

## Создание групп в системах управления знаниями.

### Часть 2. Создание и становление сообществ.

Д.Хлебников

В первой части статьи мы рассмотрели цели и задачи формальных сетевых групп (сообществ), создаваемых административным путем в СУЗ для решения бизнес- и производственных задач организации и описали необходимые действия основателей групп на этапе проектирования сообщества.

Теперь мы поговорим о практических действиях и некоторых хитростях поведения лидеров групп при создании и первых этапах функционирования сообществ.

Настоящая статья, несомненно, не претендует на какую-то научную содержательность. Она скорее нацелена на освоение читателем приемов и подходов, позволяющих создавать социальные группы и сообщества наиболее органическим путем, без принуждения и жестких мер. Я постарался описать аспекты, приёмы и необходимые действия – в первую очередь поведенческие – которые позволят эффективно управлять группами и переживать естественные кризисы групп.

Те рекомендации, которые даны ниже, применимы и действенны и в практическом линейном управлении проектными группами, неформальными сообществами и в управлении вашими подчиненными. Все эти рекомендации – упрощенные (для лучшего понимания и простоты применения) постулаты и приемы организационного поведения, переработанные через призму управление сетевыми группами (сообществами) в тех организационных условиях, которые сегодня преобладают в отечественных компаниях.

### Создание сообщества

Концепция выстроена. «Добро» от руководства получено. СУЗ работоспособна и доступна. Лидер, модератор и Эксперты определены. Устав утвержден. Цели ясны, задачи определены. В углу стоит мешок с пиастрами. Можно размещать объявление о наборе в группу – «за работу, товарищи!», и начинать всех выстраивать по милому нашему сердцу ранжиру.

Можно, но не нужно: это шаг к ослаблению позиции. «Ничего ни у кого не проси!». Эта старая истина как самый человечный человек - жила, живет и будет жить.

Надо просто начинать жить в этом пространстве. Небольшим коллективом – лидером, Модератором, Экспертами. Наполнять базу знаний какими-то нужными (и не очень) документами, вставлять в подпись на е-мейл указание на членство в группе, задавать друг другу вопросы, формулировать проблемы, шутить и ... просто общаться. Короче, максимально серьезно играть в свои «игры», по своим ценностным правилам.

**ОЧЕНЬ ВАЖНО!!!** На стадии «рождения» сообщества ни Лидер, ни Модератор, ни Эксперты, ни куратор НЕ ИМЕЮТ ПРАВА сидеть и ждать, когда что-то само собой случится! Они должны не приказом а показом, личными действиями вовлекать новых участников в работу группы.

Не забывая при этом держать дверь тщательно приоткрытой. Любое движение в группе/сообществе должно анонсироваться и рекламироваться, новости должны появляться каждый день, пользователи СУЗ, и не только они, должны увидеть, что «там что-то делается», что идет движение, что ТАМ есть жизнь. В обычной рабочей обстановке контрагентам и коллегам, которые могут иметь потенциальный доступ в группу, необходимо предлагать решать вопросы через СУЗ, на просьбу выслать документ отправлять туда же, просить филиалы и ДЗО наполнять базу документами и обращаться через инструменты группы.

Рано или поздно первая любопытствующая птичка залетит в приоткрытую дверь, и тут главное - не спугнуть. Очень важно, чтобы этой птичке Лидер и Модератор сразу разъяснили ценность группы, грандиозность задач и личное внимание высшего руководства компании к результатам группы.

### **Работа с новичками в группе**

Дальнейшее развитие событий можно представить в виде тройной формулы от формального Лидера сообщества:

- Я (Иван Иванович, хозяин данного пространства) ГОТОВ РАЗРЕШИТЬ ТЕБЕ (Пете, Ване, Кате, Тане) зайти сюда, повертеть головой, понюхать воздух, о чем-то спросить, что-то потрогать, ЕСЛИ ТЫ обязуешься не нарушать правил техники безопасности, не мешать работающим, не причинять ущерба и т.д.;
- Я ГОТОВ РАЗРЕШИТЬ ТЕБЕ воспользоваться возможностями данного пространства в личных целях (пообщаться, чему-то научиться, что-то спросить, просто провести время), ЕСЛИ ТЫ (плюс к первым условиям) готов приложить усилия к достижению целей группы;
- Я ГОТОВ ПЕРЕДАТЬ ТЕБЕ ВСЕ СВОИ ПОЛНОМОЧИЯ в данном пространстве и даже самоотстраниться, ЕСЛИ ТЫ (вдобавок к выполнению прежних условий) сумел стать единомышленником (то есть наши цели едины и ты

меня не подведешь), если ты готов работать в группе, если ты заинтересован в результатах ее работы.

