

01

# Как превратить **ЗНАНИЯ** В СТОИМОСТЬ

Решения от IBM Institute for Business Value

*Составители*  
Эрик Лессер и Лоренс Прусак

Как превратить  
**ЗНАНИЯ**  
В СТОИМОСТЬ

# CREATING VALUE WITH KNOWLEDGE \_\_\_\_\_

Insights from the IBM Institute  
for Business Value

*Edited by*  
Eric Lesser  
Laurence Prusak

**OXFORD**  
UNIVERSITY PRESS

# КАК ПРЕВРАТИТЬ ЗНАНИЯ В СТОИМОСТЬ \_\_\_\_\_

Решения от IBM Institute  
for Business Value

Составители:  
Эрик Лессер  
Лоренс Прусак

Перевод с английского



Москва  
2006

УДК 65.011; 004  
ББК 65.290-2; 32.97  
К16

Перевод Т. Гутниковой (гл. 1–6, 12–13), Ю. Сундстрем (гл. 7–11)

Редактор М. Савина

Выпускающий редактор В. Ионов

**К16 Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 248 с.**

ISBN 5–9614–0265–7

В современном мире знание — признанный источник конкурентного преимущества и один из наиболее ценных активов организации. Вопросы управления знаниями, создания и сохранения интеллектуального и социального капитала все чаще привлекают внимание теоретиков и практиков бизнеса. Книга рассматривает вопросы, на которые хотят найти ответ большинство современных руководителей: как знания влияют на стоимость бизнеса и что нужно для эффективного управления знаниями? Авторы книги, сумевшие проникнуть в самую суть проблемы, знакомят с результатами исследований и предлагают практические решения.

Книга представляет интерес для менеджеров и руководителей организаций, специалистов в области управления человеческими ресурсами и студентов высших учебных заведений.

**УДК 65.011; 004**

**ББК 65.290-2; 32.97**

Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректоры *Н. Барановская, И. Голубева*  
Компьютерная верстка *А. Фоминов*  
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 15.11.2005. Формат 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 15,5 печ. л. Тираж 6500 экз.  
Заказ № 1393.

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».  
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5–9614–0265–7 (рус.)

ISBN 0–19–516512–8 (англ.)

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Oxford University Press, Inc., 2004.

© Издание на русском языке,  
оформление, перевод.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006  
Издано по лицензии Oxford  
University Press Inc.

# Содержание

Предисловие.....	7
Выражение признательности.....	8
Введение.....	9

## ЧАСТЬ I

<b>СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ.....</b>	<b>15</b>
1 Как инвестировать в социальный капитал Лоренс Прусак, Дон Коэн.....	19
2 Верные друзья: виртуальность и социальный капитал Эрик Л. Лессер, Джозеф Котрел.....	31
3 Доверие и распространение знаний: критически важное сочетание Дэниел З. Левин, Роб Кросс, Лайза К. Абрамс, Эрик Л. Лессер.....	44

## ЧАСТЬ II

<b>АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ.....</b>	<b>51</b>
4 Шесть мифов о неформальных сетях и их опровержение Роб Кросс, Нитин Нориа, Эндрю Паркер.....	55
5 Знание о знаниях: поддержка создания и распространения знаний в социальных сетях Роб Кросс, Эндрю Паркер, Лоренс Прусак, Стивен П. Боргатти.....	69
6 Как увидеть невидимую работу: анализ социальных сетей для поддержки стратегического сотрудничества Роб Кросс, Стивен П. Боргатти, Эндрю Паркер.....	91

## ЧАСТЬ III

<b>СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ.....</b>	<b>115</b>
7 Сообщества практиков и результаты деятельности организации Эрик Л. Лессер, Джон Сторк.....	119
8 Поддержание устойчивости сообществ практиков: понимание и развитие ролей внутри сообществ Майкл А. Фонтейн.....	138
9 Получение информации от клиентов: рост эффективности веб-сайтов за счет сообщества клиентов Эрик Л. Лессер, Майкл А. Фонтейн.....	149

## ЧАСТЬ IV

<b>ЗНАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ.....</b>	<b>157</b>
10 Обмен ресурсами знаний в стратегических альянсах Салваторе Парис, Джон К. Хендерсон.....	161

11 Повышение эффективности управления знаниями в стратегических альянсах САЛВАТОРЕ ПАРИС, ЛАЙЗА САССОН .....	191
--	-----

## **ЧАСТЬ V**

<b>СТОРИТЕЛЛИНГ</b> .....	201
12 Наставничество и сторителлинг как способы передачи знаний в рабочей среде УОЛТЕР СВОП, ДОРОТИ ЛЕОНАРД, МИМИ ШИЛДЗ, ЛАЙЗА АБРАМС .....	205
13 Модели сторителлинга: опасности и возможности их применения в организациях ДЭВИД ДЖ. СНОУДЕН .....	229
Об авторах .....	246

# Предисловие

Пять лет назад мне позвонили из рекрутинговой фирмы, подбиравшей кандидатов на позицию Chief Knowledge Officer\*. «Объясните, пожалуйста, чем занимается Chief Knowledge Officer», — поинтересовалась я. Наступила пауза. Потом, нервно хихикнув, на другом конце провода сказали: «Мы надеялись, что это вы нам объясните».

Возможно, сегодня мы лучше представляем себе роль Chief Knowledge Officer, но управление знаниями как сфера деятельности по-прежнему многим неясна. В сущности, эта область стала для руководителей своего рода тестом Роршаха. Одни из них убеждены в том, что управление знаниями — практически то же самое, что и управление информацией и информационными системами, другие же считают, что управление знаниями требует глубокого понимания поведения людей в процессе общения и того, как работает человеческий разум.

Разве не парадоксально, что компания, которая живет продажами компьютеров и сопутствующих услуг, спонсирует так много исследований, которые относятся скорее не к вопросам компьютеризации, а к проблемам психологии и социологии знания. Организаторы программы сумели не завязнуть в предрасудках о природе знаний. К чести корпорации IBM, спонсора этих исследований, она не прекратила своей поддержки, когда исследователи-первопроходцы обнаружили, что путь через научные дебри ведет не только к технологическим решениям в сфере коммуникаций, но и в область межличностного общения.

Эта книга сама по себе воплощение потока знаний: как и любая антология, она представляет собой способ связи «многих со многими». Предметы обсуждения самые разные — от технологически сложных потоков знаний до самых примитивных. Освещаются и актуальные темы, такие, как работа в виртуальном пространстве, и давно хорошо известные, такие, как повествование. Самая замечательная черта этого сборника помимо внимания к человеческим взаимоотношениям — это его практическая направленность. Книга посвящена решению вопроса, на который хотят найти ответ большинство руководителей, а именно: что нужно *делать*, чтобы эффективнее управлять знаниями?

Мы уже давно осознали, что знание представляет собой реальное конкурентное преимущество, но только сейчас начинаем понимать, какова его роль в повседневной работе и в принятии рутинных решений. Авторы книги, сумевшие проникнуть в самую суть организаций, предлагают нам многообещающий план действий.

Дороти Леонард  
Гарвардская школа бизнеса  
Февраль 2003

---

\* Директор отдела, координирующего инициативы по управлению знаниями. — *Прим. пер.*



## Выражение признательности

Прежде всего мы хотели бы выразить благодарность организациям, которые в течение нескольких последних лет участвовали в нашей программе. Эти корпорации и правительственные агентства открыли для нас свои двери и разрешили провести исследования, которые легли в основу данной антологии. Наша работа не увидела бы свет без личного участия и профессионального вклада членов сообщества, которые нашли для нее время и силы и сохранили приверженность нашей программе.

В антологии представлены идеи, выдвинутые Knowledge and Organizational Performance Forum (КОРФ) и сотрудничавшими с нами исследователями (более подробные сведения о них приведены в списке авторов). Каждый из них внес значительный вклад в науку об организациях, основанных на знаниях. Мы искренне благодарим всех за участие.

Особая благодарность — координатору работы с членами программы Джудит Квиллард, отредактировавшей многие главы этой книги еще при их первоначальной публикации и участвовавшей в составлении обзорных разделов сборника. Ее умение замечать немаловажные мелочи и чувство языка помогли всем нам повысить качество работы и изменить в лучшую сторону наши собственные стандарты.

Мы хотели бы поблагодарить всех, кто в течение последних нескольких лет участвовал в работе КОРФ и превратил его в программу, полную жизни и энергии. Кроме авторов, чьи работы представлены в этой книге, важный вклад за четыре года нашей истории внесли Сюзан Аллен, Иветт Бертон, Кэтлин Керли, Тони Димарко, Джозеф Хорват, Синтия Куртц, Дэвид Миллен, Дэвид Мандел, Крис Ньюэлл, Сара Шектер, Джойс Шерон, Джейсон Слашер, Дэвид Смит и Винни Вонг. Отдельное спасибо Скотту Смитсу за дружеское отношение и поддержку КОРФ все эти годы.

Мы высоко ценим вклад Джона Коннолли, Рэнди Ханкока и Ричарда Бартоломео из IBM в развитие нашего проекта и создание этой книги. Огромная благодарность нашему редактору Марте Кули из издательства Oxford University Press за ее терпение и поддержку. От начала и до конца работы над книгой ее помощь была неоценимой.

И наконец, мы благодарим наших жен, детей, родных и близких, которые помогали и поддерживали нас. В этой книге есть и их вклад.

# Введение

В середине 90–х годов XX в. известный факт, что организационное знание может стать серьезным источником конкурентного преимущества, получил полное признание бизнес-сообщества. Появившиеся в то время книги — «Интеллектуальный капитал» (*Intellectual Capital*) Томаса Стюарта, «Родник знаний: Создание и поддержка источника инноваций» (*Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*) Дороти Леонард и «Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах» (*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamic of Innovation*) Икудзиро Нонаки и Хиротаки Такеучи — рассказывали, как люди могут воспользоваться своими идеями и опытом для создания более эффективной, инновационной организации. Хотя успешные компании всегда знали, как создавать, распространять и применять знания, корпорации лишь совсем недавно включили конкуренцию на основе знаний в число своих императивов. Сегодня, когда многие компании из производителей продукции превращаются в поставщиков услуг, а технологические достижения позволяют любой фирме легко выйти на мировой рынок, этому распылчатому, но столь высоко оцениваемому активу уделяется особое внимание.

По мере того как управление знаниями все сильнее привлекало внимание организаций, ряд консультантов-практиков вплотную подошли к освоению этой области, выступали на конференциях по управлению знаниями, рассказывали о своих проектах в деловой прессе. Но пионеры в области управления знаниями не могли воспользоваться двумя главными преимуществами: результатами практических исследований, которые могли бы перевести их теорию и практику управления знаниями на новый уровень, и поддержкой сообщества коллег, с которыми они могли бы обмениваться идеями.

## Как появился Institute for Knowledge Management

Ощущая острую необходимость, в 1998 г. мы с коллегами основали IBM Institute for Knowledge Management (IKM). Эту инициативу спонсировали IBM Global Services и Lotus Development (в то время отделение IBM, а теперь — дочерняя компания, занимающаяся программным обеспечением). Задачей IKM стал поиск практических решений для компаний-участниц и наших коллег-консультантов в развивающейся сфере управления знаниями. Внимание к практике было для нас чрезвычайно важным. Мы восхищались теоретическими выкладками и использовали их в исследованиях, но понимали, что наши разработки должны быть связаны с практикой, хотя такой подход в то время еще не получил широкого распространения. Однако исследователи были едины в своем мнении: для успеха любой инициативы по управлению знаниями важны и возвышенная теория, и приземленная практика.

Созданию ИКМ предшествовал ряд важных решений. К участию в проекте мы с самого начала пригласили те организации, которые уже занимались вопросами управления знаниями. За ними последовали и другие. Зная по опыту, что бесплатные услуги и разработки многие предприниматели часто недооценивают и рассматривают как маркетинговый ход или рекламу, мы решили взимать плату за наши услуги, не очень высокую по меркам большинства консалтинговых компаний. Мы поощряли вклад участников в планирование исследований и даже требовали их активного участия — хотя бы раз в год и хотя бы в одном проекте. Тому было несколько причин. Прежде всего, мы хотели, чтобы наши исследования приносили максимальную пользу компаниям-участницам, и единственным способом добиться этого была совместная работа по выбору тем. Мы стремились разрабатывать проекты, которые имели бы сугубо практическое применение и привлекали внимание к нашей миссии. И наконец, мы (исследователи и участники) хотели внести свою лепту в практику управления знаниями. Исследователи Institute for Knowledge Management и большинство наших клиентов были заинтересованы в том, чтобы внести свой вклад в глобальную копилку опыта управления знаниями.

И еще мы стремились к тому, чтобы ИКМ стал не просто источником контента. Нашу миссию мы видели в создании настоящей общности представителей компаний-участниц. С этой целью мы провели ряд встреч, знакомящих участников с нашими исследователями и другими членами консорциума. На *целевых сессиях* участники, заинтересованные в конкретной теме, могли определить направление исследований, оценить предварительные результаты и пообщаться с теми, кто столкнулся со сходными проблемами. На наших *форумах*, которые шли два с половиной дня, участники консорциума могли узнать о результатах исследований, послушать выступления приглашенных специалистов и обменяться с коллегами из других организаций соображениями о том, что получилось, а что нет. С годами наши участники и сотрудники лучше узнали друг друга, и форумы стали играть еще более важную роль в сплочении нашего сообщества — здесь устанавливались новые контакты и взаимоотношения и создавался общий контекст, столь значимый для эффективного распространения знаний.

## **Как появились темы исследований**

Если вести речь о нашей работе, можно выделить несколько тем, которым с первых дней существования ИКМ уделялось наибольшее внимание. Стоит вкратце остановиться на этом, потому что эти темы имеют существенное значение для понимания контекста книги. Пожалуй, самой важной темой, отразившейся в практике управления знаниями во всем мире, стало переключение внимания с *индивидуума* на *группу* в качестве единицы анализа при реализации проектов по управлению знаниями.

Рассматривая вопрос о том, как усилия по управлению знаниями повышают эффективность организации, мы все чаще приходили к выводу, что невероятно ценным оказывается групповой или социальный подход. Это заставило нас обратить более пристальное внимание на *социальный капитал*. Данная концепция была заимствована из социологии для обозначения ценности, извлекаемой индивидуумами, группами и организациями из своих социальных сетей. Как показали исследования, для эффективного распространения знаний необходимо наличие таких факторов, как сети, доверие, общепринятые нормы и ценности.

Первая часть этой книги посвящена вопросам, связанным с социальным капиталом. Глава 1 — это обзор проблем, с которыми сталкиваются организации при создании и поддержании социального капитала. Современные изменения рабочей среды могут губительно сказаться на развитии социального капитала, что в итоге приведет к невозможности использования преимуществ этого важного ресурса. Авторы главы 2, признавая трудность создания социального капитала в виртуальном мире, рассматривают роль технологий для сохранения и развития взаимоотношений в условиях, когда личное общение невозможно.

Работа в области социального капитала изменила наши представления о двух его составляющих — доверии и сетях. Концепция доверия позволила по-новому взглянуть на обмен и распространение знаний в пределах организации. Нередко у людей нет желания делиться своими знаниями, особенно если к этому не располагает инфраструктура организации. Такое поведение может быть вызвано разными факторами, но чаще всего оно связано с отсутствием атмосферы доверия в организации. Если у людей нет веры в то, что их усилия будут справедливо вознаграждены и что их вклад получит признание, лишь очень немногие станут делиться своими знаниями или развивать их совместно с другими. Интернет лишь добавил остроты вопросу доверия в среде, насыщенной знаниями. Глава 3 подчеркивает важность доверия для эффективного распространения знаний, выделяя компетентность и доброжелательность в качестве важных факторов создания доверительных отношений с окружающими.

Изучая сети и их влияние на распространение знаний, мы воспользовались анализом социальных сетей — приемом, который был разработан социологами для понимания взаимоотношений, складывающихся внутри групп и между ними. Применение анализа социальных сетей к проблеме распространения знаний в организациях позволило прийти к интересным выводам, которые рассмотрены в части II. В главе 4 авторы развеяли некоторые распространенные мифы о социальных сетях, существующих в организациях. Например, считается, что, хотя сети основаны на индивидуальных взаимоотношениях, на их развитие может оказать значительное влияние организационный контекст. В главе 5 описано, как четыре важных фактора — осведомленность, доступность, участие и свобода — влияют на распространение

знаний в неформальных сетях. Наконец, в главе 6 речь пойдет о том, как анализ социальных сетей можно использовать для лучшего понимания разнообразных организационных изменений — от улучшения коммуникаций между функциональными единицами до идентификации ролей и ответственности в процессе обмена знаниями.

Одной из форм сети, возможно, более узкой и сплоченной, является *сообщество практиков*, или сообщество по интересам. Члены нашего консорциума принимали участие в экспериментах или работали с организационными моделями, использующими эту достаточно популярную концепцию, т.е. у нас было довольно большое поле исследований. Очевидно, что в таких сообществах происходит «накопление» знаний и они могут (как и более крупные сети) стать основой для моделирования организаций, основанных на знаниях. О наших исследованиях в данной области речь идет в части III. В главе 7 разъясняется, почему сообщества практиков играют важнейшую роль в развитии социального капитала, предоставляя работникам возможность расширять связи, развивать взаимоотношения и устанавливать общие нормы и ценности, которые будут способствовать передаче знаний. В главе 8 речь идет о важности формальных и неформальных ролей в сообществе практиков. Эти роли — от планирования деятельности сообщества до поддержания интернет-сайта — содействуют участию в сообществе и позволяют извлечь максимальную выгоду из инвестиций в него. Наконец, в главе 9 понятие сообщества распространяется и на клиентов. В ней описывается, как с помощью Интернета организации связывают неформальные группы клиентов для распространения знаний, повышения лояльности и обмена мнениями о дизайне и использовании продукции.

Первые проекты по управлению знаниями по большей части были направлены на знания, находящиеся внутри организации. Но передача знаний за пределы организации также представляет собой важную проблему, с которой сталкивались и участники нашего консорциума. Наша работа в области *знаний и стратегических альянсов* подчеркнула важность структурированного подхода к пониманию возможностей и барьеров для распространения знаний между партнерами и другими заинтересованными сторонами. Поскольку фирмы в основном конкурируют по своим способностям формировать и извлекать стоимость из взаимоотношений с внешними участниками, а не по силе отдельных продуктов или видов бизнеса, потребность в управлении знаниями за пределами организации стала задачей первостепенной важности. Часть IV обращается к проблеме создания потока знаний между партнерами по альянсу. Глава 10 посвящена различным видам знаний, которыми обмениваются участники альянса, и тому, как обмен знаниями между партнерами может повлиять на развитие стратегии альянса. Глава 11 показывает, как фирмы могут использовать приемы управления знаниями для подбора потенциальных партнеров по альянсу, создавать его и управлять им.

Наконец, еще одно важное направление наших исследований — использование *сторителлинга* в качестве инструмента передачи знаний и поддержа-

ния «памяти организации». Подобно тому как с помощью рассказов мы знакомим детей с окружающим миром, мы можем использовать сторителлинг для распространения знаний в рабочей среде. Сторителлинг — методика, известная с древних времен, — приобрел иное значение в наше время, когда организации ищут новые способы эффективного распространения знаний, полученных на опыте, в условиях недостатка времени и избытка информации. Часть V показывает, как можно применять сторителлинг. Глава 12 рассказывает об использовании наставничества и сторителлинга в среде венчурных капиталистов, помогающих предпринимателям-новичкам. Глава 13 обращается к ряду дополнительных возможностей для применения сторителлинга и подчеркивает риск недооценки проблем и ловушек, связанных с подобными методиками.

## **Мы идем дальше**

В начале 2002 г. с завершением ряда исследований мы попытались оценить свои достижения. В течение трех лет мы тесно сотрудничали с участниками нашего консорциума, в который вошли свыше 40 компаний, представляющих восемь стран и три континента. Мы провели десять форумов и достаточно много рабочих сессий в Соединенных Штатах и Европе. Результаты нашей работы, изложенные в книгах, статьях, докладах и практических руководствах, освещают разные темы, в частности сообщества практиков, посредничество при передаче знаний, методики сторителлинга, знания о потребителях, анализ социальных сетей, стратегические альянсы и доверие. В то же время программа стала частью более крупной группы в IBM — IBM Institute for Business Value.

Мы признаем, что наша работа вышла за рамки изучения эффективного управления организационными знаниями. Скорее наши усилия сосредоточились на помощи организациям в более эффективном использовании своих знаний в условиях новой экономики. Поэтому в 2003 г. мы сменили название на новое, которое лучше отражает нашу миссию: The Knowledge and Organizational Performance Forum (KOPF). Это название подчеркивает нашу готовность оказывать организациям помощь в достижении высокой эффективности благодаря лучшему использованию знаний.

В главах этой книги рассмотрены самые разные вопросы и освещены наиболее интересные мнения, сложившиеся в результате нашего взаимодействия с компаниями-участницами в течение нескольких лет. Хотя мы смогли охватить в этой антологии лишь небольшую долю проделанной нами работы, но надеемся, она даст представление о программе и сделанных в ходе ее открытиях. Мы с нетерпением ожидаем продолжения работы с нашим растущим сообществом: ждем новых разработок и новых практических подходов, которые помогут создать и управлять организациями, основанными на знаниях.



# Часть I

## СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Вопрос, который находится в центре внимания многих исследований по управлению знаниями, довольно прост: что заставляет людей делиться своими знаниями? На первый взгляд, кажется, что обмен знаниями противоречит условиям обучения и трудоустройства. Многие из нас получили образование в академической среде, где использование чужих знаний считается «мошенничеством», а наши академические достижения опираются на личные, а не на коллективные усилия. Когда мы оказываемся в мире бизнеса, наши предубеждения в отношении обмена знаниями продолжают укрепляться, потому что работа оценивается и вознаграждается по индивидуальным результатам. Неудивительно, что в этой ситуации обмен знаниями воспринимается как нечто противоестественное.

Но в современной экономической среде, насыщенной знаниями, человек не может работать в изоляции. Растущий объем и сложность информации не позволяют быть в курсе всех основных событий и тенденций. Конкуренция на глобальных рынках заставляет покидать локальные сферы влияния, и менеджерам приходится управлять ресурсами, рассредоточенными территориально, по временным поясам и культурам. Более того, необходимость координации требует выхода за официальные рамки организаций и распространяется на сложную сеть поставщиков, партнеров по альянсам и потребителей.

В современных быстроменяющихся условиях организациям по-прежнему необходимо уделять особое внимание развитию индивидуальных знаний, навыков и способностей своих работников (того, что часто называют *человеческим капиталом*). В то же время не меньшее внимание следует уделять укреплению связей между людьми, а также развитию доверия, взаимопонимания и общих ценностей и моделей поведения, которые объединяют людей и создают условия для сотрудничества. Мы, как и другие исследователи, называем это *социальным капиталом* организации. Все больше публикаций подтверждают наши наблюдения, что наличие социального капитала может принести большие экономические выгоды как человеку, так и организации, и даже стране. Это и сокращение времени и усилий на поиск новой информации, и лучшие возможности для профессионального и карьерного роста, и снижение издержек, связанных с подготовкой контрактов и контролем за их



выполнением, и, что особенно важно, упрощение обмена знаниями между частями организации.

В главе 1 рассказывается о том, что во многих организациях создание и поддержание социального капитала сейчас находятся под угрозой. Авторы — Лоренс Прусак и Дон Коэн — полагают, что в современной деловой среде, для которой характерны нестабильность и работники, мигрирующие из одной организации в другую, возможности для создания и развития долгосрочных взаимоотношений ограничены. Рост числа «виртуальных работников» затрудняет непосредственное общение, которое может способствовать повышению уровня доверия и взаимопонимания между людьми. По мнению авторов, затруднить развитие социального капитала могут и многие, используемые в настоящее время методы управления: например, отсутствие постоянных рабочих мест у работников, которые постоянно в разъездах (так называемая система «свободных мест»). Прусак и Коэн выделили ряд организаций (в числе которых UPS, Steelcase, SAS и Russell Reynolds Associates), которые признают важность социального капитала и на практике поддерживают его развитие и сохранение.

Хотя личное взаимодействие часто считают важнейшим компонентом формирования социального капитала, следует помнить и о том, что многие сотрудники нуждаются в развитии общего социального капитала с коллегами, которые находятся на другом этаже или, например, в другом здании. Работают ли они в офисе по соседству или на другой стороне земного шара, способность поддерживать социальный капитал, несмотря на различие временных поясов и культур, играет важнейшую роль в успешном распространении знаний. В главе 2 Эрик Лессер и Джозеф Котрел выделяют задачи, связанные с построением социального капитала в виртуальной среде, и знакомят с технологиями, которые могут облегчить решение этой проблемы. Люди могут установить связи, взаимоотношения и создать общий контекст во времени и пространстве с помощью творческого применения таких технологий, как мгновенный обмен сообщениями, инструменты для поиска экспертов, виртуальная рабочая среда и мультимедийные средства. На примере виртуального сообщества владельцев магазинов, торгующих инструментами и металлоизделиями, Лессер и Котрел показывают, что технологии могут сыграть важную роль в поддержании социального капитала, когда прямое общение оказывается невозможным.

Глава 3 посвящена критически важному элементу социального капитала: доверию, необходимому для успешного распространения знаний. Для понимания этого явления Дэниел Левин, Роб Кросс, Лайза Абрамс и Эрик Лессер провели исследование, охватившее 130 человек трех крупных корпораций. Они пришли к выводу, что на распространение знаний в организации оказывают влияние два основных вида доверия: вера в компетентность и вера в доброжелательность человека — источника знаний. Вера в компетентность опирается на предположение о том, что источник знаний хорошо разбирает-

ся в данной теме. Вера в доброжелательность исходит из надежды на то, что источник знаний постарается помочь коллеге, оказавшемуся в затруднительном положении. Как показывают авторы, вера в доброжелательность важна при передаче любых знаний, в то время как вера в компетентность приобретает особое значение при передаче неявных знаний. Они также опровергают представление о том, что люди, чаще взаимодействующие друг с другом, сильнее предрасположены к обмену знаниями. Критическим фактором успеха в распространении знаний является доверие, а оно может возникнуть и при довольно редком общении.

В основе многих проблем, к которым обращаются авторы сборника, лежат различные аспекты социального капитала. Говоря о сообществах практиков, мы видим, что они представляют собой ценные инструменты для поддержки социального капитала в организации. Мы также понимаем значение социального капитала для управления знаниями за пределами организации — или с помощью развития отношений с партнерами по альянсу, или благодаря способности устанавливать связи с отдельными потребителями или между ними. Анализ социальных сетей — еще один компонент наших исследований — помогает организациям при сохранении и оценке различных видов внутренних связей и взаимоотношений. Наконец, рассказываемые работниками истории становятся одним из способов создания общего контекста, или единого мнения, необходимого для создания социального капитала, особенно в тех организациях, которые стремятся сохранить свою «память».

## Как инвестировать в социальный капитал\*

ЛОРЕНС ПРУСАК

ДОН КОЭН

Как известно, дела идут намного лучше, когда люди знают и доверяют друг другу, — быстрее заключаются сделки, команды действуют эффективнее, а люди быстрее учатся и более творчески подходят к работе. Иными словами, хорошие взаимоотношения в коллективе — это «смазка» для механизма организации. Бизнес можно вести и без них, но недолго и с меньшим успехом.

Взаимоотношения, которые помогают организации работать эффективнее, называют *социальным капиталом*. Уже сам термин несет в себе идею о том, что инвестиции в эти взаимоотношения дают реальную выгоду, отражающуюся на результатах работы. Все кажется простым и ясным: руководителям нужно делать так, чтобы устанавливались прочные связи в коллективе и ждать отдачи. Совсем нетрудно, не правда ли?

Но это не совсем так. Из-за растущей изменчивости деловой среды и чрезмерных надежд, возлагаемых в большинстве организаций на виртуальное рабочее пространство, социальный капитал находится в опасности. Говоря иначе, в наше бурное время сложнее завязываются отношения между людьми, и это мешает формированию социального капитала. К тому же очень немногие руководители умеют инвестировать в социальный капитал. Одно дело знать, что здоровые взаимоотношения помогают организации процветать, а совсем другое — развивать эти отношения.

В течение последних трех лет мы занимались изучением управленческих подходов и методов, которые можно считать инвестициями в социальный капитал. Возможно, результаты наших исследований покажутся неоригинальными — менеджеры знают о социальном капитале больше, чем большинство исследователей, — но, полагаем, они будут полезны своей конкретностью. Ниже мы расскажем, что можно сделать для поддержания связей между людьми и укрепления доверия в коллективе. Но сначала несколько слов о врагах социального капитала: изменчивости деловой среды и ее виртуальности.

---

\* Печатается с разрешения Harvard Business School Publishing Corporation из *Harvard Business Review*, June 2001. Laurence Prusak and Don Cohen, «How to Invest in Social Capital». © 2001, Harvard Business School Publishing Corporation.

## Изменчивость и виртуальность рабочей среды

Мы уже привыкли к постоянным изменениям. Порой кажется, что современные технологии создают новые продукты и выходят на новые рынки чуть ли не каждый день, а компании, откликаясь на эти изменения, то и дело меняют свою структуру. Раньше бизнес-стратегии пересматривались раз в год, теперь они находятся в процессе постоянного обсуждения. Слияния и поглощения достигли пика, и сегодня компании с невероятной скоростью то дробятся, то объединяются.

Однако для современной рабочей среды характерна не только изменчивость, но и виртуальность. Раньше люди работали в офисе ежедневно с 9 до 17. Теперь с помощью новых технологий работать можно где угодно. Повсюду мы сталкиваемся с сотрудниками, работающими на дому, виртуальными командами и «странствующими рыцарями», вооруженными ноутбуками.

Мы не луддиты. У изменчивости и виртуальности есть свои преимущества. Изменчивость — это новые возможности: на смену одной компании, раздавленной новейшими технологиями, приходит другая. Виртуальность — это гибкий рабочий график и новые конкурентные преимущества — выгода и работнику, и компании.

Однако понятно, что изменчивость и виртуальность рабочей среды разрушительно действуют на взаимоотношения в коллективе, и поэтому менеджерам нужно научиться инвестировать в социальный капитал. Но как? Ответ совершенно ясен. Прежде всего следует прекратить его разрушать. В примере 1.1 приведены наиболее распространенные способы уничтожения социального капитала.

Избежать серьезных ошибок нетрудно. Гораздо сложнее постоянно, изо дня в день, инвестировать в социальный капитал. Это требует времени, энергии и целеустремленности — и, конечно же, решимости. Все известные нам практические приемы инвестирования в этой области можно отнести к одной из трех категорий: установление связей, укрепление доверия и развитие сотрудничества.

### Установление связей

Компании, которые ценят социальный капитал, демонстрируют приверженность *идеи сохранения персонала*. Они сдерживают изменчивость, стараясь удержать в коллективе нужных им людей. Прочные взаимосвязи формируются, и доверие возникает лишь в том случае, когда люди знакомы друг с другом.

В качестве примера компании, делающей все для создания крепких взаимоотношений в коллективе, можно назвать SAS, где текучесть кадров не превышает 4%: невысокий показатель для любой отрасли и исключительный — для поставщика программного обеспечения. При этом в SAS удерживают людей отнюдь не высокими зарплатами. По словам Роба Кросса, дирек-

### **Пример 1.1.** Что угрожает социальному капиталу

Если в компании созданы социальные сети, высок уровень доверия и ее нормы и правила поддерживают сотрудничество, то такая компания будет процветать. Однако теория и практика менеджмента предлагает массу возможностей для уничтожения всего этого. Перечислим самые разрушительные для социального капитала факторы из тех, что мы обнаружили.

#### *Система «свободных мест»*

Ряд компаний, работники которых постоянно в разъездах, отказались от традиционного размещения людей в офисе по принципу «один стол — один сотрудник». Тот, кто в данный момент в офисе, может занять любое рабочее место, сесть за любой стол. Такой подход, несомненно, отражает мечты бухгалтера: резко снижаются затраты на производственные помещения. Но этот подход не менее сильно сокращает возможности по созданию взаимоотношений в коллективе, укреплению доверия и усвоению моделей поведения и ценностей организации: это ясно видно при наблюдении за персоналом в течение какого-то времени. К тому же он не дает людям выразить свою индивидуальность или подчеркнуть свою связь с организацией с помощью каких-то сувениров или символов, отмечающих их личное рабочее место.

#### *Реинжиниринг и его результат*

Реинжиниринг, как известно, предполагает, что эффективности рабочего процесса следует добиваться любой ценой. Мы все еще преклоняемся перед эффективностью. Конечно, она необходима, но не за счет внутренней свободы и развития взаимоотношений в коллективе.

#### *Лидер-суперзвезда*

Харизматические лидеры иногда добиваются невероятных успехов, но перевод их в разряд суперзвезд противоречит глубоко социальной природе любой работы. Никто не может заменить целую организацию. В конечном итоге внимание к лидеру уменьшает значение доверия, совместной работы и справедливости.

#### *Лицемерие*

Лицемерие всегда было и будет источником проблем. Да и к каким результатам может привести восхваление сотрудничества и распространения знаний при явном поощрении мошенничества или создание единого офисного пространства для всех, кроме больших начальников, которым якобы «необходимо» уединение. Кстати, министр финансов США Пол О'Нил, работавший до назначения на этот пост в Alcoa, смог избежать этой ловушки: его управляющие сидели, как и все, в общем помещении до тех пор, пока кто-то в главном офисе Alcoa не решил положить этому конец.

тора отделения передовых технологий в SAS, «зарплата у нас неплохая, но не сверхвысокая. Здесь людей держат не деньги».

В SAS люди приходят — и остаются там — благодаря внутренней атмосфере компании, которая затрагивает во все сферы их жизни, в том числе и не связанные с работой. В компании созданы все условия для занятий спортом и

отдыхом, есть медицинский центр (прием ведут два врача), два детских сада. Поощряется взаимодействие сотрудников как в профессиональном, так и в общем плане. Организовано централизованное питание: так что общение продолжается и за обедом. Еще одну возможность неформального общения дают еженедельные завтраки по средам (кстати, на угощение уходит до 150 кг конфет M&M's). Кроме того, есть свой хор. Все это подчеркивает, что компания видит в своих сотрудниках не одну лишь рабочую силу. Но для создания хороших взаимоотношений (и борьбы с изменчивостью) важны не только социальные льготы, и компания делает все для сохранения творческого отношения к работе.

SAS инвестирует во взаимоотношения, удерживая тем самым своих сотрудников. Эти инвестиции не подразумевают «золотых оков» — экономических стимулов, подобным кредитам на жилье, не позволяющим отказаться от работы, которую сотрудники могут воспринимать как деморализующую. SAS инвестирует в то, что сплачивает людей более глубоко.

Связи (и удержание персонала) нередко подкрепляются мудрой практикой *продвижения сотрудников*. Пример такого подхода — UPS. Несмотря на то что время от времени компании приходится искать специалистов на стороне, подавляющее большинство ее руководителей начинали карьеру в компании с самых низов, и у многих есть значительный опыт в области сортировки и доставки почтовых отправлений. Но главное все же в том, что у них есть многолетний опыт совместной работы. Они заслуженно получили членство в этой корпоративной сети и в сообществах, где укрепляется доверие и распространяются знания.

Связи между людьми возникают всегда, когда им приходится долго работать вместе. В течение последнего десятилетия многие компании инвестировали в телекоммуникационные технологии, в создание виртуальных команд и повышение продуктивности разъездной работы. Но создание возможности для личного общения членов коллектива — тоже своего рода инвестиции. Социальный капитал растет, когда коллеги встречаются лицом к лицу и работают бок о бок. Поэтому следует сделать все для того, чтобы работающие дома и по договору чувствовали себя в офисе не чужими. В статье «Аплодисменты виртуальному офису» («Two Cheers for the Virtual office», *Sloan Management Review*, Summer 1998) Том Давенпорт и Кери Пирлсон высоко оценивают решение одной компании — производителя потребительских товаров — не предоставлять сотрудникам возможности работать вне офиса, прежде чем они как минимум год не проработают в организации. За это время они вырастают в культуру компании и устанавливают взаимосвязи практически со всеми своими коллегами.

Поэтому людям, работающим в виртуальной команде, следует время от времени встречаться. Внутренние сети и возможность свободного виртуального общения, конечно, помогают поддерживать отношения и распространять знания. Но не ждите, что с их помощью возникнет чувство общности. Исследования показали, что сообщества увядают, если у людей нет возможности для личных встреч.

Когда речь заходит об социальном капитале, реальные встречи по рабочим вопросам — это только полдела. Необходимо специально *стимулировать личное общение* сотрудников. В этом плане очень важны кафе, комнаты отдыха, библиотеки, кухни и др. — то, что называют социальным пространством. Все это содействует распространению знаний, раскрытию общих интересов, т.е. способствует созданию сообщества. Наличие такого пространства показывает, что компания действительно «признает» неформальное общение и верит в его ценность.

Некоторые компании не только создают возможности для общения, но и особым образом стимулируют его. Главной офис компании Steelcase в Гранд-Рапидс, штат Мичиган, поражает исключительно приятной и доброжелательной атмосферой. На стенах — фотографии всех сотрудников, в том числе и генерального директора, с заметками об их опыте, недавних проектах и личных интересах. Тут же и специальные доски объявлений, на которых любой сотрудник может дать объявление любого характера, в том числе и попросить о помощи в работе.

Связи между сотрудниками компании могут поддерживаться и *путем создания социальных сетей*. К счастью, такие сети возникают в организациях естественным путем. Их членов сближают профессиональные интересы и участие в рабочем процессе. Они делятся своими знаниями, помогают друг другу выполнять задания, но главное — их сближает чувство причастности к своей группе. Например, водители UPS из разных районов США регулярно вместе обедают в автопарках или кафе. Здесь они общаются, обмениваются опытом, разбираются с потерявшимися посылками, обсуждают рабочую нагрузку и пр. Эта традиция «собраний за обедом» возникла стихийно, но компания признает этот обычай и поддерживает его. «Наш начальник знает, что мы собираемся здесь, — рассказывает один из водителей, регулярно встречающийся с коллегами за обедом в автопарке в пригороде Бостона. — Если ему нужно поговорить с нами, он всегда может зайти сюда».

Организации могут помочь таким сообществам. Скромное финансирование для поддержки встреч и подготовки рассылок или доплата лидеру сообщества подчеркнет ее признание со стороны организации. Например, руководители Всемирного банка, в том числе и президент Джеймс Вулфенсон, регулярно встречаются с лидерами неформальных сообществ, чтобы выразить им одобрение. В банке действует свыше 100 таких сообществ (называемых тематическими группами), в которых люди встречаются и обмениваются опытом. Почти половина сотрудников банка входит в состав хотя бы одного из них.

Но, чтобы «инвестиции» в создание сообществ принесли успех, нужна деликатность: грубые усилия могут лишь навредить. Этьен Венгер, ведущий эксперт по «сообществам практиков» (неформальным группам, связанным общим опытом, увлечениями или целями), указывает, что слишком хорошее финансирование может деформировать сообщества и переключить их вни-

мание на удовлетворение интересов источника финансирования. Достаточно того, чтобы руководители компании знали о существовании таких сообществ и старались не наносить им вреда, нарушая контакты между их членами. Анализ социальных сетей помогает выявить неформальные сообщества в коллективе. Этот метод существует в социологии уже свыше двадцати лет, но лишь совсем недавно его стали использовать для изучения сообществ и сетей и идентификации характерных для их членов ключевых ролей, таких, как «лидер-мыслитель» и «социальный посредник».

Подобная практика особенно необходима при слиянии двух организаций. Исследование British Telecom показало, что причиной его неудачного слияния с MCI стали поведение и взаимодействие людей, а не плохие бизнес-модели. Когда надо объединить организации со столь разными культурами, доверие, понимание и беспристрастность имеют не менее важное значение, чем стратегические, финансовые и технические аспекты. Компании часто ошибаются, считая, будто различные группы людей можно «спаять» подобно деталям машины.

### Укрепление доверия

Никто не может насадить доверие или вызвать его к жизни в приказном порядке. Утверждение «Вы можете мне доверять» нередко вызывает у нас совершенно противоположные чувства, и это вполне понятно. Но руководители компании могут способствовать созданию атмосферы доверия. Например, разъяснять, почему сотрудники действительно могут доверять друг другу. Руководителям следует демонстрировать это доверие своими действиями — как личными, так и от имени компании.

Несомненно, атмосферу доверия необходимо создавать в рабочих группах и организациях. А как иначе объяснить широкое использование внеофисных мероприятий по формированию команд? Любой, кто карабкался на отвесную скалу при поддержке напарника, знает, что в этот момент ощущаешь особое доверие к этому человеку. Но если в рабочих условиях атмосфера доверия не поддерживается, результаты такого мероприятия быстро сойдут на нет. Такие акции могут даже принести вред, поскольку лишь подчеркивают разрыв между словом и делом: декларируемой и реальной культурой организации.

И строительство сообществ, и усилия по созданию доверия могут привести к неприятным последствиям, если действия руководства слишком грубы. Не так давно в *Boston Globe* было опубликовано письмо, автор которого сетовал на действия начальника. Тот, уверовав в важность взаимоотношений и сообществ в коллективе, ввел практику еженедельных собраний, на которых люди обязаны были рассказывать о своей личной жизни. Такого рода решения скорее повредят доверию, чем укрепят его.

Однако по большей части усилия по созданию доверия все же идут на пользу. И надо сказать, что условия работы и взаимоотношения между со-



трудниками оказывают гораздо большее влияние на социальный капитал организации, чем мероприятия по укреплению доверия. Поэтому руководителям лучше выходить за пределы формальных взаимоотношений. Ниже мы опишем несколько таких способов.

Прежде всего доверие появляется там, где руководители *не дают работникам поводов к недоверию*, где действия руководства прозрачны и сотрудники уверены в их справедливости. Важно отметить, что доброжелательность не всегда порождает доверие. Мы нередко встречаем такую оценку руководителя: «Он, может быть, не всегда приятен и вежлив, но по крайней мере всегда знаешь, что происходит». В Russell Reynolds Associates, фирме по подбору кандидатур на руководящие должности, например, уровень доверия высок, но здесь ни с кем не нянчатся. Все понимают, что, если у рекрутера нет результатов, он долго не продержится в фирме. Вот что говорит старший рекрутер Рикардо Кустерманн: «Все знают, что у нас система “вперед или вон”. Критерии продвижения всем ясны». Руководители организаций часто любят неоднозначность, чтобы оставить себе место для маневра, и нередко злоупотребляют правилами ради «особых случаев». Но, когда правила неясны или навязаны коллективу, начинается паранойя. Вводя реальные правила и жестко следуя им, вы инвестируете в социальный капитал.

Доверие, как известно, порождает доверие, и один из способов добиться его — продемонстрировать доверие самому. В компаниях, которые демонстрируют доверие — как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к потребителям и поставщикам, — люди с большей вероятностью станут доверять друг другу. И наоборот, недоверие, проявляемое руководителями, может заставить людей утратить доверие, в том числе и по отношению к топ-менеджменту. В книге «Путь HP» (*The HP Way*) Дэвид Паккард рассказывает о своей работе в General Electric в Скенектади, штат Нью-Йорк, в 30-е годы, когда «в компании помешались на охране»:

В GE особенно старательно стерегли ящики с инструментами и запчастями, чтобы работники ничего не стащили. А те, столкнувшись с столь явным недоверием, при первой же возможности стали их воровать. В конце концов инструменты валялись по всему городу, в том числе и на чердаке дома, где мы жили.

По случайному стечению обстоятельств именно на заводе GE (хотя и на другом) Джеймс Гуднайт из SAS убедился в необходимости создания в коллективе позитивного настроения. Его раздражали охранники у каждой двери и правила, требующие, чтобы работники ежедневно расписывались при входе. Хотя сегодня во многих компаниях такое недоверие вошло в практику. Недавний опрос American Management Association показал, что более трети работодателей проводят мониторинг содержимого компьютеров своих сотрудников.

### Пример 1.2. Что такое «свободный агент»?

«Свободный агент» — сегодня это один из наиболее популярных терминов бизнеса. Смысл его в том, что каждого работника можно считать отдельной «компанией, состоящей из одного человека»: он переносит свой опыт с проекта на проект, пользуясь им в любой точке мира. Техноэнтузиасты утверждают, что Интернет открыл двери для всемирного сотрудничества, что виртуальные фирмы будут возникать, использовать новые возможности и распадаться тотчас же по окончании проекта, что статус «свободного агента» станет моделью работы и занятости.

Мы испытываем определенный скептицизм, слыша эти утверждения. Они явно противоречат результатам наших наблюдений за тем, как люди воспринимают общие задачи и берутся за работу. Эти заявления игнорируют глубоко социальную природу человека и почти любого труда. Присущая организациям социальность помогает понять, почему, например, люди работают в режиме удаленного доступа, но редко такой режим становится для них основным, несмотря на все предсказания футуристов о том, что офисы к концу XX в. опустеют, а работники с радостью начнут трудиться дома.

Те рабочие места, где «свободные агенты» стали реальным явлением, лишь подтверждают наши выводы. Прежде всего это творческое «брожение» Кремниевой долины, где программисты переносят свой опыт с места на место, порхая, как пчелы, с цветка на цветок. Возможна ли такая свобода без огромного социального капитала Кремниевой долины? На определенном уровне «агенты», конечно же, понимают, что их способность работать «самостоятельно» зависит от плотности и прочности сетей, в которых они функционируют, т. е. по сути от того, как они сами социально вплетены в физическое сообщество. Чем иначе объяснить тот факт, что в Кремниевой долине самые высокие в США цены на недвижимость?

Лучший способ выразить доверие к сотрудникам — проявить особое внимание к их мнению. В UPS преимущества, создаваемые социальным капиталом, отчасти проявляются в том, что руководители поддерживают распределенное принятие решений. Эта политика вошла в практику в 50-х годах, когда генеральным директором был Джордж Смит. Он объяснял это так: «Следует давать сотрудникам как можно более широкие полномочия в принятии решений, чтобы они могли действовать самостоятельно, поскольку лучше знают, где и когда возникают потребности». Кстати, похожих правил придерживается и руководство сети универмагов Nordstrom. Их правила для работников, обслуживающих покупателей, звучат так: 1) Всегда полагайтесь на свое суждение и 2) Других правил нет!

Аксиома менеджмента заключается в том, что, если вы хотите добиться от людей определенного поведения и результатов, вы должны *ясно показать*, что цените такое поведение. Одна из обследованных нами компаний на основе ежегодного опроса составляет Индекс отношений между сотрудниками, отслеживающий тенденции в области доверия, общения, сотрудничества и восприятия справедливости. Вопросы касаются возможностей продвижения, готовности к сотрудничеству, степени признания хорошей работы, откры-

тости и доверия в рабочей среде, доступности менеджеров и их готовности прислушаться к новым идеям. Такой опрос позволяет организации оценить свой социальный капитал. Само проведение опроса и внимание, которое компания уделяет проблемам сотрудников, показывают, что эти вопросы важны для руководства.

Но более важно, что *поощрение подкрепляет доверие*. Любое продвижение по службе служит мощным сигналом для всей компании: продвижение сотрудника А в обход Б показывает, какие ценности, подходы и способы выполнения работы ценятся руководством. Когда на руководящие посты выдвигают сотрудников, не пользующихся уважением коллег, вывод один: в этой компании ценят ловкачей, а порядочных людей обходят.

## Развитие сотрудничества

Организации живут по своим законам и в соответствии со своими ценностями. «Как здесь ведутся дела» и «что нас заботит» определяют индивидуальность организации и то, как она работает. В компаниях с высоким интеллектуальным капиталом сложились устойчивые нормы сотрудничества. Когда возникают неблагоприятные обстоятельства или открываются новые возможности, люди инстинктивно начинают действовать сообща.

Нет лучшего примера, чем массачусетская текстильная компания Malden Mills, выпускающая поларфлис. Фабрику в 1995 г. целиком уничтожил пожар. Этот случай получил известность благодаря тому, что владелец компании Аарон Фейерштейн принял решение восстановить производство на том же месте (вместо того, чтобы перевести его в регион с более низкими затратами) и сохранить заработную плату всем своим сотрудникам, вместо того чтобы уволить их или оставить без средств к существованию. Не менее удивительно и то, что в разгар кризиса рабочие Malden Mills были на месте, спасая все, что можно спасти, и ликвидируя последствия пожара. Вот это и есть социальный капитал в действии. И руководство может многое сделать для его развития.

Прежде всего жизненно важно *дать людям цель* — это вопрос стратегии взаимодействия и вдохновляющего лидерства. Возьмем Johnson & Johnson. Кредо известной американской компании гласит: «Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами». Второй по важности приоритет — сотрудники компании, затем общество и, наконец, акционеры. Менеджеры J&J говорят, что такое определение цели и ценностей помогает и другим организациям, входящим в эту корпорацию.

Конечно же, сами по себе лозунги, развешанные на стенах и размещенные на интернет-сайтах, не имеют большой ценности, как бы они ни были великолепны. Однако сотрудники и потребители J&J знают, что ее кредо подверглось испытанию в 1982 г., когда цианид, оказавшийся в капсулах тайленола, убил семь человек в Чикаго. Компания немедленно изъяла весь тайленол с

### Пример 1.3. Может ли быть слишком много социального капитала?

Социальный капитал — это не бизнес-стратегия и не маркетинговый план. Его нельзя рассматривать и как их замену. Тем более что его наличие не всегда дает хорошие результаты. Развитый социальный капитал порой может нанести ущерб: он порождает то, что называют групповым конформизмом, — склонность не подвергать сомнению общие убеждения. Сильная связь с группой порой приводит к тому, что люди поддерживают никчемные или ошибочные идеи. Избыток дружеского тепла, так называемого *gemütlichkeit* [уют (нем.) — *Пер.*], может помешать людям задавать друг другу трудные вопросы или отбить охоту к «творческому трению», которое Дороти Леонард называет источником инноваций. Компании Digital Equipment и Polaroid были известны своей коллегиальностью, сильным чувством взаимоподдержки своих сотрудников и гуманным менеджментом, но эти аспекты корпоративных культур не спасли их от стратегических ошибок и неверной оценки рынка.

И все-таки в большинстве случаев наличие развитого социального капитала приносит только пользу. Соучастие, совместная работа, лояльность, упорство и увлеченность — наиболее важные его преимущества. Фирмы, деятельность которых мы внимательно изучали, — UPS, Hewlett-Packard, Russell Reynolds, SAS и др. — инвестировали в социальный капитал, за счет чего смогли привлечь и удержать лучших работников, повысить эффективность производства. Кажется, ни одной из этих компаний не помешала такая политика. У большинства известных нам фирм пока что нет причин беспокоиться о том, что у них слишком много социального капитала.

аптечных полок — это потребовало огромных затрат, к тому же огласка увеличивала вероятность, что публика станет опасаться продукции с этим брендом. Но благородные цели и вдохновляющее лидерство в тяжелые времена могут сплотить людей и помочь им понять, что смысл их работы не только в том, чтобы зарабатывать на жизнь.

Люди чувствуют единство, когда получают свою долю финансового результата. Поэтому руководство UPS *вознаграждает своих сотрудников*: каждый, кто проработал в компании хотя бы месяц (даже если он был занят неполный день), имеет право приобрести ее акции. Есть много способов вознаградить людей за успешную совместную работу и подчеркнуть ее важность. Одна из перемен, произошедших в IBM за последние пять лет, была связана с тем, что премии (которые составляют значительную долю заработной платы) стали в большей степени зависеть от участия сотрудника в работе группы и от достижений фирмы, а в меньшей — от индивидуальных показателей.

Возможно, самым лучшим способом выработать у людей привычку к сотрудничеству будет введение в компании *определенных правил*. Так, в рекрутинговой фирме Russell Reynolds, начиная подыскивать кандидата на открывшуюся вакансию, сотрудник сначала должен сделать пять внутренних звонков, чтобы узнать, нет ли у кого из коллег на примете подходящего претендента, прежде чем выносить поиски за пределы компании. Эта норма дает

двойную выгоду — повышает эффективность усилий рекрутеров и позволяет им лучше узнать друг друга. Многие компании ввели правило, регулирующее посещение конференций вне компании: участнику возмещаются расходы лишь в том случае, если он делится с коллегами полученными знаниями во время какого-нибудь мероприятия, например во время совместного обеда.

И еще один важный и очевидный способ инвестировать в социальный капитал: учитывать склонность к сотрудничеству при *приеме на работу*. В 1996 г. Герб Келлегер, генеральный директор Southwest Airlines, рассказывал в American Compensation Association, как авиакомпания поддерживает свою культуру:

Все начинается с приема на работу. Мы очень тщательно подбираем людей. Мы ищем людей особого рода, независимо от должности, на которую их приглашают. Мы ищем в людях позитивный настрой. Нам нужны те, кто могут целиком посвятить себя своему делу. Нам нужны люди с чувством юмора, заинтересованные в работе в команде и радующиеся общим результатам, а не только личным достижениям.

Не так давно Russell Reynolds Associates отказалась взять на работу одного из высокопоставленных сотрудников другой фирмы, который, безусловно, принес бы с собой наработанные связи. Он явно не желал играть в команде, и руководство решило, что потенциальные краткосрочные выгоды от найма этого специалиста не восполнят тот ущерб, которое его появление в фирме нанесет культуре сотрудничества и коллегиальности. И дело здесь не только в поведении самого кандидата, но и в том сигнале, который воспринял бы коллектив при появлении на ключевой позиции «волка-одиночки».

## Искренность руководства

Все три категории инвестиций, которые мы здесь рассмотрели, подкрепляют друг друга и часто используются совместно. С точки зрения планирования управленческих мер они, как нам кажется, в должной мере всеобъемлющи. Но не обращайтесь к ним лишь для того, чтобы произвести впечатление. Инвестируйте в социальный капитал в той степени, в какой вы верите в него.

Рассказывают, что Сэмюэл Голдвин как-то цинично пошутил: «Для актера главное — искренность, потому что если он может притвориться здесь, он сможет притвориться везде». Мы подозреваем, что в компаниях, где нет подлинного уважения к социальному капиталу, ни одна из описанных нами мер не принесет успеха. Помните, что речь идет о доверии и взаимоотношениях, а люди обычно чувствуют, когда кто-то пытается играть на их эмоциях. Ни одна компания не сможет создать прочный социальный капитал, просто выполняя инструкции по формированию команды. Доверие создается постепенно, когда люди видят: то, что делается изо дня в день, значимо для организации. А поскольку социальный капитал предполагает естественный рост доверия, понимания и лояльности, то его создание требует времени.

Бывший министр труда США Роберт Б. Райх рассказал о простом тесте, который он использует при первом посещении любой компании: «Я называю это проверкой местоимений, — говорит он. — Я задаю сотрудникам несколько общих вопросов о компании. Если в ответах звучит слово «они», то я четко вижу, что это за компания. Если же они говорят «мы» или «нам», то это совсем другая компания».

### **Кто имеет, тому дано будет**

Аарон Фейерштейн, владелец Malden Mills, после того пожара, о котором мы рассказывали, как-то заметил, что большая часть его известности «на самом деле им не заслужена. Скорее, это печальное отражение нашего времени». И это верно: социальный капитал, который ранее считался само собой разумеющимся, теперь стал редкостью и оказался под угрозой уничтожения. Тем не менее социальный капитал, который можно построить, позволяет воспользоваться изменчивостью и виртуальными возможностями современной деловой среды.

Выше мы отмечали, что наработка социального капитала не может быть «санкционирована» какими-то директивами. Его создание требует мер, которые поощряют естественное развитие: ориентируют, а не приказывают, питают, а не предписывают. Роберт Патнам в статье «Процветающее сообщество» («The Prosperous Community», *The American Prospect*, March 21, 1993), объяснял этот процесс так:

Запасы социального капитала — доверие, правила и социальные сети — обычно поддерживают друг друга и действуют совместно. Успешное сотрудничество создает связи и рождает доверие — те социальные активы, которые облегчат сотрудничество в будущем. Все, как и с обычным капиталом: те, у кого уже есть социальный капитал, накопят еще — ибо кто имеет, тому и дано будет.

Хобсон Браун-младший, президент и генеральный директор Russell Reynolds, высказался еще проще: «В нашей фирме все работает благодаря социальному капиталу». Способность пробуждать к жизни сообщества и создавать социальный капитал будет фактором прогресса не только наших организаций, но и наших городов и стран.

## Верные друзья: виртуальность и социальный капитал\*

ЭРИК Л. ЛЕССЕР

ДЖОЗЕФ КОТРЕЛ

*Современной валютой будет не интеллектуальный, а скорее всего, социальный капитал: коллективная оценка тех, кого мы знаем, и того, что мы можем сделать друг для друга. Когда социальные связи прочны и многочисленны, появляется больше доверия, взаимного уважения, коллективных действий, информации, счастья, так что в конце концов начинает расти благосостояние.*

Джеймс Кузес. Вызов бросают лидеры (*The Leadership Challenge*)

Социальный капитал, т. е. связи между индивидуумами в группе, организации или обществе, которые считаются их ценным активом, привлекает все большее внимание в современном деловом мире. Когда-то эти вопросы интересовали только социологов, политологов и специалистов по экономическому развитию, теперь же понятие социального капитала стало важной частью науки об управлении и организационном развитии. Исследователи используют это понятие для осмысления и интерпретации разнообразных явлений в области менеджмента — от развития индустрии высоких технологий в Кремниевой долине до различий в оплате труда руководителей и продвижении по службе. В последних публикациях Уэйна Бейкера, профессора Мичиганского университета, и Дона Козна и Лоренса Прусака из IBM Institute for Knowledge Management, еще раз подчеркивается, что социальный капитал как на индивидуальном, так и на организационном уровне может существенно повлиять на эффективность предприятия.

Распространение современных коммуникационных технологий способствует развитию и поддержке социального капитала. Технологии позволили компаниям осознать, что формальные организационные структуры поддерживаются социальными сетями. Создавая глобальные сети, компании понимают, что внедрение современных коммуникаций не гарантирует продуктивности рабочих взаимоотношений. Изучение влияния виртуального

---

\* Перепечатано с разрешения корпорации IBM из *Knowledge Directions*, Spring/Summer 2001, pp. 66–78. Eric Lesser and Joseph Cothrel, «Fast Friends — Virtuality and Social Capital». © 2001, IBM Corporation.

взаимодействия на социальный капитал еще только начинается. Укрепит ли виртуальность наши связи или, наоборот, повредит им? Этой дискуссии сопутствуют споры о влиянии Интернета на сообщество и содружества, о чем, кстати, пишут Барри Вэллман и Милена Гулиа:

Манихеи\* и с той, и с другой стороны утверждают, что Интернет или создаст новые, удивительные формы сообществ, или полностью уничтожит их... Энтузиасты и критики не учитывают промежуточных, неоднозначных ситуаций, которые могут возникнуть в будущем<sup>1</sup>.

Коммуникационные технологии не уничтожают и не создают социальный капитал. Как же компаниям добиться сбалансированного подхода к новым средствам общения?

В этой статье мы расскажем о современных представлениях о социальном капитале, проанализируем проблемы, с которыми сталкиваются организации при его формировании и сохранении. Технологии виртуального общения, с одной стороны, помогают решить эти проблемы, а с другой — порождают новые. В конце главы мы рассмотрим, как в Ace Hardware Company используют виртуальные технологии для создания, развития и поддержки социального капитала.

### **Социальный капитал — важнейший элемент современной экономики**

Что такое социальный капитал? Жанин Нахапет из Оксфордского университета и Сумантра Гошал из Лондонской школы бизнеса предложили следующее определение: социальный капитал — это «сумма реальных и потенциальных ресурсов, существующих, доступных и извлекаемых из сети взаимоотношений человека или социальной единицы»<sup>2</sup>.

Новые тенденции в мире бизнеса вывели социальный капитал на передний план науки об управлении<sup>3</sup>. Одной из основных тенденций нашего времени можно назвать переход к экономике знаний. Вместо земли, рабочей силы и капитала роль основного источника конкурентного преимущества на рынке сегодня начинают играть знания, а особое значение приобретает способность создавать новые и распространять существующие знания и применять их к новым ситуациям. Наличие или отсутствие социального капитала сказывается на освоении передового опыта, развитии и поддержке существующих знаний или обучении менее опытных сотрудников в рамках организации. Иными словами, это непосредственно влияет на способность организации осваивать знания.

В мире, где слияния происходят все чаще, где возникают стратегические альянсы и создаются совместные предприятия, социальный капитал играет

\* Здесь: дуалисты. — Прим. пер.



важнейшую роль. По мере того как все больше возможностей для достижения успеха появляется за пределами организации, сохранение крепких связей и взаимоотношений между партнерами становится более значимой, но вместе с тем и более трудной задачей. Поиск необходимых специалистов, распределение работ между фирмами и формирование чувства общности с чужими людьми (или конкурентами) — задачи достаточно трудные, но решение их чрезвычайно важно для успешного сотрудничества. Отсутствие общего социального капитала у членов альянса повышает вероятность неправильного управления знаниями. Инвестиции в ресурсы, физический капитал и имидж бренда могут оказаться бесполезными, если ключевые знания неправильно используются, неверно интерпретируются, незаконно присваиваются или просто отсутствуют. Стоит вспомнить о ситуации, в которую попали компании Ford и Firestone, чтобы оценить масштаб проблем, возникающих в случае сбоя в обмене знаниями между взаимозависимыми компаниями\*.

Как мы уже отмечали, растущее внимание к технологиям виртуального общения как способу повысить эффективность организации требует осознания роли социального капитала. Попытка корпораций использовать знания и опыт людей, разделенных часовыми поясами, расстоянием и культурами, показала, что создание продуктивных взаимоотношений заключается не только в том, чтобы дать людям средства связи. Приходится учитывать, и для этого есть все основания, потенциальное негативное воздействие виртуальной среды на социальный капитал, особенно в тех случаях, когда виртуальное общение заменяет личное.

## **Проблемы социального капитала в компаниях**

Нахапет и Гошал развивают данное выше определение, выделяя три измерения социального капитала:

- Люди должны воспринимать себя как часть некой сети (структурное измерение).
- Связи между людьми должны строиться на доверии и взаимных обязательствах (реляционное измерение).
- Членов сети должны объединять общие интересы или единое понимание стоящих перед организацией задач (когнитивное измерение).

Организации, которые стремятся создать, укрепить и использовать свой социальный капитал, столкнутся с проблемами в каждом из этих «измерений».

---

\* Речь идет о проблемах с шинами Firestone, устанавливаемых на внедорожники Ford Explorer, которые, похоже, послужили причиной многочисленных аварий. — *Прим. пер.*

### **Проблемы структуры**

Связи, возникающие при личном общении, — лучшая основа для развития социального капитала. Одно из недавних исследований показало, что уровень доверия в виртуальных рабочих группах может значительно возрасти даже в результате одной-единственной встречи в начале проекта<sup>4</sup>. Но такие преграды, как время, расстояние и окружение, затрудняют взаимодействие. Число личных связей, которые человек может установить и поддерживать, ограничено числом людей, с которыми ему приходится сталкиваться регулярно. Кроме того, взаимодействие между людьми могут ограничивать и физические препятствия, в том числе расположение офисов на разных этажах или в разных зданиях, отсутствие возможности непосредственного общения, а также запреты, связанные с различными сферами деятельности. Хотя есть примеры рабочей среды, созданной специально для развития сотрудничества и расширения социальных связей, — например, офисы компаний Alcoa и Oticon, — многие здания и офисные помещения не способствуют свободному общению коллег<sup>5</sup>. Даже при реальной возможности встреч у человека порой просто не хватает времени для беседы на отвлеченные темы — ключевого элемента построения личных взаимоотношений<sup>6</sup>.

### **Реляционные проблемы**

Существуют и другие барьеры, которые мешают строить взаимоотношения на основе доверия и взаимных обязательств. На способность человека формировать доверительные отношения с коллегами сильное влияние оказывает корпоративная культура. Например, если для нее характерны индивидуализм и высокий уровень соперничества, это помешает становлению связей на основе взаимной близости. Рабочие процессы и программы стимулирования, чрезмерно поддерживающие индивидуализм, порой становятся столь же серьезным препятствием, как этаж или стена.

К тому же сеть личных контактов человека имеет свои пределы. Британский антрополог Робин Данбар, чья работа упоминается в популярной книге Малкольма Гладуэлла «Поворотный момент» (*The Tipping Point*), утверждает, что число людей, с которыми человек может установить стабильные взаимоотношения на основе личных контактов, имеет естественные ограничения. Это число (150) столь часто встречается в жизни общества — от численности батальона в вооруженных силах до числа людей в племени или жителей в деревне, — что гипотеза Данбара заслуживает серьезного внимания<sup>7</sup>.

### **Когнитивные проблемы**

Серьезные разочарования приносит крупным организациям невозможность добиться того, чтобы все «читали с одного листа». Памятуя о возможности различных интерпретаций официальной информации, о неформальных намеках, советах и сведениях, трудно предположить, что сообщения могут быть

восприняты и истолкованы без искажений. Нельзя гарантировать, что люди будут реагировать одинаково на одно и то же, даже если физически будут находиться рядом. Тем не менее общая рабочая среда и возможность открытой дискуссии очень важны для укрепления взаимопонимания. Когда, например, люди вместе ищут причину отказа механизма, вероятность правильного решения выше. А два человека, совместно анализирующие электронную таблицу, могут обсуждать правильность сделанных допущений, докапываться до первопричин неудач и отыскивать такие подходы, о которых по отдельности они бы не додумались.

Польза записей и даже телефона не слишком велика с точки зрения передачи специфики окружающей среды и поддержки взаимодействия, которые могут способствовать правильному пониманию сложившейся ситуации. Ремонтники Хегох, например, отмечали, что стандартные справочники плохо помогали при диагностике неисправностей. Сложность копировальных аппаратов, влияние окружающей среды (температуры и влажности, например) требуют более глубокого контекстно-зависимого подхода, чем может дать любой справочник. Успех ремонта зависит от опыта и знаний мастеров. Обсуждение проблемы с коллегами поможет быстрее найти решение, чтобы отремонтировать оборудование «на месте», чем стандартные процедуры<sup>8</sup>.

## **Как виртуальное общение решает проблемы социального капитала**

В создании социального капитала жизненно важную роль играет личное общение. Но, учитывая, что такое общение не всегда возможно, следует рассмотреть и виртуальные способы создания и использования социального капитала. За последние несколько лет появился ряд технологий, которые помогают нам расширить круг взаимодействий. Связанные с каждым из трех «измерений» социального капитала технологии могут помочь сохранить и, возможно, даже увеличить ценность взаимоотношений в рамках организации.

### **Проблемы структуры**

Главное достоинство компьютерных коммуникаций — легкость установления связей между людьми. Еще в 1968 г. пионеры ARPANET Дж. К. Р. Ликлайдер и Роберт Тейлор предсказывали, что компьютерные сети позволят людям покончить с зависимостью от места проживания и ограничениями, характерными для социальных групп, к которым они принадлежат. Ликлайдер и Тейлор предвидели, что с помощью таких сетей станут создаваться «сообщества не по месту жительства, а по интересам»<sup>9</sup>. Хотя мы иногда оспариваем роль этих технологий в преодолении границ, особенно иерархических, дискуссии, как правило, разворачиваются вокруг масштаба влияния, но никто не спорит с тем, что такое влияние существует<sup>10</sup>.

Исследователи, которые изучали специфику виртуального сотрудничества в Lucent Technologies, отмечают, что:

...Эволюция эмоциональной связи часто происходит в результате случайных разговоров, необязательно связанных с работой. Возможность такого общения на расстоянии ограничена формальной природой телекоммуникаций. Поэтому телеконференцию с коллегами и руководителями нельзя назвать идеальной средой для развития более глубоких взаимоотношений<sup>11</sup>.

Напрашивается вывод, что простота использования и относительная неформальность таких инструментов, как электронная почта, поможет разрушить формальную природу общения на расстоянии, что скажется на развитии взаимоотношений. В целом все же ни электронная почта, ни доски объявлений, ни другие традиционные виртуальные инструменты не поддерживают случайного общения, которое, как говорится, «зажигает» в организациях искорку истинного творчества<sup>12</sup>. Такую возможность дают системы мгновенного обмена сообщениями. Поскольку эти программы позволяют определить, когда другие члены группы или компании находятся «на связи», вы можете общаться с сотнями респондентов, а не только с теми, с кем в течение рабочего дня встречаетесь в офисе.

