

# КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ: ИСТОРИИ ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

Сборник историй от лидеров сообществ



Юлия Крушинская

**Комьюнити-менеджмент:  
истории из первых уст. Сборник  
историй от лидеров сообществ**

«Издательские решения»

## **Крушинская Ю.**

Комьюнити-менеджмент: истории из первых уст. Сборник историй от лидеров сообществ / Ю. Крушинская — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-985565-7

Книга будет полезна комьюнити-менеджерам, лидерам сообществ, активным членам сообществ, представителям компаний, цель которых — развитие бренд-комьюнити и внутренних сообществ. Берите карандаш и отмечайте все те моменты, которые наиболее актуальны для вашей деятельности. И вы точно получите список идей для развития вашего сообщества. Читая истории из первых уст, вы сможете лучше понять себя и свою деятельность, которая во многом идет из личных внутренних мотивов.

ISBN 978-5-44-985565-7

© Крушинская Ю.  
© Издательские решения

## Содержание

<b>ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ СООБЩЕСТВА</b>	<b>6</b>
Внутрикорпоративные сообщества. Истории исследований и наблюдений	6
Внутреннее экспертное сообщество как драйвер корпоративных инноваций	18
Создание единого окна управления знаниями в компании «КРОК»	27
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Комьюнити-менеджмент: истории из первых уст**

## **Сборник историй от лидеров сообществ**

*Редактор* Юлия Крушинская

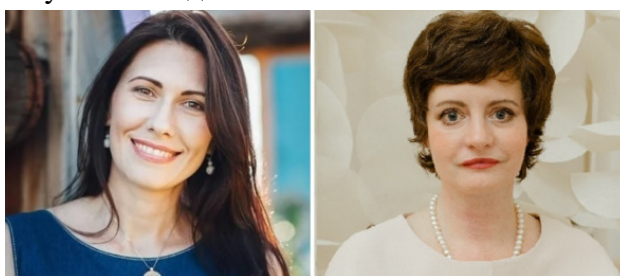
*Редактор* Александра Федоренко

*Редактор* Денис Кораблев

*Оформление обложки* Полина Стрекалова

ISBN 978-5-4498-5565-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



**Юлия Крушинская Александра Федоренко**

Дорогие друзья!

Эта книга является сборником историй о сообществах, которые Community HUB собирает с 2016 года. В этих историях лидеры сообществ рассказывают, как появилось их сообщество, как развивалось, и немаловажный вопрос? – почему сообщество важно самому лидеру.

Каждая история уникальна, как и каждое сообщество. Из каждой истории можно взять идеи: как объединять людей, какие инструменты использовать для привлечения новых участников и удержания существующих, как монетизировать деятельность сообщества, как создавать контент, какие мероприятия проводить и многое другое.

На наш взгляд, это очень практическая книга. Во-первых, она будет полезна комьюнити-менеджерам, активным членам сообществ, представителям компаний, цель которых – развитие бренд-комьюнити и внутренних сообществ, и конечно, лидерам сообществ. Берите карандаш и отмечайте все те моменты, которые наиболее актуальны для вашей деятельности. И вы точно получите список идей для развития вашего сообщества.

Во-вторых, читая истории из первых уст, вы сможете лучше понять себя и свою деятельность, которая во многом идет из личных внутренних мотивов. Благодарим всех коллег, кто помогал нам в сборе материалов!

Желаем вам приятного и полезного чтения!

## ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ СООБЩЕСТВА

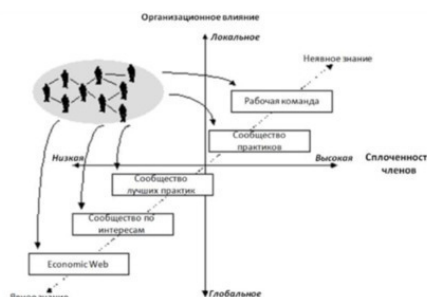
### Внутрикорпоративные сообщества. Истории исследований и наблюдений



**Лавров Олег**

Ассоциация «КМ Альянс» – публичное профессиональное сообщество специалистов и экспертов в области менеджмента знаний. С 2014 года «КМ Альянс» регулярно проводит исследования сообществ в компаниях. За это время официальных событий (Knowledge Lounge) проведено более чем в двадцати компаниях, от крупного бизнеса до компаний малого и среднего бизнеса. С 2015 года Ассоциация инициировала и ведет проект «Лидеры российских экспертных сообществ». Лидером этих исследований является Председатель Правления «КМ Альянс» – Лавров Олег Владимирович.

- партнер Лоуренса Прусака, советника по вопросам знаний NASA, IBM, WB;
- автор модели «Moscow Knowledge&Innovation Office», офиса предпринимательских проектов
- имеет сертификат Knowledge Association International (Cambridge, UK);
- доктор медицинских наук, профессор.



**Рисунок 1.** Типы сетей (источник Ernst&Young)



в отношении вне должностных инструкций. Наверное, самый актуальный вопрос: «Кто и зачем эти отношения выстраивает? Эти отношения случайны или нет? Они решают запросы групп или определены „сверху“?»

2. Далее хотел бы предложить немного информации о понятиях вокруг сообществ. Это не простая, во многом наследственная смысловая конструкция, и буквально пару слов о том, что в моем исследовании показалось интересным. Вот как определяется «сообщество»:

– *Совокупность людей, объединенных исторически обусловленными формами совместной жизни и деятельности.*

– *Круг людей, объединенных общностью положения, происхождения, интересов.*

– *Добровольно, постоянно действующее объединение людей для какой-н. цели.*

– *Та или иная среда людей, компания.*

– *В дворянской среде: узкий круг избранных людей.*

– *Совместное пребывание с кем-н.*

То есть, однозначного понимания что есть сообщество нет и не было и значит нам самим нужно определить, что есть сообщество в нашем конкретном случае.

**Сообщество** – это идентичность, язык и этно-экономические отношения. Внутрикорпоративные сообщества показывают это за счет культуры принадлежности к компании, корпоративного сленга, конкретных бизнес-условий существования (рынок, отрасль, жизненный цикл). Очевидно, что все внутрикорпоративные формальные или не очень сообщества обязательно есть в любой компании и они вполне реальны. Но главный вопрос – «Какой от них толк?» (в русском языке «толк» – это про результат).

Важно отметить, что трансформация смысла «общины», от личной ответственности за среду для всех, сейчас свелась к функции – так мне должно быть удобнее. Эта логика перестает работать, и мы начинаем возвращаться к ортодоксальному состоянию общего, нужного для всех и создаваемого каждым.

- Языковой и этноэкономический контекст.
- Трансформация смысла от общины до функции.

1. Совокупность людей, объединенных исторически обусловленными формами совместной жизни и деятельности.
2. Круг людей, объединенных общностью положения, происхождения, интересов.
3. Добровольное, постоянно действующее объединение людей для какой-н. цели.
4. Та или иная среда людей, компания.
5. В дворянской среде: узкий круг избранных людей.
6. Совместное пребывание с кем-н.



KM Alliance

DVLevov

*Люди называли общинной ту часть, которая лежала за порогом их дома, и не являлась их личным владением. Но она необходима для естественного поддержания домашнего хозяйства. (нужда, не желание)*

*Коммуна – наследие СССР. Цепь производства ОБЩЕСТВЕННЫХ благ; объединение по 1 признаку (НАШ/НЕ НАШ).*

«Общее» – тонкая материя и хорошо чувствует манипуляции. И это первый вывод – если хотите сообщество, то будьте честными и искренними, эмоциональными и дружественными, спрашивайте и договаривайтесь постоянно, то есть непрерывно. Такой подход требует

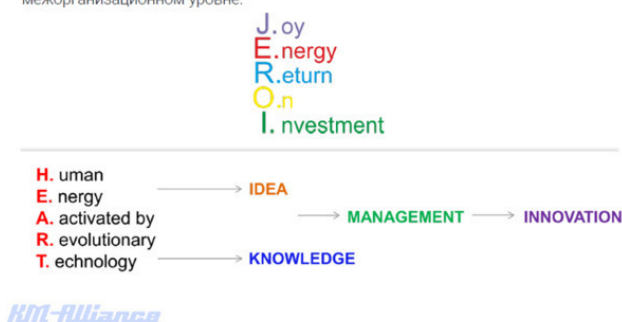
внутренней зрелости человека, претендующего на влияние в сообществе, и личной жизненной необходимости так действовать.

3. Основной критерий возможности существования сообществ внутри компании отнюдь не доверие. В нашем исследовании выиграла **ДОГОВОРОСПОСОБНОСТЬ**. Это существенно важно, потому что это способность, и, если ее нет, то усилия тщетны. Вторая способность – это принимать **СОЗАВИСИМОСТЬ** не как ограничение, а как возможность (позитивная созависимость). Здесь очень тонкий момент про сотрудничество технологии. Сколько мы с вами сходу назовем технологий сотрудничества? Получилось ли найти в вашем опыте хотя бы пять сразу? Трудно перейти от внутренней конкуренции и борьбы «за кресло» к открытому сотрудничеству и это, конечно, про период жизненного цикла компании и отрасли, и рынка, и собственника, и ТОПов, и культуры компании, и ее окружения, и представленности поколений в сотрудниках компании, и нас с вами лично. Вывод – сообщества, как элемент корпоративных активов, требуют осмысления и тщательного изучения всех вышеперечисленных факторов, и только потом постановки задач. Мода просто говорить, что и у нас в компании сейчас сообществ «завались» очень вредна.

