

М. Митричева*

ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ¹



Термин Knowledge Management (управление знаниями) вошел в современную практику недавно, но сама проблема управления знаниями с содержательной точки зрения рассматривается уже давно, и в первую очередь, в философии.

Практическая потребность знать что-то и, в особенности, обладать экспертным знанием и операционным пониманием (то есть пониманием ситуации) родилась еще во времена первого сражения за выживание и вполне возможно имеет биологические основы. Управление практическим знанием изначально было (а в некоторой степени является и сейчас) неявным и несистематичным. Тем не менее, в истории есть примеры системного и прагматичного подхода к управлению знаниями, в частности знаниями работников – это цеховые гильдии и система наставничества в Средние века. Однако, при этом не было интеграции практических выводов по знанию с научными, религиозными и другими взглядами. И до сих пор во многом они остаются раздельными, несистематизированными. [8]

Наш современный взгляд на знание, в частности на КМ, в большинстве случаев довольно явно ориентирован на коммерческую эффективность, и учитываются, в первую очередь, аспекты управления бизнесом. Однако, существует понимание того, что для достижения эффективного поведения, требуемого для получения конкурентного преимущества, нужно рассматривать человека в целом. Мы должны учитывать процесс познания, мотивацию, личное удовлетворение, чувство безопасности и многие другие факторы. А в перспективе потенциал КМ необходимо распространить на общество в целом. Другими словами, помимо управленческих наук для всестороннего изучения данной проблемы требуется рассматривать также философские и методологические концепции.

Существуют различные определения КМ, что свидетельствует о разнообразии подходов к данной концепции.

Так, обобщенное определение по И. Нонаке, Дж.Б. Куинну, Т. Давенпорту представляет КМ как процесс сбора коллективного опыта и знаний в организации и использование их для содействия инновациям через постоянный процесс организационного обучения. [7]

Карл Вииг определяет КМ как управление корпоративным знанием с целью улучшения характеристик организационной деятельности посредством предоставления возможности для организации действовать разумно и правильно (intelligent acting). [8]

КМ – это процесс, который позволяет организации находить, собирать, организовывать, распространять и передавать важную информацию, знания и опыт (компетенцию), необходимые для решения проблем, для динамичного обучения, стратегического планирования и принятия решений. [4]

* Митричева Мария – аспирантка факультета государственного управления.

¹ Управление знаниями – перевод с англ. Knowledge Management [КМ] (поскольку сокращение УЗ не является и вероятно не будет устойчивой для российской терминологии, поэтому далее в тексте используется сокращение КМ).

По мнению компании Хегох, КМ заключается в создании условий для активной (thriving) работы и развития обучающегося окружения, которые способствуют непрерывному сбору, систематизации, созданию и постоянному использованию организационного и личного знания.

Существует и такое определение, которое можно считать производным от двух определений: определения менеджмента и определения знания [2]. КМ – это достижение организационных целей посредством стратегически нацеленной мотивации и стимулирования работников (в том числе и работников в сфере знания) в развитии, расширении и использовании своих способностей по интерпретации данных и информации через процесс придания смысла этим данным и информации (с помощью опыта, умений, культуры, личных качеств, характера, эмоциональных факторов, имеющейся в наличии информации и т.д.)

В настоящее время взгляд на КМ развивается не только благодаря коммерческим потребностям (потребностям бизнеса). Практический, часто неявный, аспект КМ заключается в том, что эффективное поведение человека требует делегирования интеллектуальных заданий и полномочий индивидам, которые обладают требуемыми знаниями и правами. Можно утверждать, что КМ в современном понимании стало возможным только сейчас, так как довольно высок уровень образования работников. С этой точки зрения КМ представляет эволюцию по направлению к личной и интеллектуальной свободе. [8]

Если ранее действовал принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в современном, в первую очередь информационном, обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими». [9]

Чтобы наиболее полно представить себе современную концепцию КМ, необходимо изучать историю ее развития.

Возникновение понятия «явное знание» и введение термина «Knowledge Management» в теорию и практику управления в 1980-х годах было не случайным. Хотя это происходило постепенно и часто наталкивалось на сомнения и неуверенность менеджеров, это был естественный ход развития, вызванный сочетанием многих факторов. Тенденции, которые привели к современному пониманию КМ, относятся ко многим областям: экономика, управленческие науки (в том числе «рационализация работы» Тейлора, Total Quality Management, теория обучающейся организации), теория бизнеса, теория организации, теории познания и психология, искусственный интеллект и др. [8]

Термин «управление знаниями (Knowledge Management)» вошел в лексикон всерьез и надолго в 1980-е гг. Чтобы обеспечить технологическую основу управления знаниями, консорциум компаний США начал в 1989 г. Инициативу Управления Активами Знаний. В специализированных журналах, таких как Sloan Management Review, Organizational Science, Harvard Business Review и других, начали появляться статьи по КМ. Были опубликованы первые книги по организационному обучению и управлению знаниями (например, «Пятая дисциплина» Питера Сенджа, «Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего» Тайичи Сакайи). [1]

К 1990г. некоторые консалтинговые фирмы в сфере управления, а также часть широко известных американских, европейских и японских фирм, начали у себя внедрять программы управления знаниями. В популярной прессе тема управления знаниями была введена в оборот в 1991 году, когда в журнале Fortune была опубликована статья Тома Стюарта «Сила ума». До середины 1990-х инициативы КМ бурно развивались, частично благодаря Интернет. Международная сеть по КМ (IKMN), которая возникла в Европе в 1989 году, вышла в интернет в 1994 году, и скоро к ней

присоединились американский форум по КМ и другие группы, а также архивы публикаций по теме управления знаниями. Увеличивалось число управленческих конференций и семинаров по данной тематике. [1]

КМ, которое начало рассматриваться как наиболее предпочтительная альтернатива в противовес не совсем успешным TQM и реинжинирингу, стало одним из активно развиваемых направлений в таких крупных консалтинговых компаниях как Ernst&Young, Arthur Andersen, Booz-Allen&Hamilton. Помимо этого, отдельные профессиональные организации, работающие в таких связанных с КМ отраслях как бенчмаркинг, «лучшие практики»², риск-менеджмент, менеджмент изменений, начали изучать области КМ, смежные с их отраслями специальных знаний. [1]

Итак, КМ стали осознавать как некий отдельный объект изучения, сферу действия, дисциплину, что привело к его детальному исследованию³.