Одна из самых больших проблем территориально распределенных организаций — выход на нужных специалистов. Первые попытки обращения к этой проблеме ограничивались составлением электронных «желтых страниц» (справочников) и созданием хранилищ информации, где люди, владеющие специальными знаниями, могли разместить сведения о себе, рассказать о своей квалификации. Хотя некоторые из этих попыток определенно были полезны, большинство из них не принесло желаемых результатов. Как правило, эти системы опирались на обобщенные категории, которые не отвечали потребностям тех, кто пытался охарактеризовать свой профессиональный уровень или найти эксперта по определенному вопросу. Информацию в них вносили конечные пользователи, при этом ожидалось, что они сами дадут оценку своей квалификации. Опыт показал, что люди редко могут оценить себя объективно. Кроме того, профили экспертов во многих хранилищах должны были регулярно обновляться самими экспертами, но до этого не всегда у них доходили руки, и в результате системы теряли актуальность.

Сегодняшние экспертные системы поддерживают пассивное составление профилей пользователей, что помогает решить эти проблемы. Подобные системы используют технологии извлечения знаний, позволяющие анализировать содержание электронной почты и других хранилищ данных и создавать профили личных интересов. Люди могут оценивать и редактировать свои профили, а также динамически обновлять их на основе нового контента. Профили помогают искать специалистов и выявлять тех, кто желает и способен поделиться своим мнением по определенным вопросам.

Другие экспертные системы используют методику «вопрос — ответ», рейтинги и процессы, «подключающие» экспертов только в определенных си-

туациях. Программа обеспечивает маршрутизацию вопроса и следит за тем, чтобы эксперты не были перегружены. Как и в системах составления профилей, характеристики со временем обновляются, что связано как с оценкой получаемых откликов, так и с тем, что пользователи начинают направлять запросы нужному специалисту напрямую.

### **Реляционные проблемы**

Связи установить просто, создать отношения — гораздо труднее. Проблема укрепления отношений в виртуальных средах привлекает большой интерес и теоретиков, и практиков бизнеса. Одна из основных проблем века Интернета заключается в том, чтобы понять, каким образом мы решаем доверять тому, кого мы не видим и, возможно, никогда даже не встретим. Тим Бернерз-Ли, один из основателей современного Интернета, говорит, что «вопросы, затрагивающие качество информации, склонности, поддержку, личное пространство и доверие — фундаментальные ценности общества, — чаще всего понимаются в Сети неверно и эксплуатируются не слишком порядочными людьми»<sup>13</sup>. Если учесть, что в виртуальной среде легко представить себя в выгодном свете или завуалировать свои намерения, так как трудно обеспечить достоверность без традиционных механизмов социального подкрепления, то неудивительно, что люди используют защитные барьеры. Кроме того, публичная природа виртуального общения, например на форумах, не дает возможности защититься от тех, кто не подчиняется традиционным нормам социального взаимодействия. Флеймы\* и другие атаки снижают уровень социального доверия в виртуальной среде и отвращают от общения людей, стремящихся к более открытым взаимоотношениям<sup>14</sup>.

Тем не менее виртуальность создает новые способы передачи социальных сигналов для установления связей. Как правило, мы решаем, заслуживает ли человек доверия, анализируя его поведение в различных ситуациях. Но в реальных условиях сразу определить это трудно. Коллеги, например, могут понять, насколько хорошо человек подготовился к выступлению на собрании или как он помог партнеру, который бьется со сложной проблемой, но это находится вне поля зрения более широкой аудитории. Люди могут чего-то бояться, скрывать свой альтруизм или, наоборот, свое сомнительное поведение. В виртуальной среде все это становится очевидным благодаря технологиям сотрудничества. Наиболее распространенные из них — форумы, базы данных или программные средства для коллективной работы. Здесь сразу понятно, кто участвует в дискуссиях и делится своими знаниями с остальными, а кто нет.

### **Когнитивные проблемы**

Виртуальные коммуникации не позволяют однозначно воспринимать контекст и подоплеку конкретной ситуации. В виртуальной среде общение создает опре-

\* Флейм (flame) — сообщение, посланное с целью оскорбить или унижить респондента.

деленные трудности, которые мешают развитию взаимопонимания и обмену знаниями. Прежде всего это связано с культурными и лингвистическими отличиями, которые затрудняют переписку, начатую с самыми добрыми намерениями. Беседовать с человеком, не очень хорошо знающим язык собеседника, достаточно тяжело даже в привычном общении, а разговаривать без опоры на мимику, жесты и другие невербальные символы еще тяжелее. В виртуальной среде труднее создается и общий контекст, так как наиболее часто используемые виды коммуникаций — телефон и электронная почта — ориентированы на одно из двух наших чувств — зрение или слух. Эти средства общения малоэффективны для обмена другими сенсорными сигналами, которые помогают при передаче знаний и развитии взаимопонимания.

Возможно, самой большой проблемой создания социального капитала в виртуальном мире можно назвать сложность построения общего набора посылок. В реальных условиях общении упрощают ориентиры, которыми в разговоре могут пользоваться все. Например, работающие вместе техники, пытаются наладить отказавшее оборудование, одинаково оценивают состояние машины, влияние окружающей среды и на основе этого решают, в чем проблема.

В виртуальном мире создание общего контекста, необходимого для эффективного распространения знаний, значительно труднее. Отсутствие единого восприятия ситуации, различия в культурах и языковой барьер заметно затрудняют процесс передачи знаний. Однако есть технологии, помогающие преодолеть это препятствие. Так, во время видеоконференций можно увидеть собеседника в лицо, получить достаточно информации о конкретной ситуации и выработать общую точку зрения. Классический пример работы виртуальной команды — проект British Petroleum, демонстрирующий, насколько важно при работе в удаленном режиме «видеть» ситуацию, чтобы принять лучшее решение<sup>15</sup>. С помощью видеоконференций члены разбросанных по свету команд могут обсудить проблему и выработать общее решение. Другой важный компонент виртуального проекта British Petroleum — электронная доска объявлений, при помощи которой нефтяники, находящиеся в разных местах земного шара, могут совместно изучать и обсуждать любой документ. Она позволяет вносить изменения в отчет или презентацию в реальном режиме времени, т.е. люди в буквальном смысле слова получают возможность «читать с одного листа». Хотя некоторые технологии, помогающие виртуальному общению, сложны для пользования, рост пропускной способности информационных систем и их постоянное совершенствование упростят в будущем совместную работу в реальном времени.

### **Асе Hardware: создание и использование социального капитала в виртуальном сообществе**

Теперь на примере компании, которая существует свыше 75 лет, посмотрим, как виртуальное общение помогает строить и использовать социальный капи-

тал. Сообщество Ace Hardware's Commercial and Industrial Supply Community (ACIS), объединяющее 300 дилеров компании Ace Hardware, создано с целью совместного решения проблем и лучшего обслуживания крупных клиентов.

### ***Социальный капитал в кооперативе***

Компания Ace Hardware торгует строительными материалами, инструментами, краской, садовым инвентарем и другими товарами, поставляемыми 5000 компаниями из США и 62 других стран. Ace представляет собой кооператив — структуру, не типичную для розничной торговли, но встречающуюся в среде торговцев инструментом. Ace поставляет товары с более чем 20 оптовых складов. Дилеры добровольно вступают в кооператив, чтобы пользоваться оптовыми скидками, участвовать в национальных программах рекламы, страхования и тренинга. Как члены кооператива они получают дивиденды с прибыли. Их взаимоотношения строятся на коммерческой основе, но для них характерны доверие и лояльность. Многие члены кооператива — это уже второе или третье поколение дилеров Ace, поэтому их отношения носят «семейный», а не исключительно коммерческий характер.

Магазины Ace, торгующие инструментами, стали символом американских городов. Хотя покупатели этих магазинов — по большей части люди, любящие мастерить, значительную часть клиентов компании составляют коммерческие и промышленные предприятия, такие, как компании по ремонту квартир, больницы, школы. Иными словами, магазины Ace обслуживают не только индивидуальных, но и корпоративных клиентов.

В условиях конкуренции на рынке инструментов корпоративные клиенты особо важны для местных дилеров, которые имеют возможность предоставить лучшее обслуживание, чем крупные магазины, такие, как Home Depot. Но работа с корпоративными клиентами требует определенных знаний и опыта, а также разнообразия товарных линий. Для быстрого развития на основе накопленных коммерческих и отраслевых знаний Ace потребовался такой актив, как социальный капитал сети дилеров. Их опыт, общие цели и личные знакомства дали возможность построить виртуальное сообщество.

### ***Создание сообщества ACIS***

Одни дилеры Ace обслуживают корпоративных клиентов уже несколько десятилетий. Для других — это новый сегмент рынка, и они хотят как можно быстрее научиться работать с ними. Помочь дилерам войти в контакт и дать им необходимые знания — вот главная цель сообщества ACIS.

Ядро ACIS — сайт ACENET 2000 — интегрированный набор досок объявлений, виртуальных семинаров, бюллетеней и программ для корпоративных клиентов. Доски объявлений используются в нескольких целях. Одна из них, «Ярмарка товаров», позволяет дилерам обсудить вопросы работы с поставщиками и рассказать о характеристиках разных товаров. Другая («Спроси

Тину»), которую ведет менеджер Тина Лопотко, состоит из ответов на вопросы дилеров, и построена так, что этими ответами может воспользоваться любой дилер компании. Доска «Поиск товаров» призвана помочь в поиске поставщиков редко запрашиваемых товаров.

Виртуальные семинары — это часть программы под названием «Уголок наставника». «Наставником» может стать любой специалист: дилер, сотрудник Асе и даже поставщик. Наставник освещает конкретную тему, рассылает заготовленные заранее материалы и отвечает на вопросы дилеров.

Популярный раздел ACENET — «Магазин месяца». На стартовой странице сайта можно разместить фотографию магазина, рассказать о создании бизнеса и о своих проблемах. Надо сказать, что эти истории, как правило, касаются не только бизнеса: дилеры рассказывают о рождениях и смерти, стихийных бедствиях и превратностях судьбы. Это рождает доверие и устанавливает связи. Такие истории помогают соотнести проблемы каждого дилера с жизненным опытом остальных. Информация о магазине месяца появляется на стартовой странице, а также на доске объявлений, где другие дилеры могут поделиться аналогичным опытом или задать вопросы.

### **Роль социального капитала**

Сообщество ACIS отражает не только *построение* социального капитала, но и его *использование*. Иными словами, это попытка с помощью социального капитала как можно быстрее получить необходимые знания, чтобы отвечать требованиям рынка. Социальный капитал сообщества дилеров возник не за месяц и не за год: он создавался в течение многих лет, укреплялся и обновлялся за счет встреч «лицом к лицу», которые проводятся четыре раза в год.

Чтобы понять, как ACIS формирует социальный капитал, необходимо оценить его составляющие. Изучая влияние технологий на социальный капитал, Пол Резник особо выделяет семь «продуктивных ресурсов», которые развиваются в социальной сети:

- коммуникационные каналы;
- общие знания;
- общие ценности;
- своеобразие коллектива;
- роли и нормы;
- обязательства;
- доверие<sup>16</sup>.

Эти ресурсы направлены на решение задач, поставленных тремя «изменениями» социального капитала. Первый — коммуникационные каналы — относится к структуре, следующие четыре в основном лежат в когнитивной плоскости, а обязательства и доверие — в реляционной. Виртуальное взаимодействие в сообществе ACIS оказывает заметное влияние на каждый из этих ресурсов. Как любая сетевая инициатива, этот проект изменил характер ком-



муникаций, которые существовали в сети. Не каждый дилер может присутствовать на общих встречах. Телефоном пользуются лишь те, кто знаком друг с другом. Сайт же треть дилеров сообщества ACIS посещает раз в неделю, и почти все виртуально встречаются хотя бы раз в месяц. Онлайн-общество помогло установить связи, которые раньше были недоступны.

Обмен знаниями — одна из целей проекта ACIS, и это явно проявляется как в дискуссиях, так и в историях, которые рассказывают дилеры. Например, дилер из Булхеда, штат Аризона, рассказал, с чем он столкнулся при продаже краски оператору казино. Покупатель заявил, что другой поставщик активно использует в рекламе слова «прямо на металл», которые указывают на высокую адгезию к металлическим поверхностям. Услышав о такой характеристике, дилер обратился к сообществу за советом. Коллеги предложили отправить образец продукции конкурента в лабораторию Асе. Анализ показал, что эти слова были просто маркетинговой уловкой — продукт Асе по химическому составу лучше подходил для металлических поверхностей. Дилер выиграл контракт, а сообщество получило новые знания.

В отличие от других форм сотрудничества, виртуальное взаимодействие в сообществе открыто и совершенно прозрачно, поскольку служит постоянным напоминанием об общих ценностях. В «Ярмарке товаров» дилеры откровенно рассказывают о работе с разными поставщиками, о разных товарах. Они анализируют свои замечания, ставят вопросы и тем самым помогают Асе лучше понять их нужды. Этот форум, созданный Асе, демонстрирует уважение к дилерам и серьезное отношение к их проблемам. Иными словами, форум Асе — это место, где дилеры могут задавать вопросы и решать проблемы.

Конечно, одна из основных проблем расширения бизнеса заключается в индивидуальности каждой компании. Сегодня любой дилер может торговать с корпоративными клиентами. При этом он вовсе не обязан демонстрировать свою принадлежность к Асе. Так и должно быть в кооперативе, где независимость — это основа основ. И все же Асе признает, что можно многого добиться, поощряя чувство принадлежности к единой структуре дилеров, преследующих общие цели. Корпоративное сообщество ACIS позволило сделать это в национальном масштабе.

А что же взаимные обязательства? Несмотря на то что дилеры дорожат своей независимостью, они понимают, что сеть — это сильный актив. Сообщества по-настоящему эффективны, когда основаны на доверии: иными словами, когда их члены помогают друг другу, не ожидая за это благодарности, а наоборот, надеясь на помощь в затруднительной ситуации. Доска «Поиск источников» на сайте ACIS — хороший тому пример. Дилеры обращаются за помощью в «Поиск», когда потребитель заказывает товар, который дилер никогда раньше не закупал. В работе с корпоративными клиентами порой крайне сложно отыскать товар, необходимый покупателю. С помощью «Поиска» можно найти товар без особого труда. Дилер в Нью-Йорке, помогаю-

щий дилеру в Сан-Франциско, не ждет от него ответной услуги, но знает, что всегда может получить помощь в сети.

Известный специалист по виртуальным сообществам Лайза Кимбалл указывает, что большинство групп — реальных или виртуальных — работает продуктивнее, если четко определены их роли и нормы. В виртуальных группах, по ее словам, люди воспринимают этот факт спокойнее, чем при работе «лицом к лицу». Например, очень немногие продавцы инструментов сочли бы для себя приемлемой роль наставника, независимо от того, насколько велик их собственный опыт. Но участие в таких программах, как «Уголок наставника», где дилеры и персонал Асе дискутируют по интересующим всех вопросам, дает им возможность понять, что им есть чему поучиться и чему научить других.

И наконец, доверие. Дэниел Макалистер говорит о различии между эмоциональным доверием, возникающем на основе эмоциональной связи между людьми, и когнитивным доверием, связанным с верой в то, что на человека можно положиться<sup>17</sup>. Очевидно, что оба вида доверия критически важны для организации. Несмотря на то что роль общения, укрепляющего эмоциональное доверие, не вполне ясна, очевидно, что взаимодействие между людьми в виртуальном пространстве, их опыт, отзывчивость, надежность и пр. — основа для роста когнитивного доверия.

Успех ACIS показывает, что виртуальное взаимодействие может опираться на социальный капитал и наращивать его, что так важно для сотрудничества и обмена знаниями. Мы продолжим изучение социального капитала и виртуального общения, наблюдая за развитием этого и других онлайн-сообществ.

### Примечания

1. Barry Wellman and Milena Gulia, «Virtual Communities as Communities: Net Surfers Don't Ride Alone» в книге: Marc Smith and Peter Kollock (eds.), *Communities in Cyberspace: Perspectives on New Forms of Social Organization* (London: Routledge, 2001), pp. 167–194.
2. Janine Nahapiet and Sumantra Ghoshal, «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23 no. 2, 1998, p. 243.
3. См.: Глава 1 в книге: Eric Lesser (ed.), *Knowledge and Social Capital* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2000).
4. Elena Rocco, «Trust Breaks Down in Electronic Contexts But Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact», *Proceedings of CHI '98* (New York: ACM Press, 1998).
5. Более подробное описание ситуации в Alcoa и Oticon см.: Don Cohen and Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001).

6. Elena Rocco, Thomas Finholt, Erik Hofer, and James Herbsleb, «Designing as If Trust Mattered», Collaboratory for Research on Electronic Work (CREW) technical report, University of Michigan, Ann Arbor, 2000.
7. Аргументы Данбара приведены в *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996).
8. Julian Orr, *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job* (Ithaca, NY: ILR Press, 1994).
9. J. C. R. Licklider and Robert W. Taylor, «The Computer and Communication Device», *Science and Technology* (April 1968), pp. 21–31.
10. David A. Owens, Margaret A. Neale, and Robert I. Sutton, «Technologies of Status Management: Status Dynamics in E-Mail Communications», *Research on Managing Groups and Teams*, vol. 3, 2000, pp. 205–230.
11. Rocco et al.
12. Cohen and Prusak, p. 143.
13. Tim Berners-Lee, *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web* (New York: Harperbusiness, 2000), p. 206.
14. Anita Blanchard and Tom Horan, «Virtual Communities and Social Capital» в книге: Eric Lesser (ed.), *Knowledge and Social Capital* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2000), p. 299.
15. Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 1997), p. 19.
16. Paul Resnick, «Beyond Bowling Together: Socio-Technical Capital» в книге: John Carroll (ed.), *HCI in the New Millenium* (Reading, MA: Addison-Wesley).
17. D. J. McAllister, «Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1995, pp. 24–59.

## Доверие и распространение знаний: критически важное сочетание\*

ДЭНИЕЛ З. ЛЕВИН

РОБ КРОСС

ЛАЙЗА К. АБРАМС

ЭРИК Л. ЛЕССЕР

### Введение

Руководители современных организаций часто задают вопрос, что делать, чтобы люди охотнее делились своими знаниями. Большая часть академической и деловой литературы, а также наш опыт свидетельствуют, что успешный обмен знаниями идет там, где люди в течение длительного времени работают бок о бок. Но систематически никто не изучал, почему все же длительное взаимодействие способствует распространению знаний. Не чувствуя связи между постоянным взаимодействием (прочная связь) сотрудников и эффективным обменом знаниями, руководители часто не знают, как поддержать практику распространения знаний и передачи опыта. Нужно ли создавать для людей единой рабочее пространство? А может быть, следует отправлять их на разнообразные «веревочные курсы», а затем анализировать, какие мысли и чувства у них это вызывает? Большая часть исследований не дает ясных указаний по этим вопросам.

Чтобы лучше изучить аспекты личных взаимоотношений и обмена знаниями, мы провели опрос 138 сотрудников трех компаний: подразделения американской фармацевтической фирмы, отделения британского банка и нефтегазовой фирмы из Канады. Работа, которую они выполняли, требует интенсивного использования знаний, и мы предположили, что они будут видеть в своих коллегах источники информации. Мы попросили респондентов обратиться к одному из недавних проектов, которым они занимались, и оценить полезность знаний, которые они получили от тех, к кому обращались за советом в процессе работы. Результаты проведенных опросов позволили дать некоторые практические рекомендации компаниям, стремящимся к более эффективному распространению знаний<sup>1</sup>.

---

\* © 2002, IBM Corporation. Перепечатано с разрешения корпорации IBM.

## Недостающее звено: доверие

Цель первой части исследования заключалась в поиске ответа на фундаментальный вопрос: действительно ли прочные связи между коллегами способствуют распространению знаний? Мы предположили, что магическим элементом, объединяющим прочные связи и распространение знаний, служит доверие. Когда в деловом сообществе заходит разговор о доверии, люди обычно теряются, разводят руками и говорят что-то о культуре. Но с учетом важности этой темы для проектов по передаче знаний необходимо добиться более четкой формулировки понятия «доверие».

Результаты нашего исследования указывают на существование двух видов доверия, играющих ключевую роль в процессе обмена знаниями: веры в доброжелательность и веры в компетентность. Как правило, когда мы говорим о доверии, речь идет о вере в доброжелательность: мы верим, что преднамеренно человек не нанесет никому вреда, даже если у него будет такая возможность. Однако есть и другой вид доверия, имеющий важное значение для распространения знаний, — это вера в компетентность. Иными словами, мы верим, что специалист — носитель знаний — хорошо знает свой предмет.

Оба вида доверия могут существовать независимо друг от друга. Например, я могу полагать, что мой коллега обладает той информацией, которая мне нужна (компетентность), но при этом не верить, что он поможет мне, когда это понадобится (доброжелательность). И наоборот, другие люди, я уверен, помогли бы мне (доброжелательность), но не обладают нужными знаниями или умениями (компетентность). В целом, можно говорить об эффективности обмена знаниями, когда получатель знаний оценивает источник как компетентный и доброжелательный одновременно.

Что же касается нашего вопроса о связи между регулярностью взаимодействия и обменом знаниями, исследование подчеркивает, что эффективный обмен знаниями обеспечивается доверием, а не наличием прочной связи как таковой. Наш опрос дал несколько неожиданный вывод: доверие не всегда требует частого, постоянного общения, оно возникает и при нерегулярном общении (слабая связь). Поэтому если человек уверен в компетентности или доброжелательности своего собеседника, обмен знаниями происходит как при «прочных», так и при «слабых» связях.

Если существует доверие, то, по мнению респондентов, при слабой связи люди получают более ценные знания. На первый взгляд это кажется парадоксальным. Однако прочные связи, как правило, объединяют людей, обладающих сходным набором знаний, придерживающихся схожих идей и концепций. Слабая связь говорит о том, что людей мало что объединяет: они, скорее всего, контактируют с разными социальными сетями и владеют разными знаниями. Поэтому при поиске знаний люди, с которыми связи слабые, будут для нас важнее, чем те, с кем мы имеем прочные связи, поскольку у нас разные точки зрения и иной подход к решению проблем. Ключ к эффектив-

ной передаче знаний заключается, однако, в том, что любым связям — как прочным, так и слабым — должно сопутствовать доверие.

### **Разные виды знаний требуют разных форм доверия**

Второй ключевой вопрос, на который мы обратили внимание в ходе исследования, относится к влиянию природы знаний на характер доверия при распространении знаний. Предполагается, что если знания просты и понятны (например, о том, как пройти в офис), то компетентность носителя знаний редко вызывает вопросы (хотя нужна вера в доброжелательность носителя, чтобы воспринимать эти сведения как точные). Но когда знания носят эмпирический характер, плохо поддаются проверке или неявны по своей природе (например, вопросы создания альянса), необходима полная уверенность в компетентности носителя.

И действительно, результаты нашего исследования показали, что вера в компетентность играет важнейшую роль в передаче неявных знаний. Это серьезное открытие, поскольку большая часть ценных знаний в организациях — знания эмпирические, с трудом поддающиеся формализации. Для передачи формализованных знаний вера в компетентность не столь важна. А вот вера в доброжелательность весьма существенна для передачи как явно-го, так и неявного знания.

### **Принятие решения о доверии к носителю знаний**

После того как мы установили, что доверие — критический элемент процесса обмена знаниями, перейдем к следующему вопросу: что принимается во внимание при определении, заслуживает ли их источник доверия? По результатам предыдущих исследований можно предположить, что существует четыре фактора (табл. 3.1), которые потенциально могут повлиять на принятие такого решения.

Мы обнаружили, что в поисках знаний люди полагались и на другие существенные факторы, характеризующие отношения между людьми, чтобы определить, испытывают ли они доверие к носителю знаний. Наличие этих факторов определяет вид испытываемого доверия (вера в компетентность или доброжелательность). Как показано в табл. 3.2, для возникновения веры в компетентность важны три фактора: осмотрительность, общий язык и общие цели. Для веры в доброжелательность необходимо еще наличие прочной связи и восприимчивость.

### **Значение доверия для организаций**

Исследование подтверждает, что для организаций значимо не только доверие, но и его отсутствие. Менеджеры часто задумываются над ролью человеческого фактора в процессе управления знаниями, и наше исследование

**Таблица 3.1.** Факторы, которые могут повлиять на принятие решения о доверии к источнику знаний

Фактор	Причина	Изученные характеристики
Демографическое сходство	Многие специалисты в сфере бизнеса и коммуникаций отмечают важность сходства по демографическим характеристикам для общения и укрепления доверия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пол</li> <li>• Возраст</li> </ul>
Организационное сходство	Велика вероятность, что элементы модели организации, например структура, порядок работы с персоналом и управление, оказывают непосредственное влияние на степень доверия в организациях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выполняемые функции</li> <li>• Расположение рабочих мест</li> <li>• Общая работа</li> <li>• Положение в иерархии относительно друг друга</li> </ul>
Социальный капитал	Недавние исследования показали, что постоянные взаимоотношения между людьми влияют на доверие и обмен знаниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Связь между тем, кто ищет знания, и носителем знаний</li> <li>• Общее видение и цели</li> <li>• Общий язык и терминология</li> </ul>
Поведение носителей знаний	Кроме организационных факторов, влияние на решение может оказать поведение людей — носителей знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступность (Есть ли у носителя знаний свободное время и возможность уделить внимание тому, кто к нему обращается?)</li> <li>• Осмотрительность (Сможет ли носитель знаний соблюсти конфиденциальность?)</li> <li>• Восприимчивость (Умеет ли носитель знаний слушать?)</li> </ul>

**Таблица 3.2.** Существенные факторы, которые влияют на решение о доверии к носителю знаний

Факторы	Определение	Влияние на веру в компетентность	Влияние на веру в доброжелательность
Общий язык	Одинаковое понимание темы, использование сходного жаргона и терминологии	Да	Да
Общее видение	То, насколько носитель знаний и обратившийся к нему, разделяют цели и заботы друг друга	Да	Да
Осмотрительность	Способность носителя знаний сохранять конфиденциальность	Да	Да
Восприимчивость	Способность носителя знаний выслушать других	Нет	Да
Прочные связи	Тесные взаимоотношения и частое общение между сторонами	Нет	Да

подчеркивает особую важность доверия для эффективного обмена знаниями. Поддержка среды, которая позволяет сотрудникам укреплять веру в компетентность и доброжелательность коллег, должно занимать ключевое место в планах по управлению знаниями.

Результаты исследования показывают, что вера в доброжелательность необходима всегда, но вера в компетентность приобретает особую значимость при передаче знаний, с трудом поддающихся формализации. Чтобы люди воспользовались преимуществами неявного знания, они должны быть уверены, что носитель знаний не только готов помочь, но и хорошо знает данную область. Нелегко найти тех, кто желают помогать другим и разбираются в конкретных вопросах. Особенно трудно найти их в крупных, территориально распределенных организациях, где у людей порой нет возможности лично познакомиться с сотрудниками, выполняющими аналогичную работу. К тому же последние могут не испытывать желания делиться опытом, особенно если не чувствуют важности своих знаний или не хотят привлекать внимание к своей персоне. Есть несколько способов ознакомить других со своим опытом: работа в неформальных сообществах практиков, участие в виртуальных конференциях и дискуссиях, выступления на собраниях, обучение и наставничество. Когда люди делятся своим опытом, растет уверенность в их компетентности.

В заключение следует отметить, что руководители имеют возможность повлиять на формирование доверия в коллективе. Вот примеры некоторых действий, направленных на укрепление доверия:

- *Создание единого представления о работе.* Одна из сфер, в которой руководители могут влиять на создание представления о компании, — это сущность или цель работы. Факторы, значимые для укрепления веры в доброжелательность и компетентность, такие, как общий язык и цели, необходимы и для формирования представления о том, как выполняется, оценивается и вознаграждается работа. Это дает возможность сотрудникам лучше понять цели и ценности компании.
- *Поведение, заслуживающее доверия.* Еще одна область, где менеджеры могут повлиять на уровень доверия, — это моделирование и поощрение поведения, способствующего укреплению доверия, например поддержка восприимчивости и осмотрительности. Использование навыков активного слушания и поощрение сотрудников к обсуждению личных интересов порождает доверие к руководителям. Как рассказывал генеральный директор Mattel Роберт Экерт, он с самого начала работы в компании придавал особую важность завтракам в кафетерии, позволяя сотрудникам задавать ему любые вопросы, и внимательно прислушивался не только к интонациям, но и к словам, которые они использовали в разговоре друг с другом<sup>2</sup>. Все это помогло ему построить гармоничные отношения с коллегами, что укрепило их доверие к нему.



- *Создание условий для совместной работы.* Руководители могут повлиять на выбор помещения и компоновку рабочих мест. Исследование показало, что, несмотря на то что частое взаимодействие не всегда рождает доверие, оно инициирует общение, при котором может проявиться доброжелательность. Поэтому менеджерам нужно продумать, как создать физическое и виртуальное пространство, в котором люди могут свободно взаимодействовать друг с другом. Хотя члены рабочих групп, чьи рабочие места территориально распределены, не имеют возможности регулярно собираться вместе, руководителям следует организовывать такие встречи, особенно на начальных стадиях проекта. В процессе работы подобные встречи проводятся время от времени, чтобы «подзарядить» взаимоотношения и установить связи между людьми. Кроме того, для совместной работы можно использовать различные компьютерные технологии, в том числе и обмен сообщениями в режиме реального времени, что облегчит членам групп общение в тех случаях, когда они не могут работать в одном помещении.

## **Выводы**

Для распространения знаний недостаточно регулярно проводить собрания или отправлять сотрудников на курсы по обмену опытом. Необходимо создать условия, в которых люди поймут, хорошо ли знают их коллеги свой предмет и желают ли поделиться своими знаниями. Без веры в компетентность и доброжелательность носителя знаний трудно эффективно использовать наиболее ценный ресурс компании: ноу-хау ее сотрудников. Хотя доверие рождается в результате личного общения (непосредственно), руководители могут сыграть существенную роль в создании условий, в которых развивается и укрепляется доверие.

## **Примечания**

1. Подробно о результатах опроса см. два отчета, опубликованных IBM Institute for Knowledge-Based Organizations: «The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer» (March 2002) и «Why Should I Trust You? Antecedents of Trust in a Knowledge Transfer Context» (May 2002). Авторы: Дэниел З. Левин (Университет Ратджерса), Роберт Л. Кросс (Вирджинский университет) и Лайза К. Абрамс (IBM Institute for Knowledge-Based Organizations).
2. «First Person: Where Leadership Starts», *Harvard Business Review*, November 2001, p. 53.



## Часть II

# АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

В 2002 г. IBM приобрела PriceWaterhouseCoopers Consulting (PWCC), тем самым удвоив свое консалтинговое отделение, что привело к созданию одной из крупнейших в мире фирм по управленческому консалтингу. На первых этапах интеграции планировалось провести ряд официальных мероприятий, в результате которых объединенная компания вобрала бы все то лучшее, что имелось в каждой фирме. Предусматривалось создать команды из представителей обеих фирм и решить множество ключевых проблем новой организации, в том числе касающихся развития бизнеса, укомплектованности, стимулирования и методологий.

Вскоре после заключения соглашения с нами связалась старший консультант практики управления знаниями PWCC: она хотела побольше узнать о том, как IBM работает в сфере управления знаниями и чем IBM Institute for Business Value мог бы помочь ей. Мы хорошо ее знали, так как раньше вместе работали в другой фирме. Хотя мы несколько лет не общались, мы быстро нашли общий язык и поделились с ней своим мнением о перспективах слияния. Прошло немного времени, и мы с вновь обретенной коллегой представили друг друга членам наших консалтинговых групп во время телеконференции, таким образом расширив число контактов между нашими организациями. В течение недели эти связи принесли несколько коммерческих предложений, над которыми стали работать сотрудники обеих фирм. Так один-единственный разговор принес множество новых контактов, раскрывших способности и умения членов коллектива, и заложил основы будущего расширения продаж.

Эта история иллюстрирует один важный момент: несмотря на всю значимость официальных мер по интеграции двух фирм, невозможно переоценить значение неформальных социальных сетей как средства распространения знаний. Из наших исследований мы знаем, как быстро и эффективно действуют неформальные сети при поиске людей с нужным опытом, обмене идеями и мнениями, доступе к рабочей информации и «расшифровке» культурных норм и ценностей. К сожалению, организации уделяют мало (если вообще уделяют) внимания укреплению и поддержанию социальных сетей. И это несмотря на то, что многие реалии сегодняшнего бизнеса — сокраще-

ния, переходы работников из компании в компанию и появление «виртуальных работников», которые больше не сидят в офисе, — способны нанести значительный ущерб этим сетям. Как и в беспроводных телефонных сетях, слабые связи внутри социальных сетей могут привести к «обрывам» и искажениям, которые мешают обмену знаниями в организациях, особенно в условиях дефицита времени.

Чтобы лучше понять работу социальных сетей, мы провели довольно обширные исследования, нацеленные на понимание социальных сетей и их влияния на организации. Большая часть работы в этой области проходила под руководством Роба Кросса, профессора Вирджинского университета и бывшего нашего коллеги по IBM, и Эндрю Паркера из KOPF; использовались методы, уже несколько десятилетий применяемые социологами для выделения и лучшего представления динамики создания и работы сети. Анализ социальной сети опирается на данные опросов и программное обеспечение для изучения видов связей между людьми и представления этих связей графически, т.е. таким образом, чтобы их можно было увидеть и сравнить.

В главе 4 Роб Кросс, Нитин Нориа и Эндрю Паркер высказывают предположение о том, что бытующие в обществе представления о неформальных сетях мешают руководителям пользоваться преимуществами этого канала. Среди мифов, которые они развенчивают, и тот, что неформальные сети — это случайные сообщества, которые возникают без какого-либо вмешательства и на которые никто не может повлиять. Авторы утверждают, что на деле можно предпринять многое для поощрения членов групп к формированию и поддержанию ценных связей. Более того, они полагают, что сети не просто состоят из общительных индивидуумов, которые активно ищут компанию. Наоборот, сети развиваются благодаря сознательному поведению, которому можно научиться или которое можно поощрять. Это справедливо и для людей, предпочитающих экран компьютера беседе лицом к лицу. Однако просто активизация «общения ради общения» может оказаться непродуктивной. Организациям следует информировать коллектив о том, «кто какими знаниями владеет», и создавать носителям знаний и тем, кто к ним обращается, условия для формирования собственных связей.

О важности выявления знаний речь идет в главе 5. Роб Кросс, Эндрю Паркер, Лоренс Прусак и Стивен Боргатти выделяют четыре важнейших характеристики взаимоотношений — измерения, влияющие на распространение знаний в сети. Первое относится к концепции *осведомленности* — как люди узнают о знаниях, умениях и способностях других членов группы? Но одной осведомленности для успешного сотрудничества недостаточно. Второе измерение, которое выделяют исследователи, это *доступность*, — может ли тот, кто ищет знания, действительно рассчитывать на чье-то время и внимание, если ему необходима помощь? В современных условиях найти время для общения с экспертом, который загружен поступающими со всех сторон запросами, может оказаться гораздо сложнее, чем найти его самого.

Еще одно — это *участие*, степень готовности носителя знаний работать с теми, кто нуждается в знаниях, помочь им сфокусировать свои вопросы и обдумать процесс решения проблемы. Успешный обмен знаниями, как правило, происходит не тогда, когда источник знаний заваливает спрашивающего информацией, а когда они вместе рассматривают проблему. Такое взаимодействие создает нужный уровень контекста и обмена неявными знаниями, а также гарантирует правильное применение полученных знаний. И наконец — вопрос *свободы*. Уверен ли тот, кто обращается к носителю знаний, что его вопросы воспримут без насмешки? Во многих организациях сама мысль о том, чтобы задать вопрос руководителю, представляется крамольной, так как такое поведение указывает на отсутствие знаний у подчиненного и служит признаком некомпетентности.

Используя методы анализа сетей, авторы показывают, что в рамках каждого из этих четырех измерений люди создают разные сети. Хотя людям хорошо известны профессиональные знания других членов своей группы, можно заметить, что некоторые становятся «узкими местами» для распространения знаний, потому что у них нет времени или интереса помочь другим. Порой люди и готовы помочь, но их останавливает корпоративная культура, которая не дает людям высказываться или сотрудничать с другими. Оценивая эти измерения, организации могут лучше планировать инициативы по поддержке распространения знаний в неформальных сетях.

В главе 6 Роб Кросс, Стивен Боргатти и Эндрю Паркер обращаются к различным проблемам, которые можно выявить с помощью анализа сетей. При работе с разными фирмами авторы обнаружили, что анализ социальных сетей особенно ценен для продвижения сотрудничества в наиболее важных для организации группах, например в командах старших руководителей. Так, изучение моделей распространения знаний между руководителями может показать, насколько велика степень сотрудничества между ними в межфункциональных инициативах и чьи мнения учитывает лидер группы, прежде чем принять решение.

Еще одна ситуация, в которой может принести пользу анализ сетей, это определение моделей общения, складывающихся при пересечении функциональных, иерархических и географических границ. Сетевой анализ помогает найти тех, кто играет важнейшую роль в обмене знаниями, — так называемых «брокеров» знаний в организации. К сожалению, деятельность таких людей часто не получает признания, и это может привести к серьезным проблемам, когда такой человек покинет организацию. Анализ сети также может выявить наличие сильной зависимости от нескольких человек, которые соединяют разрозненные группы. Ограниченность связей может создать потенциально «узкое место», что мешает группе работать эффективно.

Наконец, сетевой анализ может стать важным инструментом оценки уровня интеграции при объединении или реструктуризации. Обращение к моделям распространения знаний, существовавшим до интеграции, может

выделить центральные фигуры, которым следует уделить внимание, чтобы переход прошел гладко, и людей, находящихся на периферии, которые должны быть лучше связаны со всей группой. Кроме того, сравнение состояния группы до и после происшедших изменений поможет определить, изменились ли модели распространения знаний в результате реорганизации.

Анализ социальных сетей дает представление об уникальном характере взаимодействий с нашими коллегами. Используя этот инструмент, мы смотрим на мир словно через объектив: он может помочь нам иначе увидеть то, что мы считаем само собой разумеющимся. Кроме того, анализ социальных сетей позволяет сфокусироваться на вопросах, которые либо ускользнули от нашего внимания, либо вызвали проблемы в новой ситуации. Этот анализ дает менеджерам новый набор инструментов, обеспечивающих большую аналитическую строгость при неформальном сотрудничестве. С помощью этих технологий организации получают возможность подготовить более эффективные, сфокусированные решения в области обмена знаниями.

## Шесть мифов о неформальных сетях и их опровержение\*

РОБ КРОСС

НИТИН НОРИА

ЭНДРЮ ПАРКЕР

За последние десятилетия компании приблизились к идеалу — «организации без границ». В результате реинжиниринга и появления межфункциональных команд ответственность и принятие решений в компаниях сместились на нижний уровень иерархии, а разграничение функций стало менее жестким, что усилило движение информации. С созданием совместных предприятий, альянсов и интеграции цепочек поставок постепенно стали размываться границы между компаниями.

В результате этих перемен формальные структуры отчетности и детально разработанные процессы начинают играть гораздо меньшую роль. Теперь на первый план все чаще выходят неформальные сети: состояние и внутренние связи в этих группах сотрудников оказывают заметное воздействие на стратегию организации и ее эффективность.

Неформальные сети часто выступают в качестве связующего звена в межфункциональных проектах, в альянсах и при слияниях, при создании новых продуктов. В фармацевтической индустрии, например, такая неформальная сеть, как сообщество практиков, имеет первостепенное значение для снижения затрат при разработке и ускорении выведения на рынок новых препаратов. Кроме того, участие в неформальных сетях важно для повышения удовлетворенности своей работой. Сотрудники присоединяются к локальным сетям и поддерживают взаимоотношения, не имея особо сильной связи с организацией в целом.

Многие корпоративные лидеры интуитивно осознают это: покажите схему организации любому руководителю, и он скажет вам, что изображенные на схеме квадратики и линии лишь отчасти отражают реальность. Тем не менее очень

---

\* Перепечатано с разрешения издателя из *MIT Sloan Management Review*, Spring 2002, pp. 67–75. Rob Cross, Nitin Nohria, and Andrew Parker, «Six Myths about Informal Networks — and How to Overcome Them». © 2002, Massachusetts Institute of Technology.

немногие находят время для анализа или поддержки неформальных сетей. Незаметность сетей в организации и отсутствие формального руководства — основные причины такого к ним отношения. Эти сообщества не получают ни ресурсов, ни внимания руководства, часто разобщены, к тому же их работу подрывает существующая практика руководства организацией, когда предпочтение отдается специализации и индивидуальным, а не совместным достижениям.

Неформальные (социальные) сети особенно важны в секторах, где велика роль знаний, где при поиске информации и выполнении работы люди, как правило, ищут опору в личных взаимоотношениях. Этот факт подтверждается не только нашими исследованиями. Исследователь, который занимался этим вопросом свыше десяти лет, обнаружил, что вероятность обращения инженеров и ученых за информацией к друзьям или коллегам, а не к обезличенным источникам, в пять выше<sup>1</sup>. Несмотря на «информационный взрыв», обилие сведений в Интернете и широкое распространение баз данных, люди по-прежнему во многом полагаются на личные сети, когда им нужна помощь в работе.

Понимая растущую важность взаимоотношений в рабочей среде, два года назад мы провели исследование, целью которого было определить, как организации могут поддержать работу, выполняемую в неформальных сетях или при их содействии. Мы изучили более 40 сетей в 23 организациях из числа входящих в Fortune 500 и правительственных агентств. Во всех случаях сети способствовали стратегической и операционной эффективности организаций<sup>2</sup>. Руководителям следует резко изменить свои подходы, если они действительно хотят поддержать работу таких групп. Почти в каждой из организаций вмешательство руководства в деятельность сети опиралось на глубоко укоренившиеся предрассудки, мифы о том, какие меры будут наиболее эффективными для развития сетей.

Как оказалось, существуют шесть мифов, связанных с функционированием социальных сетей, и менеджеры искренне в них верят. В ходе исследования мы помогли понять руководителям, в чем заключаются эти мифы, каким заблуждениям они способствуют и какой вред могут принести. Мы помогли им действовать, опираясь на реальность: иными словами, найти альтернативные пути работы с неформальными сетями. Отделив миф от реальности, топ-менеджеры смогут на деле поддержать рост и работу этих структур, которые приобретают все большее значение.

### **Миф: Чтобы создать хорошую сеть, нужно больше общаться**

Руководители нередко полагают, что сущность неформальной сети — это общение во всех его формах и проявлениях. В результате приходят к выводу, что для объединения разобщенных или развития слабых сетей сотрудникам просто нужно больше и чаще общаться. Как правило, их отношение меняется, если поинтересоваться у них, хотят ли они сами посещать больше собраний и получать больше писем по электронной почте. Действительно,



интенсификация общения в мире информационной перегрузки проблемы не решит.

Надо сказать, что в любой ситуации объем общения необязательно повышает его качество. Нетрудно доказать это, составив диаграммы сетей по результатам ответов на два вопроса: с кем вы обычно общаетесь? К кому в своей работе вы чаще обращаетесь за информацией? (Эти диаграммы могут напугать непосвященного. Подробнее см. пример 4.1.) Наше исследование показало, что ответы на каждый вопрос дают свою диаграмму. Но при наложении диаграммы поиска информации (второй вопрос) на диаграмму общения (первый вопрос) сразу становится ясно, с кем люди общаются, но не обмениваются полезной информацией.

***Реальность: Чтобы создать хорошую сеть, нужно понять, кто какими знаниями владеет***

Менеджеры, занимающиеся построением сетей, должны бороться с тенденцией отождествлять коммуникации с тусовкой. Следует различать реальные достижения сети — что было сделано или что делается сейчас — и ее потенциальные возможности. Необходимо задумываться не только над тем, кто и от кого получает информацию, а о том, кто какими знаниями владеет. Ответы на второй вопрос укажут на плодотворные связи, которые можно установить в будущем. В результате анализа можно выявить сеть, которая, столкнувшись с проблемами или получив новые возможности, будет эффективно использовать опыт своих членов<sup>3</sup>. Так, например, произошло при слиянии двух финансовых организаций, когда их руководители осознали, что сотрудники каждой из них владеют уникальными навыками и знаниями. Подобный подход имеет огромное значение для успешного слияния любых организаций, работа которых предусматривает создание и использование знаний.

Определив, кто какими знаниями владеет, менеджеры поймут, как строить сеть, чтобы увеличить существующие информационные потоки. Например, если члены сети недостаточно связаны друг с другом, можно воспользоваться системами составления профилей сотрудников для интеграции имеющегося в организации опыта. (Для составления таких профилей создается централизованная база данных, куда вносятся сведения об опыте и квалификации работников, с возможностями поиска и обновления данных по мере приобретения людьми новых навыков и знаний.) Чтобы лучше понять, кто какими знаниями владеет, компании могут воспользоваться известными методами работы с персоналом. Например, организовать обед, чтобы собрать новичков и опытных работников за одним столом, или рассказать о знаниях и опыте новичков с помощью специальных карточек типа бейсбольных, которые можно разместить в общедоступных местах.

В этом может помочь и смена привычных рабочих мест. Одна фирма, занимающаяся оказанием услуг, старается сделать так, чтобы ее сотрудники

### Пример 4.1. Что такое диаграмма сети

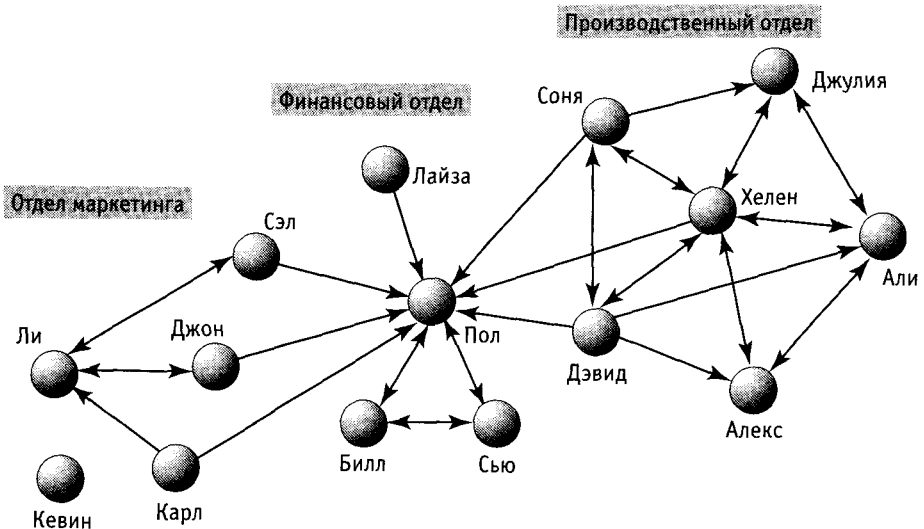
Информацию, собранную в результате изучения социальных сетей, можно использовать для составления диаграммы сети, которая отражает взаимоотношения между членами группы. В нашем примере представлены информационные потоки между разбросанными по всему миру членами команды разработчиков новой продукции.

#### Подгруппы

Группы часто делятся на подгруппы в зависимости от местонахождения, рабочих функций, иерархии, стажа работы, возраста или пола их членов. Наша команда делится по функциональному признаку. Члены трех групп обмениваются между собой незначительным количеством информации. Кроме того, связи в отделах маркетинга и финансов немногочисленны, в то время как в производственном отделе, наоборот, их слишком много. Это можно расценивать двояко. Возможно, производственники научились общаться так, что это идет на пользу всей команде. А может быть, они в такой степени доверяют друг другу, что это мешает их интеграции. Только детальное обсуждение может прояснить, что же в этом отделе происходит на самом деле.

#### Люди на периферии сети

Одни члены группы связаны с ней очень слабо, другие, вероятно, полностью изолированы, т.е. являются членами сети скорее в теории, чем на практике. В этой сети, например, никто не обращается за информацией к Карлу, а Кевин вообще выпал из общей картины. Диаграмма сети сама по себе ничего не говорит о ценности людей как на периферии, так и в центре. Зачастую аутсайдеров редко привлекают к работе, а их интеграция крайне важна для повышения эффективности и продуктивности группы. Конечно, порой люди оказываются в изоляции, потому что у них нет социальных или иных навыков для этой работы. Выявив тех, кто находится на периферии, анализ позволяет предпринять дальнейшие действия по развитию сети.



*Линии и стрелки*

Каждая линия говорит о существовании связи между двумя людьми, стрелки указывают направление потока информации (входящие стрелки означают, что этот человек — носитель информации, исходящие — то, что этот член команды обращается за информацией к остальным). Так, Хелен поддерживает двусторонние отношения со всеми производственниками, но ее контакты с отделами маркетинга и финансов крайне ограничены или отсутствуют вообще.

*Люди в центре сети*

Диаграммы сети показывают, кто из членов группы занимает в ней наиболее важное место. В этой команде на Пола полагаются девять человек. К нему обращаются не только коллеги по финансовому отделу, но и сотрудники отдела маркетинга и производственного отдела. Сам Пол не обращается к тем, кто работает в других отделах. Но диаграмма не может сказать нам, каков характер влияния Пола на группу. Если группа слишком зависит от него, он может оказаться «узким местом», замедляя поток информации и задерживая принятие решений. С другой стороны, такие сотрудники, как Пол, чаще играют положительную роль, не только предоставляя ценную информацию, но и сплочая людей, поэтому эффективность группы может резко снизиться, если он уйдет из компании.

время от времени меняли офисы. Взаимоотношения, возникающие в результате такой практики, складываются в сети, связывающие эти офисы. В результате фирма не только находит новые контракты, но и более качественно выполняет свою работу. Связи между сотрудниками разных офисов помогают росту эффективности за счет роста коллективного опыта.

Выяснив, кто какими знаниями владеет, руководители могут оказать неформальным группам поддержку, не обременяя их членов дополнительными коммуникациями.

**Миф: Связи должны строиться по типу «все со всеми»**

Анализируя работу сетей, мы отмечали, что руководители нередко считают, что сеть должна быть максимально плотной. Но невозможно связать всех членов сети между собой, да в этом и нет необходимости. Связь «все со всеми» не повысит качества сотрудничества и не ускорит решения проблем, но может отрицательно сказаться на продуктивности, потому что необходимость постоянной поддержки таких связей требует времени и сил.

***Реальность: Людям нужно быть «на связи», если есть вероятность стратегической отдачи***

Вместо того чтобы пытаться создать полностью интегрированную сеть, руководителям лучше вкладывать усилия в развитие и сохранение стратегически ценных взаимосвязей. Для выявления критически важных связей можно воспользоваться таким инструментом, как анализ социальной сети (см. пример 4.2).

### **Пример 4.2.** Проведение анализа социальной сети

Анализ, позволяющий оценить модели взаимосвязей в неформальных сетях, — один из важнейших инструментов управления. Выявляя основные модели взаимодействия, анализ социальных сетей помогает руководителям найти обоснованные ответы на такие вопросы, как: свободно ли распространяется в данной сети информация? Способствует ли сотрудничество функциональных отделов или подразделений выведению услуг на рынок? Эффективно ли сеть использует свой коллективный опыт? В результате такой проверки можно повысить качество сотрудничества в стратегических узлах организации. Руководители могут провести анализ социальной сети, выполнив следующие действия.

#### *Правильно выбрать группу*

Хотя анализ социальной сети можно применить для группы любого размера — от нескольких человек до целой организации, — лучше всего сфокусировать внимание на тех группах, которые стратегически важны: например, высшее руководство; группы, работающие в составе межорганизационных партнерств и альянсов; команды, занимающиеся разработкой новых продуктов; сети, в которых пересекаются ключевые рабочие процессы. Неменьший интерес представляют группы, пересекающие физические, функциональные или иерархические границы.

#### *Задать верный вопрос*

Анализ социальной сети можно использовать для получения самой разнообразной информации о существующих в организации группах. Обычно компании интересуются информационными потоками внутри сети (К кому вы обращаетесь за информацией, необходимой для выполнения работы?) или взаимозависимостью сотрудников при выполнении заданий (На чью помощь вы рассчитываете, чтобы завершить работу?). Вопросы могут касаться развития карьеры, сетей, базирующихся на доверии, и даже затрачиваемой на общение энергии (Как общение с таким-то человеком влияет на уровень вашей мотивации?).

#### *Спланировать исследование*

Кроме вопросов о сети исследование должно включать вопросы о времени работы респондентов в организации и в группе, о местоположении офиса, выполняемых функциях и о личности респондента. Ответы на эти вопросы помогут понять, что мешает сети преодолевать различные препятствия. Чтобы развеять беспокойство участников о конфиденциальности опроса, необходимо пояснить, как будут использованы результаты. Наконец, рекомендуется давать на ответы не более 20 минут, что нетрудно при использовании интернет-технологий.

#### *Собрать данные*

Чтобы провести качественный анализ сети, необходимо опросить 80–100% потенциальных ее участников. Если из анализа выпадет ключевой участник, который не принял участия в опросе, это сильно исказит результаты. Чтобы добиться высокой активности участников, спонсор проекта может пустить в дело весь свой авторитет, регулярно напоминая о необходимости ответить на вопросы исследования.

Стимулы в виде билетов в кино, призов или дополнительных выходных дней тоже могут подвигнуть сотрудников принять участие в исследовании. Обратите внимание, что

данные можно собрать, анализируя книги регистрации электронных адресов или телефонных звонков и даже опираясь на личные наблюдения. Но предпочтительнее все же опросы, потому что при этом можно задать вопросы, преследующие конкретную цель.

*Проанализировать данные*

Собранные данные следует обработать с помощью приложений для составления сетевых диаграмм. (В Интернете можно найти самые разные программы — и бесплатные, и сверхдорогие, стоимостью в несколько тысяч долларов.) Программы для количественного анализа сетей помогут, например, определить центральные фигуры сети. При обследовании небольшой группы диаграмма дает полное представление об общей модели сети и ее ключевых фигурах, но для анализа более крупных сетей больше подходит количественный анализ.

*Поделиться результатами*

Даже интерпретация данных может дать много ценного, однако полной отдачи от анализа можно ожидать лишь после того, как с результаты будут доведены до сведения группы или ключевых руководителей. (В зависимости от условий исследования имена участников могут не разглашаться.) Полученная информация дает мощный стимул для коллективного осознания проблем и их решения. Сведения о сети — ценный инструмент диагностики ситуации и инициирования перемен.

К сожалению, в большинстве организаций уровень сотрудничества между группами невысок, что сказывается на эффективности освоения инноваций. Построение модели информационных потоков (или, как это чаще бывает, их отсутствия) и определение критических узлов сети помогают понять, что следует предпринять для поддержки стратегически важного сотрудничества. Гораздо проще провести такие изменения, чем ждать эффекта от жестких директив, которые должны заставить всех работать сообща, широкомасштабных инициатив по организационному обучению или изменения существующей системы стимулирования.

Мы рассматривали специфику целевого сотрудничества в одном коммерческом банке. Спонсор проекта попросил нас оценить сеть, в которую входили 62 менеджера банка. Он намеревался сформировать более гибкую команду руководителей, чтобы сотрудники могли эффективнее использовать знания своих коллег, предлагая услуги по кредитованию и др. К сожалению, работники часто упускали появляющиеся возможности, не зная, что коллеги могут помочь им в работе.

В ходе анализа сети было обнаружено, что прямые связи существовали между 49% сотрудников отдела недвижимости. Но связь между менеджером отдела недвижимости и менеджером из отдела коммерческого кредитования поддерживалась лишь в 10% случаев. При внедрении стратегической программы по интеграции услуг для ключевых клиентов такое отсутствие сотрудничества становилось серьезной проблемой. Также отсутствовала ин-

теграция между отделами кредитования и отделом оценки рисков (сотрудничество с отделом недвижимости — 7%, с отделом коммерческого кредитования — 8%), несмотря на недавно проведенную реструктуризацию в целях интеграции оценки рисков в процессы кредитования для сокращения объема работ и минимизации времени рассмотрения заявок.

По результатам анализа банк внес некоторые изменения во внутренние правила и распорядок работы. Изменилась технология продаж, чтобы обеспечить перекрестные продажи между отделами коммерческого кредитования и недвижимости. Теперь кредитный аналитик подключался к работе кредитной группы уже на этапе предложения. Эти и другие изменения дали желаемый эффект: себестоимость подготовки кредитов снизилась, так как сократилось время на рассмотрение высоко рискованных кредитов, а выручка выросла в результате перекрестных продаж.

### **Миф: Мы мало что можем сделать для неформальных сетей**

Многие руководители считают, что неформальным сетям организации помочь практически невозможно. Одни вынесли это убеждение из бизнес-школы, другие пришли к такому выводу самостоятельно<sup>4</sup>. В основе подобных представлений лежит уверенность в том, что сети возникают исключительно на основе личных взаимоотношений. Личностные различия, по мнению многих, основная причина того, почему одни сети возникают и развиваются, а другие даже не образуются. И поэтому одни группы нельзя интегрировать, поскольку они состоят из «разных людей», а другие не могут сложиться в результате вражды руководителей, например. Хотя такие рассуждения, возможно, имеют смысл, системные силы создают сети столь же часто, как и порождают конфликты между личностями.

### ***Реальность: Неформальным сетям можно помочь, изменяя организационный контекст***

В целях поощрения сотрудничества руководители обычно прибегают к техническим решениям. Во многих организациях, с которыми мы работали, существует хорошая, но не в полной мере используемая техническая инфраструктура, в том числе технологии составления профилей и инструменты, позволяющие работать в удаленном режиме. Вместо того чтобы целиком полагаться на технологии, менеджерам следует оценить, как можно улучшить сотрудничество в неформальных сетях, изменяя области организационного контекста<sup>5</sup>.

Первая область, на которую следует обратить внимание, это формальная структура организации. Прежде чем работать с сетями, следует понять, может ли формальная структура сказаться отрицательно на эффективности группы. Например, в компаниях с жесткой иерархией неформальная сеть, скорее всего, будет отражать эту организационную модель и не сможет проявить гибкость при появлении новых возможностей. В этом случае желатель-

но перераспределить полномочия. Неформальная сеть не выйдет за функциональные рамки или за границы отдела, если распределение работ и практика управления не поддерживают общение между группами. Важнейшая задача лидеров в таких условиях — найти возможности для сотрудничества. Фармацевтическая организация, работу которой мы изучали, добилась этого, придав процессу составления годового бюджета и планирования статус межфункционального проекта. Объединив знания сотрудников о различных лекарственных средствах, организация смогла действовать более эффективно и реализовать новые рыночные возможности.

Практика управления работой — вторая область организационного контекста. Коллективная сила сети — один из наиболее мощных рычагов, которые можно использовать для повышения эффективности группы. В отличие от внеофисных мероприятий или тренингов по формированию команд, развитие взаимоотношений в этом контексте происходит непосредственно в процессе работы и не требует больших затрат.

Руководителям следует более творчески подходить к распределению заданий, чтобы стимулировать эффективное сотрудничество. Так, некоторые консалтинговые фирмы стали назначать на проект сразу несколько сотрудников, даже если удобнее было бы поручить работу одному и просто дать ему больше времени на выполнение работы. По их мнению, ценность взаимоотношений, которые при этом возникают, перевешивают затраты на запуск и выведение на рынок большего числа проектов. Улучшается внутренняя атмосфера, снижается текучесть кадров, создаются более прочные социальные сети, которые консультанты используют в работе над следующими проектами.

Практика управления персоналом — третья область организационного контекста, затрагивающая сотрудничество. Решения по кадровым вопросам, которые институционализированы до такой степени, что воспринимаются как само собой разумеющиеся, часто оказывают долгосрочный эффект на совместную деятельность. Кроме того, руководители могут предпринять ряд мер по поддержке сотрудничества — от найма людей с ярко выраженной склонностью к коллективной работе до премирования усилий по укреплению сотрудничества. (Удивительно, что компании нередко требуют от претендентов на вакансии привести примеры их успешного сотрудничества, но принимают решение о найме исходя из знаний кандидата.) Премия в знак официального признания стремления к сотрудничеству могла бы стать мощным сигналом о том, какая именно работа ценится в компании.

Наконец, культурные ценности, которые ставят индивидуальные достижения выше коллективных усилий и норм поведения и не позволяют людям обмениваться «сырыми» идеями, могут привести к ослаблению связей в сетях. Кого публично превозносят в большинстве организаций? Того, кто рискнул, преодолел трудности и реализовал идею, или того, кто привлек к участию в решении проблемы других людей? Обычно замечают героя, а в результате страдают сети, хотя редко кто это замечает. Можно постепенно менять такую культуру, пуб-

лично отмечая коллективную работу, награждая тех, кто изо всех сил старается помочь другим, и продвигая таких людей наряду с «героями бизнеса».

Главная задача руководителей — начать этот процесс, определить, какое именно коллективное поведение стратегически важно для компании; только тогда можно поощрять сотрудников. Например, руководители производственной компании, с которой мы работали, были обеспокоены столь распространенным среди инженеров синдромом «сделано не у нас». Организация обладала первоклассным опытом, но анализ социальных сетей показал, что люди редко обращались к коллегам из других проектных команд. Чтобы изменить ситуацию, руководители при оценке каждого проекта, на всех совещаниях по планированию и оперативных собраниях взяли за правило задавать один и тот же вопрос: к кому команда обращалась за помощью и каковы ее дальнейшие планы по привлечению внешних экспертов?

### **Миф: Люди вписываются в сети благодаря своим личностным особенностям (которые нельзя изменить)**

Принято считать, что люди, которые хорошо вписываются в сети, — это экстраверты, проявляющие общительность и активность в коллективе. Уверенность о том, что роль человека в группе определяется типом личности, поддерживается мифом о невозможности что-либо изменить для повышения эффективности неформальных сетей. Ведь, в конце концов, нам часто говорят, что изменить человека практически невозможно.

### ***Реальность: То, как люди вписываются в сети, связано с их поведением (на которое можно влиять)***

В нашем анализе социальных сетей мы использовали личностные тесты, в том числе и тест Майерс-Бриггс. Было обнаружено, что связь между личностными характеристиками и положением человека в сети не так сильна, как предполагалось<sup>6</sup>. Даже крайние интроверты могут, причем достаточно часто, устанавливать активные сетевые контакты. Следует больше думать не о характеристиках личности, а о поведении людей, которые оказываются в центре сетей.

Из наших бесед с людьми, входящими в сети, мы сделали вывод, что те, кто занимают в них ключевое положение, ведут себя иначе, чем люди на периферии. Центральные фигуры сосредоточены не только на выполнении задания; они думают и о том, как построить взаимоотношения с окружающими и вовлечь их в работу. По сути, благодаря своему пониманию ценности взаимоотношений они стараются строить собственные сети. Часто они включают построение связей в планы профессионального развития, и порой кажется, что они ежеминутно собираются с кем-то встретиться или созвониться.

Конфигурация сети зависит скорее от поведения, чем от личностных свойств, а поведение человека можно трансформировать. Руководители могут предпринять конкретные шаги по использованию опыта периферийных чле-



нов сети, намеренно привлекая их к работе (так чтобы остальные постепенно признали ценность их знаний и обращались к ним за помощью). Людей можно научить оценивать, развивать и поддерживать свои личные сети. (При внимательном анализе сетей часто обнаруживаются разнообразные предпочтения: например, обращаются только к людям, выполняющим сходную функцию, или находящимся неподалеку, или к сотрудникам того же пола. В этом случае менеджеры часто упускают возможность обратиться к тем, кто находится ниже их в иерархии, у кого, как правило, и есть самая ценная информация.) Развитие сетей может и должно стать частью повседневной работы. Следует рассматривать этот процесс как важнейший элемент ориентации, включать в планы профессионального развития, обучения и подбора персонала.

### **Миф: Люди в центре сети, ставшие «узким местом», должны быть доступнее других**

Люди в центре сети часто работают на износ. Рабочая этика, по сути, увеличивает их ценность с точки зрения эффективности сети, и они порой полагают, что должны работать больше и быть доступнее, чем необходимо. К сожалению, такое поведение приводит к тому, что со временем они становятся «узким местом» и замедляют работу группы.

### ***Реальность: Людям в центре сети, ставшим «узким местом», следует переложить бремя предоставления информации и принятия решений на других***

Стать более доступными и работать еще больше — это не решение для тех, кто в центре сети. Чтобы понять, почему это так, давайте обратимся к результатам исследования международной сети, включающей 218 человек из одной производственной организации. В непосредственном подчинении руководителя этой большой группы находились шесть управляющих из различных регионов мира, которым были подотчетны все остальные члены организации. Как выяснилось, к одному из управляющих за критически важной информацией, необходимой для выполнения работы, периодически обращался 51 человек, а еще 48 считали, что эффективность их работы возрастет, если у них будет возможность чаще обращаться к нему. В результате, работая на пределе возможностей, этот управляющий стал «узким местом» для всей группы. Его мир — мир быстрых решений и активных действий; ему всегда казалось, что все делается с невероятной скоростью, и он не понимал, что сам задерживает всю группу. Пока мы не ознакомили его с результатами анализа и выводами из наших бесед, управляющий не осознавал, что мешает новым возможностям и сдерживает ход проектов. После беседы он перераспределил свои обязанности, делегируя другим право принятия решений и распоряжения информацией. В результате у него высвободилось время на проекты, которые требовали его опыта, и он в меньшей степени стал сдерживать свою сеть.

Хотя это — крайний случай, мы сталкивались с таким положением дел в самых разных сетях. Топ-менеджеры могут вмешаться и исправить ситуацию, перераспределив информационные потоки и делегировав другим полномочия по принятию решений.

Люди часто занимают центральное положение в сети, поскольку они знают нечто, связывающее части организации. Но не следует все брать на себя и пытаться ответить на все вопросы. Вместо этого надо научиться связывать людей напрямую с носителями знаний. Это не только ликвидирует «узкие места», но и притянет людей с периферии к центру.

Очертить информационные потоки руководителя и найти возможность делегирования ответственности можно за пару часов, даже за время обеда. Начните с подготовки собраний в течение последнего месяца, проанализируйте электронную почту за тот же период. Эти несложные действия обычно позволяют определить категории информационных запросов, которые другие члены группы могут обрабатывать более продуктивно.

Определиться с тем, кто будет принимать решения, сложнее, чем выявить информационные потоки в неформальной сети. Люди часто отказываются от новых возможностей, полагая, что усилия на согласование решения слишком велики. Плохо, когда члены недавно образовавшихся групп не знают, куда обратиться за принятием решения. Нередко попытка встречи с занятым менеджером только тормозит процесс. В этом тоже есть элемент риска, когда все в организации полагаются в принятии решений на одного человека, который зачастую слишком далек от повседневных проблем и не всегда может принять хорошо обоснованное решение.

Анализ, подобный тому, что мы провели в отношении информационных запросов, можно использовать и при определении категорий решений. Право принятия решений также можно делегировать. Например, согласование деловых поездок нетрудно выполнить сотруднику администрации; эта задача может быть решена и введением некоторых правил (например, индивидуальные бюджеты для командировок). Менее рутинные решения можно эффективно распределить между членами сети.

### **Миф: Я знаю, что происходит в моей сети**

Руководители нередко утверждают, что хорошо представляют, кто входит в их сеть и как она действует. Они правы в том, что касается их непосредственного круга общения. Но они заблуждаются в отношении более широкого круга людей, с которыми взаимодействуют или которыми руководят. Чтобы заставить задуматься, мы обычно задаем им один-единственный вопрос: когда и как вы проверяли эти предположения? Как правило, им нечего ответить. Исследования показывают, что руководители имеют очень ограниченные представления о сетях вокруг них<sup>7</sup>.

## **Реальность: Те, кто утверждают, что знают свою сеть, обычно заблуждаются**

Из-за своего положения в иерархии руководители далеки от повседневной работы, которая создает неформальную структуру организации, и поэтому их представление о взаимоотношениях сотрудников не вполне соответствует действительности. Проблема усугубляется тем, что, как правило, руководители не занимаются систематической оценкой и поддержкой неформальных групп. Они направляют огромные средства на новые информационные системы или внедрение более совершенных процедур финансовой отчетности, но неохотно инвестируют в то, что дало бы им ясное представление о выполнении работы в их организациях. К сожалению, руководители скованы мифами о неформальных сетях и не осознают, насколько важен анализ значимых социальных сетей и какова их ценность для организации.

В современной насыщенной знаниями среде, где организации подверглись значительной реструктуризации, создание более прочных неформальных сетей становится важнейшей задачей руководства. Сотрудничество, преодолевающее организационные рамки, необходимо для поиска инновационных решений усложняющихся и взаимосвязанных проблем. Вопреки общепринятому мнению руководители, контролирующие неформальные сети, могут поддерживать их таким образом, что это принесет стратегические и операционные выгоды всей организации.

