

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В. Е. Расков

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ОБЛАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЙ: ОСНОВНЫЕ ДИСКУССИОННЫЕ ВОПРОСЫ

В статье рассматриваются основные дискуссионные вопросы концепции управления знаниями, исходя из современных тенденций развития нового исследовательского поля. На основе анализа дискуссии о предмете и уровне управленческого воздействия делаются выводы о специализированной научной базе управления знаниями как самостоятельной области исследований. На базе изучения модели управления знаниями как системы взаимосвязанных процессов формулируется основная дилемма управления знаниями.

ВВЕДЕНИЕ

Теория фирмы на основе знаний (knowledge-based theory of the firm)¹ рассматривает знания в качестве основного ресурса фирмы [Kogut, Zander, 1992; 1996; Grant, 1996], который может быть источником устойчивых конкурентных преимуществ в глобальной, стремительно развивающейся бизнес-среде.² *Управление знаниями* как в академическом сообществе, так и в практике управления передовых компаний — одно из наиболее популярных направлений последнего десятилетия. Однако, как область управленческой науки, управление знаниями находится лишь в стадии формирования. Уже накоплен огромный материал из жизни корпораций, практики консультантов и споров ученых, сделан ряд удачных попыток его обобщения [Коллисон, Парселл, 2006; Мильнер, 2003; Нонака, Такеучи, 2003;

¹ Теория фирмы на основе знаний стала результатом развития ресурсной концепции. На сегодняшний день она пребывает в стадии формирования, что находит отражение в наличии конкурирующих подходов [Kogut, Zander, 1992; 1996; Grant, 1996; Spender, 1996; Nonaka, Toyama, 2002; 2005]. Критика представлена в работах [Катъкало, 2006; Eisenhardt, Santos, 2002; Foss, 1996; 2007; Spender, Scherer, 2007].

² Подробнее о новом характере конкуренции см.: [Тис, 2004; Катъкало, 2006].

© В. Е. Расков, 2007

Davenport, Prusak, 1998; Probst, Raub, Romhardt, 2000], и все же до сих пор управление знаниями лишено единой теоретической основы. Неутихающие дебаты вокруг центральных понятий концепции, а также многочисленные разочарования практиков в отношении действенности предлагаемых инструментов дают почву для рассуждений о том, что управление знаниями — всего лишь еще одна мода, риторический прием, возрождающий в новом облике рецепты информационных технологий [Wilson, 2002] или зрелые концепции корпоративной культуры и организационного обучения [Alvesson, Karreman, 2001].

Отсутствие ясности в отношении предмета исследования позволяет усомниться в существовании специализированной научной базы концепции управления знаниями, не покрываемой смежными дисциплинами (такими, как информационный менеджмент, организационное поведение). Спендер и Шерер во вступлении к специальному выпуску журнала *Organization* за 2007 г., посвященного проблемам управления знаниями, выражают недоумение: «При таком разнообразии философских позиций даже среди такого малого количества статей, что можем мы, редакторы, сказать об основаниях управления знаниями? Могут ли они вообще существовать?..» [Spender, Scherer, 2007]. По мнению авторов, самостоятельность новому исследовательскому полю придает интерес к *знанию как таковому*. Однако чтобы не уйти в философский дискурс, управление знаниями должно сфокусироваться на практической стороне жизни организаций.

Учитывая беспрецедентное разнообразие исследовательских позиций, с одной стороны, и потребность практиков в ясной непротиворечивой концепции управления знаниями, с другой стороны, мы видим свою задачу в том, чтобы рассмотреть основные дискуссионные вопросы концепции и обозначить свою позицию по ним, исходя из современных тенденций развития нового исследовательского поля, а кроме того, наметить наиболее важные проблемы при построении системы управления знаниями в организации. В первой части статьи обсуждаются предмет и уровень управленческого воздействия. Делаются выводы о специфике предмета и уникальной проблематике управления знаниями как самостоятельной области исследований. Во второй части проводится анализ модели управления знаниями как системы взаимосвязанных процессов трансформации знаний и даются заключения о противоречивом характере воздействия инструментов управления и параметров организационного контекста на два ключевых процесса: создания знаний и обмена знаниями. Формулируется основная дилемма управления знаниями. Таким образом, статья фокусируется на внутрифирменных аспектах управления знаниями.

ВОПРОС О ПРЕДМЕТЕ И ОБЪЕКТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Знания и информация. Неопределенность предмета возникает, во-первых, в результате отсутствия достаточно четких границ между такими понятиями, как данные (data), информация (information), знания (knowledge) и интеллектуальные способности (intelligence); во-вторых, вследствие многозначности и противоречивости трактовок самого понятия «знание». В своей статье с провокационным названием «Бессмыслица управления знаниями» Уилсон, основываясь на контент-анализе, показывает, что подавляющая доля научных публикаций, выходящих под заголовком «Управление знаниями», — это продолжающийся дискурс в области информационных технологий, где исследователи легко заменяют слово «информация» на более загадочное и модное — «знания» [Wilson, 2002]. Поэтому для того, чтобы говорить о концепции управления знаниями как о самостоятельной области теории и практики менеджмента, необходимо разграничить понятия «информация» и «знания» и определить ключевые характеристики последнего. Под данными принято понимать любой неструктурированный массив величин, слов, символов, графических рисунков, доступных для восприятия посредством органов чувств. Информация — массив данных, структурированный (упорядоченный) не менее чем по одному признаку, соотнесенный с контекстом и значениями. Знание — это информация, встроенная в систему представлений и/или отношений, которая может служить руководством к действию³. Знания, с одной стороны, формируются благодаря информации и данным, получаемым извне через органы чувств, а также познавательным способностям индивида, с другой стороны, реализуются в действии. Они являются неотъемлемой частью индивида, будучи встроены в его «когнитивную карту» или систему смыслов. В то же время знания, выраженные при помощи сообщений различного характера (текст, речь, жест, визуальный образ), в отрыве от действующего субъекта становятся информацией. Вслед за Нонакой мы будем полагать, что две ключевые характеристики знания, которые обособляют его от понятия информации, — это неотделимость, во-первых, от *убеждений* индивида и, во-вторых, от целенаправленного *действия* [Nonaka, 1994, p. 15–16].

Виды знаний. Многообразие определений и типологий самого понятия «знание» порой лишает возможности сопоставить различные точки зрения на вопросы управления знаниями в фирме. В пионерной статье по *теории фирмы на основе знаний* Когут и Зандер уже высказывают следующее опасение: «Все, через что описывается фирма, начинает трактоваться как разно-

³ Более подробно о соотношении концепций «знания» и «информация» см.: [Нонака, Такеучи, 2003; Davenport, 1997].

видность ее знаний» [Kogut, Zander, 1992]. После десятилетия бурного развития теории и практики управления знаниями Алвессон и Карреман сетовали на то, что концепция «знаний» слишком обширна, «она покрывает все и ничего», она слишком многозначна и противоречива [Alvesson, Karreman, 2001, p. 998–999]. Определение, приведенное в одной из наиболее популярных монографий, поражает именно своей обширностью: «Знание — это непрерывно меняющаяся смесь опыта, ценностей, контекстуальной информации и экспертных интуиций, которая служит рамками для оценки и восприятия нового опыта и информации. Оно зарождается и находит применение в умах индивидов. В организациях оно зачастую воплощено не только в документах и репозиториях, но и в организационных процессах, практиках и нормах» [Davenport, Prusak, 1998, p. 5]. Конструирование типологии знаний выглядит нередко как компиляция и переформулировка и мало говорит о природе самого феномена [Blackler, 1995].

