

## НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ ЗНАНИЙ SECI В РОССИЙСКОМ КУЛЬТУРНОМ КОНТЕКСТЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Т. Е. АНДРЕЕВА, И. А. ИХИЛЬЧИК**  
*Высшая школа менеджмента СПбГУ*

Несмотря на то что влияние национальной культуры на эффективность прикладных решений в сфере управления знаниями признано большинством исследователей, до сих пор открыт базовый вопрос о том, подвержены ли влиянию культуры широко используемые теории и модели процессов управления знаниями. Модель SECI, предложенная Нонакой и Такеучи и выбранная нами для анализа, популярна среди исследователей и практиков управления знаниями, и ее создатели уверенно заявляют об универсальности своей разработки (т. е. о возможности эффективного использования модели в любом культурном контексте). Однако авторы ряда публикаций не согласны с этим утверждением. Немаловажно, что модель SECI в существующем виде трудно поддается эмпирической проверке, что, соответственно, усложняет и ее критическое обсуждение. Целью настоящей работы является развитие дискуссии о культурных пределах применимости данной модели SECI через ее операционализацию для дальнейших эмпирических исследований, а также определение возможностей и ограничений ее использования в российском культурном контексте.

*Ключевые слова:* управление знаниями, модель SECI, кросс-культурные аспекты, российский культурный контекст.

Современные теоретики и практики менеджмента рассматривают знания в качестве одного из ключевых источников создания и поддержания долгосрочного конкурентного преимущества в постиндустриальной экономике (см., напр.: [Grant, 1996]). Как следствие, проблемы управления знаниями в организациях активно обсуждаются, и в литературе представлен широкий спектр различных моделей и рекомендаций, ко-

торые призваны помочь повысить эффективность разнообразных организационных процессов, связанных со знаниями.

Процесс создания новых знаний находится в центре внимания этих дискуссий, так как считается, что новое знание позволяет компании оставить конкурентов позади за счет внедрения инноваций [Schumpeter, 1934]. Нонака и Такеучи предложили концепцию, описывающую процесс создания

знаний в организации, — модель SECI, которая включает в себя четыре способа создания знаний (социализацию, экстернализацию, комбинацию и интернализацию) [Nonaka, Takeuchi, 1995]. Эта модель приобрела широкую популярность, и в настоящее время подавляющее большинство и исследователей, и практиков в области управления знаниями используют ее как универсальную [Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000].

Допущения относительно культурной универсальности теорий и моделей в области менеджмента в последние десятилетия подвергаются серьезной критике (см., напр.: [Hofstede, 1980; Boyacigiller, Adler, 1991]). Однако область управления знаниями критика затронула лишь недавно. В то время как наличие потенциального влияния культуры (и национальной, и организационной) на эффективность управления знаниями у большинства экспертов сомнения не вызывает (см., напр.: [Bhagat et al., 2002; Chuan, 2005]), почти не обсуждается другой важный вопрос: влияет ли культура (и если да, то как) на теории и модели процессов управления знаниями? Нонака и Такеучи [Nonaka, Takeuchi, 1995] настаивают на культурной универсальности модели SECI. Тем не менее в нескольких недавних работах универсальность применения этой популярной модели подвергается сомнению [Glisby, Holden, 2003; Weir, Hutchings, 2005]. Сложность обсуждения этого вопроса состоит в том, что модель SECI в ее текущем виде трудно поддается эмпирической проверке, что, соответственно, затрудняет и ее критический анализ.

Целью нашего исследования является продолжение и углубление дискуссии о пределах применимости модели создания знаний SECI. Для этого мы предлагаем вариант операционализации модели для дальнейших эмпирических исследований и обсуждаем возможности и ограничения ее использования в российском культурном контексте. В соответствии с этими задачами данная статья структурирована следующим образом. Сначала приводится краткий обзор литературы, посвященной вопросам вза-

имосвязи культуры и управления знаниями. Затем представлен анализ существующей критики модели SECI с кросс-культурной точки зрения, на основе которого предлагается вариант операционализации модели через ее декомпозицию на базовые когнитивные процессы, ключевые предпосылки и управленческие инструменты, которые призваны обеспечивать реализацию каждого из этапов модели SECI. Далее возможность осуществления такой операционализации иллюстрируется для российского культурного контекста, после чего формулируются предположения относительно применимости модели SECI в российских организациях. В заключении представлены выводы и рекомендации в области теории и практики управления знаниями.

### **Национальная культура и управление знаниями: краткий обзор литературы**

Прежде чем приступить к обзору публикаций, уточним ключевые понятия, которые мы будем использовать. Термины «знания» и «культура» отражают комплексные явления, в силу чего не имеют единой общепринятой трактовки. В то же время обсуждение различных подходов к определению этих и связанных с ними терминов выходит за рамки данной статьи, поэтому мы лишь укажем используемые нами варианты. В рамках данной статьи под «знанием» мы будем понимать результат познания действительности, отраженный в сознании человека в виде представлений, понятий, суждений и теорий, а под «управлением знаниями» — междисциплинарный подход к достижению организационных целей путем наиболее эффективного использования знаний [Андреева, Гутникова, 2009]. Руководствуясь целями настоящей статьи, представим «культуру» как набор базовых представлений и ценностей, которые помогают членам сообщества решать проблемы адаптации к внешней среде («как выжить») и внутренней интеграции («как удержаться вместе») [Schein, 1992]. Применяемый

нами термин «культурный контекст» обозначает среду, сформировавшуюся под влиянием определенной культуры.