*Благодарность.* Мы хотели бы поблагодарить Ларри Прусака и Стива Боргатти за комментарии по некоторым аспектам этой работы.

### **Примечания**

1. G. Simmel, *The Sociology of Georg Simmel* (New York: Free Press, 1950); M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology* 78 (May 1973): 1360–1380; T. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1977); R. Burt, *Structural Holes* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992); E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Free Press, 1995); J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991); J. S. Brown and P. Duguid, «Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science* 2 (January–February 1991): 40–57; J. E. Orr, *Talking about Machines* (Ithaca, New York: Cornell University Press, 1996); E. Wenger, *Communities of Practice* (Oxford: Oxford University Press, 1998).
2. Цель нашей работы заключалась в проверке некоторых реляционных и структурных моделей создания и распространения знаний в социальных сетях. Обычно мы испытывали каждую эмпирическую модель

в 2–4 организациях, чтобы при обобщении результатов не ограничиваться анализом одной-единственной сети (преобладающий подход в научной литературе). Важно и то, что мы старались развить возможности практического применения анализа социальных сетей для менеджмента, — этот вопрос раньше никогда привлекал внимания исследователей. Поэтому в каждой компании мы проводили 4–6-часовые сессии: знакомили с нашими выводами и проводили мозговой штурм, чтобы раскрыть пути использования анализа социальных сетей. Потом проводили повторную оценку сетей или подробные опросы (или и то, и другое), чтобы получить истинное представление о результатах мер, предпринятых для поддержки неформальных сетей.

3. Это понятие было заимствовано из научных исследований по транзактивной памяти групп. Описание см.: R. Moreland, L. Argote and R. Krishnan, «Socially Shared Cognition at Work: Transactive Memory and Group Performance» в книге: *What's Social about Social Cognition?* ed. J. Nye and A. Brower (Thousand Oaks, California: Sage, 1996): 57–85. Позже другие исследователи стали применять методы социальных сетей для дальнейшего развития этого понятия: S. Borgatti and R. Cross, *A Social Network View of Organizational Learning* (Washington, D. C.: Academy of Management Proceedings, 2001); R. Cross, A. Parker, L. Prusak and S. Borgatti, «Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks», *Organizational Dynamics* 30 (2): 100–120.
4. Вероятно, отчасти эта проблема вызвана вниманием к сообществам практиков и аргументами в пользу того, что не нужно вмешиваться в их развитие. Мы полагаем, что выявленные нами силы также влияют на способность сообщества возникнуть в конкретном организационном контексте.
5. Более подробно эти идеи изложены R. Cross and A. Parker, «Toward a Collaborative Organizational Context: Supporting Informal Networks in Knowledge Intensive Work», working paper 43, University of Virginia, Charlottesville, Virginia, November 2001.
6. Другие исследования обнаружили некоторую взаимосвязь между характеристиками личности и положением в сети, однако подобных работ немного, и они не воспроизводились, потому что это новая область науки управления. См.: A. Mehra, M. Kilduff and D. J. Brass, «The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance». *Administrative Science Quarterly* 46 (March 2001): 121–146; R. S. Burt, J. E. Jannotta and J. T. Mahoney, «Personality Correlates of Structural Holes», *Social Networks* 20 (January 1998): 63–87.
7. D. Krackhardt, «Cognitive Social Structures», *Social Networks* 9 (June 1987): 109–134; D. Krackhardt, «Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations», *Administrative Science Quarterly* 35 (June 1990): 342–369; T. Casciaro, «Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality and Accuracy in Social Network Perception», *Social Networks* 20 (October 1998): 331–351.

## Знание о знаниях: поддержка создания и распространения знаний в социальных сетях\*

РОБ КРОСС

ЭНДРЮ ПАРКЕР

ЛОРЕНС ПРУСАК

СТИВЕН П. БОРГАТТИ

*Позвонили в четверг в конце рабочего дня, я снял трубку и тут же пожалел об этом. У нас появилась возможность принять участие в конкурсе на большой проект, и партнер на другом конце провода готов был взяться за работу немедленно. А я не имел понятия о том, как найти нужную методологию и где ее искать. Поэтому первым делом обратился к своей сети с просьбой помочь мне отыскать какую-нибудь информацию и вывести на других людей или базы данных. И не пожалел... Сет посоветовал, к кому обратиться, и помог найти нужные сведения, Пол поделился идеями по техническому содержанию проекта, а Джефф объяснил, как работать с клиентом, чтобы тот принял наше предложение. Еще он помог добиться расположения клиента, потому что знал, как работает эта фирма и какие в ней порядки... Иными словами, мы смогли дать клиенту то, что ему нужно, опираясь на имеющиеся [у фирмы] ресурсы. Просто надо знать, кто какими знаниями владеет, и эффективно их использовать, решая проблемы клиента.*

... Из разговора во время опроса

История о том, как менеджер воспользовался своей сетью, чтобы найти нужную информацию и получить знания, необходимые для работы над важным проектом, достаточно типична и, возможно, вам тоже приходилось действовать подобным образом. Ну куда могут люди обратиться за информацией или знаниями? На ум обычно приходят базы данных, Интернет, интранет, порталы или традиционные хранилища, такие, как архивы или руководства по корпоративной политике и процедурам. Однако значительную часть ин-

---

\* Перепечатано с разрешения Elsevier Science из *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, 2001, pp. 100–120. Rob Cross, Andrew Parker, Laurence Prusak, and Stephen P. Borgatti, «Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks». © 2001, Elsevier Science.

формационной среды человека составляют отношения с другими людьми, к которым он обращается, когда возникает необходимость. Опираясь на материалы исследований последних десяти лет, Том Аллен из Массачусетского технологического института сделал вывод, что вероятность обращения инженеров и исследователей за информацией к другому человеку, а не к «обезличенному» источнику (базе данных или архиву), примерно в пять раз выше. Другие исследователи тоже считают, что от людей, с которыми мы знакомы, в значительной степени зависит характер наших знаний, поскольку взаимоотношения играют огромную роль в поисках информации, решении проблем и подготовке к выполнению работы.

Информационная среда (особенно при выполнении знанияемких работ), которая помогает решать сложные и часто неоднозначные проблемы, оказывает большое влияние на эффективность труда. Создание такой среды опирается и на инициативы по управлению знаниями, включающие сохранение и распространение формализованного знания и продуктов, которыми можно воспользоваться не один раз. Нет сомнений, что эти так называемые базы знаний приносят практическую пользу. Они преодолевают границы времени и пространства, позволяют неоднократно использовать приемы и продукты, с успехом применяемые в других областях, и уменьшают корпоративную «забывчивость», связанную с текучестью кадров. Однако подобные инициативы часто не учитывают знаний, которыми владеют сотрудники, и существующие сети взаимоотношений, с помощью которых решают проблемы и создают новые знания.

В современной экономике сотрудничество и инновации играют все более важную роль, поэтому менеджерам следует уделять больше внимания отношениям, которые складываются между людьми в коллективе. Конечно, можно ожидать, что развивающиеся технологии сотрудничества упростят работу в виртуальной среде, а системы составления профилей помогут в поиске носителей необходимых знаний и опыта. Однако, как наглядно показал реинжиниринг, с помощью одних только технологий трудно добиться значимого повышения эффективности бизнеса. Для успеха нужны не только изощренные технологии, но и внимание к порой идиосинкразическим способам поиска знаний, к тому, как люди учатся у окружающих и совместно решают проблемы.

Поэтому в своей программе исследований мы преследовали цель найти средства, помогающие создавать и распространять знания в социальных сетях. На первом этапе мы определили характеристики взаимоотношений, на которых в ходе ведения наиболее значимых проектов опирались 40 опрошенных нами руководителей при обучении сотрудников и распространении знаний. На втором этапе мы воспользовались методом анализа социальных сетей и составили карты взаимоотношений в стратегически важных сетях разных организаций. Работая с компаниями, входящими в список Fortune 500, и государственными организациями, мы эмпирически обосновали реляционные

характеристики, способствующие созданию знаний и их распространению в социальных сетях, а также проанализировали социальные и технические программы, направленные на поддержку потоков знаний.

### Поддержка создания и распространения знаний в социальных сетях

На первом этапе исследования мы попросили менеджеров вспомнить о каком-нибудь успешном проекте, который стал определяющим для их карьеры, и рассказать, как они смогли найти информацию, сыгравшую критическую роль. Как показано на рис. 5.1, нужные сведения, по их словам и красочным рассказам, они получали от коллег гораздо чаще, чем из обезличенных источников: компьютерных архивов, Интернета или корпоративных баз знаний<sup>1</sup>. И это в организации, которую большинство аналитиков отрасли считает образцом управления знаниями благодаря ее вложениям в технологии! Конечно, это не означает, что передовая техническая платформа этой фирмы и организационные процедуры сбора, верификации и хранения знаний бесполезны. Просто обезличенные источники они использовали, как правило, в тех случаях, когда не удавалось получить необходимую помощь от коллег (или когда коллега рекомендовал обратиться к определенному разделу базы данных).

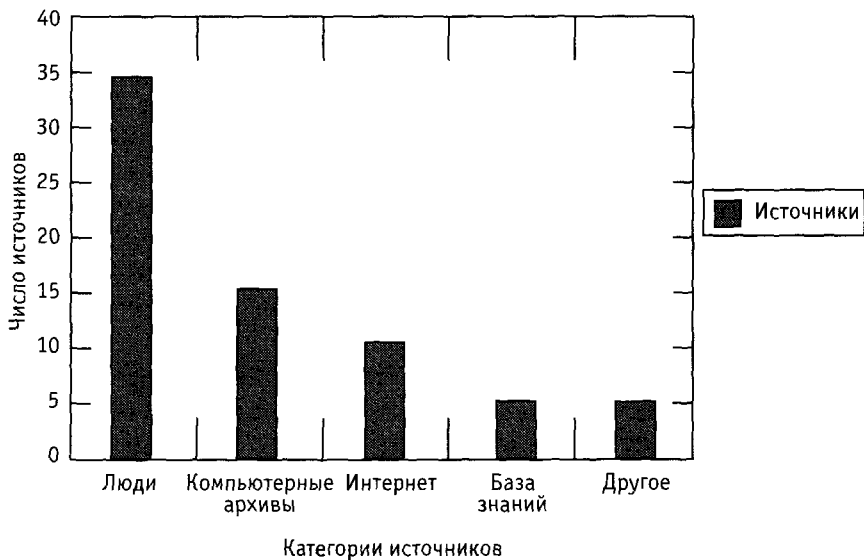


Рис. 5.1. Источники важной информации

Затем мы попросили назвать тех, кто предоставил им наиболее важную информацию и на чей опыт они опирались, и подробно описать взаимоотношения с ними. В результате были выделены реляционные характеристики, отличающие эффективные отношения от неэффективных: 1) осведомленность о том, какими знаниями владеют люди, к которым можно обратиться с вопросами (знание); 2) возможность своевременно получить доступ к этому человеку (доступность); 3) желание носителя знаний принять участие в решении проблемы, а не просто «загрузить информацией» (участие); и 4) степень свободы взаимоотношений, способствующая обучению и творчеству (свобода). Краткое их описание и иллюстрирующие примеры приведены в табл. 5.1.

Менеджеры, с которыми мы беседовали, отмечали, что эти свойства характерны для взаимоотношений, способствующих успешному поиску информации, решению проблем или обучению. Но при этом вспоминали, что отсутствие во взаимоотношениях даже одной из характеристик (например, носитель информации владел нужными знаниями, но был недоступен), отрицательно сказывалось на эффективности. Исследования показали, что с помощью этих характеристик можно определить, к кому люди будут обращаться за информацией в критический момент, даже если иные критерии не отвечают требованиям «сходства», таким, как уровень образования, возраст, физическая досягаемость, время работы в организации и положение в формальной иерархии. На втором этапе исследования мы использовали анализ социальных сетей, учитывающий эти характеристики, с составлением карт информационных потоков, демонстрирующих взаимоотношения в стратегически значимых группах.

## **Анализ социальных сетей**

Анализ социальных сетей — прекрасный инструмент для систематической оценки неформальных сетей с помощью составления карт и исследования отношений между людьми, командами, отделами и даже целыми организациями. Хотя руководители нередко утверждают, что хорошо знают свою организацию, исследования показывают, что их представление о социальных сетях в ней, как правило, не соответствуют действительности. Из-за своего положения в иерархии они далеки от повседневных дел и взаимодействий, которые создают неформальную структуру организации. И у них складывается неверное представление о реальности. Неточность восприятия лишь усиливается с переходом к виртуальности и удаленной работе, условия которой все больше и больше выводят сотрудников из поля зрения руководства. Анализ социальных сетей как своеобразный рентгеновский луч может ясно показать, что происходит (или не происходит) в этих неформальных сетях.

### ***Составление карт информационных потоков между руководителями***

Мы провели анализ социальной сети руководителей в департаменте разведки и добычи крупной нефтяной компании. Эта группа занималась разработкой и



Таблица 5.1. Свойства, способствующие эффективному распространению знаний

Характеристика	Влияние на поиск знаний	Пример
Знание	Осведомленность о том, какими знаниями владеют окружающие (даже если наши сведения неточны и требуется время для их переоценки), — одна из предпосылок для поиска человека, который может помочь в решении проблемы. Но для того чтобы знать, к кому можно обратиться с вопросом, необходимо иметь хотя бы некоторое представление о его опыте	«В [компании X] был доступ к информации, создана база данных и существовали хорошие методики. Но я ни разу этим не пользовался. Огромную роль сыграла для меня беседа с Терри, который, как я знал, выполнял подобные проекты. Он помог найти материалы в базе данных, которыми я воспользовался для подготовки решения. Мне повезло, что я знаком с ним и могу использовать его опыт...»
Доступность	Знание о том, какими знаниями владеют другие, принесет пользу лишь в том случае, если вы можете своевременно получить их помощь. На уровень доступности оказываю большое влияние степень близости взаимоотношений, а также физическая досягаемость, модель организации и принятые в ней технологии сотрудничества	«Чем больше я с ним работал, тем спокойнее себя чувствовал, потому что стал понимать, как с ним общаться. Через какое-то время я уже знал, что он предпочитает телефон электронной почте. Еще я понял, в каких случаях обращаться к нему и на что я могу рассчитывать. Важно было знать, чего мне ожидать и каким способом привлечь его внимание, чтобы установить хорошие отношения. С одной стороны, меня это беспокоило, а с другой — кое-чему научило...»
Участие	О значимости обучения можно говорить тогда, когда люди, к которым обращаются за помощью, внимательно рассматривают проблему, с которой к ним обратились, и участвуют в ее решении. Вместо того чтобы просто «нагрузить информацией», они сначала вникают в проблему, с которой столкнулся обратившийся к ним, а затем используют свои знания, чтобы помочь с решением этой проблемы	«Некоторые выскажут вам свое мнение, даже не вникая в суть вопроса, не принимая во внимание конкретную ситуацию, или дадут вам очень общий совет. [Она] — именно тот человек, который, прежде чем дать какой-то совет, убедится в том, что понимает суть вопроса. Мне нередко приходилось иметь дело с людьми, которые любят разглагольствовать, поскольку считают себя слишком умными, могут быстро заморочить вам голову, а потом взять и уклониться от решения проблемы. [Она], несмотря на ее положение в фирме, совсем не такая»
Свобода	Свободные взаимоотношения наиболее эффективны с точки зрения обучения. Возможность признать отсутствие каких-то знаний или высказать свою мысль в разговоре часто служит стимулом для творчества и учебы	«[Он] всегда найдет что-нибудь хорошее. Даже если он действительно думает, что вы говорите чушь, он даст это понять, но очень мягко. Например, он может сказать что-то вроде: «Думаю, мы немного отклонились от темы, и вот почему...» — а затем объяснит, почему. Конечно, тут есть чему поучиться»

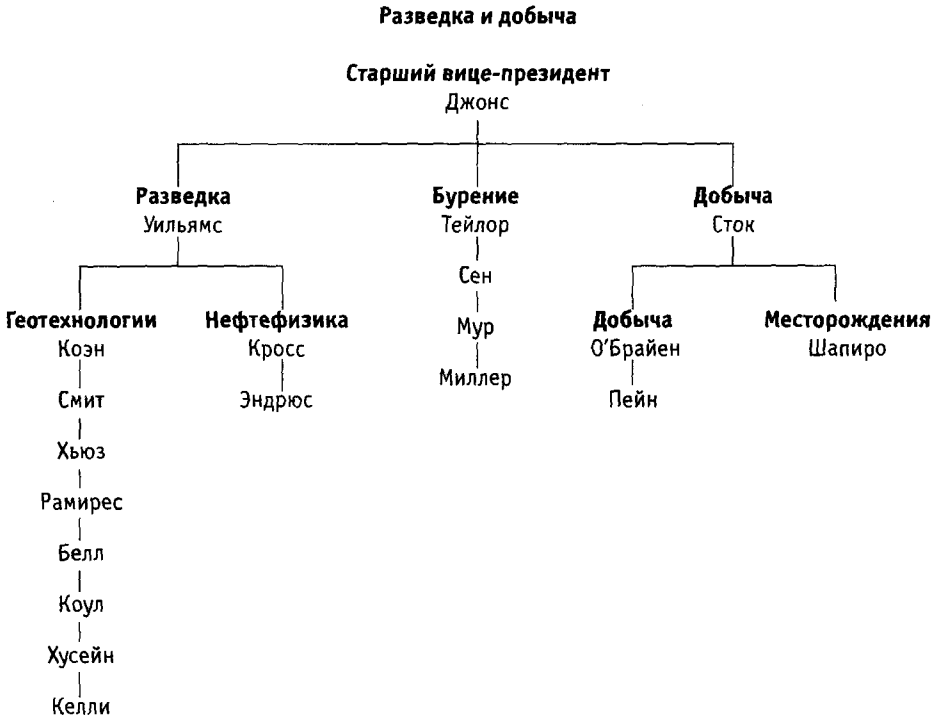
внедрением технологии передачи знаний в проектах бурения с учетом территориально распределенной структуры организации и хотела оценить свою способность создавать и распространять знания. Нас пригласили провести анализ информационных потоков в социальной сети, состоящей из 20 высших руководителей департамента разведки и добычи. Как показано на рис. 5.2, анализ выявил резкий контраст между формальной и неформальной структурами группы.

Удалось быстро определить три важных аспекта обмена информацией и эффективного использования коллективного опыта группы. Прежде всего анализ социальной сети выявил менеджеров среднего звена, которые играли ключевую роль в формировании информационных потоков. Особенно неожиданной оказалась центральная роль Коула в общих информационных потоках группы, а также то, что он был единственной точкой соприкосновения представителей департамента добычи и других членов сети. При встрече с этой командой руководителей выяснилось, что репутация Коула как опытного и отзывчивого человека превратила его в важнейший источник информации. Сам того не желая, он стал получать невероятное число информационных запросов и участвовать в столь многих проектах, что это начало мешать работе всей группы. Иными словами, Коул буквально стал «узким местом».

Анализ социальной сети также показал, что группа слишком сильно полагалась на Коула. Если бы его, например, переманила другая компания, то эффективность группы резко упала бы, потому что членам сети пришлось бы заново устанавливать нужные информационные связи. Диаграмма социальной сети ясно показывает, что, если Коул уйдет, компания потеряет и его ценные знания, и установленные им взаимоотношения, которые во многих отношениях скрепляют эту сеть. Поэтому первым решением после получения результатов анализа стали категоризация и перераспределение информационных запросов, поступающих к Коулу. Как оказалось, перераспределение ответственности и частичное делегирование его обязанностей другим менеджерам позволили не только уменьшить загрузку Коула, но и сделать всю сеть более активной и инициативной.

Важно и то, что анализ социальной сети помог выявить людей, находящихся на периферии, опыт которых использовался не в полной мере. В частности, анализ показал, что многие старшие руководители группы были отстранены от повседневной работы. Например, на периферии неформальной сети оказался Джонс — самый главный человек в группе: сказало его положение в иерархии. По мере карьерного роста людям больше приходится заниматься административной работой, что снижает их доступность, и в итоге они получают меньше информации о ежедневной работе своих подчиненных. Наш анализ показал, что Джонс оказался слишком далек от сети, и его недостаточная оперативность сдерживала всю сеть в ситуациях, требующих быстрого принятия важных решений. Наша диаграмма социальной сети помогла сделать потенциально непростой разговор с ним бесконфликтным, и в результате он стал уделять больше внимания своей группе.

**Формальная организационная структура департамента разведки и добычи**



**Неформальная организационная структура департамента разведки и добычи**



**Рис. 5.2.** Формальная и неформальная структуры в нефтяной компании

И последнее: анализ социальной сети продемонстрировал степень обособленности отдела добычи (подгруппа в верхней части диаграммы). За несколько месяцев до проведения анализа этот отдел переехал на другой этаж того же здания. Рассмотрев диаграмму, руководители осознали, что это физическое разделение департамента положило конец непосредственным встречам и дружеским беседам. В этой ситуации руководство пришло к выводу о необходимости проведения специальных встреч, чтобы компенсировать потерю такого общения. (С этой целью они также внедрили систему обмена сообщениями в режиме реального времени.)

### ***Вне информационных потоков***

Кроме карт информационных потоков при анализе социальных сетей мы используем оценку реляционных характеристик — *знания, доступности, участия и свободы* в группе. После составления карты информационной сети, когда ясно видно, что не все люди «вовлечены» в сеть, порой трудно принять решение о дальнейших действиях. Что все-таки делать? Предложить чаще общаться? Классическая рекомендация консультанта! Но никому не нужно больше совещаний. Анализируя свойства взаимоотношений, которые предшествуют или приводят к эффективному обмену знаниями, мы можем найти другие способы улучшить способность сети создавать знания и обмениваться ими. Например, если сеть *знаний* слаба, то, может быть, имеет смысл рассмотреть возможность внедрения системы составления профилей или новый порядок подбора персонала, — эти технические и социальные меры помогут группе лучше понять, какими знаниями она владеет. А если слаба сеть *доступности*, стоит задуматься о проведении оценки взаимоотношений или о технических средствах связи (например, о средствах проведения видеоконференций или обмена сообщениями), чтобы обеспечить членам сети наилучший доступ друг к другу.

Исследования показали, что организации пользуются различными приемами для поддержки этих характеристик. В примере 5.1 мы обобщили некоторые из инициатив и привели реальные примеры использования анализа социальных сетей при оценке реляционных характеристик.

*Знание: Знаем ли мы, какими знаниями мы владеем?* Знания других людей будут нам полезны только в том случае, если мы имеем представление об опыте этих людей. Даже если мы в чем-то ошибаемся, первый контакт с человеком позволит определить, можно ли и каким образом обращаться к нему за помощью при возникновении проблем или появлении перспектив. Менеджеры, с которыми мы беседовали, отмечали, что, даже если они плохо представляли, какой опыт имеет человек, к которому обращаются за информацией, все равно это дополняло их знания. Иными словами, оценка того, «кто какими знаниями владеет» на уровне сети, говорит о ее потенциале — о том, насколько хорошо члены сети могут привлекать других обладателей релевантного опыта при возникновении проблем или появлении перспектив.

### Пример 5.1. Инициативы по поддержке распространения знаний в сетях

*Знание: Знаем ли мы, какими знаниями мы владеем?*

- Все шесть отраслевых секторов компании British Telecommunications были изолированы друг от друга, и это тормозило развитие глобального проекта по расширению линейки продуктов и услуг. Сотрудники одного отраслевого сектора не знали о знаниях и опыте других. Для преодоления этого недостатка были созданы виртуальные сообщества практиков, которых объединяла сеть обмена знаниями (Knowledge Interchange Network). Распределенные технологии позволили повысить уровень экспертных знаний и усилить сотрудничество между секторами.
- Стратегия IBM Global Services, отделения IBM, занимающегося управленческим консалтингом, заключается в том, чтобы добиться использования передового опыта в клиентских проектах. Для того чтобы помочь сотрудникам лучше понять, «кто какими знаниями владеет» в этой сложной и распределенной рабочей среде, была внедрена система составления профилей Tacit Systems EKG. Эта технология позволяет активно изучать электронную почту (на что было получено согласие сотрудников) и распределенные базы данных с целью выделить категории запрашиваемых и передаваемых знаний, а также то, кем они передаются. Хотя действие системы распространяется только на электронные коммуникации, она может обобщить и сделать доступным любой опыт, которым при необходимости могут воспользоваться все сотрудники.
- Недавно Всемирный банк принял стратегическое решение о перепозиционировании, — теперь он рассматривает себя не как кредитную организацию, а как поставщика знаний и услуг («Банк знаний»). Но чтобы отвечать потребностям организаций-членов, требовалось дать точное представление об опыте, накопленном банком. Критическим этапом в этом процессе стало регулярное проведение «Ярмарок знаний», на которых каждый отдел и/или тематическая группа представляет стенд, знакомящий других с их коллективным опытом.

*Доступность: Можем ли мы получить доступ к нужным нам знаниям в достаточно разумные сроки?*

- Alcoa, мировой лидер в производстве алюминия, планировала повысить доступность своих старших руководителей. При проектировании новой штаб-квартиры компания предусмотрела открытые офисы, кухни семейного типа в центре каждого этажа и большое количество открытого пространства. Раньше топ-менеджеры порой общались с одним-двумя сотрудниками в лифте или с теми, с кем были назначены встречи. Теперь руководители видели друг на друга чаще и стали более доступны для непосредственного общения. Такое изменение пространства повысило общий уровень доступности и уменьшило разрыв между работниками и руководством.
- Shearman & Sterling, одна из ведущих юридических фирм Нью-Йорка, хотела сделать своих юристов доступнее друг для друга с целью максимально использовать опыт каждого в работе с клиентами. В организации внедрили Same Time — систему обмена сообщениями в режиме реального времени. Это помогло преодолеть преграды территориальной распределенности, которые часто мешали «случайному» общению, и позволило адвокатам консультироваться друг с другом во время телеконференций с советниками оппонента. Иными словами, человеческий капитал фирмы стал использоваться более эффективно.

- IBM Global Services включила показатели создания, распространения и повторного использования знаний в оценку эффективности персонала. Показатели эффективности и стимулы, особенно на уровне руководства, поощряют сотрудничество в повседневной работе. Кроме того, пункт о распространении знаний был включен в персональные обязательства, влияющие на решение о повышении. Это поощряло работников всех уровней к расширению сотрудничества и большей открытости.

### ***Поддержка разработки продукции***

Мы изучили сеть иммунологов фармацевтической компании, входящей в список Fortune 250. Благодаря эффективной интеграции в процессе разработки препаратов эта группа людей, обладающих специальными знаниями, потенциально создавала стратегическое преимущество. Однако эффективно сотрудничеству мешало многое, в том числе и то, что эти люди физически находились в пяти разных местах, иерархически — на четырех уровнях и при этом пытались интегрировать очень разные виды опыта. Мы получили вид этой сети, когда составили карту соотношения *знаний*, чтобы лучше представить, как члены группы оценивают опыт друг друга.

Оказалось, что контакты в сети *знаний* были очень малочисленны. Каждый из членов группы не подозревал, какими знаниями владеют остальные, и это стало препятствием для эффективного создания и распространения знаний. Похоже, что модель группы сложилась под влиянием двух сил. Во-первых, группа была физически распределена, что исключало непосредственное взаимодействие, помогающее узнавать об опыте и умениях коллег. Во-вторых, в группу входили специалисты очень узкого профиля, которым порой было трудно найти точки соприкосновения со своими коллегами. Из бесед стало ясно, что, даже при появлении возможности использовать чужой опыт, этого, как правило, не происходило, поскольку одна часть группы недостаточно хорошо знала о том, что делали другие, и не могла найти способ привлечь их к работе.

Результаты анализа социальной сети позволили руководителям оценить относительную изоляцию специалистов, а также увидеть более серьезную проблему: то, что опыт некоторых членов группы не востребован, в то время как другие становились «узкими местами» для распространения информации. В результате в работу этой социальной сети были внесены изменения. Во-первых, в разнообразные проекты — от совершенствования процессов до базы данных, позволяющей отслеживать ход проектов, — стали привлекать люди с разным опытом. Совместная работа научила их ценить уникальные навыки и знания друг друга. Во-вторых, внедрили в практику несколько новых коммуникационных инструментов, в том числе телеконференции о статусе проекта, рассылку краткого электронного бюллетеня и создание базы

данных для отслеживания проектов, с помощью которых каждый мог быть в курсе проблем и дел остальных членов группы. Наконец, небольшие изменения в практике управления проектами и реструктуризация ответственности руководителей тоже помогли людям объединиться.

### ***Поддержка интеграции при слияниях компаний***

Мы оценивали сеть высших руководителей (126 человек) корпорации из списка Fortune 250. Эта компания последние несколько лет росла за счет приобретений других компаний и планировала использовать опыт этих компаний для разработки новых продуктов и услуг. Генеральный директор корпорации ясно понимал, что руководителям подразделений следует представлять, какими знаниями владеют сотрудники корпорации и использовать эти ресурсы. Но добиться этого ему не удавалось, и он попросил нас провести анализ социальной сети руководителей подразделений.

Карта информационных потоков между руководителями показала, что лишь кое-где имело место некое подобие сотрудничества. Люди просто-напросто не знали, какими навыками и знаниями владеют остальные. По сути, проблема была очень серьезной: высшие руководители признавали, что не только не знают, что делает каждый человек в другом отделении, но и чем вообще оно занимается. Несмотря на выравнивание формальной структуры организации, отсутствие коллективного представления о том, «кто какими знаниями владеет», оказывало серьезное влияние на способность организации к стратегическим действиям.

Для поддержки интеграции этой группы было сделано следующее. Прежде всего была внедрена специальная технология, которая сочетала систему составления профилей с новой виртуальной средой для сотрудничества, позволяющей размещать информацию по проекту. Система была принята по предложению генерального директора, и теперь руководители стали получать информацию, необходимую для ведения бизнеса. Кроме того, на внутренних проектах начали применять методику обучения действием: люди из разных отделений привлекались к работе над конкретным проектом в составе небольших групп. Смысл инициативы заключался не столько в решении проблем компании, сколько в создании взаимосвязей в этой группе руководителей.

### ***Осведомленность о том, «кто какими знаниями владеет»***

Организациям важно знать, как стратегические сети сотрудников развивают представления о своем коллективном знании. В более спокойные времена взаимоотношения на работе были продуктом длительных взаимодействий. В современной деловой среде они складываются иначе. Учитывая высокую текучесть кадров, с которой в наше время столкнулись компании, важно находить способы быстрее «подключать» людей к текущей работе, чтобы извлекать реальную выгоду из их опыта. Для этого следует изменить технологию вклю-

чения в группу новых людей. Обычно, принимая на работу нового человека, организации каким-то образом ориентируют его: рассказывают о компьютерной системе, льготах и, возможно, дают некоторое представление о культуре и истории компании. Мало найдется компаний, где есть традиция знакомить группу с тем, что знают новички. Это очень серьезная проблема, так как работа все чаще представляет собой сотрудничество в проекте, и люди могут попасть в центр сети, прежде всего потому, что другие знают об их опыте и о том, как его можно использовать в различных ситуациях.

Намеренно или нет, но некоторые организации, с которыми мы работали, пользовались различными инструментами, поддерживающими осведомленность коллектива о том, «кто какими знаниями владеет». Например, внедрялись системы составления профилей или «желтые страницы». Такие организации, как Всемирный банк, собирают своих сотрудников в тематические группы, имеющие свои «справочные», куда могут обратиться все, кто связан с организацией. Люди, работающие в этих «справочных», переадресовывают запросы членам тематической группы, обладающим соответствующим опытом. Другие компании и государственные организации проводят регулярно «Ярмарки знаний», во время которых команды, сообщества или отделы создают специальные стенды, демонстрирующие их коллективный опыт. Хотя масштабы такого мероприятия ограничены, оно довольно эффективно в рамках организации.

*Доступность: Можем ли мы своевременно получить доступ к тем знаниям, которыми владеем?* Осведомленность о том, что кто-то владеет нужными знаниями, совершенно бесполезна, если нет возможности получить доступ к этому человеку. Критические вопросы, решая которые мы обращаемся к другим за помощью или советом, часто требуют найти ответ в максимально сжатые сроки. Как и в отношении *знаний*, мы обнаружили, что полезно составить карту взаимоотношений *доступности* на уровне сети, чтобы понять, кто к кому может обратиться и получить помощь в разумные сроки.

### ***Оценка доступности в международной консультационной фирме***

Мы провели анализ сети группы, работающей с компаниями потребительского сектора в крупной консультационной фирме. Одной из наиболее значимых в этом анализе оказалась диаграмма, показывающая степень взаимной доступности членов этой сети. Сорок шесть членов группы разбросаны по Европе и Соединенным Штатам. Несмотря на то что вся группа была подотчетна одному партнеру, на нее распространялась общая стратегия и в ней действовал общий порядок оценки эффективности и вознаграждения, мы обнаружили значительные области «неоднородности». Вместо одной интегрированной сети анализ выделил три сплоченных подгруппы — две в Северной Америке и одну в Европе, — которые образовались вокруг разных партнеров. И фактически лишь три сотрудника служили «мостиками», соединяющими эти подгруппы,



но они не занимали руководящих постов. Просто их переводили с проекта на проект, и у них установились связи с другими членами сети.

Первое, что предприняли в этой организации, — изменили практику подбора персонала для работы как на клиентских, так и на внутренних проектах, намеренно включая в одну группу работников из разных мест. Цель была одна — развитие взаимоотношений внутри группы для лучшего распространения знаний и необходимого опыта продаж и работы с клиентами. Кроме того, рост взаимосвязей внутри сети уменьшал риск ее распада в случае ухода кого-либо из связывающих группу сотрудников компании. В этом, как и во многих других исследованиях, мы обнаружили, что вид сети ясно показывает, что случится, если люди, находящиеся в центре сети, покинут компанию: не только будут потеряны их знания, но и нарушатся взаимосвязи во всей группе.

В компании, о которой идет речь, подгруппы, находящиеся в США, представляли еще одну проблему. Оказалось, что большинство сотрудников работали не только в одном здании, но и на одном этаже. Во время бесед мы выявили некую политическую проблему, которая создавала напряженность. В то время как руководство только подозревало о существовании проблемы, графическое представление сети ясно показало, насколько эта проблема мешает группе эффективно использовать опыт ее членов. Для ее решения были предприняты определенные шаги, в частности проведен коучинг для руководителей, пересмотрен порядок оценки эффективности, было проведено вне-офисное мероприятие по вопросам планирования и приняты другие меры по организационному развитию для интеграции группы.

### ***Доступность при переходе к работе в командах***

Реорганизация часто меняет положение дел в компании и как следствие степень доступности конкретных людей. Например, мы работали с организацией, занимающейся коммерческим кредитованием, которая находилась в процессе перехода от функциональной структуры к командной. Чтобы свести к минимуму число негативных моментов при передаче полномочий в процессе кредитования, организация решила перейти к структуре отраслевых команд, члены которых совмещали функции кредитных специалистов, аналитиков и персонала, обслуживающего кредиты. Ранее члены группы находились в одном здании и поэтому могли с относительной легкостью пользоваться знаниями друг друга. После реорганизации неопытному человеку стало гораздо труднее понять свои основные функции, а опытным кредитным специалистам и аналитикам — участвовать в коллективном решении проблем по нестандартным аспектам коммерческого кредитования (например, при структурировании конкретной сделки).

Анализ социальной сети показал, что через четыре месяца после перехода к работе в командах несколько ключевых сотрудников оказались заметно перегруженными, потому что к ним активно обращались и их прежние коллеги,

и новые члены команд. В частности, к признанным в своей области экспертам поступало столько обращений, что они с трудом успевали выполнять свою работу. В рамках функциональной структуры это взаимодействие не только лучше контролировалось, но и значимость его для коллектива была очевидна. В новых условиях руководству было трудно понять, насколько важны эти «лидеры мнений» для коллектива. Судя по беглому обзору показателей эффективности (например, обслуживаемые кредиты или полученные заявки на кредиты), наблюдалось резкое снижение продуктивности этих людей. Теперь им приходилось подолгу задерживаться на работе, но их усилия никак не поощрялись руководством, даже наоборот, премиальные уменьшались. По результатам этих «открытий» были предприняты некоторые меры: были введены, например, новые правила подбора персонала, составлены ориентационные материалы (чтобы помочь новичкам быстрее набрать нужный темп), а также перераспределены задачи между командами.

### **Управление доступностью**

Наши исследования показали, что организации все чаще сталкиваются с проблемами доступности, поскольку все больше людей работает в удаленном режиме. Большинство решений, на которые полагаются организации, по своей природе технические — это электронная почта, чаты и форумы, видеоконференции и обмен сообщениями в реальном времени. Однако соображения, связанные со структурой организаций и культурными нормами, оказывают более серьезное влияние на доступность каждого человека.

Системы управления эффективностью, поддерживающие индивидуализм, похоже, стали одним из факторов, ослабляющих и разрушающих сети. К тому же иерархия — несмотря на то что это, скорее, черта корпоративной культуры — оказывает заметное влияние на степень доступности. Это прекрасный показатель для организаций, пытающихся добиться более гибкого и эффективного обмена информацией. Некоторые организации сделали определенные шаги для поддержки доступности, включив распространение знаний в миссию или кодекс этики компании. Любой сотрудник Buckman Laboratories, например, может обращаться напрямую к руководителю любого уровня — этому содействует коммуникационная технология компании. Организации начинают обращаться к творческому использованию офисного пространства ради планируемого и непосредственного общения между работниками, обладающими профессиональными знаниями. Например, Chrysler прошла весь цикл (от рассредоточения и обратно к совместному размещению), недавно собрав всех, кто занят разработкой новых автомобилей, в одном здании, чтобы дать им возможность больше общаться друг с другом.

*Участие: Как нам активизировать участие в решении проблем?* Беседы с менеджерами на первом этапе исследования позволили сделать вывод о важности желания носителя информации оказать когнитивную поддержку тому, кто к нему

обратился. В этом случае люди помогали другим, зная, что те смогут действовать, опираясь на эти знания. Однако, когда мы говорим об участии в решении проблемы, мы не имеем в виду значительные траты времени носителя знаний. Потенциальный носитель знаний сначала должен убедиться, что понимает проблему, с которой к нему обратились, а затем набросать план действий, учитывающий его знания о специфике этой проблемы. Иными словами, эти люди учат, а не просто заваливают информацией, — такое поведение, если оно приживается в сети, может повысить эффективность взаимного обучения.

### ***Интеграция специализированных знаний для решения проблем***

Мы провели анализ сети группы специалистов, поддерживающих инициативы по управлению знаниями в международной компании — производителе компьютеров. Эта виртуальная команда из 18 человек была сформирована для комбинации опыта как в технических, так и в организационно-стратегических аспектах управления знаниями. Хотя члены группы утверждали, что знают и имеют доступ к опыту друг друга, беглый обзор сети *участия* показал, что на деле успехи группы в интеграции опыта невелики. Наоборот, оказалось, что уникальная база навыков создавала разрыв в сети.

Несмотря на то что люди, владеющие техническими знаниями, хорошо понимали ценность навыков и знаний остальных, обе подгруппы соприкасались только в двух точках. Такая неоднородность вызывала серьезную озабоченность, потому что по-настоящему получить знания можно лишь при участии в решении проблем: в проектах люди эффективно интегрируют специализированный опыт, а не просто делают то, что знают или что делали раньше. Интервью показали, что глубина специализации каждой подгруппы, виртуальность рабочего пространства и то, что людям не хватало времени на общение друг с другом, мешали их единению. Лишь лидер группы обладал опытом работы с обеими подгруппами, а у членов группы не было ни общих профессиональных ценностей, ни общего языка.

По результатам анализа были предприняты некоторые меры по организационному обучению с целью поддержать участие и создать атмосферу доверия. Как всегда, ключевым компонентом этих мер стало использование разнообразных диаграмм сетей во время специальных занятий, которые должны были помочь группе объединиться и понять свои положительные и отрицательные стороны. Кроме того, была изменена оценка эффективности: теперь она стимулировала совместное решение проблем, чтобы сместить акценты с индивидуальных показателей на коллективные результаты работы. Планируется также периодически оценивать сети участия группы и при необходимости принимать меры по повышению качества работы.

### ***Поддержка участия специалистов в разработке новой продукции***

Сообщество разработчиков лекарственных препаратов, в которое входили сотрудники восьми офисов из США и Европы, включало 78 специалистов,

занимающихся самыми разными проблемами — от разработки препарата до клинических испытаний. Анализ социальной сети этого сообщества показал, что многие из них не были знакомы друг с другом. Хотя люди в каждом отделении привлекали друг друга к решению вопросов, значимых для всего сообщества, между отделениями сотрудничество не поддерживалось. Это представляло серьезнейшую проблему.

К тому же члены сети были сгруппированы вокруг нескольких человек. Шесть центральных фигур работали в головном офисе в США. У них сложились крепкие связи с сотрудниками из США, но они не общались столь же интенсивно, как члены сообщества в Европе. Несколько человек были совершенно отделены от группы, что вело к потере их навыков и опыта для сообщества. По результатам анализа была внедрена новая технология сотрудничества, а также введены иные процедуры управления проектами и сформулирована новая роль сообщества, объединяющая людей с разным опытом. Наконец, при помощи диаграммы сети мы убедили руководство в необходимости поддерживать общение, которое помогало разработчикам найти точки соприкосновения при решении проблем, имеющих важное значение для успеха проектов.

### **Участие в человеческих сетях**

Как и в случае с *доступностью*, мы обнаружили, что многое из того, что делают организации и что оказывает влияние на *участие*, связано с техническими решениями и включает такие технологии, как VP Buddy, Same Time или приложения для совместного редактирования, которые позволяют людям, находящимся в разных местах, совместно работать над общей проблемой. Во многих отношениях обмен сообщениями в реальном времени поддерживает общение между теми, кто работают вдали друг от друга. Тем не менее существуют определенные ограничения в распространении знаний с помощью средств связи, которые, в отличие от личного общения, дают относительно мало «сигналов». Для визуального общения большую роль играют видеоконференции. Они особенно важны для экспертов British Petroleum, которые с их помощью помогают техническому персоналу на нефтяных платформах в другом конце Земли.

British Petroleum — уникальная компания, которая признает важность совместного решения проблем, поскольку обучение на опыте специалистов играет огромную роль в развитии и успехе проекта. В качестве эффективного способа использования знаний других людей BP применяет принцип экспертных оценок для проектов бурения. При получении задания сотрудник или группа приглашают коллег с целью его предварительного обсуждения. Поскольку основное внимание уделяется эффективности, приглашают тех, кто владеет наиболее глубоким знанием предмета и недавно работал в подобном проекте. В результате не только повысилась эффективность работы, но и выросла осведомленность об уникальных навыках и способностях сотрудников

компаний. Это способствует развитию общения и доверия в такой степени, когда участие и обмен опытом становятся нормой.

*Свобода: Как обеспечить свободу взаимоотношений?* Руководители, с которыми мы беседовали на первом этапе нашего исследования, отмечали, что свобода взаимоотношений дает определенные преимущества в решении проблем. Во-первых, она обеспечивает лучшее обучение, так как люди меньше боятся показать нехватку знаний или опыта. Обращение к кому-либо с просьбой о помощи требует определенного доверия к потенциальному источнику информации. Такое доверие часто влияет на то, в какой степени люди готовы признать недостаток нужных знаний, тем более что оборонительное поведение в критических случаях может заблокировать получение знаний. Во-вторых, когда люди чувствуют себя свободными, они действуют изобретательнее. Важная черта взаимоотношений при этом — то, что люди с большей готовностью рискуют своими идеями и находят более творческие решения.

### ***Свобода, способствующая обучению***

Анализ социальной сети позволяет понять роль свободы для поиска знаний и информации. В производственной компании из списка Fortune 500 мы анализировали сеть группы информационных ресурсов, поддерживающих ключевую исследовательскую функцию. В эту группу входили 34 человека из двух отделов, недавно объединенных под руководством одного менеджера. С точки зрения *свободы* группа представляла собой очень интересный объект, так как, в отличие от многих других, с которыми мы сталкивались, в ней переплетались *сети знаний, доступности и участия*, но не свободы.

Интересно отметить, что сеть свободы делилась на две части в соответствии с двумя отделами, которые объединились за несколько месяцев до проведения анализа. Такое положение дел характерно для компаний, переживших реструктуризацию или слияние. Сети общения (т.е. диаграммы сети, составленные по результатам ответов на вопрос о том, кто с кем общается) после реструктуризации или слияния формируются достаточно быстро. Но простая оценка коммуникационных моделей не показывает, сколько усилий требуется для создания атмосферы доверия в группе, если мы действительно хотим, чтобы люди учились друг у друга. Свобода играет определяющую роль в том, к кому обращаются люди за помощью при решении проблемы и таким образом признают отсутствие собственных знаний или позволяют спланировать решение другому человеку. Для развития свободных взаимоотношений, необходимых на более глубоком уровне обмена, требуется время.

В этом случае мы наблюдали два интересных момента. Во-первых, посредниками между подгруппами стали два сотрудника из нижних слоев иерархии. Во время беседы они рассказали нам немало забавных историй о том, как «старшие по званию» обращались к ним, когда требовалось узнать что-то у коллег из другой подгруппы. Опираясь на эти истории и используя

диаграмму сети, мы помогли провести «разбор полетов» всей группы. Шутливое описание типичного сотрудника другой группы глазами его коллег и серьезный вывод о том, как это мнение влияет на эффективность группы, вылилось в продуктивное обсуждение потенциально опасной ситуации.

Во-вторых, группы различались уровнями свободы. Отчасти в этом сказались воздействие рабочей среды: более сплоченная группа работала в «открытом» пространстве, что содействовало личному общению. И как оказалось, до реструктуризации стили руководства в группах были разными. Высокая степень свободы в сети — это результат влияния руководителя и организационной культуры. Поведение руководителей и политика поощрений определяют, насколько охотно люди будут признаваться в том, что им не хватает знаний по каким-то вопросам. Многое зависит от культуры организации. Для одних свобода не была и не будет проблемой, потому что упорный поиск наиболее приемлемого знания для успеха конкретного проекта всегда был нормой. Для других свобода — проблема, и серьезнейшая, поскольку отсутствие знаний считается недопустимым.

Следует помнить, и что развитие свободы требует времени и некоторого пространства (физического, когнитивного и социального). Хотя коммуникационные технологии, такие, как электронная почта, помогают завязать отношения, ничто не заменит личного общения. Организации нередко осуждают практику проведения неформальных собраний за обедом, но эти встречи очень эффективны для создания свободных отношений между людьми. Одна из организаций, с которой мы работали, поощряла личные контакты, проводя ежемесячно встречи групп исследователей. Первая, утренняя, часть этих встреч включала в себя дискуссии, а вторая — работу в лаборатории после обеда. Все это поддерживало свободный поток идей в контексте реальной рабочей среды.

### **Комбинированная сеть и организационное обучение**

Чтобы лучше понять потенциал обучения, присущий каждой сети, следует рассмотреть каждую характеристику сети не только по отдельности, но и в совокупности. Есть сети, которые характеризуются лишь парой свойств (например, *знаниями* и *доступностью*), а есть и такие, в которых присутствует все (*знания, доступность, участие* и *свобода*). Мы провели анализ социальной сети одной из компаний «большой пятерки», в которую входили 38 консультантов в области телекоммуникаций. Сначала мы оценили сеть *знаний*, чтобы лучше понять, кто в этой сети знает и ценит опыт других. Сеть знаний, несмотря на немногочисленность связей, была достаточно крепкой и интегрированной, без явно выраженных подгрупп. Но диаграмма сети стала совсем иной, когда мы обратились к сети *доступности*, когда каждый член группы оценил, в какой степени доступны его коллеги при решении проблем. Как известно, для эффективного обмена знаниями в группе должны присутствовать и сеть *знаний*, и сеть *доступности*. Сопоставляя диаграммы, составлен-

ные по ответам на эти два вопроса, мы смогли оценить потенциал каждого члена группы с точки зрения обмена знаниями при возникновении проблем или появлении перспектив.

При изучении сети *доступности* мы отметили достаточно заметное уменьшение числа связей в группе по сравнению с сетью *знаний*. Хотя многие ключевые фигуры сохраняли свое положение в центре, некоторые члены сети, занимающие более высокое положение в иерархии, переместились на периферию. Как известно, более высокое положение в иерархии предполагает выполнение административных задач, в результате руководители становятся менее доступными и меньше знают о повседневной работе своих подчиненных. В этом случае анализ сети дает возможность оценить, в каком положении по отношению к потоку знаний находятся те, кто облечены формальной властью, а также выявить людей, играющих роль «брокера знаний».

Третий вопрос, который мы задали этим консультантам, касался тех, на чью активную помощь они могли рассчитывать. Накладывая сеть *участия* на полученную ранее диаграмму, мы проводили соединительные линии только в том случае, если во взаимоотношениях присутствовали все три характеристики (знание о знаниях других, доступ к их мнению и готовность к участию в решении проблемы). С добавлением сети участия значительно уменьшилось число связей — серьезный недостаток социальной сети с точки зрения способности решать проблемы. Как показали первые интервью, именно те люди, которые были готовы помочь в решении проблем, и создавали практические знания (а не информационную перегрузку), и следили за тем, чтобы люди не отклонялись от решения исходной задачи. Последний из наших вопросов касался *свободы*. Мы спрашивали о том, с кем каждый из членов группы чувствовал себя легко, обсуждая рабочие вопросы. После добавления сети *свободы* не произошло больших изменений. Сеть *свободы* в этой группе была самой плотной. Это серьезный индикатор культуры группы в отношении создания знаний, однако, по нашему опыту, плотная сеть свободы — явление нетипичное.

### **Принятие мер по результатам анализа комбинированной сети**

Анализ комбинированной сети (т.е. *знания + доступность + участие + свобода*) дает хорошее представление о том, кто играет самую важную роль и к кому меньше всего обращаются при создании и распространении знаний. Но тот, кто занимает в группе центральное положение, может стать и «узким местом», или ценным источником знаний, на которого полагается вся группа. Это можно узнать только из подробных интервью. Наличие в группе таких людей действительно может порождать проблемы. Не слишком ли группа полагается на них? Что будет, если они захотят уйти? Задерживают ли они информацию, становясь «узким местом» с точки зрения создания и распространения знаний? Или наоборот, не нужно ли вознаградить их за некую невидимую роль, которую они играют в поддержке группы?

Если люди обоснованно занимают положение в центре сети, руководители вправе выразить им признательность за работу, которую эти люди делают для группы. Вот что рассказал один из 38 консультантов, находящийся в центре сети, о которой мы говорили выше: «Каждый день я провожу примерно полтора часа, отвечая на звонки и просьбы о помощи... [и] ... ни одна минута этого времени не фиксируется при оценке моей работы». Анализ социальной сети выявляет связи, имеющие первостепенное значение для группы, и таким образом дает возможность руководителям отметить роль сотрудников в успехе группы. С целью поддержки создания и распространения знаний руководители могут предложить центральным фигурам:

- денежное вознаграждение за их усилия, стимулирующие поток знаний в группе, или специальные технологии, например программное обеспечение для коллективной работы;
- когнитивное и социальное пространство для индивидуального и коллективного творчества и объединения группы;
- особое отношение руководства, включающее награждение или продвижение людей, создающих сети, одновременно доводя эту высокую оценку до сведения других сотрудников.

Однако следует знать не только о людях, находящихся в центре сети, но и о том, почему люди оказываются на периферии. Может быть, знания, которыми они владеют, выпали из поля зрения руководства, когда их принимали на работу. В этих случаях они обоснованно оказались на периферии, но есть возможность профессионального развития или перевода на другую работу. Не исключено, что люди оказались далеко от центра, поскольку недавно пришли в компанию и процессы адаптации не способствуют их быстрой интеграции в сеть. Важной чертой комбинированной сети — то, что мы можем понять, почему те или иные люди оказались «на краю». Характер необходимого коучинга будет сильно зависеть от того, связано ли их положение с недоступностью или с недостатком свободы.

Наконец, комбинированная сеть дает возможность понять концепцию получения знаний в организации. Считается, что организация учится, когда с получением информации меняется диапазон ее потенциального поведения. Таким образом, чтобы поддержать способность организации реагировать на появление инноваций, нам нужно выяснить, как люди пользуются знаниями своих коллег. Изменения характеристик (знания, доступности, участия и свободы), определяющих будущие возможности распространения информации в сети, напрямую связаны с организационным обучением. Организации нередко обладают слишком малой гибкостью или ограничены в своих знаниях. Утверждается, что на их жесткость оказывают влияние такие факторы, как способность к восприятию, ригидность или жесткая структура знаний. Несмотря на свою чрезвычайную важность, эта работа выполнялась на столь высоком уровне абстракции, что принятие мер казалось бессмысленным. Однако комбинированная



сеть дает представление о том, чье именно знание в первую очередь повлияет на то, чему научится группа.

## Выводы

Знания каждого человека — это важнейший ресурс организации. Однако кроме проведения политики, нацеленной на привлечение, развитие и удержание персонала, систематическая работа со знаниями, имеющимися в социальных сетях, практически не ведется. С учетом того, в какой степени люди полагаются на собственные знания и знания своих коллег при решении проблем, мы считаем, что это серьезный недостаток. Анализ социальных сетей позволяет понять, как создаются и распространяются знания, выявить эти взаимодействия и при необходимости принять нужные меры.

Мы обнаружили, что особую важность представляет выявление стратегических точек создания и распространения знаний в организациях. Наиболее важные из них — это сети старших руководителей, сообщества практиков и программы сотрудничества, характерные, например, для процесса разработки новой продукции, научно-исследовательских работ или создания совместных предприятий и альянсов. Особенно полезно составить карту отношений сотрудничества, которые пересекают границы — иерархические, функциональные, географические или же организационные, как бывает при слияниях или поглощениях. Понимание процесса перемещения (или блокирования) знаний позволяет руководству определить, куда следует направить усилия для поддержки сотрудничества, которое принесет организации стратегическую отдачу.

## Избранная библиография

Значительная часть внимания к организационному знанию сегодня (по крайней мере с точки зрения практики) сфокусирована на усилиях по сбору, верификации, хранению и формализации знаний. Чтобы получить представление о том, как организации управляют знаниями, мы предлагаем вам ознакомиться со следующими публикациями: Т. Davenport & L. Prusak, *Working Knowledge* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998); С. O'Dell & С. J. Grayson, *If Only We Knew What We Know* (New York, NY: Free Press, 1998); Т. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (New York, NY: Doubleday, 1997); R. Ruggles, «The State of the Notion: Knowledge Management in Practice», *California Management Review*, 1998, 40 (3), 80–89.

Знания, хранящиеся в социальных сетях, нередко оставляют без внимания. На наши представления сильное влияние оказали два потока литературы. Первый — результаты многочисленных этнографических исследований в области ситуационного обучения и функционирования сообществ практиков. Эти работы проливают свет на то, как люди учатся выполнять свою работу, опираясь не на обезличенные источники информации, а на обще-

ние с другими людьми. См.: J. S. Brown & P. Duguid, «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, 1991, 2 (1), 40–57; J. Brown & P. Duguid, *The Social Life of Information* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000); J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991); J. Orr, *Talking about Machines* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996); E. Wenger, *Communities of Practice* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).

Второй поток литературы, сформировавший наши взгляды, затрагивает вопросы влияния социальных сетей на информационные потоки и их распространение. Среди наиболее важных работ хотелось бы отметить: G. Simmel, *The Sociology of Georg Simmel* (New York, NY: Free Press, 1950); R. Burt, *Structural Holes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 1973, 78, 1360–1380; T. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1984); P. Monge & N. Contractor, «Emergence of Communication Networks» в книге F. Jablin and L. Putnam (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, 22<sup>nd</sup> ed. (Thousand Oaks, CA: Sage); E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> ed. (New York, NY: Free Press, 1995).

### **Примечание**

1. Общее число источников превышает число проведенных бесед, потому что некоторые респонденты указали более одного источника информации. В этом случае использованный материал включал компьютерные файлы, или бумажные архивы или архивы, которыми интервьюируемые пользовались во время предыдущих проектов.

## **Как увидеть невидимую работу: анализ социальных сетей для поддержки стратегического сотрудничества\***

РОБ КРОСС

СТИВЕН П. БОРГАТТИ

ЭНДРЮ ПАРКЕР

За последние десять лет усилия по реструктуризации привели к появлению организаций с меньшим числом иерархических уровней и с более прозрачными внутренними и внешними границами. Большую роль стали играть неформальные сети, а не традиционные структуры, жестко определенные формальными порядками или детализированными рабочими процессами. Однако в официальных организационных схемах, как правило, неформальные сети не учитываются. Эти сети, охватывающие несколько рабочих процессов или связывающие программы разработки новой продукции, создают фонд уникального опыта, поддерживают гибкость, инновационность и эффективность организации, сохраняют высокое качество ее продукции или услуг. Сотрудничество, существующее в неформальных сетях, приобретает все более серьезное значение для организаций, конкурентными преимуществами которых являются знания, инновации и способность к быстрой адаптации.

К сожалению, на развитие неформальных сетей негативное воздействие часто оказывают формальная структура, рабочие процессы, территориальная разобщенность подразделений, кадровые порядки, стиль руководства и культура организации. Это создает особые проблемы для организаций, активно использующих и создающих знания, руководство которых рассчитывает на опыт своих работников. При поиске информации и в решении проблем люди, как правило, в большей мере полагаются на личные сети. Практически все социологические исследования приходят к выводу: те, кого вы знаете, определяют характер ваших знаний<sup>1</sup>. Практика и научные исследования

---

\* © 2002, by the Regents of the University of California. Перепечатано с разрешения The Regents из *California Management Review*, Vol. 44, No. 2.

подтверждают, что люди с различным опытом, подготовкой и подходами к решению проблем сталкиваются со значительными трудностями при интеграции своего уникального опыта<sup>2</sup>. Простое перемещение квадратиков на организационной схеме не обеспечит эффективности сотрудничества высококвалифицированных работников, использующих и создающих знания.

При переходе к гибким организациям с меньшим числом иерархических слоев с особым отношением к сотрудничеству большую важность приобретает поддержка неформальных сетей со стороны руководства. Как показали исследования в области социального капитала отдельного человека, команды и организации<sup>3</sup>, роль неформальных сетей в повышении эффективности очень велика. Исследования подтверждают возможность влияния на неформальные сети — как на уровне отдельного человека<sup>4</sup>, так и на уровне целой сети<sup>5</sup>, и тем не менее руководители уделяют мало внимания оценке и поддержке этих столь важных, но часто невидимых организации сетей<sup>6</sup>.

В течение полутора лет мы вели исследования с целью определить, как лучше поддерживать работу, выполняемую в неформальных сетях. Работая с консорциумом компаний из списка *Fortune 500* и правительственных агентств, мы оценили сотрудничество и проанализировали работу более 40 неформальных сетей из 23 компаний. Все изученные нами сети представляли стратегическую и операционную ценность, так как позволяли работникам компаний плодотворно сотрудничать, интегрируя разрозненный опыт. Первая цель нашего исследования заключалась в том, чтобы определить, в каких случаях проведение анализа социальной сети было бы оправданной тратой времени и сил. Вторая — дать общее представление о таком анализе и о применении в практической деятельности.

## Оценка и поддержка неформальных сетей

Как известно, организационная схема — квадратики и линии — лишь отчасти отражает реальность. Неформальные взаимоотношения сотрудников зачастую гораздо лучше воспроизводят ход работы, чем взаимосвязи, диктуемые формальной структурой. Эти неофициальные отношения часто незаметны и редко когда понятны менеджерам — проблема, обостряющаяся по мере разрушения иерархии, распространения виртуальной работы и роста глобализации. Хотя менеджеры полагают, что прекрасно понимают характер и работу сетей в организации, исследования показывают, что это не так<sup>7</sup>. По мнению Кракхардта и Хансена, «менеджеры могут составить точную диаграмму своих социальных связей с пятью-шестью наиболее близкими им людьми, но представления о сотрудниках вне круга непосредственного общения обычно неточны»<sup>8</sup>.

Анализ социальной сети — незаменимый инструмент систематической оценки критических точек неформальной сети и исправления ситуации. Методы работы с социальными сетями хорошо известны. Идея составления со-

циограммы — схемы, показывающей взаимосвязи в конкретной группе, — принадлежит д-ру Дж. Л. Морено, одному из первых социальных психологов, который планировал составить карту взаимосвязей всех жителей Нью-Йорка<sup>9</sup>. Независимо от него культурные антропологи предложили свое понятие социальной сети с целью дать новое представление о социальной структуре и ее роли<sup>10</sup>, рассматривая эту концепцию как кульминацию строгих алгебраических интерпретаций систем сходства<sup>11</sup>. В основу современного анализа социальной сети легла теория графов, быстроразвивающаяся область математики<sup>12</sup>. Эти методы исследования были особо востребованы в социологии, где теоретические разработки в области взаимоотношений с самого начала нашли практическое применение<sup>13</sup>.

В наши дни, когда менеджмент развивается как научная дисциплина, степень распространения и влияние неформальных сетей в организации<sup>14</sup> изучены достаточно хорошо. Важной темой современных исследований стали силы, которые вызывают формирование неформальных сетей в рамках организации<sup>15</sup>. Наши исследования показали, что при однородных<sup>16</sup> взаимоотношениях вероятность коммуникаций выше; повышает вероятность общения и наличие сходства между людьми<sup>17</sup>. В то же время на модель неформальных сетей оказывает сильное влияние модель самой организации — ее официальная структура<sup>18</sup>, месторасположение<sup>19</sup> и природа задач, которые ставятся перед работниками<sup>20</sup>.

Эти и другие исследования помогли найти средства оценки и поддержки неформальных сетей. Однако, несмотря на всю их значимость для менеджмента, эти работы, как правило, носят академический характер и недоступны для практического применения из-за сугубо научной природы изложения материала и используемой при описании сетей терминологии. Поскольку эти публикации по большей части преследуют научные цели, они не предлагают способов применения анализа социальных сетей для решения конкретных проблем. Хотя результаты таких исследований могут оказать влияние на людей, принимающих решения, необходимо ясно представлять, о чем идет речь, чтобы использовать анализ сетей на практике.

Мы обнаружили, что для менеджеров большое значение имеет визуальное представление модели отношений, связывающих какую-либо группу. Например, выявление центральных фигур сети, оказывающих непропорционально серьезное влияние на группу (благодаря контролю над информационными потоками или принятием решений), может заставить менеджера задуматься над тем, как перераспределить информационные потоки или кому делегировать полномочия по принятию решений, чтобы повысить эффективность группы в целом. Вовлечение людей с периферии в общую деятельность обеспечит более эффективное использование опыта коллектива. Объединение людей ради продуктивной работы жизненно необходимо, особенно при высокой текучести кадров. Кроме того, оценка узлов в сетях, разделенных функционально и иерархически (т. е. выявление подгрупп),

особо необходима при принятии социальных и технических мер по интеграции разных групп<sup>21</sup>.

Информацию о социальных сетях организации можно получить разными способами, но с практической точки зрения наиболее удобна форма опроса. По результатам 10–15–минутных опросов о направлении потоков информации и обмене знаниями строят диаграммы социальных сетей. При этом первым делом следует выявить ту неформальную сеть, эффективность сотрудничества и распространения знаний в которой оказывает наибольшее влияние на функционирование или стратегию организации. Хотя такие группы не отражены на официальной схеме организации, влияние их весьма велико. Характерную для них способность к сотрудничеству и интеграции опыта можно рассматривать в качестве критического фактора успеха организации как в настоящем, так и в будущем. Поэтому на первых стадиях анализа следует «вывести» руководителей за рамки групп, определенных формальной организационной структурой, и выявить их связь с группами, которые пересекают границы функций и иерархий (такие, как разработчики новой продукции, сообщества практиков или сети высшего руководства). Эти группы часто незаметны и не получают поддержки, даже когда их взаимодействие поддерживает стратегически важные инновации или повышает эффективность организации.

Проведение опроса предполагает обращение ко всем членам группы с просьбой охарактеризовать свои отношения с коллегами. Важно убедиться, что изучаемые виды взаимоотношений соответствуют поставленной задаче и не вызовут ненужной реакции. Организации по-разному относятся к выявлению различных видов социальных отношений. Иногда нас просили составить диаграммы взаимоотношений доверия и власти, а порой — изменить имена на всех диаграммах взаимоотношений (в том числе и на самых безобидных: кто с кем работает, например). Анализ социальной сети может стать мощным диагностическим инструментом или катализатором перемен, если персонализировать каждый элемент диаграммы сети и рассматривать ее как базу для диалога. Но подобные диаграммы могут вызвать нежелательную реакцию, в зависимости от того, какие вопросы задавались в ходе опроса и какова культура данной организации. Поэтому мы уделяем особое внимание формулировке вопросов: они должны помочь разобраться с трудностями, с которыми борется организация, но в то же время не подрывать сложившиеся в ней отношения.

В качестве руководящего принципа мы выделили виды взаимоотношений, которые наиболее важны для организации, и определили причины, почему следует изучать их (см. приложение). Цель наших исследований — анализ социальной сети как диагностический прием, помогающий руководству организаций поддержать сотрудничество и обмен знаниями в сетях. При этом мы обнаружили, что анализ социальной сети имеет наибольшую ценность в следующих случаях:

- продвижение идеи эффективного сотрудничества в стратегически важной группе;
- поддержка критически важных узлов в сетях, которые пересекают функциональные, иерархические или географические границы;
- обеспечение интеграции в группах, проводящих стратегические программы реструктуризации.

### ***Поддержка эффективного сотрудничества в стратегически важных группах***

Анализ социальной сети наиболее эффективен при поддержке сотрудничества и распространении знаний в стратегически важных группах, например в ключевых функциональных отделах, исследовательских отделах и стратегически значимых подразделениях. Так, в одной международной консалтинговой фирме мы работали с группой, оказывающей специализированную инновационную поддержку консультантам по управлению знаниями, работающим в той же организации. В группу входили специалисты в области стратегии и организационного моделирования и эксперты в сфере высоких технологий, например в области хранилищ данных или информационной архитектуры. Руководство фирмы полагало, что, интегрируя эти знания, можно найти целостное решение по управлению знаниями, выгодно отличающееся от предложений конкурентов, чьи решения были связаны либо только с техническим, либо только с организационным аспектом. Однако партнер, работающий с этой группой, интуитивно чувствовал, что команда не использует свои возможности в полной мере, и попросил нас провести анализ социальной сети и информационных потоков.

Анализ подтвердил его опасения. Как показывает диаграмма в верхней части рис. 6.1, в сети информационного обмена существует не единая группа, а две явно выраженных подгруппы. Интересно отметить, что сеть разделилась как раз по тому критерию, по которому она должна была быть объединена: причиной образования подгрупп стали уникальные знания ее членов. Группа, представленная в левой части диаграммы, хорошо разбиралась в «гуманитарных» проблемах и уделяла особое внимание мерам по изменению корпоративной культуры с целью повышения эффективности создания и распространения знаний. Группа в правой части диаграммы включала людей, разбирающихся в технических вопросах управления знаниями, таких, как информационная архитектура, моделирование и хранение данных.

Благодаря общим интересам члены этих подгрупп постепенно сближались: они вместе работали на проектах, имели общие рабочие интересы, судя по востребованной ими литературе, посещаемым конференциям, и специфике рабочих групп, в деятельности которых они принимали участие. Проблема заключалась в том, что члены одной подгруппы не знали, что для проектного задания могли бы сделать члены другой и как вовлечь их в работу. Таким об-

разом, даже когда появлялась возможность для привлечения чужого опыта, этого не происходило, потому что подгруппы плохо представляли, какими знаниями владеют другие и как можно применить эти знания. Время шло, а ситуация не менялась, несмотря на то, что стратегическая задача группы заключалась в интеграции этих уникальных умений и организация всемерно поддерживала эту миссию (в том числе структурой отчетности, показателями эффективности и системой поощрения).

Результаты анализа открыли возможности для перемен. Длительная координирующая встреча с группой позволила им оценить и обсудить относительную изоляцию сотрудников с разной специализацией, когда опыт одних членов сети мало использовался, в то время как другие становились «узкими местами» с точки зрения распространения информации. После детального обсуждения в работу этой социальной сети были внесены некоторые изменения. Во-первых, в разнообразные внутренние проекты — от подготовки докладов до разработки базы данных для отслеживания хода проектов — стали включать по одному человеку из каждой подгруппы. В совместной работе возникало понимание уникальных умений и знаний друг друга. Во-вторых, партнер, руководящий группой, несколько изменил характер отчетов: теперь каждый менеджер в отчет о продаже продукта должен был включать как технический, так и организационный аспект. Это побудило искать пути интеграции разных подходов при решении проблем клиентов. Были предусмотрены и другие меры, поощряющие общение: еженедельные телеконференции по статусу проектов, рассылки по электронной почте. Также была создана база данных для контроля за ходом проектов, которая позволяла каждому знать, какими вопросами занимаются остальные члены сети.

