

НОВЫЕ ИДЕИ

НЕ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ РАЗУМОМ СОЗДАТЕЛЯ: ПРИКЛЮЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЙ

Управление знаниями — относительно новая сфера в управлении проектами, тем не менее она все чаще рассматривается как область, критически важная для успеха проектов, программ и портфелей. Соответственно, руководители проектов должны понимать, что представляет собой управление знаниями, каких действий оно требует и какую пользу может принести, — об этом рассказывает автор.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление знаниями, интеллектуальный капитал, создание ценности, успех проектов, эффективность знаний



Далчер Даррен — Ph.D., преподаватель стратегического управления проектами Школы менеджмента Ланкастерского университета, основатель и директор NSPM, почетный член APM, член PMI и многих других профессиональных ассоциаций, научный консультант Свода знаний APM, главный редактор *Journal of Software: Evolution and Process*, автор более 200 статей и 30 книг, участник международных конференций (г. Ланкастер, Великобритания)

ВВЕДЕНИЕ

Известное утверждение П. Друкера гласит, что за применение и эффективность знаний должен отвечать руководитель, однако на практике знания в значительной степени определяются контекстом. Кроме того, они постоянно изменяются. Знания тесно связаны со смыслами, пониманием и интерпретацией, поэтому их бывает сложно даже зафиксировать, не говоря уже о том, чтобы управлять ими. Некоторые ученые выдвинули предположение, что знание и управление являются несовместимыми концепциями.

Начнем с того, что знаниями нельзя управлять таким же образом, как материальными ресурсами. Носители интеллектуального капитала организации — отдельные лица и сообщества, выполняющие в ней различные роли. Чтобы управлять знаниями, носителями которых являются люди, руководитель должен демонстрировать вовлеченность и понимание, навыки управления людьми и их убеждениями, а также навыки взаимодействия с ними. Управление знаниями также требует тесного и постоянного взаимодействия с отдельными

людьми и сообществами с целью обмена знаниями, их формирования и совместного развития.

1. ДЛЯ ЧЕГО УПРАВЛЯТЬ ЗНАНИЯМИ?

Знания необходимы для принятия обоснованных решений. Более того, именно управление ими позволяет создавать инновации и увеличивать производительность компании. Тем не менее в статье М. Элвессона и Д. Керремана утверждается, что «знание — это неоднозначное, неспецифическое и динамическое явление, внутренне связанное со смыслом, пониманием и процессом, и поэтому им трудно управлять. Соответственно, знания и менеджмент являются несовместимыми концепциями» [2, с. 995]. В статье Д. Хислопа [14, с. 59] менеджмент в этой области определяется как преднамеренные усилия, направленные на управление знаниями сотрудников организации. В более поздней работе 2018 г. Д. Хислоп и соавторы высказались в пользу практического подхода, при котором знания рассматриваются как процесс: «В рамках практического подхода знания рассматриваются как нечто, носителями чего являются люди. Соответственно, данный подход фокусируется на создании условий для обмена знаниями между людьми. Для этого необходимо на уровне организации создать такую культуру, в которой бы поощрялся обмен знаниями и в которой руководители оценивали бы своих сотрудников по их вкладу в управление знаниями» [15, с. 51].

Знания могут стать частью материальных активов, например готовой продукции и результатов завершенных проектов, оборудования и руководств. Однако Д. Хислоп обращает внимание на то, что в процессе работы приходится использовать знания, носителями которых являются люди, что представляет собой серьезный вызов для организаций с традиционной структурой.

Для руководителя управление знаниями или интеллектуальным капиталом, носителями которых выступают отдельные сотрудники, может

стать очень сложной задачей. Не в последнюю очередь эта сложность определяется асимметричностью информации, т.е. тем, что руководитель обладает гораздо меньшими знаниями, чем находящиеся в его подчинении эксперты или высококвалифицированные сотрудники [18, с. 51–52]. П. Адлер в своей статье предлагает использовать такую организационную форму, как сообщество в качестве альтернативы организации знаний [1].

