

Практикуващите общности и управлението на знанието в съвременните международни компании

Доброслав Моллов

УНСС, докторант в катедра „МИО и бизнес“

тел.: 0888873375

e-mail: demollov@gmail.com

Резюме: Статията представя практикуващите общности¹ като елемент от успешното управление на знанието в съвременните международни компании. Разкрива се същността на практикуващите общности като специфична форма на организация, основаваща се на неформални отношения между хората и споделени интереси, знание и практика. Определя се значението на тези общности за техните членове и за организациите, които ги поддържат, и се разисква възможността компанията да поддържат тяхното развитие с цел ефективно управление на знанието. Като пример се разглежда практиката на компанията IBM Global Services, която успешно интегрира и поддържа практикуващите общности в своя бизнес модел. Анализират се отделните фази от еволюцията на общностите в IBM и се разкрива по какъв начин компанията поддържа и подпомага хората, процесите и технологиите във всяка от фазите на развитие на общностите.

Ключови гуми: практикуващи общности, знание, международни компании, управление на знанието, IBM.

JEL: D83, F23, M10, M12.

Увод

Много съвременни международни компании, ориентирани към знанието, възприемат мрежовата организационна структура с цел улесняване на неговото управление. Същевременно редица международни компании обръщат особено внимание на неформалните взаимоотношения между отделните служители, оценяват тяхната важност и ги поддържат и стимулират. По този начин все повече се налага мнението, че поддържането на практикуващите общности като специфична форма на организация, основаваща се на неформални отношения между хората и споделени интереси, знание и практика, става най-важният механизъм за управление на знанието и за създаване на иновации.

¹ Терминът „Communities of practice“ няма установен превод в нашия език и затова авторът използва термина „практикуващи общности“ като най-точно отразяващ смисъла на понятието.

1. Същност на практикуващите общности

Lave & Wenger (1991) дефинират практикуващите общности² като „група от хора, които споделят теми по интереси/проблеми или някакво хоби, и които задълбочават своите знания и опит в съответната област чрез постоянно взаимодействие“. Wenger изказва идеята, че подобни общности съществуват навсякъде и по всяко време (в явен или неявен вид). Всеки човек, без даже да осъзнава това, е участник в няколко общности. Ключов момент в труда на Lave & Wenger (1991) е, че те поставят ударението върху социалния елемент. Процесът на научаване и знанията, които новодошлият приема, се съдържат в практиката на общността и не могат да бъдат отделени от нея. Авторите подчертават, че научаването и придобиването на знание се осъществяват в контекста и в културата на общността, и затова те виждат в практикуващите общности „най-същественото условие за съществуване на знание“.

По-късно други автори се опитват да разширят концепцията за практикуващите общности. Някои от тях, като например Lesser & Storck (2001), не ограничават термина практикуващи общности само до професионално (работно или трудово) обкръжение, нито в рамките на една организация. Други автори като Manville & Foote (1996) и Nickols (2003) поставят практикуващите общности в строго организационен контекст.

Въпреки разнообразието в трактовката на понятието, в определенията на различните автори се открояват три общи признака на практикуващите общности:

- Това е неформална група от хора (т.е. група, която не е свързана с официални или организационни задължения).
- Съществува някаква обединяваща тема или област на интереси.
- Целта на практикуващите общности е обмен, придобиване и усъвършенстване на знанията и опита, както и създаване на нови знания.

Следователно **практикуващата общност** може да се дефинира като *група от хора, неформално обвързани около общ набор от проблеми, които имат споделен опит и силно желание да общуват с цел обмен на опит, знание, идеи и най-добри практики, а също и да изучават опита и знанията на по-опитните си колеги. Практикуващите общности съществуват, за да създават и обменят знание, и едновременно с това да развиват способностите на членовете си. Това, което поддържа заедно общността, е силното желание, обвързаността и идентифицирането с опита на групата.*

Практикуващите общности имат някои общи характеристики, но същевременно се различават значително от други организационни форми в компанията като работни групи и проектни екипи. Основната разлика се състои в това, че работните групи и екипите имат формална структура, цели и наложено участие и получават заповеди от страна на ръководството, докато практикуващите общности са неформални, целите им са по-гъвкави и често възникват в процеса на участването.

