



# Книга Управление корпоративным потоком знаний

## Как повысить эффективность обмена знаниями между сотрудниками

Фрэнк Лейстнер

Wiley, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

От прочих книг, посвященных управлению интеллектуальными активами, эта отличается свежим взглядом на данную тему. Во многих текстах о менеджменте знаний, говорит Лейстнер, допускается одна и та же ошибка: их авторы считают, что знания – это разновидность информации, и пускаются в абстрактные рассуждения вместо того, чтобы рассмотреть специфические сложности, с которыми сталкиваются люди при обмене знаниями. Автор этой книги опирается на собственный богатый опыт работы над созданием программы по обмену знаниями ToolPool в компании SAS. Лейстнер вполне реалистично рассматривает трудности, сопутствующие управлению интеллектуальным капиталом организации, и предлагает конкретные способы их преодоления. *BooksInShort* рекомендует книгу всем, кого интересует тема инноваций и формирования корпоративной культуры, а также менеджерам, которые занимаются созданием самообучающейся организации или руководят программами по обмену знаниями.

### Основные идеи

- Знание, в отличие от информации, существует лишь в сознании человека.
- Чтобы один человек мог передать свои знания другому, их нужно преобразовать в форму информации.
- Знаниями нельзя управлять, но можно облегчить процесс обмена ими.
- Эффективность управления потоком знаний на 70% зависит от корпоративной культуры, на 20% – от организации процесса, и на 10% – от технологий.
- Чтобы программа по управлению корпоративным потоком знаний была успешной, в первую очередь ею должны заниматься энтузиасты.
- Кроме того, понадобится поддержка IT-отдела, отдела кадров, финансов, внутрикорпоративных коммуникаций и маркетинга. Кроме того, понадобится поддержка IT-отдела, отдела кадров, финансов, внутрикорпоративных коммуникаций и маркетинга.
- Приступая к работе по управлению корпоративным потоком знаний, действуйте поэтапно в рамках единой стратегии.
- Регулярно оценивайте эффективность программы, а результаты оценки сообщайте сотрудникам компании.
- Устраняйте препятствия для обмена знаниями внутри компании.
- Корпоративная культура, основанная на взаимном доверии, облегчает и стимулирует обмен знаниями.

### Краткое содержание

#### Знаниями нельзя управлять, но ими можно обмениваться

Многие компании не умеют эффективно распоряжаться своим интеллектуальным капиталом. Часто в таких организациях одна и та же работа выполняется дважды, а ценные возможности упускаются, потому что сотрудники не сообщают о них друг другу. Главная причина такого рода проблем кроется в том, что люди часто ставят знак равенства между знаниями и информацией. Информацию можно зафиксировать и передать другим, а со знаниями это сделать невозможно. Знания предполагают умственную активность и возникают тогда, когда информация в сознании человека накладывается на его опыт. Знаниями нельзя управлять, поэтому распространенный термин “управление знаниями” вводит в заблуждение, создавая неверное представление о природе знаний.

“Знания неотделимы от жизненного опыта человека и существуют только в его сознании. Следовательно, знаниями нельзя управлять”.

Тот факт, что знания существуют только в сознании человека, означает, что знаниям нельзя придать внешнюю объективную форму. Для того чтобы передать знание от одного человека к другому, носитель этого знания должен перевести его в форму информации. Другой человек воспринимает эту информацию, а затем преобразует ее обратно в знание. Посредником в этом сложном процессе выступает человеческий мозг.

“Необходимо понять со всей ясностью, что знания существуют исключительно в сознании людей и их нельзя оттуда извлечь, чтобы поместить в какую-нибудь базу данных”.

Термин “управление знаниями” настолько прочно вошел в наш обиход, что избавиться от него уже нельзя, хотя термин “управление потоком знаний” отражает суть явления гораздо точнее. Согласно распространенному заблуждению, для управления знаниями нужны лишь люди, вооруженные соответствующими технологиями. На самом же деле дополнительно необходимо организовать сам процесс обмена знаниями, сформировать особую коллективную культуру, стимулирующую обмен, и научиться перераспределять усилия сотрудников. Эффективность управления потоком знаний на 70 процентов зависит от корпоративной культуры, на 20 процентов – от организации процесса, и на 10 процентов – от наличия технических средств. Рассматривать знания исключительно в качестве элемента IT-систем или баз данных – значит не понимать того, что такое знания.