В подобной ситуации особенно остро встает вопрос о том, какие именно знания имеют первостепенное значение для создания стоимости и поддержания устойчивых конкурентных преимуществ. Среди обсуждавшихся классификаций наиболее плодотворным оказалось разделение знаний на теоретическое или абстрактное («знать что») и практическое или процедурное («знать как»). Первое, как правило, связывают с *проявленным знанием* (explicit knowledge), второе — с *имплицитным*⁴ или неявным знанием (tacit knowledge)⁵. Знание как результат *мыслительного* процесса может быть формализовано в вербальных или графических структурах, логических схемах, формулах — это проявленное знание. Знание как результат *опыта* может находиться на интуитивном неосознанном уровне в виде готовности эффек-

⁴ В отечественных изданиях по тематике управления знаниями (как в переводах, так и в оригинальных текстах) до сих пор нет согласия относительно эквивалента термина «tacit» в русском языке: «неявное», «некодифицированное» или «некодируемое» [Тис, 2004; Когут, Зандер, 2004], «неизвестное», «подразумеваемое» [Мильнер, 2003], «неформализованное» [Нонака, Такеучи, 2003; Нонака, 2006]. В англоязычных источниках implicit и tacit используются зачастую как взаимозаменяемые понятия. Одна из важных категорий в литературе по управлению знаниями — «tacitness», понимаемая как степень «некодируемости» или «имплицитности» знаний. Мы останавливаем свой выбор на связке терминов: «имплицитное знание» — «имплицитность».

⁵ Концепция «имплицитного» знания впервые была предложена М. Поланьи наряду с концепцией «персонального» знания (personal knowledge) [Polanyi, 1966]. В дискуссию по теории фирмы она была введена Р. Нельсоном и С. Уинтером в 1982 г. [Нельсон, Уинтер, 2002]. В 1991 г. И. Нонака сделал существенный вклад в операционализацию концепции, противопоставив формализованное (explicit) и неформализованное (tacit) знание и рассмотрев процессы их взаимной трансформации [Нонака, 2006].

тивно действовать и/или принимать решения в определенном контексте — это имплицитное знание [De Long, 2004; Lubit, 2001]. Действие в контексте является способом не только выражения имплицитного знания, но и его развития. Следовательно, имплицитное знание *динамично* по своей природе и может рассматриваться скорее как процесс (knowing), а не как объект (knowledge). Кроме того, имплицитное знание неотделимо от всего жизненного опыта, ценностей, убеждений и эмоциональной сферы индивида, т. е. обладает также *холистичной* природой. На наш взгляд, именно параметры «имплицитности» характеризуют знание как таковое, придают уникальный характер процессам трансформации знаний в организации и являются базой как для динамической теории фирмы, так и для системы практик по управлению знаниями⁶. С одной стороны, именно имплицитная составляющая знания делает его стратегическим ресурсом фирмы. С другой стороны, она порождает ряд специфических проблем, связанных, во-первых, с опосредованным характером управленческих воздействий (создание условий), во-вторых, с неоднозначностью результатов этих воздействий в отношении ключевых процессов: создания знаний и трансферта знаний. Чем выше уровень «имплицитности» полезного знания, тем более проблематичен его трансферт и тем меньше возможностей для его эффективного использования (экономика от масштабов приложения). Чем более формализовано знание, тем меньшим потенциалом оно обладает с точки зрения генерации нового знания, тем проще может быть реплицировано внутри организации и тем более уязвимо для имитации со стороны конкурентов.

Уровень управленческого воздействия. В дискуссии о видах знаний принципиальным был и остается вопрос об *уровне* анализа и объекте управленческого воздействия: отдельные индивиды или социальные образования (рабочие группы, сообщества, организации) выступают носителями организационного знания? Часть исследователей остается на позициях методологического индивидуализма [Grant, 1996; Felin, Hesterly, 2007; Foss, 2007], руководствуясь заявлением Г. Саймона об организационном обучении⁷. В то же время адепты концепции организационных способностей исходят из убеждения, что организации «знают» больше, чем их члены. При чем именно неосознанный (имплицитный) характер организационного

⁶ Отделяя *имплицитное* знание от *проявленного*, Нонака и Такеучи прибегают к тем же характеристикам, которые используются ими для обособления *знания как такового от информации* (см.: [Нонака, Такеучи, 2003, с. 85–86]).

⁷ «Все организационное обучение происходит в головах людей; есть только два способа, с помощью которых организация обучается: 1) обучение ее членов или 2) включение новых членов, обладающих такими знаниями, которых у организации ранее не было» [Simon, 1991, p. 125].

обучения позволяет говорить исследователям о социальном характере организационного знания, воплощенного в наборе рутин [Нельсон, Уинтер, 2002]. Особое внимание уделяется организационным принципам, комбинационным [Когут, Зандер, 2004] и динамическим способностям фирмы [Тис, 2004; Тис, Пизано, Шуен, 2003; Zollo, Winter, 2002], сообществам практики [Brown, Duguid, 1991; 2001], коллективному знанию [Nahapiet, Ghoshal, 1998]. Еще в 1996 г. в специальном выпуске *Strategic Management Review* Спендер предложил концепцию эпистемологического плюрализма в качестве методологической основы для новой области исследований [Spender, 1996]. На тот момент он сформулировал четыре вида знаний, каждый из которых может быть самостоятельной базой для построения теории фирмы и разработки рекомендаций практического характера⁸. Мы придерживаемся мнения, что с точки зрения практики управления наиболее плодотворным будет акцент на *поведенческих актах*, связанных с созданием и передачей знаний. И этим обусловлен наш выбор индивидуального уровня в качестве основного уровня анализа. «Социальные факты», такие как организационные нормы и ценности, сообщества практики, рутины, мы будем рассматривать, с одной стороны, как факторы организационного контекста, влияющие на поведение индивидов, с другой стороны, как следствия такого поведения. Мы согласны с тем, что сама концепция «индивида» неоднозначна и определяется через «социум» [Kogut, Zander, 1996], и, не вступая в дискуссию о том, что первично [Felin, Hesterly, 2007], выбираем индивида как точку отсчета, угол зрения на процессы трансформации знаний в организации.

Акценты данной статьи в отношении предмета и объекта исследования отвечают логике развития концепции управления знаниями на современном этапе. Так, Спендер и Шерер приходят к выводу, что *практика* (practice) представляет собой управляемый вид знаний и, будучи воплощением *имплицитного знания*, позволяет говорить о создании стоимости вне рационального осмысления, а значит, снимает в какой-то степени проблему ограниченной рациональности. По мнению исследователей, радикальность и новизна концепции управления знаниями заключается не в «рациональном управлении знаниями как разновидностью активов», а в создании подхода к «управлению агентскими практиками (agentive practice) в условиях неопределенности» [Spender, Scherer, 2007, p. 16].

⁸ Спендер предлагает следующую классификацию знаний: осознанное (индивидуальное проявленное), автоматическое (индивидуальное имплицитное), объективированное (социальное проявленное) и коллективное (социальное имплицитное), акцентируя внимание на последнем виде, как представляющем особую стратегическую ценность [Spender, 1996].

