

ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЗНАНИЯ

В статье проанализированы восточный и западный подходы к созданию нового организационного знания и предпринята попытка выработки действенных рекомендаций по генерации единого универсального подхода, который бы объединял преимущества и нивелировал недостатки обоих классических подходов. Автором доказывается возможность совместных научно-технологических разработок компаний, придерживающихся западного и восточного стилей проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Человечество вступило в эру информационного общества, в котором знание представляет собой наиболее важный фактор производства. Успех в информационном обществе зависит от способностей к инновациям, которые, в свою очередь, предполагают непрерывный процесс создания знания, его широкое распространение в компании и быстрое воплощение в технологиях, продуктах, услугах и системах. Анализ показывает, что в конкурентной борьбе выигрывают те компании, которые имеют собственные программы и технологии создания нового организационного знания.

Исторически сложилось так, что подходы к продуцированию нового знания вырабатывались параллельно в рамках западной и восточной экономических культур, и, естественно, в них нашли отражение особенности национальных менталитетов, специфика организации и ведения бизнеса, культурные традиции и много других факторов. В результате на сегодняшний день мы имеем два различных подхода к созданию организационного знания с ограниченной сферой применения. Возникают закономерные вопросы, как это согласуется с тенденциями глобализации и существуют ли перспективы интеграции западного и восточного подходов в единую универсальную модель создания организационного знания?». Прежде чем искать ответы на эти вопросы, четко обозначим различия между западным и восточным подходами к организационному знанию.

Во-первых, в западной деловой практике ставка делается на формализованное знание (документы, методики, инструкции, модели, алгоритмы, программы, базы данных, аудио- и видеофайлы, схемы, чертежи и т. д.), пригодное для фиксации на материальных носителях и последующего распространения всем заинтере-

сованным сотрудникам компании. Таким образом, среди способов трансформации знания на Западе преобладают экстернализация* и комбинация*.

Японцы, напротив, придают большее значение знанию неформализованному, активно используя интуицию, размытый язык образов, личный опыт и другие проявления человеческого духа. Они слабее американцев и европейцев в том, что касается анализа, но компенсируют это интенсивным взаимодействием на индивидуальном уровне и социализацией* неформализованного знания других сотрудников группы. Кроме того, после создания архетипа новации и внедрения последней в производство японцы очень оперативно интернализируют* новое знание как на индивидуальном, так и на организационном уровне, повышая тем самым знаниевый потенциал своих сотрудников и компании в целом.

Во-вторых, взаимодействие неформализованного и формализованного знания в странах Запады происходит, как правило, на индивидуальном уровне, причем результат в подавляющем большинстве случаев зависит всего от нескольких человек. В компаниях с нисходящей системой управления концептуальное знание в основном формируется благодаря направленным на экстернализацию усилиям топ-менеджеров, а в компаниях с восходящей системой управления оно создается усилиями изобретателей-одиночек. Впоследствии это концептуальное знание подвергается организационному комбинированию в архетипы новых технологий, продуктов, услуг и систем.

В Японии, наоборот, взаимодействие неформализованного и формализованного знания осуществляется в основном на групповом уровне. Под каждую целевую задачу формируется

* Четыре способа трансформации знания (социализация – экстернализация – комбинация – интернализация) образуют один виток спирали развития организационного знания. Социализация заключается в распространении индивидуального опыта сотрудников, экстернализация – в формализации неформализованного знания и представлении его в виде концепции новации, комбинация – в интегрировании только что созданного нового знания с уже существующим и подготовке архетипа новации, интернализация заключается в усвоении сотрудниками компании нового знания.

проектная группа, которая несет полную ответственность за успешное ее решение. В состав группы включаются сотрудники различных подразделений компании, с различным опытом и жизненными устремлениями. Это обеспечивает необходимое разнообразие, которое наряду с полной автономностью группы, избыточностью доступной информации, атмосферой созидательного хаоса является необходимым условием ее успешной работы.

В-третьих, для создания знания в западном стиле важно соблюдение таких условий, как наличие ярко выраженного организационного намерения, низкой степени избыточности информации, минимального внимания со стороны высшего руководства, значительной независимости на индивидуальном уровне и высокой степени разнообразия информации, обусловленной индивидуальными различиями исполнителей. Следовательно, созидательный хаос, всегда сопровождающий процесс создания организационного знания, порождается не осознанно, а возникает в силу естественных причин, связанных с разнообразием функций и информации.

