

# Создание групп в системах управления знаниями.

## Часть 1. Формальные группы и этап проектирования сообществ.

Д.Хлебников

Из накопленного к сегодняшнему дню опыта разработки и внедрения СУЗ, можно сделать вывод, что основными проблемами раннего этапа функционирования СУЗ являются низкая активность групп и недостаточные управленческие усилия со стороны сотрудников, выполняющих лидирующие роли в СУЗ.

Эти проблемы – типичные проблемы и болезни роста, которые испытывают все компании, эксплуатирующие СУЗ. Часть из них мы рассмотрели в предыдущей статье «Нумерология и жизненный цикл социальных групп». В настоящей статье мы подробно рассмотрим методические аспекты проектирования и создания групп с точки зрения организационного поведения - раздела менеджмента, изучающего взаимоотношения в организации. Конечно, формат статьи не позволяет детально описать все аспекты и факторы, влияющие на эффективность создания групп, однако некоторые принципиальные вопросы я постарался осветить, и дать некоторые рекомендации (приёмы), которые позволят, при создании сетевых групп и сообществ, избежать многих ошибок.

Один из ключевых вопросов при организации работы Систем управления знаниями (СУЗ) является вопрос создания сетевых групп, то есть сообществ, которые будут через горизонтальные коммуникации и сотрудничество реализовывать ключевой функционал СУЗ, а именно:

- Сбор и формализация знаний
- Сохранение и структурирование знаний
- Распространение знаний, в том числе – обучение, наставничество, адаптация новых сотрудников
- Применение знаний (лучших практик, выученных уроков) при принятии решений
- Развитие знаний, генерация и апробация идей и предложений
- Выполнение проектов распределенными группами

Сетевые группы (сообщества) являются основой для реализации принципов Управления знаниями, поэтому от их активности, эффективности и

результативности, на 100% зависит то, какие результаты и эффекты будут получены организацией от внедрения СУЗ.

В некоторых организациях-лидерах УЗ, таких как Schlumberger и BG Group, новые сотрудники сразу зачисляются в состав профильных сообществ, в других, таких как Росатом, сотруднику надо доказать, что он (она) достоин членства в сетевом сообществе, в каких-то организациях, например в British Petroleum, участие в сетевых группах абсолютно добровольно и группы открыты для любого сотрудника.

Во всех перечисленных компаниях, как я уже рассказывал на наших вебинарах, есть группы, которые созданы исключительно административным путем.

Напомню ещё раз приведенные на вебинаре результаты исследования компанией Accenture. По данным этой уважаемой компании, мировая тенденция развития систем управления знаниями состоит в разделении сообществ (сетевых групп) на три устойчивых типа:

- Сообщества практик, решающие бизнес- и профессиональные задачи, деятельность таких сообществ планируется и бюджетируется наравне с проектной и оперативной деятельностью организации
- Сообщества профессионалов, решающих задачи создания новых знаний, накопления и сохранения критически важных знаний, создания программ обучения и т.д.
- Сообщества по интересам – неформальные сообщества, самоорганизующиеся и саморегулируемые

Сетевые группы СЗ – это, несомненно, сообщества практик и сообщества профессионалов, создаваемые, спонсируемые и управляемые через административные рычаги компаний. Иначе говоря, если в обычных социальных сетях (по образу и подобию которых строятся сообщества СУЗ), группы участников формируются «по интересам», добровольно и путем самоорганизации, то эти сообщества/группы ориентированы исключительно на решение прикладных, практических задач. Их деятельность планируется, бюджетируется и контролируется так же, как и линейные подразделения или проекты организации. Такие группы, как правило, ориентированы на:

- Реализацию технических проектов (научно-исследовательские и изыскательские работы, эскизное и рабочее проектирование, моделирование, расчеты и т.д.)
- Реализацию организационных проектов (координация проектных работ и сотрудничества, «спрямление» деловых коммуникаций, ликвидация бюрократических барьеров, распространение лучшихправленческих и организационных практик и т.д.)