Наличие взаимосвязи между культурой в ее широком понимании и управлением знаниями недавно было признано на уровне как национальной (см., напр.: [Bhagat et al., 2002; Javidan et al., 2005; Ang, Massingham, 2007]), так и организационной (см., напр.: [DeLong, Fahey, 2000; Kayworth, Leidner, 2004]) культуры. Более того, было заявлено о необходимости интеграции культурных аспектов различных уровней в разные модели управления знаниями [King, 2007]. В рамках данной статьи мы подробно рассмотрим вопросы, связанные только с национальной культурой.

Количество публикаций, посвященных изучению «культурных» проблем в области управления знаниями, возрастает, однако большая часть авторов фокусируется только на кросс-культурных проблемах, связанных с передачей/обменом знаниями. При всей актуальности данной темы подобный акцент, на наш взгляд, обладает рядом ограничений.

Во-первых, в таком аспекте культура обычно рассматривается как «проблема». Некоторые авторы используют термин «барьер» (см., напр.: [DeLong, Fahey, 2000; McDermott, O'Dell, 2001]) — иными словами, культурные различия преподносятся в виде препятствий для потоков знаний. Ключевой недостаток такого подхода заключается в том, что, концентрируясь на опасностях, которые культура представляет для компаний, менеджеры упускают из виду тот факт, что ее можно рассматривать и как мощный организационный ресурс, обладающий значительным потенциалом для улучшения результатов работы фирмы [Holden, 2002].

Во-вторых, в свете постулируемых кросс-культурных проблем созданию знаний уделяется гораздо меньше внимания, нежели процессу обмена знаниями. Существует несколько исследований о влиянии национальной культуры на инновационную деятельность [Shane, 1993; Couto, Vieira,

2004]. Несмотря на то что «создание знаний» и «инновации» не являются полностью идентичными понятиями (более подробное обсуждение вопроса можно найти в [Andreeva, 2009a]), основные выводы этих исследований могут быть распространены и на процесс создания знаний. Авторы [Shane, 1993; Couto, Vieira, 2004] приходят к выводу, что культуры с определенными характеристиками (например, высоким стремлением избежать неопределенности) менее успешны в инновационной деятельности. Учитывая, что указанные исследования фактически опираются на антропологический подход к культуре, т. е. рассматривают ее как относительно постоянную величину, данный вывод предполагает, что некоторые страны изначально проигрывают другим в способности к созданию знаний и, таким образом, всегда будут отставать в инновационном плане. С нашей точки зрения, такая предпосылка является весьма спорной. Более того, сама модель SECI, разработанная японскими авторами, и успех японских компаний в инновационной деятельности также ставят под вопрос данное заключение (напомним, что Япония как раз относится к кластеру стран с *высоким* стремлением избегать неопределенности). Таким образом, вопрос о влиянии национальной культуры на процесс создания знаний требует дальнейших исследований.

В-третьих (и это, возможно, важнее всего), большая часть литературы, посвященной проблематике взаимодействия культуры и управления знаниями, упускает из виду фундаментальный вопрос: подвержены ли влиянию культуры модели, которые используются для описания процессов, связанных со знаниями? Большинство исследователей пытается включить культуру в рассматриваемые модели в качестве одного из факторов, оказывающих влияние, однако при этом они не ставят вопрос об особенностях культуры, лежащей *в основе самой* модели. Иными словами, будучи излишне сконцентрированной на подходе «культура как фактор в модели» в противовес

подходу «культура, лежащая в основе модели», дисциплина управления знаниями развивалась до последнего времени на базе универсальных допущений, несмотря на то что теоретики менеджмента были предупреждены о рисках, связанных с «культурной близорукостью» [Boyacigiller, Adler, 1991; Hofstede, 1996] еще во времена, когда управление знаниями только начало свой путь к широкому признанию. Более того, управление знаниями было названо «наиболее универсальным в истории разделом менеджмента» [Takeuchi, 2001, p. 328], и лишь недавно несколько авторов решились подвергнуть сомнению универсальность и применимость теорий и моделей управления знаниями [Glisby, Holden, 2003; Zhu, 2004].

В рамках настоящей статьи нами предпринята попытка разрешить обозначенные проблемы.

