

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

Управление знаниями

Хрестоматия

Научные редакторы

Т. Е. Андреева, Т. Ю. Гутникова

Санкт-Петербург
Издательство «Высшая школа менеджмента»
2009

ББК 65.050.2
У66

Переводчики: *Е. Ю. Благов, Н. Ю. Борисова, А. М. Грушко, Т. Ю. Гутникова, Ю. М. Донец, О. Н. Жесткова, Е. В. Колтунова, И. С. Меркурьева, Е. А. Кузнецова, А. С. Румянцева, М. А. Сторчевой (руководитель отдела переводов), Я. В. Томара, Ф. М. Томилин, А. А. Фофонов, Е. Л. Шекова, Г. В. Широкова*

Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. У66 Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. — xxx + 514 с.

ISBN 978-5-9924-0018-2

Хрестоматия включает переводы наиболее значимых концептуальных работ по управлению знаниями, написанных ведущими учеными мирового уровня за последние два десятилетия и представляющих собой передний край развития управленческой науки. Подавляющее большинство материалов хрестоматий переведено на русский язык впервые.

Хрестоматия может быть использована студентами, слушателями и преподавателями в качестве базового учебного материала дисциплины «Управление знаниями», а также руководителями и специалистами, интересующимися современными подходами в управлении организациями.

*Издание опубликовано в рамках реализации
приоритетного национального проекта «Образование»
в части создания Высшей школы менеджмента СПбГУ*

© Т. Е. Андреева, Т. Ю. Гутникова
предисловие, 2009

© Издание на русском языке. Высшая
школа менеджмента СПбГУ, 2009

ISBN 978-5-9924-0018-2

Содержание

Благодарности	v
О хрестоматии	vii
Предисловие научных редакторов	ix
Введение в управление знаниями	
<i>П. Ф. Дракер</i>	
Новое общество организаций.....	2
<i>П. М. Ромер (интервью Д. Курцману)</i>	
Экономика знаний.....	19
<i>Р. М. Грант</i>	
К знаниевой теории фирмы.....	37
Управление знаниями: ключевые процессы	
<i>И. Нонака</i>	
Компания — создатель знаний.....	66
<i>Л. Арготэй, П. Инграм</i>	
Передача знаний как основа конкурентного преимущества компании.....	83
<i>Д. А. Гарвин</i>	
Создание научающейся организации.....	109
<i>А. Дагфуз</i>	
Поглощающая способность и внедрение лучших практик управления знаниями.....	134
<i>П. М. де-Холан, Н. Филипс, Т. Б. Лоренс</i>	
Управление организационным забыванием.....	146
Управление знаниями: как организовать?	
<i>М. Х. Зак</i>	
Разработка знаниевой стратегии.....	162
<i>М. Х. Зак</i>	
Разработка знаниевой стратегии. Эпилог.....	189
<i>К. Гаравелли, М. Горгаглионе, Б. Скоззи</i>	
Стратегия управления знаниями и организация: подход к анализу.....	205

<i>Дж. Б. Куинн, Ф. Андерсон, С. Финкельштейн</i>	
Управление профессиональным интеллектом: использовать лучшее по максимуму.....	225
<i>Д. У. Делонг, Л. Фейхи</i>	
Диагностика культурных барьеров в управлении знаниями.....	243
<i>И. Нонака, Н. Конно</i>	
Концепция ба: организационный механизм создания знаний.....	275
<i>Д. У. Делонг, Т. Дейвенпорт</i>	
Эффективные методы сохранения знаний в организациях: передовой опыт.....	293
<i>Н. Бонтис</i>	
Оценка знаниевых активов: обзор моделей, используемых для измерения интеллектуального капитала.....	312
<i>Т. Мейсон</i>	
Почему работа по управлению знаниями никогда не завершится.....	347
Человеческий фактор в управлении знаниями	
<i>К. Хастед, С. Михайлова</i>	
Диагностика и преодоление враждебности к распространению знаний....	358
<i>Э. Венгер, У. М. Шнайдер</i>	
Сообщества практиков: новый горизонт развития организаций.....	379
<i>И. Келлоуэй., Дж. Барлинг</i>	
Работа со знаниями как форма организационного поведения.....	392
<i>К. Арджирис</i>	
Как научить ученого учиться?.....	422
Управление знаниями: проблемы и противоречия	
<i>М. Глисбу, Н. Гольден</i>	
Контекстуальные ограничения в теории управления знаниями: культурные корни «компании — создателя знаний» И. Нонаки.....	442
<i>М. Олвессон, Д. Карреман</i>	
Странная парочка, или что скрывается за любопытным понятием «управление знаниями».....	459
Глоссарий	493
Именной указатель	503
Предметный указатель	508

Благодарности

Высшая школа менеджмента СПбГУ благодарит правообладателей, любезно предоставивших права на русский перевод и публикацию следующих произведений, а также переводчиков, участвовавших в подготовке русскоязычного текста.

Drucker P. F. The new society of organizations. *Harvard Business Review*. September-October, 1992: 95–104. © Harvard Business School Publishing, 1992. Переводчик: Г. В. Широкова.

Romer P. M. The Knowledge Economy. Источник: An Interview with Paul M. Romer. By Joel Kurtzman. *strategy+business*. November 20, 2001. © Booz Allen Hamilton Inc. Переводчики: Е. В. Колтунова, А. М. Грушко.

Grant M. G. Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (Winter Special Issue), 1993: 109–122. © John Wiley, Son's, Inc, 1993. Переводчик: А. А. Фофанов.

Nonaka I. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. November-December, 1991: 96–105. © Harvard Business School Publishing, 1991. Переводчик: И. С. Меркурьева. Научный редактор перевода: Н. П. Дроздова.

Garvin D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. July-August, 1993: 78–93. © Harvard Business School Publishing © Перевод на русский язык: ООО «Альпина Бизнес Букс».

Argote L., Ingram P. Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. 82 (1, May), 2000: 150–169. © Elsevier Science & Technology Journals. Переводчик: О. Н. Жесткова.

De Holan P. M., Phillips N., Lawrence T. B. Managing organizational forgetting. *Sloan Management Review*. 45 (2), 2004: 45–51. © Massachusetts Institute of Technology. Переводчик: Ю. М. Донец.

Daghfous A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*. 69 (2), 2004: 21–27. © Society For Advancement of Management. Переводчик: Е. Л. Шекова.

Zack M. H. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*. 41 (3, Spring), 1999: 125–145. © Regents of the University of California. Published by the permission of The Regents. Переводчик: Ф. М. Томилин.

Zack M. H. Developing a knowledge strategy: Epilogue. In: N. Bontis, Choo C. W. (eds.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. Oxford University Press. March, 2002. © Oxford University Press. Переводчик: А. А. Фофанов.

Nonaka I., Konno N. The concept of «ba». *California Management Review*. 40 (3), 1998: 40–55. © Regents of the University of California, 1998. Published by the permission of The Regents. Переводчик: Е. А. Кузнецова.

DeLong D. W., Fahey L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*. 14 (4), 2000: 437–457. © Academy of Management. Переводчик: А. С. Румянцева.

Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. 3 (1), 2001: 41–60. © Blackwell Publishing Ltd, 2001. Переводчик: Ю. М. Донец.

Mason T. Why KM's work is never done. *Inside Knowledge*. 7 (6), 2004. © Ark Publishing. Переводчик: Е. Ю. Благов.

De Long D. W; Davenport T. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*. 30 (3), 2003: 51–63. © John Wiley and Son's, Inc, 2003. Переводчик: Я. В. Томара.

Quinn J. B., Anderson P., Finkelstein S. Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*. March-April, 1996: 71–81. © Перевод на русский язык. ООО «Альпина Бизнес Букс».

Garavelli C., Gorgoglione M., Scozzi B. Knowledge Management Strategy and Organization: A Perspective of Analysis. *Knowledge and Process Management*. 11 (4, November), 2004: 273–282 © John Wiley and Son's, Inc, 2003. Переводчик: А. С. Румянцева.

