Викификация организации как средство от несварения корпоративных регламентов

Однажды с коллегами-руководителями обсуждался вопрос «ну почему же никто не действует по правилам». Сколько себя помню, во всех организациях от мелких до всего Государства Российского этот вопрос поднимается снова и снова. Он вечен, как «Кто виноват?» и «Что делать?». Вот про кто и что, применительно к почему, и хотелось бы поговорить.

Кто виноват?

Что определяет поведение человека в организации, да и просто в жизни? Три простые вещи: ограничения, привычки, правила. Некоторые добавили бы сюда «возможности», но поверьте, они не так значимы, как три перечисленных фактора.

Самым определяющим фактором являются ограничения. Корпоративная информационная система или высота забора, важно здесь то, что ограничение является условно-непреодолимым, его проще обойти или отказаться от замысла.

Вторым по важности фактором являются привычки, которые мы для важности называем «корпоративной культурой». Сила привычек дуальна. Во-первых, человек всегда носит их с собой, в своей голове, поэтому они являются самым доступным ответом на вопрос «как мне сделать ….?» и требуют минимальных энергетических затрат. Мы даже не задумываемся, мы просто делаем «как всегда». Во-вторых, они легко усваиваются методом копирования по образцу. «Делай как я!» — самый надежный способ распространять модели поведения. Это у нас в природе, и только высочайшая дисциплина мысли может помочь человеку противостоять этому фактору.

К скорби управленцев, правила стоят только на третьем месте. Естественно, те правила, которые не являются привычками. Ситуацию, когда они совпадают – мы не рассматриваем, она – идеал, к которому все стремятся, но никто ни разу не видел. Поэтому мы в данном разрезе фокусируемся на правилах, которые привычкам в чем-то противоречат, на управленческой проблеме.

Почему правила слабы? В первую очередь потому, что «усвоение» правил и формирование на их основе новых привычек – процесс, требующий воли, затрат энергии и концентрации. Ну а смысл напрягаться, когда все кругом экономно действуют «по привычке»? И это вполне себе прокатывает, пока не упрется в ограничение. Немалую лепту в энергозатратность усвоения правил вносит специально выведенная порода людей: всякие аналитики, специалисты по СМК, бизнес-консультанты и прочие высокооплачиваемые специалисты, творящие по принципу «серьезный документ должен быть толстым, непонятным и написанным махровым канцеляритом».

Как итог, столь желанные управленцам правила упакованы так, что добраться до мякоти могут только самые упорные или страшные зануды. Нормальный человек засыпает где-то на третьей странице документа СМК.105.5643.986-2014 «Регламент по выполнению бизнес-процесса обеспечения сотрудников ОАО «Три Слона Интернейшнл» основной номенклатурой канцелярских принадлежностей в целях обеспечения текущей деятельности». Причем до ответа на вопрос «что делать, если у меня кончились пружинки для переплетчика?» ему остается еще где-то страниц пятьдесят по прямой, или пятнадцать, если воспользоваться оглавлением и перекрестными ссылками.

Естественно, что он идет в соседний отдел и тырит пружинки оттуда. Когда соседям это надоест, они расскажут ему, что надо отправить письмо Валентине Петровне Зайченко, приложив форму заказа, которую мы тебе сейчас пришлем. И обычно никого не волнует, что Валентина Петровна уволилась год назад, а ее адрес подшит уже к почте другого человека, ибо туда падают и падают заявки, да и форма заказа уже год как устарела, поэтому бедная девушка привычно перебивает коды заказа со старых на новые, чтобы не устраивать склоку с хорошими в общем-то людьми ради экономии пяти минут своего времени.

Знакомая картина? Уверен, что да! И зачастую аналогичные проблемы возникают отнюдь не со скрепками, а вполне себе с ключевыми функциями.