Имплицитная составляющая как неотъемлемая характеристика знаний. Имплицитная составляющая знания как его неотъемлемая характеристика принуждает исследователя более пристально взглянуть на процессы, связанные с созданием, обменом и использованием знаний и их особенностями. Рассмотрим влияние имплицитной составляющей знания на характер одного из ключевых процессов — передачу знаний. Строго говоря, знания не могут быть переданы от индивида к индивиду в неискаженном виде. При этом чем значительней имплицитная составляющая знания, тем существеннее будут искажения. Деформация знаний при их передаче происходит по многим причинам. Так, Когут и Зандер ограничиваются рассмотрением двух взаимосвязанных факторов: кодифицируемости и сложности (числом параметров системы). Невозможность полной кодификации и затраты на преодоление сложности являются, по мнению авторов, основными причинами «инерционности» знания [Когут, Зандер, 2004, с. 127]. Однако, на наш взгляд, эти параметры, почерпнутые из теории информации, требуют дальнейшего развития в отношении имплицитной составляющей знания. Во-первых, индивидуальные системы смыслов не совпадают. И чем существеннее разница между ними, тем большей деформации подвергнется передаваемое знание. Должны быть произведены операция деконструкции смыслов передаваемого знания либо изменение системы смыслов воспринимающего индивида, что является отдельной задачей высокой сложности. Во-вторых, в силу ограниченной рациональности и селективности восприятия передача знания от индивида к индивиду происходит порционно. Однако знание индивида лишь условно можно разбить на «блоки», или «порции», которые могут быть предметом трансферта. Знание обладает холистичной природой, и внесение дополнительной структуры, которая будет принудительно разворачивать знание во временную последовательность, может привести к его деформации. В-третьих, знание проявляется в целенаправленном действии, которое имеет место в определенном контексте. И если процесс передачи знания вынесен в самостоятельную процедуру, то часть смыслов утрачивается, причем в его наиболее важной, имплицитной составляющей, которая с трудом осознается и реализуется только в действии. И в-четвертых, посредством действия знание не только выражается, но и развивается, т. е. приобретает новые черты, связи, возможности. Динамический, процессуальный характер знания сильно ограничивает наши рассуждения о возможности передачи знания как объекта⁹.

⁹ Нонака и Такеучи определяют знание именно как «динамический субъективный процесс проверки соответствия личного мнения истине» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 82].

СОЗДАНИЕ ЗНАНИЙ И ОБМЕН ЗНАНИЯМИ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

При разработке системы управления знаниями в организации наиболее распространенный подход — это выделение ключевых процессов трансформации знаний и установление взаимосвязей между ними. Основная задача менеджмента видится в оптимизации этих процессов. К настоящему времени в литературе по менеджменту (особенно в практических руководствах и отчетах о деятельности компаний) сложилась вполне устойчивая репрезентация организации как системы процессов преобразования знаний. Так, Пробст с соавторами рекомендует менеджерам перевести все организационные проблемы в проблемы управления знаниями и «сделать знания основной переменной» [Probst, Raub, Romhardt, 2000, p. 54]. Исследователи выделяют шесть «строительных блоков» системы управления знаниями: идентификацию; приобретение; развитие; распространение; использование и удержание; а также два направляющих процесса внешнего характера: целеполагание и оценку. Процессная логика стартует с установления целей или *определения потребности в знаниях*, ее завершающим звеном является использование или *применение знаний*, т. е. создание при помощи знаний дополнительной стоимости путем трансформации факторов производства в продукты и услуги. Процесс идентификации связан с *обнаружением существующих знаний* в организации, что подчас является сложной задачей (прежде всего в результате имплицитности знаний). Если организация не располагает требуемыми знаниями (или располагает, но не может их обнаружить), то она либо обращается на внешний рынок (*приобретение знаний*), либо генерирует их своими силами (*создание знаний*). Приобретенное или созданное знание должно быть распространено (*обмен знаниями*) и сохранено (*удержание знаний*) в целях максимизации полезности его использования. Как видим, подобная картина представляет собой замкнутую систему технологических процессов по производству «полезных» знаний. Другими словами, перед нами механизмы производства основного фактора производства.

Теперь мы в самом общем виде опишем характер процессов, составляющих систему управления знаниями в организации, и наметим их отражение в инструментах управления и особенностях организационного контекста, с тем чтобы обозначить проблемные зоны, представляющие интерес для дальнейших исследований. Наша цель также состоит в том, чтобы показать, что выделение «строительных блоков» в системе управления знаниями носит достаточно условный характер, поскольку в основе каждого из них лежит одна из двух базовых задач: приращение организационных знаний или их эффективное использование. Как инновационные (создание знания), так и репликационные (обмен знаниями) процессы являются клю-

чевыми для развития и сохранения конкурентных преимуществ. Благодаря первым фирма постоянно обновляет трудноимитируемые активы знаний, благодаря вторым — капитализирует их.

Определение потребности в знаниях. Определение потребности в знаниях связано прежде всего с ключевыми компетенциями и миссией компании. Сложность заключается в том, что видение, на основе которого формулируется миссия компании и определяются ключевые компетенции, само по себе может трактоваться как имплицитное знание. *Создание и трансферт* имплицитного знания — важнейшая задача не только высших управляющих компании, но и менеджеров среднего звена, направляющих творческие силы работников компании. «Бизнес-мудрость» (business-wisdom) как особое практическое знание, основанное на личном опыте, убеждениях, понимании добра и справедливости, собственно говоря, не может быть передано от индивида к индивиду, но может быть только воссоздано через направляемое «обучение действием» [Leonard, Swap, 2005].

Однако сформировать видение для определения потребности в знаниях, основываясь на интуиции и глубоком понимании сложных развивающихся систем взаимосвязанных факторов, — это лишь часть задачи. Для того чтобы стать действенным руководством, видение должно разделяться всеми членами организации. Адекватная коммуникация видения требует особых практик и языка. Во-первых, видение интернализуется членами организации посредством диалога (динамический процесс сверки личных убеждений), а значит, корректируется в процессе этого диалога. Во-вторых, необходимо использовать язык метафор. Формулировки на языке технического задания (финансовые результаты фирмы, конкретные параметры продуктов, технологических процессов) носят информационный характер и могут оказаться нерелевантными с точки зрения обнаружения знания внутри или вне организации, создания нового знания. Формулировки на языке образов задают генеральное направление развития компании, оставляя свободу для интерпретаций, а также задействуют эмоциональную сферу, провоцируя индивидуальную вовлеченность, приверженность.

Таким образом, видение, с помощью которого определяется потребность в знаниях, может быть рассмотрено как особый вид организационных знаний — «знать зачем», — или «бизнес-мудрость». Этот вид знаний *создается* высшими управляющими и *передается* работникам в ходе диалога.

Обнаружение знаний. Проблема обнаружения существующих знаний наиболее актуальна для многодивизиональных и географически рассредоточенных компаний, где сама структура создает коммуникативные барьеры. Любые другие барьеры, препятствующие распространению знаний

(экономические, когнитивные), также создают условия для их локализации на уровне отдельных индивидов и групп внутри организации. Информационные технологии как средства коммуникации являются необходимым, но недостаточным инструментом для преодоления этих барьеров. Так, наличие сильных субкультур значительно снижает возможность обнаружения релевантных знаний на общеорганизационном уровне. Другая, не менее серьезная проблема — это неполное осознание своих знаний самим индивидом, или проблема экспликации имплицитной составляющей знания¹⁰. Наиболее адекватное осознание возможно лишь в процессе контекстуально обусловленного действия, т. е. вопросы «А что я могу?», «А как я это делаю?» требуют постоянного мониторинга или осознанности действия. Обнаружению имплицитных знаний индивидов способствуют эмоциональное общение в неформальной обстановке, язык метафор и образов. Это социальный процесс, который может реализовываться в личном общении на уровне автономных команд, для которых характерны культура доверия, открытости, демократический стиль руководства.