Kelloway E., Barling J. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*. 2 (3, September), 2000: 287–304. © Blackwell Publishing, 2000. Переводчик: Я. В. Томара.

Argyris C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. May-June, 1991: 99–110. © Harvard Business School Publishing. © Перевод на русский язык. ООО «Альпина Бизнес Букс».

Husted, K., Michailova, S. Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*. 31 (1), 2002: 60–73. © Elsevier Limited, 2002. Переводчик: Е. Ю. Благов

Wenger E., Snyder W. M. Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*. January-February, 2000: 139–147. © Harvard Business School Publishing, 2000. © Перевод на русский язык. ООО «Альпина Бизнес Букс».

Glisby M., Holden N. Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*. 24 (10) 2003: 29–36. © John Wiley and Son's, Inc, 2003. Переводчик: Т. Ю. Гутникова.

Alvesson M., Karreman D. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*. 38 (7), 2001. © Blackwell Publishing Ltd, 2001. Переводчик: Н. Ю. Борисова.

Дорогие коллеги!

Высшая школа менеджмента СПбГУ предлагает вашему вниманию серию хрестоматий «Современная классика менеджмента» — переводы наиболее значимых статей, написанных ведущими зарубежными исследователями и опубликованных за последние два десятилетия в ведущих международных научных журналах по менеджменту. Сегодня эти работы в целом представляют передний край данной области знаний, а многие из них являются в ней лидерами индексов цитирования.

За последние 50 лет во всем мире менеджмент как научная дисциплина пережил бурное развитие, подтверждаемое быстрым ростом профильной академической институциональной инфраструктуры (научные журналы, конференции, аспирантуры и т.д.). Именно в этот период произошла смена базовой бизнес-модели школ бизнеса. На смену ранее принятой концепции «ремесленных училищ» пришла университетская модель бизнес-школ, которая ныне типична для абсолютного большинства мировых лидеров бизнес-образования. Данная тенденция отражает объективное усиление в профессии менеджера роли аналитических способностей и нового образа мышления, адекватного процессам глобализации и становления экономики знаний.

К сожалению, пока российские школы бизнеса в большинстве своем мало используют резервы конкурентных преимуществ, сопряженных с оригинальными научными исследованиями. Основное внимание отечественные преподаватели уделяют двум другим аспектам менеджмента — преподаванию и консультированию. Между тем, именно от развития научных исследований по менеджменту во многом зависит повышение качества бизнес-образования, преодоление поверхностных подходов к сложным междисциплинарным проблемам, а также полноценное признание наших бизнес-школ отечественным и международным деловым и академическим сообществами.

Важно подчеркнуть, что большинство идей, определивших терминологическую и концептуальную платформу современного менеджмента, впервые появились в академических журналах по финансам, стратегиям, маркетингу, организационному поведению и другим основным разделам этой области научных знаний. Именно эти журналы являются главной мировой площадкой для развития управленческой мысли, формулирования оригинальных

гипотез, их проверки количественными и качественными методами анализа, определения путей дальнейшего развития исследований и рекомендаций для действующих менеджеров. Российские студенты (а зачастую и преподаватели) программ в области менеджмента — от бакалавриата до МВА — пока еще слабо знакомы с этим серьезным жанром профессиональной литературы и нам бы хотелось помочь исправить положение с помощью данной серии хрестоматий.

Каждый том серии будет посвящен одной из основных дисциплин учебного плана любой серьезной школы бизнеса, являющейся одновременно одной из ключевых составляющих практики эффективного управления фирмами. Вот названия первых томов серии: «Ресурсы, динамические способности и стратегии фирмы», «Управление изменениями», «Организационная теория», «Управление знаниями», «Этика бизнеса», «Стратегическое управление человеческими ресурсами», «Маркетинг: классические и новые концепции».

Каждая хрестоматия составлена и отредактирована ведущим преподавателем ВШМ СПбГУ по соответствующей дисциплине. Для публикации отбирались прежде всего всемирно известные концептуальные работы последних десятилетий, в которых были сформулированы новые прорывные идеи и положено начало новым теоретическим направлениям. В хрестоматии также включены наиболее интересные эмпирические исследования, выполненные на высоком академическом уровне, который можно рассматривать как эталон для российских исследователей. Подавляющее большинство материалов хрестоматий переведено на русский язык впервые.

В начале каждой хрестоматии помещено предисловие научного редактора, в котором содержится обзор развития основных концепций и парадигм данной дисциплины, а также дается краткая характеристика каждой из публикуемых работ. Предисловие служит путеводителем по материалам хрестоматии и будет особенно полезным для тех, кто впервые знакомится с данной дисциплиной.

Российское бизнес-образование сегодня активно развивается, стараясь соответствовать лидерам отрасли и их стандартам. Но нет такого пути к достижению мирового уровня в преподавании менеджмента, который не пролегал бы через изучение работ из ведущих академических журналов. Данная серия хрестоматий должна помочь российским школам бизнеса и их студентам преодолеть этот путь.

*Профессор В. С. Катькало
Декан Высшей школы менеджмента СПбГУ*

Предисловие научных редакторов

Зачем и для кого эта книга. Проблематика «управления знаниями» в последние 10–15 лет является одной из активно обсуждаемых тем среди теоретиков и практиков управления во всем мире. Что же такое «управление знаниями» и почему оно стало столь популярным именно в последние десятилетия? Почему этот термин появился только в конце XX века (если быть точными, он был введен Карлом Виигом в 1986 году [Wiig, 1986]), если знания сопровождают человека (и, соответственно, организации) на протяжении всей истории человечества?

Многие эксперты считают, что именно знания являются ключевым ресурсом создания и поддержания конкурентного преимущества в современной постиндустриальной экономике [Nonaka, 1991; Теесе, 1998]. Действительно, многие современные тенденции развития рынков, например глобализация, развитие новых технологий, интенсификация конкуренции существенно снижают роль традиционных, материальных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности компании. Даже в отраслях, где земля или капитал продолжают занимать значимое место, лидерами становятся те, кто больше и раньше других *узнает* о том, как эти ресурсы эффективнее всего использовать. Не говоря уже о целом спектре относительно новых отраслей, которые целиком и полностью построены на создании и применении знаний. П. Дракер считает, что изменение значимости знаний для современных организаций связано с произошедшим в двадцатом веке кардинальным сдвигом в сфере применения знаний, так как, по его мнению, знания стали ресурсом в экономическом понимании только совсем недавно [Drucker, 1993].

В чем же состоит суть *управления знаниями*? По этому поводу существует множество точек зрения — отчасти потому, что «знания» являются сами по себе достаточно сложным понятием для определения. Один из критических обзоров, написанный М. Олвессоном и Д. Карреманом, мы включили в эту книгу. На наш взгляд, управление знаниями — это междисциплинарный подход к достижению организационных целей через наиболее эффективное использование знаний. Его основные задачи — понять, какие знания необходимы конкретной организации, где и как их можно приобрести и как применить эти знания для реализации стратегии компании. И руководители организаций, и студенты

нередко задают вопрос: «В каком функциональном подразделении компании должна быть сосредоточена функция управления знаниями? Вот есть маркетологи, есть финансисты, есть специалисты по управлению персоналом, чьи прикладные задачи вполне понятны. А где в реальной организации точка практического приложения (почти философских) рассуждений о разных типах знания, например? Не есть ли это просто очередная „модная штучка“ от „гуру“ и консультантов по управлению?» Мы полагаем, что управление знаниями — это, в первую очередь, не конкретная функция в организации, а идеология, пронизывающая все сферы ее деятельности — точнее, которая должна их пронизывать — потому что добиться успеха в управлении знаниями невозможно без согласованных действий и маркетологов, и финансистов, и «персональщииков». Однако под «идеологией» мы имеем в виду отнюдь не абстракцию, далекую от организационных реалий, а скорее новый взгляд на привычные вещи, в том числе новое понимание наполнения задач разных функциональных подразделений. Именно поэтому мы называем управление знаниями *междисциплинарным* подходом к достижению организационных целей.

