

## Превращение страны в «самообучающуюся организацию»

*Анатолий Александрович Ермолин*

НАЧИТАВШИСЬ КНИГ ПРО СТОЛЬ МОДНОЕ СЕГОДНЯ НА ЗАПАДЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ» (KNOWLEDGE MANAGEMENT), Я РЕШИЛ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СОСТОЯНИЕ ДЕЛ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ БЛИЗКОЙ И ЗНАКОМОЙ МНЕ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ. В БОЛЬШОМ И УВАЖАЕМОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ВУЗЕ Я ПОИНТЕРЕСОВАЛСЯ, КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА И КАКОВА ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ С ЛУЧШИМ ИННОВАЦИОННЫМ ОПЫТОМ В СИСТЕМЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ. ОТВЕТ НЕ БЫЛ ДЛЯ МЕНЯ НЕОЖИДАННОСТЬЮ И ЗАКЛЮЧАЛСЯ ПРИМЕРНО В СЛЕДУЮЩЕМ: СНАЧАЛА БЕРУТСЯ ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ДЕНЬГИ НА ПРОВЕДЕНИЕ КОНКУРСОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ НОМИНАЦИЯМ, ЗАТЕМ ПРОВОДИТСЯ СОБСТВЕННО КОНКУРС, ЗАТЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ДОГОВОРА С ЭКСПЕРТАМИ И БОЛЬШИЕ УЧЁНЫЕ ТРАТЯТ СВОЁ ВРЕМЯ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ДЕНЬГИ НА ОЦЕНКУ МНОГОЧИСЛЕННЫХ РАБОТ И, НАКОНЕЦ, ЛУЧШИЕ УЧИТЕЛЯ ПРИЕЗЖАЮТ В МОСКВУ, ПОЛУЧАЮТ НАГРАДЫ, ПРЕМИИ И ... НА ЭТОМ ВСЁ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ. ТЫСЯЧИ АВТОРСКИХ РАБОТ СКЛАДИРУЮТСЯ В СПЕЦИАЛЬНЫХ ХРАНИЛИЩАХ, ПРЕВРАЩАЯСЬ ИЗ ЖИВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОПЫТА В «МЁРТВЫЕ ЛЕСА ЗНАНИЙ».

### **Очевидные «неочевидности»?**

Представляете? Это всё очень похоже на сюжет из романа-памфлета «Москва 2047 г.» Владимира Войновича, когда самых талантливых креативщиков усаживали за компьютеры с оптоволоконными линиями, вмонтированными в бетонные стены, т.е. с выходом в никуда.

А ведь даже моё, ещё совсем не старое поколение сорокалетних, помнит, как было по-другому. Миллионы телезрителей собирали встречи в Останкино с самыми талантливыми педагогами страны. Такого заряда оптимизма, такого простого понимания вчера казавшихся сложными вещей трудно было получить где-либо ещё. Практический опыт, соединённый с личным обаянием того же Шалвы Амонашвили входил в каждую советскую семью. Почему же сегодня, в век Интернета, мы стали менее эффективными в вопросах управления ин-

новационным опытом, чем несколько десятилетий назад?

«Меня терзают смутные сомнения», что точно так же обстоят дела и в других областях социального и экономического развития России. Сегодня часто говорят об инновационных путях модернизации России, но до той поры, пока мы не научимся управлять уже созданным опытом, все разговоры на тему инновационного развития страны абсолютно бессмысленны.

Достаньте из кармана свой мобильный телефон. Вот он «немой укор» нашей национальной системе работы с инновационным опытом. В 1947 году молодой учёный Московского Института Стали и Сплавов получил Сталинскую премию за изобретение литиевых батарей, без которых не смог бы нормально функционировать ни один из сотен миллионов мобильных телефонов в мире. Вопрос: почему этот пожилой уже учёный

до сих пор обеспечен не намного лучше, чем среднестатистический гражданин России? Почему на этом изобретении не разбогатела наша страна? Почему все наши «кулибины» не становятся «эддисонами», предоставляя возможность монетизировать наши лучшие научные достижения в общем-то геополитическим соперникам России.

На этом фоне хочется плакать от того, что за последний год количество уехавших за границу лучших российских программистов увеличилось на 47% (из доклада на Съезде РОО «Деловая Россия» осенью 2009 г.), а Индия за тот же год продала математических программ на сумму, превышающую наш доход от продажи на экспорт всей нефти, газа и чёрных металлов (из доклада академика Аганбегяна на Молодёжном инновационном форуме «Интерра» в Новосибирске).

А поскольку «мужчины не плачут — мужчины огорчаются», погорчавшись немного, давайте делать выводы и учиться на лучшим мировом опыте, включая не самый последний — свой собственный.

### Научная организация труда на новый лад

У меня есть такие подозрения, что то, что в лучших учебниках по современному менеджменту называется «управлением знаниями», «культурой наивысшей эффективности» и «Пятой дисциплиной» в стародавние советские времена называлось «научной организацией труда» или сокращённо говоря — НОТ. Советские инженеры крупных промышленных предприятий, со скептицизмом относившиеся к подобному роду нововведениям, рассказывали мне, что эффективность работы и её важнейший показатель — производительность труда — от соблюдения казалось бы простейших рекомендаций увеличивалась на 25–30%.

На тему эффективного управления знаниями есть один замечательный анекдот. Говорят, что американский изобретатель первого на континенте паровоза, построив его на деньги железнодорожной компании, не смог заключить с ней договор на техническое обслуживание. Когда через какое-

то время паровоз сломался, железнодорожники, в целом довольные применением паровоза, обратились к автору за помощью. Изобретатель запросил за починку сумму равную основному контракту.