Следующий существенный момент нашего исследования – это четко знать «Кто хочет, чтобы сообщество (или сообщества) в компании были?». Наш опыт показывает, что номенклатурные желания, грубо заменить слово «подразделение» на «сообщество», вызывают у людей существенное сопротивление и высокий уровень деструктивных действий. Попросту народ начинает вести партизанское сопротивление. Практически все известные нам позитивные практики (мы исследуем их более пяти лет) были инициативой «снизу», поддержанные и облаканные. Причем инициативы очень часто не бизнес-направленности (группы по интересам).

Важный вопрос – «В чем смысл сообществ?». Ответ у нас получился очень простой – в том, что они есть и существуют сами по себе. В том, что они всегда были и это не ново. В том, что они образуются за счет **РАЗНОСТИ** наших знаний, опыта, мотивов, действий, эмоций, чувств, намерений, смыслов.

Взаимодействие и сотрудничество сообществ, способных на регулярной основе разрабатывать инновационные решения, как в компании, так и на межорганизационном уровне.



**Ф. Хайек в 1937 году в статье «Экономика и знания»**

*«...центральным вопросом всех общественных наук: как комбинация фрагментов знаний, существующих в различных умах, может привести к результатам?»*

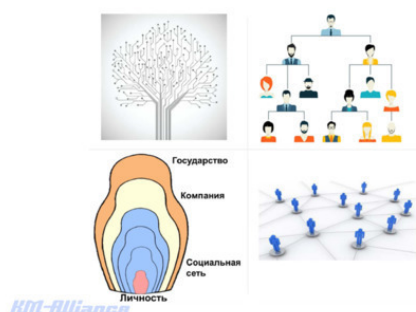
Такая «разность потенциалов» создается и существует сама и наш практический вопрос: «Что мы хотим от нее для нашей компании?». Поэтому внутрикорпоративные инициативы с сообществами так сложны и требуют проектного подхода – небольшого и легкого проекта. Недорогого по времени, людям и деньгам, чтобы понять, время пришло или еще рано?

Ответ на вопрос «Откуда берутся сообщества?» тоже весьма прост с первого взгляда. Они берутся из энергии отдельных людей, инициаторов и лидеров, поддерживаются энергией других людей и вроде бы все. Так просто и так сложно. Сообщества способны вырабатывать новую энергию и поддерживать ей так необходимый «круговорот».

Опять возвращаюсь к опыту наших наблюдений позитивных практик компаний, где эксперименты с сообществами довольно просто поддерживаются и живут в проектах, а не в департаментных инициативах. Объясняют коллеги это тем, что в сообществах главное – это ЭНЕРГИЯ людей, необходимое и достаточное условие для существования сообществ и существенно проще ее поддерживать в локальных и отдельных инициативах.

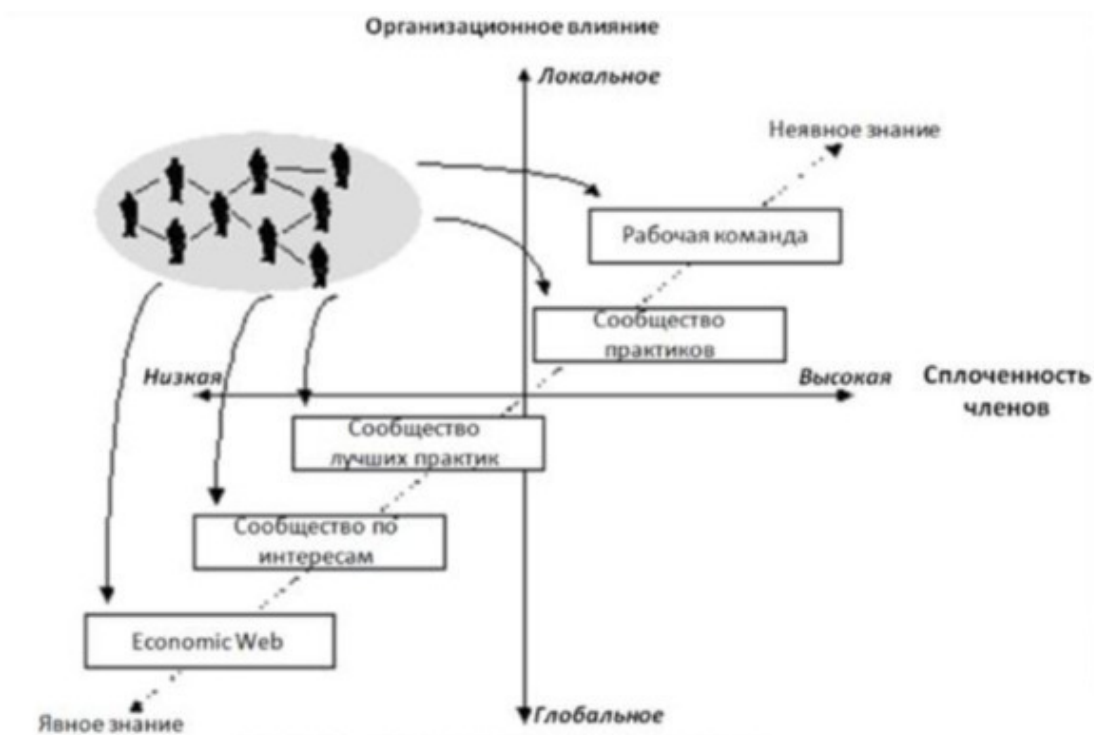
Энергия творчества людей сейчас попала в фокус внимания и родила целый набор гуманитарных менеджментов. Предлагаем вам к ним внимательнее присмотреться и использовать в своей работе.

4. Следующий важный фактор в сообществе – это фактор ИДЕНТИЧНОСТИ, позволяющий понять «Кто мы?» По нашим наблюдениям это не очень простая задачка. Попробуйте задать этот вопрос неожиданно разным людям в своей компании и попросите быстро ответить первое, что им придет на ум. Мы каждый раз от этого максимально простого и очень полезного упражнения получаем настолько неожиданные результаты, что поражаемся мудрости коллективного разума, который выводит итоге на действительный ответ.



При изучении мы получили разные варианты визуализаций ответа на вопрос «Кто мы?». Их, как минимум, четыре варианта. А какой у вас? Как вы видите свою компанию?

5. Вернемся к упомянутому в начале статьи (рисунок 1) опыту компании Ernst&Young, описания локальных групп и сообществ внутри компаний. Эта визуализация мне кажется вполне актуальной и для российских компаний.



Сам принцип этой схемы отражает локальную суть любого бизнеса (ограничения отрасли, рынка...) и некоторую линейность.

Ось «локальное и глобальное», конечно же, фигура речи – это про размер компании и ее влияние (рыночное, отраслевое, продуктовое, инновационное...). Но движение по этой оси сверху вниз не сильно изменяют сущность и структуру внутрикорпоративного объединения людей.

Ось «сплоченность» требует вашего определения – что есть сплоченность в вашем понимании? И принципиально важно решить, что на «фронте» этого понятия сейчас у вас. Сам факт сплоченности в ощущении людей и их поведении? Поощрение и признание выгодных действий для сплочения? Результат и т.д.? Постановка на эту ось подразделений, проектов, сообществ делает возможным получить интересные идеи для обсуждений и инициатив.

Ось «явное-неявное» – нечастый способ измерений. Имеет отношение к объектам, рождаемым творческой человеческой деятельностью: идеи, знания, опыт, отношения. Степень их выраженности, понятности, структурности, формализованности имеет ключевой смысл и активно используется в менеджменте знаний и сообществ. Все элементы, расположенные по этой оси, представляют собой такой «трансформатор человеческих взаимодействий» внутри компании и с внешним миром. И основная мысль моей статьи: если вы коллективно создали свою «картинку настоящего» и видите, понимаете, обсуждаете, измеряете, изменяете, то у вас есть разделяемое знание о реальных, описанных самими участниками, объединениях людей, их свойствах и возможностях, задачах и ограничениях. Попробуйте.

Все бизнес-задачи организации можно свести к одной – получение рыночного результата коллективной деятельности людей и технологий, выраженной в продукте, услуге, сервисе. Производственным и ИТ-технологиям нами уделяется достаточно внимания: пора так же скрупулезно изучить «корпоративную таксономию коллективных отношений». Наш опыт показывает, что во всех компаниях потенциал роста в этом месте существенный. Всегда и у всех есть интеллектуальный потенциал и обычно он недо... идентифицирован, изучен, учтен, используем и не превращен в актив. В наведении порядка в этой области корпоративной деятельности мы видим актуальные наши с вами задачи. Сам по себе человеческий капитал важен.