Кроме этого, можно упомянуть различные другие приёмы, полезные для создания сообществ и атмосферы сотрудничества и нацеленности на успех (эти приёмы работают и в сетевых и в реальных группах):

### 1. Ограничиваемся реальными возможностями.

Это относится, прежде всего, к возможностям СУЗ, мотивированию, квалификации Экспертов. Не принимаем в расчет того, что нам твердо обещали дать завтра, исходим из имеющегося сейчас. Ни в коем случае не следует полагаться на какие-то обещания и перспективы, до тех пор, пока не получим обещанного в распоряжение.

### 2. Не обещаем несбыточного.

Отчасти это - то, о чем см. п.1, но не только. Речь - об обещаниях как таковых. Давая их, необходимо предусматривать и те ситуации, когда могут возникнуть так называемые «обстоятельства» - кризис, санкции, аварии, плохая погода, чрезмерная занятость, отмена нужных транспортных маршрутов и т.п. Обещания должны выполняться в любом случае, если только их выполнение не создает угрозы для компании и ее работников. Предпочтительно, чтобы не Лидер и Куратор оправдывались, почему они не выполнили обещания, а сообщество утешало их, убеждая, что они не виноваты, сделали все, что могли.

### 3. Начинаем с себя.

Первый откровенный разговор, первый критический анализ, первые наказания задают тон всей атмосфере сообщества. Можно сказать: "Давайте, ребята, начистоту, без стеснения, без утайки, особенно - о том, что плохо, критикуем, кого следует, по всей строгости."

Но лучше ничего этого не говорить, а просто самим «комиссарам» все свои мысли и чувства - начистоту, без стеснения, без утайки. Особенно - о том, какие претензии к себе самим. И не бояться подвергнуть самих себя критике. Терпеть и не оправдываться, принимать критику и благодарить за откровенность. Никакой мести, никаких «ответок»!

И так - все первое время, пока откровенность не станет чем-то в порядке вещей, пока не появится моральное право предлагать критику и взыскания и для других членов сообщества.

Это же правило продолжает действовать и в зрелом сообществе, когда спрос со «старичка» строже, чем с новичка.

#### 4. Дел должно быть больше, чем физических возможностей их сделать.

Это не имеет отношения к обещаниям - с ними как раз все наоборот. Речь о намерениях и возможностях. То есть, в любой момент любой неожиданно освободившийся от работы член сообщества или любой вновь появившийся, должен иметь возможность заняться чем-либо интересным или просто нужным.

И наоборот. Самый верный способ убрать человека из группы - сделать его неприкаянным и вдобавок этой неприкаянностью постоянно попрекать.

Следствие из п.4: рабочих мест и задач должно хватать на всех. С избытком.

#### 5. Первые деловые циклы должны быть короткими и успешными.

То есть, первые дела должны начинаться и полностью заканчиваться в тот же день. Должна быть обозримость результатов.

И результаты должны быть победными, то есть, выбирать нужно лишь дела, обреченные на успех. Пока не вырастут крылья, ничего серьезного человек сделать не сможет.

Это знаменитое правило «сбора низко висящих фруктов», которое хоть и не является библейской истиной, но является аксиомой для успешного управления новым коллективом.

#### 6. Начинаем вовремя и с самого интересного.

Один из самых симпатичных и полезных законов - закон «точно в срок». Закон точного времени и выполнения обещаний, и ничего более. Это даже не закон, это показатель «воспитанности», ответственности и надежности лидеров.

Начинать новую дискуссию, новую работу надо с самого интересного, с самого захватывающего, с самого увлекательного. Это закон, который работает и для малых детей и для взрослых, и для пенсионеров. Если удалось вовлечь в самую интересную часть работы, группа по инерции выполнить и все «неинтересные» части, если, конечно вы вовремя направите их усилия в нужном русле.

## Становление группы.

В этот период весьма важно определиться с управленческими и поведенческими установками. Число их может расти, сами они не гарантированы от уточнений, но некий стартовый джентльменский набор существенно необходим.