«Походив по рынку», владельцы существовавшего в единственном экземпляре паровоза вынуждены были согласиться. Каково же было их удивление и негодование, когда инженер, взяв тяжёлую кувалду, изо всех сил треснул ею по корпусу паровоза, после чего тот снова начал исправно работать.

Посчитав цену, уплаченную «за один удар кувалдой», нечестной, владельцы паровоза обратились в суд. И проиграли: суд признал, что деньги были уплачены НЕ ЗА УДАР КУВАЛДОЙ, А ЗА ТО, ЧТО ИНЖЕНЕР ЗНАЛ, КУДА НАДО БИТЬ!

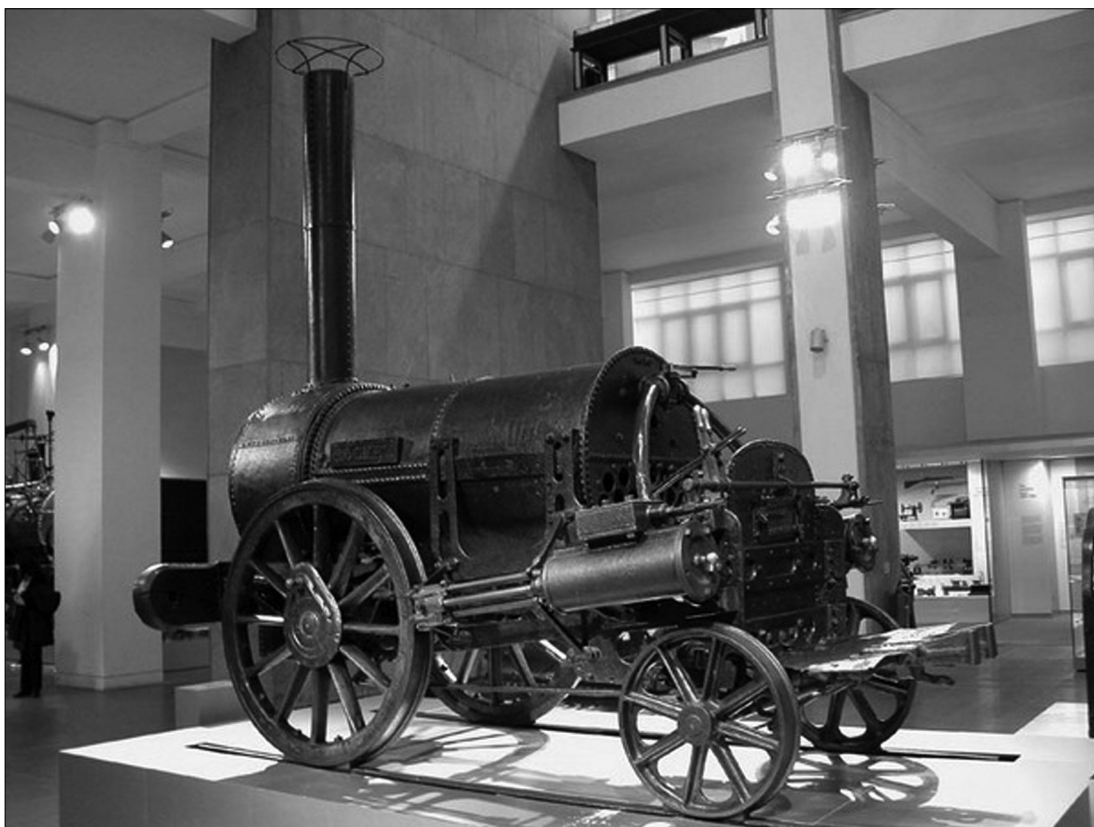
Вот такая поучительная история о коммерциализации интеллектуального актива. Предлагаю сразу договориться, что дальше мы будем говорить именно о тех знаниях, которые являются реальными, обеспеченными деньгами активами. Помните, как «богатый папа» в известной книге Роберта Кийосаки учил своего подопечного? Актив — это то, что приносит деньги тебе в карман. Коротко и понятно.

Из широко известных интеллектуальных активов любая мало-мальски грамотная аудитория назовёт патенты, торговые марки и авторские права. При этом гораздо реже люди вспоминают о том, что такими же эффективными активами могут быть знания, репутация и связи человека и организации. Так что же такое «знание»?

Хочу сразу предупредить, что классическое определение «знания» как актива может привести в ступор любого нормального человека. Звучит оно примерно так: **Знание (knowledge)** — это информация в контексте, способная произвести **побуждающее к действиям понимание**.

Давайте расшифруем, что здесь имеется в виду:

Во-первых, знание — это разновидность информации, но при этом не всякая информация. Смотрим: например, вам становится что-либо известно (Вы получаете «дан-



ные», т.е. информацию, отвечающую на вопрос «**Что мы имеем?**»).

Смотрим дальше: анализируя имеющиеся данные, Вы отвечаете на вопрос, «**Что это значит?**» (т.е. переводите «данные» в «значения»).

Ну и, переведя данные в значения, Вы должны понять, «**Что со всем этим надо делать здесь и сейчас, т.е. в реальном окружающем вас контексте.**».