Рассмотрим основные подходы к истории и типологии КМ. Существует множество подходов и классификаций КМ. Условно их можно разбить на следующие три подхода: деятельностный, пространственно-модальный и функциональный.

Основанием выделения деятельностного подхода являются различные аспекты деятельности в рамках парадигмы КМ.

Прежде всего, это классификация, разработанная Йогешем Малхотра. [6] В рамках бизнес-модели исследователь выделяет основные модели КМ: традиционную, информационно-процессную, смыслообразующую и мягкую-жесткую.

Традиционная организационная бизнес-модель основывается на заранее разработанных, уточненных и согласованных планах и целях и направлена на оптимизацию и увеличение эффективности. Организационные информационные системы, также как и системы производства и контроля, базируются на такой же парадигме (рутинизация процесса постановки и достижения организационных целей для увеличения эффективности). В основе - явное, согласованное, непротиворечивое, практически неизменное знание. Причем, это именно информационные системы, а не системы, основанные на знании.

В настоящее время доминирует информационно-процессный (технологический) подход к управлению знаниями.

Основные предпосылки возникновения данного подхода состоят в том, что бизнес окружение изменялось медленно; продукты, услуги и соответствующие ключевые компетенции обладали продолжительным жизненным циклом; организационные и промышленные границы были четко обозначены; а будущее было предсказуемым.

Относительно структурированные и предсказуемые бизнес и конкурентное окружение фирм нацеливало их на экономию на масштабе.

Сам этот подход прошел в своем развитии три фазы:

- автоматизация (цель: увеличить эффективность операций);
- рационализация процедур (цель: упрощение, модернизация процедур, устранение очевидных узких мест, которые были вскрыты автоматизацией);
- реинжиниринг (то есть радикальное переконструирование бизнес-процессов на основе внедрения и использования информационной технологии).

Информационно-процессный подход базируется на предположении, что адаптивное функционирование организации может быть основано на явном знании индивидов, которое можно заархивировать в корпоративных базах данных и репозиториях знаний, основанных на использовании ИТ (information technologies –

² «лучшие практики» (с англ. best practices) – передовой опыт.

³ См. также [12].

информационные технологии). По мнению Линды Эпплгейт: «Только сами информационные системы – но не люди – могут стать стабильной структурой организации. Люди могут приходить и уходить, но их ценный опыт будет инкорпорирован в системы, которые помогут им и их приемникам в управлении бизнесом». То есть организационная память прошлого компании воспринимается как надежное средство предсказания изменений бизнес-окружения (знание о прошлом для управления будущим действием).

Информационно-процессная парадигма управления знаниями (основные характеристики) [6]:

- Информационно-процессная модель базируется на детерминистском предположении о предсказуемости будущего.
- Процесс сбора, организации, классификации и распространения информации в компании организован так, чтобы сделать требуемую информацию доступной.
- Политика, процедуры и технологии используются для функционирования постоянно обновляющихся взаимосвязанных сетевых баз данных.
- Компании используют технологии для выявления и организации (то есть экстернализации) знания, находящегося в умах сотрудников компании, чтобы оно стало доступным по всей организации. Цель заключается в переводе знания, которое необходимо сотрудникам организации, в центральный репозиторий, его фильтрация для получения «ценного остатка».
- IT управления знаниями занимается организацией и анализом информации в компьютерных базах данных компании с целью распределить знания по всей компании в противовес такой практике, когда знание находится только в том подразделении, в котором оно создано, и соответственно недоступно для других сотрудников.
- Идентификация категорий знаний, необходимых для поддержки общей стратегии бизнеса, оценка текущего состояния знаний компании и трансформация текущей базы знаний в более мощную и обновленную происходят за счет заполнения разрывов – пробелов в знаниях. Но при этом отсутствует необходимый элемент – распределение полученных знаний среди стейкхолдеров⁴.
- Сочетание индексирования, поиска и push-технологий⁵ помогает в организации данных, которые находятся во множественных источниках, и в доставке только нужной, необходимой пользователям информации.
- Управление знаниями в целом организует и делает доступным ноу-хау там и тогда, где это необходимо. Ноу-хау включает процессы, процедуры, патенты, формулы, «лучшие практики», прогнозы. С технологической точки зрения, основными средствами хранения и распределения этого знания являются внутренние сети (интранет), ПО для групповой работы, хранилища данных, сети, видеоконференции и т.п.
- Понимание взаимосвязей между данными, идентификация и документация правил управления данными, проверка точности данных и поддержка их взаимосвязи и интегративности (целостности) – одна из основных задач.

В целом, такой подход к знанию базируется на его статическом и объектном понимании, концентрируется на технических мелочах, в то же время не учитывает то, как фактически, реально в организации люди получают, распределяют и создают новое знание, то есть игнорируется человеческий аспект создания организационного знания.

⁴ Стейкхолдеры (от англ. stakeholders) – «держатели интереса»; отдельные лица, группы, организации, которые заинтересованы (положительно или отрицательно) в успехе организации/проекта.

⁵ Push-технологии – технологии, обеспечивающие доставку некоторых данных пользователю (клиенту) без его активного участия.