И не менее важен создаваемый им интеллектуальный актив для структуры баланса и капитализации компании. Нужно научиться его упаковывать, ставить на баланс и продавать.

Двигаясь от неявного к явному, по оси «схемы» мы встречаем сущность «рабочая команда». Вероятно, автор перевода не стал вникать в суть сложности получения такого объединения, как команда, и поэтому предлагаю использовать термин «рабочая группа». Такое объединение людей происходит не по интересам, а под функциональную задачу. Задачи обычно с высокой степенью неопределенности и возможностью творческого участия. Задача такой группы – создать в ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ (языке, шаблонах, способах объяснений и презентаций) некий прототип предложения для коллективного обсуждения или использования. Рабочие группы обычно немногочисленны и локальны, обладают высокой степенью входной или быстро достигаемой сплоченностью, способны решать задачи исключительно локального уровня и потому требуют подключения коллективного разума для создания решений организационного масштаба. Существуют такие группы как в офф-, так и в онлайн. Эффективность их зависит от персональных навыков участников и не требует высоких лидерских и управленческих качеств от возглавляющего группу. Результат – это драфт документа или решения для более расширенного обсуждения или готовое локальное решение. Такие группы самодостаточны и, как правило, не нуждаются во внешнем внимании и управлении. Они являются отличным тренажером для внутрикорпоративных лидеров.

Как может из рабочей группы родиться сообщество практиков? Только путем регулярной деятельности рабочей группы и спросом на результаты их работы у коллег. Результаты обычно важны для двух типов заинтересованных: разбирающихся в теме вопросов рабочей группы и не разбирающихся, но зависимых от результатов ее деятельности. Качество производимых решений само по себе вызывает интерес у коллег и возникает достаточная «сила тяги»: поделиться опытом, получить отклик и уважение коллег за свой личный вклад и привлечь новых участников. Здесь важно заметить эти движения и поддержать инициативу, подкинуть новые или большие задачи, определить групповые критерии принадлежности, выявить идентификаторы объединения, предложить публично выступить и на короткий период спланировать работу. Необходимо найти способ создать условия для локального сообщества практиков на ранних стадиях, дать возможность заниматься деятельностью в рабочее время и не пытаться сразу вменить им это в обязанность. Как правило, в таких ситуациях не требуется участие менеджмента высокого уровня. Результаты деятельности такого сообщества практиков весьма разнообразны и лежат в пределах формализации актуальных знаний и практик (оформить для использования), создания реестров и баз, шаблонов и внутренних стандартов, обучения и наставничества, новых решений старых задач, обмена знаниями и опытом на горизонтальном уровне.

Как только деятельность сообщества практиков (сообществ) становится заметной и начинает оказывать влияние на деятельность более чем одного подразделения, то появляется необходимость давать обратную связь об этой деятельности и производить оценку его влияния. Такая деятельность не может быть спонтанной и разовой: так невыгодно и часто в этом периоде невнимательные или недоинформированные управленцы буквально губят всю инициативу, обесценивая уже довольно существенные усилия самостоятельных людей. Здесь хочу отметить: если вы не развиваете инициативу, но решили создать сообщества практиков административным путем, то опыт российских компаний показывает, что можно использовать включение в должностные инструкции деятельность в структурных сообществах при жесткой производственной культуре в компании.

Сообщество практиков выдает в пользование уже отшлифованные практики, которые при использовании заинтересованными способны стать лучшими. Таким образом, переход от сообщества практиков в сообщество владельцев и пользователей лучших практик происходит через коллективное пользование результатами деятельности сообществ практиков. Это

требует корпоративных шаблонов упаковки практик, регулярных презентаций, регулярных корпоративных событий (обмена) и подключения менеджмента высшего уровня (по направлению практик). Масштабирование лучших практик напрямую зависит от количества людей их обсуждавших и применявших, единого способа корпоративной упаковки. Поддержка топ-менеджментом сообщества лучших практик обязательна, возможность представлять лучшие практики компаниям отрасли или рынка необходима. Что на этом этапе происходит? Возникает структурное знание, но снижается сплоченность участников за счет расширения и сегментации взаимодействий людей по направлениям лучших практик. На этом этапе преимущество отдается оффлайн событиям и могут быть применены локальные и простые ИТ-решения для формирования шаблонов, реестров, баз, презентаций, списков и т. д.

Хотя интерес – это эмоция, мы привыкли идентифицировать это слово с вниманием к чему-то нас привлекающему, важному. Поэтому, с точки зрения состояния явно выраженных знаний, сообщества по интересам оперируют структурным и вполне оформленным знанием. В них есть лидеры мнений и знаний, в них есть частные и общие интересы. Разнообразие интересов вокруг деятельности компании рождает разнообразие таких сообществ от попутчиков на работу до сети экспертов. Здесь свобода вашего выбора, как классифицировать и описывать такие сообщества, существенно велика и опыт коллег из других компаний может быть перенят существенно быстро, так как множество интересов сотрудников вокруг организационной деятельности весьма схожи. Эти интересы в разном объеме и в разной степени выраженности могут быть представлены у каждого конкретного сотрудника. Потому сплоченность в таких сообществах весьма низкая и есть смысл иметь коммуникационные ИТ-решения для построения взаимодействий между участниками и между сообществами. Активность в таких сообществах динамичная, обычно короткая, частая и неглубокая, что вполне позволительно для использования ИТ-решений. События в оффлайн важны, и их периодичность определяется обычно двумя задачами сообщества – общение или производство результатов. Такие сообщества, как правило, самодостаточны и не нуждаются в строгой организационной поддержке своих инициатив. Они нуждаются в предоставлении условий для онлайн коммуникаций и разрешенного места встреч и обсуждений, публичном признании и поощрении полезности их результатов.

При высоком уровне структурности и формализации знаний/ практик на организационном (глобальном) уровне при низкой сплоченности взаимодействующих сотрудников возникает потребность в организационной ИТ-платформе, соединяющей все типы участников сообществ и сотрудников, которые пока не участвуют или участвуют редко в деятельности внутрикорпоративных сообществ. Такая платформа является стратегическим инструментом и реализуется на этапах существенной зрелости бизнес-процессов в компании и необходимости быстро решать существующие задачи по алгоритму и быстро отвечать на новые вызовы. Именно поэтому многие компании, ставящие себе задачу создать систему управления знаниями на ранних этапах организационной зрелости, терпят фиаско. В такие периоды жизнеспособны только локальные проекты, так как любые системные организационные решения требуют участия не просто лояльных сотрудников, а подходящей к решению задачи устойчивой структуры человеческих взаимодействий, а это организовать очень непросто. Поэтому практики внутрикорпоративных сообществ весьма привлекательны, так как способны демонстрировать эффективность, продуктивность, не высокие затраты и существенную пользу для человеческих отношений и культуры взаимодействий внутри и вокруг организации.

6. Что еще по нашим наблюдениям является важным сегодня для деятельности внутрикорпоративных сообществ. Довольно длительное время мы обращали внимание только на одну из сторон – информированность участников, считая ее основой эффективных взаимодействий. По результатам наших исследований сейчас важна еще и вторая сторона – способность участников к взаимодействию и достижению результатов.

Что же все-таки позволяет развиваться сообществу? По нашим наблюдениям, это как минимум три области. Область идей – вдохновляющая и притягивающая. Индивидуальность – уникальный набор знаний, умений, опыта и практик, проявленный в ежедневной деятельности. А когда идеи и индивидуальности погружены в «бульон» взаимодействий (третья область целевых коммуникаций) – мы и получаем сотрудничество, те самые добропорядочные отношения, которые нам позволяют сообща создавать все, что мы захотим. Причем, важно также понимать, что сообщество работает, как минимум, на трех принципах:

- дарения (безвозмездно);
- мены – требования получения нечто понятного взамен;
- продажи – договоренных действий и результатов за деньги.

Использовать необходимо все три принципа в тех пропорциях, которые позволительны в данный момент в вашей ситуации.

7. Сообщество нам еще нужно и как распределенный хранитель и пользователь данных, информации, знаний и опыта.



**ДАННЫЕ.** Цифровой портрет связей в компании сейчас – вполне достижимый результат. Он визуально и явно показывает, объясняет текущее состояние дел в коммуникационном поле. Ниже пример технологии, позволяющей демонстрировать такие результаты.

**ИНФОРМАЦИЯ.** Информационная экология. Я выше уже говорил о необходимости мудрого использования ИТ-решений, тем более для свободных коммуникаций. Множество каналов коммуникаций и их запутанность – это сегодня злейший враг. Выберите в соответствии с вашей политикой безопасности решение для деловых встреч. Для коммуникаций в сообществе используйте открытые каналы и модерацию, дабы не навредить и не открыть нечто важное. Практика показывает, что повторять чужие идеи становится существенно дороже и сложно, поэтому множество компаний выбирают бесплатные сервисы и на определенный момент времени для проектов уходят в другие закрытые корпоративные сервисы.