² Jean Lave се сочи за първата авторка, въвела термина „практикуващи общности“ (Communities of practice, CoPs).

2. Значение на практикуващите общности за международните компании

Международните компании разбират и оценяват важността на обмена на знания и на самите общности още в началото на 90-те години на XX век. Оттогава тези компании започват да поддържат и съзнателно да „отглеждат“ практикуващи общности. Днес примери за поддържане на практикуващи общности за разпространение на професионални знания могат да се намерят в редица международни компании (табл. 1).

От таблицата се вижда, че практикуващи общности се откриват в много компании и се наричат с различни имена. Но независимо от различията в наименованията им тяхната същност е еднаква.

Практикуващите общности играят ключова роля в осигуряването на ефективно създаване, споделяне и използване на знанието в компаниите [Lesser et al., 2000]. Същевременно те дават определени изгоди и на членовете в тях индивиди.

От гледна точка на *международната компания* ползата от дейността на практику-

Таблица 1. Примери за практикуващи общности в международните компании

Компания	Термин, използван за обозначаване на практикуващите общности	Приблизителна дата на създаване
IBM Global Services	Мрежи от знания (Knowledge networks)	1995
Hewlett-Packard	Учени общности (Learning communities)	Няма данни
Xerox Corporation	Фамилни групи (Family groups)	Няма данни
The World Bank	Тематични групи (Thematic groups)	Няма данни
British Petroleum	Групи от равноправни колеги (Peer groups)	Няма данни
ChevronTexaco	Мрежи на служителите, мрежи за обмен (Employee networks, Sharing networks)	1999
Schlumberger	Общности по интереси (Communities of Interest)	Няма данни
Siemens	Мрежи за обмен (Share Net)	1999
Statoil	Професионални общности (CoP)	Няма данни
Shell EP	Глобални мрежи (Global networks)	1995

Източник: Gongla & Rizzuto (2001).

Ващите общности за нея може да се изрази както в преки парични, така и в нематериални (незабележими) изгоди. Сред първите могат да се отбележат: икономия на работното време на служителите, икономия на материални ресурси в резултат на използването на по-ефективни решения (например намаляване на себестойността на продукцията, намаляване на загубите в резултат от оперативното решение на проблемите и т.н.). От нематериалните ползи могат да се посочат: подобрене на качеството на продукцията, създаване на нови идеи за продукти и услуги, по-бърз отговор на нуждите на клиентите, повишаване на мотивацията на служителите за търсене на ефективни решения, придобиване от служителите на нови знания и опит, ускоряване на процеса на научаване, поддържане на фирмена култура за обмен на знания, осъзнаване от служителите на принадлежността им към международната компания.

Индивидите като членове на общността директно печелят от участието си в нея. Чрез често общуване членовете на мрежата създават общ език и колективна база от знания. Споделеният контекст, увеличаването на работа в мрежи между участниците и възникващите междуличностни взаимоотношения поддържат не само достъпа до нови източници на знание, но и развитието на социален капитал [Lesser & Storck, 2001]. Знанието на членовете се използва повторно и се трансформира в ново знание. Оттук персоналното знание на членовете на общността се увеличава и се придобиват нови компетенции, които са от полза за подобряване на резултатите [McDermott, 2002]. Поради по-големите компетенции, които притежават членовете на практикуващата общност, те се разглеждат като експерти в специфичната област, което води до по-висока репутация в компанията. Това има положително влияние върху тяхното профе-

сионално развитие и като следствие – удовлетвореността им от работата.

Както се отбелязва от Brown & Duguid (2001), практикуващите общности са форуми за споделено научаване и действие и оттук – средство за повишаване на способността на организацията за научаване. Тясната и интензивна комуникация между членовете на практикуващите общности стимулира трансфера на знание между тях. Тъй като членовете се насърчават да изразяват нови идеи, се пораждат творчески дейности и по този начин практикуващите общности усилват творческата способност и оттук – иновативните способности на организацията. Същевременно развитието на общуването, общият език и взаимодействието между членовете влияят върху културата в международната компания и могат да я подобряват. От друга страна, чрез фокусирането им върху знанието, както и върху развитието, усъвършенстването и разпространението на ключови способности, практикуващите общности обвързват стратегията с резултатите на компанията [Wenger, 2004]. Следователно те имат и стратегическо значение за международните компании.

