



Smart decisions. Lasting value.

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**Мервін Броді**

**Асоційований Партнер | Консультант з розвитку міжнародного бізнесу**

November 2021



## Активи знань - джерела цінностей, «про які навіть не здогадуємося»

“Коли у націй виходить щось величне, це тому, що вони творять з того, що знають. А це дуже багато. Коли у них виходить щось надзвичайне, це тому, що вони створюють звітлія, про існування чого навіть не здогадувалися.”

Бен Окрі “Дивуючи Богів”

Творити зі знань чи відомого надзвичайно, оскільки можемо опинитися у положенні руху за межами законів зменшення доходів – можемо потрапити у сферу чогось цінного настільки, що продавши його, воно однаково залишається у нас.

## РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

- Спільне лідерство стає дедалі важливішим джерелом конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі або екосистемах, що працюють (а) в умовах розбудови величезних мереж, (б) засновані на засадах командної роботи та (в) партнеро-орієнтованості.
- Проте сьогодні досить мало лідерів, які здатні вести за собою, докладаючи спільні зусилля з іншими; особливо стосується це лідерів на найвищих ланках управління, куди вони піднялися організаційними сходами в попередню епоху.

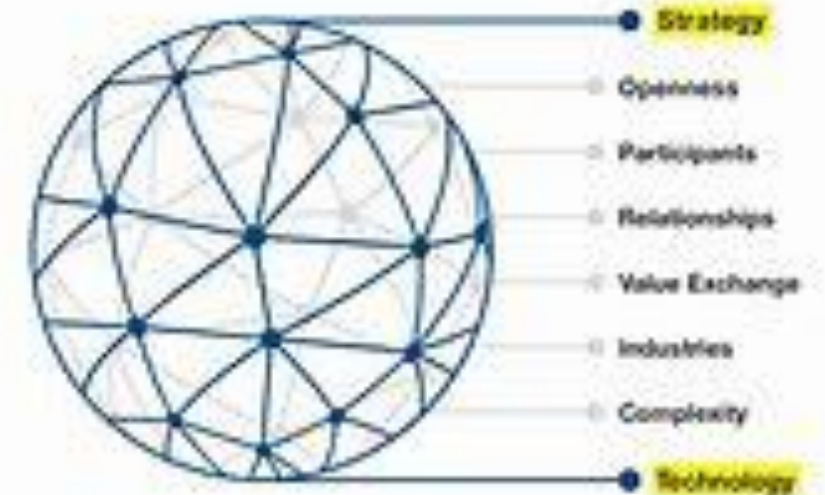
## На шляху до нової операційної системи лідерів Система Его

- «Це про мене»
- Контроль зверху вниз
- Команди на виконання
- Розділяй і володай
- Територіальність
- Боротьба за владу
- Власний інтерес
- Утримання (приховування) інформації
- Звинувачення

## Екосистема

- «Це про нас»
- Вплив
- Бесіда
- Вирівняна здатність діяти гнучко, швидко, ефективно
- Партнерство
- Взаємне розширення кола повноважень
- Взаємна підтримка
- Спільний розвиток знань
- Взаємна відповідальність

## Eight Dimensions of Business Ecosystems



[gartner.com/Insights/ITG-Gartner](http://gartner.com/Insights/ITG-Gartner)

© 2019 Gartner, Inc. All rights reserved. Gartner, the Gartner logo, and "Your future. Our passion." are either registered trademarks or trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates in the United States and other countries.

Gartner

**Повторює - Активи знань - джерела цінностей, «про які навіть не здогадуємося»**

**“Коли у націй виходить щось величне, це тому, що вони творять з того, що знають. А це дуже багато. Коли у них виходить щось надзвичайне, це тому, що вони створюють звітлія, про існування чого навіть не здогадувалися.”  
Бен Окрі “Дивуючи Богів”**

## **Дев'ять ключових компетенцій...**

- 1. Стратегія**
- 2. Експертні локатори**
- 3. Спільноти за інтересами**
- 4. Помічники аналогічних рівнів і компетентності**
- 5. Спільні навчання**
- 6. Ретроспективи проектів**
- 7. Створення співтовариств для практики**
- 8. Управління змінами**
- 9. Технології**





## 1А КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ: Здатність поєднувати бізнес і стратегії знань Звідки починати?

Першим кроком є визначення стратегії УСЗ, пов'язаною з бізнес-стратегією, але куди далі?