### **Модель SECI и ее применимость в различных культурных контекстах**

Для изучения культурной составляющей управления знаниями мы решили сконцентрироваться на модели создания знаний SECI, предложенной Нонакой [Nonaka, Takeuchi, 1995], поскольку она стала одной из самых значимых и распространенных в своей области [Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2000]. Рассуждая о разнице между явным и неявным знанием, Нонака предложил описать процесс создания нового знания в организациях с помощью спиральной модели, включающей четыре этапа. Название модели состоит из первых букв названий этих этапов: социализация (socialization), экстернализация (externalization), комбинация (combination) и интернализация (internalization). Первый этап — фаза социализации, в ходе которой индивидуумы обмениваются неявными знаниями. Далее новое неявное знание превращается в явное (экстернализация). Явные знания аккумулируются на стадии комбинации, после чего процесс создания знания завершается стадией интернализации — вновь созданное

явное знание впитывается индивидуумами, таким образом обогащая уже имеющиеся у них неявные знания. После этого вновь происходит обмен неявными знаниями, и процесс создания знания продолжает свой путь по новому витку спирали.

Модель SECI подразумевает два допущения, которые крайне важны для дальнейшего анализа. Во-первых, Нонака утверждает, что создание знания — это «социальный» процесс, имея в виду то, что знание всегда рождается в ходе взаимодействия между людьми, и индивидуум в одиночку крайне ограничен в возможностях для осуществления подобной деятельности. Во-вторых, он подчеркивает, что организация способна успешно производить новые знания только в том случае, когда эффективно функционируют все четыре этапа модели (далее мы вернемся к этому утверждению).

Взгляд на создание знания как на социальный/интерактивный процесс непосредственно связан с понятием культуры, так как любое социальное взаимодействие в определенной степени обусловлено принятыми обществом правилами и ритуалами [Schein, 1992]. Более того, ряд экспертов отмечают, что знания сами по себе составляют органичную часть культуры [Макаров, Клейнер, 2007, с. 27]. При этом, как ни странно, модель SECI пропагандируется ее авторами как культурно универсальная концепция (см., напр.: [Takeuchi, 2001]). Модель была принята как исследователями, так и практиками менеджмента во всем мире без особых опасений относительно культурных ограничений ее применимости. Лишь в нескольких работах последних лет были высказаны сомнения по поводу того, может ли модель SECI быть одинаково эффективной в различных культурных контекстах [Glisby, Holden, 2003; Weir, Hutchings, 2005]. Рассмотрим подробнее аргументацию критиков модели.

Первая стадия модели — социализация — предполагает обмен неявными знаниями как внутри организации, так и с внешней средой. Нонака и Такеучи подчеркивают, что для успешной социализации сотрудники должны прежде всего иметь

желание делиться знаниями [Nonaka, Takeuchi, 1995]. В работе [Glisby, Holden, 2003] говорится о том, что обмен неявными знаниями внутри организации становится возможным при условии наличия высокой мотивации сотрудников и их лояльности по отношению к организации, атмосферы сотрудничества между работниками (в противовес конкуренции) и стремления развивать тесные взаимоотношения с коллегами по работе. Отметим, однако, что все эти предпосылки традиционно относят к отличительным чертам японской культуры. Что касается обмена неявными знаниями с внешней средой, то в [Glisby, Holden, 2003] подчеркивается, что этот процесс стимулируется наличием развитой сети партнеров и тесных взаимоотношений между компаниями отрасли, что характерно для японской культуры, однако вовсе не обязательно для других культур. Таким образом, в [Glisby, Holden, 2003] утверждается, что социализация как этап создания знания является процессом, обусловленным особенностями японской культуры.

В работе [Weir, Hutchings, 2005] в ходе анализа применимости модели SECI в китайском и арабском культурных контекстах утверждается, что создание тесных «сетевых» связей является традиционной и широко распространенной практикой как в Китае, так и в арабских странах. Таким образом, авторы приходят к заключению, что социализация в этих культурах проходит достаточно эффективно. Тем не менее ими также отмечено, что китайские сети в большинстве своем имеют «короткие связи» — иными словами, внутри организаций они скорее развиты в рамках подразделений, нежели между подразделениями, а на межорганизационный уровень и вовсе практически не выходят. На наш взгляд, это свидетельствует о том, что, в противовес выводу авторов, в китайском культурном контексте по сравнению с японским обмен неявными знаниями с внешней средой ограничен.

Следующая стадия модели SECI — экстернализация — подразумевает превраще-

ние неявного знания в явное. Нонака и Такеучи особо подчеркивают, что эта фаза модели является наиболее сложной и продолжительной по времени, а также делают акцент на важности групповых усилий для достижения результатов на данной стадии. Тем не менее многие авторы отмечают, что ориентация на группу является специфической чертой, присущей японской культуре (см., напр.: [Hofstede, 2001]). Более того, в [Glisby, Holden, 2003] указывается, что и японские организации подвергаются гораздо меньшему давлению со стороны собственников (акционеров), нежели западные<sup>1</sup> компании, а значит, у японских фирм остается больше ресурсов, в том числе времени, для выполнения таких задач, как экстернализация знаний. В [Weir, Hutchings, 2005] утверждается, что китайские организации осуществляют ее практически тем же путем, что японские компании. Однако авторы говорят о том, что в арабском культурном контексте экстернализация происходит не совсем так, как это должно быть в соответствии с моделью SECI.