Японскому стилю, напротив, присущи относительно неявно выраженное организационное намерение, высокая степень избыточности информации и функций, частые встряски, устраиваемые высшим руководством компании, значительная независимость на групповом уровне и высокая степень разнообразия за счет существования нескольких команд, параллельно работающих над решением одной задачи.

В-четвертых, западные компании, продуцирующие организационное знание, предпочитают «эстафетный» стиль разработки новаций по цепочке «разработка концепции – проверка осуществимости – проектирование – конструирование – выпуск пилотного образца – массовое производство». Поскольку со сменой этапа меняется и состав исполнителей проекта, большое внимание уделяется актам передачи «эстафетной палочки», выражающееся в четком разделении обязанностей и областей ответственности. Последние, как правило, фиксируются в стандартах компании. Недостатком такого подхода является длительное время разработки новации, а преимуществом – высокое качество промежуточных и конечных результатов.

Японские компании осуществляют разработку новаций в стиле «регби». Это означает, что процесс разработки новации складывается из множества двусторонних, многосторонних и общегрупповых актов взаимодействия членов многофункциональной проектной группы, которая полным составом работает над проектом от начала до окончания. Такой стиль интенсифицирует процесс социализации опыта специалистов, обладающих различными неформализованными знаниями и навыками, позволяет стимулировать развитие новых способов обучения, полномасштабно использовать метод проб и ошибок, не опасаясь за их последствия, и в конечном итоге изменять сложившееся положение вещей. Однако, поскольку такой подход подразумевает сохранение единства и согласия в команде, увеличивается риск поиска неоправданных компромиссов и снижения стандартов качества.

В-пятых, в США и европейских странах очень большая роль отводится безопасности и эффективности новой продукции и услуг. Там существуют строгие законы об обязательствах производителя перед потребителем в случае несоответствия потребительских качеств новшества заявленным в технической документации или, не дай бог, нанесения вреда здоровью и репутации последнего. Поэтому западные компании стремятся обеспечить безопасность своей продукции любой ценой.

В Японии приоритет отдается себестоимости разрабатываемой продукции. Если в процессе проектирования и конструирования нового изделия не удастся добиться необходимого (заданного) уровня издержек производства, то японцы предпочитают изменить технические характеристики в сторону уменьшения, чем идти на повышение цены изделия.

В таблице 1 все различия западного и восточного стилей создания организационного знания собраны воедино. Анализ ее содержания не оставляет оснований для пессимизма в части возможности их «скрещивания» и синтеза на этой основе универсальной модели продуцирования организационного знания. Более того, успешный опыт разработки первого глобального** автомобиля «Primera» компании Nissan с участием ее европейских филиальных структур и запуск его в массовое производство на предприятиях компании в Великобритании,

** В данном случае «глобальный» следует понимать как предназначенный для эксплуатации по всему миру, в первую очередь в Европе, Америке и Японии.

Таблица 1. Сравнительная характеристика восточного и западного стилей инновационных процессов

Характеристика	Западный стиль	Восточный стиль
Цель	Достижение максимальной эффективности и безопасности	Приспособление к изменяющимся потребностям
Привлекательность	Функциональность и надежность	Качество и внешний вид
Формирование концепции	Четкие решения на начальной стадии, которые не меняются на последующих стадиях	Расплывчатость на начальной стадии и постоянное уточнение, модификация модели на последующих стадиях
Стиль	Линейно-последовательный («эстафета»)	Параллельно-последовательный («регби»)
Организация	В рамках существующей организационной структуры компании	В рамках специальной проектной группы
Преимущества	Высокая эффективность, функциональность и качество новации	Короткий срок реализации проекта, высокое качество новации и ее соответствие рыночному спросу
Недостатки	Более продолжительный срок разработки, высокая стоимость проекта	Риск компромисса на нижнем уровне, отсутствие гарантии достижения высоких значений всех ключевых эксплуатационных параметров новшества

а также совместной американско-японской разработки гидравлического одноковшового экскаватора «REGA» [1, с. 256-289] красноречиво свидетельствует о практической реализуемости этого направления. Таким образом, отвечая на первый, поставленный в начале статьи вопрос, отметим, что разработки организационного знания компаниями, придерживающимися западного и восточного стилей, не только целесообразны, но и возможны.