Пропонуємо 3 точки входу, виходячи з етапів обов'язвості та підтримки УСЗ, якими користується команда інтервенційного управління.

- *Найгірший сценарій* - команда не має підтримки з боку керівництва або їй пропонується підтримка на словах. У цьому випадку пропонуємо розпочати втручання з нижчого рівня ризику – нижчого ризику, оскільки він стосується створення інфраструктури УСЗ, до якої можуть бути запрошені відповідні працівники (УСЗ). Природа пошуку експертів та інфраструктури спільнот за однаковими інтересами – це відносно автономні ініціативи, які інтервенційна команда може запустити, а потім поширити з-поміж спеціалістам УСЗ на основі особистої вигоди, яку вони отримують від участі в таких ініціативах.
- *На наступному рівні обов'язвості реалізації цілі* команді УСЗ, можливо, доведеться вийти та знайти можливості продемонструвати цінність свого набору інструментів.
- Це означатиме, що команда лідерів надає команді УСЗ доступ до значних подій в організаційному календарі – подій потенційно із сильним впливом, які пропонують чудові можливості для навчання людей.
- Такі події, як початок або завершення проєктів, високоризикова організаційна діяльність або навіть процеси щодо вдосконалення.
- *Повна підтримка керівництва* – це коли команда лідерів надає команді УСЗ можливість вирішувати ключові бізнес-завдання, використовуючи нові форми співпраці, наприклад, із спільнотами практиків.
- Тоді команда УСЗ може створити реальну цінність бізнесу з точки зору стратегічної співпраці.

## 2а ключова компетенція: Можливість створити базовий пул талантів і мережеву інфраструктуру компетенцій

### Експертний локатор

- У нас часто виникає спокуса змусити людей заповнити свої дані у довгих детальних формах. Сумна реальність полягає в тому, що інформація, що міститься в каталозі пошуку експертів, є цінною, лише якщо вона є свіжою та актуальною. Це означає, що, коли ми просимо працівників УСЗ розповісти нам дедалі більше про себе і глибше, складність набору даних швидко зростає, і завдання підтримувати його актуальність в основному стає неможливим.
- Як і у випадку з eBay та Amazon.com – сайти, де користувач бере на себе відповідальність надавати зміст і підтримувати його, ми пропонуємо підхід до експертного локатора, оскільки інформація стає глибшою та всеохопнішою – звідси більше відповідальності експерта за її надання та збереження.
- Для того, щоб зайнятий працівник УСЗ узяв на себе таку відповідальність, краще запропонувати вагомі причини та реальну вигоду натомість. Завдяки наявності віртуальних помічників ми можемо електронним шляхом розширити процес визначення та залучення експертів. Тепер можемо знаходити та підключатися до широкого кола творців контенту та їхньої роботи в організації, щоб покращити потік знань.

## Зя ключова компетенція: Здатність створювати контекст для організаційного обміну знаннями

### Спільноти за колом інтересів (СКІ)

- Ідея організацій, які активно підтримують офіційні та неформальні розмови про NEXT, а не про поточну практику BEST, не нова. Новими є мережеві бесіди, які є важливою частиною набору діяльності компанії, що базується на знаннях.
- Організації знань, як і працівники знань, які входять до них, завжди зіштовхуються з завданням розглянути, що станеться після того, що станеться потім чи відбувається зараз.
- Стівен Кові розрізняє ті види діяльності, які зараз є основними, і ті, які виконуються в рамках підготовки до наступної хвилі компетентності. Спільноти за колом інтересів — це найкращі форуми для організацій, щоб зазирнути за межі теперішнього й спільно вивчити майбутні проблеми та тенденції, які тільки починають проявлятися як потенційні реальності.
- Оскільки спільноти за інтересами націлені на майбутнє – вони можуть уникнути поточної ієрархії та операційної реальності та запропонувати працівникам УСЗ можливість об'єднатися в мережі та отримати оцінку мислення та здібностей один одного до створення бази знань.
- СКІ найкраще живуть на околицях повсякденного життя в організаціях – добре підходять для обідніх розмов або обговорень у п'ятницю після обіду.
- Незважаючи на те, що найкращі працівники УСЗ можуть брати участь у СКІ через притаманний їм інтерес до контенту, все одно важливо, щоб вони розглядалися як цінна частина роботи в довгострокових інтересах компанії.
- Для нової ініціативи з управління знаннями просто створення цих неструктурованих форумів у режимі реального часу або онлайн є гарною відправною точкою, щоб продемонструвати експертам цінність навчальної бесіди, перш ніж переходити до більш структурованих форм співпраці, таких як спільноти практиків.
- Можливість наповнювати такі спільноти змістом, підготовленим штучним інтелектом, робить взаємодію насиченішою та привабливішою.