Смыслообразующая (sense-making) парадигма управления знаниями базируется на убеждении, что «знание находится в человеке (или более узкое понятие – в пользователе) и не является коллекцией информации... это то, как пользователь реагирует на данную информацию, которая имеет определенное значение для него» (по К.В. Черчману). То есть подчеркиваются человеческая природа создания знания, смысловые аспекты знания.

Человеческие аспекты создания и обновления знания. Технологии КМ, основанные на информационно-процессной модели, ограничены в своих возможностях создания нового знания или обновления уже существующего. Нет сомнения, что такие технологии обеспечивают нацеленное на оптимизацию и эффективность поведение, необходимое для высокой производительности и успеха в бизнес-окружении, которое характеризуется предсказуемыми и инкрементальными изменениями. Примеры КМ-технологий, основанных на информационно-процессной модели – это ERP-системы, которые базируются на интеграции высокого уровня. Однако, эти технологии не работают в условиях радикальных и непредсказуемых изменений, и не могут соответствующим образом модифицировать логику своего поведения. Пока информационные системы, на которых выстроены КМ-технологии, не обретут способность предсказания изменений и соответственно изменения своих базовых положений и принципов познания (heuristics), мы будем полагаться на людей в выполнении такой критически важной функции как самоадаптация и создание знания. Однако, информационные системы, которые смогут самостоятельно адаптировать свой прошлый опыт, основываясь на предсказании будущих изменений, все еще далеки от воплощения в реальности. Учитывая ограничения, заложенные в механистичной, запрограммированной природе технологии, человеческий аспект необходим даже для поддержания самого запрограммированного процесса познания (heuristics) (то есть запрограммированных процедур, базирующихся на предыдущих предположениях). Поэтому функция людей по обеспечению согласованности с реальностью (reality check) посредством постоянных опросов, интерпретации и пересмотра положений в основе информационной системы, предполагает возрастание важности своей роли в эру прерывистых (то есть непредсказуемых и резких) изменений. Человеческие аспекты создания и обновления знания, которые сложно, если вообще возможно, заменить КМ-технологиями, перечислены ниже:

- воображение и креативность, которые присущи человеческому уму;
- неуловимые, неявные аспекты создания знаний;
- субъективная и смыслообразующая основы знания;
- конструктивные аспекты создания и обновления знания.

Воображение и креативность: КМ-решения, которые институционализируют «лучшие практики» через встраивание их в информационную технологию могут повысить эффективность управления рутинными, линейными и предсказуемыми ситуациями в период стабильного или инкрементально изменяющегося окружения. Однако, когда эти изменения прерывисты, необходимо постоянное обновление базовых предпосылок. Информационно-процессная модель КМ лишена таких способностей, которые необходимы для постоянного обучения и неучения (unlearning), которое требуется в период коренных и резких изменений. Поэтому в условиях разнообразного, сложного и неопределенного окружения требуется большее проактивное вовлечение человеческого воображения и креативности для усиления внутреннего разнообразия организаций.

Неуловимые, неявные аспекты создания знания. Информационно-процессная модель КМ игнорирует неявное знание, глубоко скрытое в индивидуальном опыте и действиях, идеалах, ценностях, эмоциях. Парадокс состоит в том, что хотя неявное

знание находится в основе создания организационного знания, в то же время его природа в высшей степени индивидуальна, трудно формализуема и сложна для коммуникативной передачи. И. Нонака и Х. Такеучи (1995) утверждают, что знание создается четырьмя способами:

- социализация: переход от неявного к неявному знанию;
- экстернализация: от неявного к явному знанию;
- комбинирование: от явного к явному;
- интернализация: от явного к неявному знанию.

И соответственно выстраивается «спираль знаний»: от социализации к экстернализации, далее к комбинированию и, наконец, к интернализации. Затем этот цикл начинается заново. Вернее, он и не прекращается, а постоянно воспроизводится.

Но возвращаясь к модели КМ. Доминирующая (информационно-процессная) модель исследовательских систем ограничена в своей полезности в процессе социализации, поскольку не поощряет в достаточной мере обмен опытом, который необходим для согласования мыслительных процессов разных людей. Но благодаря своей способности конвертировать неявное знание в явные формы, такие как метафоры, аналогии и модели, она может иметь некоторую полезность в экстернализации. Эта полезность, однако, ограничена в способности поддерживать диалог и создавать коллективный образ (видение). Настоящая модель исследовательской системы, по-видимому, может играть большую роль в комбинировании, что включает соединение различных частей явного знания, и в интернализации, что включает трансфер знания посредством вербалики (то есть слов) либо через документы, инструкции и т.п. Для развития же более богатой концепции КМ необходимо более полное признание значения неявного знания и соответствующих человеческих аспектов, таких как идеалы, ценности и эмоции.

Субъективная и смыслообразующая основы знания. Неопределенное окружение требует интерпретации новых событий и постоянных реинтерпретации и анализа положений базовых наличных практик. Однако, информационно-процессная модель КМ в значительной степени игнорирует такой важный аспект как построение смысла, также как и его переходную и неясную, неопределенную природу. Заранее определенная и воспринимаемая как само собой разумеющаяся интерпретация знания, которая заложена в организационной памяти, работает против генерирования многочисленных и противоречивых точек зрения, необходимых для адаптации в слабо-структурированном окружении. Упрощение контекстуальной информации для хранения в IT-репозиториях работает против сохранения сложности многочисленных точек зрения. Институционализация определений и интерпретаций событий и проблем работает против обмена и диалога между различными перспективами. До некоторой степени сегодняшние КМ-технологии, базирующиеся на способности коммуницировать метафоры, аналогии и истории, используя мультимедийные технологии, могут предложить некоторую репрезентативность и коммуницирование смысла. Однако, необходим в большей степени центрированный на человеке взгляд на создание знания для достижения интерпретационной, субъективной и смыслообразующей природы создания знания.