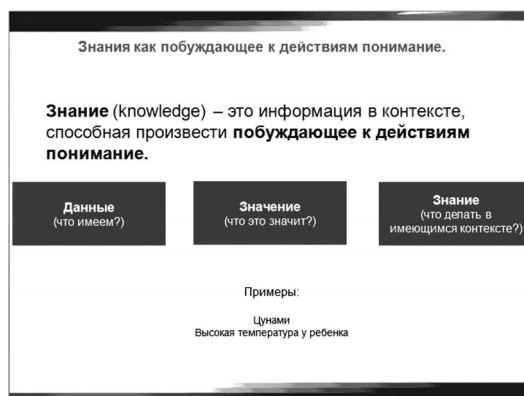
Проиллюстрирую эту пока безжизненную абстрактную конструкцию, на мой взгляд, вполне убедительным примером:

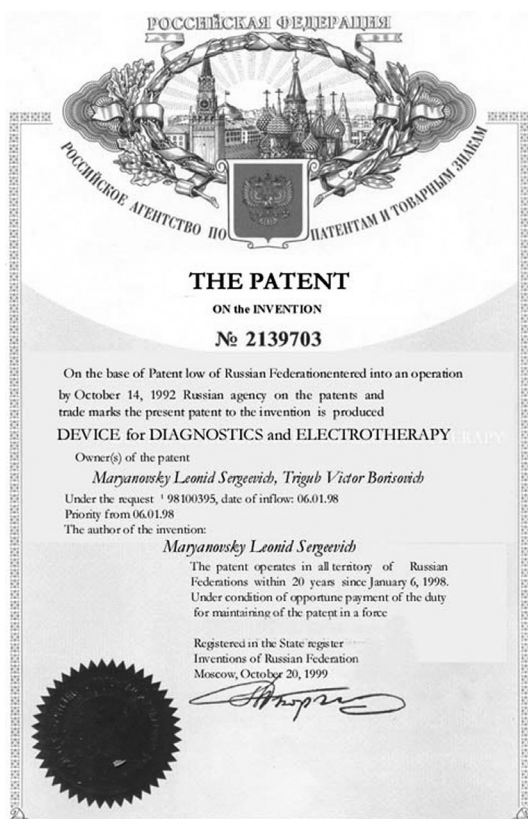
Допустим, Вы отдыхаете где-то на экзотическом острове и Ваша память до сих пор не отягощена информацией о том, что является самым верным признаком приближающегося цунами (мощный отлив океана во внеурочное время, предшествующий смертельному удару гигантской волны).

Итак, вдруг ни с того, ни с сего море делает ... (тут я обычно округляю губы и издаю

мощный втягивающий звук, как если бы мог выпить целый океан). Короче, море убегает от берега, и на Ваших глазах открывается удивительное пространство копошащихся на мелководье разнообразных морских гадов. Возможно, Вы даже захотите пособирать их, если, конечно кто-либо не поможет Вам перевести имеющиеся данные (мощный внезапный отлив) в очевидное значение (скоро будет цунами).

И уж тогда ... бросив все свои, как говорят в уральских деревнях, «манатки», Вы устре-





митесь подалее и повыше в горы (т.е. однозначно поймёте, что надо делать с имеющимися сведениями в данном конкретном контексте).

Какие же знания нужны современному предпринятию? Какой контекст позволяет определить их не просто как информацию, а именно как знание? Конечно же, контекст их основной деятельности и основного предназначения!

Если это бизнес-структура, то самыми важными знаниями будут те, которые позволяют наиболее эффективно извлекать прибыль и обеспечивать конкурентоспособность в занимаемой рыночной нише.

Если это общественная организация, то основной контекст — это оказание качественных социальных услуг тем или иным целевым группам.

Если это научная или иная креативная деятельность, то помимо сугубо творческого контекста важнейшую роль играет контекст внедрения, невозможный зачастую без создания условия для коммерциализации той

или иной интеллектуальной продукции или услуг.

Совокупность практически востребованных знаний той или иной организации в конечном счёте составляет её интеллектуальный капитал.

**Интеллектуальный капитал** (intellectual capital) включает в себя всё, что знает организация в целях успешного исполнения своего прямого предназначения. Это могут быть идеи, инновации, различные типы специальных знаний и т.п.

Главное, однако, в том, что **это те знания, которые организация может превратить в прибыль** (знания как актив).

Интеллектуальным капиталом, как и любым другим капиталом надо уметь управлять. Выше мы уже говорили о проблеме «мёртвых лесов знаний». Если находить аналоги с финансовым капиталом, то невостребованные знания — это как зарытые в саду деньги в банке. С одной стороны, они не приносят никакой прибыли. С другой стороны — знания могут также устареть и выйти из обращения. Именно поэтому знания должны работать, и работать прямо сейчас. Что же такое управление знаниями?

**Управление знаниями** (knowledge management) фокусируется на том, как организация определяет свои знания, создаёт, сохраняет, приобретает, распределяет и применяет их на практике.

Попробуем ответить на ключевые вопросы управления знаниями. Итак:

1. Что для нас является знанием?
2. Как мы это знание находим, приобретаем или создаём?
3. Как мы это знание сохраняем?
4. Как мы это знание распределяем между основными пользователями?
5. Как и насколько эффективно мы это знание применяем?