Третья стадия модели SECI — комбинация — также основывается на некоторых типично японских практиках, таких как: низкий уровень конкуренции между подразделениями, полихроническая ориентация, консультативное принятие решений, намеренное дублирование функциональных обязанностей («организационная избыточность» (*organizational redundancy*), см.: [Nonaka, Takeuchi, 1995]). Сюда же

<sup>1</sup> Определение «западный» («западный мир», «западные компании») активно используется как Нонакой и Такеучи, так и в [Glisby, Holden, 2003]. Хотя ни те, ни другие не уточняют, что вкладывается в это определение, из приводимых аргументов можно сделать вывод о том, что речь идет о США и развитых странах Европы. Однако необходимо отметить, что «западный мир» представляет собой отнюдь не единое гомогенное культурное пространство, а разнородную культурную палитру. В свете этого тезисы данных авторов относительно «западных компаний» следует рассматривать как обобщенные и действительные для многих, но вовсе не для всех организаций.

следует отнести особую атмосферу внутри организаций, делающую возможным наличие свободного и открытого доступа к организационной информации благодаря высокой лояльности и относительно постоянной занятости сотрудников [Glisby, Holden, 2003]. Все эти факторы стимулируют реализацию комбинации явного знания в организации как в вертикальном, так и в горизонтальном направлении.

Как китайскую, так и арабскую культуру, по мнению [Weir, Hutchings, 2005], характеризует более сильная по сравнению с японской культурой централизация власти и процесса принятия решений. Тем не менее исследователи утверждают, что сильная ориентация на семейные ценности, преобладающая в арабском бизнесе, все же позволяет молодым членам организаций быть услышанными и принятыми во внимание, в то время как в Китае отсутствуют механизмы, способные обеспечить подобный стиль управления. Соответственно, вывод работы [Weir, Hutchings, 2005] состоит в том, что комбинация как этап эффективно функционирует в арабском культурном контексте, в отличие от китайского. Утверждается, что данное наблюдение опровергает идею о том, что эффективность процесса комбинации знаний основана на отличительных чертах японской культуры. На наш взгляд, такое заключение является противоречивым. Мы считаем, что наблюдения, приведенные в [Weir, Hutchings, 2005], напротив, подтверждают ограниченную применимость процесса комбинации вне японского культурного контекста.

Заключительная стадия SECI — интернализация — подразумевает превращение явного знания в неявное путем «непосредственного опыта» (direct experience). Нока и Такеучи подчеркивают важность практики ротации персонала в организации для того, чтобы интернализация работала эффективно [Nonaka, Takeuchi, 1995]. В [Glisby, Holden, 2003] выдвинуто предположение о том, что помимо интенсивной ротации благоприятные условия для интернализации создаются такими типично

японскими практиками, как акцент на развитии скорее специалистов с широким кругозором («дженералистов»), нежели узкоспециализированных экспертов, а также активное использование «научения действием» («learning-by-doing»)<sup>2</sup>.

В [Weir, Hutchings, 2005] утверждается, что в арабском культурном контексте ротация признается эффективным инструментом, однако ее применение не слишком распространено. Более того, она не рассчитана на значительное изменение компетенций сотрудника. Таким образом, акцент по-прежнему делается на развитии довольно узкой специализации. В Китае ротация является достаточно новым инструментом, который используется нечасто, так как люди предпочитают не пересекать привычных функциональных границ в своей работе. Помимо этого, в [Weir, Hutchings, 2005] утверждается, что китайскому культурному контексту присущ сильный страх перед ошибками, что отражается как на использовании ротации, так и на применении практики «научения действием». Таким образом, авторы [Weir, Hutchings, 2005] соглашаются с [Glisby, Holden, 2003] в том, что описание процесса интернализации, предлагаемое в рамках модели SECI, не является культурно независимым.

Итак, авторы [Glisby, Holden, 2003] утверждают, что каждая из четырех фаз модели SECI основывается на японских культурных предпосылках, а в [Weir, Hutchings, 2005], напротив, указывается на применимость модели вне японского культурного контекста. Наблюдения [Glisby, Holden, 2003], по сути, иллюстрируют, что модель SECI должна восприниматься исключительно как культурно-зависимая метафора, которая не может применяться на практике вне японского контекста. Несмо-

<sup>2</sup> В русскоязычной литературе также встречается другой перевод термина «learning-by-doing» — «обучение посредством делания». Однако вариант «научение действием» представляется авторам данной статьи более корректным с точки зрения содержания и языка (см.: [Андреева, Гутникова, 2009, с. XV, 499]).

тря на всю убедительность аргументов, приводимых в [Glisby, Holden, 2003] в защиту своей точки зрения, мы считаем данный вывод слишком радикальным. Иначе чем тогда объясняется огромная популярность модели SECI в мире? Ведь если такое большое количество практиков и теоретиков менеджмента, принадлежащих к разным культурам, считают книгу Нонаки и Такеучи полезной, то, вероятно, они находят в их модели что-то близкое себе?