3. Поддържане на практикуващите общности в международната компания

След като практикуващите общности са полезни при управлението на знанието, възниква въпросът: как международната компания може да се възползва от тях? Това може да стане чрез определяне и открито признаване на конкретните общности в компанията, а също чрез оказване на техническа и организационна поддръжка на тези общности. Под *техническа поддръжка* се разбира

изграждането на технически и програмни средства за осъществяване на комуникацията (взаимодействието) на членовете. Под *организационна поддръжка* се разбира организационно-методична помощ на общността. Във всяка социална група има лидери и активисти, около които се обединява цялата група. Задачата на ръководството на компанията е да открие такива служители и да им помогне. За да се организира и поддържа функционирането на общността, са необходими не само технически ресурси, но и ресурс време. Т.е. ръководството трябва да отдели част от работното време, което служителите да посвещават на общността.

4. Интегриране на практикуващите общности в бизнес модела на международната компания – примерът на IBM Global Services

Много съвременни международни компании интегрират практикуващите общности в своя бизнес модел и ги използват като механизъм за реализиране на стратегията за знанието и постигане на желаните резултати. Успешен пример в това отношение е компанията IBM Global Services, която през 1995 г. започва внедряването на бизнес модел, включващ поддръжане на растежа и развитието на практикуващите общности, фокусирани върху компетенциите на компанията. Практикуващите общности, наречени в IBM Global Services „мрежи от знание“, са институционализирани, неформални мрежи от професионалисти, управляващи отделни области от знанието [Gongla & Rizzuto, 2001]. Мрежите от знание в IBM притежават следните основни характеристики:

- Те са глобални по обхват, нямат териториални граници, а свързват практикуващи от целия свят и подхранват чувство на

общност, като създават своеобразен дух на общността.

- Те са отговорни за определена област от знание. Тази отговорност включва:

- управление на явното знание или интелектуалния капитал; управление на средства за събиране, оценка, структуриране и разпространение на знание, което е споделено сред членовете на общността и сред потребителските проекти и грижа за неговата еволюция; интелектуалният капитал се състои от методи, процеси, средства, споделен опит и всякаква друга документация, свързана с представянето на услуги и считана за ценна за бизнеса или общността;

- приемане на ограничен набор от общи роли за управление на знанието;

- предоставяне на възможности за споделяне на скрито знание сред членовете на общността;

- използване на общо, обхващащо цялата компания програмно средство за комуникация в онлайн режим – Lotus Notes и Domino приложение, наречено ICM Asset Web (Мрежа за управление на интелектуалния капитал).

- Те са поддържани от бизнес подразделенията на компанията и обхващат онези предметни области, които бизнес единиците считат за приоритетни по отношение на управление на знанието с цел развиване на ключови компетенции за посрещане на потребителското или пазарното търсене.

- Те не са нито елементи на организационната структура на компанията, нито екипи.

Областите от знание, представени в тези общности, варират от ключови компетенции на IBM (като управление на системите в предприятието, разработване на приложения, тестване на методи и практики, продуктови платформи и организационна промяна) до компетенции за излизане на пазара (като е-бизнес, интеграция на пакетите,

тотално управление на системите, сливания и придобивания и управление на знанието) и компетенции, свързани с индивидуалния сектор (като автомобилна, химическа и нефтодобивна промишленост, дистрибуция, финанси, застраховане и здравеопазване).

Днес IBM има над 60 общности с виртуални членове от всяка страна, в която компанията работи. В края на 2000 г. над 76 000 професионалисти имат достъп до ICM Asset Web приложението и около 20 000 участват в някаква форма на общностна дейност. Много от тези общности съществуват от години. Това ниво на участие и устойчивост са показатели за това, че подходът, развит и използван от IBM Global Services, има значителна степен на успех.