«Что для нас является знанием?» — далеко не праздный вопрос. Вполне возможно, что вчерашнее знание незаметно для нас превратилось в никому не нужную информацию. В этой связи я не устаю цитировать Дмитрия Зимина, талантливо-

го российского учёного и бизнесмена, создавшего «ВымпелКом» и такого крупнейшего оператора сотовой связи, как «Би-лайн»:

*«...с каждым годом провести модернизацию страны будет всё труднее и труднее. Россия уступила, проспала уникальный момент в своей истории, когда можно было трансформировать всё — и экономику, и общество. Мы не воспользовались. Вы знаете, есть определение социального времени. Древний мир существовал три тысячи лет, средневековье — более тысячи. То есть, если бы человека раннего средневековья заморозить, а потом через тысячу лет разморозить, то он особых перемен и не заметил бы. А сейчас всё по-другому. **Всё меняется за один год.** Знаете, на Арбате, где сейчас находится Новоарбатский гастроном, там во времена моего детства — совсем ещё, кажется, недавно — был дровяной склад, я оттуда на санках возил домой дрова. Это в центре Москвы! Печное отопление, керосинка, керогаз... Да что дрова. Когда мы только-только начинали бизнес «ВымпелКома», даже ещё до «ВымпелКома», — занимался я спутниковым телевидением. А вот сейчас, в эти выходные, сходил на выставку про новые технологии в телевидении — хожу и мало что понимаю. Вот это и есть социальное время — мир стремительно меняется. И вот сейчас прокакать десять лет — это совсем другое, чем двадцать лет назад». (Интервью в журнале «Новое время» от 03.03.2007 г.).*

Как создаётся новое знание? — вот уж воистину вопрос из вопросов. Ниже мы ещё не раз затронем эту тему, но уже сейчас хочу отметить, что далеко не достаточно найти мозги, способные к производству столь ценного актива, как инновационное знание. Не менее важно — создать для обладателей таких мозгов соответствующие профессиональные условия и особую коммуникационную среду.

К примеру, столь излюбленная у нас форма интеллектуального общения, как дискуссия, — худший из методов работы по созданию нового знания. Ведь суть дискуссии — выбрать из палитры мнений одно или несколько, которые устраивают некое абстрактное «большинство».

Совсем другое дело — классический диалог, когда каждый из собеседников свободно солирует, не боясь быть одёрнутым или уязвлённым кем-то из коллег или, не дай Бог, целым коллективом. Слушая диалоги и даже не участвуя в них, я могу открыть для себя принципиально новое видение вещей, согласиться с ним и трансформировать своё собственное представление о сути обсуждаемого предмета абсолютно безболезненно, не ощущая внешнего давления авторитета или так называемого общественного мнения.

Оговорюсь: мы сейчас говорим о создании нового знания, а не о принятии решения, где конкуренция и дискуссионный формат абсолютно приемлемы.

Подобные «нюансы» исключительно важны в деле профессионального подхода к производству знаний и организации труда людей, работающих в этой сфере.

Хранение знаний — особый вопрос, которого мы уже отчасти касались. Хранить знания и «зарывать» знания пусть не в землю, а в электронный файл, далеко не одно и то же. Чем отличается забытая пользователями библиотека от забытой пользователями электронной базы данных? Разве что носителем и формой представления информации.

Появление социальных сетей с встроенными в них персональными системами управления знаниями и сервисами сетевого сотрудничества, открывает принципиально новые возможности хранения и представления лучшего опыта. Почему? Потому что в системах WEB 2.0. знания, созданные пользователем, не отрываются от их создателей, а сами создатели могут продвигать в интернете как себя (селфбрендинг), так и свои интеллектуальные продукты. Средства борьбы с непроходимыми зарослями «мёртвых лесов знаний» уже в «магазинах». Осталось только научиться ими пользоваться ....

Доступ к знаниям и навигация в информационных массивах — ещё одна особая тема при решении задач управления знаниями. Как найти именно то, что тебе нужно, особенно, если ты ещё сам не вербализовал для себя свои поисковые по-

требности. А что, если в разных культурах существуют разные терминологические определения одних и тех же существенных явлений?

Может ли человек знать больше, чем может сказать? Может. Особенно, если, сам того не зная, он имеет дело с так называемыми неявными знаниями. **Неявные знания** (tacit knowledge) — это то, о чём мы не знаем, что мы это знаем. К ним относятся: секреты мастерства, опыт, озарение и интуиция.

## Явные и неявные знания.

**Явные знания** могут быть высказаны, записаны и переданы. Это объективные знания, выражаемые в правилах и определениях. Их легко собирать, хранить и передавать в электронном виде.

**Неявные знания** включают «ноу-хау», оценки, опыт, интуицию, секреты мастерства и навыки («мы знаем больше, чем можем рассказать»).

Задание: приведите пример явных и неявных знаний

## Явные знания.

**Явные знания** (explicit knowledge) охватывают все те знания, о которых мы знаем, что мы можем их записать, сообщить другим и ввести в базу данных.

Пример: Описание этапов интенсивной медицинской терапии (подробная и точная цепочка действий, которым вы можете научить кого-то другого).

## Неявные знания.

**Неявные знания** (tacit knowledge) — это то, о чём мы не знаем, что мы это знаем.

К ним относятся: секреты мастерства, опыт, озарение и интуиция.

Пример: Одни и те же профессионалы с геолого-разведывательным образованием могут находить нефтяные месторождения («чуют»), а другие нет.

Японский учёный Икуджико Нонако выдвинул гипотезу, согласно которой знания постоянно находятся не просто в движении (изменении), но развиваются по определённой «спирали знаний» — от неявных знаний к явным, затем, уже на новом качественном уровне, от явных к неявным и так далее.

В качестве классического примера во многих учебниках по «Управлению знаниями» приводится история с Компанией «Мацусита Электрик», которая решила создать лучшую в Японии печьку для домашней выпечки хлеба, взяв за основу самый популярный в стране рецепт у легендарного повара, работавшего в отеле «Осака Интернешнл».