**ЗНАНИЯ.** Базы знаний. Это довольно простая конструкция, в которой есть структурная информация: корпоративные шаблоны, источник/владелец знания (конкретный сотрудник/сотрудники), алгоритм действий, позволяющий с ними взаимодействовать в офф- и онлайн, возможность переговорить и доспросить. Без двух последних элементов – это база информации.

**ОПЫТ.** Лучшие практики. Это труд владельцев, экспертов и пользователей. Причем последние самые главные! Нельзя отдавать на откуп экспертам решение, так как они нужны и очень полезны при обсуждении и вредны при принятии решений. Принимающий решение сам отвечает за его исполнение и эксперты ему не помощники в этом. Пользователи – это «шлифовщики» и «фрезеровщики» практик, и поддержание с ними плотного контакта есть важная бизнес задача.

8. Завершая наш разговор о сопряжении менеджмента знаний и менеджмента сообществ, хочу с вами поделиться четырьмя объектами пристального внимания.

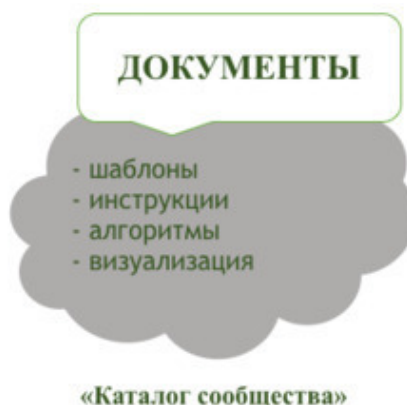
*Первый объект* – это, конечно, люди. Мы выше говорили про важные элементы идентичности (отличий/совпадений), причем, добровольно выбранных и принимаемых. Смыслы и они же ценности (личные, коллективные и организационные), которые позволяют чувство-

вать и считать свою деятельность осмысленной и получать удовлетворение от ее результатов. Культурные коды (персональные, коллективные и организационные) и связи.



Наша рекомендация – использовать больше антропологических методов изучения людей и использовать их формулировки в обороте компании, и снижать нагрузку на сотрудников специально разработанными стандартами. Для первого круга изучения важно выделить, как минимум, три типа лидеров в сообществах, добровольно взявших на себя обязательства вести людей по собственному решению. Первый тип – это лидеры мнений, те у кого можно всегда спросить, что происходит, кому нужно сказать, чтобы знали все. Второй тип – это лидеры знаний, которые чаще других отвечают на вопросы: «ты знаешь?», «а как думаешь?». Третьи – это лидеры действий – к кому идут за помощью или просьбой «покажи как это сделать?»

*Второй объект* – это документы. Корпоративные шаблоны, формы инструкций – самые часто используемые, сложные в написании, простые в применении документы. Структуры алгоритмов взаимодействий в сообществе от старта до результата с его описанием. Набор визуализаций, показывающих текущее состояние дел. Все эти документы могут быть представлены в «Каталоге внутрикорпоративных сообществ» и давать возможность быстро в этом разобраться и начать взаимодействовать.



*Третий объект* – технологии. Начинаем также с человеческих. Технологии сотрудничества – это как в вашем организационном контексте можно использовать поддержку, помощь, практики выслушивания, практики структурной обратной связи, комплиментов и усиления мыслей, конструктивной критики и других коммуникационных практик. Практики коллектив-

ных модераций и фасилитаций. Информационные технологии, как инфраструктурные и поддерживающие. Практики управления эмоциональным состоянием и коллективных действий. Создав этот перечень, мы можем сформировать «Карту технологий» и объяснить почему именно эти.



*Четвертый объект* – это процессы. Процессы, ежедневно проживаемые человеком, который не только пришел на работу, а просто живет это день. Вы можете определить цикл, последовательность и название процессов в вашей компании. Мы предлагаем нашу последовательность, которая начинается с первичной коммуникации (у всех разной или с фирменного приветствия), процесса узнавания принятых норм и правил, способа идентификации свой/чужой и правильно/неправильно, приветствуется/не приветствуется... Как, когда и где мы друг другу объясняем и обсуждаем нас интересующее? Каким образом и по каким правилам взаимодействуем? В рабочее или не рабочее время? Как получаем и используем результаты коллективных взаимодействий? Самое важное, что это не нужно придумывать! Нужно наблюдать и спрашивать, описывать и уточнять, создавать рисунок – «Карту процессов».

И в завершении. В нашем исследовании мы узнали, как себя называют разные типы внешних сообществ, которые очень важны для взаимодействия внутрикорпоративным сообществам наших компаний.

У каждого из этих сообществ свое назначение, цели, правила взаимодействий, структура, каналы коммуникаций и требования к результатам. Все они на разном этапе своего развития, но очевидно полезны.

**Важный вывод, который я хотел бы сделать в конце: мы предлагаем вам решить, выращивать ли сообщество как «среду человеческих взаимодействий» –**

**это один вариант развития, и у него есть свои, приведенные выше закономерности. Создать ли внутрикорпоративное сообщество под набор «задач и функций» – это другой и тоже достижимый вариант. Весь вопрос в том, какой вариант вы хотите выбрать и почему?**

**Я постарался предложить Вам некоторые наши наблюдения и исследования. Надеюсь, они будут Вам полезны в одной из самых захватывающих деятельностей – создании сообществ из живых и замечательных людей! Благодарю Вас за внимание!**

## Внутреннее экспертное сообщество как драйвер корпоративных инноваций



### Александрова Ирина

Член правления ассоциации «КМ Альянс», руководитель комитета образовательных программ и профессиональных стандартов, эксперт в КМ\HR;

Сертифицированный специалист knowledge asset management – Knowledge Associates Cambridge (UK); Сертифицированный аналитик по оценке и развитию (CPBA, CPVA) – TTI Success Insights Int.; Д.т.н., профессор.

С 1995 года работает в системе высшего и бизнес-образования, автор более 70 публикаций, из них 4 монографии, 1 учебник, 2 патента на изобретения. Автор программ повышения квалификации для сотрудников HR-служб, программ MBA по специализации «Управление человеческими ресурсами», в 2006—2009гг. – преподаватель консультант направления «Менеджмент» первого в РФ E-learning проекта MBA в Moscow Business School. Участник проектов по внедрению EDM systems в ГП Ильичевский морской торговый порт, ЗАО Газпром-стройинжиниринг, Банк Кредит-Москва. Реализованы проекты обучения, разработки систем подбора, оценки, развития кадрового потенциала, стандартизации бизнес-процессов для ряда промышленных и торговых предприятий. Клиенты: L’Oreal, Mary Kay, СК «Гарант-Авто», «Ahmad» и др.

С 2006 г. руководит направлениями HR, обучения, оценки и развития персонала в IT и FMCG компаниях. Внедряет подходы, технологии и инструменты управления знаниями.

Автор методики картирования интеллектуальных ресурсов компании KIRM Expert Locator©. Методолог российского этапа международной премии в области управления знаниями – MAKE 2014—2015 гг. Руководитель КМ-проектов в IT, FMCG, банковском секторе, машиностроении, логистических и торговых компаниях. Партнер Moscow Knowledge & Innovation Office. Практика экспертизы систем управления знаниями в компаниях: ОАО «Лукойл», «Балтика», РЖД, Газпромнефть и др.

Открытые программы:

«Управление знаниями для HR и руководителя»;

«КМ для интересующихся»;

«КМ для практикующих»;

Авторские КМ технологии:

KIRM Expert Locator©.

*Вниманию читателей предложен вариант классификации внутрикорпоративных сообществ, представлена концептуальная модель внутрикорпоративного экспертного сообщества (ВЭС), проведен краткий обзор инструментов менеджмента знаний, используемых для управляемого развития ВЭС, обозначены ключевые причины неудач при формировании ВЭС.*

## Виды корпоративных сообществ

По данным всероссийского исследования KM Index (Индекс управления знаниями), проведенного в 2014 году ассоциацией специалистов и экспертов в области менеджмента знаний в России KM Альянс в сотрудничестве с «Малакут HR – исследования и решения», самым востребованным KM-инструментом для решения ключевых задач компаний-респондентов в области Knowledge management оказались «Сообщества практик», которые использовались респондентами бенчмаркинга на всех этапах работы со знаниями (Рисунок. 1).