В работе Р. Дефиллиппи и др. [11] отмечается, что знания не создаются и не используются в социальном вакууме. Работа с ними осуществляется в пределах сложной сети взаимоотношений, включающей людей из разных сфер деятельности. Как правило, руководители фокусируются на каком-то одном типе участников, взаимодействиях между ними и соответствующих процессах. Однако авторы статьи утверждают, что руководитель должен понять, как на процесс создания знаний влияет каждый из его участников.

Чтобы получить более полное представление о различных типах участников и взаимодействиях между ними, авторы создали схематический «ромб знаний», включающий четыре основные группы участников.

1. Сотрудники — отдельные участники, которые приносят свои знания и могут получать знания в процессе выполнения определенной работы или проекта.

2. Сообщества — профессиональные сообщества, которые объединяются для выполнения определенных задач и действий; могут включать в себя представителей различных специальностей, которые объединяются для реализации проекта.

3. Организации — одна или несколько организаций, обеспечивающих инфраструктуру, в которой выполняется работа.

4. Отрасли — любую отрасль в целом можно рассматривать как участника экономики знаний, который вносит свой вклад в ее развитие; в конечном счете отрасль включает в себя всех сотрудников, которые работают в текущих проектах, и все создаваемые знания [11, с. 19].

Модель заставляет обратить внимание на более широкий контекст создания знаний, определяет различные группы участников этого процесса и их взаимосвязанные воздействия. Если сфокусировать внимание на каком-то отдельном участнике процесса создания знаний, то можно упустить из виду взаимодействия и влияние различных групп, задействованных в этом процессе. «Ромб знаний», предложенный в статье Р. Дефиллиппи и др., показывает, что каждый отдельный участник может взаимодействовать с сообществом, организацией и отраслью. Это означает, что в каждом проекте и в каждой инициативе необходимо учитывать все четыре типа работы со знаниями [11, с. 20].

2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С РАЗУМОМ СОЗДАТЕЛЯ

Чтобы запустить проект, сначала необходимо представить первоначальную цель. Седьмое издание Свода знаний АРМ [4, с. 6] начинается с представления концепции стратегического намерения. Стратегическое намерение — это определение направления движения для новой инициативы. Ключевой задачей является создание новых знаний и понимание основной цели предлагаемой инициативы.

Деятельность организации все чаще анализируется с точки зрения создания ценности. Цепочка создания ценности может включать в себя множество видов деятельности — от планирования (предложения ценности), создания ценности и ее доставки до получения прибыли и информирования заинтересованных сторон. Соответственно, концепция подразумевает длительный путь от генерирования идеи до фактического создания ценности для бизнеса.

Работа со знаниями в рамках развития проекта или инициативы начинается с того, что создатель, визионер или мыслитель придумывает новую концепцию, потребность или выдвигает какую-то другую привлекательную идею. Ф. Брукс —

менеджер, которому IBM доверила реализацию, возможно, самого крупного из когда-либо реализовывавшихся проектов по разработке программного обеспечения [9], — так определил природу творческого процесса: «Дороти Сэйерс в своей прекрасной книге «Дух творчества» разделила творческий процесс на три этапа: идея, реализация и взаимодействие.

Книга, компьютер или программа сначала возникает как идеальная конструкция, завершенная в сознании автора, но существующая вне времени и пространства. Затем конструкция реализуется во времени и пространстве с помощью пера, чернил и бумаги или проволоки, кремния и феррита. Творение может считаться завершенным в тот момент, когда кто-то прочитает книгу, воспользуется компьютером или запустит программу и тем самым вступит во взаимодействие с разумом создателя» [5, с. 15].