Понимая логику рассуждений, приведенных в [Glisby, Holden, 2003], мы находим заключения авторов [Weir, Hutchings, 2005] довольно противоречивыми. Внимательное изучение их аргументации показывает, что ими либо иллюстрируется сходство арабского/китайского и японского культурных контекстов и, таким образом, демонстрируется, что некоторые фазы модели SECI могут правильно функционировать в данных культурах, либо приводятся примеры того, как фазы SECI не работают, если контекст слишком сильно отличается от японского. Основываясь на наблюдениях, что *некоторые* фазы SECI могут применяться вне японского контекста, авторы [Weir, Hutchings, 2005] делают вывод о том, что модель может применяться в условиях любой культуры. Однако это противоречит основной идее Нонаки и Такеучи о необходимости надлежащего функционирования *всех* стадий модели для того, чтобы в организации эффективно создавалось знание. Таким образом, мы полагаем, что вывод авторов [Weir, Hutchings, 2005] не является бесспорным. Их собственная аргументация демонстрирует, что SECI эффективно работает только в тех культурных контекстах, которые очень близки к японскому. Таким образом, весьма ограниченный набор источников, рассматривающих культурные корни и применимость модели SECI вне японского контекста, создает противоречивую картину. Почему?

В поисках ответа на данный вопрос необходимо отметить, что обе рассмотренные работы опираются в своей аргументации на вторичные данные, по сути, обобщая лич-

ный опыт авторов и предыдущие исследования по разным аспектам обсуждаемых культур. Иными словами, с академической точки зрения они скорее выдвигают гипотезы, чем предлагают эмпирически обоснованные выводы. Интересно, что это объединяет их с работами Нонаки и Такеучи, представляющими саму модель SECI: последние также апеллируют к многочисленным примерам из практики компаний, однако не содержат первичных полевых данных, собранных *целенаправленно* для верификации модели [Gourlay, 2003]. Таким образом, в дискуссии вокруг модели SECI и аргументы «за», и аргументы «против» лишены *системных* эмпирических доказательств. Одна из причин такой парадоксальной ситуации, по мнению ряда авторов [Rice, Rice, 2002; Gourlay, 2003], состоит в том, что сама модель сформулирована скорее на общефилософском уровне и с трудом поддается операционализации и, соответственно, эмпирической проверке. В этой связи, на наш взгляд, следующим шагом на пути корректного определения пределов применимости модели SECI является разработка такой ее операционализации, которая открыла бы возможности сбора полевых данных относительно функционирования модели в различных культурных контекстах. В следующей части статьи предпринята попытка решения этой задачи.

### Декомпозиция SECI

Несмотря на ряд имеющихся противоречий, статья [Weir, Hutchings, 2005] содержит некоторые крайне интересные факты. Рассмотрим, например, приводимый ее авторами взгляд на стадию комбинации в арабском культурном контексте: предполагается, что комбинация эффективно работает в нем, несмотря на сильную степень концентрации власти и централизации принятия решений, так как «семейный подход» компенсирует эти характеристики. Таким образом, мы наблюдаем следующую интересную ситуацию: комбинация как процесс и стадия модели SECI может

функционировать вне японского контекста (в данном случае — в арабском), однако инструменты, которые используются для ее реализации, отличаются от тех, которые применяются в ходе данной фазы в Японии. Это наблюдение привело нас к идее о том, что для анализа применимости SECI необходимо проведение различия между базовыми процессами модели и условиями и инструментами, которые их поддерживают.

Мы полагаем, что для осуществления корректного и обоснованного кросс-культурного анализа требуется различать следующие элементы модели SECI: (1) когнитивные процессы (преобразование неявного и явного знания); (2) социальные и организационные условия; (3) управленческие инструменты, которые, согласно Нонаке и Такеучи, облегчают протекание указанных когнитивных процессов и направляют их в соответствии с организационными целями.

На наш взгляд, необходимо различать условия и инструменты в зависимости от степени их подверженности вмешательству со стороны менеджеров. Применение *инструментов* в значительной степени зависит от желания и решения конкретного менеджера, в то время как *условия* являются результатом многих факторов, лишь одним из которых выступают действия менеджеров (в некоторых случаях — незначительным). Например, ротация как организационная практика попадает в категорию инструментов, а высокая лояльность сотрудников организации скорее может быть отнесена к условиям. Конечно, это разграничение в некоторой степени субъективно: в нашем примере внедрение и эффективность ротации зависят не только от решений менеджмента, но и от условий среды и культуры, а лояльность сотрудников, в свою очередь, может быть повышена или снижена в результате действий менеджмента. Тем не менее мы считаем, что такое разделение инструментов и условий может быть полезным для нашего анализа.

Представляется, что базовые когнитивные процессы преобразования знания —

трансформация неявного и явного знаний — относятся к естественной (природной) умственной деятельности человека. К тому же они существенно отличаются от двух других выделенных нами элементов модели по двум параметрам — подверженности влиянию культуры и подверженности влиянию (контролю) со стороны руководителей. Тезис об ограниченности непосредственного влияния менеджеров на данные процессы достаточно очевиден, так как речь идет о внутренней мыслительной деятельности индивида. А как влияет на нее культура? Конечно, в зависимости от индивидуальных культурных предпосылок человеческому уму может быть привычнее и комфортнее осуществлять какие-то конкретные процессы.

