

## РАЗДЕЛЕНИЕ ЗНАНИЙ В КРОССФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ГРУППАХ: БАРЬЕРЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

*В.О. Степанова*

**Исследуются проблемы разделения знаний («шеринг», knowledge sharing) как процесс взаимообмена знаниями участников профессиональных групп, приводящего их к новому пониманию решаемых задач. Приводятся результаты исследования, направленного на выявление барьеров шеринга в кросс-функциональных группах с помощью метода совместно рассказанной истории. Описана процедура этого метода и результаты его валидации.**

*Ключевые слова: разделение знаний, барьеры разделения знаний, нарратив, качественные методы исследования.*

### **Введение**

В последнее время в организационной психологии растет интерес к проблемам разделения знаний, поскольку этот процесс становится все более актуальным и значимым в современном мире, в котором ключевую роль играют знания и информация. Оптимизация процессов разделения знаний является актуальной для решения различных организационных задач, таких как развитие управленческой технологии менеджмента знаний, разработка стратегического управления (принятия решений), внедрение инновационных процессов, организационное обучение, создание корпоративных университетов и пр.

Под разделением знаний или шерингом (в пер. с англ. «knowledge sharing») понимается процесс взаимообмена знаниями участников профессиональных групп, приводящего их к новому пониманию решаемых задач [2, 3]. Разделение знаний наблюдается в тех случаях, когда опыт, уникальные знания или экспертность одной части коллектива организации требуется для деятельности другой. В этом случае разделение знаний осуществляется в процессе взаимодействия сотрудников, в ходе которого возникает и формулируется проблема, обсуждается ее решение. Во время этого процесса субъект, обладающий знаниями, делится с другим своими представлениями о способе решения возникшей проблемы [1, 9].

В зарубежной литературе представлено множество исследований, посвященных проблемам разделения знаний [4, 5, 8, 9]. Отечественные работы по данной тематике встречаются редко, однако, важность процессов разделения знаний сложно переоценить. В литературе описываются некоторые подходы,

модели, теории разделения знаний в организации [7, 10, 12]. Проведенный К.Р. Червинской и А.А. Журавлевой анализ описанных в зарубежной литературе моделей разделения знаний показывает, что все они в основном сводятся к выделению некоторых групп факторов, которые влияют на процесс разделения знаний в организации [3].

Процесс разделения знаний исследуется как качественными, так и количественными методами, но имеющегося на данный момент инструментария недостаточно для изучения всех теоретических и практических аспектов данного феномена. В связи с этим остается актуальным проведение исследования с целью разработки методов, позволяющих выявлять возможности и барьеры, возникающие в процессе разделения знаний на примере исследования реальных процессов, происходящих в конкретной организации. При этом под возможностями понимаются факторы, способствующие процессу разделения знаний, а под барьерами – факторы, препятствующие этому процессу. В качестве объекта исследования были выбраны кроссфункциональные рабочие группы (группы сотрудников организации различных специальностей, выполняющих разные функции, но участвующих при этом в решении общих проблем в рамках единого проекта/этапа определенной деятельности организации). В таких группах имеется реальная возможность разделения достаточно большого объема знаний на фоне очевидно существующих определенных сложностей. Например, возникновение проблем в едином понимании задач, целей и проблем, расстановки приоритетов в деятельности группы и организации может быть связано с отсутстви-

ем в группе общего профессионального языка, доминирования того или иного «сленгового» профессионального языка, непонятного остальным членам группы, отсутствия достаточного уровня осведомленности об особенностях деятельности каждого члена группы. Основным методом исследования являлся метод совместно рассказанной истории.

*Метод совместно рассказанной истории* ранее использовался при консультировании голландской организации по вопросам увеличения эффективности взаимодействия рабочей группы, занимающейся совершенствованием продукта компании [11]. Суть метода состоит в том, что на определенном условно завершенном этапе работы или проекта определялись ключевые лица (ключевые фигуры) проекта, которые способствовали или напрямую повлияли на достижение какого-то значимого для проекта результата. С каждым из них проводилось нарративное интервью о всех аспектах реализации проекта: какие задания им были поручены, как они их разрабатывали, с кем взаимодействовали по сложным вопросам, что и как обсуждали с коллегами, что мешало и что помогало, каковы были цели работы и др. Все интервью транскрибировались, разбивались на логические абзацы, которые затем выстраивались в хронологическом порядке. Совместно рассказанная история подвергалась дальнейшему анализу: с помощью экспертной оценки проводился продольный и сравнительный анализ истории по темам. Продольный анализ состоял в последовательном прочтении экспертами всей совместно рассказанной истории и выделения барьеров и возможностей. Сравнительный анализ подразумевал выявление барьеров и возможностей путем анализа и сопоставления высказываний разных ключевых фигур на одну и ту же тему и/или об одном и том же событии, происходившим в тот или иной момент работы группы. Результаты этого этапа исследования в виде перечней барьеров и возможностей передавались нескольким ключевым фигурам проекта, характеристики которых отражали значимые для исследования показатели:

- уровень (статус) сотрудника;
- уровень проекта;
- уровень организации.