В свете интереса к управлению знаниями количество публикаций в данной области за рубежом растет в геометрической прогрессии. В последние несколько лет устойчивый интерес к этому аспекту управления возник и в России, появились и первые публикации на эту тему — как переводные, так и оригинальные. Однако разобраться в этом потоке информации и понять, что же такое «управление знаниями» и как его с пользой применить в конкретной организации, оказалось непросто. Как в любой динамично развивающейся сфере познания, в области управления знаниями пока еще нет единой терминологии и единого понимания спектра обсуждаемых проблем. Отчасти эти трудности связаны с тем, что сложный, многогранный феномен знаний в организациях привлекает исследователей и практиков из совершенно разных областей, каждый из которых пытается говорить об управлении знаниями на своем языке. Сегодня в обсуждении проблематики управления знаниями можно выделить несколько направлений. С одной стороны, *инженерия знаний (knowledge engineering)* изучает модели представления знаний в памяти специалистов для их последующей формализации и тиражирования, иногда с переносом их в машинную форму, а также методы извлечения и структурирования знаний (см., напр.: [Gomez-Perez, Benjamins 2002; Mezgar, 2006; Гаврилова, 2006]). С другой стороны, знания как один из активов фирмы интенсивно обсуждаются *экономистами и специалистами по стратегическому управлению* [Kogut, Zander, 1992; Spender, 1996; Teece, 1998]. И наконец, еще одна

ветвь дискуссии посвящена *организационным и «человеческим»* аспектам управления знаниями, и здесь немалый вклад принадлежит организационным психологам, социологам, специалистам по управлению персоналом [Drucker 1999; 2002; Scarbrough, 1999; Storey, 2005]. Различия между указанными подходами заключаются в том, что инженерное направление фокусируется на микроуровне индивида как носителя знаний и технических решениях, способствующих извлечению этого знания, экономическое — на макро-, рыночном (отраслевом) уровне — поведении фирмы, важным активом которой являются знания, а организационное — на микро- и мезоуровне поведения индивида и внутрифирменных процессах, связанных со знаниями. Таким образом, у разных направлений дискуссии об управлении знаниями — различное понимание ключевого предмета дискуссии, объекта управленческого воздействия и, соответственно, необходимого руководителем инструментария, что, конечно, создает целый ряд сложностей для читателя. (Данная хрестоматия посвящена главным образом *организационному* аспекту управления знаниями, об этом мы подробнее расскажем чуть дальше.)

Кроме того, к сожалению, до последнего времени популярная литература по управлению знаниями, адресованная руководителям организаций, была посвящена прежде всего применению информационных технологий в качестве решения проблем в данной сфере. Организация, успешно внедрившая у себя несколько баз данных или какое-либо решение для обработки информации, нередко считала, что управление знаниями для нее чуть ли не пройденный этап. Однако со временем стало ясно, что ИТ-решения вовсе не являются универсальным средством борьбы с неэффективным использованием знаний. Организации сталкивались с тем, что вложения в технологии не приносили желанной отдачи, их постигало разочарование, первоначальный энтузиазм угасал. Появилась осознанная необходимость в том, чтобы разобраться в причинах подобных неудач, и фокус дискуссии постепенно сместился к «мягким» факторам управления знаниями (см., напр.: [McDermott, 1999, Гутникова, 2001; 2003]), что мы постарались отразить в этой книге.

Еще одно распространенное заблуждение относительно управления знаниями — это представление о том, что данная проблематика актуальна только для компаний из высокотехнологичных отраслей. Отчасти оно поддерживается публикациями по управлению знаниями, авторы которых особенно часто апеллируют к примерам именно таких компаний. На практике же, в современном мире, как мы уже отметили выше, знания представляют собой важный ресурс для большинства организаций.

Надеемся, что данная хрестоматия в определенной мере восполнит подобные пробелы в публикациях по управлению знаниями. Мы адресуем хрестоматию руководителям всех уровней, специалистам, отвечающим за управление знаниями, специалистам по управлению персоналом, информационным технологиям, преподавателям управленческих дисциплин и студентам, изучающим менеджмент, а также читателям, интересующимся вопросами долгосрочного устойчивого развития компании в современной турбулентной среде.

Несколько слов о терминах. Прежде чем вы начнете читать эту хрестоматию, мы хотели бы сказать несколько слов об используемых в ней терминах и понятиях.

Во-первых, сам термин «знания», а также нередко используемый в связи с ним термин «информация» являются крайне дискуссионными. В зависимости от сферы применения эти понятия имеют разные толкования, которые подчас используются на интуитивном уровне. В рамках данной хрестоматии под информацией чаще всего понимается отражение окружающего нас мира в знаках и сигналах. Для эффективного использования информация должна быть интерпретирована, что, естественно, происходит через призму субъективного опыта и ценностных установок. Таким образом, знание — это субъективный образ объективной реальности, т. е. отражение внешнего мира в формах деятельности человека, в формах его сознания и воли. Простейший пример, который наглядно иллюстрирует это теоретическое соображение, — иностранный язык. Очевидно, что текст на иностранном языке представляет собой определенную информацию, которая, однако, не превращается в знание для человека, не знакомого с этим языком, или воплощается в разных видах знаний в зависимости от уровня владения им. (Подробнее с проблематикой определения понятия «знание» в менеджменте можно познакомиться в следующих работах: [Blackler, 1995; Tsoukas, 1994; Tsoukas, Vladimirou, 2001; Holsapple, 2004].)

Во-вторых, необходимо остановиться и на особенностях русскоязычной терминологии, которую мы используем в данной книге. Задача поиска наиболее корректного перевода терминов, всегда возникающая в подобной работе, здесь была осложнена двумя обстоятельствами — упоминавшейся выше дискуссионностью ряда понятий в языке оригинала (в данном случае — английском языке), а также уже закрепившимися в русском языке выражениями. Выбранные нами варианты перевода — результат не только жарких дискуссий между редакторами, но и, в некоторых случаях, непосредственного обсуждения с авторами статей. Полный терминологический перечень с предложенными нами русскими эквивалентами представлен в глоссарии, здесь же мы хотели бы привлечь внимание читателей к некоторым из них.

Особую сложность при переводе представляли термины, включающие в себя слово *knowledge* в атрибутивной позиции — например, *knowledge assets*, *knowledge resources*, *knowledge economy*, *knowledge work*, *knowledge worker*, *knowledge-based theory of the firm*, *knowledge-based view of the firm*, *knowledge-intensive firm*. В некоторых русскоязычных текстах используется вариант «информационный» (например, *информационная экономика*) — однако, на наш взгляд, учитывая разграничение между информацией и знаниями, этот вариант перевода принципиально некорректен. Прилагательное, являющееся прямым переводом, — *знаниевый*, в русском языке пока не устоялось, и вместо него в русскоязычных работах и переводах нередко используется другое слово — *интеллектуальный*. Однако в английском языке наряду с указанными терминами существуют, например, *intellectual resources* (*интеллектуальные ресурсы*) и *intellectual assets* (*интеллектуальные активы*) — и использование единого перевода *интеллектуальный* не позволяет отразить различие между этими двумя терминами. Кроме того, *интеллектуальный* далеко не всегда подходит по смыслу в конкретном контексте. Признаемся, между редакторами шла острая дискуссия следует ли вводить в оборот прилагательное *знаниевый*. Один из вопросов, который мы себе задавали: а как же сами авторы различают используемые в рамках одного и того же текста *knowledge resources* и *intellectual resources*? Обратившись к одному из авторов — М. Заку, мы узнали, что, с одной стороны, эти термины в английском языке могут использоваться как взаимозаменяемые, а с другой — нередко под *intellectual resources* понимаются скорее формализованные знания, которые являются собственностью компании, ее *intellectual property* (интеллектуальная собственность), а под *knowledge resources* — в том числе (или преимущественно) те знания, которые находятся в людях, включая и неявные. В свете этого интересна цитата из глоссария одной из немногих российских книг по управлению знаниями — учебника Б. Мильнера: «активы знаний — интеллектуальная собственность, которая генерирует денежные доходы для организации. Примеры: патенты, лицензии, копирайты и др.» [Мильнер, 2006, с. 296]). Очевидно, что здесь автор полностью приравнивает *knowledge assets* к *intellectual assets*, хотя, на наш взгляд, различие, обозначенное М. Заком, достаточно существенно, и из него следует, что термин *knowledge resources* шире, чем *intellectual resources*, и включает их в себя. Правда, и в англоязычных дискуссиях об управлении знаниями можно обнаружить следы той терминологической путаницы, о которой мы упоминали выше. В рамках концепции *интеллектуального капитала* (см. статью Н. Бонтиса) выделяется отдельный элемент —