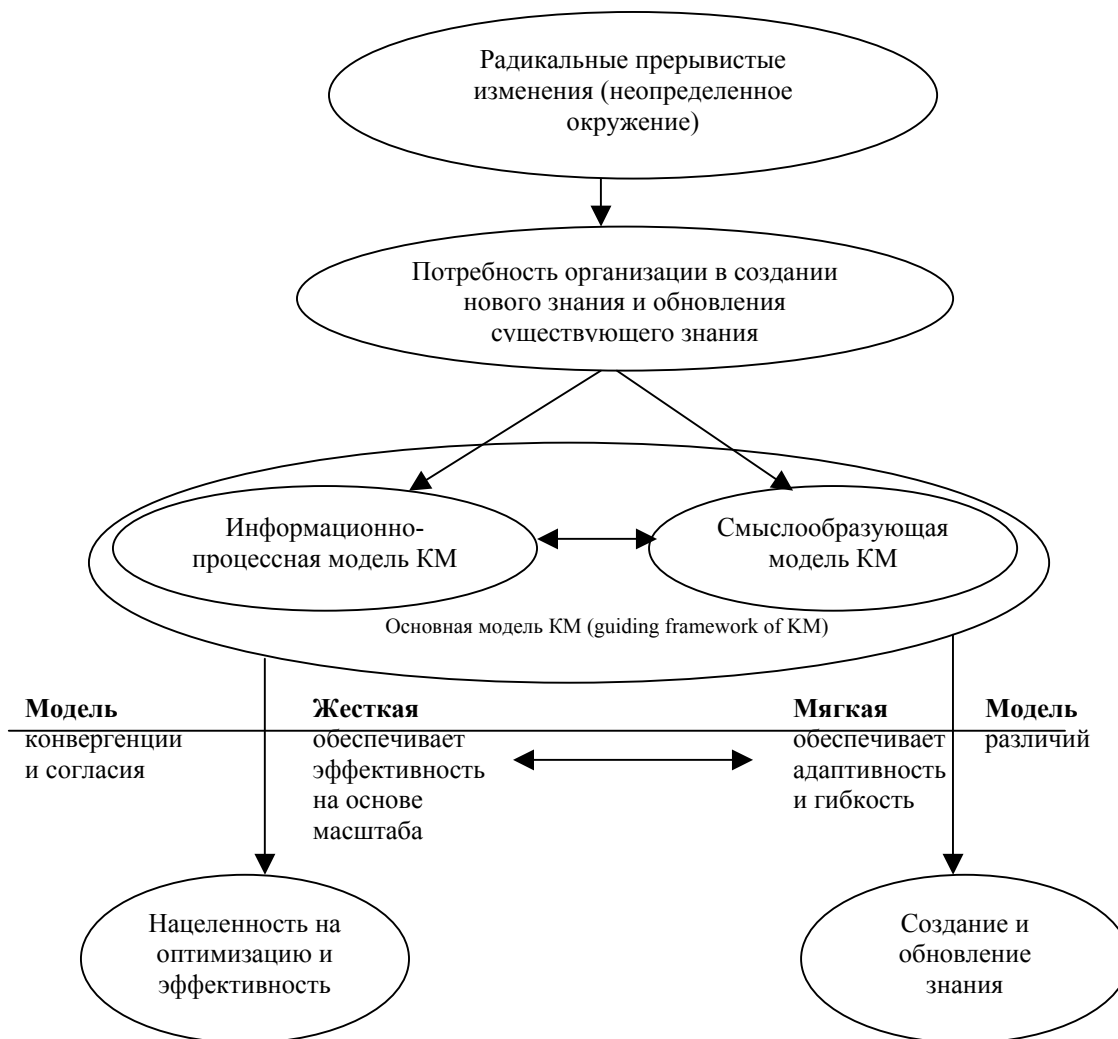
Конструктивные аспекты создания и обновления знания. Информационно-процессная модель КМ игнорирует конструктивную природу создания знания, а вместо этого предполагает заранее уточненное значение запоминаемых «лучших практик», свободных от неясности, двусмысленности и противоречивости. Она игнорирует важный процесс, который переводит информацию в смысл и действия, что необходимо для понимания деятельности, основанной на знании. Для большинства плохо структурированных ситуаций трудно обеспечить уникальную и единственную

интерпретацию «лучших практик», содержащихся в информационных репозиториях, поскольку знание создается индивидами в процессе использования этих данных.

Даже если заранее уточненные интерпретации могут быть возможными, они мало помогут, когда потребуются обновленные либо совершенно другие решения. Интересно, что конструктивный аспект создания знания – это также способствование развитию многочисленных интерпретаций, которые могут усилить организационную способность предвидения прерывистых изменений.

Итак, сочетание преимуществ информационно-процессной парадигмы с предлагаемой смыслообразующей моделью КМ способствует процессу создания организационного знания, который с одной стороны партисипативный (participative), а с другой – предсказательный (anticipative). В противовес формальному, рациональному, основанному на правилах и процедурах, пошаговому подходу, эта модель устанавливает набор базовых принципов, чтобы помочь людям понять «не то, как это должно быть сделано», но «как понять, что подойдет в ситуации, в которой мы оказались» (по Р.М. Кантер). Эта модель предполагает, по словам Маргарет Уитби, существование «только нескольких правил, некоторой специфической информации и огромной свободы». [6] В общем виде, предложенная мягкая-жесткая модель КМ представлена на рис.1.