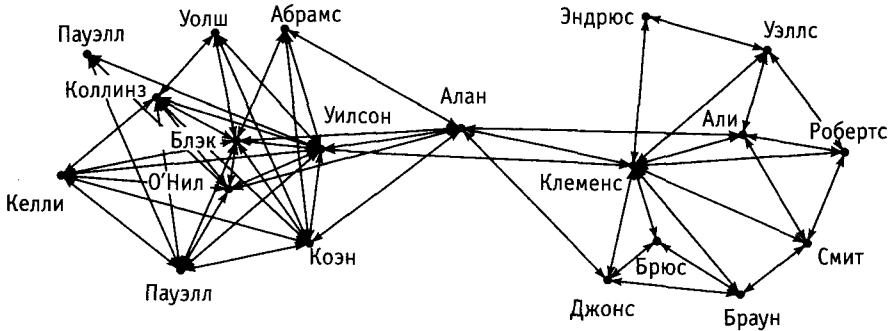
Результаты превзошли все ожидания. Через несколько месяцев группа стала продавать намного больше продуктов, требующих как технических, так и организационных знаний. А интеграция группы на стадии продаж выгодно отличала фирму от конкурентов. Второй анализ сети, проведенный через девять месяцев (нижняя диаграмма на рис. 6.1), показал, что ее члены охотнее стали делиться информацией друг с другом и в целом эффективность группы возросла.

В данном случае проблема состояла в том, что члены каждой подгруппы не знали, какими знаниями владеют другие (и, конечно же, не задумались о том, как интегрировать их опыт в проектную работу). Принятые меры были направлены на развитие осведомленности, а не просто на внедрение технологий сотрудничества или вмешательство в процессы, которые не решали проблемы осведомленности. Как правило, подобную фрагментацию сетей вызывают следующие факторы:

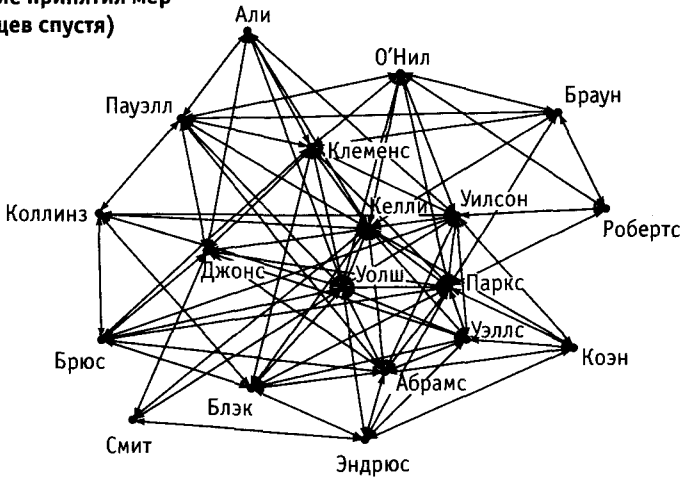
- иерархический стиль руководства;
- характер расположения рабочих мест и виртуальная работа;
- политика, приходящая к образованию подгрупп;



**Ситуация до принятия мер**



**Ситуация после принятия мер  
(девять месяцев спустя)**



**Рис. 6.1.** Обмен информацией в группе экспертов-консультантов (фамилии изменены по просьбе организации)

- менталитет «это не наше дело», приводящий к образованию плотных, плохо связанных друг с другом подгрупп;
- рабочие процессы или должностные инструкции, которые перегружают отдельные роли и замедляют работу всей группы.

Каждый из этих факторов требует принятия соответствующих мер, но анализ социальных сетей в сочетании с серией интервью делает эти взаимодействия понятными и позволяет правильно диагностировать проблему и разработать необходимое решение.

### ***Поддержка критически важных узлов в сетях, пересекающих различные границы***

Анализ социальной сети может стать эффективным средством идентификации сбоев в неформальных сетях, пересекающих функциональные, географические или организационные границы (например, в случаях слияния или поглощения, при разработке новой продукции или в сети руководителей). Членам сетей необходимо сотрудничать, хотя они могут находиться в разных местах или иметь различные финансовые и операционные цели. Анализ социальной сети позволяет представить, как развивается сотрудничество внутри организационных границ или за их пределами. Это дает столь же хорошую базу для повышения эффективности, какую давало составление карт процессов в ходе реинжиниринга в начале 90-х гг.<sup>22</sup> Чтобы повысить эффективность рабочих процессов, реинжиниринг в первую очередь фокусировался на областях, где смыкаются зоны контроля, на точки принятия решений и «белые пространства» в организационных схемах. Сегодня внимание привлекают инновации, которые нередко требуют сотрудничества функциональных подразделений, отделений, а то и организаций. Анализ сети позволяет понять, присутствует ли в организации сотрудничество как таковое.

### ***Межфункциональное сотрудничество***

Мы составили карту взаимосвязей 126 руководителей одной из компаний из списка *Fortune 500* для оценки сотрудничества между ее отделениями. Это организация уже несколько лет росла за счет поглощений, и главная ее задача заключалась в том, чтобы сочетать опыт приобретаемых компаний в разработке и выведении на рынок новой продукции и услуг. Генеральный директор организации остро чувствовал необходимость создания сети руководителей, которые могли бы задействовать новые возможности, опираясь на знания, которыми владели другие члены конгломерата, и используя соответствующие ресурсы. Поэтому нас пригласили для проведения анализа социальной сети руководителей как в рамках каждого отделения, так и в компании в целом.

В ходе исследований мы составили ряд диаграмм сетей, но наибольшей наглядностью отличалась таблица, характеризующая взаимосвязей в сети руководителей (табл. 6.1). Данные отражают уровень сотрудничества как внутри каждого отдела, так и между ними (из 100% возможных). С помощью этих сведений можно, изучив практику одного отдела, перенести ее в другой, где работа требует сотрудничества такого же уровня. Таблица также ясно показывает, какие из объединившихся организаций (в таблице — отделы) хорошо интегрированы между собой. Например, отделы 3 и 4 поддерживают относительно высокий уровень сотрудничества, а отделы 1 и 7 почти не общаются<sup>23</sup>.

Это простое обобщение совместной работы внутри отделов и между ними позволяет понять, что происходит в организации. Корпорация приобретала

**Таблица 6.1.** Сотрудничество в сети руководителей

	Отд. 1	Отд. 2	Отд. 3	Отд. 4	Отд. 5	Отд. 6	Отд. 7	Отд. 8
Отдел 1	33%							
Отдел 2	5%	76%						
Отдел 3	11%	18%	45%					
Отдел 4	2%	11%	21%	38%				
Отдел 5	6%	7%	12%	6%	75%			
Отдел 6	7%	2%	13%	7%	2%	76%		
Отдел 7	1%	3%	16%	6%	8%	2%	36%	
Отдел 8	10%	2%	9%	6%	3%	10%	0%	90%

компании, рассчитывая на тесное сотрудничество между ними при выводе продукции на рынок. Однако анализ социальной сети показал, что практика сотрудничества поддерживается не везде. Причины были разными. Одни руководители плохо представляли, чем занимаются другие отделы, и даже не задумывались над тем, как вовлечь их в свой проект. Другим искать информацию за пределами своего отдела мешали культурные барьеры. Иногда предполагалось, что одни предложения продукции будут дополнять другие, но этого не происходило. Анализ социальной сети показал, как складываются взаимоотношения между отделами, и это позволило организации принять необходимые меры, чтобы изменить ситуацию.

В организациях, которые мы изучали, такой взгляд «через границы» помог находить узлы, где организационные границы мешали сотрудничеству, что позволяло должным образом сфокусировать принимаемые меры. Надо признать, что высокая степень сотрудничества нужна не всегда. Времени на развитие и поддержание отношений у людей не так уж много. Проводя анализ социальной сети, мы смогли воспользоваться портфельным подходом к комплексу взаимоотношений, в который стоит «инвестировать» время и силы. Например, в «замаскированном» сценарии (см. выше) для достижения стратегических целей отделу 1 не нужна была тесная связь со всеми отделами — ему нужны были хорошие связи лишь с отделами 3, 5 и 6. Поэтому этот отдел не стали привлекать к участию в общей кампании по развитию сотрудничества, а использовали более удачное решение, направленное на поддержку сотрудничества в конкретных узлах.

Составление карты информационного потока, пересекающего функциональные барьеры (или его отсутствия), помогает понять, где следует предпринять усилия по поддержке стратегически выгодного сотрудничества. Довольно часто программы поддержки сотрудничества и обучения связаны с культурой компании, и перед ними стоят колоссальные задачи. Но мы обнаружили, что внимание к стратегически важным узлам в сетях позволяет принять более разумные меры именно там и тогда, где и когда вложения в

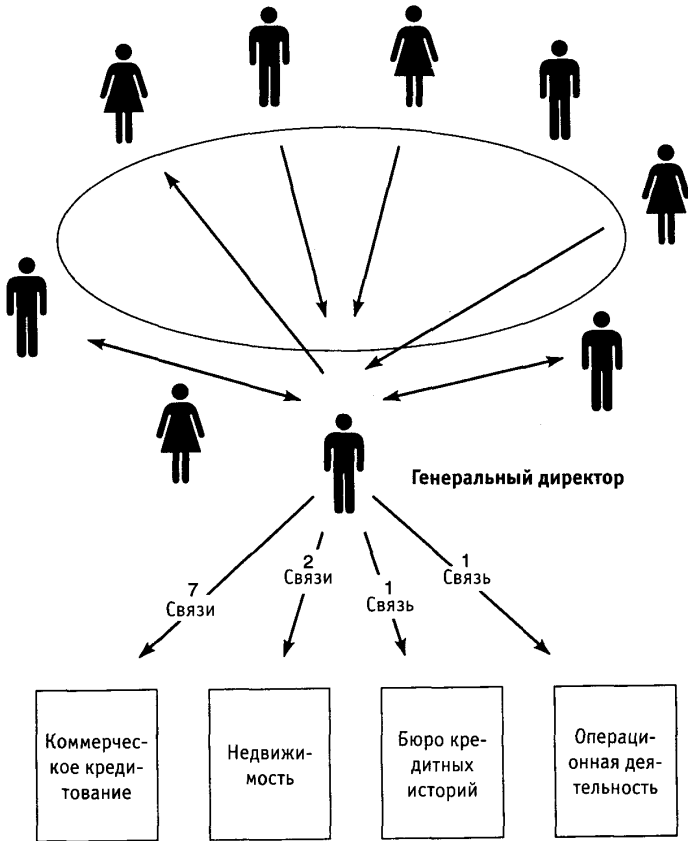
сотрудничество дадут наибольшую стратегическую отдачу. Более того, отслеживая изменения в сетях, руководители и члены сетей смогут оценить влияние принимаемых мер на эффективность не только неформальной сети, но и всей организации.

### **Сотрудничество в иерархии**

Нельзя не упомянуть о важности иерархических границ в организации. Во многих компаниях, с которыми мы работали, модели неформальных сетей связаны с существующей в них иерархией. Одни неформальные сети повторяют иерархическую структуру организации и явно не нарушают законов иерархии. Другие более подвижны и меньше зависят от традиционной структуры подотчетности. Хорошо это или плохо, зависит от того, чем занимается организация, однако интересно изучить степень влияния иерархии на потоки информации и распространение знаний в организации. Подобно сотрудничеству, пересекающему границы отделов в компании-конгломерате, мы можем оценить взаимодействие и обмен информацией на иерархических уровнях конкретной организации.

Еще один вопрос, требующий рассмотрения: в состав каких более крупных сетей входят люди, облеченные в своих организациях официальной властью. Однажды нас попросили составить карту сети взаимосвязей руководителей коммерческого банка. Но вместо того, чтобы просто построить диаграмму, отражающую взаимодействие девяти топ-менеджеров, мы изучили модели поиска и распространения информации между 62 руководителями (уровня первого вице-президента и выше), чтобы понять, как члены этой сети сотрудничают между собой. Рассматривая отношения, сложившиеся *среди* девяти топ-менеджеров, а затем *между* ними и всеми 62 руководителями организации, была получена интересная информация. Когда мы составили карту потоков информации между девятью руководителями, то смогли оценить степень эффективности сотрудничества в этой группе, в обязанности которой входило принятие решений. Рассматривая отношения между ними в контексте более крупной сети из 62 человек, мы смогли определить степень использования этой сети для поиска информации или оповещения о принятых решениях. На рис. 6.2 приведена упрощенная схема сети, которая отражает связи между генеральным директором и остальными руководителями. Стрелки на диаграмме указывают, к кому генеральный директор обращался за информацией или советом, а цифры обозначают число людей в каждом отделе, к которым он обращался.

С точки зрения диагностики такие схемы необычайно важны. Во-первых, диаграмма, представляющая модель взаимосвязей всех членов команды топ-менеджмента, ясно показывает, каким образом информация попадает в эту группу и как она распространяется. Основную часть информации, которую менеджеры используют для принятия решений, они получают на совещаниях и при личных встречах. Анализ социальной сети позволяет лучше понять,



**Рис. 6.2.** Отношения сотрудничества, пересекающие иерархические границы

как команды склоняются к принятию того или иного серьезного решения в зависимости от вида информации, получаемой при общении. Кто из руководителей обращается к конкретным функциональным подразделениям (и поэтому, вероятно, лучше понимает проблемы и заботы этих групп)? Обращаются ли руководители к этим людям за информацией (или хотя бы прислушиваются ли они к их мнению)? К каким функциональным отделам обращаются чаще, чем к другим (тем самым потенциально указывая на предпочтения в отношении информации, на которую опирается сеть при принятии стратегических решений)? Учитывая стратегическую важность решений, которые принимает руководство, выявление источников информации и того, как они ее используют, может помочь им повысить свою эффективность. Ко-

нечно же, подобные диаграммы будут полезны и в других случаях, например при разработке новой продукции или перестройке рабочих процессов, когда ожидается, что для принятия важных решений будут использоваться объективные источники информации.

С точки зрения руководителей, эти диаграммы могут быть эффективны при раскрытии предпочтений в личной сети каждого человека. Исследования в области коммуникаций давно показали, что люди склонны к взаимодействию с теми, кто схожи с ними по ряду социально важных характеристик (например, раса, пол и возраст)<sup>24</sup>. Это упрощает общение и делает его более приятным, но также служит источником предвзятости по отношению к тому, чему руководители учатся и чему они придают особую важность. В приведенном выше примере видно, что генеральный директор уделял большое внимание группе коммерческого кредитования, в которой он проработал много лет, и находился под влиянием ее проблем. После обсуждения диаграммы в частной беседе он признал, что чувствовал неэффективность собственных решений из-за предпочтений при получении информации. По результатам анализа он изменил свое поведение, чтобы сбалансировать использование источников информации как в самом банке, так и за его пределами.

### ***Поддержка интеграции групп после стратегических изменений***

Анализ социальной сети играет важную роль и в оценке состояния неформальной структуры после внутренней реструктуризации или поглощения. Хорошо известно, что в этих случаях эффективность не всегда повышается, хотя, казалось бы, этого следовало ожидать, особенно при внедрении технически грамотных решений. Нередко в этом винят несовершенство формальной структуры или ошибочные действия руководства. Мы пришли к выводу, что на эффективности отрицательно сказывается само отсутствие социальной, технической или организационной поддержки стратегически важных неформальных сетей. Слишком часто крупномасштабные инициативы по реорганизации снижают эффективность существующих сетей, при этом практически не способствуя развитию новых взаимоотношений.

Анализ социальной сети также может помочь в оценке результатов стратегической реструктуризации. Мы делали анализ социальной сети группы специалистов в области телекоммуникаций одной из ведущих консалтинговых компаний. Фирма провела серьезную реструктуризацию с целью объединить специальные знания нескольких групп в общей отраслевой группе, рассматривая этот пул знаний как одно из конкурентных преимуществ. Объединяя мелкие группы в одну глобальную сеть, партнеры полагают, что фирма сможет использовать самые лучшие и наиболее востребованные в этой области знания. Ожидалось значительное повышение эффективности, поскольку консультанты при разработке нового проекта могли опираться на результаты предыдущих разработок, а не начинать каждый раз с нуля.

Конечно, получение этих стратегических выгод зависело от желания и способности членов группы делиться информацией и полагаться на опыт друг друга. Примерно через год после реструктуризации партнера, возглавлявшего группу, стал серьезно беспокоить вопрос интеграции группы. Он видел, что не все идет так, как планировалось. Однако, кроме некоторых показателей, отражающих объемы продаж, и времени, затраченного на проект, все было в норме. К сожалению, у него не было точных данных о положении дел в группе, и он не знал, с чего начинать, чтобы исправить ситуацию. Члены группы были разбросаны по всему миру, и сама группа была настолько большой, что у него не было реальной возможности близко познакомиться со всеми ее членами. Чтобы лучше понять проблемы сети, он пригласил нас провести анализ.

Анализ сети не только указал на ее раздробленность, но и позволил сделать несколько полезных выводов о том, что можно сделать для интеграции группы. Практически сразу были выявлены неоднородности в сети, хотя она была подотчетна одному партнеру и входила в общий организационный контекст (т. е. стратегия, показатели эффективности, техническая инфраструктура были едиными). Как показано на рис. 6.3, мы обнаружили, что группа представляет собой не одну интегрированную сеть, а три плотных подгруппы. Две из них находились в Северной Америке и одна — в Европе. Фактически кроме самого партнера эти подгруппы связывала лишь горстка сотрудников, занимавших более низкое положение в иерархии. Они смогли установить отношения с членами других подгрупп, поскольку одно время работали вместе.

Партнер использовал диаграмму сети для демонстрации отсутствия интеграции между лидерами группы. Одно из важных преимуществ анализа социальной сети заключается в том, что он позволяет увидеть, как выполняется работа в организации, и при необходимости спланировать корректирующие меры. Мы работали с международными группами, включающими до 300 человек и имеющими только три или четыре иерархических уровня. Понятно, что объем контроля и территориальная распределенность таких групп практически исключают возможность одному человеку или даже группе людей знать все, что происходит в сети, чтобы понять, как решения руководства влияют на их работу и эффективность. Анализ социальной сети дает руководителям инструмент, с помощью которого легко определить, какие проблемы нужно решить в такой группе и какие меры необходимо принять. При повторном анализе сети руководители легко могут проверить, возымели ли принятые меры должное действие.

В данном случае, несмотря на согласованность формальных аспектов организации, в ней ничего не предпринималось, чтобы помочь сотрудникам узнать, какими знаниями владеют остальные. В конце концов организация предприняла определенные шаги, направленные на повышение осведомленности группы о том, что какими знаниями владеет. Прежде всего был пере-

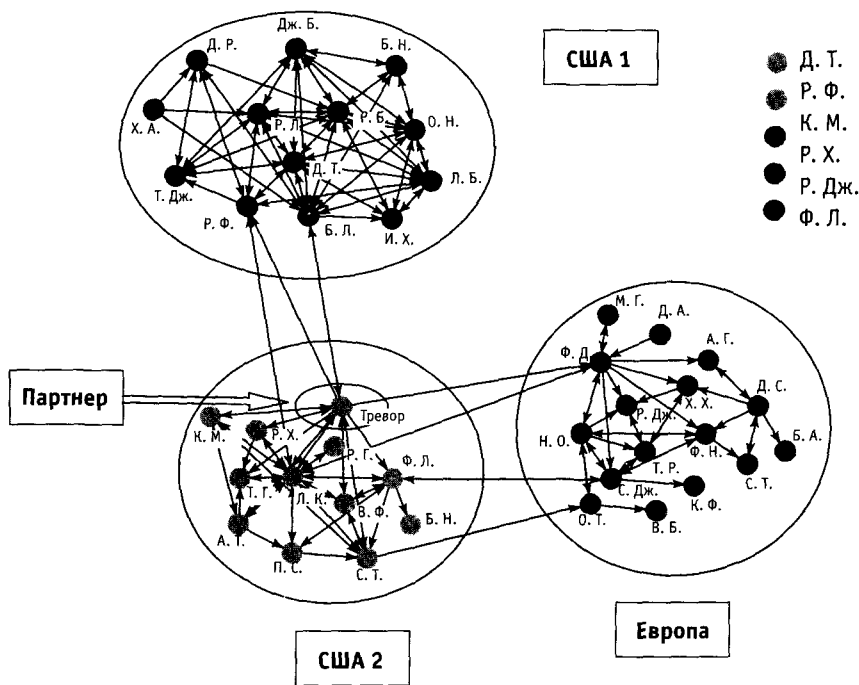


Рис. 6.3. Распространение информации в международной консультационной фирме

смотрен подход к подбору сотрудников, назначаемых на клиентские и внутренние проекты. Внедрены система составления профилей и виртуальная среда для поддержки сотрудничества в проектной работе, а также проведена серия мероприятий, на которых работники могли познакомиться друг с другом и узнать, кто над каким проектом работает и какими знаниями владеет. Это было необходимо для полноценной интеграции группы. Тем более что система составления профилей не могла использоваться, пока люди лично не познакомились друг с другом. Наконец, чтобы придать больший вес совместному решению проблем и меньше подчеркивать индивидуальный опыт и индивидуальную работу, был пересмотрен набор навыков, который считался приоритетным при поиске кандидатов на вакантные должности и оценке эффективности.

Работа с подгруппами из США выявила еще одну проблему. Оказалось, что большинство членов этих подгрупп работали не только в одном здании, но и на одном этаже. Во время бесед мы выяснили, что напряженность между подгруппами стала следствием некоей политической проблемы. Хотя партнер — руководитель группы догадывался о существовании проблемы, лишь графическое представление сети ясно показало, насколько сильно эта



проблема мешает ей развиваться. По результатам анализа были предприняты определенные действия, направленные на исправление ситуации, в том числе организован коучинг руководителей, пересмотрен порядок оценки эффективности, проведено внеофисное мероприятие по вопросам планирования и приняты другие меры по организационному развитию для интеграции группы.

Иными словами, по результатам анализа была не только изменена организационная модель, но и осуществлены конкретные меры по интеграции членов сети с учетом того, где они находятся — в центре или на периферии. Например, в беседе с людьми из центра сети был поднят вопрос о частичном делегировании их обязанностей другим членам группы. Для поддержания эффективной интеграции людей на периферии сети были использованы разные подходы, в зависимости от того, что выводило их на периферию. Цель была одна — помочь группе в развитии взаимоотношений ради лучшего распространения знаний и использования совокупного опыта группы как при продажах, так и при выполнении клиентских заданий. Укрепляющиеся связи внутри сети уменьшили риск, связанный с возможным уходом центральных фигур. Этот и многие другие примеры показывают, что диаграмма дает четкую картину истинного положения дел в компании, показывая, что, если люди из центра сети оставят компанию, будут потеряны не только их знания. Их уход скажется на единстве всей группы.

## Практические уроки

Наши исследования показали, что анализ социальной сети — один из лучших инструментов управления, так как позволяет понять, как распространяется информация внутри стратегически важных сетей и между ними. Даже простое обращение к этим диаграммам порождает массу идей, так как люди, включенные в модели взаимоотношений, ставят и решают проблемы, влияющие на эффективность группы. Использование диаграмм социальной сети, как это следует из результатов обучающих сессий, помогает выявить проблемы, которые в данный момент мешают группе, определить поведение и элементы модели организации, нуждающиеся в изменениях. Дискуссии в группе часто начинаются сразу после демонстрации диаграмм и просьбы оценить наблюдаемые модели и те аспекты сети, которые повышают или снижают ее эффективность. Поднимаются наиболее острые вопросы, принимаются важные решения или достигаются соглашения по поводу предпринимаемых действий.

Мы постоянно отмечаем значимость центральных фигур. Как правило, они обоснованно занимают такое положение: либо этого требует работа, либо это связано с уникальностью знаний, которыми они владеют. Иногда такие люди становились «узкими местами» из-за перегруженности. Диаграммы сетей помогают определить, кто эти люди, что можно сделать для пере-

распределения их обязанностей и создания новых связей и как защитить организацию от последствий их возможного ухода.

Не менее важно использовать диаграммы сети для выявления людей на периферии, чтобы укрепить связи там, где это необходимо. Группа обычно мало использует знания этих людей, и с точки зрения сохранения персонала существует определенный риск их потери. Учитывая трудности с привлечением и удержанием людей в наше время, мы считаем, что необходимо найти способ быстро перемещать людей в центральную часть сети. К сожалению, у новых сотрудников редко появляется возможность узнать, какими знаниями владеют другие, и редко когда знакомят группу с тем, что знают новички. Это серьезнейший недостаток, поскольку не исключено, что с изменением характера работы могут потребоваться знания и умения новых членов сети.

Мы пришли к выводу, что диаграммы социальных сетей являются и мощным инструментом активного формирования личных сетей. Их развитие могут содействовать и некоторые решения и действия руководства, но все же важнейшим средством осуществления перемен будет активная работа над улучшением собственных связей каждого человека. Нередко задача наших встреч по результатам анализа состояла в том, чтобы заставить людей использовать диаграммы для оценки эффективности их личной сети с точки зрения ее состава и содержания. Во-первых, мы обращали внимание на многообразие, которое присуще сети каждого человека (не слишком ли сильно вы полагаетесь на людей определенной функциональной области, иерархического уровня или тех, кто просто ближе к вам?) Во-вторых, мы говорили о ресурсах, которые можно извлечь из этих взаимосвязей (например, рекомендации по развитию карьеры, информация). Внимание к этим двум аспектам обычно помогает людям осознать необходимость усилий по развитию определенных видов взаимоотношений (и часто в несколько раз сократить усилия, затрачиваемые на поддержание существующих связей).

Конечно, анализ социальной сети — не панацея. Необходимо действовать осторожно и не перестараться с проведением корректирующих мер в группах. Одна из организаций, с которой мы работали, полагала, что группа исследователей будет работать эффективнее, если общение между регионами станет более интенсивным. Были предприняты меры, поддерживающие сотрудничество с другими офисами. После проведения анализа сети мы обнаружили, что в целом все региональные офисы были неплохо интегрированы, но функциональные отделы практически не сотрудничали друг с другом, даже если находились в одном здании. Меры по активизации общения вызвали ряд проблем с эффективностью. Поэтому к проведению изменений следует подходить особо взвешенно, поскольку укрепление одних связей может отрицательно сказаться на развитии и сохранении других. Сил и энергии на поддержание взаимоотношений у людей не так уж много.

## Выводы

В современной бурно развивающейся и насыщенной знаниями экономике для успешной работы все чаще нужны совместные усилия всех членов неформальной сети. Поэтому оценка и поддержка стратегически важных неформальных сетей существенно влияют на эффективность организаций. Кроме того, сетевые взаимоотношения могут выявить связи между сотрудниками, чья лояльность и приверженность по отношению к членам своей сети сильнее, чем по отношению ко всей организации. Наши (и не только наши) исследования указали на роль неформальных сетей в формировании чувства удовлетворенности работой. И все же эти сети редко пользуются поддержкой или даже пониманием со стороны руководства организаций. Анализ социальной сети представляет собой средство выявления и оценки состояния стратегически важных сетей в рамках организации. Раскрывая невидимые модели взаимодействия, он позволяет работать со стратегически важными группами и поддерживать эффективное сотрудничество.

Пожалуй, важно и то, что диаграммы социальных сетей часто фокусируют внимание на неформальных сетях, значимых с точки зрения организационной эффективности. Ресурсы — от финансирования и технической поддержки до признания со стороны руководства — поступают лишь в те отделения, которые можно увидеть на схеме организации. Несмотря на то что эти схемы не отражают хода выполнения работы, они и структура подотчетности остаются основным козырем принимающих решения руководителей и их советников. Диаграммы сетей, подобные тем, о которых шла речь выше, демонстрируют, как модели принятия решений и поведение руководителей влияют на взаимоотношения и информационные потоки в организации. Наши исследования постоянно показывали, что, хотя социальные связи не появляются по распоряжению руководства, на них оказывают сильное влияние факторы, контролируемые руководителями, такие, как уровни иерархии, «горизонтальные» отделы, местоположение офиса, персонал проекта. И еще: анализ социальных сетей позволяет менеджерам оценить влияние своих решений на социальную ткань организации.

## Приложение

**Таблица 6.2.** Сбор данных о сети: несколько важных вопросов

Если вы хотите узнать, что такое...	Следует задать такие вопросы
<p><i>Сеть общения:</i> Неформальная структура в организации, представленная действующими моделями взаимодействия — в целом или по определенной теме.  <i>Пояснение:</i> Необходимость понять суть неформальной структуры. Особенно полезно выявление подгрупп или «кланов», существование которых может создать политические проблемы, а также определение роли каждого члена группы, например люди в центре сети, «отшельники» и «узкие места»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как часто вы разговариваете с ... (кем) о ... (чем)?</li> <li>• Насколько чаще вы общаетесь с каждым из них, чем с остальными членами группы?</li> </ul>
<p><i>Информационная сеть:</i> Включает тех, к кому обращаются за советом по работе.  <i>Пояснение:</i> Легко определить, кто с кем общается, но это не гарантирует, что такое взаимодействие сопровождается обменом информацией, важной для выполнения работы. В тех случаях, когда требуется создать сплоченный коллектив, владеющий пулом знаний (например, при разработке новой продукции), особенно важно понять, насколько эффективен обмен информацией в данной группе</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как часто в течение последнего месяца вы получали необходимую для работы информацию от ... (кого)?</li> <li>• Информация, которую я получаю от этого человека, полезна для выполнения моей работы...</li> <li>• К кому вы обычно обращаетесь за информацией по работе?</li> <li>• Кому вы обычно предоставляете информацию по работе?</li> </ul>
<p><i>Сеть решения проблем:</i> Включает тех, к кому обращаются за помощью в решении рабочих проблем.  <i>Пояснение:</i> Общение с другими людьми помогает увидеть в ином свете проблемы, которые мы пытаемся решить, или последствия действий, которые мы планируем. Прочные сети помогают людям решить именно ту проблему, которую нужно, и так, что это повысит эффективность как человека, так и сети</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• К кому вы обычно обращаетесь за помощью при возникновении проблем?</li> <li>• Насколько эффективно каждый из перечисленных ниже людей помогает вам в решении новых проблем?</li> </ul>
<p><i>Сеть знаний:</i> Включает тех, кто владеет информацией о знаниях или навыках остальных.  <i>Пояснение:</i> Если вы будете знать, какими знаниями владеют другие, то это определит, обратитесь ли вы к ним и с какими проблемами. Прочные сети знаний — основная база для создания прочных информационных сетей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насколько хорошо вы представляете знания и навыки этого человека?</li> </ul>
<p><i>Сеть доступа:</i> Включает тех, у кого есть доступ к знаниям и опыту других.  <i>Пояснение:</i> Даже если вы знаете, что кто-то обладает нужной информацией или знаниями, то нет гарантии, что они поделятся ими с пользой для дела. Прочная сеть доступа часто играет важнейшую роль в эффективном распространении информации и своевременном решении проблем</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Когда мне нужна информация или совет, у меня обычно достаточно времени, чтобы обратиться к этому человеку за помощью в работе</li> </ul>

## Примечания

1. Исследования показали, что взаимоотношения крайне важны для того, чтобы получить информацию, научиться справляться с работой и сообща решать когнитивно сложные задачи. О «получении информации» см.: G. Simmel, *The Sociology of Georg Simmel*, пер. К. Н. Wolff (New York, NY: Free Press, 1923, 1950); M. Granovetter, «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78 (1973): 1360–1380; T. Allen, *Managing the Flow of Technology* (Cambridge, MA: MIT Press, 1977); R. Burt, *Structural Holes* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992); E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> edition (New York, NY: Free Press, 1995); G. Szulanski, «Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practices within the Firm», *Strategic Management Journal*, 17 (Winter 1996, Special Issue): 27–43. О том, как «научиться справляться с работой» см.: J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991); J. S. Brown and P. Duguid, «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, 2/1 (1991): 40–57; J. S. Brown and P. Duguid, *The Social Life of Information* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000); J. E. Orr, *Talking about Machines* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996); E. Wenger, *Communities of Practice* (Oxford: Oxford University Press, 1998); E. Wenger and W. Snyder, «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review*, 78/1 (January/February 2000): 139–145. О «совместном решении когнитивно сложных задач» см.: K. Weick and K. Roberts, «Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks», *Administrative Science Quarterly*, 38/3 (September 1993): 357–381; E. Hutchins, «Organizing Work by Adaptation», *Organization Science*, 2/1 (January/February 1991): 14–29; R. Moreland, L. Argote, and R. Krishnan, «Socially Shared Cognition at Work: Transactive Memory and Group Performance» в книге J. Nye and A. Brower, eds., *What's Social about Social Cognition* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); A. Hollingshead, «Retrieval Processes in Transactive Memory Systems», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74/3 (1998): 659–671.
2. Существует проблема обучения или совместных действий с теми, кто думает так же, как и вы (например, в сообществе практиков). Совсем иную проблему представляют собой обучение и взаимодействие в многообразных социальных контекстах: например, в межфункциональных командах, где у людей часто нет ни общего видения, ни общего языка, ни показателей эффективности и ни единого понимания проблемы. Социологи продемонстрировали, что даже точная информация может не оказать никакого воздействия на процесс принятия важнейших решений. I. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (Boston, MA: Houghton Mufflin, 1982); C. Perrow, *Complex Organizations:*

- A Critical Essay* (New York, NY: McGraw-Hill, 1986); D. Vaughn, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1996). Уровень знаний человека может быть ограничен ролью, которую он играет (J. March and J. Olsen, «The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity», *European Journal of Political Research*, 3 [1975]: 147–171; B. T. Pentland, «Organizing Moves in Software Support Hot Lines», *Administrative Science Quarterly*, 37/4 [1992]: 527–548), но знания могут быть и неустребованы из-за мотивационных или когнитивных препятствий, связанных с многообразием социального контекста (D. Dougherty, «Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms», *Organization Science*, 3/2 [1991]: 179–202; C. M. Fiol, «Consensus, Diversity and Learning in Organizations», *Organization Science*, 5/3 [May/June 1994]; R. J. Boland, Jr., and V. T. Ramkirshnan, «Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing», *Organization Science*, 6/4 (July/August 1995): 350–372; Szulanski, op. cit.).
3. См.: J. Coleman, «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, 94 (1988): S95–S120; R. Burt (1992), op. cit.; R. Burt, «The Contingent Value of Social Capital», *Administrative Science Quarterly*, 42/2 (June 1997): 339–365; M. Hansen, «The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Sub-Units», *Administrative Science Quarterly*, 44/1 (March 1999): 82–111; J. Podolny and J. Baron, «Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace», *American Sociological Review*, 62/5 (October 1997): 673–693; J. Nahapiet and S. Ghoshal, «Social Capital, Intellectual Capital, and the Creation of Value in Firms», *Academy of Management Review*, 23/2 (April 1998): 242–266; R. Leenders and S. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* (Boston, MA: Kluwer, 1999); D. Cohen and L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000); N. Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).
  4. W. Baker, *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success* (New York, NY: McGraw-Hill, 1994); W. Baker, *Achieving Success through Social Capital* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000).
  5. См.: D. Krackhardt, «The Strength of Strong Ties: The Importance of *Philes* in Organizations» в книге: N. Nohria and R. Eccles, eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992); D. Krackhardt, «Constraints on the Interactive Organization as an Ideal Type» в книге: C. Heckscher and A. Donnellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994); D. Krackhardt and J. R. Hanson, «Informal Networks: The Company behind the Chart», *Harvard Business Review*, 71/4 (July/August 1993): 104–111.

6. Конечно, теоретики и практики рассматривают вопросы изменений в сетях, которые связаны с созданием совместных предприятий, стратегических альянсов и научно-исследовательских консорциумов. (R. Miles and C. Snow, «Network Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, 28/3 [Spring 1986]: 62–73; R. Miles and C. Snow, *Fit Failure, and the Hall of Fame* [New York, NY: Free Press, 1994]; R. Miles and C. Snow, «The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Policy», *Organizational Dynamics*, 23/4 [Spring 1995]: 4–18; C. Handy, *The Age of Paradox* [Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994]; C. Heckscher, «Defining the Post-Bureaucratic Type» в книге: C. Heckscher and A. Donnellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* [Thousand Oaks, CA: Sage, 1994]; J. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* [San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995].) Предполагается, что такие сети позволяют более эффективно интегрировать знания, имеющиеся в организации. Однако гораздо меньше внимания на практике уделялось тому, как неформальные сети сотрудников в традиционных или в сетевых организациях содействуют или мешают эффективности.
7. См.: D. Krackhardt, «Cognitive Social Structures», *Social Networks*, 9 (1987): 109–134; D. Krackhardt, «Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations», *Administrative Science Quarterly*, 35/2 (June 1990), 342–369; T. Casciaro, «Seeing Things Clearly: Social Structure, Personality, and Accuracy in Social Network Perception», *Social Networks*, 20 (1998): 331–351.
8. D. Krackhardt and J. R. Hansen, «Informal Networks: The Company behind the Chart», *Harvard Business Review*, 71/4 (July/August 1993): 104–111, p. 104.
9. J. L. Moreno, *Who Shall Survive?* (Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company, 1934).
10. S. F. Nadel, *The Theory of Social Structure* (New York, NY: Free Press, 1957); J. C. Mitchell, «The Concept and Use of Social Networks» в книге J. Clyde Mitchell, ed., *Social Networks in Urban Situations* (Manchester: Manchester University Press, 1969).
11. H. C. White, *An Anatomy of Kinship* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963); J. P. Boyd, «The Algebra of Group Kinship», *Journal of Mathematical Psychology*, 6 (1969): 139–167.
12. F. Harary, *Graph Theory* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
13. E. Durkheim, *The Division of Labor in Society*, пер. G. Simpson (New York, NY: Free Press, 1893, 1933); G. Simmel, *Conflict and Web of Group Affiliations*, пер. K. H. Wolff and R. Bendix (New York, NY: Free Press, 1922, 1955).

14. См. например: J. Lincoln, «Intra- and Interorganizational Networks» в книге Samuel B. Bacharach, ed., *Perspectives in Organizational Sociology* (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), pp. 1–38; B. Wellman and S. D. Berkowitz, *Social Structures: A Network Approach* (Greenwich, CT: JAI Press, 1997); N. Nohria and R. G. Eccles, eds., *Networks in Organizations: Structure, Form, and Action* (Boston: MA: Harvard Business School Press, 1992); S. Andrews and D. Knoke, eds., *Networks in and around Organizations, Research in the Sociology of Organizations*, 16 (Stamford, CT: JAI Press, 1999).
15. P. R. Monge and E. M. Eisenberg, «Emergent Communication Networks» в книге: F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter, eds., *Handbook of Organizational Communication* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987); P. Monge and N. Contractor, «Dualisms in Leadership Research» в книге F. Jablin and L. Putnam, eds., *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).
16. Под однородностью понимается степень сходства общающихся индивидуумов. P. Lazarsfeld and R. Merton, «Friendship as a Social Process» в книге M. Berger, ed., *Freedom and Control in Modern Society* (New York, NY: Octagon, 1964).
17. См.: T. Zenger and B. Lawrence, «Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication», *Academy of Management Journal*, 32/2 (June 1989): 353–376; H. Ibarra, «Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm», *Administrative Science Quarterly*, 37/3 (September 1992): 422–447; H. Ibarra, «Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks», *Academy of Management Journal*, 38/3 (June 1995): 673–703; M. McPherson, L. Smith-Lovin, and J. Cook, «Birds of a Feather: Homophily in Social Networks», *Annual Review of Sociology*, 27 (2001): 415–444.
18. См.: Lincoln, op. cit.; W. Stevenson. «Formal Structure and Networks of Interaction within Organizations», *Social Science Research*, 19 (1990): 113–131; W. B. Stevenson and M. Gilly, «Problem-Solving Networks in Organizations: Intentional Design and Emergent Structure», *Social Networks*, 22 (1993): 92–113; D. Brass, «Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization», *Administrative Science Quarterly*, 29/4 (December 1984): 518–539.
19. См.: Allen, op. cit.; P. Monge, L. Rothman, E. Eisenberg, K. Miller, and K. Kirste, «The Dynamics of Organizational Proximity», *Management Science*, 31/9 (September 1985): 1129–1141.
20. A. Bavelas, «Communication Patterns in Task-Oriented Groups», *Journal of Acoustical Society of America*, 22 (1950): 725–730; H. Leavitt, «Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance», *Journal of Ab-*



*normal and Social Psychology*, 46 (1951): 38–50; M. Shaw, «Communication Networks» в книге L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology* (New York, NY: Academic Press, 1964).

21. Исследователи социальных сетей разработали немало методик количественного анализа для оценки сетей. Хотя это выходит за рамки темы данной главы, читатели, желающие узнать об этом подробнее, могут обратиться к работе Скотта или Вассермана и Фоста. J. Scott, *Social Network Analysis*, 2<sup>nd</sup> edition (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000); S. Wasserman and K. Faust, *Social Network Analysis: Methods and Applications* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).
22. G. Rummler and A. Brache, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990); M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York, NY: HarperBusiness, 1993); M. Hammer and S. Stanton, *The Reengineering Revolution: A Handbook* (New York, NY: HarperBusiness, 1995).
23. Дополнительную пользу в ходе нашей программы исследований принесло создание обширной базы данных, которую можно использовать для бенчмаркинга.
24. См.: P. Marsden, «Homogeneity in Confiding Relations», *Social Networks*, 10 (1988): 57–76; K. Carley, «A Theory of Group Stability», *American Sociological Review*, 56/3 (June 1991): 331–354; Ibarra (1992), op. cit.; Ibarra (1995), op. cit.; D. Brass, «A Social Network Perspective on Human Resources Management», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13 (1995): 39–79.

## Часть III

### СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ

Во многих организациях ведущую роль в области управления знаниями играют сообщества практиков. Вслед за Всемирным банком и такими компаниями, как Ford, British Petroleum и Shell, многие государственные и частные компании стали осознавать важность неформальных или полуструктурированных групп сотрудников, которые регулярно обмениваются знаниями и идеями. Том Бойл из компании British Telecom, один из первых участников нашего проекта, как-то сравнил успешное сообщество практиков с ирландским пабом в небольшом городке. Как и паб, сообщество объединяет людей со схожим опытом (однако с потенциально разными убеждениями), которые собираются, чтобы обменяться информацией и завязать отношения. Именно здесь можно услышать: «Заходите почаще, нам вас не хватает».

Подобно хорошему питейному заведению, сообществам практиков необходимо наличие как минимум трех ресурсов: времени и места для общения, а также энтузиазма в обсуждении предмета дискуссии. Если нет времени на общение, сообщество не сможет строить и развивать социальные связи, а также формировать коллективную память, которой могли бы пользоваться его члены. При отсутствии места для общения людям потребуется больше сил на поиск других членов сообщества и нужных им документов, т.е. члены сообщества будут зря тратить время, которое было бы можно использовать с толком. Наконец, при отсутствии энтузиазма пропадает интерес к проблеме, и обсуждение теряет всякий смысл.

Мы занимаемся изучением вопросов, связанных с сообществами практиков, с 1999 г., с начала реализации программы исследований. На первом этапе наше внимание фокусировалось на пяти основных темах: *направление развития, членство, деятельность, поддержка со стороны организации и ценность сообщества*. Один из самых ранних проектов касался вопроса, каким образом и по какой причине внутри организаций возникают сообщества. Создаются ли они в результате формального вмешательства или же складываются естественным путем? Затем мы обратились к вопросу о том, как растут сообщества, как проводят маркетинг и выявляют потенциальных членов. Мы изучили, почему люди стремятся найти респондентов (или собеседников) со схожими интересами и тратят время и силы на то, чтобы учиться друг у друга. В ходе

исследований мы проанализировали деятельность сообществ практиков, связанную с поддержкой распространения знаний в сообществах.

Мы постарались понять, каким образом организации могут оказать поддержку неформальным сообществам, получив максимальную пользу от их существования. Организация кажется, что они рискуют, поддерживая сообщества практиков как независимые структуры, но именно независимость в конечном счете позволяет этим неформальным группам добиться успехов. В заключение мы обратились к оценке экономического эффекта инвестиций в развитие сообществ. Как оказалось, сообщества практиков способствуют не только повышению производительности труда отдельных сотрудников, но и сокращению затрат, росту доходов и повышению удовлетворенности клиентов.

Этот раздел включает два очерка, обобщающих результаты исследований и демонстрирующих преимущества работы с сообществами практиков. В главе 7 Эрик Лессер и Джон Сторк показывают, как действия сообществ практиков отражаются на результатах деятельности организации. Принимая во внимание основные принципы теории социального капитала, авторы утверждают, что деятельность сообществ практиков позволяет устанавливать связи, развивать отношения и формировать общий контекст. Например, участники обследованного нами сообщества разработчиков программного обеспечения обнаружили, что личные встречи, а также общение через веб-сайт, когда они дискутировали по различным вопросам и обменивались документами, облегчают задачу обмена программными модулями и позволяют предотвратить повторное создание программных продуктов. Развитие социального капитала дает возможность организациям более эффективно реагировать на запросы клиентов, обмениваться соответствующими методиками, разрабатывать идеи новой продукции и услуг, ускорять обучение новых сотрудников. Примеры из практики компаний, принадлежащих к самым различным отраслям, явно подчеркивают значимость сообществ, как средства развития социального капитала, и авторы делают выводы, которые могут быть полезны руководителям, стремящимся к максимальному использованию сообществ в качестве средства распространения знаний.

Если Лессер и Сторк в главе 7 уделяют основное внимание связи между деятельностью сообществ и их ценностью для бизнеса, то глава 8 посвящена обеспечению устойчивого развития сообществ. Майкл Фонтейн анализирует роли, исполняемые членами сообщества: что они собой представляют, как формируются и каким образом развиваются. Он выделяет основные роли, которые необходимы для успешного развития сообществ, и определяет, сколько времени необходимо на решение соответствующих задач. Автор полагает, что роли или формируются спонтанно в зависимости от уровня зрелости и степени развития сообщества (называя этот процесс подходом «снизу вверх»), или определяются организацией (подход «сверху вниз»). Автор подчеркивает важность ролей для сообщества как основного фактора, обеспечивающего их эффективность.

Внимание многих организаций сосредоточено на внутренних сообществах, однако есть и такие, которые оказывают поддержку сообществам своих клиентов. Признавая тот факт, что клиенты нередко заинтересованы в общении с людьми, имеющими сходные интересы, некоторые компании и государственные организации способствуют развитию внешних сообществ, предоставляя виртуальное пространство, в котором клиенты могут обмениваться друг с другом сообщениями, задавать вопросы специалистам компании, проходить обучение в режиме реального времени, делиться опытом. В главе 9 Эрик Лессер и Майкл Фонтейн исследуют ряд таких сообществ, принимая во внимание их отличительные черты и пользу, которую они приносят как клиентам, так и спонсирующим организациям. Авторы делают вывод, что сообщества клиентов способны помочь организациям узнать больше о нуждах и предпочтениях своих клиентов, сократить затраты на обслуживание и должны рассматриваться как средство повышения лояльности к бренду.

Сообщества, существующие как внутри, так и за пределами организаций, имеют одну общую черту — острый интерес к конкретному вопросу или предмету. Независимо от того, обсуждается ли новое открытие в области химии во время неофициальной встречи за обедом или кто-то делится рецептом яблочного пирога, сообщества требуют от своих членов определенного интереса к предмету обсуждения и желания помогать другим. Наш опыт подтверждает, что организации, способные поддержать уровень подобного интереса со стороны своих сотрудников либо клиентов, могут улучшить свои возможности по обмену знаниями. Мы уверены, что, подбирая нужные компоненты, организация может создать условия, которые позволят сообществам играть существенную роль в создании, распространении и применении знаний.



## Сообщества практиков и результаты деятельности организации\*

ЭРИК Л. ЛЕССЕР

ДЖОН СТОРК

*Стив зашел в зал для совещаний и сел в сторонке. Он пришел в эту компанию недавно, и его начальник посоветовал ему посетить еженедельную встречу программистов VisualBasic, которая состоится во время обеденного перерыва. Он считал, что это поможет Стиву быстрее «влиться» в коллектив и познакомиться с некоторыми проектами, над которыми работают сотрудники фирмы. В тот день Синди, один из старших разработчиков фирмы, демонстрировала новые инструменты программирования, разработанные стратегическим партнером компании. Стив обратил внимание на расширенную функциональность некоторых из них и задумался о возможности их использования в проекте, над которым он работал. В конце совещания он подошел к Синди и представился. Минут двадцать они обсуждали возможность использования рассмотренных продуктов в проекте Стива и то, каким образом Стив мог бы воспользоваться программой, недавно разработанной Синди. В результате у Стива появились новые идеи и, соответственно, новый план действий.*

С ростом организаций, выходом на новые рынки и усложнением деятельности становится все более очевидно, что поддержку групп, подобных описанной выше, следует рассматривать как стратегическое направление по совершенствованию деятельности организации. Такие группы, получившие название «сообщества практиков», представляют собой коллектив единомышленников, члены которого регулярно общаются с целью обмена информацией и получения новых знаний. Сообщество практиков можно сравнить со спортивной командой, которая в качестве игрового поля использует область профессиональных знаний и специальных приемов, в рамках которой и взаимодействуют члены группы. Находясь на таком «поле», каждый член группы обретает чувство собственной значимости как личность и как член сообщества<sup>1</sup>. Чувство собственной значимости определяет, на чем человек фокусирует

\* Перепечатано с разрешения корпорации IBM из *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001, pp. 831–841. Eric L. Lesser and John Storck, «Communities of Practice and Organizational Performance». © 2001, IBM Corporation.

свое внимание<sup>2</sup>. В свою очередь, объект внимания становится основным фактором обучения. Поэтому значимость придает процессу обучения большую четкость. Взаимоотношения внутри сообщества, происходящие на «поле», определяют границы взаимодействия между его членами и устанавливают их цели. При этом, как и в любой игре, благополучие сообщества имеет большее значение, нежели личные цели каждого участника.

Следует отметить, что аналогию с командой нельзя назвать полной. В первых, в отличие от спорта, в игре на «поле» сообщества практиков число «игроков» не ограничено. Важной определяющей характеристикой сообщества следует назвать его способность при выходе на «поле» поддерживать новых игроков, как это было в случае с вымышленным программистом в нашем примере. Новые члены сообщества приобретают свой законный статус в процессе взаимодействия с другими с целью получения новых знаний. Участие в сообществе предполагает добровольность и активность, хотя, безусловно, существует некоторое пространство для так называемого обоснованного участия периферийных членов<sup>2</sup>. Люди с периферии, выдвигающие новые идеи, могут стать катализаторами инновационных решений. Как правило, личное общение рассматривается членами сообщества как способ достижения необходимого уровня участия с целью осознания своей значимости, развития взаимоотношений и получения новых знаний. Действительно, большинство исследований, посвященных способам взаимодействия между людьми, главным образом сконцентрировано на личном общении. Тем не менее классическое социологическое определение сообщества практиков отнюдь не отрицает использования таких средств связи, как электронная почта, дискуссионные группы или чаты, в качестве инструментов, содействующих работе в территориально распределенных сообществах практиков<sup>3</sup>.

Кстати, сравнение сообществ практиков со спортивной командой имеет еще один недостаток: это может привести к восприятию сообществ как больших неструктурированных рабочих групп. Существующие различия между сообществами и рабочими группами порой приводят к недоразумениям. Сторк и Хилл<sup>4</sup> считают, что различия между этими двумя концепциями можно охарактеризовать следующим образом:

1. Взаимоотношения в рабочей группе устанавливаются неспонтанно, поскольку рабочая группа формируется по распоряжению руководства. Взаимоотношения в сообществе складываются в ходе практической деятельности.
2. Распределение полномочий внутри рабочей группы производится на организационном уровне. В сообществе практиков полномочия распределяются в ходе взаимодействия между его членами в области специальных знаний.
3. Перед рабочей группой ставят цели, которые нередко определяют люди, не входящие в рабочую группу. Сообщества отвечают только перед своими членами.

4. Рабочие группы следуют процедурам работы и отчетности, определенным на организационном уровне. Сообщества разрабатывают собственные процедуры.

Другие авторы связывают различия между рабочими группами и сообществами с процессом обретения законного статуса. В рабочей группе статус участника определяется его формальной ролью (т.е. членство в рабочей группе и ее структура определяются извне). Как уже было сказано, члены сообщества практиков приобретают законный статус посредством взаимодействия с другими в области практической деятельности<sup>3</sup>.

Сообщества практиков возникают в том случае, когда люди со сходными интересами ощущают потребность делиться знаниями и получать новую информацию. Эти сообщества формируются по общности профессиональных навыков (профессиональные ассоциации, группы разработчиков программного обеспечения, гильдии специалистов и др.) или по общности увлечений (например, сообщество мастериц по изготовлению лоскутных одеял или сообщество гребцов). В последние годы электронная почта, дискуссионные группы и чаты способствуют развитию сообществ практиков, члены которых находятся в разных местах планеты. Но независимо от способа взаимодействия традиционное представление о сообществе практиков не меняется: оно создается по инициативе его членов, основано на сходстве интересов и добровольности участия<sup>5</sup>.

Постепенно организации начинают признавать значимость сообществ. Если раньше их ценность преимущественно ассоциировалась с пользой, получаемой членами подобных объединений, то сейчас ясно, что определенные выгоды от существования сообществ получает и организация. Влияние, которое сообщества практиков оказывают на результаты деятельности организации, в какой-то мере связано с тем, что они успешно решают проблемы, характерные для традиционной иерархии, в динамичных условиях виртуальной экономики. Сообщества предлагают эффективные способы решения неструктурированных проблем и обмена знаниями, в том числе и за пределами организации. Следует отметить, что структура сообщества оказалась наиболее эффективной для развития и сохранения долгосрочной «памяти» организации. Это заметно увеличивает ценность сообщества в глазах отдельных его членов.

Хотя многие (см. примечания 4, 6 и 7) утверждают, что сообщества практиков создают стоимость для организации, количество работ, посвященных систематизированному изучению связи между последствиями существования сообществ и лежащими в их основе социальными механизмами, относительно невелико. Сложно оценить вклад сообществ, поскольку, как правило, этот скрытый актив не отражен ни в структурной схеме, ни в балансовом отчете организации. Чтобы понять, каким образом сообщества практиков создают стоимость, предлагаем представить сообщество как некий двигатель развития социального капитала. По нашему мнению, социальный капитал,



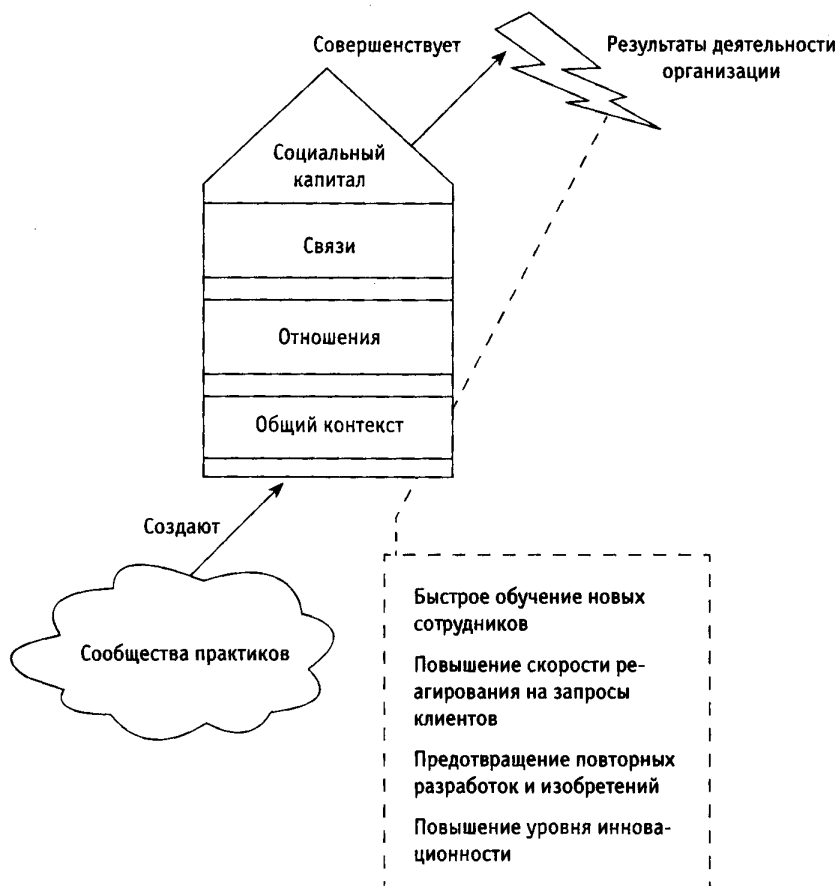
присущий сообществам практиков, приводит к изменениям, в результате которых растут масштабы обмена знаниями, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на результаты деятельности организации.

Концепция социального капитала широко освещена в литературе по социологии, политическим наукам и экономическому развитию<sup>8-13</sup>. С некоторых пор принципы социального капитала стали использовать при решении вопросов в области бизнеса. В их числе проблемы развития внутрифирменных сетей<sup>14</sup>, формирования отношений между различными уровнями организации в отрасли биотехнологий<sup>15</sup>, достижения фирм в Кремниевой долине<sup>16</sup>, совершенствование профессиональной этики в юриспруденции<sup>17</sup>, а также изменение оплаты труда управленческого персонала<sup>18</sup>. Кроме работ в научных журналах вышел ряд книг по управлению, посвященных роли человека<sup>19</sup> и организации<sup>20</sup> в развитии социального капитала. Несмотря на избыток определений (обширный перечень приведен в работе Р. Adler and S. Kwon, 2000<sup>21</sup>), лучшей для понимания концепции социального капитала в контексте бизнеса можно назвать формулировку, предложенную Жанин Нахапет из Оксфордского университета и Сумантрой Гошалом из Лондонской школы бизнеса. Они определяют социальный капитал как «сумму реальных и потенциальных ресурсов, существующих, доступных и извлекаемых из сети взаимоотношений человека или социальной единицы»<sup>22</sup>. Далее Нахапет и Гошал развивают определение, выделяя три измерения социального капитала:

- Обязательно наличие связей между участниками процесса. Люди должны воспринимать себя как часть некой сети (структурное измерение).
- Связи между людьми должны строиться на доверии и взаимных обязательствах (реляционное измерение).
- Членов сети должны объединять общие интересы или единое понимание стоящих перед организацией задач (когнитивное измерение).

Эти условия достаточно легко применить к сообществам практиков. С нашей точки зрения, лучшее средство влияния сообществ на результаты деятельности организации — это развитие и сохранение социального капитала. Развивая связи между специалистами-практиками, стимулируя развитие отношений на основе доверия и взаимных обязательств, формируя общие язык и контекст, сообщества практиков выступают в роли генераторов социального капитала, что положительно влияет на результаты деятельности организации. Этот процесс представлен на рис. 7.1. Цель данной главы — показать, каким образом три измерения социального капитала связаны со способностью сообществ практиков создавать стоимость.

Выводы данной главы основаны на результатах обследования семи компаний, которые признают, что сообщества практиков создают стоимость. В ходе обследования наше внимание было сосредоточено на нескольких



**Рис. 7.1.** Связь сообществ практиков с результатами деятельности организации через измерения социального капитала

важнейших вопросах, в частности: какая стоимость создается благодаря сообществам? Мы опросили от пяти до десяти членов существующих сообществ практиков в каждой из компаний, участвовавших в обследовании, с целью выяснить, как они воспринимают стоимость на личном и на организационном уровне. Затем исследовательская группа разработала «карту идей», которая, в свою очередь, позволила создать схему, применяемую при анализе интервью. Исходя из различных категорий были определены основные источники стоимости как для отдельных людей, так и для организации в целом.

При отборе потенциальных кандидатов для выборки исследовательская группа в качестве руководящего принципа использовала сформулированное ранее определение сообществ практиков. Обследованные сообщества практиков находились на разных этапах развития и относились к разным отраслям, были как глобальными, так и региональными, но, главное, они демонстрировали различные виды воздействия на результаты деятельности организации (табл. 7.1).

На этих примерах мы постараемся показать, какую роль каждое из трех измерений социального капитала играет в создании стоимости сообществом. При этом особое внимание будет уделено результатам, связанным с расширением обмена знаниями и повышением уровня инновационности. Наконец, будет рассмотрена связь между тем видом социального капитала, который представляют сообщества практиков, и результатами деятельности организации.

## **Измерения социального капитала**

Предложенная выборка компаний позволяет утверждать, что сообщества практиков являются важным средством развития социального капитала в организациях. Опираясь на разработки Нахапет и Гошала, мы можем показать, каким образом деятельность сообществ практиков влияет на развитие трех основных измерений социального капитала: структурного, реляционного и когнитивного.

### ***Структурное измерение***

Структурное измерение социального капитала связано со способностью индивидов устанавливать связи внутри организации. Эти связи, по словам Нахапет и Гошала, «формируют информационные каналы, позволяющие сократить время и уменьшить инвестиции, необходимые для сбора информации»<sup>22</sup> (с. 252). Сообщества практиков из нашей выборки уделяют особое внимание созданию подобных связей, используя для этого ряд различных методов.

Одним из таких методов является личное общение. В обследованных нами сообществах руководителей проектов и разработчиков программного обеспечения началом к общению людей со сходными интересами, ранее не знакомых друг с другом, послужило собрание, посвященное началу проекта. В международной кредитной организации принято проводить неофициальные встречи, связанные с работой по определенной теме. Для поиска единомышленников нередко прибегают к помощи информационных технологий. Например, через репозиторий, используемый специалистами по земле и недвижимости (см. табл. 7.1), можно найти экспертов, работающих как внутри, так и за пределами организации, которые помогут разрешить вопросы, возникающие у членов сообщества. Электронная почта, используемая руководителями телекоммуникационных проектов, и дискуссионная база данных, применяемая исследователями в компании по производству специализиро-

ванных химикалий, служат этой же цели: они предоставляют возможность «приоткрыть» свои специальные знания, отвечая на задаваемые вопросы.

### **Реляционное измерение**

Установление связей в сети — еще одна возможность создания социального капитала. Не менее важно с этой точки зрения и развитие межличностных отношений, которые укрепляют эти связи. Нахапет и Гошал считают, что реляционное измерение включает в себя четыре компонента: «обязательства, нормы, доверие и идентификацию»<sup>22</sup> (с. 254). Обязательства — это чувство взаимной ответственности, например готовность ответить услугой на услугу. Нормы — общие стандарты поведения. Доверие подразумевает предсказуемость действий другого человека в определенной ситуации, а идентификация — процесс, посредством которого подчеркивается общность взглядов с другим человеком или с группой.

Примеры показывают, что сообщества практиков играют важную роль с точки зрения влияния на реляционное измерение социального капитала внутри организации. Виды деятельности, подразумевающие личное общение, о которых говорилось ранее, облегчают процесс поиска людей со схожими интересами, готовых взаимодействовать при решении общих трудностей и проблем. Личное общение помогает не только установить связи между членами сообщества, но и получить помощь более опытных специалистов, к которым новички в ином случае вряд ли могли обратиться. Учитывая тот факт, что в общении с опытными специалистами-практиками готовы вступить очень многие, членство в сообществе можно рассматривать как механизм отбора собеседников.

Создание репозиторий и дискуссионных баз данных, активно поддерживаемых сообществом, — это еще один механизм, способствующий развитию взаимного доверия. В этих пространствах коллективного доступа люди могут оценить, кто вносит вклад в пул знаний сообщества, и понять, кто готов обмениваться документами, моделями и знаниями.

### **Когнитивное измерение**

Третье измерение социального капитала — это формирование общего контекста. По словам Нахапет и Гошала, «чем лучше люди владеют общим языком, тем легче им получить доступ к окружающим и информации, которой те владеют. Чем больше их язык и кодексы поведения различаются, тем больше разобщение людей и меньше их доступность»<sup>22</sup> (с. 253). Понятие общего языка включает, конечно, общение на одном национальном языке, например на английском, испанском, японском и т.д. Но, кроме того, общий язык — это акронимы, нюансы и исходные посылки, составляющие основу повседневного общения, а также общий контекст — общие повествования или истории, которые могут помочь людям освоиться с той средой, в которой они работают, и понять свою роль в этой среде.

Таблица 7.1. Сообщества, участвовавшие в обследовании

Организация	Сообщество	Цели	Деятельность сообщества	Основные результаты с точки зрения стоимости
Международная кредитная организация	Специалисты по услугам в сфере городского хозяйства	Обмен опытом и знаниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение неформальных семинаров в обеденное время</li> <li>• Проведение формальных учебных занятий</li> <li>• Сопровождение репозитория в Интернете</li> <li>• Представление соответствующего интеллектуального капитала на CD</li> <li>• Привлечение специалистов-практиков, вышедших на пенсию, и использование их опыта в области мультимедийных технологий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение скорости реализации проектов</li> <li>• Повышение уровня повторного использования интеллектуального капитала, создаваемого в ходе реализации проектов</li> </ul>
Международная кредитная организация	Специалисты по земле и недвижимости	Обмен опытом и знаниями по аналогичным проектам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение неформальных семинаров в обеденное время</li> <li>• Проведение учебных занятий</li> <li>• Организация конференций с приглашением сторонних докладчиков</li> <li>• Сопровождение веб-сайта</li> <li>• Развитие связей с внешними источниками соответствующего контента в Интернете</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение скорости реализации проектов</li> <li>• Повышение уровня повторного использования интеллектуального капитала, создаваемого в ходе реализации проектов</li> <li>• Совершенствование связей с внешними источниками знаний</li> </ul>
Производственная компания	«Чемпионы» качества	Разработка и обмен информацией о методах внедрения и обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение неформальных обсуждений среди специалистов-практиков</li> <li>• Разработка веб-сайтов с представлением соответствующих учебных материалов и помощи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение уровня повторного использования разработанных ранее ресурсов</li> </ul>
Фармацевтическая фирма	Химики-исследователи	Обмен знаниями о новых разработках в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация личного общения в ходе обсуждений и встреч с целью обмена мнениями</li> <li>• Использование видеоконференций для установления связей с исследовательскими лабораториями</li> <li>• Сопровождение веб-сайта (один из технологов выступал в роли администратора веб-узла)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие новых хозяйственных возможностей на основе продвинутых методов исследования</li> </ul>

## Продолжение табл. 7.1

Организация	Сообщество	Цели	Деятельность сообщества	Основные результаты с точки зрения стоимости
Компания по разработке программного обеспечения	Программисты	Адаптация стандартного продукта в соответствии с требованиями клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация списков рассылки сведений о различных модификациях</li> <li>• Сопровождение веб-сайта по обмену программными компонентами</li> <li>• Предоставление доступа к лучшим экспертам компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение уровня повторного использования существующих программных ресурсов</li> <li>• Повышение уровня инновационности новых программных продуктов</li> </ul>
Компания по производству специализированных химикалий	Исследователи	Обмен и разработка новых решений для удовлетворения нужд клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сопровождение обширной дискуссионной базы данных, позволяющей размещать и осуществлять поиск решений</li> <li>• Привлечение редакторов и брокеров знаний к изучению дискуссионных баз данных и выявлению часто задаваемых вопросов</li> <li>• Проведение неформальных «семинаров за завтраком» для обмена знаниями и привлечения к решению проблем других исследователей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение скорости реагирования на проблемы клиентов</li> <li>• Улучшение связи между клиентами и исследовательским персоналом при разработке новых решений</li> </ul>
Телекоммуникационная компания	Проект-менеджеры	Обмен опытом и методами между отраслевыми группами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация личной встречи с членами сообщества для определения целей и возможностей сообщества</li> <li>• Разработка системы доступа к экспертам по электронной почте / системы для размещения и распространения запросов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение скорости реагирования на заявки по проектам и составлению предложений</li> <li>• Повышение уровня повторного использования существующих ресурсов знаний</li> </ul>

Способствует формированию общего контекста также классификация знаний в рамках единого репозитория, которыми управляют члены сообщества. Практически в каждом сообществе, с которым мы работали, существовал репозиторий оригинальных разработок членов сообщества, где, в частности, можно было найти исследовательские работы, презентации и иные формы интеллектуального капитала, которые были доступны другим членам сообщества. Классификация этих документов и соответствующая система поиска способствуют созданию общего механизма структурирования и хранения коллективной памяти членов сообщества.