Описание цепочки создания ценности, предложенное Д. Сэйерс и Ф. Бруксом, позволяет сделать ряд выводов. Идея цикла, состоящего из трех основных фаз (идея, реализация, взаимодействие), представляется очень привлекательной. Здесь признается роль реализации в качестве основного вида деятельности, и в то же время в более широкий контекст обсуждения выводится этап концептуализации и формулирования идеи. В дальнейшем цикл расширяется, в него включается этап предполагаемого и фактического использования идеи. Проекты выполняются с определенной целью, и то, что мы признаем цикл завершенным только тогда, когда пользователь начал использовать артефакты, созданные в рамках творческого процесса, означает, что мы понимаем, какими должны быть предполагаемые результаты [8]. Такое смещение акцента указывает на то, что в процессе как инициирования, так и реализации проекта необходимо учитывать взаимодействие его участников и практическое использование результатов, а также стремиться к тому, чтобы разрабатываемые концепции оказались в конечном итоге полезны для предполагаемого пользователя.

Включение в цикл этапа взаимодействия с разумом создателя означает, что мы должны понимать, какое намерение заложено и подразумевается в том или ином изменении или нововведении. Планировщик должен понимать, что будут представлять собой и как будут использоваться результаты той или иной инициативы, — это особенно важно. Все, что будет происходить в рамках последующего процесса, может взаимодействовать с намерениями и пониманием планировщика / создателя. Расширение сферы обсуждения и включение в него взаимодействия с разумом создателя означает, что решающее значение для проекта имеет знание предполагаемого использования продукта и ожидаемых выгод, так что намерение в конечном итоге охватывает этапы создания идеи, реализации и взаимодействия. Таким образом, концепция включает длинный путь от первоначального возникновения идеи до фактического создания бизнес-ценности.

Размышляя об управленческом опыте, полученном в проекте разработки сложной операционной системы для IBM, Ф. Брукс говорил о необходимости концептуальной целостности, которая может быть достигнута только в том случае, если в процессе участвует очень небольшая команда лиц, принимающих решения [9, с. 8]. «Это трудная дилемма. Эффективность и концептуальная целостность скорее будет достигнута, когда дизайнером и проектированием занимается только несколько умных человек. Однако разработка крупных систем требует участия значительного количества сотрудников — только в этом случае продукт можно своевременно вывести на рынок», — отмечал он [5, с. 31].

Сложно наладить взаимодействие с разумом создателя даже в том случае, когда речь идет об одном человеке. Если же мы говорим о более широкой группе создателей, то для понимания их мыслей, идей и знаний необходима более совершенная организация взаимодействия с сообществами практиков и творцов. Действительно, сегодня все больше людей стремятся примерить на себя новую роль создателя [12, 13, 20], и новые

технологии позволяют сделать это гораздо большему количеству людей [3, 6, 10], соответственно, мы должны находить новые способы взаимодействия с представителями различных сообществ творцов и внедрять новые формы для значимого и плодотворного совместного созидания.

3. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ПРОЕКТАХ

Знания могут стать источником конкурентного преимущества. Цель проектов и программ — нужным образом изменять поведение людей и создавать новые возможности с использованием новых и существующих знаний. Структуры и условия в традиционных функциональных организациях не подходят для формирования временных организаций, необходимых для выполнения проектов. Проектные команды существуют только на протяжении определенного короткого периода, и здесь большую важность приобретает взаимодействие: члены команды должны обмениваться своими мыслями и представлениями, чтобы обеспечивать прогресс в работе. Кроме того, поскольку носителями знаний в различных сообществах и группах заинтересованных сторон являются отдельные лица, в рамках управления знаниями необходимо открывать границы, налаживать коммуникации и облегчать обмен важной информацией.

Р. Дефиллиппи и др. утверждают, что «проекты взаимосвязаны друг с другом в эволюционной последовательности, включающей последовательное использование существующих знаний и проверку новых знаний и укрепляющей положение организации на рынке товаров и услуг» [11, с. 130]. Таким образом, проекты можно рассматривать как эпизоды интеллектуального труда. Ключевой задачей является развитие возможностей управления знаниями для обеспечения эффективной реализации проектов.