Таким образом, процесс обнаружения существующих знаний внутри организации может быть рассмотрен в двух аспектах. Во-первых, это экстернализация индивидами имплицитной составляющей своих знаний на уровне группы. Здесь обнаружение знаний влечет за собой их трансформацию (происходит приращение формализованного знания в виде концепций) и является одним из этапов *создания знания* группой. Во-вторых, обнаружение знаний — это распространение особого вида знаний — «кто знает что», — и в данном случае может быть рассмотрено как неотъемлемая составляющая процесса *обмена знаниями* на групповом и организационном уровне¹¹.

Приобретение знаний. Обращение на внешний рынок может быть связано с приобретением интеллектуальных продуктов (готовые технологические и управленческие решения), с привлечением специалистов или консультантов, обладающих уникальными знаниями, либо с покупкой бизнесов.

Первое скорее связано с пополнением информационно-технологической базы, что может не отразиться на трансформации знаний самой компании. Второе и третье являются реальным пополнением базы знаний, однако то, насколько эффективно компания сможет их использовать, зависит от степени их комплиментарности существующим знаниям, а также от на-

¹⁰ В терминологии Нонаки и Такеучи — *экстернализация* знаний [Нонака, Такеучи, 2003, с. 90–94].

¹¹ Хансен с соавторами обозначает эту составляющую процесса обмена знаниями как поиск знаний (knowledge seeking) [Hansen, Mors, Lovas, 2005].

личия тех или иных барьеров, связанных с обнаружением и распространением имеющихся знаний, и от действенности управленческих практик, направленных на их преодоление.

Во всех трех случаях возникает проблема интеграции разных уровней. Во-первых, возможен барьер со стороны получателей: от простого «изобретено не здесь»¹² до конфликта на уровне ценностей, убеждений и стереотипов поведения (если речь идет о поглощении, когда вместе с индивидуальными знаниями специалистов компания приобретает социальную общность с характерной субкультурой). Во-вторых, полная интеграция приобретенных бизнесов в культуру компании может привести к утрате ими инновационного потенциала¹³.

На наш взгляд, первая проблема также характерна для процессов внутренней интеграции при *передаче* новых знаний, созданных в одном из подразделений компании. Вторая проблема соответствует одному из аспектов внутрифирменной управленческой дилеммы: неоднозначные последствия автономии подразделений для создания знаний и трансферта знаний.

Создание знаний. Создание новых знаний — один из ключевых процессов, с помощью которых фирма постоянно обновляет не только продукты и услуги, но и системы управления, а также концепции развития и видение, т. е. воссоздает высокоспецифичные трудноимитруемые активы, что в долгосрочном плане обеспечивает устойчивость конкурентных преимуществ. Авторы, проявляющие особый интерес к инновациям, отмечают, что создание знаний — это социальный процесс, основанный на личном взаимодействии и межличностных отношениях, в ходе которого раскрывается творческий потенциал индивидов [Leonard, Sensiper, 1998]. Нонака и Такеучи выделяют пять условий создания знаний: «намерение», «автономию», «разнообразие», «избыточность», «встряску и созидательный хаос» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 102–115].

Команды, действующие в рамках организации по принципу *автономии*, наиболее близки по своим характеристикам к самоорганизующимся системам, следовательно, они проявляют наибольшую гибкость в восприятии, интерпретации и использовании информации [Нонака, Такеучи, 2003]. Яркая идентичность группы и ее противопоставление организации как целому может способствовать сплочению группы и повышению творческой активности ее членов, формулированию новых проблем, генерации идей,

¹² Синдром «изобретено не здесь» (non-invented-here syndrome) — нежелание специалистов одного подразделения перенимать знания, рожденные в других подразделениях, подробно исследуется в работе [Katz, Allen, 1982].

¹³ Подробнее о дилемме «автономия — координация» в управлении инновациями см.: [Puranam, Singh, Zollo, 2006].

усовершенствованию существующих методов работы. Однако чем больше обособлена группа, тем меньше ее члены будут контактировать с членами других групп для обмена знаниями. Таким образом, автономия и высокая плотность групповой сети создают условия для обнаружения и создания знаний внутри группы, но препятствуют обнаружению и распространению знаний в рамках всей организации [Hansen, Mors, Lovas, 2005].

Процесс экспликации имплицитных знаний членов группы в ходе эмоционального общения в неформальной обстановке, на языке метафор и образов, может способствовать запуску творческого процесса благодаря свободе интерпретаций. Чем больше *разнообразия* в экспертных знаниях участников, их культурном багаже, чем ярче противоборствующие точки зрения, тем более оригинальным и ценным может оказаться результат совместного поиска [Леонард, Строс, 2006].

Для процесса создания новых знаний актуально метафорическое лидерство (*metaphoric leadership*), а также пронетическое лидерство (*phronetic leadership*)¹⁴. Кроме того, необходимо, чтобы лидер умел создавать ситуацию вызова, искусственного кризиса и был способен управлять им, или, другими словами, направлять силы *созидательного хаоса*. Одной из важнейших характеристик команды, создающей знания, должна быть высокая *склонность к риску* и толерантность к ошибкам. Подобная рабочая обстановка предъявляет вполне определенные требования и к участникам группы. Очевидно, что в ней будут чувствовать себя комфортно люди определенной направленности, которую можно условно обозначить как «инновационная».

Конкуренция команд, работающих в *автономном* режиме, способствует интенсификации процесса создания новых знаний. Соперничество в разработке технологических, управленческих решений будет подстегивать команды не только к поиску «лучших» решений, но и к максимальной экспликации имплицитной составляющей новых знаний в непротиворечивые и убедительные концепции с тем, чтобы рационально обосновывать их преимущества перед руководством.

Важную роль в процессе создания знаний играет организационная культура фирмы. Ценность достижений, *ценность постоянных инноваций*, совершенствования продуктов и услуг, технологических процессов и управленческих систем должны занимать ведущее место в системе ценностей компании, охватывая все уровни и функции.

¹⁴ Phronesis, по Аристотелю, — это практическая мудрость. Концепция *пронетического лидерства*, предложенная Нонакой с соавторами, включает в себя практический и этический аспекты и рассматривается как способность лидера понимать, в чем состоит общее благо и какие действия нужно предпринять, чтобы его достичь [Nonaka, Kohlbacher, Holden, 2006].

Подытоживая данный подраздел, выделим параметры организационного контекста и инструменты управления, способствующие созданию новых знаний. Это прежде всего автономия подразделений в формулировании и решении задач; отсутствие стандартных правил и процедур, обязательных для исполнения; перекрывание функций подразделений, поддерживающее конкуренцию между ними; разнообразие культурного и экспертного багажа членов автономных команд; неопределенность и созидательный хаос. Для организационной культуры, способствующей созданию нового знания, должна быть характерна ориентация на оригинальность, новизну, высокий уровень принятия риска, терпимость к ошибкам, отсутствие объективно лучших образцов в поисках нового.