## **Связь между сообществами практиков и результатами деятельности организации**

Одно из направлений нашего исследования касалось механизма воздействия сообществ практиков на результаты работы организации. Хотя многое из описанного ниже характерно только для тех предприятий, сообщества которых мы изучали, по результатам проведенного анализа были выделены четыре области, в которых текущая деятельность сообществ практиков оказывает влияние на деятельность организации:

- обучение новых сотрудников;
- скорость реагирования на запросы клиентов;
- уровень повторных разработок и изобретений;
- уровень инновационности.

### ***Обучение новых сотрудников***

Необходимость быстрого повышения производительности труда новых сотрудников — общая проблема многих компаний. Поскольку мобильность персонала продолжает увеличиваться, умение быстро ввести новичка в курс дела имеет особое значение. Наиболее остро стоит эта задача в территориально распределенных организациях, где непосредственный руководитель может находиться не только в другом конце города, но и в другой стране. В обследованных нами компаниях сообщества практиков помогали новым сотрудникам «подключиться» к памяти организации и упрощали процесс получения новых знаний как в техническом, так и в культурном аспекте.

Мы обнаружили, что в этих компаниях сообщества практиков играют весьма важную роль, помогая новичкам находить нужных специалистов, которые могли бы ответить на их вопросы и оказать им помощь в поиске ресурсов внутри организации. В рамках сообщества практиков новые сотрудники получают возможность устанавливать связи, позволяющие находить тех, кто занимается такой же или аналогичной деятельностью и может помочь советом или действием. Один из проект-менеджеров в сфере телекоммуникаций утверждает:

Хорошо, когда у новоиспеченных специалистов есть возможность задать вопрос о том, в чем они не вполне уверены... Они получают ответ, который поможет им в работе.

Помимо помощи новым сотрудникам в поиске экспертов сообщества способствуют развитию отношений между новыми, более молодыми сотрудниками и более опытными специалистами организации. Как уже говорилось, членство в сообществе становится неким механизмом, с помощью которого старшие сотрудники, не имеющие лишнего времени на общение, отбирают тех, кому будут оказывать помощь. Вот что сказал об этом один из новых членов сообщества телекоммуникационной компании:

Я чувствую себя увереннее, зная, что могу спросить их [более старших специалистов]. Они меня признают, поскольку им знакомо мое лицо и они знают, кто я такой. Они знают меня как члена сообщества, поэтому узнают... В противном случае они вряд ли стали уделять мне такое внимание.

Кроме того, сообщества оказывают помощь в установлении и развитии отношений «наставник — ученик», которые могут принести пользу обеим сторонам. На мероприятиях, проводимых сообществом, и в процессе общения новые сотрудники получают помощь более опытных специалистов, знакомятся с их достижениями, и это может положить начало их карьерному росту. Один из старших членов сообщества международной кредитной организации, отмечая важность отношений наставничества в рамках сообщества, утверждает:

Без сомнений, оно [сообщество] дало мне возможность поделиться с другими своими достижениями в профессиональной деятельности. Наши ряды постоянно пополняются новичками, которые начинают работать в этой же области, поэтому возможность сохранения памяти организации имеет решающее значение... В деятельности сообщества наставничеству уделяется большое внимание. Мы стараемся делать как можно больше в этой области.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются новые сотрудники, связана с осознанием своей роли в организации. Новичкам трудно разобраться, каким образом их действия сказываются на деятельности других сотрудников. Согласно мнению опрошенных нами в рамках обследования, сообщества помогают им получить более точное представление о своих функциональных обязанностях. Один из исследователей компании по производству специализированных химикалий описал это следующим образом:

[Сообщество] ... имеет дело с множеством людей, работающих над составляющими крупной проблемы, поэтому со временем процесс становится вам понятнее и вы получаете о нем более полное представление. Когда вы видите, каким образом задачи отдельных сотрудников согласуются со всем остальным, то начинаете думать и мыслить иначе.

Наконец, сообщества рассматриваются как средство создания коллективных мифов, которые можно использовать для передачи скрытых знаний. По словам Нахапет и Гошала, «...мифы, истории и метафоры дают сообществам одно из лучших средств для создания, обмена и хранения знаний — точка зрения, которой давно придерживаются некоторые социальные антропологи»<sup>22</sup> (с. 253). С помощью учебных курсов, внутрифирменных конференций и практики наставничества новые члены сообщества могут получать полезные советы, в том числе и в виде историй, которых нет ни в одном архиве. Один из специалистов международной кредитной организации отмечает:



Возможность обсудить и проанализировать какой-нибудь вопрос, пообщаться с коллегами из разных регионов имеет решающее значение. Когда мы только начинали работу в этой области [оценка услуг в сфере городского хозяйства], было не так уж много людей, работающих над аналогичными проектами. Ежедневно или раз в неделю мы собирались, чтобы пообщаться и обменяться мнениями. Именно так мы учились. Сообщество вновь предоставляет нам такую возможность.

### ***Скорость реагирования на запросы клиентов***

В эпоху, когда потенциальные и существующие клиенты ожидают быстрого ответа на свои запросы, сообщества практиков могут сыграть важную роль, распространяя знания и предлагая решения проблем. Возможность установить нужные связи помогает членам сообщества быстро найти специалистов, обладающих знаниями, необходимыми для максимально эффективной помощи клиентам. Это играет особую роль для организаций, в которых нужными знаниями могут владеть сотрудники, находящиеся не только на другом конце города, но и в другом часовом поясе или в другой организации. Например, в компании по производству специализированных химикалий вспомогательный технический персонал при решении одного запутанного вопроса через форум связался с сообществом исследователей и нашел тех, кому приходилось сталкиваться с аналогичными проблемами при обслуживании своих клиентов. Подобная способность быстро найти людей, обладающих конкретными знаниями, признается существенным источником конкурентного преимущества на рынке.

Кроме того, поскольку многие сообщества в той или иной форме ведут централизованный репозиторий, существует возможность повторного использования интеллектуального капитала, что упрощает поиск знаний, нужных для выполнения запросов клиента. Материалы, содержащиеся в таких репозиториях, включают презентации, предложения, разработанные для потенциальных клиентов, а также планы реализации подобных проектов. Один из проект-менеджеров телекоммуникационной фирмы приводит следующий пример:

Поскольку теперь мы можем намного быстрее узнать, что происходило в прошлом, сообщество помогает нам предлагать клиентам наиболее эффективные решения и более полную информацию. Кроме того, если возникнут какие-либо проблемы, мы можем заранее сообщить об этом клиенту и перейти к работе над другими решениями.

### ***Уровень повторных разработок и изобретений***

Возможно, самым ценным вкладом сообществ практиков является возможность повторно использовать существующие знания. Учитывая старение трудоспособного населения и повышение уровня мобильности рабочей

силы, наблюдаемое в Соединенных Штатах в последние несколько лет, необходимость сохранения «памяти организации» приобретает особенно важное значение. Авторы исследования, недавно проведенного International Data Corporation, утверждают, что ежегодная стоимость подобного «дефицита знаний», включая затраты и потери производительности, связанные с повторными разработками, результаты деятельности, не отвечающие требованиям стандарта, а также неспособность находить источники знаний, растет и вскоре превысит 5500 долл. на одного работника в год<sup>23</sup>.

Практически все сообщества, принимавшие участие в обследовании, отметили как важный результат своей деятельности способность получить доступ к ресурсам интеллектуального капитала и использовать их повторно. Рассказывают члены сообществ:

Новичкам сообщество помогает быстрее справиться с работой... Если вам нужно было бы начинать «с нуля» и собирать всю необходимую документацию, потребовалось бы больше времени. Если есть куда обратиться и получить некий шаблон, где указано, какой продукт пригоден в конкретной ситуации, это значительно облегчает задачу. (Проект-менеджер телекоммуникационной компании)

Дело в том, что теперь не нужно постоянно вновь изобретать велосипед. Если мы делимся информацией с другими, то можем воспользоваться и знаниями тех, кто работает над аналогичной задачей в другом месте, вместо того, чтобы тратить 80 часов и делать все самостоятельно. Это не только помогает сэкономить время, но еще и повышает эффективность представляемых материалов. («Чемпион» качества производственной компании)

Системы репозиторий, используемые многими сообществами, выполняют ряд важных функций. Это общее виртуальное рабочее пространство, в котором члены сообщества могут хранить, структурировать и откуда могут получать презентации, инструменты и другие нужные им материалы. Наличие метаданных позволяет установить и найти автора документа, хранящегося в репозитории. Учитывая сложности, возникающие при механическом применении ресурсов интеллектуального капитала, без знания ситуационного контекста, в котором они были разработаны, возможность связи с разработчиком имеет особую важность. Более того, указание на разработчика конкретного материала, хранящегося в репозитории, позволяет увеличить потенциальную ценность общения. По утверждению одного из проект-менеджеров телекоммуникационной компании: «В этом случае вы твердо знаете, что тот, кто отвечает [на запрос], обладает необходимым опытом либо уверен в правильности своего ответа».

Кроме того, мы обнаружили, что практически все репозитории воплощают в себе некую форму посредничества между людьми. Часто для обеспечения актуальности и релевантности данных репозитория сообщества привлекают контент-менеджеров или специальные рабочие группы. Эти контент-менед-

жеры помогают пользователю связаться не только с автором конкретного документа, но и с теми, кто владеет нужной информацией по интересующему вопросу.

Репозитории не только используются в качестве хранилища знаний сообщества, но и играют роль механизма оценки надежности других членов сообщества. Благодаря свободному доступу к материалам и возможности личного общения члены сообщества практиков приобретают известность не только как эксперты по конкретным вопросам, но и как люди, готовые всегда помочь другим. Многие участники обследования рассматривали создание подобной репутации как положительный результат участия в деятельности сообщества. Вот что говорит по этому поводу один из членов сообщества программистов компании по разработке программного обеспечения:

Если вы проделали неплохую работу в рамках какого-нибудь проекта, то можете собрать информационный пакет и разместить его в Tool Pool (накопитель инструментов). Такой подход хорошо воспринимается разработчиками во всем мире и дает возможность получить признание, улучшить свой профиль и изменить свой статус в организации.

### ***Уровень инновационности***

В некоторых компаниях, принимавших участие в нашем исследовании, сообщества практиков играют роль источника инноваций. На форумах, организованных в рамках сообщества, люди могут обмениваться самыми разнообразными мнениями по общей теме. Например, разработчики программного обеспечения, работающие с клиентами, обсуждают корректировки существующих продуктов и высказывают свое мнение о новых программах. Один из них так комментирует роль сообщества в поиске новых решений:

[Сообщество] ... позволяет нам осуществлять разработку программного обеспечения, опираясь на реальный практический опыт, при этом люди обмениваются идеями о том, какие функции должны выполнять программные продукты, а также рассказывают о ситуациях, с которыми они сталкиваются при взаимодействии с клиентами. Разработчики высоко оценивают такой подход, поскольку видят, что их разработки находят применение и каким образом это происходит на практике. Они выясняют, для чего используются их разработки, что в них, по мнению других специалистов, сделано хорошо, а что требует изменений.

Привлечение людей, имеющих иные точки зрения, — еще одно средство стимулирования инноваций внутри сообщества. Некоторые группы, принимавшие участие в нашем обследовании, приглашают на мероприятия сообщества докладчиков стороны, которые знакомят с новыми разработками в конкретной области или с альтернативными мнениями. Многие признают,

что подобные встречи весьма полезны, поскольку позволяют увидеть проблему со стороны и познакомиться с иными подходами, существующими как в организации, так и за ее пределами.

Одна из основных причин признания сообществ важным средством развития инноваций заключается в их способности создавать среду, в которой люди могут спокойно обсуждать проблемы. Развитие межличностных отношений внутри сообщества особенно полезно с точки зрения возможности решения деликатных вопросов или проверки пока еще «сырых» идей. Во многих компаниях, с которыми мы работали, члены сообществ высоко оценивают возможность предварительной оценки обоснованности и потенциала своих идей. В подобных ситуациях люди готовы делиться инновационными идеями с теми, кому доверяют и чьими опытом и знаниями могут воспользоваться, чтобы усовершенствовать и глубже проработать свои идеи. Один из членов сообщества кредитной организации отмечает:

Что касается поддержки, то уверен, столкнувшись с какими-либо «узкими местами» или проблемами, я всегда могу обратиться к сообществу. Есть ощущение, что ты принадлежишь к некоему семейству единомышленников, которые раньше сталкивались с аналогичными проблемами. Я нисколько не стесняюсь обращаться к этим людям.

### **Резюме**

В табл. 7.2 приведено обобщенное представление связей, существующих между измерениями социального капитала и результатами деятельности организации, на которые оказывают воздействие сообщества практиков.

Каждое измерение социального капитала, развивающееся в рамках данных сообществ, вносит важный и уникальный вклад в результаты деятельности организации. Например, сообщества помогают своим членам находить специалистов, обладающих необходимыми знаниями и аналогичным опытом, инструменты и оригинальные разработки, а также выявлять источники новых идей за пределами организации. Аналогичным образом в таблице показаны значение различных измерений социального капитала и их связь с результатами деятельности организации. Если говорить о факторах сокращения уровня повторных разработок и предотвращении повторных изобретений, то очевидно, что сообщества помогают людям находить и использовать существующие материалы, устанавливать взаимоотношения, повышающие доверие к разработчикам этих материалов, а также достигать понимания, необходимого для применения таких инструментов в новых условиях.

### **Будущие направления деятельности**

Как показывают рассмотренные нами примеры из практики, сообщества играют важную роль в развитии социального капитала, что, в свою очередь,

**Таблица 7.2.** Связь результатов деятельности организации с измерениями социального капитала

	<b>Связи</b>	<b>Отношения</b>	<b>Общий контекст</b>
Обучение новых сотрудников	Поиск экспертов	Наставничество	Правила, действующие в компании
Скорость реагирования на запросы клиентов	Поиск специалистов с аналогичным опытом	Готовность отвечать на самые разные вопросы	Общий язык
Уровень повторных разработок и изобретений	Поиск оригинальных разработок и их авторов	Создание положительной репутации	Ситуационный характер знаний
Уровень инновационности	Усиление связей, обеспечивающих доступ к новым идеям	Создание свободной среды для «мозгового штурма» и тестирования новых идей	Осознание проблем, относящихся к области общих интересов

влияет на результаты деятельности организации. Это наводит на мысль о возможности использования сообществ в качестве средства совершенствования деятельности организаций. Задача в том, чтобы определить действия руководства, направленные на построение социального капитала для достижения этих целей. Кроме того, существует и вторая задача — принять меры, позволяющие направлять и увязывать действия по построению социального капитала с фактическими результатами деятельности.

### **Действия руководства**

Хотя рамки настоящей главы не позволяют провести полный анализ действий, способных оказать влияние на развитие социального капитала, результаты наших исследований свидетельствуют о наличии ряда мер, которые могут принести пользу сообществам практиков.

*Предоставление возможности установления новых связей.* Существует ряд способов, с помощью которых можно создать благоприятные условия для установления связей друг с другом. Такие мероприятия, как ярмарки знаний и учебные занятия, дают возможность членам сообщества познакомиться друг с другом и с работой, которую они выполняют. Еще один способ — использование технологий, способствующих совместной работе и поиску знаний. Находя друг друга с помощью индивидуальных профилей, через дискуссионные базы данных и/или другие формы управляемых репозиторий, люди устанавливают связи с коллегами, имеющими сходные интересы, не прибегая к личному общению. Кроме того, весьма полезным для установления связей между членами сообщества может стать привлечение посредников.

*Предоставление условий для развития отношений.* Хотя установление связей является важной частью процесса построения сообщества, обмен знаниями тре-

бует времени и сил. Сотрудникам необходимо создать условия, в которых они могли бы взаимодействовать друг с другом, чтобы оценить надежность других людей и проверить степень взаимных обязательств. Однако нельзя утверждать, что мероприятия по «установлению доверия», такие, как экспериментальные учебные занятия, могут стать ключом к созданию подобных отношений. Скорее, более важную роль в развитии взаимного доверия, симпатии и уважения, необходимых для эффективного обмена знаниями, сыграет взаимодействие в процессе работы, например при управлении репозиторием.

*Знакомство с нормами, культурой и языком сообщества и организации.* Чтобы эффективно обмениваться знаниями, сообщества должны разработать общие нормы, стандарты и язык, которые обеспечат надлежащий контекст управления знаниями. Одним из механизмов, используемых для передачи «памяти» сообщества и знаний организации в целом, является структурированный сторителлинг. С помощью рассказов и мультимедийных технологий, позволяющих визуально представить конкретные ситуации, сообщества могут создавать и передавать основополагающие «правила фирмы» в дополнение к внутреннему словарю сообщества.

### **Оценка**

Оценка эффективности различных мероприятий по развитию социального капитала относительно результатов деятельности организации — еще одно из направлений деятельности сообщества. Как, например, понять, каким образом влияет использование новых технологий при поиске специальных знаний или проведение личных встреч на скорость обучения новых сотрудников? Или как можно использовать истории, чтобы познакомить сотрудников с положением дел в других подразделениях организации? Но это дополнительные вопросы, и их следует рассматривать во взаимосвязи с вопросом рентабельности инвестиций в деятельность сообществ со стороны организации.

### **Выводы**

Нельзя не признать, что сообщества практиков создают стоимость для организаций. Рассмотрев ряд примеров, мы выявили некоторые результаты деятельности организаций, на которые оказывает влияние работа сообществ. Затем воспользовались концепцией социального капитала, чтобы выявить механизмы, с помощью которых сообщества создают эту стоимость. Надеемся, мы смогли показать, что могут сделать руководители для создания и развития сообществ.

*Выражение признательности.* Данная глава построена на результатах исследования, проведенного IBM Institute for Knowledge Management. Хотим поблагодарить Майкла Фонтейна из IBM Institute for Knowledge Management и

Дженнифер Микуки из Северо-Восточного университета за их изыскания и разработки в этой области. Кроме того, выражаем признательность другим членам проектной группы за помощь в анализе данных: Линде Каротенуто, Мэтью Симпсону и Джейсону Слушеру из IBM, а также Этьену Венгеру. Также выражаем благодарность компаниям-членам Institute for Knowledge Management, принявшим участие в обследовании.

### Примечания

1. E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, UK (1999).
2. J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, UK (1991).
3. P. Hildreth, C. Kimble, and P. Wright, «Communities of Practice in the Distributed International Environment», *Journal of Knowledge Management* 4, No. 1, 27–38 (2000).
4. J. Storck and P. Hill, «Knowledge Diffusion Through ‘Strategic Communities’», *Sloan Management Review* 41, No. 2, 63–74 (2000).
5. J.S. Brown and P. Duguid, «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science* 2, No. 1, 40–57 (1991).
6. E. Lesser and L. Prusak, «Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge», *Information Systems Review* 1, No. 1, 3–9 (1999).
7. E. Wenger and B. Snyder, «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review* 78, No. 1, 139–145 (2000).
8. J. Jacobs, *The Decline and Rise of American Cities*, Random House, New York (1961).
9. M.S. Granovetter, «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology* 78, No. 6, 1360–1380 (1973).
10. J.S. Coleman, «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology* 94, S95–121 (1988).
11. R. Putnam, «Bowling Alone: America’s Declining Social Capital», *Journal of Democracy* 6, 65–78 (1995).
12. M. Woolcock, «Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework», *Theory and Society* 27, No. 2, 151–208 (1998).
13. A. Portes, «Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology», *Annual Review of Sociology* 24, 1–24 (1998).
14. R. Burt, «The Contingent Value of Social Capital», *Administrative Science Quarterly* 42, No. 2, 339–365 (1991).

15. G. Walker, B. Kogut, and W. Shan, «Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network», *Organization Science* 8, No. 2, 109–125 (1997).
16. S. Cohen and G. Fields, «Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley», *California Management Review* 41, No. 2, 108–130 (1998).
17. B. Arnold and F. Kay, «Social Capital, Violations of Trust and the Vulnerability of Isolates: The Social Organization of Law Practice and Professional Self-Regulation», *International Journal of the Sociology of Law* 23, 321–346 (1995).
18. E. Meyerson, «Human Capital, Social Capital and Compensation: The Relative Contribution of Social Contact to Managers' Income», *Acta Sociologica* 37, 383–399 (1994).
19. W. Baker, *Achieving Success through Social Capital: Tapping Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, John Wiley & Sons, Inc., New York (2000).
20. D. Cohen and L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA (2001).
21. P. Adler and S. Kwon, «Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly», *Knowledge and Social Capital*, E. Lesser, Editor, Butterworth Heinemann, Woburn, MA (2000).
22. J. Nahapiet and S. Ghoshal, «Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage», *Academy of Management Review* 23, No. 2, 242–266 (1998).
23. G. Murray, *Knowledge Management Factbook*, International Data Corporation Report (1999).



## Поддержание устойчивости сообществ практиков: понимание и развитие ролей внутри сообществ\*

МАЙКЛ А. ФОНТЕЙН

«Сообщества практиков хранят ценные теоретические и практические знания о том, каким образом решаются те или иные задачи в организации и где люди могут получить нужную им информацию»<sup>1</sup>. Хотя эти неформальные группы, как правило, основаны на общих связях или деятельности, во многих организациях специально создаются условия для развития сотрудничества. С развитием организационных преобразований сообщества практиков, подобные сложившимся во Всемирном банке, IBM и Bristol-Myers Squibb, получают признание в качестве моделей успеха. Успех приходит не потому, что эти организации предоставляют своим сообществам лучшее финансирование и более современные технологии, чем их коллеги. Успех принесла поддержка существующих в них сообществ путем определения ролей, необходимых для устойчивости этих групп.

Эти организации можно сравнить с парусным судном. Даже на самых небольших судах есть капитан. Однако чем больше судно, чем сложнее его назначение и функции, тем больше появляется дополнительных обязанностей у команды и, соответственно, больше ролей приходится им играть. На небольших судах работают один или два человека, исполняющих целый ряд ролей: капитана, рулевого, кока, такелажника и ремонтника. На более крупных судах, например 12-метровых гоночных яхтах Кубка Америки, каждый человек исполняет только одну роль.

### Кто должен этим заниматься?

Чтобы лучше понять, каким образом исполняются и развиваются роли в сообществах практиков, Institute for Knowledge Management (ИКМ) провел обследование сообществ 18 фирм. В процессе работы сотрудники ИКМ выявили 11 формальных и неформальных ролей, существующих в сообществах практиков:

\* Перепечатано с разрешения Melcrum Publishing Limited из *Knowledge Management Review*, Vol. 4, No. 4, September/October 2001, pp. 16–21. Michael Fontaine, «Keeping Communities of Practice Afloat: Understanding and Fostering Roles in Communities». © 2001, Melcrum Publishing Limited.

1. Специалист в предметной области.
2. Член основной команды.
3. Член сообщества.
4. Лидер.
5. Спонсор.
6. Посредник.
7. Координатор контента.
8. Журналист.
9. Наставник.
10. Администратор / координатор мероприятий.
11. Технолог.

Мы хотели установить, каким образом эти роли могут обеспечить сообществам более эффективную поддержку со стороны организаций. В опросе участвовали примерно 100 членов сообществ, лидеров и специалистов в области управления знаниями различных организаций, охваченных обследованием. Проанализировав, кто именно исполняет эти роли и каким образом организации оказывают им содействие, мы получили представление о сути каждой роли и об их развитии в рамках жизненного цикла сообщества. С целью идентификации ролей, которые нужны, но пока не признаны организациями, мы построили опросы таким образом, чтобы выявить, какие участки организационной структуры не охвачены сообществом и какие обязанности не выполняются. Затем изучили эти обязанности более подробно, чтобы определить, какие задачи соотносятся к той или иной ролию.

Собрав и проанализировав данные, мы обратились к примерам, сравнили их между собой, а затем сопоставили с ролями, определенными в литературе, посвященной изучению сообществ практиков. Дополнительный анализ позволил установить, сколько времени тратят сотрудники на исполнении своей роли в сообществе практиков (табл. 8.1), и сопоставить с вознаграждением, получаемым за год. Функции и свойства ролей были заимствованы из исследования ИКМ, посвященного посредникам по обмену знаниями, что позволило составить типологию и дать характеристики каждой роли в сообществе / области управления знаниями (табл. 8.2).

Мы выделили четыре категории ролей, которые в настоящее время существуют в сообществах практиков: роли носителей знаний (или практические роли), руководящие роли, роли посредников по обмену знаниями и роли по поддержке сообщества.

### **Основа успеха: роли носителей знаний**

Роли носителей знаний, или практические роли, определяются знаниями в конкретной предметной области или базы знаний сообщества. Эти роли формируются на основе обширного опыта сообщества и исполняются теми,

**Таблица 8.1.** Время, выделяемое на исполнение ролей в сообществе

Роль	Время в неделю, %
Специалист в предметной области	21,4
Член основной команды	10,0
Член сообщества	6,9
Лидер	20,0
Спонсор	5,7
Посредник	53,4
Координатор контента	25,0
Журналист*	Нет данных
Наставник	5,0
Администратор/координатор мероприятий	26,0
Технолог	25,0

\* Роль журналистов была выявлена после проведения обследования.

*Примечание:* Время (среднее), выделяемое на исполнения каждой роли, определено по данным, представленным респондентами (март 2001 г.). Указанное значение следует рассматривать как ориентировочный показатель, не привязанный к конкретной отрасли или местности.

**Таблица 8.2.** Роли в сообществе: описание и обязанности

Роль	Описание	Основные обязанности
1. Специалист в предметной области	Хранители практических знаний сообщества, выступающие в качестве центров неявных специализированных знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивают и предоставляют глубокие практические и неявные знания</li> <li>• Выступают в качестве базы специальных знаний сообщества и руководителей процесса мышления</li> <li>• Предоставляют знания в предметной области при осуществлении всех видов деятельности сообщества</li> <li>• Выступают в качестве хранителей специализированных неявных знаний</li> </ul>
2. Члены основной команды	Рассматриваются в качестве руководителей до или после появления или выбора лидера сообщества; руководящие функции включают разработку миссии и целей сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступают в качестве органа, принимающего решения Представляют собой движущую силу, поддерживающую развитие сообщества</li> <li>• Играют важную роль на первых этапах существования сообщества, устанавливая границы, нормы и ценности</li> <li>• Предлагают кандидатуру лидера сообщества, поддерживают и помогают ему</li> <li>• Совместно с лидером разрабатывают миссию и цели сообщества</li> </ul>
3. Члены сообщества	Участвуют в мероприятиях и деятельности сообщества, демонстрируя определенный уровень приверженности и обеспечивая рост сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участвуют в мероприятиях и деятельности сообщества</li> <li>• Делятся знаниями и опытом с коллегами</li> <li>• Вносят вклад в общение и дискуссии, проходящие в сообществе</li> <li>• Помогают в организации управления, формировании норм, культуры и политики</li> </ul>
4. Лидеры сообщества	Осуществляют общее руководство и управление, необходимое для построения и поддержания сообщества, обеспечивают актуальность и стратегическую значимость его существования, а также соответствующий уровень известности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устанавливают и поддерживают отношения с основными заинтересованными сторонами с целью признания сообщества и его поддержки со стороны организации</li> <li>• Работают совместно с основной командой над разработкой миссии, целей и задач сообщества</li> <li>• Управляют бюджетом и финансовыми средствами сообщества, поддерживают, создают и финансируют дополнительные роли в сообществе</li> <li>• Организуют деятельность сообщества, проводят собрания, мероприятия и конференции</li> </ul>

## Продолжение табл. 8.2

Роль	Описание	Основные обязанности
5. Спонсоры	Оказывают поддержку и обеспечивают признание сообщества на высшем уровне, способствуя его открытости и стратегической значимости в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступают в качестве связующего звена с высшим руководством</li> <li>• Увязывают существование сообщества и предлагаемые им преимущества со стратегическими целями организации</li> <li>• Измеряют и оценивают вклад сообщества в достижение деловых целей организации</li> <li>• Выделяют сообществу бюджет и ресурсы</li> <li>• Способствуют принятию и признанию сообщества</li> <li>• Совместно с лидером сообщества обеспечивают поддержку дополнительных ролей в сообществе</li> </ul>
6. Посредники	Способствуют сетевому взаимодействию и установлению связей между членами сообщества, побуждая их к участию в деятельности сообщества, стимулируя на первых этапах, содействуя проведению дискуссий и обеспечивая привлекательность мероприятий и деятельности сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Побуждают членов сообщества к действию и выступают в качестве главного фактора мотивации</li> <li>• Стимулируют участие в мероприятиях и деятельности сообщества</li> <li>• Обеспечивают привлекательность и живость дискуссий в режиме реального времени</li> <li>• При необходимости прекращают дискуссии и предоставляют конструктивный обратный отклик</li> <li>• Предлагают темы дискуссий</li> </ul>
7. Координаторы контента	Выступают в качестве основного источника явных знаний, осуществляя поиск и передачу запросов на знания и контент сообщества и отвечая на эти запросы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Содействуют и координируют работу библиотеки или репозитория</li> <li>• Обеспечивают классификацию интеллектуального капитала сообщества</li> <li>• Архивируют материалы</li> <li>• Помогают членам сообщества находить необходимые знания, контент и информацию</li> </ul>
8. Журналисты	Отвечают за поиск, сбор и редактирование соответствующих знаний, передового опыта, новых подходов и полученных уроков, составляя документы, презентации и отчеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наблюдают за членами сообщества и регулярно проводят опросы с целью формализации неявных знаний сообщества</li> <li>• Отвечают на просьбы о помощи в формализации неявных знаний</li> <li>• Осуществляют подготовку оригинальных разработок сообщества к распространению</li> <li>• Редактируют материалы с целью распространения информации о знаниях сообщества среди более широких кругов сотрудников организации</li> <li>• Создают карты контента и предоставляют услуги по проведению исследований</li> </ul>
9. Наставники	Выступают в качестве старейшин, которые вносят личный вклад, помогая новичкам развивать сообщество, его нормы и политику в нужном направлении, а также определять свое место в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимают и приглашают новых членов в сообщество</li> <li>• Знакомят членов сообщества с его нормами и политикой</li> <li>• Мотивируют и стимулируют участие в деятельности сообщества, проводимых им мероприятиях и дискуссиях</li> <li>• Участвуют в передаче повествований и управлении историей сообщества</li> </ul>
10. Администраторы / координаторы мероприятий	Координируют, организуют и планируют мероприятия и деятельность сообщества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координируют и планируют мероприятия или деятельность сообщества</li> <li>• Создают и поддерживают связи с общественностью от имени сообщества внутри организации</li> <li>• Содействуют проведению мероприятий сообщества</li> <li>• Организуют собрания и рассылают приглашения и маркетинговые материалы</li> </ul>
11. Технологи	Осуществляют контроль и поддержку совместной работы сообщества, помогают его членам управлять всем, что с ней связано	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивают техническую и логистическую поддержку сообщества</li> <li>• Совместно со ИТ-специалистами и посредником работают над разработкой и созданием сайта сообщества</li> <li>• Устанавливают привилегии, пароли, имена пользователей и профили доступа</li> <li>• Согласуют свои действия с техническими группами и ИТ-специалистами с целью обеспечения качества, эффективности и надежности</li> </ul>

кто обладают глубокими практическими знаниями. В сообществах, которые формируются по принципу «снизу вверх», это, как правило, люди, работающие с момента его образования. Специалисты в предметной области, которые тратят годы на отшлифовку своих навыков, в большинстве случаев признаются лидерами практики и входят в сеть по обмену знаниями и опытом. Со временем их энтузиазм и глубокие знания в конкретной области привлекают людей, имеющих схожие интересы.

Во многих сообществах специалисты в предметной области — это члены основной команды. Эти полномочия позволяют им оказывать влияние на организацию, регулярно встречаться с коллегами, стремясь к единству и взаимопониманию. По мере того как сообщество приобретает все более ясные черты, они берут на себя ответственность за его повседневную деятельность. После появления или выбора лидера сообщества основная команда выполняет функции кабинета лидера, помогая ему принимать важные решения от имени всего коллектива. Члены сообщества участвуют в проводимых им мероприятиях и поддерживают его деятельность. Благодаря неофициальным встречам за обедом, электронным рассылкам или обмену новостями члены сообщества объединяются все сильнее, действуют все активнее, поскольку их совместная работа требует все большей вовлеченности в деятельность сообщества. Иными словами, члены сообщества являются тем «связующим веществом», которое позволяет сообществу быть единым целым. Без их активного участия сообщество распадется.

### **Управление сообществом: руководящие роли**

Две руководящие роли — лидеры и спонсоры — рассматриваются как самые важные с точки зрения признания, поддержки и придания сообществу законного статуса в организации. Эти роли содействуют получению финансирования, а часто и созданию дополнительных ролей в сообществе. Лидеры осуществляют общее руководство и управление, обеспечивают актуальность и стратегическую значимость существования сообщества в организации, а также необходимый уровень известности.

Спонсоры, которые обычно не входят в сообщества, — это руководители высшего уровня, признающие стратегическую значимость сообщества и его вклад в деятельность организации. Спонсоры помогают получать необходимые ресурсы, заботятся о сообществе, обеспечивают его защиту и открытость.

### **Обмен знаниями: роли посредников**

Посредники, координаторы контента и журналисты исполняют роли посредников при обмене знаниями: распорядителя, брокера и исследователя знаний, которые в настоящее время существуют во многих организациях. (Дополнительную информацию можно найти в статье «Определение ключевых

ролей процесса управления знаниями» («Identifying the Key People in Your KM Effort», *KM Review* vol. 3, issue 5).)

Посредники при обмене знаниями отвечают главным образом за сбор, систематизацию, поиск и передачу явных и неявных знаний сообщества, а также содействуют обмену знаниями. Их обязанности при решении указанных задач сводятся к исполнению посреднических функций, сетевому взаимодействию и установлению связей между членами сообщества, которым необходимо обмениваться неявными знаниями. Они стимулируют и поддерживают участие, взаимодействуя с сообществом, предлагают идеи и передают знания соответствующим специалистам. Координаторы контента выполняют библиотечную функцию и выступают в качестве основного источника явных знаний. Они в целом отвечают за поиск и передачу запросов на явные знания и контент и отвечают на эти запросы. Наконец, журналисты проводят опрос членов сообщества или наблюдают за ними с целью выявления и сбора необходимых знаний, передового опыта, новых подходов и полученных уроков. Выступая в качестве координаторов процесса передачи неявной информации с помощью документов, отчетов и презентаций, они помогают сообществу обмениваться знаниями с внутренними или внешними группами.

### **Стабилизационные силы: роли по поддержке сообщества**

Роли по поддержке сообщества связаны с организацией мероприятий и управлением технологиями, с определением норм и политики сообщества. Специалисты в предметной области или более опытные члены сообщества часто становятся наставниками. Они помогают новичкам разобраться в культуре и практике сообщества. Администраторы/координаторы планируют мероприятия по развитию личного общения или деятельность в режиме реального времени, занимаются маркетингом и PR. Наконец, технологи осуществляют контроль и поддержку технологической и коммуникационной инфраструктуры сообщества. Работая вместе со ИТ-специалистами организации над обеспечением качества, эффективности и надежности, технолог отвечает за правильность технологии совместной работы сообщества и помогает его членам устанавливать связи.

### **Цикличность ролей**

Проведенное исследование позволило сделать еще один вывод: роли, подобно сообществам, могут создаваться как по принципу «снизу вверх», так и по принципу «сверху вниз» — в том случае, когда создаются преднамеренно. На самом деле в некоторых из рассмотренных нами сообществ их члены автоматически принимали на себя исполнение тех или иных ролей, по мере того как сообщества начинали расти. В других случаях их создавали спонсоры, лиде-

ры и профессионалы в области управления знаниями. Как правило, участие в сообществах — дело добровольное; члены сообщества сами выбирают для себя роли и определяют, сколько времени и сил будет потрачено на выполнение этих обязанностей. Однако порой роли вводятся «сверху» как средство, позволяющее придерживаться определенного направления деятельности или распределения ресурсов<sup>2</sup>. И в том, и в другом случае очевидно, что по мере роста и повышения значимости сообщества исполнение ролей формирует его структуру и способствует успеху его деятельности.

### **Сообщества, развивающиеся «снизу вверх»**

Сообщества, развивающиеся «снизу вверх» (рис. 8.1), подобные тем, что существуют во Всемирном банке и компании Bristol-Myers Squibb, начинались с группы специалистов в предметной области, которые собирались неофициально с целью обсуждения интересующих всех вопросов. Обмен опытом и специальные знания специалистов в предметной области привлекали в сообщество других сотрудников, имеющих схожие интересы. Со временем определился лидер и выделилась основная команда, которые взяли на себя обязанности по ведению повседневной деятельности сообщества. Затем появились спонсоры со стороны руководителей высшего звена. На последующих этапах из числа доброжелательно настроенных и опытных членов сообщества выделились наставники, которые помогали новым членам сообщества разобраться в нормах и практике группы. По мере развития и формирования сообщества организация выделила администратора / координатора мероприятий, координатора контента и технолога.

В случае развития сообщества «снизу вверх» его члены, как правило, берут на себя исполнение тех или иных ролей, поскольку беспокоятся за успех деятельности сообщества. Лидеры не выбираются и не назначаются, а выдвигаются из числа наиболее активных участников. Часто это наиболее красноречивые проповедники идей сообщества. На самых ранних этапах члены основной команды обычно берут на себя исполнение большей части или всех ролей, обеспечивая выполнение всех обязанностей сообщества. Однако, по мере роста сообщества, роли, как правило, становятся более формализованными, особенно если организация соответствующим образом ориентирует сотрудников или оказывает поддержку сообществу.

Развитие сообщества по такой схеме связано с определенным риском. С собрания специалистов в предметной области до момента, когда сообщество начинает функционировать в полную силу, может пройти несколько лет. Не имея ресурсов и установившихся ролей на раннем этапе развития, сообщество может сбиться с курса. На самом деле некоторые лидеры сообществ и профессионалы в области управления знаниями, принимавшие участие в нашем обследовании, признают, что отсутствие формализованных ролей и ограниченность ресурсов могут привести к распаду сообщества.

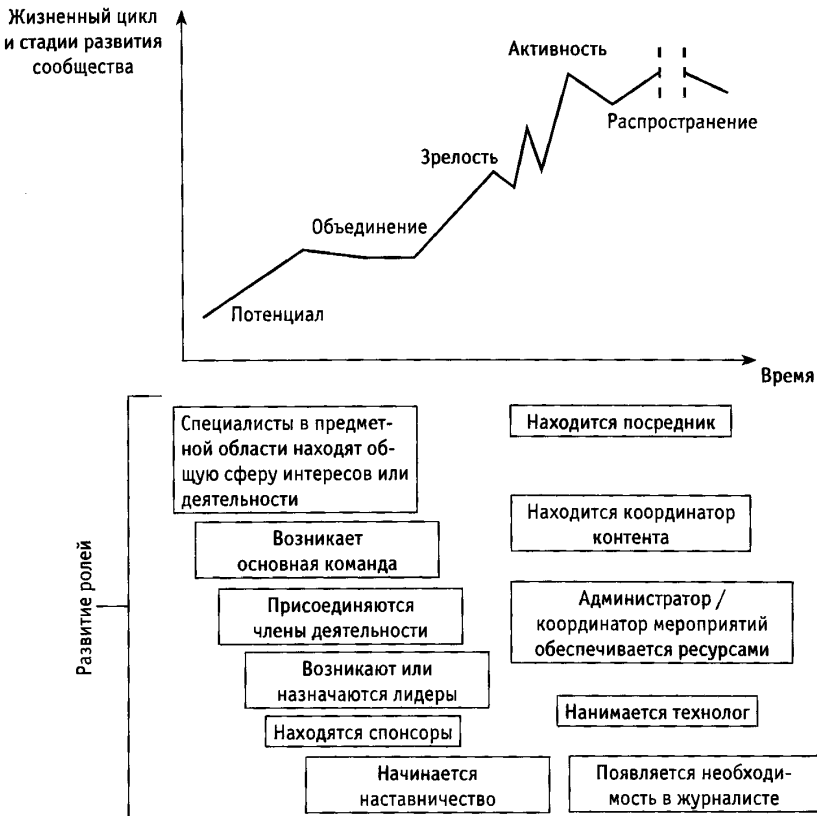


Рис. 8.1. Сообщества, развивающиеся «снизу вверх»<sup>3,4</sup>

## Сообщества, создаваемые «сверху вниз»

Когда создание сообщества инициируется организацией (рис. 8.2), роли часто устанавливаются и распределяются между конкретными людьми с самого начала. В сообществах, подобных тем, что существуют в IBM и British Telecom, роли распределяются в следующей последовательности: спонсоры, лидер(ы) сообщества, а затем основная команда, которая помогает активизировать сообщество и спланировать собрание, с которого начинается его работа. Набираются эксперты в предметной области и назначается администратор / координатор мероприятий, который организует первое официальное собрание,



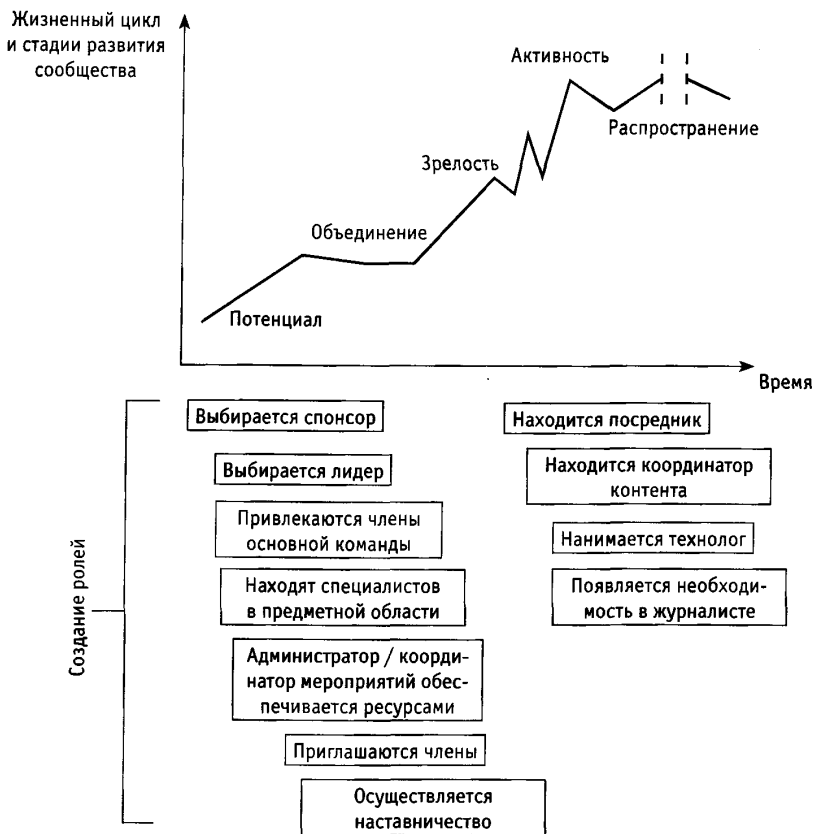


Рис. 8.2. Сообщества, развивающиеся «сверху вниз»

на которое приглашают потенциальных членов сообщества. Затем группа пополняется технологом, координатором контента, посредником и наставниками, которые предоставляют поддержку, необходимую для обеспечения устойчивости и развития сообщества.

Сообщества, создаваемые по принципу «сверху вниз», сталкиваются со значительно большими трудностями по формированию доверия и обеспечению активного участия, чем те, которые развиваются «снизу вверх», где людей объединяет энтузиазм. Сотрудники могут отнестись к создаваемому сообществу как к очередной инициативе по реорганизации существующей иерархии. К сожалению, нередко так и бывает. Как правило, члены сообществ,

формируемых «сверху вниз», не склонны проявлять большую активность, поскольку выгоды от членства в сообществе не всегда очевидны. Можно, например, столкнуться с таким отношением: «Если я что-то вношу в сообщество, то хочу знать, что я за это получу!» Надо сказать, что сообществам, создаваемым «сверху», часто не хватает такого необходимого им объединяющего элемента, как общий контекст и цели его членов.

Неудивительно, что члены такого сообщества порой пренебрегают участием в нем и по-прежнему обращаются к существующим неформальным сетям. Поэтому в сообществах, создание которых инициированы руководством, должны быть предусмотрены роли, обеспечивающие максимально возможное вовлечение в его деятельность и направленные на формирование чувства приверженности уже на ранних этапах. К таковым относятся роли членов основной команды, посредников, наставников, а также администраторов / координаторов мероприятий.

## Извлечение пользы из структуры сообщества

Многие организации уже осознали пользу, которую могут получить, развивая сообщества практиков. Понимание и поддержка ролей, существующих в сообществе, обеспечивают дополнительные преимущества как самому сообществу, так и организации. Эти роли не только формируют движущую силу сообщества, позволяющую ему не сбиться с намеченного курса, но и не дают ему «сесть на мель». Благодаря наличию ролей сообщества получают преимущества при преодолении подобных препятствий: дополнительные гарантии признания, преемственность и структуру.

1. *Дополнительные гарантии признания.* То, что у каждого члена сообщества есть своя роль, дополнительно гарантирует, что оно будет восприниматься всерьез. Это не только укрепляет и стимулирует сотрудников, но и обеспечивает сообществу необходимое признание и законный статус. Лидеры и спонсоры доносят эту идею до других, обеспечивая финансирование или определяя стратегическое направление развития сообщества. Более того, подобные дополнительные гарантии признания могут дать толчок к появлению других сообществ, когда организация начнет разрабатывать новое направление деятельности.
2. *Преемственность.* Наличие ролей обеспечивает непрерывность деятельности сообщества. При смене членов сообщества в связи с получением иного статуса или отсевом наличие ролей помогает сообществу продолжать двигаться намеченным курсом. Члены сообщества могут приходить и уходить, однако такие роли, как специалист в предметной области, координатор контента, журналист и наставник, помогают придерживаться установленных целей. Связь с историей сообщества — через документы, мифы и рассказы о

прошлом — помогает преодолевать трудности, связанные с реорганизацией, слиянием или организацией новых предприятий.

3. *Структура*. Наличие ролей обеспечивает существование структуры сообщества. Понимание формальных и неформальных ролей, которые есть в сообществе и которые следует поддерживать на различных стадиях его жизненного цикла, создает ощущение равновесия. Посредники, члены основной команды, администраторы/координаторы мероприятий и технологи помогают членам сообщества делиться знаниями и опытом, имеющим огромное значение для его деятельности и достижения целей организации. Не имея хорошо согласованных ролей, сообщества, подобно 12-метровым гоночным яхтам Кубка Америки, вынуждены выходить в «открытый океан» без карты или компаса.

### **Примечания**

1. Cohen, Don and Prusak, Lawrence, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, HBS Press (2001).
2. Lesser, Eric L., Fontaine, Michael A. and Slusher, Jason, A. *Knowledge and Communities*, Butterworth-Heinemann (2000).
3. APQC, «Building and Sustaining Communities of Practice» (August 2000).
4. Wenger, Etienne, *Communities of Practice: Learning as a Social System*, Systems Thinker (June, 1998).

### **Дополнительная литература**

1. Horvath, J., Sasson, L. Sharon, J. and Parker, A., «Intermediaries: A Study of Knowledge Roles in Connected Organizations», IKM White Paper Series (June, 2000).
2. Sharon, J., Sasson, L. Parker, A., Horvath, J. and Mosbrooker, E., «Identifying the Key People in Your KM Effort: The Role of Human Knowledge Intermediaries», *KM Review*, vol. 3, issue 5, pp. 27–29 (Nov/Dec 2000).

## Получение информации от клиентов: рост эффективности веб-сайтов за счет сообщества клиентов\*

ЭРИК Л. ЛЕССЕР

МАЙКЛ А. ФОНТЕЙН

Как выжить малому предприятию, находящемуся в собственности его работников, в эпоху мегабрендов и клиентов, столь чутко реагирующих на повышение цен? В течение последних 212 лет King Arthur Flour (KAF), ведущая компания по продаже муки и продуктов для выпечки, особое внимание уделяет информации от своих лояльных клиентов. С недавнего времени на своем сайте King Arthur Flour продвигает проект под названием Baking Circle («Кружок пекаря») — сообщество профессиональных пекарей и любителей кулинарии, действующее в режиме реального времени, с помощью которого компания получает дополнительные сведения о своих клиентах. Отражая стремление KAF удовлетворять запросы и потребности своих клиентов, сайт предоставляет возможность взаимодействовать напрямую с десятками тысяч потребителей. Его задача — ознакомить членов сообщества с лучшими методами приготовления выпечки и в то же время дать KAF ценную информацию о ее клиентах и о том, почему они пользуются продукцией и услугами компании.

Компании постоянно заняты поиском инновационных способов получения сведений о предпочтениях, пожеланиях и потребностях клиентов и распространения информации о своей продукции и услугах. В последние несколько лет мы наблюдаем, как организации «оснащают» свои традиционные сайты новыми функциями, связанными с работой сообщества клиентов, позволяя им устанавливать связи и строить отношения друг с другом. Исследование IBM Institute for Knowledge-Based Organizations обнаружило, что сообщества клиентов, работающие в режиме реального времени, приносят пользу как клиентам, так и организациям, которые поддерживают их работу (перечень сайтов, рассмотренных в рамках обследования, приведен в табл. 9.1).

---

\* Перепечатано из *Marketing Management*, November/December 2002 (издание the American Marketing Association). Eric Lesser and Michael Fontaine, «Learning from the Connected Customer: Enhancing Customer Web Sites with Community».

**Таблица 9.1.** Веб-сайты сообществ, рассмотренные в рамках обследования

Организация	Целевая аудитория	Адрес
Agilent	Пользователи контрольно-измерительной аппаратуры	<a href="http://www.measurement.tm.agilent.com/appcentral.html">http://www.measurement.tm.agilent.com/appcentral.html</a>
Cabela's	Пользователи туристского снаряжения и оборудования для активного отдыха	<a href="http://www.cabelas.com/">http://www.cabelas.com/</a>
Compaq	Владельцы компьютерного оборудования Compaq	<a href="http://7.Compaq.com/forum?choice@@@top=1&amp;lang=English">http://7.Compaq.com/forum?choice@@@top=1&amp;lang=English</a>
Hallmark	Частные лица, желающие поговорить на разные темы	Частное сообщество — закрыто для широкой аудитории
King Arthur Flour	Пекари — профессионалы и любители	<a href="http://bakingcircle.com/msgboard/">http://bakingcircle.com/msgboard/</a>
Mercury Interactive	Разработчики и пользователи программного обеспечения	частное сообщество — доступно только для клиентов
Palm	Пользователи карманных персональных компьютеров Palm	<a href="http://palm.com/community/">http://palm.com/community/</a>
SAP	Разработчики и пользователи программного обеспечения	<a href="http://www.sap.com/community/">http://www.sap.com/community/</a>
Sony	Любители видеоигр (Playstation)	<a href="http://sce.com/underground/">http://sce.com/underground/</a>
Sun	Разработчики и пользователи программного обеспечения	<a href="http://www.sun.com/forums">http://www.sun.com/forums</a>

## Сообщества клиентов: в нужном месте в нужное время

В последнее время растет интерес к стимулированию развития сообществ клиентов в онлайн-среде благодаря действию следующих факторов:

- *Привлечение постоянных посетителей с помощью веб-сайта.* Число людей, работающих в режиме реального времени, растет, и многие из них пытаются через Интернет найти респондентов со схожими потребностями и интересами. Исследование, проведенное Pew Internet & American Life Project, показало, что примерно 23 млн американцев регулярно участвуют в работе как минимум одного интернет-сообщества. Причем более 50% опрошенных заявили, что это связано с их деловыми или профессиональными интересами либо хобби<sup>1</sup>. Для многих фирм — это еще одна возможность привлечения клиентов и получения нужной им информации, поэтому они воздают виртуальное «пространство», где люди могут общаться и взаимодействовать друг с другом. Предоставляя дополнительные возможности посетителям своих веб-сайтов, многие организации смогли повысить как число повторных посещений, так и среднюю продолжительность каждого посещения. Кроме того, как недавно обнаружила McKinsey and Co., члены таких сообществ составляют

примерно треть всех посетителей сайтов компаний, торгующих через Интернет, которые обеспечивают две трети общего объема продаж, осуществляемых через эти сайты<sup>2</sup>.

- *Необходимость создания эффективных каналов обучения и связи с клиентами.* Несмотря на то что системы управления отношениями предоставляют массу информации об операциях клиентов, многие организации все так же сталкиваются с определенными трудностями, пытаясь узнать больше о своих клиентах. Сообщества клиентов действуют в виртуальном пространстве, где организации могут взаимодействовать с клиентами и получать определенные знания. В ходе расширенного диалога с членами сообщества, наблюдая за разговорами, анализируя часто задаваемые вопросы и сообщения, фирмы получают новую информацию о предпочтениях и поведении своих клиентов.

Hallmark — одна из компаний, использующих сообщества клиентов в качестве средства получения новой информации. Ее специалисты отслеживают в режиме реального времени разговоры около 200 клиентов в разделе «Idea Exchange» («Обмен идеями») веб-сайта компании. Исследователи Hallmark анализируют эти разговоры и участвуют в них с целью поиска новых тем для открыток. Полученные таким образом сведения позволили Hallmark разработать новые виды открыток, такие, как открытки для поздравления тещи/свекрови или открытки с соболезнованиями на годовщину смерти<sup>3</sup>. В более крупных масштабах работает Compaq Computers. Сообщество клиентов этой компании, работающее в режиме реального времени, за первый год работы зарегистрировало более 92 000 посетителей. Compaq старается извлекать максимальную пользу из информации, содержащейся в вопросах и ответах, размещаемых на сайте, используя ее для выявления возможных сбоев в работе программного обеспечения, изменения конструкции своих продуктов и проведения более действенных рекламных кампаний<sup>4</sup>.

- *Необходимость более эффективного обслуживания клиентов.* Сообщества клиентов предоставляют возможность не только задавать друг другу вопросы, но обмениваться документами, размещать фотографии на сайте и обсуждать темы, представляющие взаимный интерес. Столкнувшись с определенной проблемой, участник сообщества может привлечь к ее решению коллективный разум сотен, если не тысяч респондентов, вместо того, чтобы обращаться к небольшой группе сотрудников службы клиентской поддержки. Позволяя клиентам отвечать на вопросы, задаваемые другими пользователями, можно значительно сократить затраты на клиентскую поддержку. Так, компания Mercury Interactive — производитель инструментальных средств, предназначенных для тестирования, настройки и мониторинга корпоративных информационных

систем, — в 2000 г. организовала форум по поддержке клиентов. И уже в первом квартале 2001 г. обнаружилось, что затраты при ответе через форум на 95% ниже, чем при ответе по телефону или по электронной почте<sup>5</sup>. Более того, сообщество способствует ускорению получения ответов, а также помогает компании находить решения проблем, с которыми ей ранее не приходилось сталкиваться или о которых она не подозревала.

## **Пространство сообщества клиентов**

На рассмотренных нами сайтах мы нашли многочисленные возможности для сбора данных, помогающих получать информацию о клиентах. Даже в ходе регистрации компании могут получить информацию о новых членах сообщества — от демографических сведений до данных о сфере интересов отдельных людей. Форумы предоставляют клиентам возможность учиться друг у друга, а компании, поддерживая такое общение, получают возможность найти нужную им информацию. Кроме того, интерактивные мероприятия, такие, как общение в чатах и веб-семинары, позволяют клиентам напрямую устанавливать связь с компанией, получая информацию и обмениваясь опытом. Максимально используя каждую из предоставленных возможностей, ощутимую пользу могут получить как клиенты — члены сообщества, так и организация, оказывающая им поддержку.

## **Регистрация**

Практически на всех рассмотренных нами сайтах будущих членов сообщества просят пройти регистрацию. Регистрация начинается с создания так называемой «идентификационной информации», включающей регистрационное имя и пароль. Это обеспечивает узнаваемость на сайте. Многие сайты просят пользователей предоставить минимальный набор демографических сведений и обозначить сферу интересов, связанных с конкретным продуктом или услугой. Эта информация позволяет организации создавать подробные профили пользователей сайта, которые нужны в процессе сегментации клиентов. Кроме того, ряд сайтов использует информацию, получаемую при регистрации, для представления контента в определенном виде, исходя из индивидуальных потребностей каждого члена сообщества. Собирая сведения об интересах своих клиентов, сайты стараются сократить время, необходимое пользователям для поиска соответствующей информации.

## **Электронные форумы**

Центром многих сообществ клиентов являются форумы, на которых каждый может задавать вопросы, давать комментарии и выдвигать предложения. Подобные форумы позволяют вести организованные дискуссии, участвовать в которых может любой член сообщества. Как инструмент хранения «памяти

сообщества», форумы позволяют участникам выражать свою точку зрения и обращаться к другим за помощью. Например, компания Palm — разработчик карманных персональных компьютеров — ведет электронный форум (оператор и модератор которого — Brightland.com, сайт более крупного сообщества любителей карманной техники), где к обсуждению предлагается обширный набор тем — от общих вопросов, касающихся продукции компании, до конкретных моделей и новых функциональных возможностей. Точно так же компания Cabela's — розничный продавец оборудования для активного отдыха — поддерживает форум для тех, кто интересуется охотой и рыболовством и кому необходимо получить совет, касающийся особенностей последних моделей туристского снаряжения. На форуме есть раздел, в котором можно высказать мнение о продукции и услугах самой Cabela's. Специалисты компании активно работают с информацией, размещаемой на форуме, отвечают на вопросы и устраняют сомнения, возникающие у пользователей продукции компании. Виртуальные пространства, подобные предлагаемым компаниями Palm и Cabela's, играют важную роль, поскольку помогают устанавливать связи, стимулирующие повторные посещения, привлекать клиентов к общению, способствующему выявлению тенденций рынка на самых ранних этапах, а также оказывать помощь клиентам, желающим получить дополнительную информацию.

### ***Мероприятия и деятельность, организуемая компанией***

Кроме использования электронных форумов члены сообщества часто получают возможность пообщаться с сотрудниками самой компании и воспользоваться предоставляемым контентом. Несмотря на то что подобные возможности напрямую не способствуют обсуждению тех или иных тем, они приносят значительную пользу за счет предоставления членам сообщества интересного и актуального контента. Это может стать дополнительным стимулом к повторному посещению сайта.

- *Общение со специалистами в синхронном режиме (чаты).* Сайты многих сообществ клиентов предоставляют возможности для привлечения своих членов к диалогу со специалистами компании в режиме реального времени. Например, SAP предлагает членам своего сообщества клиентов ряд регулярно проводимых дискуссий на технические и деловые темы в разделе «Спросите специалиста». Участники задают вопросы о тенденциях, существующих в отрасли, о предполагаемых расширениях функциональных возможностей и о будущих направлениях развития продуктов. Информация, размещаемая в подобных чатах, может быть сохранена для тех, кто не могут принять участие в дискуссии в режиме реального времени. Этот вид общения дает ощущение доступа к «инсайдерам» и в то же время позволяет компании вести диалог со своими клиентами в реальном времени.
- *Веб-семинары.* На некоторых сайтах представлены учебные курсы, с помощью которых члены сообщества могут больше узнать о про-



дукции и услугах компании. Эти курсы весьма разнообразны: от простейших, на которых пользователи получают конкретные указания, до хорошо организованных мультимедийных разработок, снабженных голосовыми дискуссиями и чатом. Именно такой сайт у Sun Microsystems. Технические специалисты компании часто проводят веб-семинары, направленные на ознакомление разработчиков программного обеспечения с линейкой продуктов и технологиями Sun. Организации, проводящие веб-семинары, помогают клиентам использовать свою продукцию и услуги более эффективно и стимулируют покупку приложений или модернизированных продуктов.

- *Опросы в режиме реального времени.* Сайты многих сообществ используют такие опросы в качестве механизма создания контента и получения информации о предпочтениях клиентов. Членов сообщества просят заполнить небольшие анкеты, результаты опросов архивируются и размещаются на сайте. Недавно компания Sony на своем сайте в разделе «Playstation Pulse» попросила членов сообщества клиентов назвать характеристики, которые, по их мнению, должны иметь выпускаемые компанией видеоигры. Результаты голосования были размещены на сайте и использованы при разработке новой продукции. Опрос может стать полезным инструментом привлечения новых членов сообщества и источником важной информации, на получение которой компании не пришлось тратить много времени или сил.
- *Рассылки по электронной почте.* Электронная почта используется для регулярного ознакомления членов сообщества с новинками компании. Например, Agilent Technologies направляет членам своего сообщества пользователей контрольно-измерительного оборудования электронные письма с информацией о поддержке продуктов, новых разработках в сфере контрольно-измерительного оборудования и многом другом. Настройки своей электронной почты члены сообщества могут установить таким образом, чтобы получать информацию только по определенным темам. Несмотря на то что электронные рассылки сами по себе не способствуют общению, помогающему построению успешного онлайн-сообщества, тем не менее они периодически напоминают его членам о сайте сообщества и о новом контенте.

### **Формирование сообщества клиентов в режиме реального времени: King Arthur Flour**

В компании King Arthur Flour онлайн-сообщество клиентов Baking Circle появилось на свет в результате ряда усилий в области международной электронной коммерции. В 1997 г. клиенты компании получили возможность

заказать ее каталог прямо на сайте. При заказе каталога клиентов просили заполнить небольшую анкету. Фирма была поражена, что 88% людей, заказывавших каталог, заполняли эту анкету, и более 40% давали комментарии о веб-сайте и компании в целом. Осознав, что King Arthur Flour имеет преданную клиентуру в киберпространстве, Том Свит, директор компании по системам управления информацией и операциям в Интернете, стал искать возможности по использованию веб-сайта для взаимодействия с клиентами. Ранее King Arthur Flour работала с фокус-группами и проводила опросы по электронной почте, однако, как оказалось, подобный подход не позволяет получить полного представления о клиентах компании и их потребностях.

Прежде чем создать Baking Circle, компания занялась разработкой стратегии своего сообщества. В ноябре 1999 г. KAF организовала электронную рассылку под названием Round Table («Круглый стол»). На первых этапах она охватила более 5000 человек, однако вскоре ее стали получать 20 000 пользователей. Приблизительно в то же время на сайте компании стали публиковаться учебные материалы по приготовлению выпечки, которые представляли собой комбинацию поэтапных указаний и фотографий.

Опираясь на успехи, достигнутые в этих направлениях, в сентябре 2001 г. KAF решила создать сайт для сообщества клиентов. Этот сайт помимо занятий в режиме онлайн включал доску объявлений, позволяющую хранить темы обсуждений, а также раздел, в котором пользователи могли ознакомиться с рецептами и сохранить их в личной папке. Первоначально сайт сообщества KAF был довольно примитивен. По словам Тома Свита, он хотел, чтобы члены сообщества сами решили, каким образом должен выглядеть и развиваться их сайт, «подобно тому как группа переселенцев совместно решает, как должно выглядеть их новое место жительства». За первую неделю работы сайта более 750 человек прислали вопросы и предложения по его улучшению. Том и его команда лично поблагодарили каждого из них. В первые три месяца на сайте зарегистрировались более 10 000 человек.

Члены рабочей группы компании следят за работой сайта сообщества и время от времени принимают в ней участие. Благодаря Baking Circle компания многое узнала о своих клиентах. Так, было обнаружено, что более 20% запросов касается хлеба из дрожжевого теста. Эта информация была немедленно доведена до группы разработчиков новых продуктов. Кроме того, с помощью сообщества фирма смогла оценить магазины, в которых можно было купить продукцию KAF, — информация, необходимая специалистам по продажам и маркетингу. Компания также отслеживает динамику покупок членов сообщества на веб-сайте и награждает постоянных покупателей, начисляя баллы Baker's Points, которые фиксируются в режиме реального времени.

Как растущая компания KAF постоянно ищет способы совершенствования своего сайта. Например, в будущем планируется предоставить членам сообщества возможность создания профилей, которые другие участники смо-

гут просматривать в режиме реального времени, размещения фотографий, а также организации в рамках чата общения с мастерами компании. Каждое из этих изменений направлено на создание дополнительного контента, позволяющего членам сообщества взаимодействовать друг с другом, а также на повышение лояльности и внимания к сайту, а в конечном итоге и к компании King Arthur Flour и ее продукции.

### **Повышение эффективности сайтов для клиентов за счет сообщества: связь и обучение**

Как показывает деятельность компании King Arthur Flour, снабжение веб-сайта дополнительными функциями, связанными с сообществом клиентов, способно принести реальную пользу как клиентам, так и организациям. Эти сообщества помогают клиентам устанавливать связи с теми, кто имеют сходные интересы, найти ответы на сложные вопросы и получить дополнительную информацию о продукции и услугах организации. Компании могут использовать возможности, предлагаемые сообществами, не только для повышения числа посещений сайта, но и для сокращения затрат на поддержку, для привлечения клиентов к диалогу о существующих и будущих продуктах и услугах, а также для получения информации, которая может стать источником инноваций как для службы поддержки, так и для отдела разработки новой продукции.

#### **Примечания**

1. Horrigan, John B. *Online Communities: Networks That Nurture Long-Distance Relationships and Local Ties*, Pew Internet & American Life Project, October 31, 2001.
2. Brown, Shona L., Andrew Tilton and Dennis Woodside, «The Case for Online Communities», *The McKinsey Quarterly*, Number 1, 2002 (Web exclusive).
3. Keenan, Faith, «Friendly Spies on the Net», *Business Week*, July 9, 2001.
4. Tedeschi, Bob, «E-Commerce Report», *The New York Times*, February 11, 2002.
5. Cothrel, Joe and Patrick Saeger, «Increasing Customer Satisfaction and Reducing Costs through an Online Technical Support Community», презентация на всемирной конференции *Horizons 2002*, 2 октября 2001 г., Саванна, штат Джорджия.

## Часть IV

# ЗНАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

Деятельность организаций в области управления знаниями главным образом сосредоточена на обмене и применении знаний *внутри* фирмы. Однако все большее признание получает тот факт, что значительный объем знаний, имеющих определенную ценность для фирм и правительственных агентств, находится за их пределами. Это подтверждает и ряд тенденций, наблюдаемых в настоящее время. Число совместных предприятий и альянсов в современной корпоративной среде за последние годы выросло в несколько раз: фирмы признают ценность партнерских отношений в таких сферах, как исследовательская деятельность, разработка стандартов и снабжение комплектующими. Последние события в мире требуют от правительственных организаций, чьи интересы сосредоточены в области разведки и обороны, признания важности сотрудничества и обмена знаниями (в том числе и с иностранными партнерами), в решении проблем, связанных с угрозой национальной безопасности. Одним словом, теперь важно не только то, какими знаниями обладает ваша организация, но и то, каким образом она может максимально эффективно использовать знания своих основных партнеров и клиентов.

Хотя значимость обмена знаниями за пределами организации продолжает расти, существует ряд проблем, связанных с организацией этого процесса. Поиск нужных знаний может оказаться непростой задачей, если ими владеют внештатные сотрудники. Нередко сложно найти человека, владеющего информацией по конкретной теме в крупной фирме или правительственном агентстве, а особые трудности может вызвать поиск знаний за пределами организации. Кроме того, порой трудно определить, какими знаниями организации могут и должны обмениваться. Проблемы, связанные с правами интеллектуальной собственности, возможностью тайногоговора, а также потенциальной утечкой знаний, могут снизить скорость и эффективность обмена знаниями между организациями. Учитывая связанные с этим риски, было бы логично перестраховаться и ограничить раскрытие информации внешнему миру. Более того, стимулирование обмена знаниями может осложниться наличием противоречивых систем поощрения, договорными ограничениями, а также отсутствием позитивных отношений между сторонами. Например, планы, формируемые на основе прошлого уровня продаж, могут ограничивать время и силы, которые специалист по продажам вправе потратить на

то, чтобы узнать о решении своего партнера. Учитывая эти потенциальные «ловушки», неудивительно, что процесс управления знаниями за пределами организации может оказаться крайне сложным.