IBM Global Services поддържат практикуващите общности във всяка фаза от тяхното развитие. В този аспект Gongla & Rizzuto (2001) създават еволюционен модел, който представлява обобщен модел на развитието на практикуващите общности в IBM. Той се основава на фазите от жизнения цикъл на практикуващите общности, описани от

Wenger (1998)³, и се състои от 5 фази (таблица 2). Всяка от фазите има свои отличителни характеристики и основна функция:

1. Потенциална фаза. Общността се формира. Създава се малко ядро, съставено от индивиди, които имат нещо общо в работата или интересите, но все още не са осъзнали какво е то. Те започват да комуникират помежду си и да формират взаимоотношения. Основната функция на тази фаза е *свързване*.

2. Фаза „изграждане“. Общността се самоидентифицира. Индивидите от ядрото определят каква ще бъде общността, как ще се изгради и функционира. Така се създава споделена история, а ключовата група от индивиди започва да чувства принадлежност към общността. Основна функция на тази фаза е *създаване на памет и съдържание*.

3. Фаза „ангажиране“. Общността е осъзнала себе си, научила е за обкръжението, в което оперира, и има обща цел. Структурата и процесите, разработени в предишната фаза, се пускат в действие. Т.е. общността вече функционира, а членовете изпълняват своите роли. Общността започва да изгражда своите способности за използване на яв-

Таблица 2. Фази от еволюцията на практикуващите общности в IBM

Фази	Дефиниция	Основни функции
Потенциална	Общността се формира	Свързване
Изграждане	Общността се самодефинира и формализира своите оперативни принципи	Памет и създаване на съдържание
Ангажиране	Общността изпълнява и подобрява своите процеси	Достъп и научаване
Активна	Общността разбира и демонстрира изгоди от управлението на знанието и колективната работа	Сътрудничество
Адаптивна	Общността и компанията използват знанието за конкурентно предимство	Иновирание и генериране

Източник: Gongla & Rizzuto (2001).

³ Според Wenger (1998) практикуващите общности в своето развитие и усъвършенстване преминават през 5 отделни фази от своя жизнен цикъл: потенциална, обединяване, зрялост, активна и разграждане. Всяка фаза се характеризира с различни нива на взаимодействие между членовете и с различни видове дейности, които извършва общността.

ното и скритото знание. Тя расте по размер и сложност и използва наученото, за да се самоусъвършенства. Основни функции на тази фаза са *достъпът на всеки от членовете до другите членове* и *достъпът до общото знание на групата*.

4. Активна фаза. Общността разбира и се възползва от дейността си. Тя разширява членството си и изгражда взаимоотношения с други общности. Членовете работят заедно, за да изградят и поддържат общността и за да разрешават бизнес проблемите, и за да използват бизнес възможностите. Те ползват споделеното в компанията знание, за да осъществяват и дейности, външни за общността. *Сътрудничеството*, което е основната функция в тази фаза, спомага за разбирането в цялата компания на нуждата и ползата от знанието и работата на общността.

5. Адаптивна фаза. Общността използва знанието като конкурентно предимство. Тя може постоянно да се приспособява към външните условия, да създава знание и да установява нови структури и процеси, чрез които да запази знанието си, да се конкурира ефективно и да влияе върху обкръжението си. На тази фаза общността генерира ново знание и иновира, създавайки нови решения, предложения, методи, процеси и групи. Тя идентифицира, влияе и даже създава трендове в своята област на знание и опит. Иновацията в общността влияе не само върху членовете и непосредствената сфера, в която оперира, но и върху други части на компанията и върху външни организации. Основни функции в тази фаза са *иновирането* и *генерирането*.

Интегрирането на практикуващите общности в бизнес модела на IBM Global Services се реализира чрез поддържане и подпомагане на *хората, процесите и технологиите* във всяка от фазите на еволюционния модел.

В **потенциалната фаза** компанията обикновено не се интересува, че *хората* се свързват. Обаче в някои случаи, мотивирана от бизнес потребност, тя става катализатор за потенциална общност. IBM активно търси хора, за да формира общност, и целенасочено създава запознанства и потенциални връзки между тях. Тя може даже да създаде дължност „сватовник“, за да подпомогне процеса на локализиране и свързване на индивидите.