Если говорить о практике управления знаниями в проектах и программах, то в этой сфере фактически нет адекватных ресурсов, которые

руководители проектов и компаний могли бы использовать. Этот пробел попробовали восполнить Дж. Пейн, Э. Роден и С. Симистер в своей статье, основанной на ими же написанной книге *Managing Knowledge in Project Environments* («Управление знаниями на проектах»), опубликованной издательством Routledge [17]. Авторы признают, что в сфере управления знаниями в проектах присутствует некоторое несоответствие. Проекты позволяют реализовывать изменения и совершенствования, но при этом ни один человек и ни одна база данных не могут вместить в себя все знания, необходимые для осуществления эффективных изменений. В статье предлагается новый способ осмысления работы над проектом через знания и управление ими. Проекты создают, проверяют и используют знания. В рамках проектов реализуются различные потребности и процессы, которые можно рассматривать сквозь призму управления знаниями.

Важно отметить, что авторы справились со знакомым нам всем соблазном просто дать готовые рецепты и предписания в форме шаблонов, инструментов и регистров, которые можно копировать или тиражировать. Признавая контекстуальный и ситуативный характер знаний, а также важность принятия обоснованных решений, они подчеркнули необходимость разработки основополагающих принципов, которые могли бы применяться в работе со знаниями. Эти принципы наряду с правильными управленческими решениями и факторами окружения формируют детальную структуру управления знаниями в проекте. Данная структура помогает осмыслить используемые в работе над проектом подходы, учитывать известные факты и распознавать неопределенные и неоднозначные аспекты, соответственно, руководители проектов смогут благодаря ей адекватно реагировать на ситуацию.

Дж. Пейн, Э. Роден и С. Симистер обозначили важное различие между созданием новых знаний и использованием существующих. Оба эти процесса важны, однако они требуют принципиально разных подходов и должны применяться в разное

время. Признание различий и работа над набором принципов могут иметь большое значение для внедрения эффективного управления знаниями в проектах и программах.

Точка зрения Дж. Пейна, Э. Родена и С. Симистера позволяет по-новому воспринять практику управления знаниями. Она является инновационной и предлагает новые подходы. Разработанное ими руководство предназначено для практиков, которые хотят реализовывать проекты более эффективно и продуктивно. Представленные в статье структура и принципы представляют собой важный отправной пункт для управления знаниями в проектах. Авторы сделали важный и очень нужный вклад в свод знаний по управлению проектами, описав управление знаниями в условиях ограниченных по времени инициатив, требующих участия множества людей.

4. УЧИМСЯ РАБОТАТЬ СО ЗНАНИЯМИ

Можно привести огромное количество аргументов в пользу более совершенного и более гибкого управления знаниями. Знания имеют решающее значение для принятия решений, достижения прогресса и в конечном итоге для долгосрочного выживания компании [7]. Однако знания — это не просто актив. Они всегда принадлежат кому-то, будь то человек или группа, поэтому знания всегда контекстуализированы, персонализированы и субъективны. Соответственно, приобретение знаний — это растянутый во времени процесс социального взаимодействия.

С. О'Делл и др. утверждают: «То, чего вы не знаете, может дорого вам обойтись или даже привести вас к банкротству» [16]. Авторы статьи напомнили своим читателям едкое замечание А. Кларка о том, что обитатели пещер замерзали насмерть на угольных пластах [16, с. 9]. К сожалению, они не могли увидеть, добыть или использовать уголь, хотя его залежи находились прямо под ними. Иногда мы просто не знаем того, чего

не знаем. Это перекликается с идеей Конфуция о том, что настоящее знание — это знать степень своего невежества. Л. Платт, бывший генеральный директор Hewlett Packard, говорил: «Если бы компания HP знала, что она знает, она бы зарабатывала в три раза больше денег».

Ключевым моментом является способность систематизировать знания в той форме, которая будет наиболее полезной в конкретной ситуации, и понять, что это повлечет за собой. В этом смысле идея И. Канта о том, что наука — это организованное знание, а мудрость — это организованная жизнь, представляет собой идеальную модель, к которой нужно стремиться.