Удержание знаний. Удержание знаний (knowledge retention) — одна из наиболее распространенных тем в литературе по управлению знаниями [DeLong, 2004; Nonaka, Kohlbacher, Holden, 2006]. Основная цель удержания знаний — их вторичное использование. С одной стороны, удержание знаний может быть рассмотрено как удержание специалистов, обладающих уникальными знаниями и способностями, которые невозможно передать. Этот вопрос, по существу, относится к практикам управления персоналом. С другой стороны, фирмы заинтересованы в том, чтобы наиболее ценные знания были отчуждены от отдельных специалистов или менеджеров и стали достоянием компании в целом с тем, чтобы потеря специалиста не обернулась потерей знаний. По замечанию ДеЛонга, «ядром стратегии фирмы в отношении *удержания знаний* должны быть практики *обмена знаниями*, которые организация использует для передачи опыта и экспертных знаний индивидов, так что они могут быть применены другими работниками фирмы» (курсив мой. — В. Р.) [DeLong, 2004, р. 82]. В качестве механизмов передачи уникального опыта и экспертных знаний индивидов, которые в значительной степени имплицитны, компания может использовать программы наставничества, рассказывание историй [Leonard, Swar, 2005; Swar et al., 2001], групповые дискуссии по результатам проектов, неформальные встречи [Коллисон, Парселл, 2006; DeLong, 2004], сообщества практики [Brown, Duguid, 2001]

Однако в большинстве случаев удержание и сохранение знаний в целях повторного использования связано с их формализацией. Формирование информационного хранилища («репозитория знаний») влечет за собой полную кодификацию знаний с отрывом от действующего субъекта, т. е. ведет к превращению знаний в информацию. Средства мультимедиа позволяют хранить видеозаписи конференций и семинаров (удерживать имплицитную составляющую знаний), но контекстное знание быстро устаревает и требует постоянного обновления. В системе управления знаниями информационная база компании представляет интерес как один из источни-

ков информации, на основе которого могут формироваться знания. В информационной базе компании могут храниться рассказы из личного *опыта*, описание *лучших практик*, транслирующие те или иные *убеждения* и предлагающие те или иные рецепты *действий*, тем не менее сами по себе они не представляют ценности вне контекста отношений. Кроме того, пополнение «репозитория знаний» невозможно без поддерживающих ценностей и норм в культуре организации [Davenport, Prusak, 1998, p. 141–142]. Это прежде всего доверие, взаимопомощь и открытость (характер ценностей), а также самоидентификация с компанией (сильная корпоративная культура). Иными словами, речь идет о «культуре обмена знаниями». По мнению Коллисона и Парсела, наилучший инструмент для пополнения базы знаний, ее обновления и использования в бизнес-процессах — это *сообщества практики*¹⁵ [Коллисон, Парсел, 2006, с. 208].

Таким образом, удержание, или сохранение, знаний может быть рассмотрено как составляющая процесса обмена знаниями: передача экспертных знаний (в значительной мере имплицитных) от более опытных сотрудников менее опытным напрямую через личный контакт либо посредством формализации через информационную базу компании.

Обмен знаниями. Обмен знаниями так же, как и создание знаний, является ключевым процессом в системе управления знаниями, поскольку от его эффективности зависит способность фирмы извлекать прибыль из тех уникальных знаний, которыми она располагает. Вкратце остановимся на наиболее важных барьерах, препятствующих обмену знаниями внутри фирмы.

Жулански выделяет два рода барьеров на пути внутрифирменного трансфера знаний, связанных: 1) с мотивацией сторон к участию; 2) с природой передаваемого знания [Szulanski, 2003]. Причем последние более существенны, так как управленческие практики порой просто бессильны в их преодолении. Важным мотивационным барьером, препятствующим распространению знаний внутри фирмы, является отношение индивида к своим знаниям как к высокоспецифичному активу, благодаря которому возрастает его ценность для компании. Система стимулирования, направленная на поощрение процессов обмена знаниями, может способствовать преодолению этого барьера. Например, оценка сотрудника может строиться в том числе и на количестве и качестве «лучших практик», которые он озвучил на специальных собраниях/конференциях или в Интранете, на отзывах коллег и т. д. Немаловажную роль играют управленческие практики,

¹⁵ Сообщество практики — особая социальная общность, члены которой объединены не только социальными связями, но и родом деятельности (практикой), т. е. имеют схожее практическое или процедурное знание, которое в значительной степени имплицитно (см. подр.: [Brown, Duguit, 1991; 2001]).

направленные на создание «культуры обмена знаниями», атмосферы эмоциональной теплоты внутри компании, культивирования нормы доверия и взаимной поддержки. Кроме того, важно интенсифицировать естественные силы, способствующие свободному обмену знаниями. Во-первых, это склонность к обучению в целях наращивания собственного интеллектуального капитала и повышения ценности для работодателя. Во-вторых, осознание того, что возвращение собственного интеллектуального капитала неотделимо от процесса общения с коллегами-профессионалами, где приобретение связано с отдачей (норма взаимного обмена).

Другой барьер в процессе обмена знаниями — это конкуренция подразделений. Важнейшим условием эффективного обмена знаниями является доверие между принимающей и передающей сторонами [Szulanski, 1996; 2003]. Однозначная специализация, меры, направленные на поддержание кооперации между подразделениями, будут способствовать процессам обмена знаниями.

Однако основной барьер, который препятствует обмену знаниями внутри организации, кроется в имплицитной составляющей знания как его неотъемлемой характеристики¹⁶. Наиболее адекватный способ выражения знания — это действие в контексте. Кроме того, знание неотделимо от личности, тесно связано с убеждениями, ценностями, картиной мира, индивидуальными психологическими особенностями. Даже при условии преодоления структурных и социально-экономических барьеров и при наличии выраженного намерения со стороны индивида передать свое знание коллегам, процесс передачи знаний будет существенно затруднен в силу ряда факторов. Во-первых, если передающий индивид не обладает способностью осознавать и артикулировать свои имплицитные знания, демонстрировать их в контексте, отличном от ординарной рабочей ситуации (т. е. в присутствии стороннего наблюдателя или в игровом, имитационном режиме). Во-вторых, если принимающий индивид (группа) не обладает достаточной способностью к восприятию знаний (включая способность к имитации и адекватной интерпретации). В-третьих, если принимающий индивид (группа) обладает отличными от передающего убеждениями, ценностями, картиной мира, индивидуальными психологическими особенностями.

¹⁶ Жулански оперирует понятием «каузальная неопределенность» (causal ambiguity), опираясь на трактовку рутин как наиболее важной составляющей организационного знания, в духе эволюционной экономической теории [Нельсон, Уинтер, 2002]. Действие рутин глубоко укоренено в контексте, а сложность контекста препятствует осознанию индивидами системы причинно-следственных связей. Мы полагаем, что правомерно говорить об имплицитном характере знаний как об основной причине каузальной неопределенности (подробнее о каузальной неопределенности см.: [Lippman, Rumelt, 1982; Szulanski, Capetta, Jensen, 2004]).

Способность к осознанию и передаче своих знаний может рассматриваться как навык или ноу-хау (т. е. определенный тип практического знания), которое реализуется и развивается только на практике. Условно обозначим такую способность термином «педагогическая способность». Другими словами, для эффективного обмена знаниями необходимо, чтобы культурные ценности и управленческие системы компании поддерживали и развивали педагогические способности индивидов, обладающих или генерирующих уникальные для компании знания. Кроме того, организационные механизмы обучения должны быть направлены на максимальную экспликацию и формализацию индивидуальных имплицитных знаний и организационных рутин, позволяющих достигать высоких показателей производительности [Szulanski, 2003; Zollo, Winter, 2002].