Рис. 1. Управление знаниями для бизнес-модели инноваций [6]



Соединяя сильные стороны систем, нацеленных на согласие (согласованность), и систем, основанных на различиях, предлагаемая мягкая-жесткая модель представляет комбинацию гибкости, адаптивности и в то же время обеспечивает эффективность существующей архитектуры технологии. Такие системы мягкие в том смысле, что они обеспечивают постоянную проверку положений в основе «лучших практик» и реинтерпретацию данной информации. Такие системы жесткие в том смысле, что они способствуют эффективности, основываясь на распространении «лучших практик». КМ-системы, основанные на предложенной модели, не полностью игнорируют понятие «лучшие практики» само по себе, но полагаются на постоянное создание и реконструкцию таких практик как динамичный и продолжающийся процесс. Такие мягкие-жесткие КМ-системы будут необходимы для обеспечения не только идентификации и распространения «лучших практик», но также для постоянного изучения и проверки этих практик. То есть, они будут включать процесс постоянной проверки адекватности «лучших практик», учитывая изменяющиеся положения бизнес-окружения. Такие системы должны будут содержать процессы обучения и неучения (unlearning). Эти одновременные процессы необходимы для обеспечения эффективной оптимизации, основанной на существующих «лучших практиках», при этом обеспечивая постоянное изучение и проверку этих практик, их актуальности.

Некоторые эксперты по управлению изучают отдельные аспекты предложенной смыслообразующей модели КМ в терминах сдвига от традиционного упора на процессы транзакций, интегрированной логистики и рабочих потоков к системам, которые поддерживают компетенции по созданию коммуникации, сетей, объединяющих людей (people network), построение доверия и обучение на рабочем месте (on-the-job learning). Многие такие критические факторы успеха (КФУ) КМ требуют более богатого понимания поведения человека в терминах его восприятия жизни, обучения и работы в кибер-окружении, опосредованном технологиями. Потребность в лучшем понимании человеческих факторов в основе эффективности КМ-технологии подтверждается также наблюдением неформальных виртуальных сообществ практик по обмену знаниями, которые с течением времени развиваются в различные Net-бизнесы (бизнесы в сети) и соответствующие инновационные бизнес-модели. В большинстве таких кибер-сообществ успех, эффективность и устойчивость часто поддерживаются и двигаются высокотехнологичным окружением.

Таким образом, предложенная в рамках бизнес-модели инноваций модель КМ базируется на синергии информационно-процессной мощности информационных технологий и смыслообразующих способностей человека. [6]

Помимо данной классификации, существует и такая типология подходов к КМ, которая имеет значительное сходство с предложенной выше классификацией.

Р. Барклай и Ф. Мюррей предложили следующие три подхода к КМ: механистический, культурный/поведенческий и системный. [1]

Механистический подход к КМ (упор на применение технологий и ресурсов).

Основные положения подхода состоят в следующем:

- главное – обеспечить лучший доступ к информации, включая различные методы доступа и повторного использования документов, например, гипер-текстовые ссылки, базы данных, полнотекстовый поиск и т.д.,
- ключевые решения – сетевая технология в общем (особенно, интранет) и ПО для групповой работы (groupware) в частности,
- убеждение, что в целом, технология и ясный объем информации будут работать.

Такой подход сравнительно легко применить, поскольку техника и технология знакомы и легки для понимания. Помимо этого, понимается важность расширенного

доступа к корпоративным интеллектуальным ресурсам. Но неясно, важен ли для бизнес-деятельности доступ сам по себе, особенно когда объемы новой информации увеличиваются. До тех пор пока данный подход к КМ не инкорпорирует методы оценки и использования кумулятивного опыта, чистый результат может не быть позитивным, а влияние внедрения технологии не будет поддаваться измерению с точки зрения традиционных «бумажных» моделей.

Культурный/поведенческий подход к КМ зарождается в рамках реинжиниринга и менеджмента изменений. Он относится к «проблеме знаний» (knowledge problem)⁶ как управленческой. Технология (то есть технологический подход) – хотя существенно необходима для управления явными ресурсами знаний – не является абсолютным решением. Данный же подход концентрируется либо на инновациях и креативности (теория обучающейся организации), а не на использовании существующих явных ресурсов, либо на том, чтобы сделать операционное (рабочее) знание явным.

Основные положения данного подхода заключаются в следующем:

- организационные поведение и культура требуют существенного изменения, иначе в современном информационно-насыщенном окружении организации могут начать действовать дисфункционально по отношению к бизнес-целям,
- организационное поведение и культура могут быть изменены, в то время как традиционная технология и методы решения «проблемы знания» достигли своих пределов эффективности,
- важны процессы, а не технология,
- ничего не произойдет и не изменится, пока этому не поспособствует менеджер.

Факторы организационной культуры, влияющие на организационные изменения, недооценены, а решения в сфере оргкультуры и поведения имеют свои плюсы. Но взаимосвязь причина-результат между стратегией организационной культуры и прибыльностью бизнеса не совсем ясна, поскольку может иметь место «Хоуторнский эффект»⁷ и потому, что мы не можем делать достаточно точные предсказания по таким сложным системам как бизнес-организации. Кроме того, позитивные результаты внедрения культурных/поведенческих стратегий могут не быть значительными, измеримыми, кумулятивными или повторимыми. Лишь время покажет, каковы влияние и результат внедрения данного подхода.

Системный подход к КМ сохраняет традиционную веру в рациональный анализ «проблемы знаний»: проблема может быть решена, но требуется новый взгляд на многие вещи.

Основные положения данного подхода:

- важны – достижение существенных результатов, а не процессы, или технология, или конкретное определение «знания»,

⁶ Дефицит знаний – неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций. Информационные проблемы – трудности, порождаемые неполным социально-экономическим знанием. В реальности дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны, и чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать эти проблемы одновременно. [11]

Экономическое понимание «проблемы знания» заключается в таком понятии как «информационная асимметрия» (один из изъянов рынка) и критике неоклассического подхода к производству и распределению благ.

⁷ Организация – это социальная система. «Хоуторнский эффект» - это условия, в которых новизна дела или интерес и дополнительное внимание к нему приводят к искаженному (чересчур благополучному) результату эксперимента.