Проблема не только в том, что система правил обширна, развесиста, сложна, она еще и нестационарна во времени. Как результат, мы имеем внутри «транзакционные издержки», связанные с рассинхронизацией по правилам. Финансовый контроль (2 человека) уже усвоили новые требования при проведении платежей, потому что их работа на 80% состоит из них, а основная масса еще нет. Что происходит? А все просто: каждый раз, разворачивая заявку на оплату финансисты простыми, человеческими словами объясняют что надо сделать по-другому: пока не сложится новая привычка и система войдет в относительный баланс. Самое смешное в этой ситуации то, что действовать будет не регламент, а его интерпретация девушками контролерами. Кто вам сказал, что это одно и то же?

Ко всем прочим бедам, современные компании структурно сложны, обладают большим количеством горизонтальных связей, бизнес-процессы зачастую не локализуются не то, что до конкретного сотрудника, а даже до структурных единиц. В результате «область определения» каждого руководящего документа оказывается такова, что вряд ли мы найдем хотя бы одного человека, которому надо было бы знать его целиком, зато каким-то отдельным пунктом он затрагивает деятельность великого множества людей. По сути, правила, определяющие жизнь конкретного человека, размазаны пятью сотнями абзацев в двух сотнях документов, каждый из которых размером если не с «Войну и Мир», то уж точно с карманный дамский роман.

Поэтому примите как данность, которая существует вне зависимости от Вашего желания: **Никто никогда не читает вдумчиво корпоративные регламенты, не заучивает их, не справляется с ними регулярно в своей повседневной деятельности, и уж тем более не выполняет распоряжение «ознакомиться» в момент выхода очередного талмуда.** Говоря по правде, люди, согласовывающие и утверждающие эти документы, их тоже читают далеко не всегда. Я бы даже предположил, что довольно редко.

Лезут в эти документы в основном в конфликтных ситуациях, вызванных как раз несовпадением привычек у разных людей. И лезут не с целью уяснить правильные привычки, а с целью выяснить «кто больше неправ». Вероятнее всего, с точки зрения регламента, неправы оба, но кто-то неправ больше, и его привычка победит.

Ответ на вопрос «Кто виноват?» удручает: по сути, **виновата человеческая природа**. Ой, вот только не надо мне в этом месте про дисциплину, мотивацию, и прочее бла-бла-бла из курса «управление транснациональной корпорацией по SMS». Сизиф тоже тяжко трудился всю жизнь, а его последователи заводят у себя такие карательные мероприятия, как «аттестация сотрудников на знание корпоративных норм и правил», «тренинги по взаимодействию» а так же мудреные корпоративные порталы и «системы управления знаниями», в которых все есть, только хрен найдешь. Ну и другие способы грести против ветра и мучительно выжимать из людей требуемое поведение. В то время как, например, в массовом маркетинге давно поняли, что есть горчицу кошка должна «сама и с песней».

Что делать?

Давайте подойдем к вопросу с другой стороны. Что нам нужно? Максимально снизить энергозатраты для сотрудников при получении ответов на вопросы «Что это?» и «Как правильно?».

Трудоемкость должна быть сопоставима со «спросить у соседа», и заведомо ниже, чем «метод тыка». Любой такой вопрос должен иметь быстрый, сфокусированный и правильный ответ, который можно прочитать за минуту, с возможностью погрузиться в детали, но опять же не во все, а только в те, которые важны в данном контексте. С возможностью, а не обязанностью через эти детали продираться!

Так, а вот по жизни, куда у нас первым делом сегодня бежит человек с вопросами? В быту? Видится мне, что в Яндекс. Ведь там – найдется все! (рекламная пауза). Уже интересно. На большинство конкретных вопросов типа «что такое …?» с вероятностью порядка 99% следующим шагом будет Википедия. А кто попривычнее, тот сразу идет туда. Почему?

Сила Википедии в оптимальной организации информации. Каждое понятие, явление или событие имеет ровно одну сравнительно небольшую страницу. Если понятие сложное и в одну страницу не помещается, то основная страница является обзорной, на которую вынесена ключевая информация о понятии, и откуда множество ссылок ведут на другие, такие же компактные страницы, освещающие разные аспекты нашего огромного понятия. Оттуда же ведут связи на разные другие связанные сущности. А страницы объединены по критериям более общим.