## **Запуск программы по управлению потоком знаний**

Первое, с чего следует начинать управление потоком знаний, – это трансформация корпоративной культуры. Ваша задача – изменить привычный для людей образ действий, а это сделать гораздо сложнее, чем внедрить какое-нибудь технологическое новшество. Со всей ясностью осознайте следующее: то, чем вы собираетесь заняться, – это не разовый проект с четко обозначенными сроками, а целая программа, которая будет осуществляться неопределенное время.

“В основе управления потоком знаний лежит потребность управлять человеческим поведением, а для этого нужно гораздо больше времени, чем на реализацию типичного IT-проекта”.

Определите, кто возглавит эту программу, в каком темпе вы станете ее реализовывать и какова будет структура рабочих групп. В начале вам, скорее всего, понадобится помощь экспертов со стороны, однако к тому времени, когда программа будет устойчиво функционировать, компания должна подготовить собственных специалистов по управлению потоком знаний. Дайте командам возможность получать любую необходимую им экспертную поддержку, в том числе и извне компании. Осуществлять программу лучше поэтапно, начиная с небольших “модулей”, чтобы как можно быстрее добиться первых успехов. Позаботьтесь о том, чтобы позже эти “модули” могли войти в состав более крупных интеллектуальных систем компании.

“Эффективность обмена знаниями во многом зависит от того, насколько активно в этом процессе участвуют сотрудники”.

В управлении потоком знаний должны участвовать различные подразделения компании. Заручитесь содействием руководства отдела кадров, IT-отдела, финансового отдела, а также отделов маркетинга и внутрикорпоративных коммуникаций (чтобы программа получила широкую огласку среди персонала). Внутри компании найдите посредников, которые могли бы помогать в организации обмена знаниями. Этих посредников можно разделить на три категории: это “брокеры знаний”, которые налаживают взаимодействие между сотрудниками, “администраторы знаний”, отвечающие за систематизацию и хранение знаний, и “собиратели знаний”, занимающиеся поиском новых знаний. Посредники – это люди, которые не только охотно делятся своими знаниями, но и хорошо понимают, как налаживать контакты между людьми. Кроме того, они умеют систематизировать разрозненную информацию. Включите выполняемые ими задачи в список их штатных функций и не забывайте поощрять за хорошую работу.

## **От чего зависит успех программы по управлению потоком знаний**

Чтобы программа по управлению потоком знаний была успешной, вам необходима прочная поддержка со стороны топ-менеджеров. Некоторым из них придется взять на себя определенные обязанности – например, по информированию о продвижении программы и достижениях в этом направлении, по разъяснению любых сложностей, касающихся управления потоком знаний, и, наконец, по демонстрации самого процесса накопления интеллектуального капитала. Руководителям следует осознать, что знания не существуют отдельно от людей. При общении с персоналом компании руководители должны не только высказываться в поддержку инициативы по управлению потоком знаний, но и разъяснять ее смысл. Готовность руководителей отвечать на вопросы, волнующие сотрудников, – один из важнейших факторов, определяющих организационную культуру. Люди должны быть уверены в том, что усилия, затрачиваемые на наработку интеллектуального капитала, окупятся. В личном общении постарайтесь пробуждать у людей интерес к процессу обмена знаниями. Если вы просто разошлете по электронной почте анонимные письма с приглашением участвовать в программе по управлению потоком знаний, это вряд ли вызовет у сотрудников интерес. Вместо этого позвоните каждому сотруднику по отдельности.

“Все новейшие технологии (например, Web 2.0) – это всего лишь инструменты. Главная движущая сила процесса обмена знаниями заключена в людях – не в ком-то конкретно, а в самом процессе межличностного взаимодействия”.