## Спираль знаний.

**Спираль знаний** (knowledge spiral) — модель, предложенная Икуджико Нонако в книге «Компания, создающая знания» для объяснения того как явные и неявные знания взаимодействуют в процессе создания новых знаний.

Пример с пекарем из Osaka International Hotel и автоматической пекарней Matsushita Electric. (корка пригорает, мякиш сырой). Весь секрет в раскатывании теста.

Всё бы ничего, но с рецептом как-то не заладилось: ароматный, великолепно пропечённый хлеб старого повара в точно таких же смоделированных инженерами условиях выпечки получался сырым, да к тому же с подгоревшей внешней коркой.

Для того чтобы понять, в чём тут дело, Компания, не долго думая, приставила к «маэстро» своего инженера-разработчика в качестве подмастерья. История умалчивает о сроках этой вынужденной стажировки, но в какой-то из дней высокооплачиваемый «ученик» заметил, что мастер укладывает тесто в печь не абы как, а определённым способом — послойно.

С помощью факса информация о сделанном технологическом открытии была передана в конструкторское бюро, где коллеги инженера, ничего не меняя в конструкции печи, просто по-другому загрузили тесто на противень. Эффект был потрясающим — полученный таким образом хлеб

практически ничем не отличался от хлеба мастера!

В перекладывании на «птичий язык» науки эта история выглядит следующим образом:

Когда старый мастер был совсем маленьким мальчиком и, не задумываясь, повторял то, чему его учил его Учитель, он получал знания **по методу «социализация»**, т.е. в процессе превращения неявных знаний одного человека в неявные знания другого человека.

**Перенос знаний по типу «социализация»**

**Социализация** предполагает перенос неявных знаний от одного человека к другому (неявные знания превращаются в неявные)

Пример: подмастерье и мастер

Процесс «выуживания» важнейшего технологического приёма из ничего не знающего о нём мастера, проделанный инженером-разработчиком, Нонака назвал «экстериоризация»: от латинского exterior (изнутри наружу).

**Перенос знаний по типу «экстериоризация» (вытягивание из других)**

**Экстериоризация** делает неявные знания явными.

Пример: разработчик программного обеспечения Matsushita, вставший за рабочий стол вместе с пекарем Osaka International.

Самые распространённые способы экстериоризации: диалог, интервьюирование, включённое наблюдение, разговор с людьми, обладающими неявными знаниями, в котором их просят выразить свои знания в метафорах, словах и аналогиях.

Процесс передачи информации с одного факса на другой, эдакое «тупое» техническое копирование информации, называется «комбинацией». Именно с данным типом передачи знаний имеет дело любая передающая и хранящая информацию техника.

**Перенос знаний по типу «комбинация» (копирование без искажений)**

**Комбинация** переносит явные знания в явные. Такое взаимодействие осуществляется между машинами («тупое» копирование и передача текстов, изображений и т.п.)

IT технологии имеют дело только с этим типом передачи знаний.

Пример: факс, e-mail

А вот когда простая японская домохозяйка начинает готовить хлеб от известного на всю страну пекаря, она обязательно что-нибудь сделает по-своему, не говоря уже о русских женщинах, двум из которых ещё ни разу не удалось приготовить одинаковый по вкусу салат «Оливье». Вот такое вот «наделение собой» чужого знания учёные назвали «интериоризация» (от латинского interior — «внутри»).

В итоге спираль знаний выглядит следующим образом:

Спираль знаний на примере пекаря Osaka International



На своих мастер-классах по управлению знаниями обычно я не могу удержаться от личного опыта аналогичного свойства, но из далеко не мирной профессии.

В мою бытность командиром Группы специального назначения и кадровым сотрудником Отряда Нелегальной разведки КГБ СССР «Вымпел» одна из наших команд работала в партизанском отряде в Никарагуа. В один из дней бойцы «вымпеловцы» сообщили о некоем «Хосе», творившие с нашей точки зрения (!!!), чудеса огневой подготовки. Так стрелять из пистолета считалось невозможным даже в спецслужбе, некогда владевшей приёмами «качания маятника» и «стрельбы по-македонски».

Не долго думая, бойцы «Вымпела» переправили «комбатанте» к нам в Балашиху, где мы в течение доброго месяца «кололи» нашего никарагуанского коллегу по борьбе с мировым империализмом на предмет того, как за 3 с половиной секунды можно выхватить пистолет, перезарядить его, дослав патрон в патронник, прицелиться, поймав в обязательном порядке «ровную муш-

ку», и поразить 3 мишени, каждую двумя выстрелами!

Через 3 недели по методике «Хосе» стреляли все офицеры боевых отделов, а сейчас, доработанная и доработанная под российскую специфику скоростная методика боевой стрельбы на коротких расстояниях стоит на вооружении всех подразделений антитеррора ФСБ России. Не скрою, приятно осознавать, что имеешь к этому какое-то отношение, хотя сегодня «мой тост», конечно же, не об этом.

Применим к теории Икуджико Нонако теперь уже нашу «вымпеловскую» практику:

Когда-то совсем ещё молодой студент с левыми революционными взглядами «Хосе» учился у старших товарищей своей революционной ячейки, как выйти из скоротечной огневой схватки живым. Очень сомневаюсь, что при этом кто-то упоминал такой термин, как «социализация».

Оказавшись в подмосковной Балашихе, под прицелом видеокамер, в компании замерявших каждое его движение офицеров боевой подготовки, «Хосе» рассказывал о том, что он делает на каждом этапе каждого простейшего движения вплоть до попадания пули в цель. Сами того не подозревая, мы занимались «экстериоризацией».