Итак, если нас интересует «что такое отпуск?», то мы получим краткую статью, содержащую добрых два десятка ссылок на разные связанные явления. И в зависимости от того, какой аспект этого понятия интересует, – мы идем дальше. И так до полного удовлетворения. Магия какая-то, правда?

Что было бы, если бы мы структурировали корпоративные нормы не как библиотеку из десятков толстых скучных книг, а как собрание тысяч взаимно связанных ссылками коротких статей, каждая из которых поясняет очень небольшой, конкретный момент корпоративной жизни? Одну простую процедуру, один шаг рабочего процесса? С точки зрения набора информации, описания правил, это тот же объем информации, но вот только ее получение в каждом конкретном случае стало бы быстрым и удобным.

Вот в этом месте скептик вздохнет: ну да, это надо тысячи страниц написать, десятки тысяч гиперссылок грамотно установить, а потом еще актуальность отслеживать, это же титанический труд! Успокойтесь! Тысячи страниц вы и так пишете, только без толку, а с остальным – имейте терпение, все не так плохо!

Итак, формулирую идею: **использование вики-технологии для создания, ведения и распространения корпоративной нормативной базы.** Полагаю, что в этой фразе требует детального пояснения, что такое вики-технология, ибо остальное понятно. Поэтому – образовательное отступление. И я искренне прошу потратить на него еще немного времени, ибо не поняв, как это работает – вряд ли получится оценить красоту и поверить в реализуемость нашей идеи. Итак…

Гениальный Говард Канингем

В 1995 году Говард Каннингем и его соавтор Бо Леуф сформулировали принципы, которые лежат в основе вики-технологии. Я несколько трансформирую их для лучшего понимания в контексте стоящих перед нами задач. Итак, вики-технология позволяет:

1. Разделение содержимого на именованные страницы;
2. Автоматическое связывание страниц друг с другом на основе ключевых понятий;
3. Простой язык разметки страниц, позволяющий при минимальной подготовке правильно структурировать и форматировать страницы с информацией;
4. Коллективное создание и правка страниц ресурса без специальных инструментов и глубоких специальных знаний;
5. Хранение всех версий каждой страницы и всей истории изменений.

Так, в русской Википедии (т.е. энциклопедия на базе вики-технологии) почти 4 млн. страниц, в ней сделано без малого 78 млн. правок этих статей, и все это сделали самые обычные люди в свободное от работы время. Эти люди – носители знаний, а не веб-программисты и специально обученные авторы. Полагаю, это значит, что сам процесс – доступен буквально каждому.

В то, что язык вики-разметки страниц достаточно прост – предлагаю просто поверить на примере Википедии, а чтобы убедиться попробовать самому накатать пару-тройку статей в Песочнице Википедии. В полном объеме он и не нужен, обычно для 90% задач при написании статей хватает знаний, которые можно получить за полчаса.

Думаю, что мне следует ответить, наконец, на вопрос скептика: как, ну как генерируются эти бесчисленные связи между страницами? Ведь именно связностью ценна информация! А между тем все очень просто. Все построено на выделении в тексте ключевых слов и понятий, т.е. прямо по тексту мы выделяем те понятия, которые, по нашему мнению, достойны отдельного описания. Вики-система автоматически превращает их в ссылки. Если такая статья существует – получается ссылка на существующую статью. Если не существует – получается ссылка на отсутствующую статью, которую следует написать.

Например, где-то на одной из многочисленных страниц мы пишем:

Сотрудник имеет право на [[отпуск]], компания предоставляет ему [[рабочее место]], [[зарплата]] выплачивается только безналичным образом, для чего на имя сотрудника выпускается [[банковская карта]].

Все, больше для связывания не нужно делать ничего! Каждое понятие в двойных квадратных скобках – это другая статья. Если она уже есть – в тексте автоматически появится ссылка. Если ее нет – в тексте тоже появится ссылка, ведущая на страницу «такой статьи нет, создать?». Система учитывает все «ведущие в никуда» ссылки, таким образом, мы всегда знаем, каких статей нам не хватает исходя из уже написанного и в состоянии отслеживать полноту информации и ее связность без особого труда.