человеческий капитал, обозначающий как раз знания и навыки отдельных работников, которыми организация напрямую не владеет. Таким образом, в рамках дискуссии об интеллектуальном капитале слово *интеллектуальный* используется для обозначения как раз более широкого феномена или, в терминах Майкла Зака, включает в себя и *knowledge assets*. Все это привело нас к мысли о том, что легитимизация в русском языке термина *знаниевый* все-таки необходима. Поэтому в данной хрестоматии появились *знаниевые активы, знаниевые ресурсы и знаниевая стратегия*. Там, где это было возможно, мы пытались обойтись более привычными формами, например, *knowledge work* мы перевели как *работа со знаниями*.

Однако с одним термином, содержащим слово *knowledge* в качестве определения, пришлось поступить иначе. Речь идет о *knowledge worker*. В то время как в англоязычной литературе устоялся один термин для данного феномена — *knowledge worker*, в российских публикациях сосуществуют различные варианты перевода: «информационный работник», «работник знания», «работник по знаниям», «интеллектуальный сотрудник/работник», «работник интеллектуального труда», «работник умственного труда», «креативный класс» (вариант перевода родственного термина *knowledge class* [Иноземцев, 2000]). Одной из проблем выбора корректного перевода является неоднозначность сути самого термина — в то время как одни авторы трактуют его как работников, занятых в особом виде деятельности, другие — как работников с особыми личностными характеристиками (обсуждение этой проблемы — см., напр., статью Келлоуэйя и Барлинга, представленную в данной хрестоматии, или [Андреева, 2007]). В свете изложенных в этих статьях соображений, на наш взгляд, наиболее адекватным вариантом перевода термина *knowledge worker* является «*работник интеллектуального труда*», т.к. он отражает фокус на виде деятельности, а не на личностных особенностях. По сравнению с этим термином часто используемый вариант перевода «интеллектуальный работник/сотрудник» содержит некоторую двусмысленность, т.к. может определять и сферу деятельности, и личностную характеристику индивида. Этот подводный камень варианта «интеллектуальный работник» особенно ярко проявляется при попытке его применения для обозначения тех работников, которые к рассматриваемой группе не относятся — «неинтеллектуальный работник» уже четко апеллирует именно к индивидуальным умственным способностям.

В еще нескольких случаях мы также пошли против уже использовавшихся в российской литературе вариантов перевода. В первых, хочется обратить внимание на термин *knowledge sharing*.

Дело в том, что нередко его переводят как «обмен знаниями», однако в англоязычной литературе подчеркивается, что *sharing* — не лучший термин, и предлагается заменить его на *exchange*, как отражающий именно обоюдность обмена в противовес *sharing*, в котором этого нет (см., напр.: [Christensen, 2005]). В свете этого наилучшим русским вариантом для *knowledge sharing* представляется именно *распространение знаний*. Во-вторых, отметим *organizational learning*, которое мы предлагаем переводить как *организационное научение*. Этот термин часто переводят как «обучение», однако, на наш взгляд, применительно к обсуждаемой проблематике точнее применять именно *научение*, поскольку *обучение* у многих читателей ассоциируется с учебой — тренингами, лекциями и пр., в то время как феномен, описываемый Арджирисом, Сенге и другими (см., напр.: [Арджирис, 2004; Сенге, 2003]), гораздо шире. И в-третьих, необходимо упомянуть *exploration/exploitation*, терминологическую пару, введенную Дж. Марчем [March, 1991] и представляющую особую проблему для перевода на русский язык, что отмечает и С. Филонович в своей вводной статье к русскому переводу этой классической работы [Филонович, 2005]). В переводе 2005 года был предложен вариант *поисковая деятельность/эксплуатация проверенных приемов*, однако он совершенно не подошел к статьям нашей хрестоматии, в том числе потому, что он не вписывается в используемое в них устойчивое словосочетание «*explore/exploit knowledge*». Поиск подходящего варианта перевода был также осложнен тем, что необходимо было выбрать такой термин, от которого можно было бы образовывать родственные существительные — нарицательные для типов стратегий *explorer* и *exploiter*. После длительных обсуждений мы остановились на варианте *поиск нового/использование существующего* и *искатель/пользователь* соответственно.

Еще один термин, вызвавший у нас много сомнений, — *community of practice*. В русском языке уже прижился перевод «сообщество практиков», хотя, на наш взгляд, он не вполне корректно отражает суть феномена — это сообщество индивидов, заинтересованных в решении схожих задач, однако они не обязательно являются «практиками», это могут быть и физики-теоретики. Мы размышляли, не стоит ли ввести в оборот вариант «сообщество практики» или «профессиональное сообщество». Комментируя происхождение своего детища — термина *community of practice*, — Э. Венгер отмечает, что осознает возможную сложность его восприятия из-за ассоциаций исключительно с практической работой или, для носителей французского языка, с религиозной деятельностью. Практику в данном случае следует рассматривать как работу, применение знаний в какой-либо сфере, как источник опытности,

умения (из словаря Ушакова. — Т. Г.). По мнению Венгера, «практика» также подразумевает научение чему-либо в подобной работе. Поэтому, несмотря на сомнения, мы решили остановиться на уже принятом переводе: «сообщество практиков».

Мы надеемся, что эти терминологические пояснения помогут читателю в знакомстве с данной книгой.

* * *

Обратимся теперь к содержанию хрестоматии, которую вы держите в руках. Подбирая материал для этой книги, мы ставили перед собой следующие задачи:

- ввести и разъяснить для российского читателя основные понятия управления знаниями (в рамках организационно-управленческого направления дискуссии о знаниях в организации), а также пояснить актуальность данной проблематики для современных организаций;
- представить ключевые концепции управления знаниями, в первую очередь — описывающие основные организационные процессы, связанными со знаниями;
- показать, какое отражение и применение находят эти концепции в различных сферах управления компанией (стратегия, структура, культура, управление персоналом, оценка результатов деятельности);
- представить критику упомянутых выше концепций.

Мы старались познакомить российского читателя как с классическими, «знаковыми» статьями по управлению знаниями, так и с новыми направлениями исследований в этой области.

В соответствии с поставленными задачами мы разделили подобранные статьи на пять ключевых разделов, хотя, конечно, такое разделение является в некоторой степени условным:

- введение в управление знаниями;
- управление знаниями: ключевые процессы;
- управление знаниями: как организовать?
- человеческий фактор в управлении знаниями;
- управление знаниями: проблемы и противоречия.

Охарактеризуем кратко каждый из них.

Раздел «*Введение в управление знаниями*» призван разъяснить, почему проблематика управления знаниями сегодня так актуальна, и познакомить читателя с ключевыми понятиями, используемыми при обсуждении данной проблемы.