Рассмотрим, например, влияние высокого/низкого контекста культуры [Hall, 1959] на предпочтения относительно когнитивных процессов. В американских компаниях (низкий контекст культуры) как менеджмент, так и сотрудники предпочитают, чтобы организационная культура разъяснялась с помощью визуальных образов (рисунков, схем, презентаций), в то время как в большинстве российских компаний (высокий контекст культуры) организационная культура просто «впитывается» сотрудниками в процессе работы без каких-либо дополнительных формализованных объяснений. Более того, многие российские сотрудники считают формализованные объяснения организационной культуры искусственными и неприятными. Нонака и Такеучи [Nonaka, Takeuchi, 1995] сами приводят похожий пример, утверждая, что японцам удобнее работать с неявным знанием, в то время как западным сотрудникам комфортнее манипулировать явным знанием. Тем не менее все они — российские и американские, японские и западноевропейские сотрудники — работают с обоими типами знаний, и поэтому мы считаем, что все четыре базовых когнитивных процесса присущи всем людям вне зависимости от культуры, к которой они принадлежат. Культура, несомненно,

оказывает определенное влияние на протекание этих процессов, однако оно значительно меньше, чем ее влияние на условия и инструменты, и находится при этом за пределами контроля со стороны менеджеров — соответственно, в рамках нашего анализа этим можно пренебречь.

Некоторые авторы утверждают, что рассматриваемые нами когнитивные процессы могут протекать одновременно или в порядке, отличающемся от предлагаемого авторами модели SECI [Gourlay, 2003; Zhu, 2004]. Мы согласны с данной точкой зрения, однако считаем, что порядок протекания когнитивных процессов является не столь важным фактором при проведении кросс-культурного анализа с практической (управленческой) точки зрения, так как рассматриваемые нами *условия и инструменты*, поддерживающие эти процессы, существуют и применяются в организациях одновременно. Поэтому мы оставляем дискуссию о порядке протекания когнитивных процессов за пределами нашего дальнейшего анализа, просто принимая к сведению факт их существования.

Подытоживая обсуждение выделенных нами трех элементов модели SECI, отметим, что по параметрам подверженности влиянию культуры и возможности контроля со стороны менеджеров эти элементы представляют собой определенную иерархию — от культурно-универсального и слабо контролируемого извне до культурно-специфического и находящегося во власти менеджеров. Соответственно, они могут рассматриваться как уровни модели.

Опираясь на предложенную нами трехуровневую структуру модели SECI, мы еще раз внимательно проанализировали как идеи Нонаки и Такеучи, так и критику, предложенную авторами [Glisby, Holden, 2003], с целью идентифицировать и разделить условия и инструменты, которые включены в модель SECI. Мы сконцентрировались именно на них, поскольку в рамках настоящего обсуждения нас интересуют только те элементы модели, применимость которых зависит от культурного

контекста. Результаты этого анализа представлены в табл. 1.

В то время как в [Glisby, Holden, 2003] предполагается, что модель SECI в целом является специфически японской, предложенная нами трехуровневая модель позволяет провести более детальный анализ. Мы полагаем, что на уровне когнитивных процессов модель SECI является универсальной с точки зрения культуры, так как базовые умственные процессы выступают общими для всех людей вне зависимости от их культурных установок. В то же время мы утверждаем, что организационные и общественные условия, а также управленческие инструменты, которые обеспечивают и поддерживают эти когнитивные процессы, могут зависеть от культуры. Далее в настоящей статье будет проанализирована применимость условий и инструментов, предлагаемых Нонакой и Такеучи в рамках их модели, в российском культурном контексте.

### **Наличие условий и применимость инструментов SECI в российском культурном контексте**

Мы считаем, что исследование наличия и применимости элементов SECI в российском культурном контексте представляет собой актуальную задачу по ряду причин. Во-первых, в [Nonaka, Takeuchi, 1995], так же как и в [Glisby, Holden, 2003], делается акцент на противопоставлении западного и восточного подходов как к разработке теорий, так и к управленческой практике. Россия же являет собой другой «мир», который «выпадает» из этой классификации (или же находится где-то посередине). Во-вторых, хоть и существуют исследования, посвященные применимости зарубежных теорий менеджмента в России [Elenkov, 1998; Fey, Denison, 2003; Andreeva, 2008], лишь немногие из них затрагивают вопросы из области управления знаниями [May, Puffer, McCarthy, 2005]. Большая часть русскоязычной литературы по управлению знаниями, в свою очередь, не рассматривает