Результаты этой работы были представлены участникам кросс-функциональной рабочей группы и «заказчиком» данного исследования (руководство организации, ее акционеры, аудиторы и т. д.). На основании анализа резуль-

татов, выполненного в ходе их обсуждения с группой и с учетом экспертного мнения, выносятся рекомендации по повышению эффективности деятельности данной организации. Уже само осознание и визуальное представление барьеров и возможностей оказывают положительный эффект на деятельность группы, поскольку создается полная картина происходящего, включающая в себя все точки зрения на проблему и способы ее решения.

Проведенное исследование состояло из 2 этапов:

- адаптация и апробация метода совместно рассказанной истории;
- валидизация метода относительно возможности/способности выявления организационных барьеров и возможностей.

*Выборка.* Для первого этапа было выбрано 2 кроссфункциональные группы (14 человек, работающих в одной из производственных организаций г. Санкт-Петербурга). Критериями включения проектов в исследование являлись:

- присутствие в нем возможности обучения в парах, малых группах, привлечения экспертов в области для целей обучения;
- наличие возможности выявления и обсуждения проблем, поиска решений в ходе группового обсуждения, совещания.

В результате было выбрано 2 проекта:

- создание Молодежного совета предприятия;
- распределение и передача части функций между подразделениями предприятия.

*Адаптация и апробация метода совместно рассказанной истории*

На этапе сбора данных с каждым участником этих 2 проектов было проведено интервью, позволившее собрать их индивидуальные нарративы (истории о проекте). Все интервью записывались на диктофон, затем записи транскрибировались (всего транскрибированию был подвергнут 10-часовой аудиоматериал). Все интервью разбивались на части, которые затем складывались в хронологическом порядке в соответствии с этапами проекта. Таким образом была составлена фабула совместно рассказанной истории.

На этапах обработки и анализа полученных данных три эксперта анализировали истории, проводили «продольный» и сравнительный анализ совместно рассказанной истории. Перед экспертами стояли две задачи:

- 1) найти возможные барьеры разделения знаний, мешающие сотрудникам делиться знаниями;

2) обозначить факторы, помогающие членам группы делиться своими знаниями (возможности разделения знаний).

В результате экспертной оценки было выделено 69 барьеров и 70 возможностей для первого проекта и 53 барьера и 46 возможностей – для второго проекта. После этого несколько ключевых фигур проекта провели классификацию всех барьеров и возможностей в соответствии с тремя организационными уровнями. Результаты классификации барьеров и возможностей были представлены рабочей группе.

*Валидизация метода относительно организационных барьеров и возможностей разделения знаний*

Для валидизации организационных барьеров и возможностей разделения знаний, выявленных с помощью метода совместно рассказанной истории (см. таблицу), была составлена анкета для сотрудников организации. В анкете работники оценивали наличие/отсутствие представленных барьеров или возможностей разделения знаний. Были опрошены 100 сотрудников организации, которые в своей работе сталкивались с необходимостью делиться знаниями по роду своей деятельности.

Статистическая обработка результатов опроса с помощью критерия хи-квадрат Пирсона показала, что в организации присутствуют барьеры вида «уход/отсутствие квалифицированных специалистов», «недостаточная информированность», «длинная цепочка передачи информации» и «бюрократические сложности» и возможности вида «обучение, открытость новому опыту, готовность обучаться», «сплоченность коллектива, хорошая атмосфера в коллективе» и «возможность обратиться к экспертам, заказчикам, руководи-

телям для решения непонятных вопросов». Не нашло своего подтверждения наличие в организации барьеров вида «статусные границы», «отсутствие единой информационной платформы», «нехватка времени», а также возможности вида «согласование конечного результата со всеми отделами, которые к этому процессу относятся и которые будут пользоваться этими результатами деятельности», «общая единая цель», «нацеленность на решение проблем» и «возможность создать рабочую группу для обсуждения проблемы».

Основываясь на результатах исследования и валидизации, были сформулированы рекомендации для организации по преодолению выявленных барьеров и использованию существующих возможностей разделения знаний. В частности, полученные результаты исследования конкретной организации свидетельствуют о необходимости обратить внимание на процессы подбора, обучения и развития персонала, на организацию системы передачи опыта и оптимизацию системы коммуникации.