Способность к восприятию знаний зачастую трактуется в литературе по менеджменту как «способность к усвоению» (absorptive capacity)¹⁷. Одним из ключевых положений этой концепции является наличие базы знаний у воспринимающего субъекта как основного условия для распознавания, оценки и встраивания нового знания в собственную систему или базу знаний. Чем более сложна, обширна и систематизирована имеющаяся база знаний индивида, тем выше его способность к усвоению. Важнейшим условием для усвоения новых знаний является их комплементарность имеющимся знаниям индивида. При этом чем больше совпадает экспертное и социальное знание воспринимающего и передающего, а также их система ценностей и убеждений, тем эффективнее будет протекать процесс обмена знаниями [Cummings, Teng, 2003].

И наконец, одним из самых существенных барьеров для обмена знаниями является *исключительное место инноваций в системе ценностей компании* [Szulanski, Winter, 2002]. Подобная ситуация будет негативно влиять на намерение индивидов искать и перенимать знания из других подразделений компании, даже если они связаны с высокими показателями производительности (синдром «изобретено не здесь» [Katz, Allen, 1982]). А в случае переноса лучших практик из других подразделений компании они будут стараться модифицировать заимствуемые практики уже на этапе внедрения, что чаще всего приводит к потере результативности, а не к ее повышению [Jensen, Szulanski, Casaburi, 2003].

Подытоживая данный подраздел, выделим параметры организационного контекста и инструменты управления, способствующие обмену знаниями. Это прежде всего высокий уровень связанности подразделений посредством формального (иерархия) и неформального контроля (единство

¹⁷ Подробнее о способности к усвоению см.: [Cohen, Levinthal, 1990; Lane, Lubatkin, 1998].

ценностей и системы смыслов); наличие стандартных правил и процедур; однозначная специализация подразделений, меры, поддерживающее кооперацию между ними; схожесть культурного и экспертного багажа членов организации; наличие организационных механизмов формализации знаний; стабильность и предсказуемость внутренней среды. Для организационной культуры, способствующей созданию нового знания, должны быть характерны ориентация на эффективность, надежность и предсказуемость, наличие объективно лучших образцов, позволяющих достигать высоких показателей производительности.

Критерии оценки знаний. Какое знание следует создавать? И каким знанием стоит обмениваться? Если в философии актуален вопрос: «Какое знание является истинным?», то менеджмент неизбежно ограничивается утилитарным взглядом: «Какое знание является полезным?» Большинство исследователей указывают на вопрос оценки или измерения знаний как на один из самых актуальных и сложных. Жулански полагает, что подробная унифицированная система измерений параметров производительности, а равно частота измерений являются важными условиями эффективности трансферта знаний [Szulanski, 1996; 2003]. В схемах, отражающих взаимосвязь организационных процессов трансформации знаний, также всегда присутствует оценка создаваемого знания как необходимый элемент. Однако рекомендации по ее осуществлению либо носят расплывчатый характер, либо относятся лишь к «вершине айсберга». И это связано прежде всего с имплицитностью как неотъемлемой характеристикой знаний. Имплицитность — основной барьер не только для внешней имитации и внутренней репликации, но и для измерения полезности знаний. Причем неопределенность измерений носит двойственный характер. Во-первых, потребительская ценность («что?») как характеристика продукта или услуги является имплицитным знанием потребителей. Во-вторых, способ создания этой ценности («как?») является имплицитным знанием производителей. Если для создания знаний в первую очередь актуален вопрос «что?», то для обмена знаниями — вопрос «как?».

В классическом примере с хлебopечкой компании Matsushita, который приводят Нонака и Такеучи [Нонака, Такеучи, 2003, с. 128–162], основная потребительская ценность — «особенно вкусный хлеб». Что такое «вкусный хлеб» — это знание потребителей, которое невозможно описать словами, оно актуализируется в действии, т. е. в момент вкушения хлеба. Как замешивать и выпекать такой хлеб — имплицитное знание пекаря. Команде инженеров Matsushita удалось за несколько месяцев путем проб и ошибок формализовать «процедурное» знание лучшего пекаря Осаки и воплотить его в техническое устройство. Однако потребительское знание о «вкусном» — важнейший критерий, с которым постоянно сверялись инженеры в ходе раз-

работки хлебopечки, — как было, так и осталось имплицитным. В рассматриваемом примере инженеры руководствовались образцом, их задача состояла лишь в переводе навыка на технический язык. Наличие «совершенного» образца (template) и постоянное обращение к нему — важнейшее условие успеха передачи знаний [Jensen, Szulanski, Casaburi, 2003]. Но по каким критериям нужно выбирать образец? В отношении «лучших практик» можно руководствоваться экономическими показателями группы, отдела или компании в целом. А чем руководствоваться при выборе пекаря в качестве образца ноу-хау? Откуда программист И. Танака узнала, что лучший хлеб выпекается именно в отеле Osaka International, а не где-нибудь в другом месте? Если образец существует, остается проблема выбора образца. Однако инновационный процесс чаще всего предполагает отсутствие каких-либо образцов. И что в таком случае может быть критерием полезности создаваемого знания?

Нонака и Такеучи отмечают, что интеллектуальные работники, «обладающие огромным объемом пригодной для практического использования информации, часто испытывают трудности при превращении полученной информации в полезное знание». Авторы не расшифровывают, чем именно «полезное» знание отличается от «неполезного» или за счет чего одни знания могут быть более полезны, чем другие. Напротив, они еще больше запутывают вопрос, утверждая в духе учителей дзэн-буддизма, что «то, что ценно с одной точки зрения, не представляет ценности с другой» и что «распространение знания в организации сопровождается выраженным недоумением» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 26]. Чем сильнее выражено недоумение по поводу нового знания, тем выше потребность в поиске новых истин, а значит, тем выше вероятность создания нового знания, т. е. польза нового знания в том, что оно способно порождать новое знание. Другими словами, мы имеем дело со следующим утверждением: чем меньше ценность нового знания с некоторых «других» точек зрения (присутствующих в организации), тем большей ценностью обладает это знание, поскольку оно создает *флуктуацию и хаос* и провоцирует, таким образом, рождение еще более нового знания.

И все же по некоторым замечаниям Нонаки и Такеучи мы можем судить о критериях полезности знания. Это, во-первых, «требования рынка», во-вторых, «чувство общей перспективы». И то и другое может быть утрачено «аналитиками смыслов» или «интеллектуальными работниками», вследствие чего снизится «полезность» создаваемого ими знания. Если первый критерий — рыночный — может быть понят как вкусы потребителей, то второй требует пояснения. Под «общей перспективой», по-видимому, имеется в виду перспектива организации как единого целого, как субъекта, занимающего активную позицию по отношению к миру и собственному

будущему. Видением «общей перспективы» обладает прежде всего высшее руководство компании, которое транслирует его на языке образов и метафор, задающих общее направление развития. Задача менеджеров среднего звена — перевести это видение на уровень задач своих подразделений и транслировать свою интерпретацию интеллектуальным работникам. В примере с хлебобулочкой «общая перспектива» воплощается в лозунге «Просто и вкусно».