Особое внимание мы уделяли анализу связи между знаниями и стратегическими альянсами. В главах, включенных в эту часть книги, изложены две разные точки зрения на основные проблемы, связанные с управлением знаниями в рамках альянсов. Авторы главы 10 рассматривают связи между стратегией бизнеса, стратегией альянсов и обменом знаниями между членами альянса. Салваторе Парис из KOPF и Джон Хендерсон из Бостонского университета разработали модель, позволяющую рассмотреть три измерения знаний, которыми обмениваются между собой участники стратегических альянсов. Первое измерение — это *неявный* (скрытый) характер знаний. Тогда как одни альянсы построены на обмене материальными ресурсами, например оборудованием и лицензиями, кодификация которых не составляет труда, то в других в процессе обмена информацией задействованы знания, которые не так просто передать или воспроизвести. Второе измерение представляет *специфичность* знаний. Оно рассматривает степень, в которой знания соответствуют какому-либо конкретному случаю и не могут быть использованы для другой цели. Например, партнерство, занимающееся разработкой компьютерной программы, которая работает на аппаратных средствах конкретного поставщика, характеризуется высоким уровнем специфичности. Наконец, третье измерение определяет *сложность* знаний, существующих в альянсе. Если представители сторон альянса занимаются совместным созданием новых знаний, степень сложности этих знаний признается высокой. В качестве примера сложного в значительной степени альянса можно сослаться на совместную разведку морского нефтяного месторождения, требующую привлечения специализированных ресурсов на довольно долгое время. На основе этих трех измерений авторы создают модель обмена ресурсами и утверждают, что различные комбинации способов обмена ресурсами между партнерами создают различную стоимость. Кроме того, они предполагают, что фирмы, вступающие в альянс, потенциально осознают возможность создания большей стоимости и получения конкурентного преимущества, если знания, которыми обмениваются стороны, носят неявный характер, более специфичны и более сложные с точки зрения их разработки.

Модель обмена знаниями отражает взаимодействие между партнерами. Однако организации нередко одновременно участвуют в разных альянсах, процесс обмена знаниями в каждом из которых характеризуется своими особенностями. Это могут быть альянсы с клиентами, поставщиками, производителями дополняющей продукции и даже с конкурентами. Применяя модель обмена ресурсами к каждому из подобных альянсов, Парис и Хендерсон приходят к выводу, что организации могут достичь более четкого понимания связи между общей стратегией бизнеса и своей деятельностью в рамках альянса. Чтобы показать, каким образом фирмы извлекают максимальную

пользу из участия в альянсах, авторы рассматривают модель обмена ресурсами на примере двух компаний, занимающихся производством компьютеров.

От стратегии авторы главы 11 переходят к тактическим приемам управления знаниями, используемым в конкретном альянсе. Стараясь извлечь максимум информации из опыта компаний, участвовавших в исследовании, Салваторе Парис и Лайза Сассон выделяют рациональную основу и рассматривают возможность применения методов управления знаниями внутри стратегических альянсах. Авторы анализируют три этапа формирования альянса и важнейшие знания, используемые на каждом из них. На первом этапе — *поиск* — принимаются стратегические решения о видах альянсов, в которые следует вступить фирме, производится подбор и отбор потенциальных партнеров. Знания, нужные на этом этапе, включают информацию, необходимую для развития альянса исходя из понимания стратегии организации, для выявления и отбора потенциальных кандидатов на участие в альянсе и возможного влияния новых партнерских отношений на существующие альянсы. На втором этапе — *планирование* — обмен знаниями о целях фирм и их совместном потенциале помогает провести плодотворные переговоры и заложить основу успешной реализации проекта. На этом этапе знания потенциальных участников альянса сыграют важную роль в построении эффективных деловых отношений. На последнем этапе — *управление* — обеспечивается механизм эффективного поиска и применения знаний, связанных с деятельностью альянса. Более того, после завершения партнерских отношений организации должны получить инструменты, которые позволят учиться на существующем опыте и применять полученные знания для работы в новых альянсах. В частности, обсуждение результатов проекта и создание общего репозитория основных документов альянса позволят руководителям извлечь соответствующие уроки из деятельности альянса и подготовиться к созданию новых инициатив в этой области

На каждом из этих этапов, по мнению авторов, необходимо использовать разные методы управления знаниями, которые повысят потенциал фирмы в сфере управления альянсами. К ним относится использование определенных ролей по управлению альянсом, создание репозитория для управления контентом, содействие развитию сообществ практиков для облегчения процесса обмена информацией между специалистами-практиками, а также использование технологий поиска для выявления экспертов в конкретной области. Правильное применение каждого из этих методов способно помочь каждой из сторон повысить шансы установления взаимовыгодных партнерских отношений.



## Обмен ресурсами знаний в стратегических альянсах\*

САЛВАТОРЕ ПАРИС

ДЖОН К. ХЕНДЕРСОН

Альянсы приобретают все большую значимость с точки зрения стратегии и играют особо важную роль в сфере передачи и управления знаниями. Большая часть литературы по управлению знаниями посвящена созданию, приобретению, передаче знаний и созданию соответствующей стоимости *внутри* организации, при этом существует сравнительно немного работ, анализирующих процесс управления знаниями *между* организациями.

Альянс в настоящее время стал одним из наиболее распространенных средств ведения бизнеса. За последние пять лет в США отмечается рост численности альянсов более чем на 25% в год<sup>1</sup>. Наибольшее распространение они получили в высокотехнологичных отраслях, где растет не только их численность, но и средняя стоимость, создаваемая отдельным альянсом<sup>2</sup>. Такие альянсы, как правило, фокусируются на передаче знаний и технологий в тех отраслях, для которых характерно стремительное изменение как отраслевой структуры, так и динамики конкуренции. Действительно, в сфере менеджмента крепнет убеждение, что фирмы уже не в состоянии самостоятельно разрабатывать, производить и продавать продукцию, а альянсы как раз позволяют получить доступ к взаимодополняющим ресурсам и потенциалу, которого им не хватает. По мнению Хагедорна<sup>3</sup>, формированию технологических альянсов способствуют такие факторы, как взаимодополняемость технологий, сокращение времени вывода инноваций на рынок, более широкий доступ к рынку и влияние на его структуру. Не менее значимы рост затрат на разработку технологий, неопределенность в отношении новых технологий, постепенное сближение сегментов отрасли, а также «стадное» чувство. Несмотря на явное увеличение численности создаваемых альянсов, имеются данные, свидетельствующие о том, что стратегические альянсы не всегда добиваются поставленных целей. В литературе

\* Перепечатано с разрешения корпорации IBM из *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001, pp. 908–924. Salvatore Parise and John C. Henderson, «Knowledge Resource Exchange in Strategic Alliances». © 2001, IBM Corporation.



можно найти немало подтверждений тому, что коэффициент успешности альянсов не превышает 50%<sup>4,5</sup>.

Результаты недавно проведенных исследований свидетельствуют, что альянсы можно рассматривать в качестве механизмов приобретения ноу-хау и получения опыта у других фирм<sup>6-8</sup>. Так, Хендерсон и Субрамани<sup>9</sup> предлагают топологию альянсов, подчеркивающую различия между ними в зависимости от роли знаний. Типы ресурсов знаний, которыми обмениваются участники альянсов, могут быть самими разными: от неосязаемых, скрытых ресурсов, таких, как знания и опыт сотрудников или торговая марка компании, до осязаемых, материальных (например, оборудование, комплектующие или продукты). На наш взгляд, методы управления альянсом и его значение с точки зрения создания ценности зависят от характера обмена знаниями между партнерами альянса.

Одним из важнейших аспектов такого обмена является положение, или *роль*, партнера по отношению к определенной фирме внутри отрасли (которую мы называем *центральной*). Партнерами по альянсу могут быть поставщики, клиенты, производители дополняющей продукции, конкуренты и те, кого мы называем партнерами за пределами отрасли. При описании ролей, исполняемых партнерами, и анализе ситуации, в которой партнер может быть одновременно и конкурентом, и производителем дополняющей продукции, Бранденбургер и Нейлбафф<sup>10</sup> используют термин *кооперенция\**. Подобное явление действительно имеет место при формировании альянсов: более 50% организаций, обследованных на сегодняшний день, признают наличие партнерских отношений с конкурентами<sup>1</sup>. Используя представление о роли партнера, постараемся выяснить, почему фирмы вступают в альянсы со своими конкурентами, производителями дополняющей продукции, поставщиками и клиентами. В частности, каково значение подобных ролей для обмена знаниями.

Как характер обмена ресурсами знаний, так и роли партнера вызывают ряд стратегических и управленческих вопросов:

- Возможно ли создание большей стоимости в альянсах, для которых характерен обмен скрытыми, специализированными ресурсами, по сравнению с теми, которые обмениваются явными, неспециализированными ресурсами?
- Различаются ли стратегии альянсов у фирм с различными стратегиями бизнеса?
- Каким образом управление альянсом зависит от роли партнера в отраслевой сети создания стоимости (например, управление альянсами с конкурентами в сравнении с альянсами с производителями дополняющей продукции)?

В данной главе будет представлена концептуальная модель — Модель обмена ресурсами между партнерами (МОП), которая поможет руководителю

---

\* Кооперация + конкуренция. — Прим. пер.

ответить на эти вопросы. Модель отражает характер обмена ресурсами знаний на основе трех основных измерений (скрытость, специфичность и сложность знаний), а также роли партнера в контексте отрасли (производитель дополняющей продукции, конкурент, поставщик, клиент и др.). Чтобы проиллюстрировать применение модели, проанализируем сообщения об альянсах с участием двух крупных фирм по производству компьютеров — Sun Microsystems, Inc. и Dell Computer Corporation — в период с 1990 по 1998 г. Кроме того, постараемся проанализировать согласованность стратегии бизнеса и стратегии альянсов для каждой фирмы. Информация об альянсах, представленная в настоящей главе, используется исключительно в качестве примера и необязательно отражает стратегии бизнеса, действующие на сегодняшний день, поскольку компании могли выйти из упоминаемых здесь альянсов.

### Модель обмена ресурсами между партнерами

На протяжении нескольких лет вопросу создания стоимости посредством образования альянса уделяется особое внимание. Один из подходов к рассмотрению данного вопроса носит название реляционного представления фирмы<sup>11, 12</sup>. В рамках реляционного представления фирмы утверждается, что важнейшие ресурсы компании могут находиться *за ее пределами* и что фирмы, особым образом комбинирующие свои ресурсы с ресурсами партнеров по альянсам, могут обеспечить себе конкурентное преимущество. Важным элементом анализа является сеть партнеров по альянсам, и позиционирование в сети в значительной степени влияет на результаты деятельности фирмы. (Сильные позиции, например, обеспечивают конкурентное преимущество.) Реляционное представление отличается от более традиционных подходов, таких, как представление фирмы на основе ресурсов<sup>13–15</sup> или производственных возможностей<sup>16, 17</sup>, которые определяют конкурентное преимущество как следствие наличия ресурсов и производственных возможностей *внутри* фирмы.

Дайер и Сингх<sup>11</sup> утверждают, что обмен такими ресурсами, как знания, обеспечивает увеличение стоимости альянса. Обмен знаниями порождает совместное обучение, а интеграция взаимодополняющих ресурсов — совместное создание новых продуктов, технологий и услуг.

Если ресурсы, которыми обмениваются партнеры альянса, — источник создания стоимости и конкурентного преимущества, то какие особенности этих ресурсов имеют решающее значение? Выделим три измерения, имеющие важнейшее значение для обмена знаниями между партнерами альянса: *скрытость*, *специфичность* и *сложность* знаний. Эти измерения отражают особенности ресурсов, которые усложняют их копирование, и могут рассматриваться как источник создания стоимости и конкурентного преимущества<sup>11, 18</sup>.

Вклад Партнера 1 ( $РП1_{ск, сп, сл}$ )

Последовательный обмен ресурсами	Совместное создание стоимости и разработка продукции; встречный обмен ресурсами
Экономия от масштаба и величины объектов; создание пула ресурсов	Последовательный обмен ресурсами

Явные —————> Скрытые  
Низкая специфичность —————> Высокая специфичность  
Низкая сложность —————> Высокая сложность

Вклад Партнера 2 ( $РП2_{ск, сп, сл}$ )

**Рис. 10.1.** Модель обмена ресурсами между партнерами: четыре квадранта создания стоимости

### Модель

Как показано на рис. 10.1, вклад каждого из партнеров можно оценить с точки зрения скрытости, специфичности и сложности. Определим переменную, отражающую уровень этого вклада в альянс. Итак, высокое значение  $РП1_{ск, сп, сл}$  свидетельствует о значимости вклада в альянс скрытых, специфичных и сложных ресурсов знаний Партнером 1. Это может достигаться, например, за счет того, что Партнер 1 предоставил для работы в альянсе самых опытных инженеров. Показатель создания стоимости альянсом  $Y$  является функцией основных результатов вклада ресурсов каждым партнером:  $РП1_{ск, сп, сл}$  и  $РП2_{ск, сп, сл}$ , а также взаимодействия между ними —  $РП1_{ск, сп, сл} \times РП2_{ск, сп, сл}$ :

$$Y = f(РП1_{ск, сп, сл}, РП2_{ск, сп, сл}, РП1_{ск, сп, сл} \times РП2_{ск, сп, сл}).$$

Как видим, характер обмена ресурсами знаний и ожидаемая стоимость значительно изменяются по мере перехода от альянсов левого нижнего квадранта к альянсам в правом верхнем квадранте.

*Измерение ресурсов 1: Явные → скрытые.* Явные ресурсы — это кодифицированные ресурсы, которые можно передавать на формализованном и систематизированном языке. Это знания, представленные в договорах, руководствах пользователя, базах данных, лицензиях или воплощенные в продуктах. Скрытые ресурсы — это ресурсы, которые включают знания, характеризующиеся определенным индивидуализированным свойством, что затрудняет их формализацию и распространение<sup>19</sup>. Скрытые ресурсы могут быть связаны с конкретными людьми, например с сотрудниками, владеющими специальными знаниями и ноу-хау, приобретенными благодаря многолетнему практическому опыту, или с брендом и культурой организации. Скрытые ресурсы носят более стратегический характер, нежели явные, поскольку их сложнее передавать и копировать.

18 сентября 1997 г. Compaq Computer Corp. и Intel Corp. заключили соглашение о стратегическом альянсе с целью разработки оборудования для 100-мегабитного Ethernet. По условиям соглашения Compaq и Intel обменялись инженерами и маркетинговыми ресурсами для разработки оборудования сети Ethernet. [База данных SDC<sup>20</sup>, 18.09.97]

В приведенном примере с целью разработки оборудования для Ethernet оба партнера выделяют своих сотрудников — в значительной степени скрытые ресурсы. Вероятнее всего, при выполнении задач, стоящих перед альянсом, эти технические специалисты будут обращаться к своему опыту по разработке новых продуктов. Поскольку альянс подразумевает привлечение скрытых ресурсов (технические ноу-хау), их будет сложно скопировать, поэтому как Compaq Computer Corporation, так и Intel Corporation получают очевидное преимущество.

*Измерение ресурсов 2: Низкая → высокая специфичность.* Специфичность подразумевает инвестиции в долговременные специализированные ресурсы, причем привлечение для этих целей уже используемых ресурсов влечет за собой значительные потери производственной стоимости. Поэтому специфичность имеет место тогда, когда ресурс можно рассматривать как специальный с точки зрения потребностей конкретной операции, проводимой либо внутри фирмы, либо между фирмой и ее внешним партнером<sup>21</sup>. Есть данные, свидетельствующие о том, что специфичность ресурсов в альянсе способствует улучшению результатов деятельности компаний<sup>22</sup>.

Gold Disk Inc. предоставила Compaq Computer Corp. неэксклюзивную лицензию на продажу своего программного обеспечения Astound CSE. По условиям соглашения Compaq осуществляет сбыт программного обеспечения для мультимедийных презентаций Astound CSE совместно с новейшей мультимедийной серией Presario. [База данных SDC, 3.04.95]

Разработчик бухгалтерского программного обеспечения State Of The Art Inc. в среду объявил о заключении дистрибьюторского соглашения с Apple

Computer Inc., по которому StarCore (подразделение Apple) назначается эксклюзивным дистрибьютором Expense It! — программного обеспечения для учета расходов предприятия, разработанного State Of The Art специально для Newton. В соответствии с соглашением Apple и ее дочерние компании имеют право на предоставление лицензий, сбыт и перепродажу программы Expense It! по всему миру. [Business Wire, 29.09.93]

В первом альянсе специфичность ресурсов низкая, поскольку компании выдана неэксклюзивная лицензия. По условиям данного соглашения другие производители компьютеров, как и Compaq, могут предлагать программное обеспечение Gold Disk, Inc. со своими компьютерами. Такое положение дел может привести к уменьшению конкурентного преимущества Compaq, если компания не сможет найти для своего продукта другие преимущества. Второй альянс подразумевает высокую специфичность, поскольку программное обеспечение разработано специально для платформы Apple Newton. У этого альянса потенциал создания конкурентного преимущества намного выше.

*Измерение ресурсов 3: Низкая → высокая сложность.* В контексте альянсов сложность подразумевает степень взаимозависимости партнеров. Томпсон<sup>23</sup> выделяет объединенную, последовательную и встречную взаимозависимость. Объединенная взаимозависимость имеет место в альянсах, где партнеры объединяют свои ресурсы для достижения общей стратегической цели. Как правило, такие альянсы добиваются экономии от масштабов, распределяя между собой высокие постоянные затраты или замещая существующие ресурсы более эффективными ресурсами партнера. Последовательная взаимозависимость указывает, что деятельность каждой из фирм, участвующих в альянсе, отличается от деятельности ее партнера и является линейной, так что действия одного партнера предшествуют действиям другого. Цель таких альянсов — *получить доступ* к определенным ресурсам знаний, например знаниям о рынке посредством соглашения о сбыте или к знаниям о технологии посредством лицензионного соглашения. В случае как объединенной, так и последовательной взаимозависимости основной упор делается на получение доступа к ресурсам или на замещение ресурсов, а не на интернализацию новых знаний или обучение.

Высший уровень взаимозависимости или сложности имеет место при встречной взаимозависимости, когда партнеры одновременно обмениваются ресурсами. Для таких альянсов характерна высокая степень интеграции и координации ресурсов знаний партнеров (например, соглашение об исследованиях и разработках), поэтому они предоставляют максимальные возможности для обучения. С точки зрения реляционного представления сложность способствует добавлению стоимости в альянсе, поскольку усиленная взаимозависимость ведет к уникальному сочетанию ресурсов, которое сложно скопировать.

Citrix Systems, Inc. (Nasdaq: CTXS) объявила сегодня о подписании окончательного лицензионного соглашения с Hewlett-Packard на Independent Computing Architecture — новый отраслевой стандарт архитектуры клиент-сервер для работы с тонким клиентом. [Business Wire, 4.11.97]

Hitachi и Hewlett-Packard приступают к совместной разработке и производству продвинутой модели микропроцессора семейства PA-RISC. [База данных SDC, 13.06.90]

Первый альянс построен на базовом соглашении об обмене знаниями, по которому Hewlett-Packard получает у Citrix Systems, Inc. лицензионную технологию. Для него, вероятнее всего, характерен низкий уровень взаимозависимости и, следовательно, низкая сложность, поскольку предполагается последовательный обмен ресурсами. Второй альянс характеризуется более высокой сложностью, поскольку оба партнера участвуют в *совместной* разработке и производстве модели. Иными словами, имеет место встречная взаимозависимость. Другим фирмам будет сложно скопировать этот альянс.

### ***МОРП: Четыре квадранта создания стоимости***

Итак, мы определили три измерения обмена знаниями и привели примеры создания альянсов. Самым важным, пожалуй, является взаимодействие между ресурсами, вкладываемыми каждым из партнеров. По нашему мнению, максимальная возможность создания стоимости и конкурентного преимущества обеспечивается тогда, когда оба партнера вкладывают в альянс стратегические ресурсы (т.е. ресурсы, характеризующиеся высокой степенью скрытости, специфичности и сложности), что соответствует правому верхнему квадранту. Хотя все квадранты предполагают создание стоимости, в каждом из них это обусловлено различными целями. Поэтому исходя из стратегических намерений можно спланировать отношения, позволяющие достигать различных уровней создания стоимости.

В левом нижнем квадранте, отражающем ситуацию, при которой оба партнера вкладывают ресурсы, характеризующиеся низким уровнем скрытости, специфичности и сложности, основное внимание уделяется совершенствованию операций, направленных на повышение производительности, уменьшение рисков и снижение затрат. Подобные альянсы, «основанные на операциях», создаются для установления связей между партнерами с целью повышения уровня интеграции (например, фирмы вступают в альянс с поставщиками для обеспечения поставок «точно вовремя», повышения качества материалов и комплектующих и снижения затрат). Пример альянса, основанного на операциях, — производственное соглашение. Поскольку ситуация, когда ни одна из компаний не имеет возможности и предпосылок для строительства завода большой мощности, встречается достаточно часто, то имеет смысл создать производственный альянс, который позволит снизить

затраты за счет масштаба. Например, в полупроводниковой отрасли, где стоимость производственного предприятия превышает 1 млрд долл., все чаще фирмы — производители полупроводников вступают в альянс с компаниями, обладающими избыточными производственными мощностями.

В левом верхнем и правом нижнем квадрантах диаграммы один партнер по альянсу предоставляет стратегический ресурс, а другой — ресурс более низкого уровня. Таково, например, соглашение о сбыте, по которому один из партнеров предоставляет знания о клиентах, доступ на рынок или бренд (ресурсы, которые характеризуются высоким уровнем скрытости), а второй — продукт на продажу (низкая скрытость). Еще один пример — технологическое лицензионное соглашение, по которому один партнер выплачивает роялти для получения доступа к технологии другого партнера. Часто такие альянсы характеризуются низкой сложностью и специфичностью. Партнеры не разрабатывают новых продуктов или технологий, т.е. уровень совместной деятельности или интеграции очень низок. Обмен технологиями, как правило, происходит в кодифицированной форме. Скрытые знания, предоставляемые одним из партнеров, часто не являются коллективными, и партнеры мало чему учатся друг у друга.

В правом верхнем квадранте оба партнера предоставляют стратегические ресурсы, характеризующиеся высоким уровнем скрытости, специфичности и сложности. В результате создаваемая стоимость часто обеспечивает им стратегический или в значительной степени дифференцированный потенциал. Часто в таких альянсах участвуют партнеры, объединяющие свои скрытые знания в целях совместной разработки новой продукции или технологий. Ресурсы, которыми обмениваются партнеры, во многих случаях приведены в соответствие с конкретными отношениями, и оба партнера, как правило, получают эксклюзивное право использования технологий и продуктов, разработанных в рамках альянса. Знания, которыми обмениваются партнеры, часто скрытые и, как правило, объединяют в себе несколько функций. Нередко партнеры относятся к различным отраслям и объединяют ресурсы с целью развития рынка нового продукта. В следующем разделе мы попробуем использовать МОРП для анализа направлений развития альянсов в условиях отрасли.

### ***МОРП и отраслевая сеть создания стоимости***

Другой аспект реляционного представления фирмы — позиционирование партнеров альянса в структуре сети. Возьмем модель отраслевой сети создания стоимости, предложенную Бранденбургером и Нейлбаффом<sup>10</sup>, которая описывает положение фирмы в сети, как ее *роль* по отношению к центральной фирме в отрасли. Партнер может исполнять различные роли, например поставщик, клиент, производитель дополняющей продукции, конкурент или партнер за пределами отрасли. Для описания многочисленных ролей парт-

нера и отражения того факта, что партнер может одновременно выступать в роли конкурента и производителя дополняющей продукции по отношению к центральной фирме, Бранденбургер и Нейлбафф<sup>10</sup> используют термин *кооперенция*. Роль конкурента и производителя дополняющей продукции определена этими авторами как в разрезе клиента, так и в разрезе поставщика:

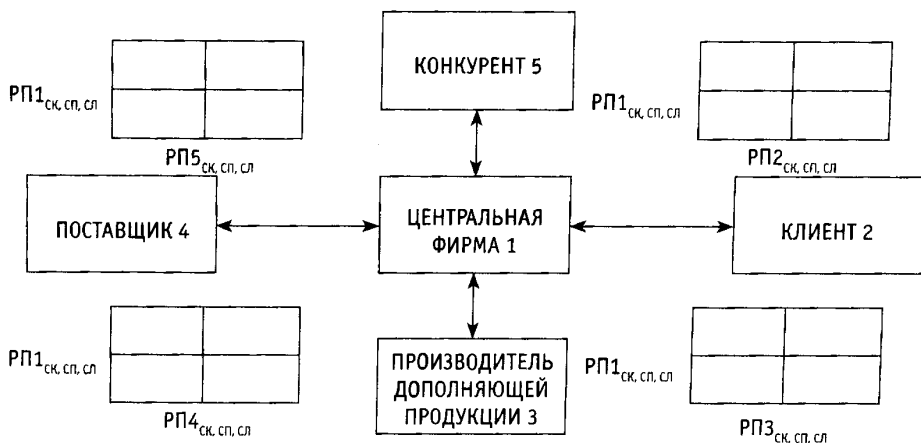
- Фирма выступает производителем дополняющей продукции/конкурентом, если в случае использования вашего продукта совместно с продуктом этой фирмы клиенты оценивают его *выше/ниже*, чем при наличии только вашего продукта.
- Фирма выступает по отношению к вам производителем дополняющей продукции/конкурентом, если для поставщика *более/менее* выгодно поставлять ресурсы одновременно и вам, и другой фирме, чем при поставках только вам.

Мотивы формирования альянсов с поставщиками, клиентами, производителями дополняющей продукции и конкурентами могут быть разными, что влияет на управление альянсом и результаты его деятельности.

Теперь можем применить МОРП, рассмотренную выше, к отраслевой сети создания стоимости (рис. 10.2). Центральная фирма отрасли обменивается ресурсами со своим партнером, который может быть производителем дополняющей продукции, конкурентом, поставщиком или клиентом. По нашему мнению, подобная интеграция важна, поскольку на обмен ресурсами, а следовательно, и на создаваемую стоимость может оказывать влияние положение партнеров альянса внутри сети. Например, проблемы с неравномерным удержанием важнейших знаний характерны, скорее, для альянсов с конкурентами, нежели для альянсов с производителями дополняющей продукции. Кроме того, применяя МОРП в отраслевой сети создания стоимости, можно проанализировать, какое воздействие на стратегию альянса оказывают такие отраслевые характеристики, как время, концентрация и уровень технологических изменений.

*Альянсы с производителями дополняющей продукции.* Основная цель создания альянсов с производителями дополняющей продукции заключается в расширении клиентской базы. Если в качестве центральной фирмы выступает компания по производству компьютеров, то альянсы с производителями дополняющей продукции (например, фирмами, выпускающими программное обеспечение, сетевыми компаниями) будут выгодны для каждого из партнеров альянса, поскольку компьютерная отрасль зависит от внешнего влияния сети и выгод, связанных с расширенной базой взаимодополняющих продуктов. Такие альянсы часто образуются в форме соглашений о научных исследованиях и разработках, в соответствии с условиями которых разрабатывается продукт, призванный оказывать содействие при продаже продукции центральной фирмы, либо в форме альянсов с целью совместного маркетинга,





**Рис. 10.2.** Модель обмена ресурсами между партнерами в рамках отрасли

когда в целях сбыта центральная фирма «объединяет» продукцию производителя дополняющей продукции со своей.

ASK Group Inc., разработчик программного обеспечения для стратегического управления предприятием и одна из крупнейших в мире компаний по разработке программных средств, заключила соглашение о сотрудничестве с Sun Microsystems с целью создания решений мирового класса. [Business Wire, 10.11.93]

В этом примере программные продукты ASK Group являются взаимодополняющими для Sun, поскольку позволяют увеличить число единиц установленного программного обеспечения для компьютеров Sun, что создает дополнительную стоимость как для существующих, так и для будущих пользователей продукции Sun.

*Альянсы с поставщиками.* Альянсы с поставщиками позволяют достичь более плотной интеграции, что ведет к снижению затрат, повышению производительности и качества для центральной фирмы. Поставщик может выиграть от легитимности, достигаемой в результате партнерских отношений или объединения с центральной фирмой, особенно если центральная фирма является лидером рынка. Кроме того, поскольку поставщик разрабатывается в технологии и комплектующих, связанных с продукцией фирмы, альянс с поставщиком может включать и разработку новой продукции. В следующем примере Compaq и Storage Technology Corp., поставщик Compaq, создают альянс с целью разработки решений по хранению данных.

Storage Technology Corp. и Compaq Computer создали стратегический альянс с целью реализации прогрессивных проектов в области исследований и разработок, направленных на повышение потенциала развивающихся сетей хранения данных для Windows NT Enterprise Computing. [База данных SDC, 21.4.98]

*Альянсы с клиентами.* Альянсы с клиентами выгодны обеим сторонам (центральной фирме и ее партнеру), поскольку клиенты — это важный источник инноваций. Такие альянсы преследуют цели совершенствования существующей или разработки новой продукции, приведения дизайна в соответствие с требованиями клиента, улучшения качества обслуживания клиентов и снижения затрат за счет более плотной интеграции канала распределения. Альянсы с клиентами, которые нередко относят к сфере «маркетинга партнерских отношений», как правило, направлены на удержание клиентов посредством активного вовлечения клиента в проектирование и разработку продуктов или услуг фирмы<sup>24</sup>.

28 января 1998 г. Compaq Computer Corp. и Radio Shack, подразделение Tandy Corp., подписали заявление о намерениях сформировать стратегический альянс по организации сбыта серии компьютеров Compaq Presario и аксессуаров для них. Кроме того, Compaq предоставила Radio Shack лицензию на предоставление услуг по всей серии компьютеров Compaq. [База данных SDC, 28.01.98]

В данном примере розничный клиент Radio Shack Co. углубляет свои отношения с Compaq, предоставляя специализированные услуги и занимаясь организацией сбыта компьютеров Compaq.

*Альянсы с конкурентами.* Альянсы с конкурентами могут принимать форму лицензионного соглашения, совместных предприятий и консорциумов<sup>25</sup>. Совместные предприятия с конкурентами могут создаваться с целью снижения затрат по высокотехнологичным проектам в области разработок, характеризующимся высоким уровнем риска, достижения экономии от масштаба, получения информации благодаря доступу к технологии и накопленным знаниям партнера, а также формирования основы для будущей конкуренции в отрасли. Нередко заключение соглашений с конкурентами связано с невозможностью самостоятельно извлечь выгоду из технологии, желанием установить отраслевые стандарты на этапах становления продукта или потребностью в механизме защиты от возможных судебных процессов.

Hitachi и Hewlett-Packard приступили к совместной разработке и производству продвинутой модели микропроцессора PA-RISC. [База данных SDC, 13.06.90]

Hitachi и Hewlett-Packard являются конкурентами, поскольку обе фирмы действуют на рынках рабочих станций и серверов. В данном случае Hewlett-Packard, вероятно, стремится к тому, чтобы ее микросхема RISC (вычисления с

ограниченным набором команд) стала отраслевым стандартом, и объединяется с конкурентом с целью более широкого распространения своей технологии.

*Альянсы с «другими» партнерами.* Альянсы с партнерами за пределами компьютерной отрасли нередко создают новый источник дохода для каждой из фирм, участвующих в альянсе. Как правило, каждый партнер привносит в альянс свой потенциал или базу знаний, которая объединяется с ресурсами партнера с целью создания нового продукта или услуги. В нашем примере и Sun Microsystems, и Eastman Kodak получили новый источник доходов, разрабатывая решения для цифровой фотографии. Sun предоставляет специальные знания в сфере компьютерных технологий, а Kodak — в сфере фотографии. Весьма вероятно, что попытки каждой из этих фирм самостоятельно заняться разработкой решения в этой области вряд ли были бы эффективными.

Sun и Kodak объявили о реализации проекта по управлению и распространению цифровых фотографий через Интернет. [Business Wire, 12.3.97]

Подход на основе отраслевой сети создания стоимости показывает, каким образом фирмы, придерживающиеся разных стратегий бизнеса, формируют различные портфели стратегий альянсов. Ниже мы проанализируем портфель стратегий альянсов двух фирм в сфере вычислительной техники на примерах из практики. Мы воспользовались МОРП, чтобы показать, каким образом фирмы могут эффективно увязывать свою стратегию альянсов со стратегией бизнеса.

### **Применение модели: два примера из практики**

Мы использовали общую модель обмена ресурсами (рис. 10.2) в отрасли производства компьютерного аппаратного обеспечения и проанализировали объявления об образовании двусторонних альянсов с участием Dell Computer и Sun Microsystems в период с 1990 по 1998 г. Мы воспользовались следующими источниками: (1) коммерческая база данных компании Securities Data Company (SDC), содержащая объявления об альянсах, и (2) онлайн-база данных Lexis-Nexis. База данных SDC содержит объявления, публикуемые информационными агентствами (например, Dow Jones, Reuters), ведущими газетами (например, *Wall Street Journal*, *New York Times*) и коммерческими журналами. При поиске через Lexis-Nexis в качестве ключевых были использованы слова *соглашение*, *альянс* или *партнерство* и название центральной фирмы в заголовке объявления (например, Dell Computer или Sun Microsystems). В Lexis-Nexis были найдены объявления об альянсах, полученные из PR Newswire или Business Wire. Рассматривались объявления о любых альянсах: лицензирование, инвестиции в основной капитал, совместные предприятия, производство комплектного оборудования, маркетинг, научные исследования и разработки и передача технологий и соглашения о предоставлении услуг.

Схема кодирования позволяла оценить вклад каждого из партнеров альянса с точки зрения *скрытости*, *специфичности* и *сложности ресурсов*<sup>6</sup>. Для оценки каждой переменной использовалась система баллов от «0» (низкая скрытость, низкая специфичность, низкая сложность) до «1» (высокая скрытость, высокая специфичность, высокая сложность).

*Скрытость* — показывает, насколько скрытыми являются ресурсы, вкладываемые фирмой в альянс. Осязаемые или представленные в договорной форме ресурсы (например, продукты, лицензии) имеют низкий балл скрытости, тогда как менее осязаемые ресурсы (например, торговая марка, знания и опыт сотрудников) имеют высокий балл скрытости. Каждой из двух фирм в альянсе был присвоен свой балл скрытости в зависимости от вида вкладываемых ресурсов.

*Специфичность* — отражает специфичность ресурсов, вкладываемых фирмой в альянс. Альянсы, использующие эксклюзивные и специализированные ресурсы, имеют высокий балл специфичности. Альянсы, в которых происходит обмен неспециализированными ресурсами, имеют низкий балл.

*Сложность* — отражает сложность деятельности партнеров в рамках альянса. Выделим два отдельных показателя сложности: *количество направлений деятельности альянса* (сокращенно «количественная сложность») и *взаимозависимость направлений деятельности альянса* (сокращенно «координационная сложность»). Переменная количества направлений деятельности альянса рассчитывается как сумма направлений деятельности в рамках альянса. Альянс, имеющий несколько направлений деятельности (например, научные исследования и маркетинг), имеет более высокую степень сложности. Взаимозависимость направлений деятельности альянса отражает уровень координации действий между партнерами. Альянсы с высоким уровнем координации (например, совместные предприятия, проекты по совместным исследованиям и разработкам) имеют высокий балл координационной сложности, тогда как у альянсов с низким уровнем координации этот балл низкий.

*Технология* — это новый показатель оценки ресурсов, который раньше отдельно не рассматривался. Технология тесно связана с показателем скрытости, но, по нашему мнению, достаточно отличается от него, поэтому необходимо оценивать их по отдельности. Эта переменная отражает вклад в альянс исходных ресурсы, используемых для разработки продукции или услуг, т.е. того, что мы называем технологией. Тогда как переменная скрытости отражает виды ресурсов (осязаемые в сравнении с неосязаемыми), переменная технологии оценивает ресурс как фактор разработки новой продукции. Поэтому на практике между этими двумя переменными возможны некоторые различия. Например, лицензия на использование технологии имеет низкий балл скрытости, поскольку подразумевает представление явной информации в договорной форме, но высокий балл технологии, поскольку техническая информация будет использована для разработки новой продукции.

При разработке схемы кодирования была использована методика анализа контента, предложенная Вебером<sup>27</sup>. Схема кодирования представляет собой процесс, с помощью которого каждой переменной присваивается балл от «0» до «1», исходя из наличия определенных ключевых слов в объявлении об альянсе. Особое внимание было уделено разработке списка синонимов важнейших ключевых слов и представлению примеров в случае неопределенного толкования. В качестве кодировщиков были привлечены три студента программы MBA. Кодировщики прошли тренинг и проработали контрольную выборку объявлений об альянсах. Тройная обработка этой выборки показала коэффициент надежности теста по Коуэну от 0,7, 0,75 до 0,8. Кроме того, надежность кодировщиков оценивалась как в ходе кодирования, так и после его завершения. Показатели надежности так же колебались в диапазоне 0,7–0,8.

В рамках каждого альянса была определена *роль партнера*: «производитель дополняющей продукции», «конкурент», «поставщик», «клиент» или «другое» (табл. 10.1). Для определения роли партнера использовалась классификация основной продукции. Коды основной продукции партнеров были получены из базы данных SDC и из форм 10-K Комиссии по ценным бумагам и биржам. Поскольку центральные фирмы в нашем исследовании — производители компьютеров Dell Computer и Sun Microsystems, в качестве производителей дополняющей продукции выступают компании по разработке программного обеспечения и поставщики решений в области сетевых/телекоммуникационных/информационных технологий, так как эти партнеры «дополняют» или помогают производителям компьютеров повысить объем продаж. Конкурентами выступают другие производители компьютеров. Поставщики — компании, занимающиеся периферийными устройствами (принтерами), электроникой (полупроводниками, материнскими платами) и средствами хранения данных (дисковыми). Клиенты включают дистрибьюторов, розничных продавцов и конечных потребителей в области ИТ. Наконец, в раздел «другие» входят фирмы, которые не относятся к указанным секторам компьютерных технологий (например, компании, действующие в сфере развлечений, занимающиеся издательским делом, фармацевтические фирмы и массмедиа).

### **Портфели альянсов Dell Computer и Sun Microsystems (1990–1998)**

Портфели альянсов Dell Computer и Sun Microsystems, составленные в соответствии с нашего методикой исследования и отражающие альянсы, в которые входит каждая из фирм с партнером каждого вида, иллюстрирует рис. 10.3. Показатели ресурсов знаний, предоставляемых Dell, Sun и их партнерами в рамках альянсов, приведены в табл. 10.2. Пять переменных — скрытость, технология, специфичность, количественная и координационная сложность ресурсов — оценены по шкале от «0» до «1». В графе «Общие статисти-

**Таблица 10.1.** Роли партнеров в обследовании Dell Computer и Sun Microsystems

Роль партнера	Основная продукция партнера
Производитель дополняющей продукции	Программное обеспечение, сетевое взаимодействие, телекоммуникации, услуги в области ИТ
Конкурент-поставщик	Периферийные устройства компьютерных систем, полупроводники, средства хранения данных, электроника
Клиент	Реселлер компьютеров, дистрибьютор, розничный продавец и потребитель
Другие	Партнер за пределами отрасли (например, масс-медиа, фирмы, занимающиеся издательским делом, компании сферы развлечений)

ческие показатели» приведены данные вида  $A(S)$ , где  $A$  — среднее значение, а  $S$  — стандартное отклонение. Переменные специфичности и сложности относятся к уровню альянса и имеют одно и то же значение как для центральной фирмы, так и для ее партнеров.

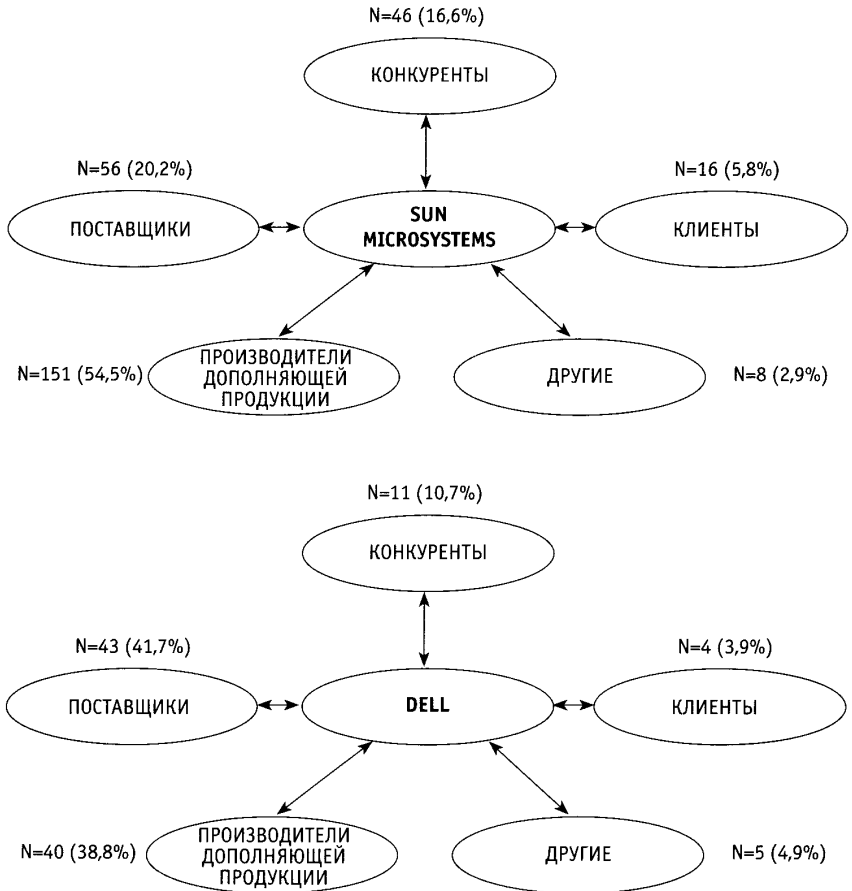
Портфели отражают стратегии альянсов компаний Sun и Dell в разрезе модели обмена ресурсами между партнерами. Из рис. 10.3 видно, что Dell делает ставку на альянсы со своими поставщиками (41,7% общего количества). Кроме того, табл. 10.2 свидетельствует, что Dell в значительной степени использует технологии (общий балл 0,38) и скрытые ресурсы (общий балл 0,31) своих партнеров. При этом степень вклада самой Dell ниже: 0,22 — по технологии и 0,21 — по скрытым ресурсам.

В то же время Sun делает большую ставку на лицензирование своей технологии для разработки отраслевых стандартов, поэтому для Sun характерен высокий уровень предоставления ресурсов по переменной технологии (общий балл 0,52), особенно конкурентам (0,65). Если сравнить подходы Sun и Dell, то в целом Sun предоставляет своим партнерам намного больше скрытых (0,38 против 0,21) и технологических ресурсов (0,52 против 0,22), чем Dell.

Кроме того, мы постарались проанализировать, как соотносятся стратегии бизнеса и стратегии альянсов Dell и Sun, а также разобраться в различных подходах этих компаний к стратегии альянсов (табл. 10.3). На основе пресс-релизов, аналитических отчетов и отчетов компаний была проанализирована стратегия бизнеса каждой из фирм, а с помощью данных об альянсах, полученных в результате проведения данного обследования, — их стратегии альянсов.

### ***Стратегии бизнеса и альянсов компании Sun Microsystems***

Sun Microsystems — компания вертикально-интегрированная, так как является собственником основных компонентов своих систем или контролирует их



**Рис. 10.3.** Портфели альянсов Sun Microsystems и Dell Computer

производство. Она представляет собственную операционную систему, собственный микропроцессор и другие аппаратные компоненты, а также предоставляет услуги клиентам своей платформы. Большая часть технологий Sun разрабатывает сама компания, а ее стратегия альянсов (по результатам нашего обследования) сконцентрирована на технологических лицензионных соглашениях, направленных на разработку отраслевых стандартов.

Лидер рынка серверов и рабочих станций, Sun Microsystems, в отличие от большинства своих конкурентов, не выступает на рынке персональных

Таблица 10.2. Показатели ресурсов знаний, предоставляемых партнерами

	Поставщики	Клиенты	Производители дополняющей продукции	Конкуренты	Другие	Общие статистические показатели
<i>Скрытость</i>						
Sun	0,34	0,08	0,42	0,40	0,33	0,38 (0,32)
Dell	0,23	0,09	0,16	0,38	0,23	0,21 (0,28)
Партнеры Sun	0,34	0,31	0,44	0,37	0,52	0,40 (0,34)
Партнеры Dell	0,25	0,22	0,39	0,26	0,30	0,31 (0,29)
<i>Технология</i>						
Sun	0,53	0,18	0,53	0,65	0,41	0,52 (0,40)
Dell	0,24	0,09	0,21	0,23	0,13	0,22 (0,27)
Партнеры Sun	0,39	0,23	0,50	0,46	0,45	0,45 (0,40)
Партнеры Dell	0,38	0,09	0,44	0,41	0,05	0,38 (0,33)
<i>Специфичность</i>						
Sun/партнеры	0,27	0,22	0,37	0,28	0,25	0,32 (0,30)
Dell/партнеры	0,28	0,25	0,44	0,41	1,0	0,39 (0,37)
<i>Количественная сложность</i>						
Sun/партнеры	0,22	0,31	0,25	0,17	0,13	0,23 (0,31)
Dell/партнеры	0,22	0,13	0,29	0,32	0,10	0,25 (0,31)
<i>Координационная сложность</i>						
Sun/партнеры	0,35	0,16	0,39	0,34	0,28	0,36 (0,37)
Dell/партнеры	0,20	0,13	0,26	0,32	0,35	0,24 (0,26)

компьютеров. В рамках своей стратегии бизнеса Sun инициировала использование конкурирующими производителями компьютеров общих программно-аппаратных компонентов с целью создания отраслевых стандартов. В конце 1980-х гг. Sun вывела на рынок микропроцессор SPARC — один из нескольких микропроцессоров на базе RISC, работающих с ОС UNIX. Осознавая фрагментированность рынка UNIX, Sun предоставляет лицензии на SPARC с целью стимулирования продаж компьютеров на базе SPARC, а также расширения поддержки своих систем за счет программного обеспечения<sup>28</sup>.

В начале 1990-х гг. была создана ОС Solaris, которая может работать не только со SPARC, но и с микропроцессорами на базе Intel, и Sun стала в значительной степени гибридной компанией, производящей как аппаратное,



**Таблица 10.3.** Стратегия бизнеса и стратегия альянсов компаний Sun Microsystems и Dell Computer

Центральная фирма	Стратегия бизнеса	Стратегия альянсов
Sun Microsystems	<p>Вертикально-интегрированная стратегия собственника технологии (операционная система плюс центральный процессор) и сервис-провайдера.</p> <p>Совместное использование программно-аппаратных компонентов различными поставщиками для создания отраслевых стандартов.</p> <p>Убеждение, что «открытые» системы позволят компьютерам «общаться» напрямую.</p> <p>Специализация в области Интернета / электронной коммерции</p>	<p>Объединение с партнерами (например, IBM, EDS, Andersen Consulting) с целью предоставления услуг.</p> <p>Лицензирование технологий (например, Java, Solaris, SPARC) для разработки отраслевых стандартов.</p> <p>Объединение с реселлерами с целью организации продаж через косвенные каналы сбыта.</p> <p>Передача производства SPARC на внешний подряд компании Texas Instruments.</p> <p>Интернет-альянсы (например, Netscape / AOL) для поставки приложений и сервисов</p>
Dell Computer	<p>Виртуально-интегрированный контроль потока информации от поставщиков к клиентам.</p> <p>Фирма — сборщик, а не собственник технологии.</p> <p>Модель прямых поставок (как с поставщиками, так и с клиентами) обеспечивает конкурентное преимущество (низкие затраты, вывод новейшей технологии на рынок).</p> <p>Желание выйти на рынок корпоративной вычислительной техники</p>	<p>Альянсы по производству оборудования с поставщиками основных компонентов, например с Intel.</p> <p>Сервисные альянсы с Decision One, IBM, EDS, Andersen Consulting.</p> <p>Создание доходов «нестандартными методами» путем объединения с провайдерами интернет-услуг (например, AOL).</p> <p>Рационализация логистических связей с поставщиками путем внедрения valuechain.com.</p> <p>Дистрибьюторские альянсы с реселлерами и розничными продавцами на глобальном рынке.</p> <p>Соглашения о передаче технологий (например, с IBM) для выхода на корпоративный рынок</p>

так и программное обеспечение. Это вновь позволило расширить поддержку систем компании за счет прикладного программного обеспечения. В 1995 г. Sun представила язык программирования и платформу Java, позволяющую работать с программой в любых системах. С развитием Интернета в середине 1990-х гг. Sun добилась больших успехов в продвижении своих серверов, используемых интернет-провайдерами<sup>28</sup>.

Результаты нашего исследования показывают, что стратегия альянсов Sun в 1990–1998 гг. заключалась в предоставлении лицензий на свои технологии с

целью развития отраслевых стандартов. На лицензирование приходится значительная доля альянсов компании, включенных в нашу выборку, при этом количество лицензий, предоставленных компанией, в два раза превышает количество полученных ею. Большинство лицензий Sun касается программных средств Java и Solaris. На самом деле более 40% альянсов Sun, включенных в выборку, связано с программным обеспечением, а свыше половины приходится на альянсы с производителями дополняющей продукции (например, фирмы по разработке программного обеспечения, сетевому взаимодействию, предоставлению услуг в сфере информационных технологий). Технологией Sun пользуются не только производители дополняющей продукции, такие, как компании по разработке программного обеспечения, но и ее конкуренты и другие производители аппаратных средств.

Sun передала производство SPARC, например, на аутсорсинг компании Texas Instruments, Inc. Для продажи своих систем Sun использует косвенные каналы сбыта, вступив в альянсы с такими реселлерами, как Ingram Micro, Inc. и Merisel, Inc. Компания также создала несколько альянсов с консультационными компаниями и системными интеграторами, например Andersen Consulting и EDS, а также со своим конкурентом IBM. А совсем недавно вступила в интернет-альянсы с Netscape Communications Corporation и AOL с целью поставки приложений и сервисов, позволяющих корпоративным клиентам работать в Интернете. По нашим прогнозам, будущие альянсы компании должны быть связаны с лицензированием и продвижением новой технологии Sun в области программного обеспечения под названием Jini.

### ***Стратегии бизнеса и альянсов компании Dell Computer***

Стратегии бизнеса и альянсов Dell Computer в значительной степени отличаются от стратегий Sun Microsystems. Dell осуществляет проектирование, изготовление на заказ и сборку персональных компьютеров и предоставляет услуги в соответствии с требованиями конечных пользователей, используя для этого стандартные комплектующие. Производство комплектующих для персональных компьютеров никогда не входило в планы Dell. Вместо этого компания старается извлечь максимальную пользу из альянсов с поставщиками для получения комплектующих по принципу «сборка по заказу»<sup>29</sup>. Подобный подход в виде модели прямых поставок позволил Dell получить конкурентное преимущество, и на сегодняшний день компания признана одним из ведущих поставщиков персональных компьютеров в мире.

Результаты нашего исследования свидетельствуют, что стратегия альянсов Dell полностью дополняет ее стратегию бизнеса как прямого поставщика персональных компьютеров. Согласно обследованию, 33% деятельности Dell по формированию альянсов представляют соглашения на производство комплектного оборудования, а 42% — это альянсы с поставщиками, например компаниями по производству микросхем и периферийных устройств. Как

правило, это соглашения с поставщиками основных комплектующих — Intel и 3Com Corporation. Кроме того, Dell оптимизировала логистические связи с поставщиками путем внедрения valuechain.com — электронного рынка, охватывающего 50 поставщиков компании.

Наша выборка тоже свидетельствует об относительно большой доле сервисных альянсов с участием Dell. Обслуживание клиентов — важнейший аспект бизнеса Dell, и для исполнения этой функции компания может получать необходимую поддержку, вступая в соответствующие альянсы. Партнерами Dell по сервисным альянсам, сформированным в последнее время, выступают такие компании, как Decision One, IBM, Wang Laboratories, Unisys, EDS и Andersen Consulting. Однако, несмотря на использование модели прямых продаж в Соединенных Штатах, Dell вступает в альянсы с реселлерами, дистрибьюторами и розничными продавцами на международных рынках, присутствие компании на которых пока невелико, в том числе и с целью поставок корпоративным клиентам, прямые продажи которых невозможны. На иностранных рынках Dell сформировала альянсы с такими фирмами, как Ingram Micro, Inc., Tech Data Corporation и Merisel. Вероятно, Dell будет продолжать устанавливать партнерские отношения с иностранными дистрибьюторами или розничными продавцами до тех пор, пока не закрепится на зарубежных рынках и не увидит возможности организовать прямые продажи.

Результаты нашего обследования свидетельствуют об относительно низкой доле альянсов в области научных исследований и разработок с участием Dell. Кроме того, для компании характерны относительно низкие баллы по переменным скрытости и технологии в отношении ресурсов, выделяемых ею при вступлении в альянсы. Dell считает себя не просто компанией по производству аппаратного обеспечения, а еще и торговой компанией и направляет свои научно-технические ресурсы на отбор и оценку соответствующих технологий и архитектур, а не на разработку новых продуктов<sup>29, 30</sup>.

Однако будущая модель бизнеса Dell направлена на переход в сферу более высоких технологий и услуг, например услуг в области электронной коммерции, что потребует расширения его потенциала. По нашим прогнозам, важнейшим фактором, способствующим реализации данной стратегии, станут альянсы. Вероятнее всего, Dell будет вступать в альянсы по совместным научным разработкам и передаче технологий и в сервисные альянсы с компаниями, обладающими соответствующим потенциалом. На самом деле эта тенденция уже наблюдается, в частности последние соглашения с IBM, Microsoft Corporation, Intel и Redhat касаются совместной разработки технологий и совместного предоставления услуг. Наконец, подобно всем производителям персональных компьютеров, Dell стремится к получению доходов «нестандартными» методами, и одним из таких примеров является недавно сформированный альянс с AOL.

### ***Согласованность стратегии бизнеса и стратегии альянсов — основной фактор успеха***

Исходя из проведенного нами анализа можно сказать, что стратегии бизнеса и стратегии альянсов как Dell, так и Sun достаточно согласованы между собой. Другими словами, вероятно, и Dell, и Sun планируют свою деятельность по вступлению в альянсы, отталкиваясь от собственных стратегий бизнеса. Но стратегии этих фирм значительно различаются. На наш взгляд, стратегия Sun основана на праве собственности на технологию и направлена на создание отраслевых стандартов, тогда как Dell позиционирует себя как сборщика, а не собственника технологии. Мы не имеем в виду, что какую-то стратегию стоит считать более удачной, мы просто хотим подчеркнуть важность согласованности стратегии бизнеса и стратегии альянсов. Этот вывод имеет решающее значение, поскольку при реализации стратегии бизнеса большинство руководителей концентрируются на выделении *внутренних* ресурсов фирмы и управлении ими. Учитывая тот факт, что все больше фирм используют *внешние* ресурсы знаний, которые можно получить у партнеров по альянсам, руководителям следует обеспечивать должную согласованность между стратегиями бизнеса и альянсов. Еще один вывод заключается в необходимости расширения взглядов на «успешность» альянсов. Традиционных показателей успешности альянса, таких, как продолжительность его существования или финансовые показатели, недостаточно, если стратегия бизнеса направлена на снижение рисков или разработку отраслевых стандартов. Поэтому при оценке успешности альянсов следует учитывать их связь со стратегией бизнеса.

### ***Изменение портфеля альянсов со временем***

Предложенная нами модель обмена ресурсами между партнерами полезна для анализа ресурсов знаний, которые фирма предоставляет и получает в рамках альянсов, а также оценки различных видов партнеров, с которыми она ведет свою деятельность. Кроме того, мы считаем, что нашу модель можно использовать в *динамических* условиях и она способна отразить изменения портфеля альянсов фирмы. Портфель альянсов фирмы со временем меняется, поскольку она то добавляет и удаляет партнеров из своего портфеля, то меняет свое поведение во взаимоотношениях с ними в плане вклада ресурсов и управления. Кроме того, положение самой фирмы в отраслевой сети тоже находится в состоянии непрерывного изменения. Например, партнер, который многие годы был поставщиком, в какой-то момент может стать конкурентом. Скорее всего, такой поворот повлияет на поведение фирмы по отношению этому партнеру с точки зрения обмена ресурсами.

Чтобы проиллюстрировать применение модели обмена ресурсами в динамике, рассмотрим изменение портфеля альянсов компании Sun Microsystems. Мы разделили нашу выборку на две части: с 1990 до середины 1994 г. и с се-

редины 1994 по 1998 г. (рис. 10.4, табл. 10.4). С 1990 до середины 1994 г. Sun вступала в альянсы с разными конкурентами, внося свой вклад в форме лицензионных соглашений на компьютерные технологии. С середины 1994 по 1998 г. отмечается сокращение числа альянсов с конкурентами и значительное увеличение числа альянсов с производителями дополняющей продукции. Основу альянсов с производителями дополняющей продукции составляют лицензии на технологии, значительная часть которых приходится на лицензии на Java, предоставляемые фирмам по разработке программного обеспечения с целью закрепления Java в качестве отраслевого стандарта. Развитие Интернета во второй половине 1990-х гг., вероятно, оказало влияние на стратегию альянсов Sun, о чем свидетельствуют ее попытки разработать «открытые» стандарты программного обеспечения, в частности Java.

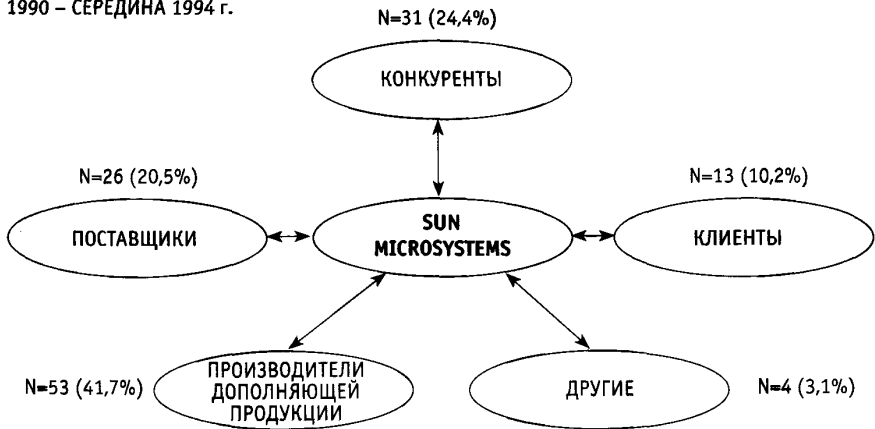
Данные, представленные в примере, имеют среднее значение, поскольку учитывают всех партнеров Sun по альянсам. Однако нашей моделью можно воспользоваться для анализа изменений по отдельному партнеру или группе партнеров. Например, Sun Microsystems может иметь десять отдельных альянсов с каким-либо конкретным партнером. Со временем роль партнера может измениться (например, от поставщика к конкуренту, а затем к производителю дополняющей продукции), и характер обмена ресурсами тоже изменится. Поэтому очень важно учитывать не просто количество предыдущих связей с этим партнером, но и изменение его положения внутри сети и характер обмена с ним знаниями во времени. Следовательно, модель обмена ресурсами полезна при анализе изменений портфеля альянсов фирмы во времени.

## Потенциал обучения в рамках альянса

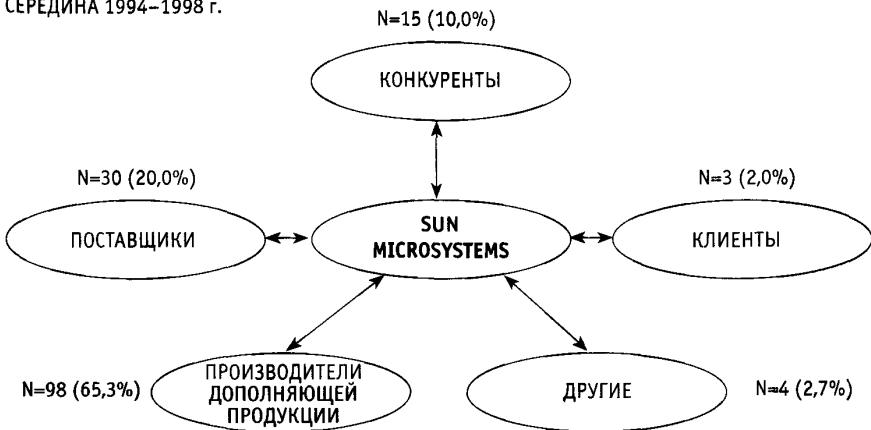
Итак, мы рассмотрели процесс обмена ресурсами знаний и потенциал создания стоимости, исходя из вида и характера обмена ресурсами. Кроме того, мы представили общую модель, позволяющую рассмотреть обмен ресурсами в отраслевой сети создания стоимости, и применили ее при обследовании альянсов компаний Dell и Sun. Однако пока мы не затрагивали вопросы обучения в рамках альянсов и процесса управления полученными знаниями. Далее рассмотрим влияние обмена ресурсами знаний на управление альянсом.

Обмен ресурсами между партнерами может составлять часть первоначальной структуры альянса. Мы установили, что альянсы, в которых происходит обмен скрытыми, специализированными ресурсами знаний, обладают *потенциалом* создания значительной стоимости. (В нашем обследовании был проведен анализ первоначального обмена ресурсами на этапе объявления об альянсе.) Однако по мере того как альянс развивается, одним из *фактических* результатов деятельности становится *потенциал обучения в рамках альянса* (рис. 10.5). Другими словами, альянсы, подразумевающие значительный об-

1990 – СЕРЕДИНА 1994 г.



СЕРЕДИНА 1994–1998 г.



**Рис. 10.4.** Изменение портфеля альянсов Sun Microsystems во времени

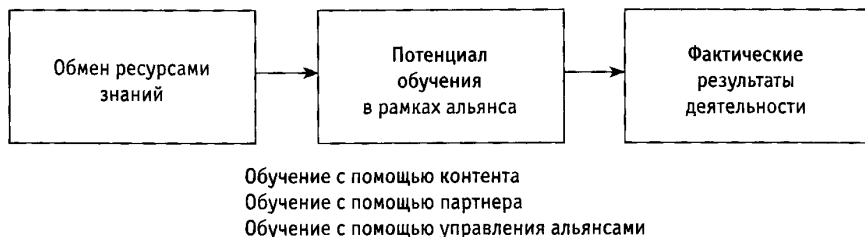
мен скрытыми, специализированными и сложными ресурсами, могут быть успешными, если имеется возможность обучения. В литературе выделяют три вида обучения, связанного с альянсами<sup>31</sup>, которые мы объединяем под общим термином *потенциал обучения в рамках альянса*.

#### **Обучение с помощью контента**

Первый вид обучения, которому посвящено большинство исследований, — это обучение с помощью контента. Часто его относят к категории частных выгод.

**Таблица 10.4.** Показатели ресурсов знаний, предоставляемых партнерами: до и после появления Интернета

	Поставщики	Клиенты	Производители дополняющей продукции	Конкуренты	Другие	Общие статистические показатели
<i>Скрытость</i>						
Sup до 1994 г.	0,40	0,08	0,40	0,40	0,25	0,36 (0,33)
Sup после 1994 г.	0,28	0,08	0,44	0,42	0,41	0,39 (0,32)
Партнеры до 1994 г.	0,45	0,32	0,46	0,37	0,56	0,43 (0,33)
Партнеры после 1994 г.	0,24	0,25	0,43	0,38	0,47	0,39 (0,34)
<i>Технология</i>						
Sup до 1994 г.	0,51	0,20	0,38	0,62	0,28	0,44 (0,37)
Sup после 1994 г.	0,55	0,11	0,61	0,69	0,53	0,59 (0,41)
Партнеры до 1994 г.	0,48	0,23	0,54	0,44	0,56	0,47 (0,38)
Партнеры после 1994 г.	0,32	0,19	0,48	0,50	0,34	0,44 (0,41)
<i>Специфичность</i>						
Sup/партнеры до 1994 г.	0,27	0,23	0,42	0,26	0,25	0,33 (0,29)
Sup/партнеры после 1994 г.	0,27	0,17	0,34	0,33	0,25	0,32 (0,30)
<i>Количественная сложность</i>						
Sup/партнеры до 1994 г.	0,25	0,31	0,35	0,19	0,13	0,28 (0,31)
Sup/партнеры после 1994 г.	0,20	0,33	0,19	0,13	0,13	0,19 (0,30)
<i>Координационная сложность</i>						
Sup/партнеры до 1994 г.	0,39	0,17	0,44	0,32	0,25	0,37 (0,38)
Sup/партнеры после 1994 г.	0,31	0,08	0,36	0,37	0,31	0,35 (0,36)



**Рис. 10.5.** Потенциал обучения в рамках альянса

Обучение с помощью контента отражает способность центральной фирмы-лидера к интернализации знаний, которые она получает от партнера по альянсу, и зависит от таких факторов, как стремление к обучению и потенциал освоения знаний. Стремление к обучению связано со склонностью фирмы рассматривать альянсы как возможность получения новых знаний. Как было сказано выше, альянсы можно использовать в качестве механизмов получения доступа или замещения ресурсов с целью снижения затрат или восполнения недостатка в знаниях, но не как возможность получения новых знаний у партнера. Например, в альянсах между японскими и американскими партнерами японские фирмы часто рассматривают сотрудничество как способ получения новых знаний, тогда как американские фирмы используют альянсы с целью замещения своих ресурсов более конкурентными, что ведет к размыванию внутренних квалификаций и в конечном итоге к потере конкурентного преимущества<sup>32</sup>. Поэтому даже если в рамках альянса происходит обмен скрытыми ресурсами знаний, цель партнера должна заключаться не в получении новых знаний, а в получении выгоды в долгосрочной перспективе.

Потенциал освоения отражает способность фирмы усваивать знания, которые она получает от своего партнера. Он подразумевает способность фирмы осознавать ценность информации, поступающей извне, усваивать ее и использовать в коммерческих целях<sup>33</sup>. Потенциал освоения зависит от уровня знаний фирмы до вступления в альянс. Например, если фирма сотрудничает с партнером за пределами своей отрасли, потенциал освоения может стать камнем преткновения, поскольку уровень понимания фирмы может быть недостаточным для усвоения новых знаний. Идеальные возможности для обучения часто предоставляют альянсы с конкурентами, поскольку базы знаний партнеров практически одинаковы.

### **Обучение с помощью партнера**

Обучение с помощью партнера представляет собой процесс получения знаний у партнера по альянсу, в том числе и знаний об этом партнере. Основной ком-



понент этого процесса — так называемая *прозрачность* — отражает возможность фирмы учиться у своего партнера<sup>32</sup>. Чем легче партнеру передавать свои знания и навыки, тем легче фирме учиться. Во многих случаях прозрачность обеспечивается совместимостью языка и культуры партнеров по альянсу. Важное значение для обучения с помощью партнера имеют социальные аспекты отношений, такие, как доверие, репутация и связи в прошлом, обеспечивающие большую прозрачность. Например, связи или взаимодействие с партнером в прошлом позволяют определить, в чем заключаются важнейшие специальные знания партнера и к кому следует обратиться, чтобы получить доступ к этим знаниям. Доверие и репутация также способствуют установлению определенной практики обмена знаниями между партнерами, при этом они могут не опасаться так называемой проблемы «безбилетника». Доверие и репутация дают возможность снизить транзакционные затраты (например, затраты на переписку и укрепление связей), в то же время позволяя одному партнеру по альянсу вкладывать специализированные ресурсы или делиться скрытыми знаниями, не опасаясь неправомерного присвоения их другим партнером<sup>11</sup>. Более того, нет необходимости закреплять абсолютно все вопросы в договорной форме. Неформальная структура, складывающаяся благодаря тесным рабочим отношениям с партнером, позволяет эффективно решать вопросы, связанные с реализацией срочных или меняющихся целей, пересмотром содержания совместной деятельности, а также управлением правами по принятию решений и остаточными правами собственности. Иными словами, обучение с помощью партнера имеет решающее значение при обмене скрытыми, специализированными и сложными ресурсами знаний. Существование установившегося порядка получения знаний у партнера наряду с эффективной рабочей средой создает условия, благоприятные для обучения. Если доверие низкое, партнеры внутри альянса начинают вести себя осторожно, и в результате вероятность передачи и обмена знаниями снижается.