Социальные и психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна (вывод Мэйо). [10]

- ресурсом нельзя управлять, пока он не смоделирован, а многие аспекты организационного знания могут быть смоделированы как явный ресурс,
- решения можно найти в различных дисциплинах и технологиях, а традиционные методы анализа могут быть использованы для переоценки природы работы, связанной со знаниями и для решения «проблемы знаний»,
- культурные аспекты важны, но их тоже надо оценивать с системной точки зрения. Сотрудники могут изменяться, а могут и не изменяться, но политика и практика работы несомненно должны быть изменены. И, кроме того, технология может быть успешно применена для решения самой «проблемы знаний»,
- КМ содержит важный компонент - управленческий, но это не деятельность или дисциплина, которая является прерогативой исключительно менеджеров.

Данный подход не содержит крайностей, но является синергией «плюсов» технологий и культуры.

Наконец, рассмотрим в рамках деятельностного подхода еще одну точку зрения.

Будущие направления развития КМ по Томасу Давенпорту (рассматриваются только в рамках бизнеса) [3].

КМ сначала развивалось в отраслях и функциях, которые связаны с продажей знаний – профессиональные услуги, фармацевтика, функции разработки и исследования (НИОКР). Уже совершенно ясно, что КМ быстро перемещается в другие отрасли и сферы, включая производство, финансовые услуги, даже правительственные и военные организации. В будущем ожидается, что каждая отрасль будет воспринимать себя в качестве знаниеемкой и будет приспосабливать подходы КМ фактически к каждому подразделению и каждой функции.

Параллельно с расширением сферы КМ в организации произойдет сдвиг в организационном отношении к данному вопросу. Первоначально упор был сделан на построение профессиональных способностей – специалист в КМ, формальные процедуры, отдельные навыки по КМ. Чтобы полностью институционализировать КМ, упор нужно делать на «любителей» – тех, чьи роли в организации связаны не непосредственно с КМ, а с выполнением своих служебных обязанностей. Нужно нанимать работников, учитывая их способности и мотивацию в сфере знаний, встроить деятельность, связанную с знаниями, в повседневные роли, а также создать культуру, в которой каждый работник воспринимает КМ как неотъемлемую часть своей работы.

Есть еще один аспект, который выделяет Т. Давенпорт. А именно, если и существует ограничение на успех КМ, то оно находится в сфере человеческого внимания. Одной из основных будущих проблем КМ будет менеджмент внимания: понимание того, как внимание распределено среди индивидов и организаций, знание того, как завладеть им наиболее эффективно для получения и распространения важной информации и знаний, использование технологии для получения, сохранения и защиты внимания. Внимание – это актив будущего бизнеса и одновременно самый редкий ресурс во многих организациях. В будущем все организации должны будут фокусироваться, помимо знаний и управления ими, также на внимании.

По мнению Т. Давенпорта, основной аспект успеха КМ – люди и эффективное управление ими. В будущем компании осознают, что наиболее ценным аспектом их организации является знание, которым они обладают, что знание создается и применяется только в умах людей. Технология может обеспечить помощь в КМ, но она тускнеет в сравнении с развитием культур, ориентированных на знание, с мотивацией индивидов делиться и применять полученное знание, а также со стимулированием каждого человека воспринимать свою работу с позиции эффективного КМ. «Управление знанием – это управление людьми, а управление людьми – это и есть

управление знаниями» – такая позиция Т. Давенпорта, очевидно, имеет много общего со смыслообразующей парадигмой.

Второй подход – пространственно-модальный – рассматривает поколения КМ в рамках не только бизнеса, но общества в целом, в рамках социума. Первая рассматриваемая в рамках данного подхода классификация, предложена А. Лазло и К.Кастро Лазло [5].

Первый период КМ (и соответственно первый тип КМ): в первой половине 20 века успешные компании улучшали внутренние процессы, поскольку необходимы были эффективные производственные и управленческие операции. Пример: научный менеджмент Тейлора.

Второй тип КМ (1980-е гг.): усилившаяся конкуренция и развитие экономики потребовали от организации обратить внимание на внешнее окружение компании (рынок, отрасль, клиент). То есть второй тип знаний был контекстуальным, использовались межорганизационные сравнения (бенчмаркинг) и «лучшие практики». Типичный пример: работа Майкла Портера по исследованию конкурентных преимуществ.

Третий тип КМ: идет дальше двух первых типов, вовлекая системное понимание социо-культурной и био-физической динамики глобального окружения, понимание того, как развиваются сложные динамические системы.

Назовем еще одну классификацию в рамках данного подхода [5].

М.В. МакЭлрой выделил первое поколение КМ (описывает «что есть» через выявление коллективного знания посредством технологий интеллектуального капитала, опирается на «лучшие практики») и второе поколение (отступает от существующих баз знаний, чтобы предложить то, «что может быть» через процессы обучения и инновации).

Итак, первое поколение КМ фокусировалось на распределении знаний – на том, как распределить существующее организационное знание, главным образом используя технологию. В противоположность, второе поколение КМ фокусируется на создании знаний – на том, как удовлетворить организационные потребности в новом знании, главным образом через процессы обучения и создания стоимости.

Другими словами, первое поколение – это копирование/имитация (стандарты и бенчмаркинг), а второе поколение – инновации. Второе поколение результат конвергенции первого поколения КМ, организационного обучения и теории сложных систем применительно к бизнесу.

По мнению П. Сенджа, процесс обучение стал одним из основных источников устойчивого конкурентного преимущества. Есть особый тип обучения, который ценен при создании знаний и инноваций: обучение через сотрудничество, которое было адаптировано в бизнесе как организационное обучение.