В контексте данного размышления (о критериях полезности знания) уместно будет вспомнить цитату из Джона Дьюи, которую Нонака и Такеучи приводят в обзоре западной эпистемологии для характеристики прагматического подхода к знаниям. «Мысли без воплощения в практику, не изменяющие и не преобразующие в большей или меньшей степени мир, в котором мы живем, бесполезны». Авторы не раз подчеркивают, что одна из отличительных черт их концепции — это активная позиция компании — создателя знания, которая преобразует мир в соответствии со своим видением, своими убеждениями и ценностями. Мир для компании выступает в лице потребителя, а инструмент воздействия на потребителя — продукты и услуги. Таким образом, польза создаваемого знания относительна, субъективна, причем субъектом выступает сама организация. Критерий полезности знания — его способность изменить мир (в лице потребителей посредством продуктов и услуг) в соответствии с идеалами и ценностями компании. Значит, не осознавая «требований рынка», интеллектуальные работники формируют неверное представление о мире, а теряя «общую перспективу», неправильно понимают идеалы и ценности компании. И эти два фактора препятствуют созданию «полезного» знания.

Для авторов *динамической теории фирмы на основе знаний* более важным является вопрос не «Почему существует фирма?», а «Зачем существует фирма?» [Nonaka, Toyama, 2002; 2005]. Смысл существования, а не просто факт существования (выживание) или преуспевания (конкурентные преимущества), определяемый субъективно лидерами фирмы в консенсусе с работниками, является, на их взгляд, причиной различия фирм. Смысл существования фирмы, содержательно воплощенный в видении, является абсолютным критерием для оценки генерируемых фирмой знаний¹⁸. На основе видения формируется система ценностей. Однако идеалы и ценности компании — это также один из видов знаний, «стержневых» знаний, «доказанных истинных убеждений». И если компании не удастся изменить мир,

¹⁸ Нонака и Такеучи выделяют «намерение» как одно из пяти условий создания знания, поскольку это «один из наиболее важных критериев истинности конкретного участка знаний» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 104].

то мир изменяет компанию, заставляя ее пересмотреть «стержневое» знание, выступающее субъективным мерилom полезности всех прочих знаний, которые компания приобретает на рынке, создает, реплицирует и использует. Чем же в таком случае может руководствоваться компания, когда ей нужно создать принципиально новое знание о самой себе, своей идентичности, принципах своего существования, своих идеалах и в конечном итоге, критериях полезности знаний? Очевидно, что наиболее остро такой вопрос встает, когда компания оказывается на грани выживания. И видимо, в этом случае продление «жизни» организации остается единственным критерием оценки полезности для создания нового «стержневого» знания, или «бизнес-мудрости».

Критерии оценки знаний в процессах создания нового знания и внутреннего трансферта знаний имеют существенные различия. В первом случае они базируются на интуициях высшего руководства (видение) и разработчиков (понимание вкусов потребителей и технологических возможностей). Во втором случае — на формальных данных о производительности, эффективности и прибыльности. Чтобы понять, какое знание следует создавать, нужны прогностические способности, это субъективный взгляд в будущее. Чтобы понять, каким знанием стоит обмениваться, достаточно аналитических способностей, это объективная оценка событий прошлого.

Проведенный анализ модели управления знаний как системы взаимосвязанных процессов показывает, что в основе каждого из них лежат два ключевых процесса: создания знания и обмена знаниями. Кроме того, уже в первом приближении нами было обнаружено, что инструменты управления и параметры организационного контекста, призванные обеспечить эффективность этих двух процессов, оказывают на них противоречивое влияние. Оптимальные условия для создания новых знаний зачастую оборачиваются барьерами для их трансферта внутри организации. И наоборот, условия, способствующие обмену знаниями, могут подавлять или, во всяком случае, не стимулировать инновации. Автономия подразделений, отсутствие жестких стандартов, конкуренция автономных команд, разнообразие культурного и экспертного багажа их членов, неопределенность и созидательный хаос, приоритет инноваций над эффективностью, высокий уровень принятия риска, терпимость к ошибкам, отсутствие объективно лучших образцов — вот те условия, которые способствуют процессу создания новых знаний. Высокий уровень связанности подразделений, наличие стандартных правил и процедур, единство ценностей и кооперация подразделений, схожесть культурного и экспертного багажа членов организации, стабильность внутренней среды, приоритет эффективности над новизной, высокий уровень надежности, ориентация на объективно лучшие образцы — вот те условия, которые способствуют процессу обмена знаниями.

ВЫВОДЫ

В статье рассмотрены основные дискуссионные вопросы концепции управления знаниями: предмет и уровень управленческого воздействия, инструменты управления и их влияние на процессы трансформации знаний в организации. Один из основных выводов проведенного анализа заключается в том, что для того, чтобы говорить об управлении знаниями как о самостоятельной области теории и практики менеджмента, мы должны обратить особое внимание на *имплицитную составляющую знаний* и ее ключевые характеристики. Холистичная природа знания (неотделимость «частей» знания от «целого»), встроенность в индивидуальную систему смыслов (неотделимость от субъекта), способ выражения посредством действия (неотделимость от действия), контекстуальная обусловленность (неотделимость от контекста), динамический, эволюционный характер знания — вот те особенные черты, которые требуют выработки новых подходов для описания процессов, связанных с созданием, обменом и использованием знаний. Только на основе подобного описания может быть разработана система практик по управлению знаниями, направленная на построение устойчивых конкурентных преимуществ. Однако знание (и в особенности его имплицитная составляющая) не может быть собственно объектом управления. Инструменты управления могут лишь косвенно влиять на процессы трансформации знаний через создание организационного контекста. Основным же объектом управленческого воздействия является индивид.

С одной стороны, именно имплицитная составляющая знания делает его стратегическим ресурсом фирмы. С другой стороны, она порождает ряд специфических проблем, связанных, во-первых, с опосредованным характером управленческих воздействий (создание условий), во-вторых, с неоднозначностью результатов этих воздействий в отношении ключевых процессов: создания знаний и обмена знаниями. Чем выше уровень *имплицитности* полезного знания, тем более проблематичен его трансферт и тем меньше возможностей для его эффективного использования (экономия от масштабов). Чем более формализовано знание, тем меньшим потенциалом оно обладает с точки зрения генерации нового знания (инновация), тем проще может быть реплицировано и капитализировано внутри организации и тем более уязвимо для имитации со стороны конкурентов. Имплицитность — основной барьер не только для внешней имитации и внутренней репликации, но и для измерения полезности знаний. Критерии оценки для создания знаний и обмена знаниями имеют существенные различия. В первом случае они базируются на интуициях высшего руководства (видение) и разработчиков (понимание вкусов потребителей и технологических возможностей). Во втором случае — на формальных данных о произ-

водительности, эффективности и прибыльности. Чтобы понять, какое знание следует создавать, нужны прогностические способности, — это субъективный взгляд в будущее. Чтобы понять, каким знанием стоит обмениваться, нужны аналитические способности, — это объективная оценка событий прошлого.