### **Обучение с помощью управления альянсами**

Третий вид обучения часто называют *обучением с помощью управления альянсами*, возможность которого дает опыт, накопленный в результате деятельности в рамках альянсов. Этот вид обучения включает в себя управление *портфелем альянсов*. Если обучение с помощью партнера предполагает взаимодействие в рамках альянса, то обучение с помощью управления альянсами связано со способностью фирмы одновременно управлять несколькими альянсами. По нашему мнению, фактором успеха в данном случае является способность к управлению взаимозависимостями между альянсами с целью создания взаимодополняющего портфеля. Для понимания взаимозависимостей особое значение играет роль партнера. Например, вступление в альянсы с конкурентами, продвигающими конкурирующие стандарты, может привести к возникновению «негативного» портфеля, даже если центральная фирма рассчитывает получить какие-то знания у своих конкурен-

тов. Партнеры могут занять оборонительную позицию и неохотно делиться знаниями с центральной фирмой, если осознают, что центральная фирма одновременно сотрудничает с их конкурентом. Однако портфель, состоящий из партнеров, продвигающих аналогичные стандарты или технологические инновации, можно считать взаимодополняющим, поскольку в этом случае партнеры будут охотнее делиться своими ресурсами знаний. Руководитель может представить взаимодополняющий портфель как портфель, состоящий из сбалансированного числа альянсов с партнерами-конкурентами с целью обучения, разработки стандартов и распределения затрат, с партнерами — производителями дополняющей продукции с целью расширения базы пользователей продукции фирмы, с партнерами — поставщиками и клиентами с целью совершенствования логистических связей, а также с «другими» партнерами с целью диверсификации основного ассортимента продукции. Аналогичным образом взаимодополняющий портфель может означать баланс между получением ресурсов знаний и их предоставлением. Наконец, руководитель должен обеспечить дополнение существующего у фирмы потенциала и ресурсов потенциалом и ресурсами, получаемыми от партнеров по альянсам. Важно то, что руководитель должен подходить к управлению альянсами как индивидуализированно, так и глобально, поскольку фирма участвует во множестве альянсов, при этом каждый из них оказывает влияние на другие.

### **Заключительные замечания**

На многих рынках и во многих отраслях стратегические альянсы уже стали не просто стратегической возможностью, а стратегической необходимостью. Существование динамичных рынков готовой продукции и технологий наряду с растущими затратами ведения бизнеса привели к значительному повышению численности альянсов. При этом специалисты-практики признают, что извлекать выгоду из альянсов становится все труднее. В данной главе мы представили модель (МОПР), иллюстрирующую обмен ресурсами знаний между партнерами. Основное внимание этой модели сосредоточено на различных измерениях ресурсов и связанных с ними последствиях по созданию стоимости. Мы применили МОПР к отраслевой сети создания стоимости и исследовали роли партнеров в альянсах. Оказалось, что для интернализации знаний, получаемых с помощью альянсов, фирма должна обладать потенциалом обучения в рамках альянсов. Действие модели мы рассмотрели на примере компьютерной отрасли, проанализировав пресс-релизы компаний Dell Computer и Sun Microsystems о формировании альянсов. Применив МОПР, мы проанализировали стратегию альянсов каждой из фирм и выявили согласованность между их стратегиями бизнеса и альянсов. Надеемся, что данная глава станет стимулом для дальнейшего анализа и исследований в области обучения и передачи знаний посредством взаимодействия в рамках альянсов.

**Примечания**

SPARC, UNIX, Solaris, Java и Jini — торговые марки Sun Microsystems, Inc. или The Open Group.

1. J. R. Harbison and P. Pekar, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA (1998).
2. Alliance Analyst, «Computer Collaboration», May 15, 1995, pp. 14–18.
3. J. Hagedoorn, «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, 14, 371–385 (1993).
4. K. R. Harrigan, «Strategic Alliances and Partner Asymmetries» в книге: *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA (1998), pp. 205–226.
5. J. Bleeke and D. Ernst, «Is Your Strategic Alliance Really a Sale?» *Harvard Business Review* 73, 97–195 (1995).
6. G. Hamel, «Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal* 12, 83–104 (1991).
7. J. Hagedoorn and J. Schakenraad, «The Effects of Strategic Technology Alliances on Company Performance», *Strategic Management Journal* 15, 291–309 (1994).
8. X. Stuart, «Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry», *Strategic Management Journal* 21, 791–811 (2000).
9. J. C. Henderson and M. R. Subramani, «The Shifting Ground between Markets and Hierarchy: Managing a Portfolio of Relationships», *Renewing Administration*, Anker Publishing Company, Inc., Bolton, MA (1999), pp. 99–125.
10. A. M. Brandenburger and B. J. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday, New York (1996).
11. J. H. Dyer and H. Singh, «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review* 23, No. 4, 660–679 (1998).
12. R. Gulati, N. Nohria, and A. Zaheer, «Strategic Networks», *Strategic Management Journal* 21, 203–215 (2000).
13. B. Wernerfelt, «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal* 5, 171–180 (1984).
14. J. Barney, «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy», *Management Science* 32, No. 10, 1231–1241 (1986).
15. J. Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* 17, 99–120 (1991).
16. G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA (1994).

17. D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18, 509–533 (1997).
18. R. Reed and R. J. DeFillippi, «Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Review* 15, 88–102 (1990).
19. M. Polanyi, *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago, IL (1962).
20. Коммерческая база данных Securities Data Company.
21. O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York (1985).
22. J. H. Dyer, «Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry», *Strategic Management Journal* 17, 271–291 (1996).
23. J. D. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration*, McGraw-Hill, Inc., New York (1967).
24. A. Magrath and K. Hardy, «Building Customer Partnerships», *Business Horizons* 37, No. 1, 24–29 (1994).
25. D. Lei and J. W. Slocum, Jr., «Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls», *Organizational Dynamics* 19, No. 3, 44–62 (1991).
26. Схема кодирования была разработана и испытана на надежность первым автором.
27. R. P. Weber, *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park, CA (1990).
28. *International Directory of Company Histories*, Vol. 30, St. James Press, Detroit, MI (2000).
29. R. Cihra, ING Baring Furman Selz LLC Report, Dell Computer Corporation, October 13, 1998.
30. *International Directory of Company Histories*, Vol. 9, St. James Press, Detroit, MI (1994).
31. P. Kale, H. Singh, and H. Perlmutter, «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital», *Strategic Management Journal* 21, 217–237 (2000).
32. Y. L. Doz and G. Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, MA (1998).
33. W. M. Cohen and D. A. Levinthal, «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly* 35, 128–152 (1990).

## Повышение эффективности управления знаниями в стратегических альянсах\*

САЛВАТОРЕ ПАРИС

ЛАЙЗА САССОН

Темпы прироста числа альянсов на уровне 25% в год и прогнозируемое увеличение стоимости таких объединений к 2004 г. до 40 трлн долл. практически не оставляют сомнений в том, что альянсы будут оказывать огромное влияние на управление в XXI веке. Вопрос о том, «произвести или купить», который одно время стоял перед лицами, принимающими решения, стал шире и сложнее и теперь звучит как «произвести, купить или вступить в партнерство». Руководителям альянсов приходится принимать сложные решения о том, когда и с кем вступать в партнерские отношения и каким образом их структурировать и управлять ими. Руководители, способные извлекать максимальную пользу из информации и знаний, получаемых на каждом этапе формирования альянсов, понимают, что решающее значение для успеха любых партнерских отношений имеет подход, основанный на знаниях. В данной главе будут рассмотрены значение и эффективность надежных методов управления знаниями в контексте стратегического альянса.

При рассмотрении подхода к управлению альянсами на основе знаний в любом случае следует исходить из ряда основополагающих фактов:

- Если правильно управлять альянсами, они могут значительно повысить финансовые результаты компании. По данным недавно проведенного обследования, ожидается, что к 2003 г. благодаря альянсам будет обеспечиваться 35% валового дохода компаний, тогда как в 1998 г. эта цифра составляла 21%, а в 1995 г. не превышала 15% (Harbison J.R., and Pekar, P., *A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1998; «Alliance Management», December 1999/January 2000, *CMA Management*, 73(10); 14–15). Однако альянсы не только помогают компании улучшить свои итоговые показатели. Чтобы конкури-

\* Перепечатано с разрешения из *Ivey Business Journal*, March/April 2002, pp. 41–47. Salvatore Parise and Lisa Sasson, «Leveraging Knowledge Management across Strategic Alliances». © 2001, *Ivey Business Journal*.

ровать на современном динамично развивающемся рынке, фирмы вынуждены отказаться от самостоятельного развития всех ресурсов, технологий и продуктов и нередко используют альянсы для получения важнейших квалификаций, знаний и потенциала, которого им не хватает.

- Компании формируют альянсы в области научных исследований и разработок не только для того, чтобы достичь конкретных финансовых целей, но и для того, чтобы следить за своими партнерами, учиться у них и осваивать их ноу-хау. Например, в американо-японских альянсах в прошлом японские компании рассматривали партнерские отношения как способ обучения, тогда как американские фирмы использовали альянсы с целью замещения своих ресурсов более конкурентоспособными умениями, что в конечном итоге вело к размыванию их внутренних квалификаций (Doz, Y. L., and Habel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 1998). Поэтому для компаний, которые рассматривают альянсы как способ получения новых знаний, методы, способствующие обмену, созданию, распространению и усвоению знаний, приобретают решающее значение.
- Потенциал управления знаниями в альянсе — важный компонент его успешности, но одновременно и фактор его индивидуализации. Управление ресурсами знаний в альянсе представляет собой чрезвычайно непростую задачу, что обуславливает высокий уровень неудачных партнерств, основанных на знаниях. Во многих работах по менеджменту утверждается, что коэффициент успешности альянсов часто не превышает 50%.

Однако в последнее время появляются подтверждения эффективности подхода, основанного на знаниях. Для компаний, обладающих большим опытом в области альянсов, характерны более высокие коэффициенты успешности. Это означает, что компаниям следует учиться на прошлом опыте и усваивать свои знания, а не применять при формировании альянса каждый раз новый подход. Результат недавно проведенного обследования показывает, что большего успеха добиваются те компании, которые извлекают уроки из опыта деятельности в рамках альянсов, обмениваясь знаниями и распространяя их на всех уровнях своей организации. (Kale, P., and Singh, H., *Alliance Capability and Success: A Knowledge Based Approach*, Wharton School of Business White Paper, 1999.) Данные опроса руководителей альянсов нескольких компаний свидетельствуют о существовании большого разнообразия возможностей по управлению групповыми знаниями альянсов. Компании, применяющие стандартные, эффективные процессы управления альянсами или осуществляющие систематический сбор информации о деятельности альянса или партнера, добиваются больших успехов.

- Наличие потенциала управления знаниями альянса позволяет компаниям справляться с растущей сложностью, связанной с управлением портфелем партнеров по альянсам. Большинству компаний приходится одновременно управлять отношениями с множеством партнеров или создавать несколько альянсов с одним и тем же партнером. Очень важно, чтобы руководители альянсов делились информацией по управлению альянсом, поскольку альянсы часто взаимозависимы. Так, руководители нередко отмечают, что если бы они знали, что их компания уже участвует в альянсе с Партнером А, они иначе бы построили отношения с Партнером В, учитывая, что Партнер А и Партнер В конкурируют в определенных сегментах рынка. Кроме того, наличие знаний о других партнерах в портфеле компании позволяет получить дополнительные преимущества путем комбинирования возможностей многочисленных партнеров. Поэтому механизмы, позволяющие руководителям альянсов получать доступ к информации о других проектах по альянсам и партнерах, имеют важное значение для успешности альянсов.
- Наконец, исследования позволили обнаружить существование различных видов обучения в рамках партнерских отношений, причем каждый из них требовал иных методов управления знаниями. Обучение с помощью контента — вероятно, самый распространенный вид обучения и подразумевает получение квалификаций и ноу-хау партнера. Обучение с помощью партнера предполагает создание социального капитала совместно с партнером. Этот вид обучения направлено на понимание культуры и практики партнера и применение знаний для построения эффективных отношений с этим партнером. Цель обучения с помощью управления альянсами — разобраться, что в проекте по альянсу было сделано правильно, а что неверно, и на основе этих знаний сформировать память организации. Подобные уроки, полученные в ходе деятельности альянсов, можно документально оформить и распространить среди всех членов рабочей группы альянса.

## Определение стратегического альянса

Несмотря на разнообразие возможных вариантов партнерских отношений, теоретики и практики сходятся во мнении относительно характеристик, отличающих стратегические альянсы от слияний и других форм сотрудничества организаций. Стратегический альянс — это партнерские отношения между двумя или более независимыми организациями, направленные на достижение взаимовыгодных целей в области бизнеса в течение определенного периода времени, пока это представляется экономически рентабельным.

С альянсами связаны некоторые неопределенности, которые невозможно урегулировать посредством заключения договора.

Один из примеров создания стратегических альянсов — соглашение о партнерстве Nortel Networks и Accenture. Эти независимые организации установили партнерские отношения с целью предложения провайдером услуг сетевых решений, программного обеспечения, оборудования и необходимых квалификаций для выстраивания сетей на новых протоколах и развития бизнес-стратегий. Nortel Networks привносит в альянс богатый портфель продуктов и услуг по сетевому взаимодействию, а Accenture предлагает консультационные услуги в области бизнеса и системной интеграции. Благодаря взаимодополняющим квалификациям и потенциалу обе компании извлекают из альянса выгоду, увеличивая свои возможности по удовлетворению потребностей клиентов.

Примером сложного альянса является многолетний альянс между Intel и Hewlett-Packard, созданный в середине 1990-х гг. с целью разработки микросхемы следующего поколения. Этим компаниям пришлось научиться интегрировать и координировать не только соответствующие технологии, но и совместную деятельность групп разработчиков микросхем по разработке и легализации этого сложного продукта.

Хочется особо подчеркнуть, что стратегический альянс, как правило, представляет собой долгосрочный проект, состоящий из множества подпроектов, объединяющих людей, процессы, технологии или продукты, при этом стороны не только зависят друг от друга, но и получают взаимные выгоды. В отличие от краткосрочных партнерств или соглашений между компаниями, которые носят в значительной степени договорный характер, стратегические альянсы предоставляют компаниям-участникам возможность учиться и получать ноу-хау.

## **Этапы формирования альянса**

Создание стратегического альянса, как правило, представляет собой процесс, состоящий из трех основных этапов: поиск, планирование и управление. Для успешной реализации каждого этапа нужны соответствующие знания и информация (табл. 11.1).

### **1. Поиск**

На первом этапе принимаются решения о стратегии альянса, а также производятся подбор и отбор потенциальных партнеров. Перед тем как приступать к процессу подбора партнеров, важно понять, какую цель преследует ваша организация, вступая в альянс, какие у нее есть ресурсы и каких нет. Решения о том, с кем вступать в партнерские отношения, должны быть подкреплены соответствующей информацией, касающейся стратегии альянса.

Важную роль в выявлении имеющихся ресурсов или пробелов в потенциале организации играет информация о прошлых или существующих аль-



**Таблица 11.1.** Требования к информации в процессе формирования альянса

Этапы формирования альянса	Поиск	Планирование	Управление
Важнейшие требования к информации	<p>Выявление внутренних пробелов в потенциале, ресурсах и квалификациях.</p> <p>Разработка, оценка и представление внутренних целей альянса.</p> <p>Юридические последствия создания альянса.</p> <p>Получение доступа к информации о партнере и отрасли</p>	<p>Структурирование всей деятельности альянса</p> <p>Оценка и согласование стратегических целей партнеров.</p> <p>Выявление и согласование квалификаций, необходимых для деятельности альянса, с квалификациями партнеров.</p> <p>Принятие решений об укомплектовании персоналом с привлечением лучших сотрудников, готовых активно участвовать в работе альянса длительное время</p>	<p>Компоненты партнерских отношений внутри альянса, включая доверие, сотрудничество и обучение</p> <p>Формирование эффективной рабочей среды.</p> <p>Управление взаимоотношениями и сохранение доверия.</p> <p>Оценка результатов деятельности альянса и внедрение механизма обратной связи.</p> <p>Сбор и распространение информации об уроках, полученных в результате деятельности альянса</p>

янах. Определенную пользу при разработке целей альянса могут принести документы, посвященные стратегии и видению компании. После разработки и оценки внутренних целей необходимо представить их руководству организации и членам рабочей группы альянса.

Успешные компании ведут проактивный поиск партнеров, что в корне отличается от привычного механизма поиска партнера для конкретного момента. Идеальные партнеры имеют совместимые цели, взаимодополняющие ресурсы и квалификации, организационное соответствие с точки зрения культуры и процессов, а также готовность сотрудничать друг с другом. На вопрос о том, какая информация, необходимая для обеспечения успеха альянса, отсутствовала в момент принятия соответствующих решений, практически все руководители альянсов, опрошенные в ходе нашего обследования, ответили, что им не хватало данных о партнерах. Ясно, что при проактивном отборе партнеров лица, принимающие решения, должны знать о целях, финансовом положении, ресурсах, квалификациях, процессах и культуре потенциального партнера.

Необходимо также получить сведения о последствиях объединения с той или иной организацией. Эти знания, в частности, полезны при формировании альянса, который может оказать влияние на отношения с существующими партнерами. Например, в фармацевтической отрасли, характеризующейся жесткой конкуренцией и высокими затратами на научные исследования и разработки, объединение усилий с одной из компаний может поставить в затруднительное положение другого партнера и даже повлечь за собой расторжение договоров с ним.

Знания об отрасли имеют не менее важное значение при отборе партнеров. Так, одна из организаций, предоставляющих финансовые услуги, с которой мы работали, специально запрашивала информацию о таких отраслях, как телекоммуникации и розничная торговля, стремясь выявить основные стратегии электронной коммерции, используемые в этих сферах. Определение основных игроков и стратегий в этих отраслях повышало ее компетентность при отборе партнеров, цели и возможности которых были совместимыми и дополняющими для организации.

## ***2. Планирование***

Этап планирования включает структурирование деятельности и проведение переговоров по соглашению с партнером. Для достижения успеха еще в ходе переговоров партнеры должны оценить и согласовать стратегические цели альянса. Знания о стратегических целях, продуктах и услугах партнера имеют особое значение на данном этапе формирования альянса. Например, одна крупная компания по разработке программного обеспечения воспользовалась информацией о стратегических целях потенциального партнера, чтобы склонить его к вступлению в стратегический альянс. Компания завязала отношения с одним из основных стратегических партнеров этой фирмы, и такое решение позволило ей в конечном итоге установить партнерские отношения с первоначально выбранным потенциальным партнером.

На этом этапе, как правило, принимают решения об укомплектовании персоналом. В успешных альянсах партнеры стремятся к получению разумной доли контроля, обеспечивающей равное участие обеих сторон. Еще один фактор успеха — активное участие лучших сотрудников в работе альянса, причем на долгосрочной основе. Если персонал, работающий в альянсе, меняется слишком часто, это усложнит сотрудничество с партнером. Для построения доверительных отношений требуется время, а частая смена кадров нарушает процесс построения доверия.

Знания о квалификациях, имеющихся внутри вашей компании, имеют особое значение при определении вместе с партнером рабочих ролей и требований по поддержке. Один из руководителей альянсов, участвовавших в нашем обследовании, объяснял значимость привлечения сотрудников к работе в альянсе следующим образом: «Поскольку многие из тех, с кем мне приходится иметь дело, — это предприниматели и генеральные директора

начинающих компаний, то работать с ними я могу лишь в том случае, если они будут уверены, что я имею вес в своей организации. Иначе у них просто не найдется для меня времени. Они хотят работать с теми, кто может оказать им реальную помощь».

### **3. Управление**

На заключительном этапе формирования альянса — этапе управления — организации совместно с партнером формируют эффективную рабочую среду. При этом решающее значение имеют показатели результатов деятельности, а также обратная связь — мнение партнеров о том, насколько успешно развивается альянс.

Особую важность приобретают социальные аспекты партнерских отношений, поскольку на этом этапе формирования альянса члены рабочих групп начинают общаться и взаимодействовать друг с другом. Так что управление отношениями и поддержание доверия имеют решающее значение. Доверие между партнерами, которое часто связывают с успешностью альянса, уменьшает необходимость в строгом мониторинге деятельности, а также в дополнительных переговорах по изменению договорных условий, на которые обычно уходит много времени. Нередко компании, участвующие в альянсах, организуют для членов рабочих групп специальные мероприятия по созданию личных взаимоотношений. Установлению таких отношений играет важную роль для повышения доверия между партнерами. Так, одна компания предлагала своим сотрудникам билеты на спортивные соревнования, а в другой проводили соревнования по гольфу. Нередко компании инициируют неофициальные встречи сотрудников после работы. Подобные меры позволяют сотрудникам обеих организаций-партнеров лучше узнать друг друга.

На этапе управления чрезвычайно важно содействовать свободной передаче информации о результатах деятельности обеих организаций в альянсе и официально учитывать данные, полученные в результате обратной связи. В успешных альянсах часто действуют механизмы обратной связи и обучения. Например, одна ведущая фармацевтическая компания, имеющая репутацию надежного партнера по альянсам, обязательно выясняет у своих партнеров, что они думают по поводу деятельности альянса. Опросы тоже представляют собой хороший способ повышения эффективности альянса на этапе управления.

Партнерам по альянсу необходимо уметь не только управлять процессом создания партнерских отношений, но и технологией их прекращения. Поддерживать хорошие отношения с партнером после завершения проекта можно и нужно, поскольку рано или поздно появятся другие возможности для сотрудничества. Огромное значение имеет готовность компании обобщать и распространять после завершения проекта информацию о полученных уроках. Это позволяет формировать память и компетентность организации в области управления альянсами.

## **Применение решений по управлению знаниями**

Принципы и методы управления знаниями особо важны для успеха альянса. Основные принципы, в частности, включают: систематизированный подход к сбору, кодификации и обмену информацией и знаниями; концентрацию на формировании социального капитала, способствующего сотрудничеству между людьми и сообществами; обучение и максимальное использование знаний и опыта при применении тех или иных методов работы. Результаты нашего обследования свидетельствуют, что более легкий доступ к информации и знаниям неизменно способствует успеху альянсов. Несмотря на то что подлинный характер подобных методов управления знаниями пока мало изучен, значимость этих методов в процессе формирования альянсов бесспорна.

## **Структурные элементы управления альянсами**

### ***Репозиторий***

Важную роль, особенно на этапе поиска, играет репозиторий альянса. Информация о прошлых и существующих альянсах, стратегические документы, действующие юридические договоры и информация об отрасли имеют решающее значение при разработке стратегии альянса и подборе партнеров. Не всегда нужны сложные порталные технологии, обеспечивающие инструменты управления партнерскими отношениями, для поиска и получения информации в рамках альянса, можно добиться успеха, используя существующую информационно-технологическую инфраструктуру. Например, руководители одной ведущей компании по разработке программного обеспечения создали базу данных Lotus Notes для хранения информации об альянсах компании, протоколов совещаний, документов, посвященных стратегии и видению, данных о полученных уроках, действующих договоров и др. Руководители альянсов и представители высшего руководства используют эту базу данных при разработке внутренних целей компании в отношении альянсов.

### ***Посредники по управлению знаниями***

Уроки, полученные в ходе проектов по управлению знаниями первого поколения, свидетельствуют о том, что с помощью одних лишь технологий невозможно обеспечить успешную реализацию программы по управлению знаниями. Необходима поддержка сотрудников, позволяющая обеспечивать актуальность и высокое качество информации, находящейся в репозитории. Для достижения этой цели полезно привлечь к работе специального «распорядителя знаний». Распорядители знаний, как правило, занимаются сбором, систематизацией и распространением знаний в рамках конкретного проекта. В случае стратегических альянсов распорядители знаний собирают подробную информацию о действующих договорах, которая имеет важное значение при принятии решения о целесообразности вступления в партнерские отно-

шения с той или иной организацией. Кроме того, они собирают, систематизируют и распространяют информацию о конкретной отрасли, снабжая разработчиков стратегии сведениями, необходимыми для выявления основных игроков и стратегий, действующих в отрасли. Характер работы и вид знаний, сбором которых они занимаются (договоры и информация по конкретным отраслям), требуют развитых навыков общения, а также определенных юридических знаний и понимания специфики отрасли.

### ***Создание профилей***

Один из инструментов управления знаниями, который наиболее полезен на этапе планирования, — это система поиска специальных знаний по формированию альянсов. Для создания профилей используется система поиска, позволяющая находить специалистов, обладающих соответствующими квалификациями, внутри организации. Профили сотрудников должны включать описание предыдущего опыта работы в рамках партнерских отношений, а также сведения о занимаемой должности, направлении работы и контактную информацию. Обновлением и сопровождением профилей сотрудников обычно занимаются распорядители знаний.

### ***Директор***

Как уже говорилось, компаниям нередко приходится управлять целым портфелем партнеров. Понимание взаимозависимостей, синергетического эффекта и иных факторов, которые характеризуют отношения между партнерами, представляет весьма непростую задачу. Руководители альянса обычно хорошо знают партнерство, которым управляют, но у них нет сведений обо всех партнерах, входящих в портфель. Для контроля за портфелем партнеров и преодоления возникающих в этой связи проблем следует ввести роль директора по альянсам. В идеале им должен стать человек, который тесно связан с группой по разработке бизнес-стратегии компании, чтобы обеспечить согласованность стратегии бизнеса и альянсов компании.

### ***Социальный капитал***

Формирование и обмен знаниями в рамках альянса представляют собой социальное явление, т.е. создание знаний требует понимания социальных отношений между работающими в нем людьми. Как говорилось выше, доверие, как и активное общение с партнером, — необходимые составляющие эффективных отношений. Решающее значение имеет первое впечатление о партнере: то, каким образом компании взаимодействуют между собой на этапе планирования альянса, закладывает долгосрочную основу построения доверительных отношений. Быстрому построению доверия способствует проведение переговоров, в ходе которых оба партнера действуют добросовестно и стремятся к результату «выигрыш — выигрыш». Кроме того, партнеры

должны иметь четкое представление о процессе и нормах взаимодействия (например, о частоте проведения контрольных совещаний). Еще одним способом формирования социального капитала являются неофициальные мероприятия, не связанные с основной деятельностью альянса.

### ***Сообщества***

Сообщества практиков обеспечивают обмен личным опытом и скрытыми знаниями на основе общих интересов или сфер деятельности. Сообщества, создаваемые в рамках альянса, помогают руководителям и членам рабочих групп обмениваться личным опытом и оказывать друг другу поддержку при решении сложных задач. Кроме того, сообщества практиков могут выступать в качестве механизма разработки и создания интеллектуального капитала, с помощью которого руководители альянсов могут извлекать максимальную пользу. Такие сообщества могут принимать различные формы, например видеоконференции и форумы или более формализованные комитеты альянса.

### ***Обучение***

Компании, в значительной степени опирающиеся на деятельность стратегических альянсов, должны представлять руководителям и членам рабочих групп все возможности обучения. Формализованное обучение не только способствует получению новых знаний, но и обеспечивает последовательность методов и стандартизацию процессов, применяемых в альянсах. Эффективным механизмом обучения является наставничество, которое позволяет направлять работу менее опытных членов рабочей группы альянса. Обмену ноу-хау в области альянсов способствует также ротация управленческих кадров между рабочими группами разных альянсов внутри компании.

### ***Официальные процессы и программы***

Компаниям необходимо институционализировать свои ноу-хау в области деятельности альянсов путем разработки соответствующих официальных процессов и программ. При этом одни компании могут выбрать подход, ориентированный на работу с общественностью или сообществами, другие — предпочесть формирование специальных организаций, которым поручается деятельность, связанная с функционированием альянсов. Решение зависит от конкретных условий и культуры организации. Компании, которые достигли данного уровня зрелости, как правило, считаются наиболее предпочтительными партнерами по альянсам со всеми вытекающими отсюда преимуществами. Например, IBM реализует программу PartnerWorld для партнеров по программному обеспечению, которая охватывает совместный маркетинг, образование и сертификацию, техническую поддержку, стимулирование и управление партнерскими отношениями. Кроме того, IBM формализовала процесс формирования альянсов, выделив 40 этапов или критериев, которые

необходимо пройти для достижения соглашения с партнером. А в известной фармацевтической фирме Eli Lilly была создана специальная организация под названием Бюро управления альянсами, которая отвечает за управление деятельностью альянсов.

Некоторые компании до сих пор подходят к формированию альянсов как к «заключению очередной сделки» или ряду «одноразовых» проектов, что, учитывая значимость этого направления деятельности, достойно сожаления. Существует мнение, что управление альянсами — скорее искусство, нежели навык, которому можно научиться. Часто к управлению альянсами относятся как к вспомогательной функции, и на ее выполнение не выделяют необходимые или наиболее эффективные ресурсы. Как сказано выше, в случае применения подхода, основанного на знаниях, управление альянсами может стать важным ресурсом компании. Более того, обеспечение максимальной эффективности процесса управления знаниями на уровне всех стратегических альянсов является важнейшим фактором успеха компаний, вступающих в партнерские отношения.

## Часть V

### СТОРИТЕЛЛИНГ

Наши форумы всегда были особыми событиями. Два или три раза в год мы собирали участников программы, чтобы представить им результаты наших исследований и заслушать экспертов из других организаций. Но, пожалуй, для участников этих встреч было особенно важно, что они могли обменяться опытом, обсудить насущные проблемы. Самые интересные обсуждения проходили в рамках «Member Spotlight» — одной из наиболее популярных секций форумов. Представители компаний-участниц рассказывали о конкретном проекте или задаче, которыми они занимаются в данный момент. Обсуждение реальной дилеммы, будь то представление новой платформы для коллективной работы группе скептически настроенных пользователей или обоснование расходов на управление знаниями перед руководством, всегда вызывало неподдельный интерес. Хотя результаты наших исследований тщательно зафиксированы в отчетах, а выводы включены в практические руководства, истинные «уроки» форумов распространялись и интернализировались его участниками в форме «историй с передовой».

Помимо «официальных» историй, которые включены в доклады и с которыми можно ознакомиться на заседаниях, участники программы и сотрудники ИКМ вспоминают о разных событиях, которые происходили во время работы в программе. В этих рассказах речь идет об «ураганах» и «бурях», которые подвергли испытаниям наше творческое «мужество», об ариях из оперетт Гилберта и Салливана в исполнении наших участников и об играх, которые требовали от нас умения ориентироваться по карте. Это не просто воспоминания. Такие истории помогают поддерживать связь между участниками программы и сотрудниками ИКМ и дают возможность новичкам почувствовать свою причастность к общей истории. Не всегда точные в деталях, они помогают укрепить чувство общности, к которому мы стремились все эти годы.

Таким образом, и в рамках нашего консорциума мы смогли наблюдать действенность сторителлинга в качестве средства передачи знаний. Этому методу в последнее время стали придавать все большее значение. Организации признают, что традиционные средства коммуникаций, такие как мемурандумы или отчеты для руководства, недостаточно эффективны для передачи важных идей или мотивации аудитории к действию и часто теряются



в бесконечном море информации. Стивен Деннинг, в прошлом директор программы по управлению знаниями Всемирного банка (и один из наших первых и наиболее авторитетных участников) в своей книге «Трамплин» (*The Springboard*) отмечает: «Раз за разом, сталкиваясь с необходимостью убедить группу менеджеров или рядовых сотрудников крупной организации в том, что надо с энтузиазмом встречать глобальные перемены, я убеждался, что единственным действенным средством был сторителлинг» (с. xiii).

Главы этой части посвящены критически важным вопросам использования сторителлинга. В главе 12 Уолтер Своп, Дороти Леонард, Мими Шилдз и Лайза Абрамс рассказывают о двух методах (сторителлинге и наставничестве), которые можно назвать наиболее эффективными механизмами распространения неявных знаний в организации. Опираясь на исследования в области обучения и когнитивной психологии, они подчеркивают трудность передачи знаний от экспертов новичкам. Авторы выделяют экспертов по двум основным характеристикам: время, в течение которого они накапливали знания по какой-то теме (чтобы стать экспертом, требуется, как полагают, не менее десяти лет), и их способность решать проблемы с помощью распознавания моделей, которая приходит с опытом. Опираясь на уроки, полученные при общении с венчурными капиталистами и начинающими предпринимателями, авторы утверждают, что и наставничество, и сторителлинг — прекрасные методики передачи практических знаний. Они полагают, что истории опытных сотрудников вносят контекст в незнакомые новичкам ситуации и позволяют неофитам более эффективно использовать усвоенные уроки. Авторы также считают, что руководителям необходимо знать истории, существующие в их организациях, поскольку они легко распространяются и с трудом развенчиваются.

В главе 13 Дэвид Сноуден предупреждает о тонкостях использования сторителлинга в организации. Несмотря на то что сторителлинг — действительно один из наиболее мощных способов передачи неявных знаний, простая разработка и распространение историй могут дать негативный результат. Прежде всего, рассказы должны быть хорошо подготовлены: их традиционные компоненты — это персонажи, сюжет, конфликт, который должен быть разрешен, причем разрешение должно быть интегрировано в историю так, чтобы люди могли сами вывести идею или мораль истории. Кроме того, эти истории должны быть реалистичными, т.е. отражать происходящее в организации. Для быстрого разрушения истории достаточно, чтобы хоть один человек дискредитировал факты, на которые она опирается. Плохо подготовленные и не отражающие действительность рассказы могут легко превратиться в то, что Сноуден называет антиисторией, — полнейшее отрицание первоначальной истории.

Несмотря на эти трудности, автор выделяет ряд областей, где сторителлинг может сыграть неоценимую роль. Например, при создании карт знаний для повышения ценности знаний внутри организации. Вместо того чтобы

расспрашивать о том, какими ресурсами пользуются люди, лучше дать им возможность поделиться своими историями. Это поможет определить, какие ресурсы имеют особое значение и где могут быть использованы эти знания. Другой потенциальной областью применения сторителлинга является переадресация или усиление части организационной культуры. Истории, которые рассказывают о нормах, ценностях, знаках, символах и языке, могут быть особенно полезны в условиях интеграции отделов при слияниях или при изменении корпоративной стратегии. Наконец, истории могут сыграть важнейшую роль в сохранении «памяти организации»: эта тема привлекает особое внимание в современных условиях. Многие правительственные агентства — от Sandia Laboratories до Всемирного банка — направляют значительные ресурсы на сбор историй своих сотрудников, выходящих на пенсию, пытаясь накопить и сохранить их опыт.

Как и управление знаниями, сторителлинг сам по себе не нов. Истории уже давно применяются для передачи знаний от поколения к поколению. Такую «живучесть» можно приписать двум причинам: простоте концепции и ее неослабевающей со временем эффективности. Пока компании рассматривают знания как критически важный ресурс, использованию сторителлинга для передачи и сохранения организационной мудрости будет уделяться пристальное внимание.

## **Наставничество и сторителлинг как способы передачи знаний в рабочей среде\***

УОЛТЕР СВОП

ДОРОТИ ЛЕОНАРД

МИМИ ШИЛДЗ

ЛАЙЗА АБРАМС

Знания, или ключевые способности (Leonard-Barton, 1995), позволяют организациям конкурировать на рынке. Как отмечают многочисленные исследования, бóльшая и, вероятно, самая важная доля таких способностей представляет собой нематериальные интеллектуальные активы (Cohen and Prusak, 2000; Itami, 1987). Иными словами, нематериальные активы существуют в виде неявных знаний, в том числе и сложившихся в ходе развития взаимоотношений между людьми. Управление знаниями представляет собой сложнейшую задачу, потому что эти нематериальные активы создаются в результате динамичных, неструктурированных и часто незаметных процессов, которые плохо поддаются формализации и включению в официальные программы обучения и не улавливаются информационными системами. Неявность этих знаний служит причиной того, что попытки передачи интеллектуальных активов внутри организаций и между ними (например, в качестве передового опыта) не всегда успешны (Skulanski, 1996). Нонака и Такеучи (1995), рассматривая эту проблему, назвали передачу неявного знания «социализацией», а превращение явного знания в неявное — «интернализацией». В этой главе мы расскажем о влиянии на эти когнитивные процессы, которое зависит от понимания того, как люди учат и учатся друг у друга. Хотя это неформальное обучение происходит в различных условиях и может развиваться по-разному, мы выбрали для обсуждения два взаимосвязанных инструмента: наставничество и сторителлинг. Выбрали потому, что, во-пер-

---

\* © 2001, M. E. Sharpe, Inc. Печенечатоно из *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1 (Summer 2001), pp. 95–114. С разрешения.

вых, эти инструменты в большей мере, чем другие, поддерживают передачу знаний; во-вторых, наставничество и сторителлинг — хорошие примеры интернализации и социализации и используются достаточно часто, а в-третьих, необходимую информацию всегда можно найти в литературе по менеджменту и когнитивной психологии.

## **Предпосылки исследования**

Основные сведения, приведенные в этой главе, взяты из литературы по менеджменту и когнитивной психологии. Из исходного списка литературы по проблемам наставничества, который включал сотни публикаций, для начала были отобраны 68, затем этот список был сокращен до 27 публикаций, описывающих или анализирующих конкретные эмпирические исследования. Большинство из них рассматривали конкретные ситуации, связанные, например, с гендерными проблемами. Список публикаций по проблемам использования сторителлинга тоже был сужен — с 115 до 44 эмпирических исследований (включая описания практических случаев) и обзоров. Литература по когнитивной психологии отбиралась по результатам анализа исследований неформального обучения, включая аспекты имплицитного обучения, памяти и развития специальных знаний. Кроме того, двое из авторов данной работы в настоящее время проводят обширное исследование наставничества, из которого мы позаимствовали примеры, значимые с точки зрения управления организациями. Начиная с января 2000 г. мы занимались опросами наставников недавно созданных компаний и команд в Кремниевой долине, Бостоне, Вашингтоне, Индии, Сингапуре и Гонконге. Нашей главной задачей было отследить потоки знаний между опытными предпринимателями, выступавшими в роли «капиталистов-наставников», венчурных капиталистов, «инкубаторов», и начинающими предпринимателями, которых они «растили»<sup>1</sup>. В совокупности мы провели более 100 интервью, примерно половину из них — с наставниками. В настоящее время эти данные обрабатываются и анализируются. Результаты будут опубликованы позднее.

## **Природа опыта и передачи знаний**

Исследователи, занимающиеся управлением знаниями, часто говорят о том, что знание приходит с опытом. Леонард и Сенсипер (1998) в контексте бизнеса определяют знания как «информацию, которая релевантна, практична и по крайней мере отчасти опирается на опыт» (с. 113); Давенпорт и Прусак (1998) называют знания «изменчивой смесью имеющегося опыта, ценностей, контекстной информации и мнений экспертов» (с. 5)<sup>2</sup>. Но как человек становится экспертом? Для обретения полноценного опыта требуется около 10 лет (Simon and Chase, 1973), и нет фактов, говорящих о том, что этот процесс можно как-то ускорить. Хотя история знает гениев от рождения, даже Бобби Фишеру потребовалось девять лет интенсивной подготовки, чтобы завоевать

мировое признание. Опыт приходит со временем. Даже наиболее одаренные должны практиковаться, практиковаться и практиковаться — и почти всегда под руководством более опытного учителя. Это не означает, что стать экспертом благодаря должному прилежанию может любой. Из двух человек, обладающих одинаковыми природными способностями, экспертом становится тот, кто более активен в своей деятельности, будь то сочинение музыки, юридические науки или предпринимательство.

Опираясь на опыт, приобретенный за годы работы, эксперты распознают *модели*. Например, могут выборочно извлечь необходимую информацию, экстраполировать нужный для данной модели ответ и представить его в графическом виде (Ericsson, 1996). Конечно, всегда есть вероятность ошибки: какие-то сигналы могут ввести в заблуждение и заставят поверить в то, что эксперты столкнулись с известной моделью. Даже если модель все-таки идентифицирована верно, зачастую трудно точно объяснить, почему та или иная модель вызывает определенное поведение. Иными словами, процесс распознавания модели опирается на неявные знания эксперта, которые лежат в основе явного (и объяснимого) рационального подхода. Эксперты могут сформулировать примерные правила, но эти почти что стенографические замечания сильно связаны с контекстом (Simon, 1980). Только эксперт может сказать, когда данное правило применимо, а когда модель опыта следует рассматривать как исключение. В целом, предпринимателю, который начинает развивать новый бизнес, следует придерживаться старого известного правила — «внимание, внимание и еще раз внимание». Это правило легко усвоить и даже применить на практике. Но лишь опытный наставник почувствует, когда диапазон действий необходимо расширить. Например, в нашем исследовании один наставник, работавший с начинающим предпринимателем, с самого начала становления его бизнеса побуждал его сфокусироваться на конкретном продукте, пока не понял, что рынок для этого продукта еще определен. Поэтому он предложил предпринимателю обратить внимание сразу на три потенциальных рынка и, проанализировав ситуацию на каждом из них, сделать окончательный выбор. Хотя правила передаются легко, моделям, которые помогают принять решение о том, как и когда применять эти правила, научить не так-то просто.

Еще один наставник так рассказывал о своей способности работать с новым бизнесом, распознавая модели:

Эти модели всегда с вами... За свою жизнь вы принимали на работу, продвигали и увольняли сотни людей и знаете, что это такое. Вы знаете, что на собеседовании люди о чем-то говорят, а что-то скрывают, когда дело доходит до рекомендаций; вы знаете, что люди могут вести себя правильно или неправильно с политической точки зрения... Через некоторое время в определенной ситуации вы можете сказать: «Ну вот это как раз тот случай...» Иными словами, вы уже можете прогнозировать, что произойдет<sup>3</sup>.

Эти две характеристики — «десять лет на приобретение опыта» и распознавание моделей на основе этого опыта — ограничивают возможность передачи знаний (особенно неявных) от экспертов новичкам. Но в своей выдающейся работе Нонака и Такеучи (1995) выделяют два процесса создания и передачи неявных знаний. Один из них — интернализация — «процесс воплощения явных знаний в неявные. Это тесно связано с «обучением на практике»» (с. 69). Второй процесс — социализацию — они определяют как «процесс обмена опытом и создания неявного знания, например общих интеллектуальных моделей и технических навыков» (с. 69). Интернализация и социализация обычно происходят в рамках неформальных процессов.

Люди воспринимают знания «неофициально», порой неосознанно. Другими словами, они многому учатся, обедая в кафе, болтая в коридоре, наблюдая за поведением своих коллег и руководителей, а также косвенно — на опыте окружающих. Поэтому передача знаний может происходить, даже если нет осознанного намерения учить или учиться. Но опытные члены организации могут помочь начинающим интерпретировать события, понять технологии и бизнес-процессы, воспринять ценности и нормы организации. Процессы интернализации и социализации могут поддерживаться или сдерживаться экспертами организации, т.е. такое неформальное обучение можно поощрять или ограничивать практикой управления. Наставничество и сторителлинг — два способа неформального обучения, о которых пойдет речь в этой работе.

## **Наставничество как способ неформального обучения**

Слово «ментор» (наставник) встречается еще в поэме Гомера «Илиада». Царь Итаки оставил своего сына Телемаха на попечении Ментора, который наставлял и обучал молодого человека в течение десяти лет, пока его отец воевал с троянцами. Поэтому наставниками всегда называли тех, кто обучает других. Наставничество в качестве важного механизма передачи знаний получило особое признание в последние 10–20 лет. Однако литература по проблемам наставничества посвящена, прежде всего, тому, как структурировать взаимоотношения наставника и ученика (ментора и протеже<sup>4</sup>) (Noe, 1988), а также рекомендациям по поведению наставника (Benabou and Benabou, 1999) и описанию его функций (Kram, 1985; Kram and Isabelle, 1985). Польза наставничества выражается в большей приверженности работе и снижении текучести кадров (Mullen, 1994), но, как показывают 68 изученных нами источников, никто не занимался исследованием связи наставничества и увеличения объема знаний в организации. Однако в ряде работ утверждается, что люди, которым помогали наставники, лучше работали и быстрее продвигались по служебной лестнице (Lunding, Clements, and Perkins, 1978; Scandura, 1992), вероятно, за счет того, что учились у своих наставников и усваивали их знания. Очевидно, что наставники, как официально назначенные, так и неформальные<sup>5</sup>, выступают в роли неформальных учителей, когда передают свои знания<sup>6</sup>. В последние

годы концепция наставничества стала включать взаимопомощь (Dahle, 1998; Kram and Isabelle, 1985) и «обратное наставничество», т. е. процесс получения знаний от ученика (Mullen and Noe, 1999).

### **Чему учат наставники?**

Большая часть работ о ключевых (Pralhad and Hamel, 1990), или динамических компетенциях (Teece, Pisano and Shuen, 1997), посвящены двум аспектам: критически важным навыкам и системам управления. Но Леонард-Бартон (1995) предполагает, что для построения интеллектуальных активов важны нормы и ценности, поскольку они управляют тем, как отдельные сотрудники создают, оценивают, усваивают и распространяют различные виды знаний<sup>7</sup>. Поэтому следует ожидать, что в процессе обучения можно будет наблюдать все три вида знаний.

Пытаясь обнаружить какую-либо информацию о передаче *навыков*, мы нашли на удивление мало сведений в литературе о неформальном обучении *техническим* навыкам. Видимо, технический опыт учитывает частично оценки наставника, о чем писали многие исследователи (Benabou and Benabou, 1999; Covalski et al., 1998; Pfleeger and Mertz, 1995) или результаты коучинга, на что указывает Нои (1988). Крам (1983) описывает коучинг как часть работы по профессиональному развитию, выполняемой наставниками. Бенабу и Бенабу (1999) включают обучение «техническим и управленческим навыкам» в категорию «профессиональной функции», выполняемой наставниками. В одной работе, посвященной изучению источников технической информации, необходимой новичкам (Morrison, 1993), сообщается о том, что новички пытаются узнать, «как выполнять свою работу», прежде всего, задавая вопросы, как правило, своим супервайзерам<sup>8</sup>. Информацию такого рода гораздо чаще получают, обращаясь напрямую, чем с помощью наблюдения, или мониторинга, как называет его Моррисон. Моррисон полагает, что «поскольку техническая информация очень ценна, но сложна для мониторинга, новички, скорее всего, будут спрашивать о ней напрямую» (с. 582). Изучая наставничество в развивающихся молодых компаниях, мы обнаружили некоторое подтверждение этой идеи, когда наблюдали за наставниками, отвечавшими на запросы руководства, например когда они давали советы по оценке растущей компании или разъяснения по некоторым юридическим вопросам. Ковалески и др. (1998) пишут о том, что некоторые наставники в изученных ими аудиторских фирмах давали «рекомендации, [которые] могли быть очень конкретными и “жесткими”, по взаимоотношениям протее с клиентами и ключевыми партнерами, коммерческим аспектам деятельности фирмы, внешности и поведению протее и политике фирмы» (с. 314).

В литературе приводится много сведений о наставниках, передающих знания о деятельности организации и *системах управления*. «С помощью способов развития карьеры, таких как спонсорство, коучинг, протекция, вы-

ведение на передний план, заметность и сложные рабочие задания, молодому менеджеру помогают понять, как работает организация, и подготовиться к возможному росту» (Kram, 1983, с. 614). Наставники всегда находят возможности для обучения (Geiger, 1992; Van Collie, 1998). Знания о неформальных системах управления передаются с помощью так называемой «политической функции» наставника (Benabou and Benabou, 1999) или «точки зрения власти» (Ragins, 1997). Эти термины обозначают, кто что делает в данной организации. Бенабу и Бенабу (1999) пишут, что наставники дают «доступ к скрытой информации» и знакомят ученика «с неформальными сторонами жизни организации». Уилсон и Элман (1990) предполагают, что наставники учат своих учеников «пробираться через тернии политической системы организации». Особенно полезно узнать «кто есть кто», т.е. ознакомиться с влиятельными «сетями принятия решений» (Benabou and Benabou, 1999) и контактами наставника (Geiger, 1992; Pfleeger and Mertz, 1995; Simonetti, Ariss, and Martinez, 1999; Walsh and Borowski, 1999). Наше исследование подчеркивает важную роль наставников в знакомстве команд с источниками управленческого таланта (включая фирмы по подбору персонала), финансирования (например, венчурные капиталисты и «ангелы-инвесторы») и потенциальными партнерами (Leonard and Swar, 2000).

Наставники обучают *нормам* поведения и передают знания о *ценностях* организации — то, что Моррисон (1993) называет «нормативной информацией»<sup>9</sup>. Нормы подразумевают руководство поведением. Ковалески и др. (1998) сообщают: «Наставник должен представить себя ученику в качестве воплощенного символа. Как говорит один [наставник]: “Быть хорошим наставником означает предстать перед своим учеником так, чтобы он смог понять, как следует себя вести, выглядеть должным образом и быть партнером”». Однако многие исследователи наставничества часто объединяют нормы и ценности<sup>10</sup> в едином понятии организационной культуры. «Наставнику удается эффективно передать культуру организации, что можно оценить по усвоению языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании. Официальные каналы коммуникаций действуют слишком медленно и неуклюже, но наставники высокого уровня, близкие к процессу принятия стратегических решений, могут быстро передать своим ученикам суть этих решений, способствуя принятию ценностей компании» (Benabou and Benabou, 1999). Результаты нашего исследования показывают, что определение ценностей происходит в самом начале взаимоотношений наставника и ученика — часто при первой же встрече. Наставники и их команды неоднократно сообщали, что сознательно выбирали друг друга, исходя из общих ценностей, например желая развивать бизнес на длительной основе, а не просто быстро заключить сделку и получить прибыль (фирмы-однодневки).

По результатам изучения литературы мы сделали вывод о том, что информации о прямой позитивной связи между наставничеством и эффективностью



организации собрано мало. Однако наставничество действительно играет определенную роль в построении ключевых компетенций организации: исследования подтверждают передачу навыков, систем управления и ценностей, включая их неявные аспекты. Процесс наставничества подпадает под определение как социализации («распространение опыта»), так и интернализации («превращение явного знания в неявное» и «обучение на практике»).

Ниже мы рассмотрим, как все-таки же с помощью наставничества происходит неформальное обучение.

### ***Когнитивные механизмы обучения с помощью наставничества***

Нельзя ожидать, что из новичков люди моментально превратятся в экспертов. Прежде чем стать экспертом, надо пройти несколько уровней овладения знаниями. Говоря о ремеслах, мы сразу представляем ученика, который учиться и становится подмастерьем, а затем приобретает статус мастера — скрипичных дел или водопроводчика. Пианисты начинают с нуля и долго работают над собой, прежде чем становятся виртуозами. Для наставников, работающих с новичками, проблемой становится разрыв в знаниях. Экспертам не хватает терпения для руководства новичком, а новичку трудно с экспертом: скорее ему подошел бы другой наставник, обладающий сходным опытом, разница в знаниях с которым была бы не так велика. Литература по познавательным процессам описывает, почему трудно навести мосты через столь широкие пропасти и как идет неформальное обучение.

*Готовность к обучению.* Отсутствие необходимых знаний и базового опыта не позволяет новичку «зацепиться» и по-настоящему усвоить инструкции наставника. Когнитивная психология утверждает, что «опыт кодируется мозгом, связи в котором уже сформировались в результате предыдущих контактов с окружающим миром. Существующее знание оказывает мощное влияние на то, как мы кодируем и храним новые воспоминания (или пережитые другими события, переданные нам в историях)» (Schacter, 1996, с. 6). Чтобы информация стала знанием, должен существовать некий общий контекст, объединяющий ученика и того, кто делится знанием. Из-за отсутствия общей контекстной базы сообщения будут восприниматься в соответствии с идиосинкратическим опытом и памятью человека (Schacter, 1996). Экстраполируя идеи Выготского (1978) об интеллектуальном развитии, можно сказать, что информация находится вне «зоны ближайшего развития» ученика. По мере накопления опыта, возможно под руководством наставника, зона ближайшего развития ученика расширяется.

*Активное обучение.* Теоретики и практики единодушно говорят о важности активного обучения при знакомстве с моделями, которые лежат в основе развития опыта (Simon, 1980). Исследования в области когнитивной психологии подтверждают, что активное участие в изучении нового повышает вероятность

запоминания. Например, слово «скорее» лучше запомнится, если оно было подобрано учеником самостоятельно («Какое слово начинается на букву С и является синонимом слова «быстрый»?), чем просто было приведено в качестве примера (the «Generation Effect» [Soraci et al., 1994]). Изучая работу «капиталистов-наставников», мы обнаружили, что те предлагают молодым предпринимателям эксперименты, с помощью которых они могут учиться: один из наставников требовал демонстрировать образцы продукции разным группам потребителей, а не только тем, кого в тот момент «обхаживали». Другая наставница требовала, чтобы ее ученик лично проводил неофициальные рыночные исследования своего бренда. Нои (1988) упоминает об одном исследовании, показывающем, что наставники женщин-руководителей «предоставили им возможность действовать в разрез с организационными нормами ... и создали среду, которая способствовала экспериментам с новыми идеями и моделями поведения» (с. 66). Литература о менеджменте отмечает такие действия, как повышение ответственности ученика за проекты и руководство (Ibarra, 2000; Kram, 1983; Pfleeger and Mertz, 1995) или предоставление ученикам возможности делать собственные открытия (Starcevich and Friend, 1999). Обеспечить реальную практику — жизненно важно для развития опыта и умения распознавать модели.

*Метапознание и самоконтроль.* Термин «метапознание» (понятие о собственных интеллектуальных процессах) описывает то, как люди контролируют свое понимание проблемы, осознают, какая информация им необходима для ее полного осмысления, и начинают поиски этой информации. Эксперты обычно контролируют обучение, задавая вопрос за вопросом, чтобы сделать вывод о степени понимания со стороны подопечного и побудить ученика к более глубокому изучению вопроса. Такой вид сократического диалога представляет собой разновидность активного обучения и интернализации, что скорее относится к обучению через мышление, чем через действие. Один из интервьюируемых нами учеников сказал, что он многое понял о стратегии бизнеса своей компании, когда обдумывал, что должен ответить своему наставнику. Некоторые ученики признавали, насколько ценны для них требования наставников относительно понимания миссии компании, своей стратегии и умения за полминуты охарактеризовать свою компанию. Реакция наставника — важная часть процесса обучения: она показывает, считает ли наставник, что подопечный действительно усвоил урок. Современные исследования отмечают особую важность обратной связи, которая привлекает внимание ученика к конкретной задаче, и это особенно полезно для обучения, а вот обратная связь, которая фокусирует внимание на нем самом (например, насколько ученик компетентен) обычно вредит обучению (Kluger and DeNisi, 1996).

*Обучение через наблюдение.* Американские психологи-бихевиористы полагают, что обучение — исключительно результат позитивного подкрепления или наказания. Но исследования показали, что дети и взрослые учатся, прос-

то наблюдая за другими — особенно за моделями, заслуживающими доверия, сильными или ценными за какие-то качества; причем обучение идет без подкрепления и независимо от того, было ли у них намерение учиться (Bandura, 1977). «Важнейшим для запоминания надо считать то, как человек обрабатывает материал, а не то, собирается ли он изучать его» (Anderson, 1995, с. 192). Таким образом, когда новички погружаются в атмосферу организации или культуру, ценность которой для них бесспорна, а их наставник — человек, которым они восхищаются, значительная часть учения может происходить через наблюдение за поведением эксперта. Браун, Коллинз и Дугид (1989) подчеркивают важность того, что обучение становится частью культуры, деятельностью «аутентичной», т.е. «связной, осмысленной и целенаправленной... когда то, что люди усваивают, является продуктом окружающей их культуры, а не явного обучения» (с. 34). В нашем исследовании некоторые наставники играли роль «виртуального генерального директора», который принимал на себя функции высокопоставленного руководителя новой компании, а подопечный наблюдал и учился. Один из учеников отметил, что его наставник, который пришел в компанию как президент, показал, как эффективно формировать команду, устанавливать приоритеты, составлять бюджет и управлять конфликтными ситуациями. Моделирование поведения — эта та самая «социализация» Нонаки и Такеучи, при которой обучение происходит неформально и часто неосознанно.

Кроме практических знаний, хорошей реакции и исполнения роли модели наставники привносили в отношения с учеником и свой опыт, когда рассказывали им истории. Как отмечает Ибарра (2000): «Самые успешные профессионалы неоднократно говорили, как им помог партнер, который находил время рассказать им о бизнесе и о том, как добиться успеха в партнерстве» (с. 153). Далее мы обратимся к подробному освещению роли сторителлинга в передаче знаний, независимо от того, являлись рассказчики наставниками или нет.

## **Сторителлинг как неформальное обучение**

Сторителлингом мы называем *подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально*. Такие рассказы, как правило, имеют сюжет, основных героев и развязку. Мораль истории или вывод, как правило, подразумевается, но может выражаться и открыто. Обычно эти истории исходят из глубин организации и поэтому отражают ее нормы, ценности и культуру. Однако наставники вне компании используют истории из прошлого, чтобы подчеркнуть ключевые навыки, системы управления, нормы и ценности, общие для всех организаций. Например, Мартин и ее коллеги (1983) выявили семь типов историй, которые характерны для самых разных организаций:

- История о несоблюдении правил.
- Насколько человечен начальник?
- Может ли человек подняться с низа до самого верха?
- Не уволят ли меня?
- Поддержит ли меня организация, если придется переезжать?
- Как босс реагирует на ошибки?
- Как организация преодолевает препятствия?

Исследования в области когнитивистики показывают, что для действия с большей вероятностью будет использована *запоминающаяся* информация, чем та, которая остается неосознанной и не извлекается из памяти. Поэтому все, что обычно делает информацию более запоминающейся, с большей вероятностью придаст ей смысл. Поскольку истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы, то они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее. Кроме того, истории, благодаря богатому набору деталей контекста, которые обычно в них содержатся, идеальные носители неявных аспектов знания (хотя то, что обычно «кодирует» для себя слушатель, может быть и не связано с намерениями рассказчика [Schank, 1990]).

### **Чему учат истории**

Для передачи разных видов знаний необходимы разные истории. Скорее всего, неправильно, не задумываясь использовать любые истории при передаче важнейших навыков, систем управления, норм и ценностей в качестве *стратегии* создания ключевых способностей в организации. Критические навыки, включая глубокое знание предметной области, передать с помощью сторителлинга довольно трудно. Для усвоения таких конкретных форм знания люди полагаются на формальное образование, ученичество или наставничество, программы обучения и самообучения. Действительно, нам ничего не известно об исследованиях, в которых критические навыки передавались бы с помощью сторителлинга. Мартин (1982) отмечает: «Представители организаций предпочитают по возможности использовать явные, однозначные средства коммуникаций, чтобы избежать недоразумений или различных интерпретаций»<sup>11</sup> (с. 257).

С помощью сторителлинга можно передавать знания о системах управления. В качестве примера приведем случай из нашего исследования:

Молодой финансовый директор предложил совету директоров инвестировать свободные средства компании для получения некоторого дополнительного дохода. Один из членов совета, опытный предприниматель, рассказал историю о другом финансовом директоре, который предложил инвестировать средства компании в высокодоходный инструмент. Тогда

один из членов совета сказал ему: «Никто не вспомнит о лишних полутора процентах, который вы зарабатываете. Но все будут помнить о десяти миллионах, которые вы потеряете».

Еще одна история, рассказанная Уилкинсом (1984), может служить примером истории вида «Не уволят ли меня?»:

В трудное время компания решила не увольнять 10% персонала, а потребовала, чтобы все, включая руководство, согласились на 10%-ное снижение заработной платы и 10%-ное уменьшение продолжительности рабочего времени (с. 46).

Эта история содержит больше явных знаний о том, как ведутся дела в компании (системы управления). Однако скрытый смысл ее заключается в том, что все сотрудники одинаково важны и что во время кризиса все работают вместе, в одной команде (ценности).

Одна из неприятных истин об управлении заключается в том, что основателей компании часто отодвигают на второй план по мере того, как компания растет и для руководства ею требуются новые навыки. В нашем исследовании с помощью историй наставники иногда сообщали о вероятности смены генерального директора. Команда основателей одной молодой компании сказала своему наставнику, что они хотели бы сделать президента компании ее генеральным директором. Наставник отговорил их от этого, рассказав следующую историю:

Основателя компании и ее генерального директора подчиненные очень любили и хотели, видеть его постоянным директором. Но наставник понял, что у того недостаточно навыков, чтобы перевести компанию на новый уровень и — к большому неудовольствию команды — не рекомендовал этого делать. Через несколько месяцев правильность решения стала очевидной, и даже сам основатель признал, что наставник был прав и ему нужно учиться, чтобы из него получился настоящий генеральный директор.

Наставник увидел сходство этих моделей, передал его с помощью истории и убедил команду в мудрости своего решения.

Организационные ценности ясно и недвусмысленно иллюстрирует следующая история — хороший пример истории вида «Как босс реагирует на ошибки?»:

Управляющий завода компании Chaparral Steel добился установки очень дорогого станка с магнитной дугой для обработки стальных балок. Возникающее магнитное поле притягивало кусочки металла, и попытки устранить этот недостаток ни к чему не привели. В конце концов станок заме-

нили, а управляющего перевели на должность вице-президента. (Leonard-Barton, 1995, с. 119)

Эта история подчеркивает ценность разумного риска для Chaparral Steel. Сотрудники знают, что, если у них возникнет творческая идея, которую компания поддержит, их не накажут, если идея не сработает. Предполагается, что инициатор сделает выводы из своей ошибки и станет более ценным членом организации.

Эти примеры подчеркивают несколько важных моментов в передаче знаний. Во-первых, системы управления, нормы и ценности можно легко передавать через повествование и его (часто подразумеваемую) мораль. Для передачи знаний, насыщенных неявными аспектами, особенно полезны конкретные истории, с которыми слушателям нетрудно связать собственный опыт. Как уже было сказано, передача знаний о навыках и предметных областях в большей степени опирается на явные, формализованные средства коммуникаций, а не на истории.

Во-вторых, одна история с богатым контекстом может передать знание, часто неявное, сразу о нескольких ключевых способностях компании. Например, история вида «Как организация преодолевает препятствия?» повествует о том, что сотрудники, представляющие результаты работы руководству, могут столкнуться с резкой критикой, сопровождающейся окриками, унижением, разбрасыванием их бумаг. В то время как на явном уровне эта история, возможно, нелестно оценивает конкретные организационные ценности или системы управления, скрытая мораль заключается в том, что руководство переживает о качестве и что ваша карьера зависит от успеха такого «посвящения» (Wilkins, 1984, с. 46).

В-третьих, когда история поддерживает явно выраженные ценности компании (как это обычно и бывает), она служит мощным подкреплением и привлекает внимание сотрудников (Martin, 1983). Если же она им противоречит, то ее неявная мораль может свести на нет явное послание. Более того, для каждого из семи видов историй, как их описывает Мартин, можно найти негативные и позитивные примеры. На каждую позитивную историю о «человечности начальника» найдется по крайней мере одна, изображающая начальника придурком. Исследование Нойхаузера (1993), охватывающее 100 человек в различных организациях, показало, что 90% из них рассказывают о своих компаниях *негативные* истории.

В следующем примере руководство не смогло оценить силу и устойчивость негативных историй и упустило возможность для движения вперед:

Консультант, приглашенная для продвижения инноваций в большой производственной компании, поинтересовалась, как в компании относятся к риску. Менеджеры качали головами. «Наш новый генеральный директор, — сказали они, — много чего наговорил с тех пор, как пришел к нам четыре года назад. Он говорит, что не возражает, если мы будем рисковать, но на самом деле ничего не выйдет: нельзя». Когда она стала настаивать и

попросила привести факты, они вспомнили несколько историй о сотрудниках, чьи карьеры пошли под откос, после того как те попытались рискнуть. Но все эти истории произошли по крайней мере восемь лет назад, еще до прихода нового директора. Печальные рассказы об опасности риска не были вытеснены из коллективной памяти какими-либо позитивными историями. Директор не знал, что эти устойчивые мифы сохранились в организационной культуре и влияли на поведение людей<sup>12</sup>.

В этой истории о «реакции на ошибки» руководитель действительно хотел поощрить разумный риск. Но яркие, впечатляющие, хотя и устаревшие истории, сохранившиеся в компании, наносили вред ее ценностям.

Необходимо понять, в чем кроется сила таких историй, чтобы суметь воспользоваться их потенциалом для передачи знаний и уменьшить негативное воздействие.

### ***Когнитивные механизмы обучения с помощью сторителлинга***

*Эвристика доступности.* Когда событие хорошо запоминается, возникает сильное желание поверить в его правдивость или в то, что вероятность чего-либо подобного очень велика (Tversky and Kahneman, 1973). Например, вероятность погибнуть, столкнувшись в лесу с лосем, гораздо выше вероятности смерти в лапах медведя. Поскольку очень мало кто знает о том, как людей затапывали лоси, но при этом большинство из нас слышали ужасные рассказы о нападении медведей, нетрудно представить и преувеличить вероятность такого события. Поэтому если аспекты корпоративной культуры или системы сделать ярче, например преподнести их в виде историй, эвристика доступности говорит о том, что они запомнятся лучше, будут переработаны и их будут считать более реальными, чем те, что поддерживаются только приблизительными или абстрактными данными.

Эксперимент, проведенный Джоан Мартин и Мелани Пауэрс (например, Martin, 1982) дает нам такой пример. Студентам программы MBA Стэнфордского университета предложили ознакомиться с рекламой нового сорта белого вина из одной калифорнийской винодельни. Все студенты прочитали часть анонса, где винодельня заявляла о том, что будет систематически придерживаться специальных правил, принятых в области Шаблы во Франции. Но одни студенты прочитали только этот абзац, а другие — историю и о том, как хозяин винодельни собирается делать вино по новым правилам. Третья группа студентов прочитала только заявление и ознакомилась с цифрами, которые служили его обоснованием (т.е. насколько часто будут применяться новые процедуры). Четвертая группа изучила историю и цифры. Несмотря на то что эти студенты, в целом ориентированные на количественные показатели, указали, что, по их мнению, самое убедительное — это цифры, те, кто прочитал историю, были более уверены в правдивости официального заявления, чем остальные. В соответствии с эвристикой доступности, или

«эффектом яркости», история позволила лучше представить себе новую процедуру и считать ее более вероятной.

*Усвоение.* Чем больше люди размышляют о полученной информации и интегрируют ее с тем, что уже знают, тем лучше они это запомнят. «То, что мы уже знаем, влияет на то, что мы выбираем и кодируем; то, что для нас значимо, спонтанно усваивается так, чтобы потом легче было вспоминать» (Schacter, 1996, с. 45–46). Например, мы лучше запоминаем информацию, когда можем развить ее, создавая яркие образы, опирающиеся на наш опыт. Действительно, обычное мнемоническое правило для запоминания ряда слов предлагает придумать визуальные образы или составить рассказ, который включает все эти слова (Schacter, 1996). Когда нам дают словесные или цифровые данные, у нас есть очевидное средство закодировать их. Но если та же информация представляется и кодируется яркими образами, есть два способа извлечь эту информацию, делая ее более доступной (Paivio, 1989). Истории — это простой способ сочетания вербальной и визуальной информации. Если история достаточно понятна и динамична, она почти наверняка вызовет визуальные образы, дополняющие сюжет и повышающие вероятность запоминания.

*Эпизодическая память.* Если вас попросят вспомнить столицы стран Европейского Союза (ЕС), это может вызвать некоторые затруднения. Сколько стран входит в ЕС? Какие это страны? Столица Германии — это Бонн или Берлин? Однако, если вы только что совершили гранд-тур по столицам Европы, вы, вероятно, сможете вспомнить их без усилий и даже перечислить в том порядке, в котором посетили. Кроме того, вы сможете воссоздать в памяти основные достопримечательности каждого города — замки, в которых были, какие-то особенные блюда и т.д. Воспоминания о событиях, непосредственным участником которых вы были, называются *эпизодической памятью*, а общее знание о мире, включая названия столиц, — *семантической памятью* (Tulving, 1972). Это не значит, что в эпизодической памяти не бывает ошибок — где был этот собор: в Мадриде или в Лиссабоне? — но воспоминания, основанные на личном опыте, приходят в голову проще, пусть и с некоторой «подсказкой» («Разве не в ресторанчике рядом с собором мы выпили по стаканчику портвейна?»). Недавние исследования предполагают, что информация эпизодической памяти сохраняется непосредственно в гиппокампе, а затем медленно передается на длительное хранение в неокортекс (Moll and Miikulainen, 1997). Результатом этого становятся «кажущееся неограниченным хранение повседневного опыта, и система воспроизведения, которая дает нам доступ к опыту с частичной активацией его компонентов» (Moll and Miikulainen, 1997). Истории явно эпизодически по своей природе. Если рассказчик способен нарисовать слушателю достаточно яркую картину, которая позволит ему косвенно пережить историю, многие ее свойства будут закодированы и легко придут на память.



Факты когнитивной психологии представляются, таким образом, вполне систематическими. Если истории помогают процессу разработки, например устанавливают связь с личным опытом слушателя, или созданию ясных визуальных образов, они будут лучше запоминаться и поэтому станут более эффективными носителями знаний, чем данные, приведенные просто в виде списка. Особенно важно, что яркие повествования будут с большей вероятностью восприниматься как правдивые или возможные. «Если вы хотите, чтобы люди помнили информацию и верили в нее, лучшая стратегия — представить эту информацию в виде истории» (Solovy, 1999). Деннинг (2000) приводит замечательный рассказ от первого лица об открытии убедительных преимуществ историй над риторикой при превращении Всемирного банка в Банк знаний.