Таблица 1

## Условия и инструменты на различных стадиях SECI (в японском культурном контексте)

Стадия SECI	Общественные/организационные условия (предпосылки)	Управленческие инструменты
Социализация	Индивидуумы готовы добровольно делиться знаниями как внутри организации, так и с внешней средой Высокий уровень лояльности сотрудников Сотрудничество между работниками (нежели конкуренция) Организации являются частью широких сетей партнеров	Проектирование рабочего места (job design) позволяет делиться опытом, наблюдать за выполнением работы и имитировать Система наставничества
Экстернализация	Высокая приверженность группе Слабый внешний контроль (слабое давление со стороны акционеров)	Широкое использование метафор, аналогий и моделей для объяснения Открытый диалог сотрудников друг с другом и с менеджментом «Сообщества практиков»
Комбинация	Отсутствие конкуренции между подразделениями организации Высокая лояльность сотрудников (отсутствие риска утечки информации) Полихроническая/синхронная ориентация	Намеренное дублирование функциональных обязанностей Свободный доступ к корпоративной информации (как принцип управления и как практика активного использования информационных технологий и баз данных) Совещательное принятие решений
Интернализация	Низкий уровень страха перед ошибками	Практики, позволяющие интенсивное «научение действием» Функциональная ротация Общие (широкие) должностные инструкции

вопрос применимости в России зарубежных концепций [Иноземцев, 2000; Мильнер, 2006; Мариничева, 2008], несмотря на то что они достаточно популярны (см., напр.: [Сенге, 2003; Арджирис, 2004]). Монография «Компания — создатель знания» переведена на русский язык [Ноака, Такеучи, 2003] и имела огромный успех как у представителей академической среды, так и у менеджеров, фактически став для них основной книгой по управлению знаниями. Однако при этом ее подробный критический анализ с точки зрения культуры до сих пор не проводился. Так, в [Макаров, Клейнер, 2007] анализируется модель SECI, но делается это сквозь призму системно-интеграционной теории предприятия, не затрагивая культурные предпосылки, на которых основана модель, а авторы [Ан-

дреева, Расков, 2006] останавливаются только на общей постановке вопроса о релевантности SECI в российской культуре. Таким образом, более глубокое понимание пределов применимости модели SECI в России важно не только с точки зрения развития теории управления, оно позволит внести вклад в развитие более эффективных практик управления знаниями в российских компаниях.

Наш анализ основывается на публикациях по вопросам российского менеджмента и культуры, а также на обобщении опыта авторов, полученного ими в процессе работы в качестве исследователей и бизнес-консультантов в российских компаниях. Опираясь на выделенные нами в рамках трехуровневой структуры социальные и организационные условия (предпосылки)

успешного функционирования фаз SECI и *управленческие инструменты*, призванные поддержать реализацию этих фаз, мы предпринимаем попытку понять, существуют ли и применимы ли они в российском культурном контексте.

Начнем с рассмотрения *социальных и организационных условий*, предусмотренных моделью SECI. Идеи Нонаки и Такеучи основываются на предпосылке, что *индивидуумы готовы добровольно делиться знаниями* — как внутри организации, так и с внешней средой, однако складывается впечатление, что в России это условие отсутствует [Michailova, Husted, 2003; Michailova, Hutchings, 2006]. Более того, в [Michailova, Husted, 2003] отмечено, что большинство российских организаций враждебно по отношению к обмену знаниями. Одной из основных причин этого является широко распространенное убеждение в том, что знание выступает источником индивидуальной (личностной) силы и власти, и поэтому оно не должно передаваться без строгой необходимости и соответствующего вознаграждения.

Другая предпосылка, на которую опираются Нонака и Такеучи, — это *высокая лояльность сотрудников организации*. Российские сотрудники обычно проявляют среднюю или низкую лояльность к работодателю (см., напр.: [May, Young, Ledgerwood, 1998]). Эта тенденция является результатом десятилетий экономической нестабильности и сильнейших потрясений как на социальном, так и на организационном уровнях, когда массовые увольнения, серьезные задержки выплаты заработной платы или ее существенное снижение были широко распространены [Gurkov, Zelenova, 2007].

Следующая предпосылка, включенная в модель SECI, — *доминирование сотрудничества между работниками* над конкуренцией между ними как на уровне отдельных индивидуумов, так и между подразделениями. Хотя данная характеристика может отличаться у разных российских компаний, в целом конкуренция между

подразделениями обычно довольно высока (см., напр.: [Fey, Nordahl, Zatterstrom, 1999]). Внутри подразделений ситуация может варьироваться.

*Интенсивность построения сетей с внешними партнерами* в России различается в зависимости от отрасли, однако обычно она не слишком высока. Атмосфера конкуренции, а также чересчур большое внимание, уделяемое сохранению информации, чаще всего не позволяют российским компаниям выстраивать доверительные отношения с внешними партнерами. В некоторых отраслях такие типы связей существовали во времена плановой экономики, однако большая часть их была разрушена в ходе реформ.

Российские компании довольно сильно отличаются от японских по критерию *отношения к ошибкам*: обычно страх совершить ошибку достаточно силен. Это является одной из причин того, что делегирование полномочий во многих российских компаниях сопряжено с многочисленными сложностями: менеджмент среднего звена часто предпочитает вообще не предпринимать действий во избежание ошибок [Shekshnia, 1994; Kets De Vries, 2000].