- Распространение знаний (формирование учебных программ и программ повышения квалификации, программ профессиональной адаптации, создание он-лайн курсов и вебинаров по распространению современных знаний и результатов исследований, маркетинговой и профессиональной предметной информации, и т.д.)
- Реализацию программ интеграции с поставщиками и потребителями (создание потребительских сообществ, унификация бизнес-процессов, планово-бюджетных систем, систем менеджмента качества, транспортно-логистических решений, складской логистики и т.д.)
- Разработку нормативно-методической и регламентирующей документации корпоративного уровня для применения в филиалах и подразделениях, работающих в разных юрисдикциях
- Реализацию проектного, авторского и конструкторского надзора и сопровождения внедрения новых технологий, оборудования, методик/рекомендаций, нормативный и регламентирующей документации, организационно – управленческих решений и т.д.
- Сбор, классификацию и экспертизу рекламаций, претензий, предложений и идей («банк идей» для потребителей) и т.п. обратной связи
- Создание и поддержание сообществ бывших сотрудников (Alumni), поддержание контактов, вовлечение бывших сотрудников в работу СУЗ

Создание социальных групп (сообществ) административным путем накладывает очень серьезные ограничения и требования на ответственных за создание групп.

Особенно, как в типичной для России ситуации, когда участие и работа в сообществе/группе не может быть мотивировано самым важным и ценным для человека мотиватором – финансовыми ресурсами. Финансовые ресурсы (или попросту деньги) являются главным мотиватором работника просто потому, что они дают работнику свободу – свободу выбора что кушать, где и как жить, что одевать и что обувать, на какой машине ездить, как проводить отпуск, где обучать детей, где лечиться, что дарить супругу/ супруге и т.д. Эти вопросы относятся к уровню развитых базовых потребностей человека, и они принципиально, кардинально важны в немобилизационной среде.

В мобилизационной обстановке цели и задачи общества, государства, организации, превалируют над личными ценностями и целями человека и гражданина. Несмотря на внешнюю привлекательность (все для фронта) и простоту управления (устав, законы военного времени) в мобилизационной обстановке, такой подход работает лишь в условиях закрытости, то есть тогда,

когда работник не может сравнивать условия труда своего работодателя и работодателя стороннего. Очевидно, что при наличии альтернативы человек выберет где лучше. Поэтому проще – не значит лучше.

Особенно финансовый фактор важен для населения страны, которая в течение почти 100 лет проповедовала аскетизм, личную и бытовую скромность, превалирование общественных целей над личным благосостоянием и т.д. Население России еще «не наелось», еще не отошло от отрицания типизации и стандартизации быта, поэтому очень чувствительно к материальным вопросам.

При невозможности активно и широко использовать материальные методы мотивирования, приходится использовать методы нематериального мотивирования и стимулирования, поэтому именно им следует уделять особое внимание.

Еще одна сложность, с которой приходится сталкиваться - административный метод создания групп/сообществ, не подкрепленный формальными трудовыми обязанностями. Дело в том, что, как правило, взаимодействие членов самоорганизованной группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает неким групповым потенциалом либо же групповыми возможностями, позволяющим ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

В существующей ситуации в СУЗ использование адаптационных возможностей, свойственных самоорганизующимся сообществам, серьезно осложнено. Для получения возможностей адаптироваться к внешним воздействиям, для достижения восприятия единых целей и задач, единства участников и формирования потенциала группы, следует серьезно подумать и потрудиться.

Группы (сообщества), организованные административным путем, также должны отличаться объединяющей идеей или принципом, общими целями, иметь атрибуты идентификации и общности. При планировании и организации групп надо учитывать следующие факторы:

**Социальные особенности:** члены сообщества должны идентифицировать себя и свои действия группой (мы), взаимодействие между членами группы должны носить характер непосредственного контакта, наряду с формальным распределением ролей возникают неформальные связи, которые должны работать на цели и задачи группы.

**Особенности взаимодействия:** формальные сообщества имеют назначенного руководителя, закрепленные роли, функции и задачи, однако в течение работы начинают проявляться признаки неформальной группы (взаимные симпатии, общие интересы, увлечения, привычки и т.д. Поэтому

администрирование должно учитывать, что в группе начнется собственное распределение ролей и позиций, формирование явно и неявно выраженных лидеров. Постоянный контроль и анализ деятельности сообщества должны помочь выявить такие тенденции и не бороться с ними, а использовать возможности, которые дают неформальные аспекты деятельности сообщества.

**Коммуникации и поддержка:** причина административного формирования группы – бизнес-потребности, а не естественное стремление людей к объединению с другими людьми и формированию устойчивых форм взаимодействия с ними. Поэтому при формировании группы следует уделить особое внимание точному целеуказанию, мотивированию и побуждению участников к работе в группе. Очень важным является пропаганда целей группы, демонстрация заинтересованности высшего руководства в результатах группы (стимулирование, коммуникационная среда, поощрения)

**Причастность, признание и безопасность:** Группа дает человеку ощущение защищенности, принадлежности. Жизнь группы находится под влиянием нескольких факторов: достижение общей большой цели, признание профессиональных или личностных качеств, структурные характеристики группы (коммуникации в группе, статус и роли, личные симпатии и антипатии, силу и конформизм), ситуационных характеристики, защита со стороны организации/руководства участников в силу статуса и важности группы.