Научившись стрелять на уровне, близком к тому, как стрелял «Хосе», мы начали применять его технику на себя, «играя» с более привычными для нас стилями и техниками. В итоге мы взяли на вооружение технику передвижения из школы Кадочникова (русский стиль рукопашного боя), тактику действий в здании американского спецна-

за SWAT и уже описанную выше никарагуанскую технику скоростной прицельной стрельбы, бесхитростно названную нами «системой Бам-Бам».

Итак, приведённые выше примеры из очень далёких областей знаний показывают нам одну общую закономерность работы человека в этой сфере: наши профессиональные знания словно живой организм обновляются и видоизменяются в зависимости от конкретного контекста нашей профессиональной деятельности.

В самых общих чертах динамику таких изменений можно охарактеризовать так: работая со знаниями, **мы должны постоянно избавляться от того, что устарело (и как следствие делает нас неэффективными по сравнению с конкурентами), замещая отмирающие знания не просто новшествами, но теми из них, которые делают нас сильнее, быстрее, эффективнее и, в конечном счёте, конкурентоспособнее.** Вот такая вот «знаниевая регенерация» каждый раз на более высоком уровне!

Организация, которая в системе своего управления имеет специальную политику — **ПОЛИТИКУ СВОЕВРЕМЕННОГО ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ УСТАРЕВАЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ СОБСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ, И НАРЯДУ С ЭТИМ ПОЛИТИКУ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ПОИСКА И ВНЕДРЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЫХ НОВШЕСТВ** — на языке современного менеджмента называется **самообучающейся организацией** (learning organization). Специализированная часть корпоративного менеджмента, решающая эти задачи, получила название **управление знаниями** (knowledge management).

Спираль знаний на примере «Хосе» и офицеров «Вымпела»



Обучающаяся организация

**Обучающаяся организация** (learning organization) создаёт, приобретает, передаёт и сохраняет знания, разрабатывая под это специальную политику.

Такая организация редко допускает одну и ту же ошибку дважды. Она мобильна и способна быстро изменить своё поведение в ответ на новые знания, вызовы и предложения.

Ничего в нашем мире, и уж тем более в мире бизнеса, не происходит беспричинно.



Почему же не раньше и не позже появились первые модели самообучающихся организаций? Какие из бизнес-структур были пионерами в области управления знаниями и почему?

Впереди планеты всей были нефтяники. И не зря. Высокая себестоимость работ и, как следствие цена ошибки, здесь неизмеримо высоки. Пробуренная «не там» нефтяная скважина — в прямом смысле «зарытые в землю» миллионы долларов! Вот почему именно нефтяники стали первыми по-настоящему ценить неосязаемый труд ведущих экспертов мира.

Как-то раз мне довелось присутствовать на деловом интервью Ходорковского с учёными и ведущими специалистами мира в области бурения на шельфе. За круглым столом сидели Академик Велихов и лучшие эксперты из США, Венесуэлы, Франции и Норвегии. По содержанию это был «вечер вопросов и ответов». Никто не спорил и не отстаивал свою точку зрения. Ходорковский задавал вопросы и делал какие-то пометки у себя в блокноте. Минут через сорок «чаепитие» закончилось. Секретари в приёмной шепнули, что гонорары участникам встречи составили десятки тысяч долларов. И если вспомнить историю про изобретателя первого паровоза, заплатив лучшим из лучших Компания серьёзно снизила свои будущие издержки.

Новыми лидерами в области современного управления знаниями безусловно являются IT-компании, связанные с высокими технологиями. Мы уже ссылались на пример Дмитрия Зимина в области новейших цифровых технологий и о том, что специалист мирового уровня, выпав из профессионального контекста всего на год, теряет возможность компетентно судить о собственной профессиональной отрасли. Что из этого следует для самообучающейся организации? То, что она должна регенерироваться с повышенной скоростью. Как, если бы змея, меняющая кожу, была бы вынуждена делать это не один раз в год, а двенадцать!

Выпасть из контекста развития новейших «высоких технологий» на совсем недолгий период означает потерять бизнес или, в лучшем случае, открыть дорогу для бо-

лее умелых в инновационном развитии конкурентов.

В Школе менеджмента Йельского Университета нам рассказывали историю о том, как изобретателя первого в мире микрочипа со смехом выставили за порог со словами: «Ну и что мы с этим будем делать?!». На дворе была эпоха транзисторов и электроламп. И было это совсем недавно. И компания, на всякий случай, называлась ... IBM(!).

«Видеть» будущее, как наглядно показывает этот пример, — одно из важнейших требований, предъявляемых сегодня к самообучающейся организации.

Какие бытовые или более приземлённые мотивы можно привести для иллюстрации практической необходимости внедрения систем управления знаниями на рабочем месте современного специалиста?

Вы работаете в крупной Компании с отделениями по всей России или даже по всему миру и столкнулись с серьёзной проблемой. Решения проблемы вы не знаете, но уверены, что кто-то в Компании её уже решал и точно должен знать, как поступить в Вашей проблемной ситуации. Как найти этого эксперта? В какой стране, каком департаменте?

Так и не найдя нужного Вам эксперта, Вы почти решили какую-то сложную задачу самостоятельно и вдруг обнаружили, что другая команда где-то в Якутске решила эту же проблему полгода назад и сделала это лучше вас. Вопрос: почему Вы об этом не знали, на каком основании потратили столько времени и денег на создание уже имеющегося в Компании «велосипеда» и как сделать так, чтобы Вы своевременно имели доступ к нужной профессиональной информации и лучшему опыту в Вашей отрасли?