Начинается раздел со знаковой статьи П. Дракера «Новое общество организаций» (1992), в которой описываются основные проблемы

и особенности нового общества знаний. Хотя Дракер начал писать об обществе знаний за четыре десятилетия до выхода этой статьи [Drucker, 1959], именно она является одной из наиболее цитируемых, и поэтому мы остановили свой выбор на ней. Дракер выступает здесь в роли футуролога, обозначая важные тенденции развития общества, вызванные изменением роли знаний, развитием «общества организаций» и изменениями в отношениях между организациями и работниками, а точнее — работниками интеллектуального труда (knowledge workers)

Этот текст дополняют две статьи экономистов: «К знанию теории фирмы» Р. Гранта (1996) и «Экономика знаний» П. Ромера (2004). Интервью с Полом Ромером ориентировано на широкий круг читателей и может служить отличным введением в основные отличия экономики знаний от традиционной экономики и вытекающие из них особенности функционирования фирм и государственного регулирования.

Работа Гранта находится в русле развития экономической теории фирмы и фокусируется в большей мере на вопросах микроуровня — уровня внутрифирменных решений. Исходя из ключевых особенностей знаний как специфического вида активов, Грант формулирует концепцию фирмы, основанную на знаниях (knowledge-based theory of the firm), предлагая при этом новые ответы на классические вопросы теории фирмы: почему существует фирма, каковы ее границы, какие механизмы внутрифирменной координации в ней используются и какой должна быть ее организационная структура. Учитывая организационно-управленческий фокус данной хрестоматии, мы решили ограничиться этими двумя работами, представляющими экономическую трактовку организационного знания. Однако для читателя, заинтересованного в более глубоком знакомстве с этим направлением исследований, упомянем и другие значимые работы в рамках этой проблематики (см., напр.: [Kogut, Zander, 1992; Spender, 1996; Teece, 1998]). Некоторые из них уже переведены на русский язык и доступны отечественному читателю [Когут, Зандер, 2004; Тис, 2004].

Для организации знание является особым ресурсом, который имеет свою динамику формирования и требует определенных управленческих действий. Организация может получать знания извне, создавать их, распространять, копировать, тиражировать, хранить, применять и даже «забывать». В раздел «Управление знаниями: ключевые процессы» мы включили статьи, в которых рассматриваются различные процессы, связанные со знаниями, а также обсуждаются действия менеджеров, позволяющие ими управлять.

Открывает раздел уже ставшая классикой статья И. Нонаки «Компания — создатель знания» (1991), в которой автор, опираясь на

опыт японских компаний, вводит четырехфазную спиралевидную модель создания знаний в организации. Затем представлен материал Л. Арготэй и П. Инграма «Передача знаний как основа конкурентного преимущества компании» (2000), посвященный анализу различных механизмов, обеспечивающих передачу знаний внутри организации. Эти два организационных процесса — создание знаний и обмен ими — занимают сегодня ключевое место (по крайней мере, по количеству публикаций) в литературе по управлению знаниями. Новое знание позволяет компании опережать конкурентов, предпринимая инновационные действия, и, таким образом, получать так называемые шумпетерианские ренты [Schumpeter, 1934]. По мнению ряда экономистов (например, П. Ромера, см. первый раздел хрестоматии), именно конкуренция на основе инноваций может быть основой успешного развития в постиндустриальной экономике знаний. Обмен же существующими знаниями внутри организации позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, перенося зарекомендовавшие себя, экономичные или наиболее понравившиеся клиентам решения из одного подразделения в другое, от одного проекта или клиента к другому и т. д. Таким образом, эти два процесса являются значимыми для конкурентоспособности организации, функционирующей в современной экономике знаний.

Здесь важно отметить, что эти процессы взаимосвязаны. Хотя Нонака и не использует термин «обмен знаниями», анализируя его четырехфазную модель создания организационного знания, можно увидеть, что две из обсуждаемых фаз, по сути, представляют собой процессы обмена знаниями. Первая фаза модели, социализация, предполагает интенсивный обмен неявными знаниями между сотрудниками, чаще — непосредственными коллегами. Действительно, на практике происходит обмен фактами, оценками и мнениями между сотрудниками организации, что взаимобогащает их представления о том или ином явлении. А третья фаза, комбинация, означает обмен формализованным, явным знанием, который может охватывать более широкий круг работников компании. Учитывая, что, по логике автора, каждая из фаз модели является необходимой для успешного создания знания в организации, можно сделать вывод, что в рамках модели Нонаки эффективные процессы обмена знаниями являются необходимым условием для успешного протекания процессов создания нового знания. Рассматривая процессы передачи знаний, Арготэй и Инграм обращаются к концепции «хранилищ знаний». Авторы отмечают, что знания организации воплощаются в ее сотрудниках, инструментах и задачах, а также в сетях, образуемых различными их комбинациями. Они обсуждают, каким образом происходит передача

знаний с помощью этих сетей, что дает читателям практическое представление об управлении знаниями внутри организации. Авторы также указывают направления дальнейшей работы для исследователей внутриорганизационной передачи знаний. Среди других работ, посвященных распространению знаний, которые не вошли в данную хрестоматию, можно порекомендовать например исследования [Cabrera, Cabrera, 2002; Szulanski, 1996; Szulanski, Winter, 2002; Hansen et al., 2005]. Среди материалов, посвященных процессам создания знаний в организациях, хотелось бы выделить статьи Вудмана с соавторами [Woodman et al., 1993] и Уэйка [Weick, 1998].

Далее в хрестоматии представлены две статьи, посвященные другим организационным процессам, связанным со знаниями. Статья Д. Гарвина «Создание научающейся организации» (1993) представляет собой обзор концепции научающейся организации (*learning organization*) — организации, «способной создавать, приобретать и распространять знание и изменяющей свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными идеями и современными моделями мышления» [Garvin, 1993, p. 80]. Используя многочисленные практические примеры, Гарвин обсуждает, каковы основные элементы научающейся организации и какие шаги необходимо предпринимать руководителям для ее построения. Однако то, что Гарвин называет простыми первыми шагами — создание благоприятной для научения среды и устранение препятствий для обмена идеями, — это элементы работы над новой корпоративной культурой, и «простыми», с нашей точки зрения, они вовсе не являются. Среди других важных работ по организационному научению необходимо отметить классическую статью Марча «Exploration and exploitation in organizational learning» [March, 1991], которую мы не стали включать в данную хрестоматию, т. к. она уже доступна российскому читателю [Марч, 2005].

В то время как предшествующие статьи раздела концентрируют свое внимание в первую очередь на внутриорганизационном знании, материал А. Дагфуса «Поглощающая способность и внедрение лучших практик управления знаниями» (2004) посвящен тому, как фирма получает знание извне. Термин «поглощающая способность» фирмы как «способность фирмы осознать ценность новой внешней информации, усвоить ее и применить для дальнейшего коммерческого использования» был введен У. Коэном и Д. Левинталем почти два десятилетия назад [Cohen, Levinthal, 1990], и с тех пор эта концепция активно разрабатывалась разными учеными. В предлагаемой читателю статье представлен обзор различных подходов к пониманию поглощающей способности и, что особенно важно — обсуждаются разнообразные факторы,

которые на нее влияют. Дагфус выделяет четыре аспекта поглощающей способности фирмы — приобретение, усвоение, трансформация и использование знаний — и отмечает, что они следуют друг за другом. Он также подчеркивает значение развития индивидуальной поглощающей способности сотрудников для совершенствования поглощающей способности организации в целом. Надеемся, что рекомендации Дагфуса о том, что руководители должны вовлекать в решение проблем команды, предоставлять сотрудникам время и пространство для обучения, поощрять коммуникации, выходящие за пределы ежедневной рутины, поддерживать культуру, открытую для перемен, не отягощать людей чрезмерными нагрузками, найдут отклик у большей части наших читателей-менеджеров. Подробнее о поглощающей способности можно почитать в следующих работах [Jansen et al., 2005; Lane, Lubatkin, 1998; Zahra, George, 2002].