## Начальный этап работы с группой

Начало работы с группой можно попытаться условно разбить на три периода. Это этап проектирования сообщества, этап создания и этап первых месяцев жизни новорожденной группы (сообщества).

## Проектирование сообщества

Здесь имеется в виду этап продумывания, придумывания, но не анализа сообщества, ибо то, как его создатели видят свое детище в мечтах, неким целостным образом, не поддается, как правило, анализу.

Хотя, с другой стороны, неплохо бы те или иные конкретные моменты заранее выделить, сформулировать для себя, описать, обозначить границы и правила, долженствующие оставаться, по мере возможности, незыблемыми. Причем, ведя проектирование, желательно не только составить список того, что должно быть, но и ясно представить себе, для чего это необходимо, а также - что будет, если «этого не будет». Не менее важным является продумывание того «чего не должно быть». Иногда подход «от обратного» дает лучшие результаты, чем анализ того, что хочется увидеть. Просто потому, что «от обратного», как

правило учитывает реально существующие ограничения и барьеры эффективной работы.

**Вот примерные темы для размышлений:**

Во-первых, это, сформулирую так, общественно-психологическое обоснование проекта создания сообщества. Звучит, быть может, несколько пугающе, но не будем комплексовать раньше времени, ибо заказчики данной «разработки» - мы сами, создатели сообщества, и уровень требований - наш собственный.

Просто желательно поразмыслить о том, что есть (чем будет или чем должно быть) будущее сообщество для его рядового члена, о ценности группы для ее участников (ценное предложение):

- Должно ли сообщество развивать, воспитывать, или чему-то обучать своих участников;
- Должно ли сообщество стать его «вторым домом» или «второй работой» (а для кого и первой), в какой степени сообщество может претендовать на участие в личной и рабочей жизни участника;
- В чем сообщество будет дополнять основную работу, а в чем - дублировать ее;
- Какое место сообщество (с рядовым членом внутри) займет в организации (статус группы и статус участника) и какую роль (значимость, престижность) в жизнедеятельности организации сообщество будет выполнять;
- Чем будет обусловлена привлекательность сообщества - романтикой достижения новых вершин, наличием максимальной свободы общения, участием ради безопасности будущего, новыми знакомствами и новыми связями (нетворкинг), дополнительным заработка, возможностью личного профессионального роста, возможностью узнать что-то новое и повысить свою востребованность на рынке труда, возможностью реализовать свой потенциал, возможностью быть замеченным руководством, и т.д.;
- В какой степени сообщество сможет удовлетворить потребности личности – обеспечить безопасность, дать возможность быть причастным к решению значимой задачи или достижению, способствовать признанию, дать возможности для самореализации и творчества, реализовать потребность в самоутверждении (в глазах коллег, руководства и, наконец, в своих собственных - по самому большому счету).

- Почему и за счет чего ценностное предложение группы (предложение для работника) не может быть продублировано другими инструментами управления в компании, т.е. в чем ценностная уникальность сообщества и как эту уникальность вы будете пропагандировать, поддерживать и осуществлять.

**Во-вторых**, сформулировать цели и задачи сообщества и связанные с этим управленческие и коммуникационные установки. Цели и задачи достаточно жестко определяют специализацию группы (правильнее было бы сказать, что цели и задачи, вытекают из профессиональных целей и взглядов «отцов-основателей»), но, так или иначе, необходимо прежде всего четко определиться с формальными задачами будущей группы и сформулировать главную установку на действия участников сообщества в ситуации административного давления (ожиданий) и на их ценностный выбор (см «во-первых»).

**В-третьих**, (это - вытекающие из «во-первых» и «во-вторых») продумать способы организации деятельности сообщества, формы и инструменты работы, а также провести анализ возможностей реального обеспечения сообщества – сетевыми ресурсами, оборудованием (рабочее место), доступом к возможностям СУЗ, кадрами (экспертами, лидерами, модераторами, кураторами), ресурсами (лимиты рабочего и нерабочего времени, ресурсы для мотивирования и стимулирования, коммуникации, внимание и поддержка руководства

### **Сильные позиции**

Весьма важным при проектировании нового сообщества представляется создание как можно большего числа «сильных позиций» администрации. Прежде, чем я расскажу, что это такое, поясню, зачем оно нужно, для чего введу понятие «заложничества». В этом термине нет ничего дурного, он просто лучше всего подходит для выражение моей мысли о том, что такое «сильные позиции».