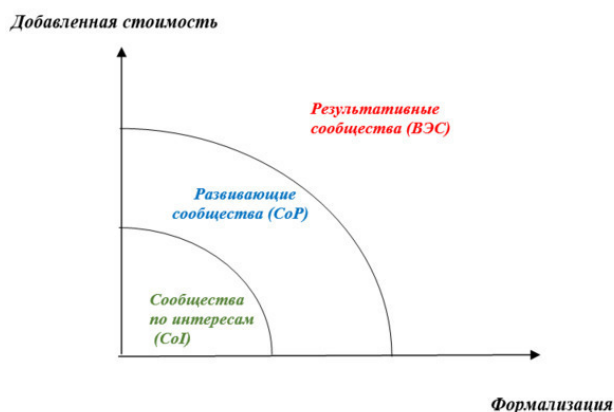
ГОСТ Р 53894—2016 Менеджмент знаний. Термины и определения, принятый в июне 2017 года, определяет **сообщества** (communities) как группы людей с общими намерениями, интересами или задачами, которые возникают в организации часто на неформальной основе с целью общения по интересам или обмена опытом. При этом в п. 2.13 и 2.75 выделены 2 типа сообществ: сообщества по интересам (communities of interests, CoI) и сообщества специалистов по обмену опытом (communities of practice, CoP), которые могут отличаться областью охвата участников и степенью формализации, но имеют сходные задачи – распространять неявные знания, способствовать обучению, выделить, зафиксировать и сохранить «хорошие практики».

**Востребованность корпоративных экспертных сообществ на каждом из этапов работы со знаниями (KNOWLEDGE MANAGEMENT INDEX'14)**

Инструменты	Идентификация знаний	Создание и сбор знаний	Процесс знаний	Совмест. знаниями
Сообщества практик	35	33	42	42
Системы управления знаниями (СУЗ, KM решения)	73	55	27	28
Корпоративный портал	55	49	49	74
Корпоративные блоги	45	50	50	58
Корпоративные форумы	45	45	45	45
Корпоративные чаты	45	44	44	45
Корпоративные документы	27	24	24	71
Платформы виртуального обучения			42	55
Корпоративные базы данных			42	41
Поддержка учебных материалов			46	46
Написание статей в корпоративных СМИ			46	41
Наставничество			39	42
Описание работы и выводов после выезда проекта	64		20	34
Резюме проектов			21	34
Матрица знаний (Knowledge Matrix)			21	8
Матрица знаний	33			
Матрица знаний	33			
Классификация		42		42
Виртуализация			14	
МР (Информационные планы развития)				
Системы работы (транскрипты)		73		
Системы знаний для работы, обмена				44
Системы знаний				44
Курсы				42
Системы обучения и образовательные сети				38
Корпоративные порталы и образовательные ресурсы	55			42
Корпоративные конференции				53
Платформы для обмена знаниями			47	
Системы по обмену знаниями				45
Базы данных				38
Корпоративные социальные сети				38
Другие информационные инструменты совместной работы		33		
Создание карты знаний	27			
Матрица знаний	18			
Корпоративные социальные сети	18			
Создание карт знаний (Knowledge Matrix)	18			
Корпоративные базы данных (Knowledge Matrix)		18		
Базы данных		7		

**Рисунок 1.** Использование KM-инструментов на каждом из этапов работы со знаниями

Вместе с тем, подробное изучение российского опыта организации корпоративных сообществ показывает существование целого спектра форм организации людей, распространяющих знания внутри компаний (Рис. 2), от курируемых HR-подразделениями CoI и корпоративных соцсетей, стихийно возникающих «самообучающихся» CoP, до высокоструктурированных внутренних экспертных сообществ, функционирующих при финансовой и организационной поддержке компании, имеющих формализованные стратегии развития, систематически измеряющих результат своей деятельности, задачи которых выходят далеко за рамки формализации корпоративных практик.



**Рисунок 2.** Виды корпоративных сообществ.

Наиболее распространенным видом сообществ в российских компаниях все еще остаются корпоративные социальные сети как разновидность CoI, особенно в компаниях с внушительной географией присутствия. Наличие сети воспринимается сотрудниками как часть корпоративной культуры, как свидетельство заинтересованности компании в людях, как возможность высказаться и быть услышанным. И хотя в корпоративных сетях существуют группы по интересам – от музыки и футбола до цветоводства и воспитания детей, большая часть общения сотрудников касается рабочих вопросов. По данным исследований McKinsey Global Institute, корректно организованная соцсеть может увеличить производительность труда сотрудников до 20% благодаря сокращению времени адаптации и обучения, быстрому поиску и сбору информации, прямому контакту с нужными людьми.

CoP представляют для компаний гораздо больший интерес, поскольку они способны существенно влиять на бизнес-процессы и создавать ощутимую добавленную стоимость. Иногда возникают спонтанно, например, для повышения уровня неявных знаний в процессе работы над сложной задачей или проектом, и снижают активность деятельности либо распадаются после его завершения при отсутствии активного лидера-эксперта-модератора. Однако, большинство CoP существуют в течение длительного времени, систематически развивают корпоративные знания, в той или иной степени поддерживаются руководством компании, проходят определенные этапы жизненного цикла, осознанно используют инструменты менеджмента знаний и активно влияют на эффективность бизнес-процессов. Являясь центрами компетенций в определенных профессиональных областях, подобные «развивающие сообщества» со временем становятся частью процессов адаптации, частично берут на себя функцию обучения и развития, способствуют вовлечению сотрудников в управление. *Яркие истории создания «развивающих» CoP представлены в статьях Алексея Сидорина – компания «КРОК» и Ольги Богомоловой – Аэропорт Домодедово.*

По мере накопления сообществом профессиональной экспертизы растет необходимость в его формализации для обеспечения создания значительной добавленной стоимости, подлежащей измерению. Наличие согласованной стратегии, модели управления, процедуры отбора участников сообщества, плана работ, конкретных KPI его деятельности – отличительная черта «результативных» CoP, которые часто называют «**внутренними экспертными сообществами**» (ВЭС). Как правило, ключевая цель ВЭС – достижение для компании результата путем объединения и комбинации имеющихся экспертных знаний и создания принципиально нового знания – нового продукта или услуги, процесса или технологии, ноу-хау или инновации, а затем превращения их в действия – внедрение, охрана, продажа и т. д. *С ключевыми принципами работы «результативного» CoP, трижды отмеченного международной премией*

в области менеджмента знаний MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise), можно познакомиться в материале Максима Гросула – ПАО «Лукойл».

Попытки систематизации возможных метрик, которые используются в российских компаниях для оценки эффективности деятельности разных видов сообществ представлены в Таблице 1. Если ваша компания использует при работе с сообществами метрики, не вошедшие в представленную таблицу, будем признательны за дополнения и комментарии.

CoI		CoP + ВЭС	
Задачи	Метрики	Задачи	Метрики
Лояльность Вовлеченность	Индекс чистой лояльности	Рост компетенций участников	Оценка по KPI Оценка компетенций
Удовлетворенность	Индекс удовлетворенности	Сбор, хранение, распространение лучших практик	Количество формализованных практик Скорость решения проблем Количество повторяющихся ошибок
Адаптация	Скорость, стоимость, индекс текучести	Центр экспертизы	Скорость получения экспертизы Количество запросов на экспертизу Удовлетворенность качеством экспертизы (полнотой, доступностью изложения)
Информирование	Индекс осведомленности	Предложения по улучшению	Методы оценки эффекта от улучшения – выбор зависит от области применения улучшения (производство, технология, управление...), возможности его масштабирования.
Формирование отношения/поведения	Метрики профессионального поведения	Новые продукты, услуги	Доля рынка Узнаваемость бренда Удовлетворенность потребителей Объем продаж Доходы от продукта/услуги
Корпоративные ценности	Индекс ценностей	Ню-хау, инновационные решения	Методы оценки инновационного капитала – выбор зависит от типа инноваций (продуктовые или процессные), степени новизны (для компании, отрасли, страны), глубины изменений (модификационные, улучшающие, радикальные), сферы деятельности (технологические, экономические, социальные) и т.д.

**Таблица 1.** Измерение результатов деятельности сообществ

### Фокус внимания – результативные сообщества

«Истории успеха» CoP и общие описания принципов их работы довольно подробно описаны в зарубежной литературе по Knowledge management. Однако методология создания результативных ВЭС, вопросы формирования стратегии и планов работы, управления вовлеченностью экспертов, развития их личного творческого потенциала, закрепления инновационного поведения на сегодняшний день проработаны недостаточно.

Активно взаимодействуя и изучая опыт внутри- и вне- корпоративных экспертных сообществ через проекты «Лидеры российских экспертных сообществ» (Олег Лавров) и «Community Hub» (Юлия Крушинская), одной из своих первоочередных задач ассоциация КМ Альянс видит в том, чтобы предложить концептуальную модель формирования результативного ВЭС и сформировать минимальный набор КМ-инструментов, позволяющих реализовать ее на практике с управляемым результатом. Рабочий вариант модели представлен в Таблице 2.