Довольно часто организации выделяют солидные ресурсы на громкие рекламные кампании и PR-акции, однако забывают о необходимости доносить нужные идеи до собственных работников. Не повторяйте эту ошибку. Превратите программу по накоплению интеллектуального капитала во внутренний бренд компании. Продумайте вопрос о том, как отмечать заслуги наиболее активных участников этой программы. Например, в софтверной компании SAS было принято выдавать сотрудникам, которые участвовали в корпоративной программе по обмену знаниями ToolPool, особые значки. Позаботьтесь о том, чтобы внедряемая программа получила широкую огласку. Торжественно отмечайте важные для программы даты и достижения, имеющие символическое значение – такие, например, как тысячное скачивание материала из корпоративной

базы знаний. Чтобы заинтересовать как можно больше сотрудников, используйте не только традиционные для компании каналы обмена информацией, но и задействуйте новые. Программа по управлению потоком знаний должна быть как можно более простой. Не стоит увязывать ее с каким-то одним бизнес-процессом или технологией. Не жалейте финансовых средств на использование новых технологий: выделите на это половину первоначальных вложений в новую программу, и дополнительные средства – на то, чтобы обучить персонал пользованию этими технологиями. Рассматривайте корпоративную базу данных как своеобразное “хранилище указателей”, следуя которым, сотрудники в состоянии приобрести новые знания или найти специалистов в нужных им областях.

## Факторы, препятствующие обмену знаниями

Отдельные сотрудники могут противиться участию в новой программе по управлению корпоративным потоком знаний. Иногда они поступают так потому, что им кажется, будто их проблемы в работе никого не волнуют, или же они не хотят делиться своими методами, поскольку считают их недоработанными. Следите за тем, чтобы участники программы не делали свой вклад только “для галочки”. Кроме того, слишком длительное и кропотливое доведение какого-то метода до совершенства может привести к тому, что проблема, для решения которой метод создавался, утрачивает актуальность, или же метод становится слишком сложным для освоения. Можно выделить следующие причины, по которым сотрудники избегают участия в процессе обмена знаниями:

- **Нехватка времени или непонимание важности своего участия.** Часто сотрудники оправдывают свое нежелание участвовать в программе по обмену знаниями, ссылаясь на нехватку времени. Это значит, что они не понимают приоритетности обмена знаниями. Убедите их в этом и помогите им выкроить время.
- **Неосведомленность.** Иногда сотрудники просто не знают, что обмениваться знаниями друг с другом – их прямая обязанность. Пока обмен знаниями не войдет в привычку, на первых порах людей нужно приучать к участию в этом процессе.
- **Непонимание сотрудниками важности своих знаний для компании.** Иногда люди считают, что их методы не принесут пользы никому, кроме них самих. Чтобы сотрудники начали ценить свои знания, рабочие процессы в компании нужно сделать максимально прозрачными. Кроме того, полезно включать обмен знаниями в список штатных обязанностей и учитывать участие в нем при проведении аттестаций.
- **Боязнь утратить власть, которую дают знания.** В наши дни знания устаревают настолько быстро, что держать их при себе – значит цепляться за неактуальное прошлое. Обмениваясь знаниями, люди совершенствуются.
- **Обмен знаниями – процесс сложный сам по себе.** Иногда начальники призывают подчиненных обмениваться знаниями, а затем оказываются не в состоянии найти для этого необходимые ресурсы. Обмен знаниями отнимает время и силы. Некоторые готовы обмениваться только самыми достоверными знаниями, из-за чего они становятся излишне требовательными к себе и окружающим, а сам обмен замедляется.
- **Препятствия на уровне организационной структуры.** Свободному обмену знаниями часто препятствуют жесткие барьеры между подразделениями. Для их преодоления используйте технологические средства, организуйте собрания персонала и формируйте в компании культуру, способствующую обмену информацией.