Важни *процеси* са тези, които подпомагат идентифицирането, локализирането и свързването на хора, които могат да формират общност. Съществена роля играят обучението и развитието, комуникационните процеси и процесите на асимилиране в компанията.

Всяка *технология*, която улеснява комуникацията, е важна. Тук намират приложение телефонните и конферентните разговори, електронната поща, чат стаите, системите за електронни съобщения, форумите, таблата за бележки. Важни са и технологиите, които помагат за идентифициране на индивидите и групите съобразно техните области от знание и опит, като например онлайн директории, база данни за умения и обобщения, търсачки и др. Поради разпръснатия характер на организация на IBM индивидите, които споделят еднаква сфера на опит, се намират по целия свят и е почти невъзможно да се открият взаимно по лесен начин. Затова основни двигатели на потенциалните общности са стабилната комуникационна инфраструктура и добротото управление на електронните мрежи (интернет и интранет), които дават възможност на потребителите да се свързват бързо и лесно.

Във **фазата „изграждане“** компанията често осъзнава идентичността на общността и отбелязва, че тя съществува. Ако реши да

Вземе активно участие във формирането ѝ, тя дава на хората някои насоки в дефинирането на идентичността ѝ, подпомага процесите, свързани с планирането на дейността ѝ, и предоставя технологии за съхранение на натрупаното знание, за проектиране и поддържане на подходяща класификация за съответната област от знание и обвързване с други класификации в компанията, както и колаборативни работни средства (Lotus Quick-Place, TeamRoom) и технологии за електронни срещи (e-meeting).

Във **фазата „ангажиране“** компанията започва да се интересува от възможностите за достъп до членовете на общността, научава с какво се занимава тя и какви ползи може да донесе, както и да установи постоянно взаимодействие с общността, за да бъде в течение на нейните дейности и развитие. Тя може също да се намеси в работата на общността, обикновено чрез поддържане на усилията за растеж или опит за предефиниране на обхвата, мисията или начина на функциониране.

След като компанията вече осъзнава съществуването на общността, има взаимна полза от възможностите за интегриране на процесите на управление на знанието в общността с други процеси и работни потоци в компанията, като например: инициране на нов проект, бизнес планиране, ревизиране на проекта, осъществяване на проучвания и цялостни процеси за развитие на интелектуалния капитал.

На тази фаза членовете на общността, които работят директно по управлението на интелектуалния капитал, се възползват от системите в компанията за поддръжка

на работния поток. След като базата от явно знание се увеличи, се използват технологии, които подпомагат претърсването ѝ. Създаването на портал на общността може да е особено полезно за индивиди, които се присъединяват към общността и се нуждаят от помощ при достъпа. Локаторите на експерти съдействат за увеличаването на членството, като идентифицират и намират нови членове, а „жълтите страници“ за общността подпомагат поддържането на информацията и следенето на членството. Технологиите за превод подпомагат управлението на разширяващото се знание и комуникационен обмен между членове в общността, ползващи различни езици.

В **активната фаза** общността се свързва с други общности в компанията, за да обменя знание с цел разрешаване на бизнес проблеми или реализиране на бизнес възможности. На тази фаза компанията иска и често разчита на общността да извършва работа, която ще доведе до напредък в бизнеса. Тя дава подкрепа и се възползва от дейността на членовете на общността.

За да може общността да работи с други общности и организационни единици, интеграцията на процесите е от значение. Тази интеграция осигурява на общността възможност за достъп до други експерти при необходимост, информираност за бизнес нуждите и управлението и научаване за вътрешни проекти и за възможностите за развитие на интелектуалния капитал заедно с клиента. Осъществява се координация на процесите в общността с процесите в компанията.

В активната фаза технологичните усилия са насочени и към интегриране на работа-

⁴ Knowledge Cafe е Lotus Notes и Domino приложение, разработено, за да подпомага хората и екипите да работят заедно по-ефективно, като им осигурява мощен обмен на информация и средства за сътрудничество на онлайн или офлайн основа. Това приложение се използва в IBM.