№	Этап жизненного цикла	Результат	Инструмент
1	Осознание потребности в создании сообщества	<p>Обоснована необходимость создания ВЭС.                      Обеспечена поддержка руководства, найден «спонсор» ВЭС.                      Определены области внимания ВЭС и тематика работ.                      Определен ключевой состав экспертов по темам.                      Корпоративная культура комплиментарна идее ВЭС.</p>	<p><i>Knowledge Lounge</i>© - демонстрация возможностей сообществ; вовлечение руководителей, экспертов и потенциальных спонсоров ВЭС.</p> <p><i>KIRM Expert Locator</i> © - идентификация областей внимания ВЭС; формулировка и ранжирование проблем в каждой из областей; выявление носителей неявных знаний (экспертов) в каждой области; диагностика корпоративной культуры работы с знаниями и позиционирования экспертов в компании.</p>
2	Формализация сообщества	<p>Сформирована стратегия, устав и планы работ ВЭС.                      Ключевые эксперты являются лидерами/вовлечены в управление ВЭС.                      Создана инфраструктура для ВЭС, обеспечены возможности совместной работы в т.ч. IT поддержка.</p>	<p><i>KIRM Organization Development</i> © - картирование ключевых знаниевых активов компании, стратегия работы с ключевыми активами, стратегия ВЭС.</p> <p><i>TECHNOLOGY BY KM</i> - методологическое и экспертное соучастие в проекте разработки ТЗ для технологического решения по управлению знаниями в сообществе</p>

			<i>и компании в целом.</i>
3	<i>Вовлечение/развитие экспертов</i>	<i>Идентифицированы знаниевые активы экспертов и ВЭС в целом, создана возможность быстрого поиска носителя знаний. Разработана система вознаграждения экспертов. Определены зоны интересов и планы развития экспертов ВЭС. Ведется систематический поиск носителей неявных знаний вне сообщества и вовлечение их в деятельность ВЭС.</i>	<i>KIRM Personal Knowledge Map © - картирование знаний экспертов, фокусы нематериальной мотивации и зоны развития каждого эксперта.</i>
4	<i>Управление результатом.</i>	<i>ВЭС задействовано в полном цикле работы с корпоративными знаниями в своей профессиональной области.  Качественный рост компетенций внутренних экспертов.  ВЭС становится частью бизнес-процессов, инициирует улучшения и инновации для достижения стратегических целей.  ВЭС действует на опережение, а не «тушит пожары», т.е. анализ БП, поиск проблемных мест, возможностей, выработка предложений по улучшению и мониторинг их эффективности носят системный характер.  ВЭС систематически измеряет результаты своей работы и корректирует</i>	<i>COMMUNITY OF PRACTICE &amp; KM – сопровождение внутрикорпоративных сообществ практиков/экспертных сообществ.  KNOWLEDGE &amp; INNOVATION TEAM - создание сотруднической команды преобразователей для — трансформации корпоративной культуры; организационных изменений; создания новых знаний и новых продуктов; новых бизнес-решений и новаций.  KM – PROF1 – открытый клуб профессионалов</i>

		<p><i>действия.</i></p> <p><i>Самоорганизация внутри ВЭС, эксперты разделяют ответственность за лидерство, за контент.</i></p> <p><i>ВЭС самостоятельно формирует планы работ, опираясь на достигнутые результаты, тренды в своей области знаний и стратегию компании.</i></p> <p><i>ВЭС развивает корпоративную культуру работы со знаниями, транслирует сотрудникам компании ее ключевые ценности.</i></p>	<p><i>менеджмента знаний.</i></p>
5	Устойчивое развитие	<p><i>Главная цель ВЭС – поиск путей развития бизнеса.</i></p> <p><i>Фокус внимания сообщества смещается от внутренних процедур к внешним возможностям и потенциалу рынка.</i></p> <p><i>ВЭС активно взаимодействует с другими сообществами, как внутренними, так и внешними, с целью аккумуляции знаний для создания стратегических инноваций.</i></p>	<p><i>KM STRATEGY INITIATIVE - разработка алгоритма регулярного создания новых знаний и инноваций.</i></p> <p><i>CORPORATIVE KNOWLEDGE&amp;INNOVATION OFFICE - сопровождение деятельности корпоративного проектного офиса менеджмента знаний и инноваций (по моделям проектных офисов NASA).</i></p>

### Опыт – сын ошибок трудных

Анализируя причины трудностей и неудач при создании результативных сообществ, необходимо, прежде всего, отметить:

– **Отсутствие системы измерения результатов деятельности.** Что не измеряется, тем невозможно управлять. Без доказательств своей «полезности», сообщество не оправды-

ваит доверия бизнеса, теряет «Спонсора» и прекращает свое существование. Даже если ваше сообщество только в начале пути – попробуйте воспользоваться метриками из Таблицы 1, они пригодятся вам при расчетах в формате «было» – «стало», или продумайте другие способы демонстрации полезности.

*Например, одной из задач формирующегося СоР дирекции производства в российской FMCG компании стал сбор экспертных знаний для формирования программ обучения мастеров производств. Эксперты при методической поддержке сотрудников учебного центра формализовали модель компетенций мастера, зафиксировали свои знания и многолетний опыт работы на производственных площадках компании и сформировали уникальные учебные курсы по технологии производства и видеоуроки по легкой наладке оборудования. При анализе результатов принимались во внимание: экономия бюджета учебного центра (для создания программы не привлекались внешние эксперты), количество забракованных партий продукта до и после обучения, количество ошибок мастеров при легкой наладке оборудования до и после обучения. Существенное сокращение потерь, которого добились в дирекции производства благодаря запуску новой программы обучения мастеров, стало ключевым аргументом для всесторонней поддержки СоР руководством компании.*

– **Проблемы интеллектуального лидерства.** Даже самое активное участие в работе ВЭС не снимает с его лидера текущих должностных обязанностей, и по мере роста сообщества ему все труднее удерживать в фокусе внимания все компоненты интеллектуального лидерства (рациональную, эмоциональную, духовную, коммуникационную) одновременно. В итоге, вовлеченность участников сообщества снижается, активность падает, деятельность постепенно сходит на «нет».

*В успешных сообществах наблюдается феномен «мерцающего» лидера, либо формируется лидерская группа с условной «специализацией» каждого участника. Лидерская функция разделяется между «Рационализатором», отвечающим за стратегию, постановку целей, планирование, контроль, обратную связь; «Коммуникатором», берущим на себя инициативу в формировании связей между участниками сообщества, модерацию встреч, активизацию дискуссий; и «Эмоциональным лидером», мотивирующим, вовлекающим, формирующим видение, внушающим уверенность в достижении целей, формирующим приверженность ценностям сообщества.*

– **Переоценка роли технологий.** *Международный IT-разработчик для аккумуляции знаний в области blockchain технологий предложил спонтанно сформировавшемуся СоР экспертов из разных стран, использовать сервис Slack в качестве основной коммуникационной платформы для общения. Нововведение вызвало резкое сопротивление пользователей, они по-прежнему вели рабочие диалоги в Facebook и Viber, а документы отправляли по электронной почте. Был проведен опрос экспертов относительно причин игнорирования новых средств совместной работы. Ключевой причиной участники опроса назвали «неудобство» функционала сервиса. Через 4 месяца после старта Slack решили закрыть, компания обратилась в профессиональное сообщество с запросом на подбор более «удобной» системы.*

Пример иллюстрирует типовую ошибку сообществ, находящихся на стадии формализации. Да, технологии могут существенно облегчить коммуникации, сделать прозрачными процессы, надежно сохранить информацию, организовать мгновенный поиск нужного нам документа или эксперта. Но если в компании отсутствуют соответствующие корпоративные ценности и культура, нет коллективного энтузиазма в создании знанияемого капитала, не сформирован достаточный альтруизм экспертов, приверженность компании, внутренняя потребность к передаче знаний – все усилия по внедрению технологий окажутся бесполезными.

В заключение хотелось бы обратить внимание читателей на важность вклада трех составляющих – Людей, Процессов и Технологий – в успех любого сообщества. Основное внимание необходимо обратить на культуру, ценности, вовлеченность, приверженность экспертов, затем формализовать процессы сообщества, и только после этого развивать инфраструктуру.



**Рисунок. 3.** Слагаемые успеха сообщества.

## Создание единого окна управления знаниями в компании «КРОК»



**Сидорин Алексей**

Бизнес-архитектор и методолог в проектах по внедрению бизнес-приложений и комплексных проектах. Руководитель направления «Управление знаниями и корпоративными коммуникациями» в КРОК. Создатель и куратор «Офиса знаний» и внутренней базы знаний КРОК.

Евангелист КРОК по теме больших данных, управления знаниями и цифровой экономике. Преподаватель и приглашенный эксперт в МГУ, НИИ ВШЭ, МГТУ им. Н. Э. Баумана, РЭУ им. Г. В. Плеханова и других ВУЗах. Преподаватель КРОК МВА. Ведущий воркшопов по ИТ-трендам и инновациям.

Окончил РЭУ им. Г. В. Плеханова. Учился в Венском экономическом университете. Получил степень магистра в одной из ведущих бизнес-школ Франции – SKEMA. Долгое время занимался корпоративными и государственными социальными проектами. Сделал ряд собственных проектов в области Интернет и СМИ.