Вас «прессует» очень влиятельный и очень рассерженный клиент. У него простой вопрос, но менеджер который знает на него ответ, вернётся из отпуска только через две недели. Как быть, если от этого клиента зависит вся прибыль Вашего подразделения?

Вы счастливо пережили реорганизацию своей Компании и звоните старому колле-

ге, чтобы узнать важную для вас бизнес-информацию. Оказывается, что ваш коллега уволен. Где взять нужную информацию, если её носителя уже нет в доступе?

Вам нужна специфическая информация для срочного доклада. Вы пытаетесь найти её в Интранете, но её слишком много и как выбрать самое главное — вы не знаете.

Как видите, список подобных примеров можно продолжать чуть ли не до бесконечности.

Какие же конкретные приёмы работы с профессиональными знаниями изобрели пионеры «Управления знаниями»?

**Во-первых, это создание так называемых сообществ практики.** Сообщество практики (learning community или community of practice) — неформальная группа людей, не связанных организационными рамками, которые собираются, чтобы обсудить лучшие практики, лучшие навыки и другие вопросы, о которых группа стремится узнать как можно больше.

Вы заметили, что одно из названий подобной рабочей группы переводится сродни самообучающейся организации и звучит, как «самообучающееся сообщество». Задача такой группы профессионалов — обнаруживать и создавать новые полезные для организации знания. Заметим сразу, что у сообществ практики нет конкретной производственной цели кроме цели взаимного обогащения участников личным опытом друг друга. Предмет их деятельности — осмысление и обогащение лучшего опыта в интересах своей организации.

Их работа сродни тому, что происходит на первом этапе профессионально организованного «мозгового штурма», — не критично генерировать идеи из собственного опыта только ради того, чтобы они вызвали ассоциативные идеи у других участников обсуждения, т.е. по сути подтолкнули сообщество к созданию нового знания.

**Во-вторых, это использование технологии «снимки проекта».** Суть технологии «project snapshot»: обзор и хронологическое архивирование всех обсуждае-



N.B. Сообщество практики (learning community или community of practice) – неформальная группа людей, не связанных организационными рамками, которые собираются, чтобы обсудить лучшие практики, лучшие навыки и другие вопросы, о которых группа стремится узнать как можно больше.

мых тем и проблемных ситуаций в целях сохранения опыта для его использования в будущем другими членами сообщества.

В качестве «мультяшного образа» для понимания сути данного метода можно использовать сюжет из детской фантастической повести про Алису Селезнёву «Тайна Третьей планеты». Помните, там были фотографические цветы, чьи лепестки слой за слоем фиксировали происходящие вокруг события? Снимая эти слои плёночка за плёночкой, можно было восстановить хронологию событий, происходивших на поляне.

Точно так же работает и широко применяемая в управлении знаниями технология фиксации результатов каждого обсуждения, имевшего место в том или ином сообществе практики.

Зачем это надо делать? Затем, что даже в самой толерантной и внимательной группе не всегда можно заметить гениальную идею, идущую вразрез с общепринятыми на текущий момент представлениями о проблеме. Как справедливо отмечается в лучших книгах по «майнд-менеджменту», любая мысль может быть потеряна и вытеснена другой, не всегда более важной и приоритетной мыслью (С. Бехтерев).



**В-третьих, это создание «карты знаний»,** т.е. определение того, какие знания нужны, где они расположены и кто является их носителем.

N.B. Картографирование знаний (knowledge mapping) — это процесс идентификации знаний и умений, необходимых для предоставления решений.

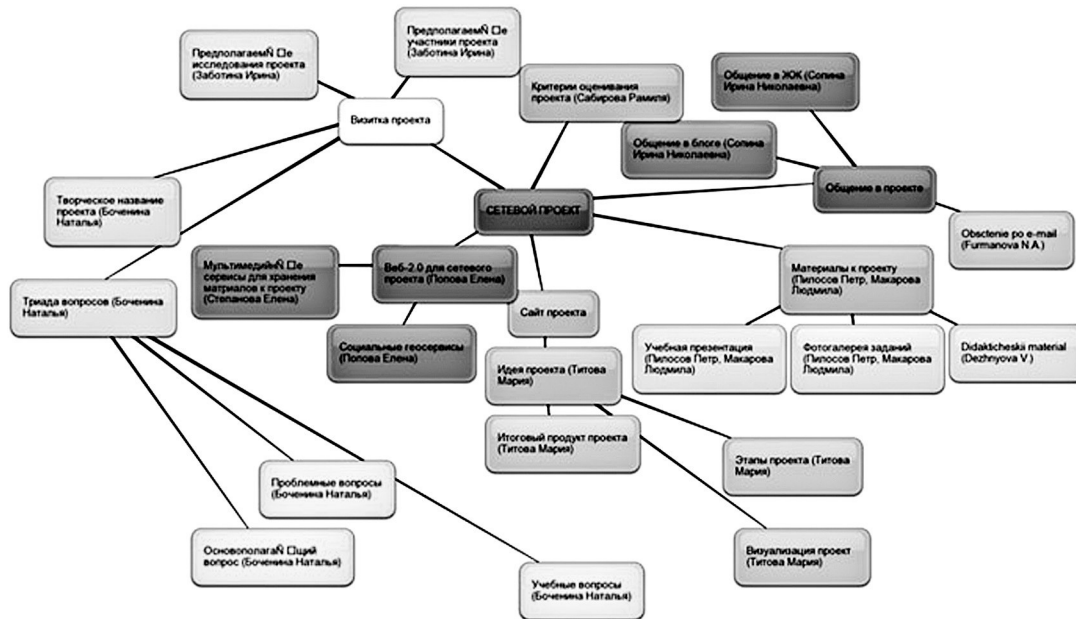
Кстати сказать, «предоставление решений» — один из наиболее продаваемых товаров на рынке современных интеллектуальных услуг. Впрочем, в моём семейном архиве есть история про мужа моей тётки (сестры отца), подтверждающая, что и при Советской власти люди, умевшие «предоставлять коммерчески выгодные решения», были в чести. Дядя Коля Черных, работавший инженером на угольном разрезе, был награждён орденом Трудового Красного знамени за то, что придумал, как поднять из исчерпанного угольного разреза шагающий экскаватор. Думаю, в советское время это было почти то же самое, что заработать серьёзный капитал где-нибудь в западной стране. По крайней мере, это гарантировало квар-

