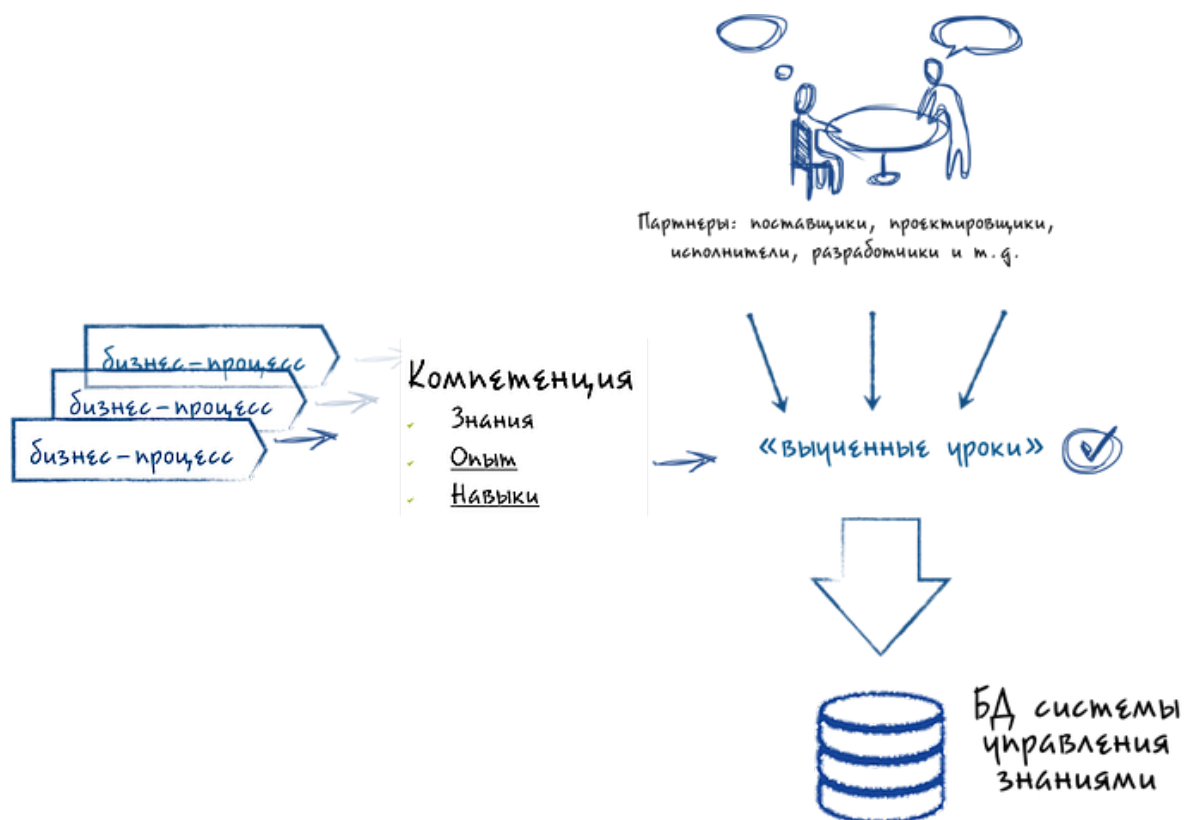


Я уже писал о том, что одним из базовых этапов построения СУЗ является картирование знаний – формализация и графическое отображение того, где явные знания требуются и того, где неявные знания возникают. Это ключевой вопрос проектирования (а точнее осмысления) системы управления знаниями. Лучше всего идти от карт бизнес-процессов, технологических маршрутов и карт. Лучше потому, что каждый бизнес-процесс, технологический участок или операция во-первых обособлены (имеют границы) и, во-вторых, могут быть локализованы с точки зрения требуемых компетенций (и, соответственно, явных знаний), нового опыта и знаний (т.е. неявных знаний).

Необходимые знания, необходимые компетенции, новый опыт и новые неявные знания могут быть проанализированы и структурированы с точки зрения их носителей, их использования, стратегической важности для бизнеса, рисков их утери, и т.д. Это очень важная информация, которая должна ложиться в основу всех принципиальных решений по СУЗ.