### Какими могут быть эти установки?

О важнейшей из них я уже говорил - это ориентация на целеустремлённость (достижение целей и решение задач группы) в неразрывной связи с ценностным предложением группы (наградой за результаты). Вторая - ориентация на общепринятые деловые, нравственные и этические ценности.

Большинство прочих установок, которые должны быть выработаны для группы - частные случаи от первой и второй, но сформулированные для стандартных, повторяющихся ситуаций, своего рода клише. (Вот одна из поистине «гамлетовских» проблем: личность для коллектива или коллектив ради личности? И - соответствующая установка на ее решение).

Например:

**Установка профессионально-деятельностного свойства:** «Желательно, чтобы последующее дело (проект) было в профессиональном отношении сложнее предыдущего, требовало новых знаний, более высокой квалификации».

**Установка методологического характера:** «Не давать готовых рецептов, а ставить проблемы, заставлять думать».

**Установка организационного характера:** «Ответ на поставленный вопрос или запрос должен быть достаточным, достоверным и произойти не позже 3-х дневного срока»

**Установка мотивационного характера:** «При анализе прошедшего периода - акцент не на то, что и как сделано, а на то, кто как проявил себя с положительной стороны. Критика, особенно в профессиональном и личностном плане – только в режиме один на один».

И еще множество других, которые надо выработать исходя из реального положения дел в группе и придерживаться их изо всех сил!

**ОЧЕНЬ ВАЖНО!!!** Участники группы, выполняющие лидирующие и управленческие роли, должны осознанно и систематически вырабатывать и совершенствовать такие установки, поддерживая ими ценностное предложение группы и атмосферу достижения результата в коллективе. Роль Куратора, Лидера, Модератора и Эксперта сообщества – это не просто красивое слово в добавление к регалиям, это очень серьезные обязанности и ответственность.

Ну и, как водится, приёмчики, которые работают не только в СУЗ но и в реальной жизни.

### 1. Все должно созреть.

Например, в рамках проекта группы требуется провести анализ рынков. Задача интересная, привлекательная. Все сразу начинают «гуглить», копировать статьи из Википедии, искать простых путей решения задачи.

А через неделю-другую выясняется, что «гуглить» недостаточно, что Википедия не дает нужной детализации, что публикации в интернете имеют не достоверный а рекламный характер, что надо глубоко погружаться в материалы Росстата, Минэкономразвития, изучать сайты и обзоры на иностранных языках, выуживать крохи информации, анализировать и сводить их в логические построения...в общем – тягомотина. Количество энтузиастов резко падает – «быстрых побед» желают все, долгой работы – никто.

Не сокрушаемся и не торопим события. Продолжаем играть в свою игру – занимаемся этой нудной и трудозатратой работой группой формальных лидеров. Полученные результаты вывешиваем как достижения группы (не говоря о том, что только небольшой «актив» реально сделал работу).

Качественно сделанные исследования рынков становятся визитной карточкой сообщества, все остальные интересуются, скачивают ваши обзоры и презентации, интересуются приемами анализа и источниками информации.

И тогда, может быть, через месяц-другой, а может быть раньше или позже некто один разместит в группе методику анализа рынков, а некто другой выложит собственный перевод из иностранных источников, кто-то дополнит презентации и обзоры... А еще через полгода все поголовно будут рассуждать о рынках и будут использовать наработанные вами приемы в своей работе.

*Может быть, важнее всего для сообществ СУЗ именно такое вызревание, а не навязывание «сверху» вторичной (т.е. не основной) специализации сообществ.*

### 2. Играем в свою игру.

Один пример уже был.

Другой пример.

Заходим в сообщество, а там - никого. Ни новых записей, ни новых вопросов, ни новых идей, ни новых дискуссий. Пусто. На другой день - то же самое. В лучшем случае, кто-то заглядывает и исчезает. Никаких экстраординарных событий которые могли бы повлиять на отношение участников к сообществу нет. Ищем причины апатии или возможного конфликта в себе - и не находим.

Терзаемся и страдаем неделю, но продолжаем играть в свою игру – готовим документы, формулируем решения, описываем лучшие практики и выученные уроки, выполняем проектные задания, общаемся с Экспертами и т.д. Как потом выяснится, все это будет не напрасно.