**4а ключова компетенція: Можливість отримати доступ до організаційного досвіду та використовувати його для зменшення ризику, перш ніж брати участь у високоефективних ініціативах**

## **Рівноправна допомога ...(РД)**

- Це структуровані способи змусити експертів допомагати один одному в структурованому спілкуванні віч-на-віч.
- Оскільки РД за визначенням виконується перед повторювальними подіями, РД є як чудовою можливістю використати минулі знання, щоб зробити краще цього разу, так і великим ризиком для експертів, які допомагають.
- Команда виклику озвучує команді допомоги проблему/виклик/можливість, з якою вони стикаються та з якими команда допомоги стикалася в минулому.
- Основний ризик при РД полягатиме в тому, що право власності на виклик буде передане або командою виклику, яка відмовляється від престолу до команди допомоги, або командою допомоги, яка «підтягує ранг» і фактично вказує команді виклику прийняти їх рішення.
- Результати або ресурси знань, створені процесом РД, мають бути множинними, оскільки процес повинен пропонувати кілька варіантів і сценаріїв, з яких команда виклику вибирає вхідні дані, щоб краще справлятися зі своєю проблемою.
- Фасилітатор УСЗ гарантує структуру – тобто стежить за тим, щоб, коли виклик іде від рівноправних учасників, асистент йшов передбачуваним шляхом, захищаючи команду експертів від того, щоб її пізніше звинуватили в діях команди виклику

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**5а ключова компетенція: Можливість публікувати та ділитися ноу-хау з повсякденних ділових взаємодій і найкращою міжнародною практикою**

**Робота зі спільними знаннями...**

- Процес спільного навчання надає співробітникам засіб публікації, щоб поділитися широким спектром знань і зробити їх видимими для колег.
- Це можуть бути поступові вдосконалення, які вони розвивали у своєму робочому середовищі, нові ідеї, які вони отримали під час навчальних поїздок, курсів або навіть конференцій, які вони відвідали.
- Ключове питання тут полягає в тому, що навчання – це не перевірений актив знань, а особистий внесок у сферу організаційної обізнаності – це ще не база знань. Спільні знання мають відобразитися експертами, які співпрацюють, і впроваджуватися, якщо це необхідно.
- Звичайно, найголовнішим механізмом перевірки спільних знань є спільнота практики, але там, де її немає, подібну функцію може надати неформальне експертне співтовариство з зобов'язанням коментувати знання один одного в колегіальний спосіб.

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**6а ключова компетенція: Здатність корисно відображати ключові організаційні результати, проекти та результати таким чином, щоб надати знання для майбутніх ітерацій тих самих процесів**

## **Навчання з минулого – ретроспектива проєкту**

- Ключовим аспектом корпоративної пам'яті є здатність вчитися на високопрофільних процесах, таких як проєкти.
- Специфіка поточного проєкту заважає цій можливості навчання, де більше уваги приділяється приписуванню провини або виправданню провалу поточного проєкту, ніж просуванню вгору і перегляду моделі, яка повторюється.
- Це важливо, оскільки навряд чи подібне повторюватиметься саме таким чином, але модель успіху чи невдачі, оглядаючись назад, може стати або основними можливостями, або ключовими пастками, яких слід уникати в майбутньому.
- Щоб отримати цінність навчання з ретроспективи, процес має відбутися після етапу огляду проєкту, а потім чітко зосередитися на темах і моделях, які виникли.