тиру, пенсию и высокий социальный статус.

Знать, где в организации работают люди, способные предоставлять решения для сложных проблем, — одна из важнейших функций самообучающейся организации.

Картографирование лучшего опыта в качестве «побочного эффекта» неизбежно предоставит вам сведения о людях, создающих точки инновационного роста в вашей организации. Составление справочника экспертов, обладающих подобным опытом является четвёртым из важнейших элементов управления знаниями в самообучающихся организациях.

**Корпоративные «Желтые страницы» (corporate yellow pages)** — это список, объединяющий определённых людей в той или иной организации по темам их профессиональных интересов. Обычно он включает: сведения о сфере опыта, интересы и определённую личную информацию. Его цель связывать специалистов друг с другом.



	<b>Акопов Александр Иванович</b> Ростовская область Южный федеральный университет, профессор кафедры средств массовых коммуникаций	
	<b>Алиев Тимур (Тамерлан) Магомедович</b> Чеченская Республика 2003 – 2006 Газета «Чеченское общество» Должность: Главный редактор, издатель (www.chechensociety.net) 2002 – 2006 Центр Экстремальной Журналистики при Союзе Журналистов РФ Должность: Эксперт по Чеченской Республике и Республике Ингушетия 2002 – 200	
	<b>Амаев Идрис Хасанович</b> Чеченская Республика советник председателя общественной палаты Чеченской республики, председатель РОО Центр общественного развития и социальных исследований "Мир"	
	<b>Амбросьев Алексей Алексеевич</b> Республика Саха (Якутия) Республиканский еженедельник "Наше время"	
	<b>Андреев Сергей Владимирович</b> Алтайский край НО "Фонд "Открытый Алтай", "Алтайский краевой общественный фонд социальной поддержки и гражданских инициатив", АКОО "Алтай 2020: сценарии развития"	

телефонный справочник со справочником экспертов. Напомним, что «наши» «жёлтые страницы» составляются не по подразделениям, а по экспертным областям, в т.ч. на межведомственной основе.

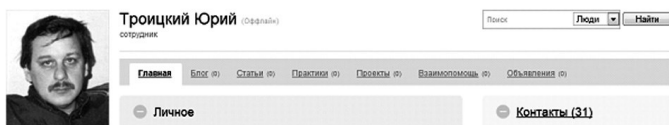
**В-пятых, это создание инструментов внешней взаимопомощи (peer assist)** — специальной системы коммуникаций с внешними консультантами, позволяющей приглашать внешних специалистов и связывать их с членами той или иной команды, нуждающихся в консультации. При этом работа с внешними экспертами предполагает

говоря о «жёлтых страницах» управления знаниями, важно не путать корпоративный

наличие чёткой цели и чётко определённой потребности (паспорт проблемы).



**В-шестых, это автоматизация процесса поиска.** В эпоху интернета эта позиция не требует особых комментариев. Введение в поле поиска ключевых слов, связанных с той или иной проблемой, должно выдать нам рейтинг лучших в этой области экспертов. Введение имени соответствующего эксперта должно предоставить ссылку на развёрнутое профессиональное резюме, содержащее в обязательном порядке все экспертные области данного специалиста.



**В-седьмых, это использование методик «бенчмаркинга» (benchmarking),** обеспечивающих постоянный процесс отслеживания всего самого лучшего, направленный на повышение производительности труда и устранение тех производственных элементов, которые больше не обеспечивают должной конкурентоспособности вашего предприятия в своей рыночной нише.

Функции «бенчмаркинга» особенно актуальны сегодня, когда то, что вчера признавалось самым лучшим, сегодня может бесконечно устареть. Группы «бенчмаркинга» при этом выполняют не только аналитико-консалтинговые функции, не только концентрируются на обучении, направленном на повышение производительности труда сотрудников, но и на психологической адаптации производственных команд к принятию необходимых для поддержания бизнеса новшеств.

О проблемах психологической адаптации современных работников к ситуации постоянных перемен и перманентного переучивания мы ещё поговорим. Пока же я проци-

тирую Ж.Ф. Ришара, заместителя Председателя Всемирного Банка Развития: «Следует ожидать МАССЫ СТРЕССОВ — того тягостного, что происходит с необходимостью менять привычки и учиться новым финтам и уловкам под натиском извне, даже если вам казалось, что вы работаете отлично».

На взгляд Вашего покорного слуги, проблема «уверенности в том, что мы работаем на отлично» в ситуации космического неведения о том, что происходит сегодня в мире, — наш самый страшный и опасный для стратегического развития России бич! Думая так и не заботясь о превращении России в «самообучающуюся нацию», мы уподобляемся самодовольным слепцам, уверенным в том, что всегда сумеют найти дорогу в труднопроходимой местности.