Выполненные процедуры валидизации метода и методики показывают, что метод совместно рассказанной истории позволяет выявлять барьеры и возможности, их иерархическую важность для организации. В случае необходимости метод совместно рассказанной истории может быть дополнен процедурой оценки значимости барьера/возможности сотрудниками, ключевыми фигурами проектов с целью более гибкого и целенаправленного подхода к рекомендациям исследователей и, вторично, с целью разработки планов мероприятий по преодолению выявленных барьеров и максимальному использованию имеющихся возможностей. Данный метод можно применять для исследования любых рабочих групп, поскольку структура метода не противоречит такой гене-

**Организационные барьеры и возможности, выявленные в ходе исследования**

Барьеры	Возможности
Уход/отсутствие квалифицированных специалистов; длинная цепочка передачи информации/распоряжений; статусные границы; отсутствие единой информационной платформы; бюрократические сложности; недостаточная информированность; нехватка времени; нехватка людей для решения задач	Обучение, открытость новому опыту, готовность обучаться; согласование конечного результата со всеми отделами, вовлеченными в этот процесс и пользующиеся этими результатами деятельности; общая единая цель; сплоченность коллектива, хорошая атмосфера в коллективе; нацеленность на решение проблем; возможность создать рабочую группу для обсуждения проблемы; возможность обратиться к экспертам, заказчикам, руководителям для решения непонятных вопросов

реализации. Необходимо отметить, что полученные результаты нельзя механически применить к исследованиям по другим проектам и организациям, равно как и нельзя делать какие-то выводы о том, что полученные данные могут лежать в основе построения какой-либо универсальной классификации барьеров/возможностей разделения знаний. Очевидно, что в каждом проекте/организации существуют свои барьеры и возможности, и только большое количество подобных исследований может дать научно обоснованную классификацию.

### Заключение

Результаты исследования показали, что метод совместно рассказанной истории является валидным инструментом, предназначенным для выявления организационных барьеров и возможностей разделения знаний в кроссфункциональных группах. Метод позволяет выявить «узкие места» в компании при организации кроссфункционального взаимодействия.

### Литература

1. Стратегии аккультурации в процессе разделения знаний / С.А. Маничев, К.Р. Червинская, Л.Н. Горюнова, М.А. Антропова // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2009. – Серия 12. – Вып. 3. – С. 3–12.
2. Червинская, К.Р. Психологические основы инженерии знаний / К.Р. Червинская. – СПб., 2009. – 145 с.
3. Червинская, К.Р. Феномен разделения знаний в организационной психологии / К.Р. Червинская, А.А. Журавлева // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2009. – Серия 12. – Вып. 1. – С. 249–258.
4. Abusah, David. Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases:

*the role of evaluation apprehension and perceived benefits / David Abusah, E. Irmer Bernd / European journal of work and organizational psychology*. – 2006. – 15(3). – P. 262–280.

5. Boer, N.I. Knowledge Sharing within Organizations. A situated and relational Perspective / N.I. Boer // *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, 2005.

6. Cabrera, Angel. Fostering knowledge sharing through people management practices / Angel Cabrera, Elizabeth F. Cabrera // *Int. J. of Human Resource Management*. – 16:5 May 2005. – P. 720–735.

7. Cabrera, Angel. Knowledge-Sharing Dilemmas / Angel Cabrera, Elizabeth F. Cabrera // *Organization Studies*, 2002. – 23 (5). – P. 687–710.

8. Cabrera, Angel. Determinants of individual engagement in knowledge sharing / Angel Cabrera, William C. Collins, Jesus F. Salgado // *Int. J. of Human Resource Management*. – 17:6 February 2006. – P. 245–264.

9. Carlile, Paul. Relations in practice: sorting through practice theories on knowledge sharing in complex organizations / Paul. Carlile // *The Information society*. – 21:91–107. – 2005.

10. Currie, Graeme. Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company / Graeme Currie, Maire Kerrin // *Int. J. of Human Resource Management*. – 14:6 November 2003. – P. 1027–1045.

11. Kleinsmann, Maaike. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects / Maaike Kleinsmann, Rianne Valkenburg // *Design Studies*. – 2008. – № 29. – P. 369–386.

12. Siemsen, E. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model/ E. Siemsen, A.V. Roth, S. Balasubramanian // *Journal of Operations Management*, 2007.

Поступила в редакцию 6 мая 2011 г.

**Степанова Виктория Олеговна.** Аспирант 1-го курса кафедры инженерной психологии и эргономики факультета психологии, Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург; bassonitto@gmail.com

**Victoria O. Stepanova.** A postgraduate course of the department of engineering psychology and ergonomics of the Faculty of Psychology, St. Petersburg State University; bassonitto@gmail.com