Вот и все, в этом вся магия. И если вы руководитель компании, а не главврач в больнице для слабых умом, то ваши подчиненные наверняка способны к задаче уровня средней школы: выделить в тексте ключевые понятия двойными квадратными скобками. А большего от них и не требуется. Именно потому вики-технология используется для тысячи разных применений: документирование продуктов, справочники, базы знаний, нет им числа. Почему бы не добавить еще одно?

Как может выглядеть вики-регламент? Ключевые принципы «корпоративного вики-регламента» (КВР) предлагаются следующие:

1. Содержимое «КВР» приравнивается к регламентирующим документам компании, т.е. если там написано «делать так», то либо делать так, либо обжаловать написанное. Это руководство, правила и закон. Как придать такой статус ресурсу – это вопрос к руководителю.
2. Каждый раздел (блок страниц, объединенных одной проблематикой) имеет ответственного редактора из числа руководителей, который отвечает за актуальность содержимого, адекватность правил и т.д.
3. Каждая страница имеет ответственного исполнителя, который именно за эту функцию/правило/действие отвечает как методолог, имеющий полномочия определять «как

надо».
4. Для того чтобы обеспечить связность всего ресурса, обязан быть Главный Редактор КВР. Его задача – определение основного «скелета» КВР, распределение полномочий, дополнительное структурирование страниц по темам, типам, создание так называемых «последовательностей», т.е. цепочек страниц, которые следует впитать одну за одной, например, новому сотруднику. В общем – координатор. Здесь человек уже неплохо должен понимать и технологии вики, и структуру информации. Сюда можно утилизировать одного из Творцов Толстых Регламентов. Не в биореактор же их!
5. Все страницы доступны для правки всеми пользователями, но показываются только утвержденные страницы. Эти правки принимаются или отклоняются ответственным редактором, и либо становятся частью утвержденной страницы, либо уходят в небытие. Это очень важно, потому что таким образом творческая энергия рядовых сотрудников находит себе конструктивный выход, поверьте, одних только орфографических ошибок они там найдут и исправят четыре вагона! Не говоря уже о том, что предложения по изменению правил жизни может быть сделано как правка статьи, которая потом обсуждается и либо принимается, либо нет.

Следует понимать, что современные продукты-«движки», реализующие эту технологию, вовсе не так примитивны, они позволяют очень гибко распределить полномочия, интегрировать управление пользователям с корпоративной системой, организовывать совместную работу над статьями и многое, многое другое. Фактически сразу мы получаем ресурс с механизмами совместной работы над информацией, контролем правок и версий текста и иерархией полномочий пользователей. Чуть обучись и начинай писать. Или копипастить из текущих Толстых Документов.

Как сделать?

Подход этот, прямо скажем, нетипичный, ломающий многие шаблоны и уже в силу этого – непростой в реализации. Изначальным условием успешной трансформации является железная, несгибаемая воля Руководителя к достижению результата. Она нужна для того, чтобы на ней пройти «долину смерти», когда существующая структура будет сопротивляться изо всех сил. И ни при каких обстоятельствах не следует рассчитывать, что сообщество руководителей компании встретит идею аплодисментами и с энтузиазмом включится в эту работу. Потому что привычка!

Преодолев это сопротивление на этапе создания, как только ресурс станет по настоящему полезным и начнет действительно определять реальность – вот тогда процесс пойдет лавинообразно, и его уже будет не остановить.

В рамках статьи расписать последовательность такого проекта не представляется возможным, но попробуем определить основные задачи.

1. Инфраструктура

a. Выбор движка – отдельная задача, ибо сотни их. Определяется в большей степени текущей ИТ-инфраструктурой, есть они на все варианты. Платные и опенсорс.

b. Установка и запуск движка – задача ИТ департамента. Не забыть регулярный бэкап.

c. Привязать на интуитивно понятное доменное имя. Я бы предложил просто kak. Например, kak.pavlyuts.ru. Легко запомнить, а со временем породит среди сотрудников забавные мемы вида «посмотри на каке. Можно info, более серьезно, но не так мемично.