Расскажу о сообществах в рамках одного бизнеса. Компания КРОК с 1992 года занималась импортом в Россию зарубежного ИТ оборудования и доросла до 2500 человек. Сейчас КРОК – это системный интегратор, который входит в топ-10 крупнейших ИТ-компаний и топ-3 консалтинговых компаний в России. Компания стабильно входит в тройки лучших российских поставщиков ИТ-услуг финансовому сектору, здравоохранению, транспортным компаниям, энергетике, промышленности.

В компании работает много людей, которые являются экспертами в своей области. В целом, это достаточно дорогие «белые воротнички» с уникальной экспертизой. Среди них есть разные объединения. Все, чем владеет компания, – это фактически офис и центр компетенции, но главное то, что находится в головах людей. Поэтому сообщества и управление информацией – это критическая задача для компании. Конечно, сообщества в том виде, как они существуют, это не самоуправляемые объединения. Это то, что нужно компании, то, что поощряется компанией и имеет большое значение. При этом компания давала какую-то методологию, инструментарий, но большая часть контента, операционная деятельность сообществ лежали и лежат на инициативе самих сотрудников.

Сложно сказать точно, когда сообщество стало зарождаться. Можно сказать, когда появились информационные системы, которые в этом помогли, но само сообщество начало появляться стихийно еще в самом начале работы, когда в компании было 20 человек. Это было устное контактное сообщество, в котором люди виделись каждый день, варились в одной информационной каше и обменивались ей. Стало сложно, когда компания начала сильно раз-

растаться, потому что фактически КРОК представляет собой зонтичную компанию, в которой много маленьких бизнесов и проектной деятельности. Все инициативы компании – это проекты. Сейчас это меняется, но так было 25 лет.

Соответственно, когда компания начала разрастаться, появлялось много проектов, подразделений, строгая матрица. Стало сложнее распространять информацию на другие проекты и команды, когда какое-то подразделение допускает ошибку, либо там происходит событие. Не было инструментов. В тот момент был сделан важный шаг, чтобы начать формировать более или менее формализованное сообщество, в котором люди будут не просто общаться. А компания будет поощрять каналы и предоставлять инструменты для этого.

## **Проблематика**

Расскажу об этом периоде, который стал ренессансом нашего инструментария, основанном не просто на неформальном общении, но на формальных инструментах. Примерно 5 лет назад мы задумались о том, что в компании существует кроме самих сообществ огромное количество интеграционных систем. Огромное количество стихийных команд генерировало большое количество сообществ. Это были и локальные сообщества на Share Point, облачные сообщества, чаты, локальные папки, еженедельные собрания, на которых люди встречались и т. д. Было огромное количество различных инструментов и систем, в которых рождалась информация. Мы насчитали около 30 разных систем для компании в 2000 человек, не учитывая обязательных для всех, наподобие типа электронной почты. В этот момент большинство систем работало в парадигме некой библиотеки информации, которую должен все время кто-то поддерживать. Так как не всегда находились такие люди, а чаще всего терялись, очень большое количество контента было не актуально в библиотеке. Именно тогда сформировалась потребность в едином инструменте – окне управления знаниями, которое мы начали создавать. Мы поняли, что нам очень важно обеспечить единые потоки, чтобы при уходе сотрудников все оставалось в компании. Мы начали рассматривать разные системы, которые могут помочь в этой ситуации.

Мы долго выбирали системы согласно следующему принципу: система должна работать не только в режиме библиотеки, то есть, по модели компания для сотрудников, но и по принципу сотрудники для сотрудников, компания для компании, сотрудники для компаний, то есть во всех моделях. Это должен был быть простой, доступный для всех инструмент. Часто бывает, что некая база знаний является трудом отдельной команды, когда «летописец» сидит и записывает то, что происходит на поле боя, находясь в километрах от места. Поэтому в летописях появляется то, что на самом деле не происходило. Содержать отдельного летописца дорого, не всегда летописи потом легко найти и прочитать, и для операционной деятельности многое не нужно. Мы стремились делать сообщество, которое создает, а не выкладывает итоги. Поэтому у нас были требования к гибкости системы для коммуникаций. Она должна была включать в себя портал и возможности для совместной работы. Мы хотели создать не летописца, а «стол» – единое цифровое пространство для сотрудников, в котором они работают, и стол запоминает кто что сделал, так как можно посмотреть историю коммуникаций и все работы.

## **Платформа**

Мы выбрали платформу Jive. На наш взгляд, это лучшая платформа, которая подходит под такие задачи. Достаточно дорогая, но на тот момент даже альтернатив не было. Был только Yammer, но после покупки его Microsoft будущее было не известно, и функционал в десятки раз отставал. Jive значительно опережал, это было новое для рынка решение. Я занимался

методологической частью управления знаниями, писал магистерскую, изучал теоретическую сторону, и все сошлось на том, что такой инструмент отлично подходит.

Тогда мне казалась (сейчас уже очевидно), что очень важна социокультурная, психологическая часть. Поэтому сеть – это квинтэссенция различных приемов и наглядный экран, даже зеркало культуры компании. Внедряя платформу, что-то мы открыли по книжкам, что-то взяли от зарубежных коллег. Когда сформировали видение системы, функций, примеры практик, открыли для себя еще один путь – идти через систему. Потому что, когда мы начали демо период, поняли, что этой системой пользуются мировые лидеры (Google, Apple, World Bank), у которых управление знаниями – это важная задача. Они тоже использовали такую систему и естественно предъявляют определенные требования и создают обратную связь. Разработчики эту обратную связь слушали и добавляли функции в систему. То есть мы нашли на платформе много того, что не планировали, но функции были сформированы по рекомендации гигантов, которые их используют. И фактически мы не просто купили систему, мы купили готовые бизнес-процессы в этой системе, лучшие практики. Почему сейчас такие системы стали платными по подписке, когда платится за человека в месяц? Потому что фактически вы покупаете членство в загородном клубе. Код сам по себе ничего не стоит, вы покупаете решение вашей проблемы и постоянное обновление. У нас был достаточно большой эффект: мы реализовывали свои идеи, учились у западных коллег с помощью системы. Когда начали добавляться пользователи, мы спрашивали каждого лично, а зачем тебе. Кто-то хотел просто посмотреть, кто-то организовать свое экспертное сообщество по теме или решению, или для обмена опытом. Слушая каждого, мы пополняли сценарии использования и практически каждому помогали научиться работать в системе. Группа разрослась до 250 человек довольно стихийно, и пока это оставалось инициативой бизнес-подразделения без участия HR, маркетинга и т. д. Дальше началась следующая волна развития сообщества. Был ряд разрозненных инструментов, появилась удобная революционная система, которая начала активно завоевывать место в компании сама по себе. Это было не директивное решение, люди просто стали пробовать.

## **Внедрение**

Мы начали эксперименты. Сложность заключалось в том, что было много заинтересованных людей: традиционный маркетинг из 3—5 человек, которые отвечали за внутренний портал и пополнение в нем информации; HR отдел, у которого были маленькие кусочки: фото, видео портал, учебный портал, путешественников, страницы-лендинги под активности и небольшой раздел корпоративной жизни. Был бизнес, у которого есть система управления проектами и IT с их системами. В итоге решили делать что-то новое, что объединяет всех. Было сложно найти конкретного внутреннего заказчика. Когда мы начали искать заказчика, сначала были все против, никто не понимал, как и что будет меняться. Любое внутреннее сообщество, у которого есть большая власть голоса, это некий неподконтрольный инструмент компании. 5 лет назад это еще не было так популярно и многие HR-ы, бизнесы боялись правильно использовать. Мы начали делать все с небольшой группой 50 заинтересованных человек, которые проявляли энтузиазм и которые в основном отвечали за развитие экспертизы. Им нужно было сохранять свой опыт. И еще они были заняты R&D активностями – исследовательскими вещами, а не операционной деятельностью. Потому что, если вы хотите сделать что-то доброе, то не стоит вмешиваться в операционный процесс человека, у которого он настроен, ему нужно сдать отчет к определенному времени. Улучшать его процесс – это неблагодарное занятие. И поэтому мы взяли процессы, которые важны для компании, но при этом на них не завязана прибыль сегодня. На них завязана прибыль завтра. Из этих 50-ти человек сформировали сообщество по исследованию BigData, проектов и рынка в целом. Формат живого общения в социальной сети начал быстро и легко приживаться. Тем более это была не просто

социальная сеть, но и небольшой менеджмент: в нее были встроены различные инструменты офиса (работа с документами, создание проектов, задачи). Постепенно это стало незаменимым в работе: под каждую новую идею создавалась группа, в эту группу выкладываются все материалы, люди начинают обсуждать, создают голосования. Люди, которые достаточно высоко котировались в компании, приняли такой формат работы и начали привлекать других людей, команды по другим проектам. Так как система была платная и было ограничение по количеству пользователей, мы расширили с 50 до 200 пользователей, но и этого оказалось недостаточно. При этом появился другой интересный эффект. Мы сформировали закрытое элитарное сообщество, куда люди хотели попасть, спрашивали, как вступить.