Организации – социально-динамичные системы (human activity systems), и соответственно отражают цели, ценности, ожидания и чувства людей, составляющих их. Сложные системы – это развивающиеся системы с самоорганизующейся динамикой. Их можно представить как организм способный к самосохранению, самообновлению и саморазвитию. Эти способности являются результатом эволюционного процесса самоорганизации на высших уровнях структурной и функциональной сложности. Изучение этих характеристик сложной развивающейся системы предлагает новые подходы к организационным и социальным стратегиями, структурам и процессам.

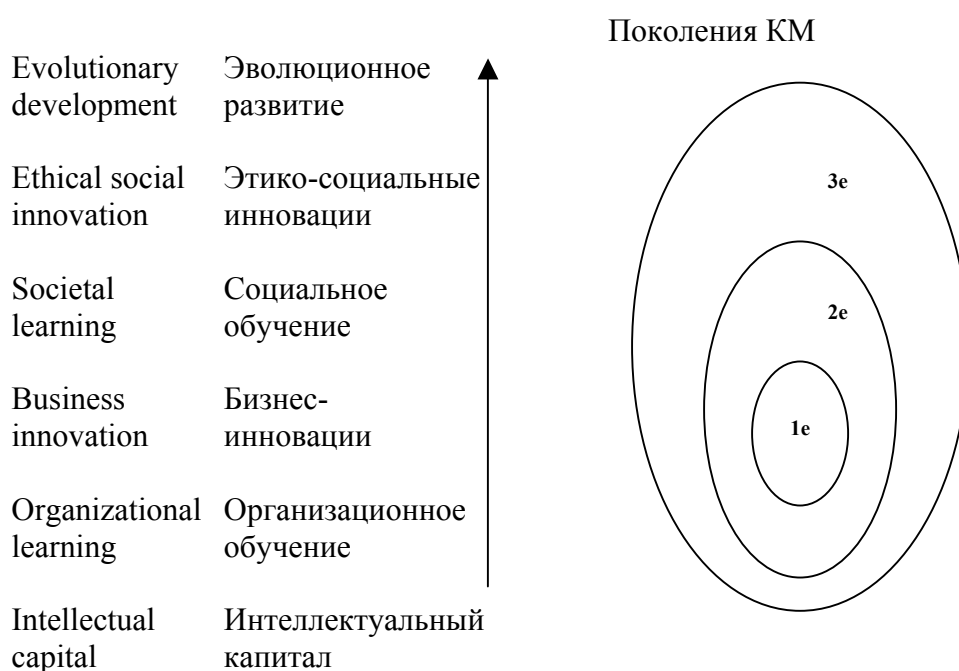
Третье поколение КМ [5]

Бизнес-знания третьего типа включают вопросы социо-экологической ответственности как части корпоративной стратегии. Причем мы говорим не об информации ради согласия, но о знаниях в целях инноваций.

В высоко взаимосвязанном мире область КМ стоит перед лицом вызова непосредственного и существенного вклада в улучшение общества, а не только развития конкурентных преимуществ бизнеса.

Итак, полагается, что третье поколение КМ не описательно, а нацелено на будущее. Это исследование того, что «должно быть», представленное как предложение принять участие в целенаправленном и сознательном развитии сферы КМ (рис.2).

Рисунок 2. Эволюция (развитие) КМ [5]



Третье поколение КМ необходимо не только в бизнесе. Но тем не менее оно соотносится, по мнению А. Лазло, с необходимостью бизнес-знаний третьего типа для поддержания развития бизнеса и создания концепции корпоративного гражданства (corporate citizenship).

Также как обучающиеся организации могут быть рассмотрены в качестве двигателей второго поколения КМ, эволюционные обучающиеся сообщества – в пределах корпораций, семей, некоммерческих организаций, школ, соседского окружения – двигатели эволюционных процессов обучения, которые поощряют индивидов и группы участвовать в совместном создании устойчивого и эволюционного будущего, то есть двигатели третьего поколения КМ.

Эволюционное обучающееся сообщество [5]

Когда человек становится частью социальной системы, большую часть знания, требуемого для выполнения его/ее функций, необходимо получать постоянно в каждодневных интеракциях, а кроме того через процессы обучения, созданные для передачи культурных ценностей и практик.

Обучение, исследование и диалог – это процессы необходимые для создания смысла. Эти процессы требуют таких качеств людей, как способность к обучению через самоуправление и сотрудничество.

Однако, история показывает, что для целенаправленного развития обществ недостаточно обучения на основе прошлого опыта. Мы должны внедрить будущее в существующую реальность через мечты о том, что должно быть. Б. Х. Банати (1996) выделяет сохранение и эволюционное обучение. Первое адаптивно. Оно включает сбор/приобретение установившихся точек зрения, методов и правил для действий в знакомой ситуации и возобновляемой среде. Оно сохраняет статус-кво и подходит для периодов социо-культурной стабильности. Обучение, нацеленное на сохранение, в большей степени связано с информацией и знанием о том, «что есть» и «как работает». В противоположность, эволюционное обучение инновационно. Оно позволяет справляться с неопределенностью и изменениями, обновлять перспективы и креативно создавать коэволюционные человеческие системы. Оно представляет более подходящую стратегию обучения в периоды социо-культурной нестабильности или макросдвигов, когда нет четких ориентиров будущего.

Современные образовательные системы нацелены главным образом на сохранение и подготовку «знатоков» (knowers), то есть людей, которые обладают значительным запасом знаний в существующей области специализации. Но новые реалии и глобальные вызовы требуют эволюционного обучения и подготовки «исследователей» (learners) – людей, которые способны генерировать/создавать новое знание и процессы как соответствующий отклик на изменяющиеся социо-культурные и био-физические внешние условия. Очевидно, знание – существенный, но побочный продукт обучения, ибо истинная цель эволюционного обучения – трансформация социальной реальности для увеличения личного, социального и экологического благосостояния.