2. Люди

a. «Главный редактор» — ключевой и единственный выделенный персонаж, дай Бог, чтобы Вы нашли его внутри своей структуры. Он должен на старте проникнутся идеей, иначе – не взлетит.

b. «редакторы разделов» — из числа функциональных звеньев, по принадлежности. Бухгалтерия – за вопросы зарплаты и т.д., кадры – за свои вопросы, финансисты – за порядок проведения финансов, логисты – за то, как работать с ними и так далее. От каждого звена потребуется минимум один ответственный представитель, но эта функция не будет для него единственной. Хотя на старте им поработать придется.

3. Трансформация сознания, «викификация сотрудников»

a. Разъяснительные акции в отношении руководителей. Заставить человека нельзя, его надо убедить. Нужно раз за разом вталкивать в их голову мысль, что нужно сделать удобно для всех остальных, понятным языком один раз написать, как нужно делать, – и у тебя же будет меньше проблем с коллегами.

b. Обучение основам вики-технологии. Где-то от часа до двух на группу, участники – те, кто обязан будет наполнить форму содержанием, совмещая с «перепрошивкой» мозгов на предмет важности подхода. Надо понимать, что люди унесут с обучения только принципы, но не устойчивые навыки. Поэтому первые статьи на ресурсе должны быть на тему «как делать статьи на Каке», а, каков каламбур!

c. Важной частью трансформации сознания должно быть то, что сама задача «как делать Как» должна быть по информации завязана на сам Как. Такая рекурсия совершенно необходима!

d. «Викификация» основной части сотрудников – уже без активного обучения. Сходи на Как и посмотри как писать статьи на Каке. Это несложно!

4. План проекта и конкретные результаты

a. Кувалду дать можно, но будут ли ей махать? Скорее всего, нет. Единственный вариант добиться результата – это планировать его достижение. Это обычный проект. И проектное управление здесь совершенно необходимо.

b. На начальной фазе планировать надо конкретные этапы, четко формулируя, кем и какой стартовый информационный набор должен быть создан как результат. Специфика проекта в том, что вряд ли мы можем точно расписать объем работы. Скорее на каждом этапе у нас появляются новые «отсутствующие страницы», которые должны не просто болтаться, а становится обязательной задачей для соответствующих исполнителей. Как ни странно, полезут «неопределенные области».

5. «Выход на сцену»

a. Все выше перечисленное – это «тихая фаза», когда проект как таковой не представлен всему персоналу компании. Просто потому, что нет лучшего способа отбить интерес, чем анонсировать ресурс, который, по сути, пуст и бесполезен. Поэтому сперва – минимально достаточное наполнение, затем – «выход на сцену». Аплодисменты!

b. Выбор «момента выхода» — скорее искусство, чем наука. Кто-то должен принять решение, махнуть рукой и сказать «поехали!».

c. Маленький трюк: если в организации по полной развернут домен Микрософт, можно сделать вики обязательной стартовой страницей для всех пользователей.

6. Перенос «центра тяжести»

a. Вопрос «с какого момента считать Как первичным источником информации?» — непрост. Изначально там информации нет. Когда-нибудь она будет только там. Не пытайтесь разом переопределить мир.

b. Фаза ноль: информации почти нет. Ресурс не раскручивается и пока только наполняется. Его управленческий статус отсутствует.

c. Промежуточная фаза: информация на ресурсе уже есть, но она не охватывает все сферы жизни компании, покрытые наработанным массивом регламентов. В этом случае я бы рекомендовал «установить приоритет», т.е. определить викифицированную часть как первичную. Если что-то не Как, то оно где-то в Талмудах.

d. Целевая фаза – информация достаточна для большинства аспектов жизнедеятельности. Вот тут можно окончательно упразднить Толстые Тома. Но случится это не быстро, и весьма постепенно.

7. Процесс непрерывного обновления

a. В ходе проекта по викификации регламентов совершенно обязательно должны быть запущены процессы поддержания актуальности существующих страниц и закрытия возникающих «информационных дыр». Управляет процессом Главный Редактор.

b. Посещаемость ресурса, число обновлений и вообще активность как авторов, так и читателей надо сделать одной из метрик здоровья бизнеса.