Возможно, еще лучше определить связь между нашим представлением о знаниях и собственно знаниями смог Н. Коперник: «Знать, что мы знаем то, что мы знаем, и знать, что мы не знаем того, чего мы не знаем, — вот истинное знание». Метазнание, или способность отступить и увидеть закономерности и связи, часто имеет большее значение, чем какие-то мелкие детали. По словам Б. Франклина, «порогом храма мудрости является знание нашего собственного невежества».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Возможно, пришло время осознать наше собственное невежество и позволить нашим знаниям и потребностям сформировать подходы, которые мы будем использовать для проведения экспериментов, изучения и использования возможностей, связанных с получением знаний. Дж. Пейн, Э. Роден и С. Симистер напомнили нам, что носителем знания является человек и что ключевую роль здесь играет контекст [17]. Следовательно, мы должны стратегически адаптировать наши действия таким образом, чтобы они соответствовали нашим амбициям и намерениям, а также степени готовности организации рисковать, внедрять изменения и учиться. Однако последнее слово остается за А.П. Чеховым, который написал: «Знания не имеют никакой ценности, если не применять их на практике». Если мы будем помнить об этом, то сможем развивать наши знания, совершенствовать взаимодействие и условия работы, экспериментировать, расти и развивать способности по использованию интеллектуального капитала с целью увеличения эффективности наших совместных инициатив.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adler P.S. (2001). «Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism». *Organization Science*, Vol. 12(2), pp. 215–234.
2. Alvesson M., Kärreman D. (2001). «Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management». *Journal of Management Studies*, Vol. 38(7), pp. 995–1018.
3. Anderson C. (2012). *Makers: the New Industrial Revolution*. London: Random House.
4. *APM Body of Knowledge* (2019). High Wycombe: Association for Project Management.
5. Brooks Jr. F.P. (1995). *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering, Anniversary Edition, 2/E*. Reading: Addison Wesley.
6. Browder R.E., Aldrich H.E., Bradley S.W. (2017). «Entrepreneurship research, makers, and the maker movement». In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor: Academy of Management.
7. Dalcher D. (2014). «Beyond knowledge: growing capability for an uncertain future». *Cutter IT Journal*, Vol. 27(3), pp. 6–11.
8. Dalcher D. (2019). «Moving beyond project delivery: reflecting on the life cycle concept as way for organising project work». *PM World Journal*, Vol. 8(1), pp. 1–15.
9. Dalcher D. (2019). «The return of the hacker: rethinking projects, progress, innovation and teams». *PM World Journal*, Vol. 8(6), pp. 1–20.
10. Davies S.R. (2017). *Hackerspaces: Making the Maker Movement*. New York: John Wiley & Sons.
11. Defillippi R., Arthur M., Lindsay V. (2009). *Knowledge at Work: Creative Collaboration in the Global Economy*. New York: John Wiley & Sons.
12. Dougherty D. (2012). «The maker movement». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 7(3), pp. 11–14.
13. Hatch M. (2013). *The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers, and Tinkerers*. New York: McGraw Hill Professional.

14. Hislop D. (2009). *Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
15. Hislop D., Bosua R., Helms R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
16. O'Dell C.S., Grayson C.J., Essaides N. (1998). *If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: Free Press.
17. Payne J., Roden E., Simister S. (2019). *Managing Knowledge in Project Environments*. Abingdon: Routledge.
18. Roberts, J. (2015). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Knowledge Management*. London: Sage.
19. Sayers D.L. (1941). *The Mind of the Maker*. London: Methuen.
20. Sennett R. (2008). *The Craftsman*. New Haven: Yale University Press.

Перевод А. Исламовой.

Источник: Dalcher D. (2019). «Beyond the mind of the maker: adventures in knowledge making».

PM World Journal, Vol. VIII(IX), October.

Печатается с разрешения автора и PM World Journal (www.pmworljournal.net).