Примеры «заложничества» в системах управления знаниями, о которых я уже рассказывал на наших семинарах/вебинарах:

- Компания Shlumberger. Каждый принятый на работу сотрудник (выше уровня техника или уборщицы) сразу зачисляется в профессиональное сообщество СУЗ. При этом никто не мешает сотруднику участвовать в других сообществах, однако работа в профильных сетевых группах тщательно контролируется и прописана в трудовых контрактах. Многие

проектные работы изначально сориентированы на работу в сетевой среде. Поэтому, в случае отсутствия активности в СУЗ через месяц молодого работника спрашивают – почему он не участвует в этой работе. И более того, такие вопросы задаются уже признанным ветеранам компании, если они не проявляют активность в СУЗ.

- Компания Лукойл. В компании три системы управления знаниями, участие в них добровольное, но при этом время, проведенное в СУЗ каждым работником тщательно контролируется. При назначении бонусов, определении кадрового резерва, направлении на обучение, применения программы управления талантами и т.д. анализируется и учитывается, в том числе, активность и достижения в системах управления знаниями.
- Госкорпорация Росатом. С 2015 года вся документация по вновь построенным или модернизированным энергоблокам, атомным станциям, хранилищам, и т.д. хранится в специальных депозитариях СУЗ, при этом собственно СУЗ является обязательным «элементом поставки». Эксплуатационный персонал просто вынужден использовать СУЗ в своей работе.
- Компания British Petroleum. Социальная сеть BP Connect создана энтузиазмом работников и абсолютно саморегулируема. Однако размещается сеть на серверах BP, а администрируется и поддерживается IT – подразделением компании. Каждый профиль в BP Connect автоматически интегрирован в СУЗ и поисковые системы по управлению знаниями. То есть даже если участник социальной сети не хочет участвовать в работе СУЗ, при необходимости он будет найден поисковой системой и к нему запросы, вопросы, предложения и т.д.
- Группа «Е4». СУЗ была организована как часть единого пространства распределенного проектирования энергообъектов. Любой конструктор из пяти проектных институтов компании, входя в рабочее пространство для выполнения своих функций, автоматически попадал в структурированную систему сообществ и групп, нацеленных на распределенную работу по проектам.

Таким образом, во всех приведенных случаях (и множестве других), участники групп/сообществ, становятся заложниками правил и инфраструктуры работодателя.

Удовлетворение потребностей личности, о которых говорилось выше, должно быть неразрывно связано с выполнением правил, которые устанавливает работодатель – бенефициар СУЗ. Таким образом мы переводим участников группы в такое же положение бенефициаров сообщества – они должны

рассчитывать на получение, и видеть реальные возможности достижения тех преимуществ, которые определены ценностным предложением группы.

«Сильная позиция» администрации должна быть реализована не только через «заложничество», но и через мотивирующие факторы – ценностное предложение группы, о котором я рассказал в первой части статьи.

Иначе говоря, сильные позиции – это способность администрации воздействовать на поведение группы, ограничивать или расширять возможности, которые даются участием в сообщества. Однако тут есть тонкость: бенефиты (ценностное предложение группы), которые дает участие в сообществе, должны быть, по возможности, уникальными. Если те же возможности и те же перспективы могут быть получены сотрудником без участия в сообществе, то они становятся «слабой позицией». Просто потому, что ценность группы для участника будет девальвирована, и мотивации участия в группе/сообществе упадет до нуля.

При этом, если «заложничество» должно ассоциироваться с «надсистемой», то есть с безусловными системными ограничениями и требованиями работодателя, то мотивирующие факторы и ценностное предложение группы, должно реализовываться – в условиях СУЗ АСУТП - усилиями сотрудников, исполняющих ключевые роли в группах (Лидеры, Модераторы, Эксперты, Кураторы) и линейным менеджментом.

**ОЧЕНЬ ВАЖНО!!! ДО момента создания сообщества/группы следует тщательно продумать, цели, задачи и ценности группы и то, как их коммуницировать и реализовывать.**

Для этого был разработан и размещен в СУЗ АСУТП документ «План коммуникаций», в котором приведены инструменты коммуникаций, мотивирования участников и продвижения управления знаниями в компании.

Если все вышеперечисленные рекомендации выполнены, если понятно ценностное предложение группы, если понятны цели и задачи группы, если определены сильные позиции создателей группы (администрации, планирующей создание сообщества), можно переходить к реализации этих планов, приемам и тонкостям которой посвящена вторая часть статьи.