Спустя неделю приходит один, включается в работу. На следующий день - уже двое. Еще дня через месяц впечатление такое, будто ничего не случилось - все на местах, все при деле и при настроении.

Что же это было?

Видимо, в молодом непривычном организме группы накопилась эмоциональная усталость, понадобилось сменить психологический режим. Такие провалы сначала могут повторяться с периодичностью - неделя через две, затем - неделя через месяц, затем - одна в полгода, и только полутораговое сообщество практически перестает испытывать подобные потрясения, приближаясь к иным.

### 3. Действия лидера должны быть понятны и объяснимы.

Можно иногда говорить и писать непонятными словами, но совершать загадочные действия не стоит: это может вызвать психологическое напряжение в группе.

Сакральных знаний, дающих простые понятные ответы на сложные вопросы не существует. Точнее, будем честными, существуют, но это прерогатива гениальных или, как минимум, талантливых экспертов. Мы же с вами будем исходить из предположения, что мы – обычные люди. И лидеры, и администрация и участники сообществ.

Загадочные действия и терминология без разъяснения, простые ответы и рекомендации воспринимаются как сообщение «отстаньте от меня!». Лидеры групп не имеют право на такие ошибки.

### 4. Исключений из правил быть не должно.

Если понадобилось сделать исключение, срочно необходимо переделать правило.

Одно исключение – случайность, второе – вынужденность, третье – либо недостаток ума у установившего правило, либо безответственность, либо неумение управлять (нужное подчеркнуть, недостающее вписать). В любом случае – неоднократные исключения из правил ведут к потере целеустремленности, производственной дисциплины, утере доверия и уважения к руководству.

Других комментариев у меня нет.



## 5. Трудно быть богом, да и незачем.

Можно назвать целый ряд известных имен, исповедующих веру суперменства. Насколько сам принцип превосходства одной личности над другой вписывается в общечеловеческие, а, стало быть, и групповые ценности - это само по себе интересно. Не менее интересно то, что те участники сообщества, что поумнее, относятся к таким суперменам-мачо в лучшем случае скептически. Лидер, ты этого хочешь?

Другой вариант - не строить из себя бога, все знающего и все могущего, ибо даже несколько неудачных советов или попыток способны не оставить камня на камне от авторитета лидера.

И, как оказывается, совсем не страшно признаваться в том, что чего-то не знаешь или не умеешь, лишь бы это незнание и неумение не оказалось всеобъемлющим. Гораздо важнее...

## 6. Не оставлять без внимания вопросы.

Ни один из них не должен оставаться открытым. Приемлемы как ответ, так и честное признание в некомпетентности. В ситуациях, когда это возможно, вариантом может быть обещание раздобыть нужную информацию - с обязательной развязкой по одному из первых двух вариантов в обозримом будущем.

Иначе вопросы прекратятся. Группа, не задающая вопросов лидерам – мертвая группа.

## 7. Из советов Р.Баден-Пауэлла<sup>1</sup>.

Р.Баден-Пауэлл - генерал-лейтенант британских колониальных войск, барон и герой нескольких войн, отец скаутизма и один из признанных авторов правил и техник управления социальными группами.

Вот что он, в частности, рекомендовал лидерам и руководителям групп:

- Вы должны быть чем-нибудь в группе, но не пытайтесь быть всем.
- Никогда не заставляйте других делать то, что не стали бы делать вы сами.

Эти советы, выработанные почти 100 лет назад, не утратили своей актуальности по сей день.

---

<sup>1</sup> Rovering to Success (1922)



В заключение хочется добавить следующее.

Создание, управление становлением и развитием профессиональных сообществ – это достаточно сложная, но очень увлекательная работа. Именно работа, а не просто некая «ненапряжная», но почетная (или не очень) запись в подписи под е-мейлами или статус в СУЗ.

*Управлять созданием сетевого сообщества – творческая задача, требующая внимательного и скрупулезного отношения к деталям и тому, что группа дает ее участникам. Управлять становлением и развитием группы – также серьезная работа, требующая вовлеченности и мотивированности, ежедневного внимания к проблемам группы, характеру взаимоотношений в группе, поведению, мотивированности и вовлеченности участников группы.*

С другой стороны, все описанные мною выше правила, подходы и приёмы – очень простые практические инструменты управления группой, и не важно какой именно – сообществом профессионалов, сообществом практик, сообществом по интересам или коллективом подчиненных.