## Оценка эффективности программы

Поскольку знания существуют лишь в сознании конкретных людей и управление потоком знаний – процесс достаточно сложный, у вас может сложиться впечатление, что знания не поддаются количественной оценке. Как известно, управлять можно только тем, что поддается измерению. Определенные параметры циркуляции интеллектуального капитала все-таки есть – эти параметры достаточно условны, поэтому воспринимать их нужно осмотрительно. В частности, это показатель участия в формировании корпоративной базы знаний и число обращений пользователей к этой базе. Участие отдельной команды в пополнении корпоративной базы знаний будет ценным лишь при условии, что эта команда располагает качественными и достоверными знаниями. Вам следует контролировать источники, из которых знания поступают в корпоративную базу. Если какая-то из команд участвует в наполнении корпоративной базы знаний менее активно, чем другие, это говорит о том, что данная команда или не справляется со своей работой, или испытывает затруднения при обмене знаниями.

“Глубокая и живая заинтересованность участников – один из главных факторов успеха программы по управлению потоком знаний”.

Учет числа обращений к базе знаний должен быть простым и незатратным. Ни использование сотрудниками отдельных элементов этой базы, ни тем более пользу, которую они из этого извлекают, невозможно отследить во всех деталях. Однако вы в состоянии контролировать сопутствующие показатели – например, количество скачиваний определенных элементов из базы знаний. Показатели участия персонала в формировании базы знаний и количество обращений к этой базе нужно регулярно сообщать сотрудникам. Эта статистика дает людям уверенность в том, что их вклад не теряется напрасну.

“Многие компании до сих пор не умеют правильно распоряжаться знаниями, которыми обладают их сотрудники”.

Следите также за тем, сколько сотрудников фактически используют тот или иной рабочий инструмент, найденный в базе знаний. Совместив этот показатель с приблизительным подсчетом времени, сэкономленного сотрудниками благодаря этому инструменту, можно получить количественное значение экономической выгоды. При аттестации сотрудников оценивайте и то, насколько активно они участвуют в обмене знаниями. Следите за тем, сколько отделов вовлечены в программу по управлению потоком знаний и насколько активно специалисты компании участвуют в мероприятиях по обмену знаниями. Продумайте специфические для вашей организации показатели, которые позволили бы оценивать степень вовлеченности сотрудников, качество знаний, которыми они обмениваются, количество сэкономленного времени или денег, общую открытость организационной культуры для обмена знаниями. После проведения крупных преобразований (например, при реорганизации или выходе на новый рынок), проведите опрос персонала, чтобы понять, как эти преобразования отразились на отдельных элементах вашей программы по обмену знаниями (например, таких как частота контактов между коллегами). Наконец, ознакомьте сотрудников с результатами этого опроса.

## Перспективы управления потоком знаний

Появление Web 2.0, Web 3.0 и других инновационных технологий не изменило базовых принципов управления потоком знаний. Тем не менее благодаря тому, что эти технологии облегчают пользователям обмен знаниями, он становится более интенсивным. Некоторые из новейших средств (например, сетевые сообщества и вики-сайты) уже получили широкое распространение, а другие (например, новые алгоритмы поиска) имеют серьезный потенциал для управления интеллектуальными активами компании.

“Управляя интеллектуальным капиталом компании, всегда принимайте в расчет человеческий фактор”.

Один из шагов, который стоит рассмотреть, – создание корпоративной социальной сети. Чтобы вовлечь в эту сеть как можно больше сотрудников, вам нужно проявить организаторские способности. Имейте в виду, что интерес к участию в социальной сети у различных групп сотрудников не будет одинаковым. Скажем, молодые сотрудники уже привыкли общаться в Интернете и считают такое общение чем-то само собой разумеющимся. Вовлеченность их в сетевое общение может привести к тому, что их потребность в “живом” общении с целью обмена знаниями начнет слабеть. По мере осознания людьми того, какую пользу организации приносит обмен знаниями и коллективная наработка интеллектуального капитала, следует задуматься о введении должности специалиста, для которого поддержание этого процесса станет прямой служебной обязанностью.

## Об авторе

**Фрэнк Лейстнер** – директор по управлению интеллектуальными активами в SAS Institute. Начал карьеру в качестве разработчика операционных систем, в 1993 году стал заниматься разработкой пользовательского программного обеспечения. С 1997 года руководит программами по управлению знаниями в той же компании.

---

---