Логическим завершением раздела является статья П. де-Холана, Н. Филиппа и Т. Лоренса «Управление организационным забыванием» (2004), посвященная феномену организационного «забывания». С одной стороны, организации нередко забывают, теряют очень ценные для себя знания, однако с другой — не забыв старое, невозможно освоить новое, особенно если речь идет о кардинальных изменениях в компании (это необходимо, например, при изменениях технологий или рыночной ситуации). В предложенном материале авторы иллюстрируют эти тезисы примерами из прикладного исследования (проводившегося среди кубинских компаний), рассматривая разные типы организационного «забывания» и предлагая ряд практических рекомендаций для руководителей о том, как управлять каждым из них.

Раздел «*Управление знаниями: как организовать?*» призван связать изложенные выше концепции управления знаниями с практикой управления в реальных компаниях, и, по сути, ответить на вопрос, какое отражение или применение эти концепции могут найти в разных сферах управления. Здесь затрагиваются проблемы формирования организационной стратегии, организационной структуры, организационной культуры, системы управления в целом, способствующих эффективному управлению знаниями в организации, а также вопросы оценки предпринимаемых в этом направлении действий.

На наш взгляд, прежде чем начинать разговор о любых управленческих решениях, направленных на организацию управления знаниями в компании, необходимо очень четко представлять стратегические приоритеты развития компании. Только опираясь на них, можно понять, какие именно знания и организационные процессы, связанные со знаниями, наиболее важны для компании в текущей конкурентной ситуации и для ее будущего успешного

развития. Это понимание позволяет говорить о том, какие именно инициативы в сфере управления знаниями смогут способствовать повышению конкурентоспособности конкретной компании в конкретный момент времени.

Именно поэтому открывают данный раздел две статьи М. Зака «Разработка знаниевой стратегии» (1999) и «Разработка знаниевой стратегии. Эпилог» (2001), посвященные взаимосвязи управления знаниями и стратегии организации. Зак справедливо отмечает, что, несмотря на популярность различных инструментов управления знаниями, для многих компаний наиболее сложным остается именно вопрос о том, как соединить эти разрозненные инициативы в единую стратегию управления знаниями и увязать ее с общей стратегией развития компании. Поэтому автор предлагает ряд аналитических инструментов, призванных помочь компаниям понять, какая стратегия управления знаниями вытекает из их стратегии и положения на рынке: SWOT-анализ знаний компании, позиционирование знаний компании по отношению к конкурентам, классификация знаниевых стратегий, а также перечень прикладных вопросов для аудита текущих знаний компании и системы управления ими. По мнению Зака, знаниевая стратегия необходима компании независимо от того, в какой отрасли она работает. Интересно также отметить, что Зак различает знаниевую стратегию (т. е. конкурентную стратегию, построенную вокруг интеллектуальных ресурсов организации) и стратегию управления знаниями, которая определяет процессы и инфраструктуру для управления знаниями.

К. Гаравелли, М. Горгаглионе и Б. Скоззи («Стратегия управления знаниями и организация: подход к анализу», 2004) также пишут о стратегии управления знаниями. Однако если М. Зак движется по нормативному пути — предписания идеальной модели «как надо», эти авторы разработали модель для оценки ситуации «как есть». Действительно, управление знаниями в организации редко начинается с абсолютного нуля — ведь даже если менеджеры не отдают себе в этом отчет, используемые в любой конкретный момент времени элементы организационной инфраструктуры так или иначе влияют на процессы, связанные со знаниями. Поэтому прежде чем начинать какие-либо изменения, стоит разобраться, какова же фактически применяемая стратегия управления знаниями. Таким образом, на наш взгляд, идеи этих авторов и М. Зака удачно дополняют друг друга.

Итак, опираясь на четкое понимание стратегических приоритетов, можно обсуждать различные аспекты управления компанией, стремящейся наиболее эффективно использовать свои знания. Так, Д. Куинн, Ф. Андерсон и С. Финкельштейн в статье «Управление

профессиональным интеллектом: использовать лучшее по максимуму» (2005) рассматривают несколько типов организационных структур, наиболее соответствующих специфике различных интеллектуальноемких организаций (инвертированную организацию и интеллектуальные сети-паутины). Авторы освещают особенности управления профессиональным интеллектом в среде высококвалифицированных сотрудников. Они подчеркивают, что для успешного воплощения любой организационной формы нужна тщательно продуманная корпоративная культура, поддерживаемая соответствующим технологическим обеспечением и системами оценки эффективности. Стоит отметить, что на практике опасность для организаций таится в чрезмерном увлечении каким-то одним из компонентов этой «триады», что может свести к нулю все предпринимаемые усилия. Д. Делонг и Л. Фейхи в статье «Диагностика культурных барьеров в управлении знаниями» (2000) предлагают ряд прикладных вопросов для диагностики имеющейся культуры на предмет, поддерживает ли она управление знаниями в организации. И. Нонака и Н. Конно в своей работе «Концепция „ба“: как заложить фундамент для создания знаний» (1998) не используют термин «организационная культура», вводя в оборот концепцию *ба*, однако, на наш взгляд, эта концепция лежит именно в культурной плоскости. Этот материал также интересен примерами того, как компании могут управлять *ба* на разных стадиях создания знаний (в рамках четырехфазной спиралевидной модели, которую мы представили во втором разделе нашей хрестоматии). С практической точки зрения важно, что авторы подчеркивают роль руководителей, которые должны управлять *возникновением* знаний в организации: не просто поддерживать инициативы, связанные с управлением знаниями, но формировать видение того, «какое знание создавать и как способствовать развитию возникающего *ба*».

Д. Делонг и Т. Дейвенпорт в статье «Эффективные методы сохранения знаний в организациях: передовой опыт» (2003) понимают знакомую любой компании проблему потери знаний с уходом сотрудников из организации и на основе опыта различных компаний обсуждают различные инструменты удержания знаний в организации в такой ситуации. Статья основана на материалах исследования, проведенного консультантами компании Accenture. Авторы предостерегают читателей от чрезмерно узких трактовок задачи сохранения знаний: «Самой распространенной ошибкой является опора лишь на технические средства в надежде, что они сумеют решить проблему. Осуществление долгосрочного сохранения знаний требует более серьезного и всеохватывающего подхода».

Обсуждая любые инициативы в сфере управления знаниями, менеджеры справедливо задают вопрос о том, как можно оценить их вклад в финансово-экономические показатели компании. В поисках ответа на этот вопрос сегодня разработан целый ряд моделей оценки интеллектуальных активов компаний. В рамках данной хрестоматии мы предлагаем читателю статью Ника Бонтиса «Оценка знаниевых активов: обзор моделей, используемых для измерения интеллектуального капитала» (2001). Среди обилия публикаций, посвященных этому вопросу, на наш взгляд, этот материал представляет особый интерес, поскольку описывает не какую-то одну модель, а дает сравнительный анализ целого ряда таких моделей. В качестве завершающей прикладной иллюстрации ко всему разделу мы предлагаем материал Тины Мейсон «Почему работа по управлению знаниями никогда не завершится» (2004), рассказывающий об опыте в управлении знаниями международной аудиторской фирмы Ernst & Young — о проблемах, с которыми пришлось столкнуться, и том, как их удается преодолеть.

Читателю, заинтересованному в более основательном знакомстве с практическими аспектами реализации управления знаниями, можно порекомендовать обратиться к работам Чезборо и Тиса [Chesbrough, Teece, 2002; Чезборо, Тис, 2003] и Хедлунда [Hedlund, 1994] о вопросах выбора организационной формы, Бонтиса [Bontis, 2001] — о роли и задачах «директора по управлению знаниями» и Хансена и Нориа [Hansen, Nohria, 1999] — о стратегии управления знаниями.