## Выводы для руководителей

В этой главе мы утверждаем, что навыки, системы управления, нормы и ценности, вплетенные во взаимозависимые системы знаний, называемые ключевыми способностями, имеют для организаций крайне важное значение. Эти виды знаний, особенно их неявные аспекты, передаются через процессы социализации и интернализации. Наставничество и сторителлинг — это два механизма, которые играют ключевую роль в этих процессах. Менеджерам нужно представлять и понимать когнитивные процессы, лежащие в основе этих видов неформального обучения. Наш обзор литературы по менеджменту и когнитивной психологии, посвященный этим двум процессам, позволяет сделать ряд выводов для руководителей. В табл. 12.1 мы обобщили основные находки (колонка 1) и сделали выводы из каждой из них (колонка 2). Каждый вывод, в свою очередь, предполагает конкретные действия со стороны менеджеров (колонка 3). Обратите внимание, что в колонке 3 приведены лишь примеры таких действий.

Большинство наставников могут обучать, потому что за годы практики в определенной сфере или организации они наработали опыт, а не потому, что они хотят учить или имеют опыт наставничества. Потенциальные действия, предлагаемые в табл. 12.1, основанные на изучении того, как люди учатся, не всегда очевидны, их реализация — процесс непростой и небystрый. Они также неэффективны в краткосрочной перспективе. Наставники, которые следуют этим рекомендациям, будут прекрасными учителями, но вознаградят ли их за передачу опыта? Даже одна из самых простых операций — повторение действий наставника — требует наличия двух людей, хотя для выполнения работы необходим только один. Работа «по копированию» в большинстве компаний не оплачивается.

Более того, не все эксперты знают, как связать свои знания и фрагментарную или неполную базу опыта новичка. Чем больше этот разрыв, тем больше усилий требуется и от наставника, и от ученика и тем больше разочарований может принести неполная коммуникация и той и другой стороне. Мы отме-

**Таблица. 12.1.** Некоторые выводы когнитивных исследований для менеджеров

Когнитивный принцип	Вывод	Возможные действия
Активное участие в собственном обучении делает его эффективнее	Предоставить возможность для активного обучения	Наставникам следует разработать упражнения для активного обучения и наделить своих подопечных ответственностью за проекты
Отсутствие понимания базы знаний затрудняет обучение новичков	Чем больше разрыв в знаниях между наставником и учеником, тем сложнее передача знаний	Ученики и подмастерья могут стать наставниками для новичков Экспертам может понадобиться инструктаж о том, как надо обучать
Самоконтроль и самоанализ прогресса обучения повышают его эффективность	Протеже учатся лучше, если они сами анализируют свое обучение	Наставникам следует помогать подопечным проводить самоанализ, причем оценка их прогресса должна затрагивать конкретное задание, а не личность
Люди учатся, наблюдая модели поведения, особенно те, которые вызывают восхищение или демонстрируют силу	Обучение может быть неформальным и непреднамеренным	Подопечным нужно позволить — и поощрять их к этому — копировать действия своих наставников
Опыт приходит с годами	Прямых путей для передачи знаний нет, но есть удачные	Если наставничество должно выдержать проверку временем, его необходимо вознаграждать и встраивать в систему организации
Способность распознавать модели и делать выводы — отличительная черта опытного специалиста	Чтобы стать экспертами и научиться выделять модели, нужна практика	Наставникам нужно предоставить ученикам возможность получить опыт на реальных примерах или с помощью имитаций и описаний практических случаев
Информация должна быть подана в запоминающейся форме, тогда она с большей вероятностью повлияет на отношение и поведение	Истории более эффективны для передачи знаний, чем утверждения. Столкнувшись с общепринятой нормой и противоречащей ей историей, люди с большей вероятностью поверят истории	Руководителям нужно искать в культуре организации истории, которые поддержат ценности, нормы и системы управления, важные для ключевых способностей организации

тели, что одни эксперты были невероятно терпеливы с новичками и, оценивая уровень их понимания, дозированно передавали необходимые знания, понятным языком. В других случаях эксперты были крайне разочарованы, обнаружив, что у новичка нет даже базовых знаний. Как видно из табл. 12.1, системы наставничества могут быть построены таким образом, что обучение проводит тот, кто обладает сходным уровнем знаний (например, ученики обучают новичков). Это позволяет сократить разрыв в знаниях. Мы наблюда-

дали за работой молодых предпринимателей — это уровень ученика, — которые с явным успехом обучали новичков.

Неизбежный вывод из нашего исследования заключается в том, что наставничество требует времени и последовательного подхода. Две силы, мешающие передаче опыта от наставника подопечному, — это нехватка времени (как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях) и то, что все чаще люди переходят из организации в организацию, собирая различный опыт и знания. На деле эти тенденции могут создать спрос на наставничество, не только потому, что у людей становится меньше времени на самостоятельный разгон, но и потому, что нужно активно и постоянно учиться в связи с переходами из организации в организацию. Поскольку ценность опыта растет, руководителям нужно научиться видеть потенциал учеников и подмастерьев с точки зрения обучения других и соответствующим образом направлять потоки знаний (рис. 12.1).

Наставничество требует легкого и искусного руководства. Официальная программа наставничества не принесет результатов, особенно если наставники не заинтересованы, не вознаграждаются за обучение и не владеют особыми приемами обучения. Менеджерам следует подумать, как структурировать программы поощрения, чтобы наставничество вознаграждалось и считалось ценным вкладом в дело организации. Наставники и их подопечные, которые сами выбрали друг друга, будут работать успешнее, чем назначенные официально. При этом наставникам следует оказывать определенную помощь, чтобы их работа была более эффективной.

Наше исследование позволило сделать некоторые выводы и об использовании сторителлинга. Менеджеры, которые занимались потоками знаний, обычно не вмешивались в кажущиеся несущественными мифы и слухи. Но, как мы увидели, эти истории являются мощными носителями неявных знаний. Большая часть историй, рассказываемых в организациях в неофициальной обстановке, имеет негативный характер. Поэтому менеджерам, интересующимся тем, как накапливается знание в организации, нельзя игнорировать эти факторы. Истории, которые передают или иллюстрируют системы управления, ценности и нормы, будут с большей вероятностью приниматься на веру и использоваться на практике, чем просто формулировки правил и норм. Поэтому руководителям следует найти в памяти организации истории, которые поддерживают ее цели и миссию.

Как и наставничество, сторителлинг — это деятельность, на которую можно оказывать влияние, но нельзя манипулировать ею напрямую. Один из

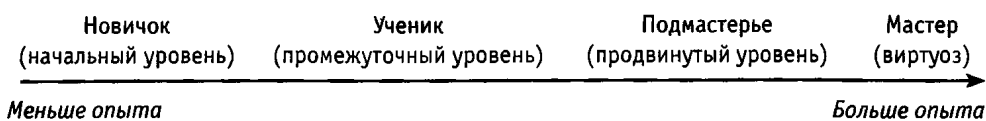


Рис. 12.1. Континуум опыта

возможных видов поведения руководителей, который следует из признания силы историй, это *создание* историй для выделения стратегических моментов в жизни организации:

Мы можем воспользоваться тем, что хорошая история способна дать примеры для подражания и раскрыть новые знания и способности, которыми мы обладаем, но не используем. Создание сценариев на основе этого нового видения реальности поможет улучшить наше планирование и реализацию. (Snowden, 1999, с. 5)

Мы полагаем, что искусственно созданные истории будут менее эффективны, чем подлинные. Сотрудники нередко относятся к руководству с подозрением. Стоит только произойти утечке информации о «придуманном сценарии», как этот факт станет основой для истории («Конечно, начальник — *тоже* человек и *тоже* лжет») и раздует пламя цинизма. Если ценности и нормы организации действительно соблюдаются, истории должны рассказывать о поведении, которое поддерживает такие взгляды. Если же в организации существуют истории только об обратном, то это тревожный сигнал для руководства.

Наконец, литература обращается к вопросам конфигурации и использования информационных технологий. Хотя изучение этого вопроса не относится к нашей теме, все же следует привести некоторые соображения. Если истории сильны даже в словесной форме, их воздействие можно усилить с помощью мультимедийных средств. При разработке истории рассказчик, опираясь на зрение и слух, может внести в историю больше значений и деталей<sup>13</sup>, визуализируя среду, в которой разворачивается сюжет. Информационные технологии могут поддержать наставничество. Имитации, расширяющие возможности эксперта, можно использовать на практике, при обучении в искусственно созданной среде. Компьютерные системы помогут ученикам обучать новичков (или подмастерьям — учеников), предоставив доступ к репозиториям знаний, которые непонятны непосвященным, но могут быть интерпретированы кем-то, кто обладает большим опытом. Информационные технологии станут незаменимым инструментом наставничества, поскольку с их помощью сотрудники, работающие в удаленном доступе, смогут взаимодействовать виртуально для обмена знаниями в сообществах практиков.

Независимо от того, используется ли технология для интернализации или социализации, менеджеры смогут сделать больше для создания интеллектуального актива, если поймут, *почему* и *как* происходит неформальное обучение, а не просто признают факт, что такое обучение имеет место быть. Более того, механизмы распространения знаний в виде наставничества и сторителлинга могут быть усилены неформальными действиями руководителей.

*Выражение признательности.* Авторы с благодарностью принимают поддержку Institute of Knowledge Managment, администрации вице-президента Уни-

верситета Тафтса по вопросам искусства, науки и техники и Исследовательского отделения Гарвардской школы бизнеса.

### Примечания

1. Первый отчет об этом исследовании приводится у Леонард и Свопа (2000).
2. Нонака и Такеучи (1995): «Во-первых, знание, в отличие от информации, связано с *убеждениями* и *приверженностью*. Знание — это функция некоторой позиции, точки зрения или намерения. Во-вторых, знание, в отличие от информации, связано с *действием*. Это всегда знание “в определенных пределах”. И в-третьих, знание, как и информация, соотносится со *значением*. Оно рационально и связано с контекстом» (с. 58). По определению Давенпорта и Прусака (1998), знание «определяет границы для оценки и усвоения нового опыта и информации. Оно возникает и применяется в головах знающих. В организациях оно часто содержится не только в документах или репозиториях, но и в организационных порядках, процессах, обычаях и нормах» (с. 5).
3. Из интервью с Фредом Лукони.
4. Хотя слово «наставник», похоже, стало в данном контексте общепринятым, для обозначения человека, которого опекает наставник, пока нет устоявшегося термина. Слово «наставляемый» — слишком искусственное и может внести путаницу при использовании вместе со словом «наставник», а слово «протеже» подразумевает «формовку» в соответствии с образом наставника, что не всем нравится. Однако для целей данной публикации за неимением лучшего термина мы воспользуемся словом «протеже».
5. Самостоятельно образовавшиеся команды наставников и учеников обычно оказываются более эффективными, чем назначаемые руководством. Однако, поскольку люди склонны выбирать тех, кто похожи на них самих, иногда необходимы формальные программы наставничества, чтобы предоставить наставников существующим в организациях меньшинствам (Ragins and Cotton, 1991).
6. Крам (1983) разделяет функции наставничества на функцию развития карьеры (спонсорство, выведение на передний план и заметность, коучинг, протекция, сложные задания) и психосоциальную функцию (ролевое моделирование, принятие и подкрепление, советы и дружба). Большинство этих функций управляют информацией и даже знаниями, но не все делают это напрямую. Хотя ученики, несомненно, учатся, выполняя сложные задания и получая подкрепление, наиболее явно знание передается с помощью коучинга, ролевого моделирования и консультаций. Бенабу и Бенабу (1999) разделяют функции наставничес-

- тва на три группы: профессиональные, политические (которые входят в функции развития карьеры у Крама) и психосоциальные.
7. Леонард-Бартон (1995) предлагает четыре измерения, из которых здесь применимы только три: критически важные навыки, системы управления, нормы и ценности. Четвертое — это технические системы, в которых может содержаться знание, например программное обеспечение, разработанное компанией, или специальное оборудование.
  8. Не все супервайзеры считают себя наставниками, и некоторые исследователи предполагают, что супервайзеры не должны быть ими (Kram, 1983). Другие утверждают, что самыми лучшими наставниками оказываются супервайзеры (Burke, Mckeen, and McKenna, 1993).
  9. Моррисон (1993), включивший в свое исследование и наставников-коллег, обнаружил, что новички склонны обращаться за информацией к равным по положению коллегам, а не к супервайзерам, но вторая волна исследований, проведенная через шесть месяцев, такой разницы не отметила.
  10. Хотя нормы и ценности можно рассматривать как сходные концепции, у них есть несколько различий. *Нормы* (стандарты правильного поведения) руководят принятием индивидуальных решений в организации. Например, нормы могут диктовать стиль одежды, детали, приемлемые при проектировании продукта. Нормы могут упростить приобретение знаний, например указывая, как должны распространяться знания вне границ группы. Нормы могут также сдерживать потоки знания. Например, неявная норма «не раскачивай лодку» может лишить сотрудников желания рисковать, бросая вызов здравому смыслу. *Ценности* — это глубоко укоренившаяся убежденность в том, что именно представляет для организации наибольшую важность. Например, основатели компаний Johnson & Johnson и Hewlett-Packard оставили духовное наследие, которое управляет взаимодействием этих компаний с обществом и по сей день.
  11. Тем не менее можно представить такой контекст, в котором критические навыки *могут* быть переданы с помощью историй, особенно если эти навыки несут в себе массу неявных знаний. Например, критические навыки, используемые психиатром или клиническим психологом для установления отношений с пациентами, могут быть частично переданы с помощью историй, рассказанных опытными практиками.
  12. Этот пример заимствован из консультационной практики одного из авторов.
  13. То, что называют «работой по НР», подразумевает уважение личности сотрудника. Когда Hewlett-Packard отказала в предоставлении льгот партнерам сотрудников с нетрадиционной сексуальной ориентацией,

эта группа сотрудников почувствовала, что в ключевых ценностях компании есть некоторые неувязки. Рассказы о реальном опыте этих сотрудников были собраны и представлены руководству в виде инсценировки. Благодаря им руководство отменило принятое решение (Leonard and Swap, 1999, p. 70).

## Литература

- Anderson, J. *Cognitive Psychology and Its Implications*, 4th ed. New York: W. H. Freeman and Company, 1995.
- Bandura, A. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- Benabou, C., and Benabou, R. Establishing a formal mentoring program for organization success. *National Productivity Review*, 18, 2 (1999), 7–14.
- Brown, J. S.; Collins, A.; and Duguid, P. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18, 1 (1989), 32–42.
- Burke, R. J.; McKeen, C. A.; and McKenna, C. Correlates of mentoring organizations: the mentor's perspective. *Psychological Reports*, 72, 3 (1993), 883–896.
- Cohen, D., and Prusak, L. *In Good Company: The Role of Social Capital in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Covaleski, M. A.; Dirsmith, M. W.; Heian, J. B.; and Samuel, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in Big Six public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 43, 2 (1998), 293–328.
- Dahle, C. Women's ways of mentoring. *Fast Company*, 17 (September 1998), 186–195.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Denning, S. *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2000.
- Ericsson, K. A. The acquisition of expert performance: an introduction to some of the issues в книге: K. A. Ericsson (ed.), *The Road to Excellence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1996, pp. 1–50.
- Geiger, A. H. Measures for mentors. *Training & Development*, 46, 2 (1992), 65–67.
- Ibarra, H. Making partner: a mentor's guide to the psychological journey. *Harvard Business Review*, 78, 2 (March–April 2000), 146–155.
- Itami, H., with Roehl, T. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
- Kluger, A. N., and DeNisi, A. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 2 (1996), 254–284.

- Kram, K. E. Phases of the mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 4 (1983), 608–625.
- Kram, K. E. *Mentoring at Work*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- Kram, K. E., and Isabella, L. Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 10 (1985), 110–132.
- Leonard-Barton, D. *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Leonard, D., and Sensiper, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 3 (1998), 112–132.
- Leonard, D., and Swap, W. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Leonard, D., and Swap, W. Gurus in the garage. *Harvard Business Review*, 78, 6 (2000), 71–82.
- Lunding, F. S.; Clements, C E.; and Perkins, D. C Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, 56 (July/August 1978), 89–101.
- Martin, J. Stories and scripts in organizational settings. В книге A. Hastorf and A. Isen (eds.), *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier, 1982, pp. 255–305.
- Martin, J.; Feldman, M.; Hatch, M. J.; and Sitkin, S. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3 (1983), 438–453.
- Moll, M., and Miikkuilainen, R. Convergence-zone episodic memory: analysis and simulations. *Neural Networks*, 10, 6 (1997), 1017–1036.
- Morrison, E. W. Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 1 (1993), 557–589.
- Mullen, E. J. Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4, 3 (1994), 257–281.
- Mullen, E. J., and Noe, R. A. The mentoring information exchange: when do mentors seek information from their protégés? *Journal of Organizational Behavior*, 20, 2 (1999), 233–242.
- Neuhauser, P. *Corporate Legends and Lore: The Power of Storytelling as a Management Tool*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Noe, R. A. Women and mentoring: a review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 1 (1988), 65–78.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Paivio, A. A dual coding perspective on imagery and the brain в книге: J. W. Brown (ed.), *Neuropsychology of Visual Perception*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989, p. 33.



- Pfleeger, S., and Mertz, N. Executive mentoring: what makes it work? *Communications of the American Academy of Management*, 38, 1 (1995), 63–73.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3 (1990), 79–91.
- Ragins, B. R. Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 2 (1997), 482–521.
- Ragins, B. R., and Cotton, J. L. Easier said than done: gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *American Management Journal*, 34, 4 (1991), 939–951.
- Ragins, B. R., and Cotton, J. L. Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 4 (1999), 529–550.
- Scandura, T. A. Mentoring and career mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2 (1992), 169–174.
- Schacter, D. L. *Searching for Memory*. New York: Basic Books, 1996.
- Schank, R. C. *Tell Me a Story: Narrative and Intelligence*. Evanston, IL.: Northwestern University Press, 1990.
- Simon, H. A. Problem solving and education в книге: D. T. Tuma, and R. Reif (eds.), *Problem Solving and Education: Issues in Teaching and Research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1980, pp. 81–96.
- Simon, H. A., and Chase, W. G. Skill in chess. *American Scientist*, 61, 4 (1973), 394–403.
- Simonetti, J. L.; Ariss, S.; and Martinez, J. Through the top with mentoring. *Business Horizons*, 42, 6 (November–December 1999), 56.
- Snowden, D. J. The paradox of story: simplicity and complexity in strategy. Unpublished manuscript, 1999.
- Solovy, A. Once upon a culture. *Hospitals and Health Networks*, 73, 5 (1999), 26.
- Soraci, S. A.; Franks, J.; Bransford, J.; Chechile, R.; Belli, R.; Carr, M.; and Carlin, M. Incongruous item generation effects: a multiple-cue perspective. *Journal of Experimental Psychology*, 20, 1 (1994), 67–78.
- Starcewich, M., and Friend, F. Effective mentoring relationships from the mentee's perspective. *Workforce* (July 1999), 2–3.
- Szulanski, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter 1996), 27–43.
- Teece, D. J.; Pisano, G. P.; and Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7 (1997), 509–533.
- Tulving, E. Episodic and semantic memory в книге: E. Tulving and W. Donaldson (eds.), *Organization of Memory*. New York: Academic Press, 1972, pp. 381–404.

- Tversky, A., and Kahneman, D. Availability: a heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5 (September 1973), 207–232.
- Van Collie, S.-C. Moving up through mentoring. *Workforce*, 77, 3 (March 1998), 36–39.
- Vygotsky, L. S. *Mind in Society: The Development of the Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press, 1978.
- Walsh, A. M., and Borowski, S. C. Cross-gender mentoring career development in the health care industry. *Health Care Management Review*, 24, 3 (June 22, 1999), 7–17.
- Wilkins, A. The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23, 1 (1984), 41–60.
- Wilson, J. A., and Elman, N. S. Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4, 4 (1990), 88–94.

## Модели сторителлинга: опасности и возможности их применения в организациях\*

ДЭВИД ДЖ. СНОУДЕН

Потенциал сторителлинга наконец-то привлек внимание организаций. Используя сторителлинг, руководители всех уровней открывают для себя новые возможности и постепенно готовятся к переходу от использования историй в общении к применению приемов повествования в таких сферах, как организационные изменения, управление знаниями и реализация стратегии. Сторителлинг раскрывает модели культуры, поведения и понимания иным и нередко более эффективным способом, чем привычные методики интервью и анкетирования. Истории, рассказываемые на презентациях, «в курилке» или при оценке проектов, раскрывают модели создания идей в этой организации. При этом истории не только раскрывают эти модели, но и являются средством их создания. Сторителлинг — мощный инструмент на вооружении организаций, который не подвластен механистическим подходам, преобладавшим в управленческой практике последних десятилетий. Руководителям нужно создать среду, в которой моделями сторителлинга и их применением можно будет управлять так, как умелый садовник создает сад, а не так, как инженер проектирует машину.

Сторителлинг — это искусство и наука одновременно. Выделение одного в ущерб другому — ошибка. В то же время сторителлинг не является той «волшебной палочкой», которая может разрешить все проблемы организации. Многие организации стали использовать истории для пропаганды моделей идеального поведения. Так появились истории вроде «Дженет и Джон». Дженет и Джон — главные персонажи серии книжек, по которым четырех-пятилетние дети в Великобритании учатся читать (в США это «Дик и Джейн», в Канаде — «Боб и Бетси», в Уэльсе — «Шон и Шан»; наверное, во всех культурах есть свой эквивалент). Проблема Дженет и Джона в том, что это слишком «правильные» дети — они не интересны уважающему себя сообразительному ребенку. Это истории со счастливым концом, плохое поведение в них неот-

\* Перепечатано с разрешения Ark Group из *Knowledge Management*, July/August 2001, pp. 16–20. David Snowden, «Narrative Patterns: The Perils and Possibilities of Using Story in Organisations». © 2001, Ark Group.

вратимо наказывается, а этичные и благородные действия получают признание и вознаграждаются. Большая часть «официальных» историй принимает вид «сказок» о Дженет и Джоне и, рассказывая о коллективной работе и жертвах, приносимых ради достижения корпоративных целей, преподносит суть дела в несколько идеализированном виде. В историях о передовом опыте в качестве ролевой модели выступает команда или отдел, претворяющие в жизнь видение генерального директора или президента компании и воплощающие основные ценности организации: удовлетворение клиентов, упорная работа и т.п. Руководству может казаться, что такие истории приносят успех, отчасти потому, что начальству часто рассказывают только те истории, которые оно желает услышать; оно изолировано от негатива или просто поддается свойственной людям тенденции слышать то, что им хочется.

Наивные истории о Джейн и Джоне и попытки без существенных корректировок передать навыки, развитые для другого контекста, малоэффективны. В этом случае от руководства требуются большая изошренность и соответствие реалиям. Сторителлинг — это новая область управления, которая опирается на традиционные источники, но не ограничивается этими традициями и не выражается в них. Цель этой краткой главы — дать общее представление о работе со сторителлингом и предостеречь от возможных ошибок. В главе отражен опыт IBM Institute for Knowledge Management и недавний опыт Synefin Centre for Organizational Compleity, накопленный при разработке и патентовании методов, приемов и способов работы с использованием сторителлинга.

## Опасности и недостатки «просто рассказов»

У любой организации есть конкретная идея, которую она хотела бы донести до своих людей. Но прежде чем использовать истории для передачи таких идей, организации должны быть готовы к некоторым проблемам. Обычные коммуникации часто отстают от жизни, выдуманные истории вполне предсказуемы. Эффективность коммуникаций обеспечивается убедительными и увлекательными историями. Поэтому совсем неудивительно, что такое новшество, как участие в корпоративном мероприятии ирландского сказителя (*seanachie*) или группы актеров, играющей средневековые «пьесы с моралью», может оказать заметное влияние на аудиторию, которая перекормлена корпоративными видеofilмами, сухими сообщениями и идеализированными образцами «передового опыта». Но влияние новизны, по определению, кратковременно, и компании, принимающие на вооружение такие методики, часто приходят к тому, что начинают гнаться за новизной ради новизны.

В результате сотрудники частенько относятся к корпоративным историям отрицательно, воспринимая их как еще одно поветрие из области консалтинга, и, к сожалению, в этом есть доля истины. Просто пригласить журналиста, сценариста, актера или обычного рассказчика недостаточно. Все эти

люди обладают ценными навыками для своего контекста: газета, кино, театр, беседы у костра. Но в организационном контексте их навыки могут выглядеть странно. Слишком часто аудитория сопротивляется тому, что ей «рассказывают историю». Выдуманная или аллегорическая история может заронить зерна цинизма и даже вызвать отторжение: «Ну, опять пошли выдумки» или «Очень мило, но почему бы не сказать прямо, чего они хотят?» История, опирающаяся на факты, таит в себе еще большую опасность: чтобы говорить правду, только правду и ничего кроме правды, нужна и уникальная память, и умение не поддаваться обычной человеческой склонности подавать историю так, чтобы она отвечала требованиям сложившейся ситуации. Следует помнить, что голые факты часто скучны и непригодны в качестве убедительной истории.

Прием прямого пересказа событий мы называем «обогащением рассказов»\*: он включает в себя многое из того, что известно как «рассказывание историй» в организациях. Хотя такой подход может быть полезен, особенно для обучения, он представляется проблематичным с точки зрения длительности и силы воздействия. Те, кто используют этот прием на практике, выбирают самые убедительные факты и делают необходимый акцент: нагнетают напряженность, выводят героев, разворачивают нужный контекст и четко выделяют мораль. Но опасность заключается в том, что акценты и выбор рассказчика могут не совпасть с опытом слушателей. Если хотя бы один человек скажет: «А на самом деле все было не так...» или «Но это еще не все...», все усилия пропадут даром. Так часто бывает в организациях, которые потратили огромные средства на изменения в системе коммуникаций или культуре. Многолетняя практика сбора историй, рассказываемых «в курилке» после какого-нибудь официального сообщения, показывает, что практически повсеместно появляются *антиистории*: циничная и естественная реакция на официальную «добродетельную историю», которая не отражает реального опыта аудитории. Создание моделей сторителлинга — это формирование приемов по изменению культуры, управлению знаниями, развитию коммуникаций и реализации других организационных целей. Далее в этой главе мы обратимся к вопросу глубины повествования; оно включает аспекты «рассказывания историй», но не ограничивается «обогащением рассказов».

## Сторителлинг в организации: развитие и управление

Такая обычная задача, как выработка новой миссии организации или нового набора ценностей, ясно показывает, что сторителлинг находит более широкое применение, чем «обогащение рассказов». Процесс составления набора ценностей начинается с того, что группа руководителей проводит недели или

---

\* Обогащение рассказов (anecdote enhancement) — это превращение эпизода из жизни организации в историю в результате обработки сюжетной линии, описания действующих лиц и пр. — Прим. пер.

месяцы, собирая и интерпретируя советы и опыт приглашенных консультантов, выявляя и проясняя различия, уточняя терминологию и обмениваясь опытом. Итогом становится новенький набор корпоративных ценностей, который, по мнению руководителей, отражает приоритеты, культуру и сильные стороны организации (например, «клиент всегда прав»). Готовятся слайды и информационные пакеты, проводятся семинары, печатаются карточки с перечислением новых ценностей, чтобы их можно было носить в нагрудном кармане, публикуются статьи в корпоративных газетах и на интернет-сайтах, развешиваются плакаты на досках объявлений. Но вместо принятия нового видения в среде сотрудников начинает циркулировать антиистория: «Они потратили столько денег, чтобы сказать, что с клиентами нужно обращаться хорошо. Я бы им это и “бесплатно” сказал, а вот хорошая прибавка к зарплате действительно не помешала бы».

Главная причина появления антиисторий заключается в том, что «формулировка видения» для руководителей, которые прошли весь путь его создания, обретает глубокий смысл, а у остальных сотрудников она практически не вызывает резонанса (кроме негативного). Для руководителей определение ценности наполнено смыслом, почерпнутым из бесед и дискуссий, в которых они принимали непосредственное участие. Но сотрудникам это еще предстоит. Но не исключено, что используемые формулировки вызовут воспоминания о предыдущих инициативах, не оправдавших надежд, или будут восприниматься как лицемерие, если сотрудники сопоставляют их с прошлым поведением руководства. Чтобы сотрудники восприняли эти инициативы как нечто большее, чем просто условность, им необходимо проделать путь, который прошли руководители. В таком воссоздании опыта других заключается историческая роль сторителлинга в обществе. Чтобы помочь людям создать этот общий контекст, можно использовать в различных комбинациях три формы сторителлинга: басню, мифы и истории-вирусы. Именно они составляют фундамент сторителлинга в организациях.

## **Басня**

Истории в форме басен — это рассказы с моралью, создающие контекст для передачи идеи. Это длинные, сложные истории, которые трудно воспроизвести буквально, но они несут в себе некое послание или мораль. Такие истории существуют в любой культуре: из поколения в поколение их рассказывают детям с целью воспитания общих ценностей. Как все хорошие истории, они не высказывают мораль, пока сама история не даст контекст, который сделает мораль приемлемой. Такое создание контекста — ключ к эффективности истории: это справедливо и для замысловатых историй традиционных рассказчиков, и для книжек с картинками — первого детского чтения на сон грядущий. Мораль сказки «Красавица и чудовище» сводится к тому, что зло может погубить невинность, но правда все равно восторжествует. Эта мысль

не высказывается прямо, история постепенно подводит нас к тому, что этот вывод становится неизбежным и понятным и включается в основную систему ценностей аудитории.

Басня опирается на древние обычаи сказаний. Кельтские барды, которых привлекали в любом доме, потому что они умели зачаровать слушателей рассказами о Пуйле, Бранвене, Мате и видении Ронабви, не забывали их дословно, но помнили общую структуру и ритм и могли импровизировать в соответствии с вкусами и пристрастиями конкретной аудитории. Повторяемость историй неслучайна: хорошие рассказчики создают различные вариации при каждом воспроизведении, чтобы иметь власть над историей и ее подачей и контролировать преподнесение морали. Именно такой навык нужен современному руководителю. Диапазон и сложность корпоративных историй не так велики, как у легенд Мабиногиона (древнего собрания валлийских историй, о которых шла речь выше), и они могут создаваться в процессе рассказа и пересказа, к которому мы обратимся далее.

Как уже говорилось, в баснях мораль преподносится в конце истории, к этому моменту история уже задала контекст, в котором мораль неотвратима или по крайней мере бесспорна. Сколько историй сообщает нам об исходе уже в самом начале? Сколько концовок обретает смысл, только когда вы прослушали всю историю от начала до конца? В большинстве корпоративных сообщений мораль приводится в самом начале, а уже потом разъясняется или обосновывается. Структура басни не позволяет начать сообщение с морали и не дает слушателям с самого начала решить, воспринимать им эту мораль или нет.

В отличие от «обогащения рассказов», басня может содержать элементы разных эпизодов из жизни организации и не зависит от первоначального сюжета. Это делает басню менее подверженной проблемам отбора и обогащения. История *возникает* в процессе рассказа и пересказа во время учебы, воспроизводящей естественные условия, в которых отдельный человек или группа людей создают убедительные истории. Нужно добиться того, чтобы руководители без слайдов или сценариев могли донести мораль с помощью истории, преподносимой естественным образом.

Этот процесс достаточно прост и не нуждается в помощи, чего обычно требует «обогащение рассказов». Руководители знакомятся с шаблоном басни, образец которой приведен в примере 13.1. Шаблон включает семь разделов, собранных в нелинейной последовательности (последовательность показывают цифры в правой колонке). Обучение состоит в прослушивании истории и разборе структуры шаблона в контексте данной истории.

Руководители могут заполнить шаблон басни эпизодами из своего опыта или опыта других участников семинара — раздел за разделом, в порядке, описанном в примере 13.1. При каждом воспроизведении история выкристаллизовывается вновь и вновь. Это имитирует естественное развитие истории при ее воспроизведении перед разными слушателями. Любимые застольные

### Пример 13.1

Контекст	Рассказчик устанавливает связь со слушателями и подает историю, не раскрывая морали. Здесь может быть полезна определенная доля скромности, поскольку рассказчик не должен производить впечатление проповедника или самоуверенного человека. Можно сделать ошибку или совершить какую-то глупость в связи с этой историей. Ирония и цинизм в ограниченных дозах также могут быть эффективными.	7
«Тройной» контекст	Три эпизода из истории организации подаются в восходящем по силе своего воздействия порядке, но ни в коем случае не раскрывая морали. Они втягивают аудиторию в контекст истории, чтобы подготовить ее к восприятию морали. Очень важно, чтобы эти эпизоды не диктовали мораль и не давали ключа к ней. Такие «тройки» типичны для разных историй: три цели, три принца и т.д. Мы всегда ждем, что их будет три, двое вызывают разочарование, четвертый уже не воспринимается. В детской сказке три козленка встречаются у моста тролля, сначала самый маленький козлик, затем тот, что побольше, и, наконец, самый большой, после чего история подходит к развязке. Каждый эпизод (или, как в случае с козлятами, каждая встреча с троллем) усиливает впечатление.	2
Поворотный момент	Перелом в развитии сюжета, ясный эпизод, который дает слушателям сигнал о том, что история переходит от контекста к морали. Это можно сделать с помощью интонации или другого эпизода, который переводит от смешного к серьезному: должен быть переходный момент.	4
Донесение морали в три этапа	Три эпизода, которые подаются в восходящем по силе воздействия порядке, последовательно доносят мораль, но не раскрывают ее. Дать мораль слишком быстро — это ошибка, последовательно выводя мораль, можно донести смысл гораздо эффективнее.	3
Мораль	Идея, которую несет история и которая не всегда должна быть четко выраженной. Сама мораль никогда не выражается формализованно, и нет необходимости добиваться точной формулировки, введенной на семинаре; мораль выкристаллизовывается в процессе рассказа и пересказа.	1
Девиз, слоган	Простая фраза, например «социальный контекст, социальные обязательства», которая легко запоминается. Это зерно нужно заронить в самом начале истории, в том числе и в «тройном» контексте, так чтобы девиз был узнаваем слушателями и осмыслен по мере раскрытия морали в контексте истории.	6
Разворот и развязка	Старый трюк: неожиданное выведение идеи, когда развязка, кажется, уже близка, но вдруг возникает заминка. Это напоминает аудитории о главной идее. Такой трюк распространен в кино. Вспомните фильм «Роковое влечение»: когда мы думаем, что злодейка утонула и герой в безопасности, она вдруг поднимается из ванны в последней безумной попытке убить его. Без такого момента история была бы пресновата. Разворот напоминает нам о начале истории, встраивает идею обратно в контекст.	5



истории, истории для новых членов организации — все они развиваются таким образом. Персонализация формы очень важна: пересказать чужую историю может только очень хороший рассказчик, но нетрудно научить рассказывать истории непринужденно, так, чтобы они вызывали доверие, если они основаны на собственном опыте рассказчика. Простота процесса позволяет многим выучить и интернализировать собственную басню. Это практично, реализуемо и дает длительный эффект, а вот сделать из руководителей искусственных рассказчиков, журналистов или сценаристов за два дня невозможно. Это выгодно отличается от чтения речи по бумажке или стандартных слайдов с использованием чужого лексикона.

Тридцать руководителей во время двухдневного семинара обучались построению историй-басен о новой корпоративной миссии. В результате в организации появилось тридцать человек, которые, исходя из своего опыта и эпизодов, собранных в организации, рассказывали разные истории, но при этом все они доносили до слушателей одну и ту же мораль. Разнообразные элементы басенной формы могут эффективно воссоздать контекст, в котором ценности или миссия организации не будут формулироваться в виде благочестивых банальностей, а станут естественным результатом прослушивания рассказа. История может приспособливаться к различным эпизодам, применяемым для разных аудиторий и в разных обстоятельствах. Получается естественная история, хотя эволюция ее и была искусственной.

Теперь обратимся к заключительному моменту создания басни. Хотя счастливые концовки кажутся наиболее приемлемыми, они гораздо чаще порождают антиистории. Большинство отрицательно реагируют на мораль от Дженет и Джона, независимо от того, насколько она хороша. Лучшая басня заканчивается иронически, когда слушатели без прямого озвучивания видят возможность счастливого исхода. Например, история, поощряющая распространение знаний, может быть проиллюстрирована тремя эпизодами об усилиях, затраченных впустую, на «изобретение колеса», затем следуют три *неясных* эпизода об успехе, которого можно достичь при условии соблюдения рекомендуемого историей поведения. Последний эпизод может послужить примером того, как копирование прошлых успехов стало ошибкой, потому что мешало высказывать новые идеи. Ироническая концовка гораздо эффективнее: аудитория видит, что это не проповедь, и слушатели могут сами восполнить недостающее и сделать необходимые выводы.

## Управление мифами

Мифы неподвластны времени. В любом обществе существуют национальные, племенные и иные истории, которые рассказываются и пересказываются, развивая и укрепляя затронутые ими темы. Герои часто создают эти истории или истории создают их. В IBM по-прежнему в ходу истории о Томасе Дж. Ватсоне-младшем, хотя он уже давно покинул компанию, в Virgin Group

циркулирует множество историй о «Ричарде»\*. Это явление сродни мифологии древнего общества. Вспомните британские мифы времен войны и сравните их с мифами Советского Союза. Обратитесь к историям о Гражданской войне в США, которые до сих пор подтверждают существование культурного различия между потомками двух враждовавших сторон.

Хотя мифы организаций не так долговечны, как мифы общества в целом, их воздействие на жизнь может быть столь же сильным. В контексте организации мифы состоят из нескольких историй, связанных общими темами. Иногда эти темы могут быть настолько серьезны и так ясно выражены, что принимают статус руководящего принципа. Как структура мифа в обществе допускает приемлемое и неприемлемое поведение, так и структура мифа в организации может влиять на ее жизнеспособность и развитие.

Мифические истории, существующие в организациях, несут в себе интерпретирующую взаимосвязь с фактами: то, какие факты упоминаются, какие аспекты подчеркиваются, преувеличиваются или высмеиваются, может многое рассказать об организации и позволить понять структуру ее мифа. Истории-мифы становятся подсознательной линзой, фильтром, через который воспринимается и создается реальность. Поэтому, пытаясь менять или переписывать мифы организации, руководители должны помнить о том, что организация — это не чистый лист, и в ней на организационном (а также на суборганизационном уровне) будет присутствовать группа глубоко укоренившихся мифов, которые служат для интерпретации любых новых идей. Это часть обучения моделям, которое является ключевым в человеческом восприятии. Решения принимаются не на основе рациональной оценки тщательно взвешенных альтернатив, а с помощью модели «что подойдет», сочетающейся с прошлым опытом. Многое из этого опыта позволяет людям — индивидуально и в коллективе — быстро принимать решения в неясной ситуации. Плохо, когда целые сообщества «приспосабливают» то, что они видят, к этим уже сложившимся моделям.

Новый набор ценностей, или формулировок миссии, — это попытка перейти к работе над целями, определенными этими ценностями, но любое сообщение будет профильтровано через мифологию соответствующего сообщества. Поэтому понимание мифологии имеет столь большое значение. То, как интерпретируются факты прошлого, показывает, как будут истолкованы ценности в настоящем и будущем и насколько радикальной должна быть мораль, чтобы сломать укоренившуюся в организации модель интерпретации мифов. Если новые ценности конфликтуют с системой ценностей, поддерживаемой мифами, тогда их внедрение, скорее всего, породит антиисторию. Однако если ценности опираются на корпоративные мифы или стремятся модифицировать их, вероятность принятия новых ценностей или новой миссии будет выше.

---

\* Речь идет о Ричарде Брэнсоне — владельце Virgin Group, одном из богатейших людей Великобритании. — *Прим. пер.*

Управление мифами позволяет выявить и разрушить негативные и укрепить слабые, но позитивные модели. Это один из самых современных и одновременно самых старых способов проведения культурных перемен, реализации инноваций и решения других довольно трудных задач. В этом случае мы обращаемся к такому аспекту управления мифами, как создание новой системы ценностей. Большинство организаций очень чувствительны к лицемерию, и в их неформальных сетях возникают антиистории, в которые могут попасть как правые, так и виноватые. Один из наиболее простых способов управления мифами — изучение антиисторий, появление которых может быть вызвано изменением ценностей. Например, в одной организации отобрали наиболее способных сотрудников, которые часто грешили циничными или негативными высказываниями, и включили их в программу по развитию навыков лидерства. Эта программа на самом деле была разработана для тестирования различных корпоративных идей в реальной цинично настроенной аудитории, чтобы заранее исключить возникновение антиисторий и понять, что именно их вызывает. Такое упражнение преследовало две цели. Во-первых, оно давало критерии оценки письменных материалов, постеров и информационных пакетов для руководства, во-вторых, на семинаре руководители могли сверить свои истории с рядом антиисторий и предотвратить развитие самых ужасных из них. Это пример превентивной методики. Для того чтобы предотвратить возникновение антиисторий, использовались также методики составления историй-вирусов (о которых мы еще поговорим).

Более продвинутые методики включают сбор рассказов и привлечение сотрудников (статистическая выборка) для определения основных тем историй, существующих в организации. Это может быть одна группа, отражающая состав организации в целом (выборка по демографическому принципу), или несколько групп (например, руководство, менеджеры среднего звена, отдел продаж и т.д.), выбранных для выявления отдельных тем. *Эмерджентность\** — новый тип организационных изменений, который не является ни качественным, ни количественным. Эмерджентность — это характеристика сложных систем, в которых модели возникают благодаря взаимодействию агентов в системе. Представьте себе образование снежинки или стаи птиц; и в том и в другом случае сложные модели возникают благодаря взаимодействию больших групп. Эмерджентность опирается на группы людей с неявными знаниями, выявляющих предметные области (обычно, несколько сотен) из массы рассказов. Эти области делятся на кластеры, в каждом из которых методом мозгового штурма выявляют позитивные и негативные атрибуты. С помощью кластеров определяют тему. Этот состоящий из двух этапов и требующий некоторой поддержки неаналитический процесс снижает степень потенциального воздействия со стороны исследователя.

\* Эмерджентность (от англ. emergence — возникновение, появление нового) — термин из области науки о сложности. Так, в процессе эволюции возникают новации, эмерджентные, качественно новые образования. — *Прим. пер.*

Для обобщения приведем два примера. Один связан с эмерджентностью, другой — с методикой выявления антиисторий.

1. В одной крупной организации преобладающей темой, возникшей в восьми разных группах, было «не иди против существующих порядков». Большая доля эпизодов представляла собой рассказы о глупостях, случающихся из-за рабского соблюдения стандартных правил, с забавными случаями о том, как их осваивали новые сотрудники. В этой организации наличие формального процесса означало серьезное отношение к конкретному вопросу, а отсутствие такого процесса вело к отказу от инициатив, направленных на уменьшение затрат. Структура мифа в организации мешала проводить изменения. Для проведения перемен требовалось разрушить укоренившийся миф, что было крайне сложно, поскольку зависимость от процессов сохранялась на всех уровнях руководства. Ситуация сложилась невероятно опасная, но, к сожалению, такое положение дел встречается слишком часто. Именно по этой причине большим компаниям трудно быстро адаптироваться к изменениям рынка.
2. В другом случае выделение антиисторий показало, как руководитель, ничего не подозревая, собирался включить в общеорганизационное заявление формулировки, которые несколько лет назад использовались прежним генеральным директором приобретенного филиала. Тогда немедленно после сообщения последовало массовое сокращение персонала. Руководитель корпорации ничего не знал об этом, да и сами слова были вполне безобидными, даже мотивирующими, но они вызвали негативный резонанс, который быстро распространился по всем отделам. Мониторинг мифов позволил уловить влияние истории и заранее провести сфокусированное вмешательство.

Организациям следует понять, что на любые коммуникации накладывается контекст прошлого опыта, о котором мы никогда не можем знать все. В организациях существуют мифы, которые оказывают определенное воздействие, как и мифы общества в целом: они определяют, кто мы и каковы наши взгляды на мир.

## **Истории-вирусы**

Если в организации получила широкое распространение антиистория, борьба с ней с помощью фактов редко бывает эффективной. Противостоять влиянию антиистории можно с помощью историй-вирусов. Читателям следует обратить внимание на то, что это особая форма работы со сторителлингом и ее нужно использовать очень осторожно, но это один из наиболее действенных способов

борьбы с антиисториями и его можно освоить настолько хорошо, чтобы он казался естественным. Существуют следующие виды историй-вирусов:

1. *Сократический диалог*. В этой ситуации антиисторию или рассказчика «атакует» сомнение — вплоть до полного разгрома истории. На рассказчика не нужно нападать напрямую (к тому же далеко не всегда известно, кто именно распространяет слухи), но можно задавать риторические вопросы. Это форма диалектического рассуждения, цель которого заключается не в том, чтобы выиграть спор, а в том, чтобы поставить вопрос, который нейтрализует антиисторию. В своей знаменитой надгробной речи Марк Антоний так и поступает, когда завершает каждое свое утверждение словами: «Не восхвалять я Цезаря пришел, а хоронить»\*. Он ставит перед толпой вопрос и этим привлекает ее на свою сторону. Руководитель может сделать то же самое, если задаст вопрос и не даст на него ответа. Сотрудники сами найдут ответ, причем в нужной форме.
2. *Reductio ad absurdum*, или доведение до абсурда. Подразумеваются насмешки над различными аспектами антиистории и логические выкладки, демонстрирующие ее абсурдность. В основе этого метода лежит выбор слабой стороны антиистории и «раздувание» ее до постепенного превращения в абсурд. Истории-вирусы такого вида сложны. При их использовании в течение нескольких недель или месяцев необходимы осторожные коммуникации и «мониторинг мифов».
3. *Метафора* — один из способов заставить людей посмотреть на вещи иначе. Мы обычно воспринимаем новое, метафорически ссылаясь на нечто нам знакомое. Создавая ассоциацию с другой хорошо известной историей, мы можем продемонстрировать сходство ошибок в метафоре и антиистории. Этот старый способ популярные ораторы применяют в том случае, если их перебивают: они ассоциируют критику с какой-нибудь несуразницей. Мне самому однажды пришлось воспользоваться этим приемом, чтобы отразить нападение одного ретивого сторонника так называемой «опоры на позитив»\*\* , подхода, который фокусируется на создании позитивных историй, а не негативных. Сейчас Synefin Centre считает негативные истории более ценными. И действительно, сбор и распространение историй об ошибках, о неудачах более полезны, чем популяризация историй об идеализированном «передовом опыте».

\* Шекспир У. Юлий Цезарь/пер. М. Зенкевича.

\*\* Appreciative inquiry — инновационный подход к организационному обновлению, подразумевает опору на то, что оказалось успешным, а не попытки исправить то, что не получилось. — Прим. пер.

Вместо того чтобы пускаться в детальное обсуждение, которое отвлекло бы аудиторию, я отозвался об «опоре на позитив» так: «Вы о позитивных историях? Мне почему-то всегда вспоминается концовка фильма «Жизнь Брайана по Монти Питону\*», где герои, распятые на крестах, поют: «...во всем есть что-то хорошее». Это был нечестный прием, все происходило в присутствии дружески настроенной аудитории, обладающей теми же культурными корнями, что и выступающий, но этот прием не обязательно должен быть увязан с какой-либо культурой.

4. «Убийственный факт». Прием может оказаться эффективным, но часто в споре с фактами антиистория лишь укрепляется. Мы нередко наблюдаем подобное явление в научных сообществах: аргументы ученых могут убедить других ученых, но производят обратное действие на обычных людей. Например, ученые уверяли, что Темза в черте Лондона чиста, и в качестве доказательства привели показатели низкого уровня содержания в воде кадмия, но все эти утверждения лишь породили новые страхи. Но когда в реке поймали лосося, все действительно поверили, что вода в реке чистая. Именно присутствие лосося стало «убийственным фактом», а вот подробное научное обоснование — нет.
5. *Преувеличение*. Изменение ключевого элемента или аспекта истории, цель которого — заставить слушателей рассмеяться, в идеале — добродушно. Вспомним ситуацию с существовавшей в отделе продаж IBM «городской легендой» (это особая форма мифологической истории, которая создается для объяснения или оправдания), рассказывающей об «ужасных» последствиях, которые настали клиентов из-за того, что они не приобрели решения IBM. На разрушение этой легенды ушло около трех лет. Была создана история, постепенно трансформировавшаяся из героической, в которой советы IBM приводили клиента к неудаче, при этом и неудачи, и искупление грехов были нелепы и смешны, так что те, кто пытался использовать «городскую легенду», автоматически воспринимались столь же пародийно. Главное здесь — преувеличить силу нежелательной истории до нелепости, но не противоречить ей.
6. Определенную ценность имеет и *прямое противоречие*, но оно часто осложняет дело, потому что заставляет принять антиисторию всерьез, что повышает степень доверия к ней и способствует ее распространению. Общая рекомендация: если у вас нет убийственного факта, который будет воспринят слушателями и получит резонанс, не пользуйтесь этим подходом.

---

\* «Монти Питон» — знаменитая комик-труппа из Великобритании. — *Прим. пер.*

Необходимость применения историй-вирусов можно уменьшить благодаря пониманию того, как антиистория возникает в контексте конкретной организации. Используя басни и мифы в самом начале этого процесса, можно свести потребность в истории-вирусе к минимуму.

### **Более широкий взгляд на сторителлинг**

Комбинирование басни, мифа и истории-вируса дополняет более традиционные способы общения и представляет собой искушенный подход к управлению потоками коммуникаций и пониманием в организации. Тем не менее следует помнить, что, хотя «рассказывание историй» является важным аспектом сторителлинга, это еще не все. Многие формы сторителлинга могут стать источником понимания, подрывать укоренившиеся представления, служить хранилищем усвоенных знаний, менять требования к пользователям и обеспечивать признание неудач без поиска виноватых. Похоже, что определение языковой модели организации заключается в сборе информации, что так же может быть формой общения, как распространение идей становится распространением информации. Сторителлинг проясняет существующие модели, меняя точки зрения на них и, если необходимо, разрушая или сомневаясь в них.

### **Взгляд на модели: раскрытие значения и понимание**

Человеческое знание является глубоко контекстуальным и раскрывается благодаря стимулированию. Истории, как реальные, так и вымышленные, представляют собой эффективный способ такого стимулирования. Тема истории — это *развивающаяся* характеристика рассказов, собранных в организации. Определение модели и темы историй, рассказываемых «в курилке», позволяет получить ценные представления о реальностях организационной культуры.

Еще один ценный источник определения моделей и понимания дает развитие архетипов. Архетипические персонажи есть во всех историях. Как только люди начинают рассказывать о чем-то, тут же появляются и персонажи. Каждый персонаж истории олицетворяет собой конкретный аспект данного сообщества, а вместе они представляют культуру в целом. Эти архетипы не универсальны, но они уникальны для контекста данной организации, и в этом их ценность. Как и темы, они нередко возникают во время семинаров, о которых мы упоминали выше. Такого же эффекта можно добиться с помощью виртуальной фасилитации, но здесь действительно требуется взаимодействие (т.е. эмерджентность), а не аналитический подход, который опирается на мнение аналитика. Часто это требует проработки большого числа историй из жизни организации, начиная с персонажей, или стереотипов, и выделения групп позитивных и негативных атрибутов этих персонажей для развития архетипов. Архетипы использовались для определения степени удов-

летворенности сотрудников и клиентов, в последнем случае с их помощью были созданы и новые перспективы для бренда. Приведем пример: школьников попросили собрать рассказы покупателей на выходе из пригородного гипермаркета. Эти истории в сопоставлении с выборкой покупателей использовались для создания набора стереотипов и архетипов, которые потом изобразил карикатурист. Затем процесс сбора историй повторили: с помощью неформальных методов без проведения опроса были собраны рассказы сотрудников магазина и созданы стереотипы и архетипы покупателей. Оба набора были представлены руководству, которое сразу увидело, как можно исправить ситуацию. Карикатуры были выставлены в помещениях для персонала вместе с подписью: «Вот что они думают о вас и что вы думаете о них». Этот метод предполагает описательное самоосознание, когда консультант не анализирует и не предписывает, а создает условия для самоосознания — зеркало, которое подносят к душе участника. Архетипы, которые возникают из историй естественным образом, как модели, могут быть более ценной мерой реальности, чем количественные или качественные методы, которые «видят» только то, для чего были созданы, менее чувствительны к новому и слишком зависят от экспертного анализа. Выявление организационных архетипов в сочетании с демографическими данными становится более ценным приемом создания «особых групп», которые представляют собой радикальную и творческую альтернативу развитию пользовательских требований к дизайну интранета.

Те же методы, вместе с революционными метафорами и другими приемами управления знаниями, например имитацией социальной сети, можно использовать при слиянии или поглощении компаний. Хотя объединяющиеся компании могут пользоваться одним лексиконом, у них разные истории, и этот опыт прошлого оказывает серьезное влияние на применение языка. Одна и та же фраза может иметь позитивное значение в одной компании, но вызовет антиисторию в другой. Объединение двух организаций увеличивает число популярных историй (иногда называемых «историями об особенностях»), рассказываемых представителями обеих компаний, где различия будут преувеличиваться. Со временем, хотя иногда это происходит слишком поздно, язык и истории «сливаются». Приемы сторителлинга, такие как создание басен, архетипы и управление мифами, позволяют нам ускорить этот естественный процесс путем создания общих историй, соединения рассказов, архетипов и ценностей для выражения новой общей культуры, изменяя при этом структуру лежащего в его основе мифа. Сторителлинг позволяет нам ускорить создание общего понимания и цели в косвенной и поэтому более устойчивой форме.

## Разрушение моделей

Организации (и общества, раз уж на то пошло) разрабатывают «сценарии» или контролируемые истории, в которых осуждаются те, кто не соблюдает



правил. Их развитие поддерживается обычными людьми, их редко навязывают сверху и поэтому их нельзя изменить диктатом. Хотя сценарии повышают предсказуемость взаимодействия, они душат инновации и мешают как прозрениям, так и описательному самоосознанию. Тем не менее, как и для большинства аспектов поведения человека, укоренившееся поведение трудно изменить прямым наскоком.

Отклонение от сценария для отдельного человека или сообщества — шаг непростой. Например, доминирующий во многих организациях сценарий — это потребность в постоянном успехе и стремление избежать поражения. Это означает, что часто в проектах по управлению знаниями бывает трудно, а то и практически невозможно заставить людей рассказывать истории о неудачах. В такой ситуации заверения в том, что в этой культуре «виновных не ищут», скорее всего, вызовут антиисторию, а не подлинный обмен знаниями. Обмениваться историями о неудачах людям позволяет доверие, но доверие вырабатывается в течение многих лет, а потерять его можно за несколько секунд. В некоторой степени доверие является контекстуальным: так, пожарные полностью доверяют друг другу во время тушения пожара, но такой же уровень доверия нельзя создать в офисной среде, и он не сохраняется среди тех же пожарных в иной обстановке. Исторически многие культуры развили архетипические формы историй, которые используются как форма исповеди или как критика без неприятного прямого противоречия. Во многих организациях стало привычным развешивать на стенах карикатуры про Дилберта. В традиции суфизма существует архетипический персонаж, используя который вы можете рассказывать историю о неудаче не от своего лица. Когда из рассказов сообщества возникает набор архетипов, их можно использовать в качестве «признаний», позволяющих рассказывать истории о неудачах без поиска виноватых. Для управления знаниями истории неудач имеют большую ценность, чем истории успеха. Непрямая природа архетипа позволяет нам рассказывать истории о себе без публичного признания.

Метафоры не только являются полезной формой истории-вируса, но и могут быть использованы как способ иного подхода к проблеме. Например, в XVIII в. серьезной проблемой во время морских путешествий было определение долготы, что хорошо описано в популярной книге Давы Собел «Долгота» (Longitude). В конце концов решение было найдено: часы, которые точно отсчитывали время. Тем не менее потребовалось еще несколько десятилетий, прежде чем решение было признано, а отношение к часовщику, который предложил этот инновационный подход, было просто постыдным. Он не был ученым в тогдашнем понимании этого слова, и его идеи не отвечали ведущим научным подходам, а именно астрономии. Большинство инноваторов и в прошлом, и в настоящем страдают от пренебрежения.

Попробуйте попросить группу ученых-исследователей или руководителей прочитать перед семинаром по проблемам инноваций книгу Собел и задать им метафорический вопрос: «Приведите пример своего отношения к сотрудникам,

напоминающего отношение ученых XVIII века к этому часовщику». В этом случае они смогут найти ответ, потому что метафора обеспечивает некоторое безопасное пространство. Если же попросить их привести примеры того, как они игнорируют «инакомыслящих» в организации, результат будет иной. Такое использование метафор — удачный способ взлома сценариев. Общие для современной культуры фильмы, детские книжки и такие символы, как Шекспир или Сервантес, дают исходный материал, который можно использовать для развития дискуссии. Разговор с опорой на метафоры позволяет проще справиться с болезненным отказом от убеждений или укоренившихся предрассудков. Приемы разрушения моделей особенно полезны при объединении двух культур или в том случае, когда старая культура сопротивляется изменениям. Это относится к разным ситуациям, в том числе и к слияниям или поглощениям компаний.

### **Базы историй: хранение и раскрытие моделей**

Истории, которые рассказывают люди, представляют собой замечательный источник материала для понимания культуры и поиска примеров знаний и обучения. Сторителлинг родился из потребности в воссоздании обстоятельств применения знаний, таким образом были созданы первый реестр и карта интеллектуальных активов. Сегодня любой сотрудник, завершающий работу над проектом, может без затруднений зафиксировать в течение часа или даже десяти минут то, на описание чего раньше потребовалось бы полдня (если это вообще делается). Как письменные документы, которые носят характер размышлений, так и устные свидетельства могут служить источником стоимости. Но большинство текущих проектов по управлению знаниями фокусируется на письменных материалах. Это требует времени и часто приводит к потерям практических знаний. Базы историй не только позволяют нам сохранять большие объемы устного материала при небольших затратах, но и проиндексировать их и предоставить сотрудникам, а также тем, кто придет в организацию в будущем, доступ к «мудрости старейшин».

Базы историй работают подобно нечаянной встрече. Если выбирать между передовым опытом из системы управления интеллектуальным капиталом или устными историями восьми-девяти человек, имеющих соответствующий опыт, то лучше выбрать истории. Базы историй позволяют делать поиск по архетипам, темам, намерениям, эмоциональному уровню и точке зрения таким образом, что будут найдены многочисленные истории, из которых слушатели смогут синтезировать собственный смысл. Более привычные системы управления интеллектуальным капиталом по-прежнему имеют определенную ценность, но они гораздо более эффективны, если связаны с базой историй. Дополнительная ценность повествования заключается в том, что оно может создать «систему наихудших вариантов», а истории о неудачах с большей вероятностью позволят добиться успеха в будущем.

Для организаций, переживших сокращение персонала или имеющих высокий уровень текучести кадров, базы историй послужат радикальным, относительно недорогим и эффективным решением для создания репозитория знаний и обучения. Базы, содержащие устные истории, также могут служить средством оценки проблем с разных точек зрения. Их применение в передовых системах поддержки принятия решений в качестве альтернативы сценарному планированию является темой текущих исследований Synefin Centre.

## Выводы

Сторителлинг — это одновременно и наука, и искусство, поэтому уделять внимание одному в ущерб другому не только глупо, но и опасно. Играя с историями людей, вы играете и с их душами, а это большая ответственность. Сказитель (ирландское слово *seanachie* означает нечто большее, чем просто «рассказчик») посвящает учению много лет, такого же уровня личной отдачи требует и организационная работа над историями и практикой сторителлинга. Опасность заключается в том, что практик-новичок или тривиализирует истории («их может рассказывать любой»), или ошибочно связывает их с развлечениями или журналистикой. В идеале сторителлинг — простой путь к передаче сложных идей, пониманию культуры и обучению в сообществах. Нельзя путать нечто несложное, но требующее глубокого понимания, с тем, что нетрудно осуществить и что быстро приносит успех. Рассказывать истории нетрудно, но нельзя заниматься упрощенчеством. Сторителлинг — это, прежде всего, глубоко человеческий прием, который не приемлет механистических и авторитарных подходов, свойственных многим консультантам и исследователям.

## Об авторах

**Лайза К. Абрамс** — старший консультант IBM Institute for Business Value. Ее исследования посвящены вопросам социального капитала, распространения знаний, проблеме доверия при общении через Интернет и связи между доверием и эффективностью работы. Раньше она работала в издательском бизнесе и в некоммерческих организациях. Имеет степени магистра Школы международных отношений и государственного управления Колумбийского университета и Школы менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института.

**Стивен П. Боргатти** — старший преподаватель по организационному поведению Школы менеджмента Корролла Бостонского колледжа. Он — главный разработчик UCINET, известного пакета программ для анализа социальных сетей. В прошлом Боргатти занимал пост президента профессиональной ассоциации исследователей социальных сетей INSNA. Д-р Боргатти опубликовал свыше 50 статей по теории и методологии социальных сетей. Имеет степень доктора философии Университета Калифорнии в Ирвайне в области математической социологии.

**Дон Коэн** — редактор журнала *Business Value Directions*, выпускаемого IBM Institute for Business Value. Ранее был редактором журнала *Knowledge Directions*, печатного органа IBM Institute for Knowledge Management. Вместе с Лоренсом Прусаксом написал книгу «Хорошая компания: Как социальный капитал способствует работе организации» (*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. — Harvard Business School Press, 2001). Магистр английской филологии Йельского университета.

**Джозеф Котрел** — вице-президент по исследованиям компании Participate Systems, поставщика программного обеспечения и услуг для онлайн-сообществ и объединений. Уже более десяти лет изучает эффективность сотрудничества между компаниями, потребителями и деловыми партнерами. Результаты исследований применяет на практике, сотрудничая более чем со 100 компаниями. На его работы ссылались такие издания, как *New York Times*, *Forbes* и *Wall Street Journal*. Имеет степень магистра гуманитарных наук Мичиганского университета.

**Роб Кросс** — старший преподаватель Коммерческой школы Макинтайра Вирджинского университета. Ранее работал старшим консультантом в IBM Institute for Business Value. Консультировал более 40 общественных и частных организаций по вопросам социальных сетей, организационных моделей и управления знаниями. Имеет степень доктора Школы менеджмента Бостонского университета. Автор многочисленных публикаций в академических и научно-практических изданиях.

**Майкл А. Фонтейн** — управляющий консультант IBM Institute for Business Value. Исследования Фонтейна сфокусированы на распространении знаний в сообществах практиков, онлайн-сообществах и средах для коллективной работы. Он консультировал ряд государственных организаций по вопросам управления знаниями и сотрудничества. Имеет опыт работы в управлении розничной торговлей, занимался историей музыки. Часто выступает с лекциями о сообществах, сотрудничестве и управлении знаниями.

ми. Его работы публикуют практические и отраслевые журналы. Имеет степень магистра делового администрирования Северо-Восточного университета.

**Джон К. Хендерсон** — профессор менеджмента — стипендиат Ричарда К. Шипли, председатель отделения информационных систем Школы менеджмента Бостонского университета. Возглавляет Центр системных исследований этой школы. Исследования касаются четырех основных областей: управления стратегическими партнерствами, сочетание стратегий бизнеса и ИТ-стратегий, оценка инвестиций в информационные технологии и управление знаниями. Имеет степень доктора философии Техасского университета в Остине.

**Дороти Леонард** — профессор — стипендиат Уильяма Дж. Эбернати Гарвардской школы бизнеса, где она преподает с 1983 г. Темы исследований, преподавательской работы и консультаций — управление знаниями и инновациями, в частности общение и поведение людей. Леонард — автор книг «Родник знаний: Создание и поддержка источника инноваций» (*Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*) и «Сверкающие искры» (*When Sparks Fly*); последняя в соавторстве с Уолтером Свопом. Ее перу принадлежит свыше сотни различных статей, книг и отчетов о результатах практических исследований.

**Эрик Л. Лессер** — партнер IBM Institute for Business Value. Г-н Лессер руководит исследовательскими проектами, в частности в области стратегии знаний, сообществ, сохранения знаний и опыта потребителей. Консультирует по вопросам управления знаниями и организационных изменений компании сферы финансовых услуг, транспорта, производства и правительственные организации. Г-н Лессер имеет степень магистра делового администрирования Университета Эмори.

**Дэниел З. Левин** — преподаватель отделения менеджмента и международного бизнеса Школы бизнеса при Университете Ратджерса. Основные темы его исследований — передача знаний и организационное обучение. Левин — обладатель степени доктора философии Высшей школы менеджмента Келлога при Северо-Западном университете.

**Нитин Нориа** — профессор управления бизнесом — стипендиат Ричарда П. Чэпмена, возглавляет отделение организационного поведения в Гарвардской школе бизнеса. Его научные интересы — лидерство, эффективность людей и корпоративное обновление. Профессор Нориа получил степень доктора менеджмента в Школе менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института, с 1988 г. преподает в Гарвардской школе бизнеса.

**Салваторе Парис** — старший консультант IBM Institute for Business Value. Его научные интересы — структура многосторонних альянсов, координации стратегии компании и альянсов, организационное обучение и управление знаниями. Консультировал компании ряда отраслей по стратегии и работе альянсов. Имеет степень доктора Школы менеджмента Бостонского университета.

**Эндрю Паркер** — старший консультант IBM Institute for Business Value. Тема его научных исследований — анализ социальных сетей и использование посредников при передаче знаний в организациях. Консультировал нефтяные компании и государственные организации по вопросам применения анализа социальных сетей. Имеет степень магистра Лондонской школы экономики.

**Лоренс Прусак** — независимый исследователь и консультант, ранее занимал пост исполнительного директора IBM Institute for Business Value. Имеет обширный опыт исследования и консультирования организаций США, а также других стран, желающих эффективнее использовать и оптимизировать информационные ресурсы и знания. Выпустил несколько книг, в том числе «Хорошая компания: Как социальный капитал способствует работе организации» (*In Good Company: The Role of Social Capital in Organizations*. — Harvard Business School Press, 2000) в соавторстве с Доном Коэном, «Экология информации» (*Information Ecology*. — Oxford University Press, 1997) и «Практические знания» (*Working Knowledge*. — Harvard Business School Press, 1997) — с Томасом Дэвенпортом. Имеет степень магистра экономической и социальной истории Нью-Йоркского университета.

**Лайза Сассон** — вице-президент BradEdge, консалтинговой фирмы, работающей в сфере здравоохранения. Ранее работала консультантом IBM Institute for Business Value, изучала использование посредников при передаче знаний и стратегические альянсы. Имеет степень магистра международных отношений Бостонского университета.

**Мими Шилдз** — докторант Мельбурнской школы бизнеса. Работала научным сотрудником Группы технологического и операционного менеджмента Гарвардской школы бизнеса. Имеет степень магистра социальной психологии Гарвардского университета и преподавала психологию и статистику в Гарвардском университете, Гарвардской школе бизнеса и Гарвардской школе дистанционного обучения.

**Дэвид Сноуден** — директор Synefin Centre компании IBM, который проводит исследования и консультирует в новой сфере феноменологической (контекстной) сложности. Ранее работал директором европейского отделения IBM Institute for Knowledge Management, где первым стал использовать методы сторителлинга в области управления знаниями и поддержки принятия решений. Часто выступает с лекциями. Автор ряда публикаций по управленческой тематике. Консультирует советы директоров как частных, так и государственных организаций разных стран. Его первая книга «Система знаний» (*Complex Knowledge*) увидела свет в 2003 г. Имеет степень бакалавра философии Университета Ланкастера и магистра делового администрирования Университета Миддлсекс.

**Джон Сторк** — старший преподаватель по управлению информационными системами Бостонского университета, ведет занятия в магистратуре делового администрирования и в магистратуре информационных систем. Темы его исследований — характер индивидуальной и групповой работы в территориально распределенных организациях, в частности, то, как сообщества практиков содействуют передаче знаний и обучению. Имеет степень доктора делового администрирования Бостонского университета.

**Уолтер Своя** — профессор психологии Университета Тафтса, возглавляет отделение психологии и является деканом колледжа. Сфера его научных интересов — динамика групп, установки и их изменения, альтруизм и творчество. Соавтор книги «Сверкающие искры: Творческое горение групп» (*When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*) совместно с Дороти Леонард, редактор *Group Decision Making*, автор многочисленных научных статей.