Разрыв между аккумулированным знанием и существующей негативной реальностью показывает отсутствие каналов коммуникации и операционализации увеличивающегося объема знаний. Этот разрыв ставит задачу развития необходимых процессов и окружения, которые позволят людям учиться, понимать и создавать смыслы, тем самым поощряя обучение на протяжении всей жизни, достижение устойчивости и создание сообщества.

Третье поколение КМ связано с демократизацией знания, вовлечением граждан в управление и расширением границ того, что традиционно рассматривалось и учитывалось системой образования, с целью создания подлинного обучающегося сообщества. Это касается не столько знания и ноу-хау, сколько смысла и «знания-почему»⁸.

И наконец, рассмотрим функциональный подход к классификации этапов становления современной концепции управления знаниями, где КМ рассматривается не как модель, а как функция управления.

На первом этапе КМ растворено по другим организационным функциям (производство, маркетинг, финансы, персонал и др.), причем как такового КМ не существует.

На втором этапе КМ становится отдельной функцией управления в организации. Здесь можно выделить два подэтапа:

Управлением знаниями занимаются в основном технические специалисты (информационно-процессная модель), КМ отождествляется с ИТ;

Осознание того, что КМ не является прерогативой исключительно специалистов, но входит как неотъемлемая часть в работу каждого сотрудника организации; введение должности СКО (Chief Knowledge Officer – главный управляющий знаниями); понимание важности не только технических, но и культурно-поведенческих аспектов управления знаниями (то есть понимание того, что не только технология важна, но знание создается и используется человеком) – смыслообразующая модель. Этот подэтап можно считать переходным к следующему.

Наконец, на третьем этапе происходит системная интеграция всех функций и процессов на основе знаний; КМ становится неотъемлемой частью организационной стратегии, а в некоторых организациях – основой их стратегий.

⁸ «Знание-почему» – тип организационного явного знания – глубокое понимание сети каузальных (причина-следствие) отношений в основе определенной дисциплины. [7]

Итак, в статье были рассмотрены три подхода к классификации КМ:

В рамках деятельностного подхода за основу была взята классификация моделей КМ, предложенная Й. Малхотра:

- традиционная;
- информационно-процессная;
- смыслообразующая;
- мягкая-жесткая.

В рамках данного подхода были также упомянуты классификации:

- К.-Э. Свиби (управление информацией и управление людьми),
- Р. Барклай и Ф. Мюррея (механистический, культурный, системный подходы),
- Т. Давенпорта (переходы: от восприятия знания как услуги к пониманию знания как ресурса; от акцента в организационном развитии на подготовке специалистов по КМ к подходу интеграции «любителей» и КМ).

В пространственно-модальном подходе основу составили классификации А. Лазло (1) и М.В. МакЭлроя (2):

(1) Внутренняя информация

Внешняя информация

Системное понимание

(2) «Что есть» (имитация и распределение)

«Что может быть» (инновации и создание)

«Что должно быть» (сознательное и целенаправленное развитие)

Наконец, согласно функциональному подходу, сначала КМ растворено по другим организационным функциям. По мере актуализации проблемы управления организациями в сложном и непрерывно изменяющемся окружении КМ становится отдельной функцией управления, а в дальнейшем происходит системная интеграция организационным функций на основе КМ.

Надо отметить, что не существует четкого водораздела между этими подходами. Скорее в них больше общего: они стоят на том, что модель КМ зависит от внешнего окружения. Если оно стабильное, то КМ адаптивно, работает с тем, что есть в наличии, в основе модели КМ – технологии. Если же внешнее окружение нестабильно, то КМ инновационно, создается новое знание, и в основе модели КМ – люди.

Причем развитие КМ идет не по прямой: от адаптивного к инновационному, но скорее циклами. Я бы даже сказала, что организациям надо учиться совмещать в своей деятельности обе модели. Важен системный, синергетический подход. Это непосредственно доказывается тем, что все рассмотренные классификации как тенденцию развития выделяют систематизацию, синергию предыдущих подходов (мягкая-жесткая модель Й. Малхотры, системный подход Р. Барклай и Ф. Мюррея и др.).

И в заключении необходимо подчеркнуть, что любая классификация в отрыве от других, сама по себе, не дает цельной, полной картины этапов развития концепции КМ. Только комбинируя схожие подходы, сопоставляя взаимосвязанные, коррелирующие моменты развития КМ и делая собственные выводы, можно глубже понять этапы становления и саму современную концепцию управления знаниями.

Литература

1. Barclay R.O., Murray P.C. What Is KNOWLEDGE MANAGEMENT? Knowledge Praxis [<http://www.media-access.com/whatis.html>]

2. Beijerse R.P. Questions In Knowledge Management: Defining And Conceptualising The Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, issue 2.
3. Davenport T.H., Volpel S.C. The Rise Of Knowledge Towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, issue 3.
4. Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E. Knowledge Management: Practices and Challenges. *Industrial management & data systems*, vol 100 issue 1 [<http://www.managementfirst.com/articles/knowledge.htm>]
5. Laszlo K.C., Laszlo A. Evolving Knowledge For Development: The Role Of Knowledge Management In A Changing World. *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, issue 4.
6. Malhotra Y. Knowledge Management & New Organizational Forms: A Framework For Business Model Innovation [<http://www.brint.com/members/01030526/businessmodelinnovation/>].
7. Meso P., Smith R. A Resource-based View Of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, vol. 4, issue 3.
8. Wiig K.M. Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted In A Long History//*Knowledge Management*, Daniele Chauvel & Charles Despres (Editors). Paris: Theseus, 1999.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: «Фирма Гардарика», 1996.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Маринко Г.И. Современные модели и школы в понимании и анализе управления знанием//*Вестник МГУ. Серия XXI «Управление (государство и общество)»*, М.: 2004, №2.