Не менее важную роль имеют бизнес-процессы при организации взаимодействия компании с внешними носителями экспертизы и знаний. Недостаточно просто взять и пригласить сторонних экспертов (поставщиков, подрядчиков, разработчиков и пользователей) к участию в вашей системе управления знаниями. Надо точно локализовать то, в каких вопросах и для

каких бизнес-процессов (переделов, работ, операций) их знания (явные и неявные) будут полезны компании.



Некоторые специалисты говорят о том, что внешние источники знаний (внешняя экспертная и профессиональная среда) могут наполнить нашу СУЗ «лучшими практиками», «Отрицательным опытом» и т.д.

И вот тут я хотел бы возразить таким специалистам и по сути и по названию того, чем наполняется СУЗ. С моей точки зрения не бывает «лучших практик», «отрицательного опыта» и т.д. Не бывает.

Бывают «выученные уроки» (lessons learned). Чтобы была понятная моя мысль – две проволоки сунуть в электрическую розетку – это лучшая или худшая практика? Это опыт положительный или отрицательный? Для кого этот опыт отрицателен?

Любой опыт положителен для того, кто его изучает!

Не бывает отрицательного опыта, бывают негативные последствия от воспроизведения (повторения) опыта с негативными последствиями. И знание о том, что какие-то действия приведут к негативным результатам – это полезное знание, знание со знаком «плюс».

Одна из задач модерирования сессий (групповых занятий и обсуждения) как раз и состоит в том, чтобы вычленивать и структурировать «выученные уроки», которыми, как правило, в огромном объеме обладают руководители и опытные работники. Роль модераторов для СУЗ очень высока. На старте работы СУЗ в качестве модераторов, как правило, должны выступать

сторонние консультанты, позже – при накоплении соответствующих внутренних компетенций – этим должны заниматься внутренние специалисты – Модераторы сетевых групп (сообществ профессионалов). Их задача состоит в том, чтобы выявить «выученные уроки», формализовать их, внести в БД СУЗ, ввести в практику работы сетевых сообществ.

И тут мы опять возвращаемся к вопросу, ставшему классическим в моей почте: неужели вы думаете, что создав профессиональные форумы вы сможете поднять эффективность компании?

Отвечу ещё раз: ДА, я считаю, что грамотно управляемая групповая работа мотивированных участников сетевых групп ведёт к росту компетенций и повышению эффективности и качества работы участников сетевых групп, и, соответственно, к повышению эффективности работы организации.

На самом деле это не я придумал. Исследования восприятия нового материала показывают, что лучшим способом обучения является совместная работа.



Это не мои фантазии, это опубликованный и доказанный факт.

Очевидно, что обмен знаниями, приёмами, опытом, навыками в рамках горизонтального взаимодействия (с такими же как ты сам) приносит больше

пользы с точки зрения освоения чего-то нового. Гораздо понятнее становится любая информация, если можно её получить из рук того, кто это уже попробовал, кто наработал «выученные уроки», кто набил себе шишки, кто понял «как оно на самом деле работает».

Ни один учебник не заменит практических знаний. Учебники нужны для того, чтобы полученные знания были систематизированы и структурированы. Но учебники содержат знания устаревшие, многократно апробированные. Мы же говорим о том, что цель СУЗ – в развитии и повышении эффективности компании. Без учебников (базовых явных знаний) невозможна работа вообще. Но освоение нового, развитие и рост эффективности, требуют не только учебников, они требуют «проб и ошибок», новых идей и подходов, новых технологий.

Я не говорю (и не противопоставляю) о том, насколько важна роль личности в развитии компании. Наверное большинство собственников хотели бы иметь в своих организациях Королёвых и Джобсов, Грабиных и Масков.

Но на всех Джобсов, очевидно, не хватает. И если у вас их нет, двигайтесь постепенно, шаг за шагом.

Курочка по зёрнышку.

А зёрнышки, вот те самые маленькие шаги, которые (к слову) и обеспечивают на 2/3 успехи выдающихся лидеров, организаторов и предпринимателей, они – на каждом рабочем месте, они в головах ваших сотрудников.

И если вы не будете использовать тот потенциал, те навыки, тот опыт, которым обладают ваши работники, забудьте о том, что вас когда-нибудь сравнят со Стивом Джобсом.