Разработка автомобиля «Primerга» доказала возможность гибридной модели продуцирования организационного знания, сочетающей западный и восточный подходы. Продолжая использовать спортивную лексику, ее можно охарактеризовать как стиль «американского футбола». Гибридная модель органично вобрала в себя преимущества обоих подходов и отличается одновременно высокой эффективностью и незначительными сроками реализации инновационного проекта.

Так, в условиях стиля «регби» стратегия бизнеса, его среднемасштабная концепция и концепция новшества проясняются постепенно, в ходе длительного и непрерывного взаимодействия участников проекта. При использовании модели «американский футбол» стратегия бизнеса и концепция новшества определяются и проясняются несколькими руководителями проекта в самом начале работы. Необходимость определения базовых концепций на ранней стадии обусловлена тем, что частое «живое» общение в условиях глобализации затруднительно по причине географической удаленности партнеров. Таким образом, четкое разделение труда должно быть определено еще при

формировании команд, для реализации конкретных фрагментов проекта.

После определения концепции новшества все функциональные подразделения начинают работу одновременно, как в модели «регби». Они сообща достигают поставленной цели, необходимого уровня эффективности и стремятся уложиться в заданные сроки и ограничения по себестоимости. Прежде всего происходит масштабная «межкультурная социализация», в рамках которой участники проекта знакомятся с иностранными рынками, традициями производства в определенной отрасли, спецификой потребления и спецификой эксплуатации проектируемой продукции с целью максимального восприятия существующего неформализованного знания. При этом очень важно с самого начала на ключевых позициях сосредоточить специалистов, уже знакомых с иностранными рынками и культурой, а также обладающих талантом экстернализации неформализованных знаний посредством вербализации своих ощущений и опыта, т. е. это должны быть специалисты по экстернализации и социализации знания.

Далее завязывается взаимодействие между соответствующими структурными подразделениями и группами компаний-партнеров, перед которыми стоит общая цель. В ходе такого взаимодействия очень важно заимствовать и интегрировать в свой подход опыт и методы другой стороны. Так, японской стороне желательно перенять западные приемы экстернализации неформализованного знания в инструкции для участников проекта. Умение должным образом документировать производственные процессы –

очень ценное достижение западного подхода. Документирование и компьютеризация всех моментов производственного процесса и встраивание их в бизнес-систему имеют особую важность в деле производства одной продукции во многих странах, поскольку позволяют преодолевать барьеры местных условий и культур. С другой стороны, западным специалистам следовало бы придавать больше значения ощущениям, интуитивным догадкам и озарениям, проявляющимся при использовании метафор, аналогий и образов. Особое внимание необходимо уделить японскому опыту социализации и интернализации знания. Западным компаниям следует научиться выделять и распространять знания на групповом уровне посредством наблюдения, бесед, дискуссий и обмена опытом. При этом необходимо понимать, что для восприятия неформализованного знания представителями различных культур и установления доверительных отношений потребуется заметно больше времени, чем в случае моноэтнического коллектива.

Наконец, все разработчики проекта принимают участие в оценке или испытании прототипа с целью определения его соответствия исходной концепции новшества. В этой фазе ключевая роль принадлежит внутрифирменным

стандартам, которые и с той и с другой стороны всегда были качественными.

Таким образом, подход к разработке новой продукции в соответствии с моделью «американский футбол» соединяет в себе четкое разделение труда между функциональными структурами, взятое от эстафетного стиля, и динамическое взаимодействие участников проекта, способствующее интенсивной трансформации формализованного и неформализованного знания, взятое от стиля «регби». Обнаружение и устранение слабостей как на индивидуальном, так и на организационном уровнях – ключ к обеспечению эффективности процесса создания организационного знания в глобальном масштабе.

Все отмеченное выше свидетельствует о том, что человечество уже сделало первые шаги по пути формирования универсальной модели создания организационного знания. Не далек тот час, когда национальная принадлежность компании вообще потеряет свое значение, поскольку ее основные характеристики уже не будут зависимы от того, японская она, американская или европейская. Успех в новом информационном обществе будет исключительно зависеть от способности компании продуцировать новое знание.

Список использованной литературы:

1. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.
2. Teece D. The market for know-how and the efficient international transfer of technology // Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1981, 458, p. 81-96
3. Von Hippel E. «Sticky Information» and the locus of problem solving: Implications for innovations // Management Science, 1994, №4, p. 429-439.