Второй вывод статьи базируется на анализе модели управления знаниями как системы взаимосвязанных процессов. Одни и те же факторы организационного контекста способствуют созданию новых знаний и формируют барьеры для их распространения внутри организации. Сильная единая корпоративная культура интенсифицирует обмен знаниями, но может подавлять инновации из-за отсутствия противоборствующих позиций. Разнообразие культурного багажа и экспертных знаний индивидов является условием создания знаний, но существенно затрудняет их передачу. Автономия подразделений — одна из предпосылок творческого процесса, однако она рождает проблему координации и, следовательно, препятствует трансферу знаний между подразделениями компании. Конкуренция подразделений стимулирует поиск новых нестандартных решений, но существенно затрудняет обмен знаниями между конкурирующими подразделениями. Созидательный хаос поощряет риск и экспериментирование, но противоречит ориентации на стабильное развитие и использование надежных проверенных методов. Культуре «обмена знаниями» присущ универсализм (объективно лучшие образцы), культуре «инноваций» — релятивизм. И наконец, исключительное место инноваций в системе ценностей компании является существенным барьером для обмена знаниями.

На наш взгляд, противоречивое влияние инструментов управления и параметров организационного контекста на эффективность двух ключевых процессов — создания знаний и обмена знаниями — это одна из важнейших дилемм внутрифирменного управления, которая до сих пор не получила детальной проработки. Эта проблема представляет несомненный интерес для дальнейшего теоретического анализа, операционализации и эмпирического тестирования. Отдельного внимания для будущих исследований заслуживает микроповеденческий аспект данной проблематики, поскольку особенности индивидуальной мотивации могут неоднозначно сказываться на поведении индивидов, связанном с созданием знаний и обменом знаниями. Важнейшим результатом развития представленной управленческой дилеммы может стать новая модель динамической теории фирмы, а также сбалансированная система управленческих практик, позволяющая сочетать противоречия процессов — создания знаний и обмена знаниями, которые одинаково важны для построения устойчивых конкурентных преимуществ.

Литература

- Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.
- Когут Б., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.
- Коллисон К., Парселл Дж.* Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / Пер. с англ. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2006.
- Леонард Д., Строс С.* Как заставить работать коллективный мозг компании // Управление знаниями (Серия «Классика Harvard Business Review») / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 108–135.
- Мильтнер Б. З.* Управление знаниями. М.: Инфра-М, 2003.
- Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. М.: Дело, 2002.
- Ноака И.* Компания — создатель знания // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 149–165.
- Ноака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Тис Д. Дж.* Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая» экономика, рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 95–120.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 4. С. 133–183.
- Alvesson M., Kärreman D.* Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management // Journal of Management Studies. 2001. Vol. 38. November. N 7. P. 995–1018.
- Blackler F.* Knowledge, Knowledge Work and Organizations // Organization Studies. 1995. Vol. 16. N 6. P. 1021–1047.
- Brown J. S., Duguid P.* Organizational Learning and Community of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation // Organization Science. 1991. Vol. 2. N 1. P. 40–57.
- Brown J. S., Duguid P.* Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective // Organization Science. 2001. Vol. 12. N. 2. P. 198–213.
- Cohen W. M., Levinthal D.* Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly. 1990. Vol. 35. N 1. P. 128–152.
- Cummings J. L., Teng B.-S.* Transferring R&D Knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success // Journal of Engineering and Technology Management. 2003. Vol. 20. N 1/2. P. 39–68.
- Davenport T. H.* Informational Ecology: Mastering Information and Knowledge Environment. N. Y.: Oxford University Press, 1997.
- Davenport T. H., Prusak L.* Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DeLong D. W.* Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce. N. Y.: Oxford University Press, 2004.

- Eisenhardt K. M., Santos F. M.* Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? // Handbook on Strategy and Management / Eds. A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington. London: Sage Publications, 2002.
- Felin T., Hesterly W. S.* The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge // Academy of Management Review. 2007. Vol. 32. N 1. P. 195–218.
- Foss N. J.* Knowledge-Based Approach to the Theory of the Firm: Some Critical Comments // Organization Science. 1996. Vol. 7. N 5. P. 470–476.
- Foss N. J.* The Emerging Knowledge Government Approach: Challenges and Characteristics // Organization. 2007. Vol. 14. N 1. P. 29–52.
- Grant R. M.* Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm // Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. P. 109–122.
- Hansen M. T., Mors M. S., Lovas B.* Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases // Academy of Management Journal. 2005. Vol. 48. N 5. P. 776–793.
- Jensen R. J., Szulanski G., Casaburi M. V.* Templates and the Effectiveness of Knowledge Transfer // Academy of Management Best Conference Paper. BPS:HH 1–6. 2003.
- Katz R., Allen T. J.* Investigating the not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups // R&D Management. 1982. Vol. 12. N 1. P. 7–19.
- Kogut B., Zander U.* Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science. 1992. Vol. 3. N 3. P. 383–397. (*Когут Б., Зандер У.* Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологии // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.)
- Kogut B., Zander U.* What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning // Organization Science. 1996. Vol. 7. N 5. P. 502–518.
- Lane P. J., Lubatkin M.* Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19. N 5. P. 461–477.
- Leonard D. A., Sensiper S.* The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation // California Management Review. 1998. Vol. 40. N 3. P. 112–132.
- Leonard D. A., Swap W. C.* Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Lippman S. A., Rumelt R. P.* Uncertain Imitability: An Analysis in Interfirm Differences in Efficiency under Competition // Bell Journal of Economics. 1982. Vol. 13. N 2. P. 418–438.
- Lubit R.* The Keys to Sustainable Competitive Advantage: Tacit Knowledge and Knowledge Management // Organizational Dynamics. 2001. Vol. 29. N 3. P. 164–178.
- Nahapiet J., Ghoshal S.* Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23. N 2. P. 242–266.
- Nonaka I.* A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation // Organization Science. 1994. Vol. 5. N. 1. P. 14–37.
- Nonaka I., Toyama R.* A Firm as a Dialectical Being: Towards a Dynamic Theory of a Firm // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. N 5. P. 995–1009.
- Nonaka I., Toyama R.* The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity, and Synthesis // Industrial and Corporate Change. 2005. Vol. 14. N 3. P. 419–436.

- Nonaka I., Kohlbacher F., Holden N.* Aging and Innovation: Recreating and Refining High-Quality Tacit Knowledge through Phronetic Leadership: Paper for 2006 Annual Meeting of the Academy of Management (AOM). Atlanta, 2006.
- Polanyi M.* The Tacit Dimension. N. Y.: Doubleday, 1966.
- Probst G., Raub S., Romhardt K.* Knowledge Management: Building Blocks for Success. England: John Willy and Sons, 2000.
- Puranam Ph., Singh H., Zollo M.* Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisition // *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. April. N 2. P. 263–280.
- Simon H. A.* Bounded Rationality and Organizational Learning // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. February. N 1. P. 125–134.
- Spender J.-C.* Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. P. 45–62.
- Spender J.-C., Scherer A. G.* The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction // *Organization*. 2007. Vol. 14. N 1. P. 5–28.
- Swap W. C., Leonard D., Shields M., Abrams L.* Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace // *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18. N 1. P. 95–114.
- Szulanski G.* Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm // *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. Winter Special Issue. P. 27–43.
- Szulanski G.* Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- Szulanski G., Winter S.* Getting it Right the Second Time // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. January. N 1. P. 62–69.
- Szulanski G., Capetta R., Jensen R. J.* When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity // *Organization Science*. 2004. Vol. 15. N 5. P. 600–613.
- Wilson T. D.* The Nonsense of «Knowledge Management» // *Information Research*. 2002. Vol. 8. October. N 1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>
- Zollo M., Winter S.* Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 339–351.

Статья поступила в редакцию 2 июня 2007 г.