### **Рост сообщества**

Когда система разрослась до 500 сотрудников, было принято решение запускать ее официально. Было много разговоров с HR директором, несмотря на его мудрость и дальновидность, появлялось много вопросов, обсуждений: точно ли нам это нужно? как мы будем контролировать мнения в сети? Полгода мы присматривались к системе, и стало очевидно, что это поезд, который будет ехать, независимо от того, прыгаешь ты в него или нет. Тогда мы все собрались все за одним большим столом в переговорной: директор по маркетингу, HR директор, IT директор, зам. генерального директора, обосновали всю историю и приняли абсолютно правильное решение. Департаменты были готовы отказаться от работы в локальных инструментах, чтобы работать в единой системе. HR сказал, что готов помочь сделать процесс интересней, красивее, готовы фасилитировать. IT готовы выделить ресурсы в помощь. Была взаимная договоренность подразделений сотрудничать, которые довольно редко садятся за один стол в операционной деятельности.

Сформировалась команда, лидером которой стал я; у команды было пять заказчиков и растущий ресурс. Команда была небольшая (четыре человека), но очень гибкая. Работали по принципу: мы не любим много документов и бюрократии. При этом мы балансировали между пятью заказчиками, примерно зная, что хотим получить. У нас были практически развязаны руки на все наши рискованные эксперименты. Это самое главное. Практически каждую неделю мы запускали новую функцию, новую фишку, и все это делалось в спокойном режиме. У нас было очень мало документов. Нас за это периодически ругали, но никто не вставлял в палки в колеса, хотя это сильно отличалось от наших традиционных IT служб, которые работали по методологиям. Мы относились ко всему играючи. Это давало большой прирост пользователей, особенно он увеличился, когда включился HR, которые знают много фишек, акций, но не просто, чтобы провести корпоратив, а исходя из задач реального бизнес-процесса. Наши HR-ы просили прямо показать, как менеджеры заполняют проектный опыт, как они собирают его, в какой момент заканчивается проект. Я им рисовал процессы, они вникали, понимали, где в этом бизнес-процессе нужно смазать что-то. Или почему люди не заполняют поля, как можно их замотивировать. Предлагали разные решения через вовлеченность в бизнес процесс. HR – это размазанная функция по бизнес-процессу. И наш пример – это пример того, как должен работать HR. Они ни пытались понять, почему и что мы хотим. Их роль была очень важна, потому что задача состояла в том, чтобы сообщества закипели. Мы не создавали структуру папок, которую люди должны заполнять. Мы хотели дать возможность людям просто делать объединения друг с другом. Мы верили, что у нас очень здоровые люди, у которых есть хорошие идеи. И практически с каждым мы поговорили, кому-то помогли на практике.

Было и то, что в начале скрипело. Есть люди, которые готовы делиться знаниями, понимают, что это повышает их уровень как консультантов. Но были и подразделения, которые более чутко относились к своим знаниям. Есть ведущие эксперты и есть стажеры. И если стажера научат быстро что-то делать, то все будут брать в проект стажера, а не эксперта, потому

что это дешевле. Эксперт думает, что теряет на этом деньги и свою необходимость. Это создает барьер в общении между коллегами, и этот деликатный момент мы должны были учитывать.

### **Коммуникации**

Первым делом очень много времени мы уделили неформальному общению в сообществе. В нем начали появляться различные группы путешественников, велосипедистов, горнолыжников. Почти каждую пятницу в компании происходят различные мероприятия. Но самая большая акция была 1 апреля, когда зашла в систему практически вся компания. В этот день мы запустили первую цифровую игру с заданием выложить фотографию коллеги, на которой он похож на какую-то знаменитость. Это сделать было достаточно просто. Первым сравнение сделал HR директор на генерального директора, потом топ-менеджмент включился, и буквально за несколько часов сформировалась сотня разных шуточных публикаций, появилось много лайков и комментариев. Победу присуждали именно по лайкам. Получилась волна, которая захлестнула огромное количество людей.

Самым эффективным средством коммуникации сейчас становится речь, потому что это самая привычная в неформальной жизни форма общения. Мы так разговариваем в жизни с родителями, с женой, девушкой, детьми. Мы привыкли говорить о любви, о дружбе очно и на русском языке, и у нас это получается. Поэтому не всегда заочные контакты нам удобны, хотя кто-то привык уже и к этому. В социальных сетях тоже не все привыкли общаться. Наша задача заключалась в том, чтобы максимально вовлечь людей внутрь системы, чтобы людям было комфортно.

Второй шаг был связан с добавлением на платформу большого количества идей. Например, идея по улучшению офиса, предложения, получения разных услуг, сервиса в разделе командировок. Это были простые полезные вещи. Провели конкурс по улучшению офиса, наградили лучших людей, дали обратную связь людям, им стало еще комфортнее. Сотрудники постепенно начали в системе создавать группу и все туда выкладывать. Это еще не было в регламентах, но стало использоваться. Мы ситуативно помогали, давали инструкции, создавали себе амбассадоров внутри компании. Очень скоро руководители верхнего уровня стали сами активно использовать этот инструмент, чтобы лучше понимать, кто чем занимается в каком проекте, над чем работает. Руководители заходили в разные группы по проектам и где-то что-то комментировали, помогали с ресурсами.

### **Продвижение сообщества**

Очень важно правильно позиционировать сообщество внутри компании. Это один из ключевых критериев успеха. На мой взгляд, внутренний маркетинг уже должен быть отдельной дисциплиной. Например, софт 10 лет назад выглядел как серый, невзрачный, непривлекательный экран с какими-то кнопками. Внутри компаний вообще не уделялось внимание внутреннему дизайну софта. Никто не интересовался тем, как там внутри. Мы инвестировали в дизайн, нам хотелось, чтобы людям платформа просто нравилась. Если это корпоративный софт, это не значит, что он должен быть неприметным. Люди не будут им пользоваться. Наша цель состояла в том, чтобы заставить их полюбить. Когда мы запускали систему, мы переигрывали, выключали свет, включали моргающий логотип системы, делали музыку, раздавали минибургеры и т. д. На каждом этаже на экранах было много якорей с провокационными заголовками и со ссылками на систему. Так приучали в нее заходить. Было плотное переплетение всех каналов коммуникации, из писем все ссылки вели туда. По сути мы делали одно окно – один центр доверия. Это дало свои плоды. Если в системе не работают руководители, если в ней нет красивого дизайна, никто не будет ей пользоваться. Потому что знания – это

интимная часть, которая требует особого подхода. Это большая часть популяризации, которым в основном занимается HR. Вовлечение руководства – один из критических факторов внедрения таких систем.

Если руководства там нет, то люди, если и будут что-то делать в системе, то совершенно на другом уровне.

### **Контент**

По последним подсчетам в системе 200 тыс. различных материалов компании. Большое количество контента оценивается так, как в обычном интернете: лайки, комментарии, популярность. Раньше могли публиковать свои доклады верифицированные ученые, доктора наук, которые уже заполучили вес в обществе. И если человек брал в руки книгу, он знал точно, что в ней не соврут. Сейчас разрушены все барьеры, каждый может опубликовать что угодно. И важно сделать фильтры на выход. В интернете много всего, но люди как-то находят то, что им нужно за счет рекомендательных систем, оценок, правильно настроенного поиска. У нас не иерархическая система внутри, а матричная. И по сути есть очень много дорожек, по которым человек может найти ту или иную информацию. Безусловно, не всегда все адаптируется. Есть еще человеческие хабы, имеющие доступ к системе, хорошо в ней ориентирующиеся, как аналитики. Вот эти люди выполняют роль хабов, помогая в некоторых случаях что-то найти. Это нормально.

### **Что мы достигли**

У нас есть платформа, которая стала фундаментом для всех наших идей. Люди, которые не разбираются в IT, могут создать новую историю на платформе буквально за несколько дней. Это можно сравнить с фейсбуком, в котором может разобраться даже ребенок: создать группу или мероприятие, пригласить людей, начать обсуждение. То же самое происходит и в системе, только это немного усложняется наличием документов. Любой человек может создать подсообщество достаточно быстро.

Мы добились того, что абсолютно вся система децентрализована. В компании нет отдела, который отвечает за то, чтобы дополнять систему контентом. Это все распределено по функциям людей в подсообществах. Каждый сам обновляет свою группу, наполняет материалами. Человек отвечает за это своим именем, а не формальной процедурой. Что касается платформы, в этой области мы очень много поэкспериментировали.

Закрытие проекта составляет 50% мотивации менеджера. Большая часть мотивации приходится на то, как он зафиксировал итоги проекта. Мы сделали целый инструмент, который позволяет собирать обратную связь на всех стадиях проекта со всех его участников и формировать единую карточку в единую базу, согласовывая с юристами, аккаунт-менеджерами. Мы все хотели упростить, но в какой-то момент поняли, что это важный и сложный процесс, что он никогда не будет проще. Нам важно, чтобы юристы сказали, что мы можем использовать этот пример потом. В результате введения санкций, часть проектов нельзя продвигать, и они должны автоматически исключаться из наших маркетинговых материалов.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.