«*Человеческий фактор в управлении знаниями*». Обсуждая прикладные проблемы управления знаниями в компании, мы решили вынести ряд публикаций в отдельный раздел, чтобы подчеркнуть ту роль, которую играют различные аспекты управления человеческими ресурсами в успешности управления знаниями. Действительно, существенное влияние на процессы, связанные со знаниями, оказывают не только управленческие решения, принимаемые менеджерам, но и действия каждого сотрудника компании. Изначально знания и опыт в компании принадлежат не организации в целом, а ее сотрудникам, конкретным индивидам. Несмотря на то, что организационное знание не равно сумме знаний индивидов, работающих в организации, и перед компаниями стоит задача трансформации знания из индивидуального в организационное (см., напр.: [Tsoukas, Vladimirou, 2001; Nonaka, 1991]), многие авторы признают, что возможность и степень «отделения» знания от индивида сильно ограничены [Grant, 1996; Flood et al., 2001]. Соответственно, эффективность создания и использования знаний в организациях во многом зависит от доброй воли индивида.

Открывает обсуждение роли индивида в организационных процессах, связанных со знаниями, материал К. Хастеда и С. Михайловой «Диагностика и преодоление враждебности к распространению знаний» (2002), посвященный «враждебности» и индивидуальным барьерам для распространения знаний. Эти исследователи обсуждают психологические аспекты поведения «отправителя» и «получателя» знаний, препятствующие эффективному распространению знаний, и предлагают руководителям ряд рекомендаций о том, какие условия необходимо создать в организации, чтобы помочь преодолеть указанные барьеры.

Со статьей Э. Венгера и У. Шнайдера «Сообщества практиков: новый горизонт развития организаций» (2000), также уже ставшей классикой, фокус дискуссии перемещается с индивидуальных аспектов на групповую динамику процессов, связанных со знаниями. В ней вводится понятие «сообществ практиков» (communities of practice) и анализируются их отличия от других форм групповой работы. Основная трудность в работе с сообществами практиков в организации заключается в том, что по своей природе они являются неформальными, самоорганизующимися объединениями, не терпящими грубого регулирования или вмешательства. Каким же образом некоторым организациям удастся успешно культивировать такие сообщества? Авторы описывают возможные подходы к решению этой проблемы.

Если указанные выше вопросы касаются практически любых работников различных организаций, то следующие два материала обсуждают проблематику управления особой группой сотрудников — так называемыми работниками интеллектуального труда, сотрудниками, знания и навыки которых являются основным «инструментом» их трудовой деятельности. Многие авторы указывают, что это — особый тип работников, который значительно отличается от «традиционной» рабочей силы (см., напр.: [Scarborough, 1999]). Тот факт, что, по оценкам ряда авторов [Rajan, Lank, Chapple, 1998], доля таких специалистов составляет не менее 20–30% всего работающего населения (по крайней мере, в развитых странах) и постоянно растет, только добавляет актуальности обсуждению проблематики управления этой группой работников. Однако, несмотря на то что термин «работник интеллектуального труда» имеет уже полувековую историю обсуждения [Drucker, 1959] и активно используется в современной литературе по управлению, согласованного понимания, кто же относится к этой группе сотрудников и в чем же состоит специфика управления ими, до сих пор нет [Joseph, 2005]. В предлагаемой читателю статье Э. Келлоуэй и Дж. Барлинг «Работа со знаниями как форма организационного

поведения» (2000) на основе критического анализа различных подходов к пониманию феномена работников интеллектуального труда предпринята попытка сформулировать авторский ответ на эти вопросы. По мнению авторов, эффективность работы со знаниями в организации зависит не только от высокого уровня подготовки ее сотрудников, но и от мотивации их к такой работе и возможности заниматься ею, и эти три условия должны выполняться одновременно.

Завершает раздел классическая статья К. Арджириса, гуру в сфере организационного научения, «Как научить ученого учиться?» (1991), посвященная тому, как наладить этот процесс в организации, состоящей из «профессионалов». Хотя Арджирис и не использует термин «работники интеллектуального труда», мы предполагаем, что его «профессионалов» — сотрудников с высоким уровнем образования и профессионального опыта — можно отнести именно к этой категории. Статья рассказывает, в чем специфика их научения и какие психологические барьеры ему препятствуют. Среди других интересных, на наш взгляд, работ, посвященных человеческому фактору в управлении знаниями, можно отметить статьи Кабреры и соавторов [Cabrera et al., 2006] о факторах, определяющих вовлеченность индивида в процессы распространения знаний, Лепака и Снелла [Lepak, Snell, 1999] о классификации человеческих ресурсов компании в зависимости от знаний, которыми они обладают, и работы Амабайл [Amabile, 1997] и Хендрикса и Сузы [Hendriks, Sousa, 2006] о проблемах мотивации к участию в работе со знаниями.

Как мы уже упоминали выше, проблематика управления знаниями в последнее десятилетие является одной из наиболее «модных» как среди теоретиков, так и среди практиков управления. С одной стороны, действительно трудно переоценить значимость управления знаниями для конкурентоспособности современных компаний — в том числе материалы данной хрестоматии содержат ясные аргументы по этому поводу. С другой стороны, необходимо признать, что знания — столь сложный феномен, а управление знаниями — столь молодое направление управленческой науки, что его концептуальные основы еще только формируются и далеки от стройности и непротиворечивости. У нас еще гораздо больше вопросов об управлении знаниями в компаниях, чем ответов на них. Кроме того, на волне энтузиазма и моды вокруг управления знаниями необходимо не забывать о том, что любой управленческий инструмент имеет свои ограничения и пределы применимости, без понимания которых невозможно действительно эффективное его использование. Именно на эти вопросы мы хотели обратить

внимание читателя, завершая его знакомство с современными публикациями по управлению знаниями разделом «*Управление знаниями: проблемы и противоречия*».

Учитывая огромную популярность и интенсивную цитируемость концепции создания организационного знания И. Нонаки (см. статьи Нонака (1991) и Нонака, Конно (1998), представленные в хрестоматии), нам показалось важным познакомить читателя с критическим взглядом на эту теорию. М. Глисби и Н. Гольден (2003) в своей статье «Контекстуальные ограничения в теории управления знаниями: культурные корни „компании — создателя знаний“ Нонаки» показывают, что целый ряд базовых предпосылок, на которые опирается спиралевидная модель создания знаний Нонаки, тесно связаны со специфической культурной средой Японии и потому выполняются далеко не во всем мире. Соответственно, эти авторы выдвигают тезис о том, что данная модель в изначальном виде не универсальна и для ее эффективного применения в других странах необходима ее существенная адаптация. Читателю, желающему основательнее познакомиться с влиянием кросс-культурного фактора на управление знаниями, можно рекомендовать работу Явидана с соавторами [Javidan et al., 2005].

Критический же обзор М. Олвессона и Д. Карремана «Странная парочка, или что скрывается за любопытным понятием „управление знаниями“» (2001) не фокусируется на какой-то конкретной теории управления знаниями, а затрагивает в целом концептуальные основы этого направления управленческой дискуссии. На основе обширного анализа литературы авторы показывают, насколько неясные и спорные формулировки используются для определения основных понятий управления знаниями — «знание» и «управление», и предлагают свою типологию разных подходов к управлению знаниями. В завершение Олвессон и Карреман подводят к провокационному выводу о том, что сам термин «управление знаниями» не корректен, т. к. знаниями далеко не всегда можно управлять. Читателю, заинтересовавшемуся критическими обсуждениями проблематики управления знаниями, можно порекомендовать познакомиться с такими работами, как [De Long, Seemann, 2000; Swan, Scarbrough, 2001; Wilson, 2002; Andriessen, 2007].