та на общността с големите приложения в компанията, като например приложенията за управление на доставките и за обучение. Компанията от своя страна се стреми към усъвършенстване и интегриране на текущите технологии, както и внедряване на нови *технологии*. Общността използва средства като потребителски настроени пространства за сътрудничество (напр. Team Room или Knowledge Cafe⁴). В допълнение, технологиите за електронни срещи (e-meeting) осигуряват на подгрупите в общността развитие на колаборативната работа. Различни структурирани средства за беседване и дискутиране могат да подпомогнат групите при разрешаването на различни проблеми.

В **адаптивната фаза** компанията използва общността за развитие на нови способности и за да влияе върху пазарите и да отговаря на пазарното търсене.

Общността фокусира съществуващото сътрудничество и комуникационни процеси върху иновациите и инкорпорира или интегрира своите *процеси* с процесите, свързани с изследователската и развойна дейност в компанията. Един от резултатите от нейните иновационни умения е създаването на нови процеси, методи и техники, които развиват и усъвършенстват знанието в областта, в която практикува общността.

В адаптивната фаза общността инициира и участва в пилотното използване и доставяне на нови *технологии*, които ѝ дават възможност да иновира. Компанията ѝ възлага основна роля и отговорност за технологичния трансфер, както и интегрирането с технологии на външни организации, като например стая за електронна търговия (online electronic trading room).

Заклучение

Въз основа на представения пример от практиката на IBM Global Services може да се направи изводът, че в съвременната икономика на знанието практикуващите общности са гръбнакът на управлението на знанието в международните компании. Това е така, защото те са ефективен инструмент за обвързване на хората и ресурсите от знание и за създаване, споделяне и прилагане на скрито знание. Същевременно те се превръщат в ключов фактор за развитието и усъвършенстването на служителите, изграждането на връзки и взаимоотношения, научаването в организацията, внедряването на промените и обвързването на стратегията с резултатите. Те са и средство за ускоряване на иновационните процеси, необходими за трайно позициониране и постигане на лидерство на пазара. Затова днес все повече международни компании ги използват като основна практика в управлението на знанието и като възможност за осъществяване на своя бизнес по нови и иновативни начини. Поддържането на практикуващите общности в практиката на съвременните международни компании като специфичен механизъм за управление на знанието разкрива съществената роля на средата и на неформалните взаимоотношения между хората за успешното създаване, обмен и прилагане на ново знание в рамките на цялата компания.

В резюме, ползата от практикуващите общности за международните компании се изразява в следното:

- Те са ефективен инструмент за създаване, споделяне и прилагане на скрито знание (т.е. знание, съдържащо се в главите на хората).
- Те се превръщат в ключов фактор за съкращаването на времето до пазара, пов-

торното използване на знанието, развитието и усъвършенстването на служителите, споделянето на знание, изграждането на връзки и взаимоотношения, научаването в организацията и внедряването на промените.

- Те позволяват на международните компании да комуникират и реализират своята стратегия и да усъвършенстват своите способности.
- Те са средство за ускоряване на иновационните процеси, необходими за трайно позициониране и постигане на лидерство на пазара.

Литература

1. Brown, J. S. & P. Duguid, Knowledge and organization: A social-practice perspective, *Organization Science*, 12 (2), 2001, pp. 198-213.
2. Brown, J. S., & P. Duguid, Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 40-57.
3. Gongla, G., & C. R. Rizzuto, Evolving communities of practice: IBM global services experience, *IBM Systems Journal*, Vol. 40, No. 4, 2001, pp. 842-862.
4. Lave, J., E. Wenger, *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
5. Lesser, E. L., J. Storck, *Communities of practice and organizational performance*, *IBM Systems Journal*, 40 (4), 2001, pp. 831-841.
6. Lesser, E., L. Prusak, J. W. Cortada, & J. A. Woods, *Communities of practice, social capital, and organizational knowledge*, in: *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000, pp. 251-259.
7. Manville, B., N. Foote, *Harvest Your Workers' Knowledge*, *Datamation*, 42 (13), July 1996, pp. 78-83.
8. Nickols, F., *Communities of practice: An overview*, 2003, <http://home.att.net/~discon/KM/CoPs.htm>
9. Wenger, E., *Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity*, Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1998.
10. Wenger, E., *Knowledge management as a doughnut: Shaping your knowledge strategy through communities of practice*, *Ivey Business Journal* (January/February), 2004. **ИИ**