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**7а ключова компетенція: Здатність створювати практичні спільноти для вирішення ключових стратегічних тем і підтвердження активів знань**

**Спільноти практиків (СП) – чи варто їх фінансувати?**

- Організація знань — це мережева організація як частина екосистеми, в якій старіші ієрархічні форми управління більше не є завжди доречними. Часто працівники УСЗ знають свою роботу краще, ніж їхні менеджери.
- Тому роль менеджера змінюється на роль фасилітатора або творця/підтримувача екології, що сприяє виробництву наукомісткої роботи.
- Горизонтальна співпраця – це тренувальний полігон для різного роду взаємодії.
- «Інкубатор знань» знаходить золоту середину між цілком добровільними та самоврядними практичними спільнотами, такими як СКІ, галузеві асоціації, неформальні мережі та традиційні СП за моделлю Senge, з одного боку, і вертикальними структурами управління, такими як цільові групи, групи з розробки продуктів, з іншого боку.
- Інкубатори знань дають можливість участі у самоврядних спільнотах практики частиною звичайної роботи, тим самим запроваджуючи та просуваючи горизонтальне управління у структурований спосіб в організації.
- Ідея стратегічного співробітництва – такого, що відбувається в практичних спільнотах – полягає в тому, що воно забезпечує всі три потенційні результати співпраці експертів.

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**8а ключова компетенція: Здатність змінювати драйвери організаційної поведінки, такі як управління продуктивністю, стратегію HR та лідерство, щоб підтримувати обмін знаннями**

## Труднощі щодо обміну ноу-хау

- Багато ініціатив з обміну знаннями провалюються. Часто це пов'язано з тим, що недостатній наголос на цілісних змінах, які тягне за собою впровадження УСЗ.
- Чотири коментарі нижче стосуються ключових проблем управління змінами, які часто ігноруються під час впровадження ініціатив із обміну знаннями.
- По-перше, ми плутаємо *знання* та інформацію – де знання вимагає від людини не тільки доступу до інформації, яка призведе до правильного рішення, але також вимагає, щоб людина хотіла, може та була мотивована діяти відповідно до інформації. що має під рукою.
- Коли ми зосереджуємось на *інформації*, ми пропускаємо ключову проблему нашого часу – перевантаження інформацією – але це сковує дії, тому що ми не знаємо, чи можемо ми довіряти тому, що нам говорять.
- По-друге, у світі, де бракує часу, уваги та довіри, ключовим стає спосіб, у який подаються знання. Працівники УСЗ повинні постійно зважувати ціну – у часі та увагу – переварювання багатослівного документа з потенційною вигодою, яку він може принести в його робочому світі.
- Третя помилка полягає в тому, що добрі наміри прихильники УСЗ очікують, що і без того перенапружені працівники УСЗ будуть виділяти час і енергію на спільні процеси, не вносячи необхідних змін у свої робочі ролі, систему показників ефективності та ключові результати.
- Нарешті – і, можливо, найголовніше – УСЗ є фінансово-затратним – не стільки за зовнішніми витратами, скільки з точки зору виділення часу та енергії для цього найкращими професіоналами компанії. Якщо немає результату, пов'язаного з бізнесом, жодний чіткий і вимірний внесок процесу співпраці в управління основною роллю співробітника не буде добре налаштований на продовження фінансування програми.

# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**9а ключова компетенція: Здатність функціонально визначати технології, що дозволяють отримати знання, та керувати ними з точки зору методології управління людьми**

## **Сфери обміну знаннями**

Визначаючи технологічну основу для управління знаннями, важливо визначити «технологію» як набагато більше, ніж пристрої та мережі.

Технологія постає як спосіб, яким бізнес забезпечує свою діяльність. Це означає, що такі аспекти, як планування офісу, засоби комунікації та політика, а також основні операційні системи повинні використовуватися для полегшення та стимулювання обміну знаннями.

Тоді технологія стає інструментом, який легко інтегрує обмін знаннями з усіма аспектами трудового життя. Якісний віртуальний помічник, керований штучним інтелектом, може встановити зв'язки між підрозділами, якщо є культурна готовність до взаємодії.



# РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОТУЖНОСТІ В ЕКОСИСТЕМІ ЗНАНЬ

**ВИСНОВКИ** – неможливо передати цю концепцію за такий короткий час. Важливе питання, яке має поставити бізнес, полягає в тому, чи є УСЗ вирішальним для майбутнього, після пандемії та в дедалі складнішій екосистемі. Це повсюдно вказує на мету бізнесу, чи він росте, вмирає, чи може УСЗ створити проривну можливість, щоб із імпульсом перейти до наступної фази зростання?

Існують симулятори, щоб підтримати бізнес в інвестиції в можливість зростання, яка визначає та за допомогою експериментального навчання виявляє лідерство в розбудові організаційних можливостей в екосистемі знань – понад 25 років успіху в усьому світі!

## Ваші питання

# ДЯКУЮ!



[Mervin.brody@crowe.za.com](mailto:Mervin.brody@crowe.za.com)