Таким образом, мы постарались представить читателю логику, на которую мы опирались, подбирая и компонова материал для данной книги, кратко обозначить основные вопросы, обсуждаемые в рамках данного издания, а также подсказать, что можно почитать по отдельным вопросам за его пределами. Мы надеемся, что этот обзор поможет вам сориентироваться в этой книге, которую можно читать по-разному — от начала до конца, чтобы получить, на наш

взгляд, достаточно целостное представление об организационном направлении управления знаниями, или выборочно, в зависимости от того, какой вопрос управления знаниями актуален для вас именно сегодня.

* * *

Мы отмечаем появление в России более серьезного, качественного интереса к вопросам управления знаниями. Постепенно преодолеваются детские болезни вроде увлечения технологическими «панацеями» для извлечения и сохранения знаний или штурмовщины «даешь УЗ в два года». Выходит все больше специальной литературы (см., напр.: [Мильнер, 2003; Управление знаниями, 2006; Мариничева, 2008]), в бизнес-школах появились курсы по управлению знаниями. Осваивается лексика, применяемая в этой сфере (здесь хотелось бы обратить внимание читателя на глоссарий в конце этой книги). И мы надеемся, что данная хрестоматия также внесет свой вклад в развитие теории и практики управления знаниями в нашей стране, в российских компаниях.

В завершение хотелось бы отметить, что над этой хрестоматией работала целая команда замечательных профессионалов. Мы хотим поблагодарить их за этот вклад — и в особенности Максима Сторчевого, за ценные замечания и советы. Однако вся ответственность за возможные ошибки и неточности лежит на нас.

Желаем вам успехов в управлении знаниями.

*Татьяна Андреева и Татьяна Гутникова,
Санкт-Петербург — Москва*

Литература

- Андреева Т. Е. 2007. Феномен «работник интеллектуального труда»: попытка определения. *Вестник СПбГУ, серия «Менеджмент»* (4): 32–49.
- Арджирис К. 2004. *Организационное научение*. ИНФРА-М.
- Гутникова Т. 2001. Управляя знаниями, не забывайте о людях. *Менеджмент сегодня* (4): 52–55.
- Гутникова Т. 2003. Руководители и управление знанием. Роль руководителей в создании атмосферы доверия. *Менеджмент сегодня* (2): 2–5.
- Иноземцев В. Л. 2000. *Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы*. М.: Логос.
- Макарова Н. В. (ред.), Бройдо В. Л., Гаврилова Т. А. и др. 2006. *Информатика: Учебник*. М., Финансы и статистика.
- Мариничева М. 2008. *Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков*. М.: Альпина Бизнес Букс.

- Мильнер Б.З. 2006. *Управление знаниями в корпорациях*. М.: Дело.
- Сенге П. 2003. *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес.
- Управление знаниями. Серия: Классика Harvard Business Review, Антология*. 2006. Альпина Бизнес Букс.
- Филонович С.Р. 2005. О судьбах классики. *Российский журнал менеджмента* 3 (4): 141–146.
- Amabile T.M. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40 (1): 39–58.
- Andriessen D. 2007. Knowledge as love; how metaphors direct the way we manage knowledge in organizations. Paper presented at the 5th Critical Management Society conference, 11–13 July, Manchester, UK. Online. Available from: <http://www.weightlesswealth.com/Publications%20and%20downloads.htm#theme4>
- Blackler F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies* 16 (6): 1020–1046.
- Bontis N. 2001. CKO wanted — evangelical skills necessary: a review of the chief knowledge officer position. *Knowledge & Process Management* 8 (1): 29–38.
- Cabrera B., Cabrera E.F. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies* 23 (5): 687–710.
- Cabrera B., Collins W.C., Salgado J.F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management* 17 (2): 245–264.
- Chesbrough H.W., Teece D.J. 2002. Organizing for innovation: when is virtual virtuous? *Harvard Business Review* 80 (8): 127–135. (Перевод: Г.У. Чезборо. Д.Дж. Тис. 2003. Организационные формы инноваций: когда виртуальная корпорация эффективна? *Российский журнал менеджмента* 1 (1)).
- Cohen W.M., Levinthal D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Christensen P.H. 2005. Facilitating knowledge sharing – conceptual framework. Copenhagen Business School, Working paper # SMG WP 4/2005.
- De Long D., Seemann P. 2000. Confronting conceptual confusion and conflict in knowledge management. *Organizational Dynamics* 29 (1): 33–44.
- Drucker P.F. 1959. *The Landmarks of Tomorrow*. London: Heinemann.
- Drucker P.F. 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review* 41 (2): 79–94.
- Drucker P.F. 2002. *Managing in the next society*. Butterworth Heinemann.
- Drucker P.F. *Post-capitalist society*. 1993.
- Flood P.C., Turner T., Ramamoorthy N., Pearson J. 2001. Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the

high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7): 1152–1165.

Gomez-Perez A., Benjamins R. (eds). 2002. *Knowledge Engineering and Knowledge Management. Ontologies and the Semantic Web*. Springer Verlag.

Hansen M.T., Mors M.L., Lovas B. 2005. Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal* 48 (5): 776–793.

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review* 77 (2): 106–116.

Hedlund G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal* 15 (5): 73–90.

Hendriks P., Sousa C. 2006. Motivation for knowledge work. In: Schwartz D.G. (ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey (PA): Idea Group Publishing; 656–664. Online. Available from: <http://oase.uci.ru.nl/~hendriks/Hendriks%20Sousa%202006%20Motivation%20for%20Knowledge%20Work.pdf>.

Holsapple C.W. 2004. Knowledge and Its Attributes. In: *Handbook on Knowledge Management 1*. Knowledge Matters: 165–188.

Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal* 48 (6): 999–1015.

Javidan M., Stahl G.K., Brodbeck F., Wilderom C.P.M. 2005. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive* 19 (2): 59–76.

Joseph R. 2005. The knowledge worker: a metaphor in search of a meaning? In: Rooney D., Hearn G., Ninan A. (eds). *Handbook on the knowledge economy*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham; 245–254.

Kogut B., Zander U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397. (Перевод: Когут Б., Зандер У. 2004. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий. *Российский журнал менеджмента* 2 (1).)

Lane P.J., Lubatkin M. 1998. Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal* 19 (5): 461–476.

Lepak D.P., Snell S. 1999. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24 (1): 31–48.

March J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1): 71–86. (Перевод: Марч Дж. Дж. 2005. Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении. *Российский журнал менеджмента* 3 (4).)

McDermott R. 1999. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review* 41 (4): 103–117.

Mezgar I. (ed.) 2006. *Integration of ICT in smart organizations*. Idea Group Publishing.

Nonaka I. 1991. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69 (6): 96–104.

Rajan A., Lank E., Chapple K. 1998. *Good practices in knowledge creation and exchange*. Tunbridge Wells, Create.

Scarbrough H. 1999. Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers. *Technology Analysis & Strategic Management* 11 (1): 5–16.

Spender J.-C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 45–62.

Storey J. 2005. Human resource policies for knowledge work. In: Ray T., Quintas P., Little S. (eds). *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Sage, London: 199–219.

Swan J., Scarbrough H. 2001. Knowledge management: concepts and controversies. *Journal of Management Studies* 38 (7): 913–921.

Szulanski G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17: 27–43.

Szulanski G., Winter S. 2002. Getting it right the second time. *Harvard Business Review* 80 (1): 62–69.

Teece D. J. 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3): 55–79. (Перевод: Тис Д. Дж. 2004. Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы. *Российский журнал менеджмента* 2 (1).)

Tsoukas H. 1994. Refining common sense: types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies* 31 (6): 761–780.

Weick K. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* 9 (5): 543–555.

Wiig K.M. 1986. Management of knowledge: perspectives of a new opportunity. Conference on Expert Systems (ILO, Gottlieb Duttweiler Institute, Rüschlikon/Zürich).

Wilson T.D. 2002. The nonsense of «knowledge management», *Information Research* 8 (1).

Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18 (2): 293–321.

Zahra S.A., George G. 2002. Absorptive capacity: a review reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27 (2): 185–203.