8. Есть у Революции начало, нет у Революции конца

a. Всячески стимулируйте применение вики-технологий для всех других аспектов бизнеса. Описания продуктов и услуг, история компании, техническая информация и так далее. Чем более «викифицирована» компания – тем полнее, и востребованнее ресурс, тем более эффективным инструментом поддержания порядка он является.

b. Чем дольше вы живете по этой модели, тем более ценный массив информации формируется. Тем больше это входит в привычку, а для новых сотрудников – это и просто данность.

c. Публикуйте часть своей корпоративной вики для внешнего мира – партнеров, заказчиков, потенциальных работников и т.д.

К какому результату мы хотим прийти таким путем? Как мы можем себе представить его? Что можно считать критерием успеха? Рискну предложить следующие:

1. Из вики сотрудники получают ответы на большинство вопросов, касающихся текущей жизни компании, начинающихся со слов «как» и «что».
2. Люди не спрашивают друг у друга как выполнить ту или иную функцию.
3. Вновь прибывшим сотрудникам вместо вручения всяких «буклетов новичка» просто дают адрес корпоративной вики. Для них сформированы треки, и вопросов они почти не задают.
4. Изменения в процедурах, требованиях и бизнес-процессах проводятся через редактирование набора статей с последующей рассылкой уведомления об обновлении заинтересованным лицам. Можно учредить еженедельник «новое и изменения за неделю», функционал рассылки есть.

Вот я бы хотел работать в такой компании! А вы?

Ну и напоследок. Единственное по настоящему серьезное возражение, которое я предвижу, – это что-то вроде «все эти Толстые Тома нужны потому что у нас СМК, ISO , ГОСТ, БАМБАРУ-ЧУФАРУ, предписано законодательством и вообще без них мы никогда не получим пропуск в клуб цивилизованных компаний, они все так делают!»

Во-первых, это не совсем так. Люди, понимающие СМК, мне уже донесли мысль, что аудит СМК в таком формате проходится на раз, просто в «зонтичных» документах СМК должно быть прописано, что процедуры определяются именно таким образом. И все соответствует. Только проще и, наконец, живое.

Ну и уж если совсем без толстых формальных документов обойтись нельзя, то нет проблем! Просто синхронизируйте тома с вики, пусть будут тома, пусть будет живая жизнь в вики, пусть каждая статья имеет ссылку на документ и раздел, а пункт в Толстом Томе – ссылку на статью в вики. И пусть раз в какое-то время кто-то собирает правки и переносит их в Толстые Тома. Скажу даже больше, собрать тома из вики куда как проще, чем нарезать тома на элементы, структурировать и связать, сделать систему не мертвым грузом пыльной бумаги, а живым инструментом управления компанией.

Я знаю сотню историй, когда «ввести приказом» означало лишь то, что все участники действа забывали о содержимом еще в процессе проставления подписи об ознакомлении. Давайте уже определяться чего хотим: подписи собирать или чтобы правила работали?

Приведенные здесь концепция и план – это самый поверхностный слой, обзор проблемы и решения с высоты птичьего полета. Это далеко не поваренная книга, и мыслей за форматом этой статьи есть еще великое множество. Есть желание экспериментировать в этом направлении? Можем попробовать вместе. Найти меня несложно.

P.S. Ах, да, с чего начал! На том совещании пришли к выводу, что регламенты толстые, скучные и сложные, поэтому их никто не читает. И родилась прекрасная идея: надо корпоративные регламенты делать в виде комиксов. С популярными героями. «Бэтмэн едет в командировку», «Супермен заказывает оборудование по проекту», «Капитан Америка выбирает подрядчиков, заключает договоры, принимает и оплачивает работы». Было предложение снимать сериалы на эту тему с харизматическими актерами в стиле «Доктор Хаус» и «Обмани меня» в качестве сотрудника и живыми сотрудниками в качестве иллюстрации. Можно и так. Но мне описанный в этой статье способ кажется чуть более реализуемым.

Первоисточник.