Трудно однозначно определить положение российской культуры на шкале *коллективизма и ориентации на группу*. Часто Россию относят к странам с коллективистской ментальностью, однако данный вывод относителен и во многом зависит от выбранной точки сравнения: некоторые исследователи поместили российскую культуру посередине шкалы коллективизма/индивидуализма [Ralston et al., 1997; Hofstede, 2001]. Таким образом, обладая более коллективистской культурой, чем США, Россия оказывается выше по шкале индивидуализма, чем Япония. Некоторые авторы даже указывают на тенденцию роста индивидуализма в России в последние годы [Veiga, Yanouzas, Buchholtz, 1995]. Другие исследователи отмечают, что российской культуре присуща необычная комбинация индивидуалистских и коллективистских черт [Holt, Ralston, Terpstra, 1994]. Одно

из возможных объяснений лежит в области различий между институциональным и внутригрупповым коллективизмом (см.: [House et al., 2004]): представители российской культуры склонны к коллективистскому поведению на уровне небольших групп, однако, едва покинув свой «близкий круг», сразу начинают демонстрировать более индивидуалистское поведение. Таким образом, хотя однозначный вывод о положении России на шкале индивидуализма/коллективизма сделать сложно, очевидно, что российская культура отличается от японской по этому параметру достаточно существенно.

Несмотря на все указанные выше различия, существуют некоторые социальные и организационные условия, сходные в российском и японском культурных контекстах. Так же, как у японских компаний, у большей части российских организаций довольно слабый *внешний контроль*: ответственность большинства компаний в России весьма сконцентрирована, и внешние заинтересованные стороны (стейкхолдеры) обладают довольно низкими возможностями контроля и влияния. Характеристика, связанная с *полихроническим отношением ко времени*, также может быть отнесена как к японской, так и к российской культуре.

Теперь обратимся к управленческим *инструментам*, которые призваны поддерживать реализацию SECI, и определим, обладают ли они потенциалом для широкого применения в российских компаниях. *Наставничество* считалось нормальной практикой во времена Советского Союза и используется до сих пор, однако в гораздо более ограниченном смысле, чем предлагают Нонака и Такеучи. Большинство компаний применяет наставничество только во время испытательного срока нового сотрудника, а в обязанности наставника входит скорее объяснение общей организационной политики, нежели интенсивная передача опыта и обучение. Несмотря на то что некоторые менеджеры осознают потенциал «более глубокого» наставничества, обычно они сталкиваются с проблемой вовлечения наставников в такой процесс из-за

ограниченности временных ресурсов (наставники должны успевать как работать с новыми сотрудниками, так и выполнять свои обычные функции) и присутствия конкурентной атмосферы в организациях. Более того, резкие экономические изменения, включавшие массовые увольнения, привели к тому, что сотрудники, занимающие высокие позиции (иными словами, потенциальные наставники), стали неохотно делиться своими знаниями и опытом в силу страха быть уволенными и замененными более молодыми специалистами (см., напр.: [Andreeva, 2009b]).

Что касается *использования метафор, аналогий и моделей* в объяснениях, то наша первоначальная идея состояла в том, чтобы связать эту практику с таким измерением культуры, как стремление избежать неопределенности [Hofstede, 2001; House et al., 2004]. Мы предположили, что метафоры могут более активно использоваться и приветствоваться в обществах с низким стремлением избежать неопределенности. Тем не менее сама модель SECI противоречит этой гипотезе, так как японская культура предполагает очень высокое стремление избежать неопределенности [Hofstede, 2001; House et al., 2004], и, несмотря на это, именно японцы Нонака и Такеучи, опираясь на опыт японских компаний, предлагают активно использовать метафоры. Мы считаем, что данная ситуация представляет собой один из культурных парадоксов [Osland, Bird, 2000] и доказывает необходимость более детального подхода к анализу культурных проблем в управлении знаниями, нежели рассмотрение культуры на основе нескольких измерений. Уровень и частота использования *метафор* в организации также могут быть связаны с высоким/низким контекстом культуры [Hall, 1959] и со структурой языка. В условиях высокого культурного контекста люди довольно легко могут улавливать смысл не только прямого вербального сообщения, но также и многих контекстуальных факторов. Таким образом, возникает множественность интерпретаций. Мы считаем, что метафоры воспринимают-

ся и интерпретируются таким же образом. Напомним, что как Россия, так и Япония обладают высококонтекстной культурой. Более того, русский язык характеризуется свободным порядком слов, а также богатством прилагательных и наречий. По этим причинам, на наш взгляд, метафоры могут широко и успешно использоваться в российских организациях.

*Совещательное принятие решений* как элемент лидерского стиля является инструментом, предусмотренным моделью SECI. Однако многие исследователи полагают, что такой стиль лидерства не очень широко используется российскими менеджерами [Ardichvili, Cardozo, Gasparishvili, 1998; Kets De Vries, 2000] — как в силу исторически сложившихся традиций среди самих лидеров [Shekshnia, 2004], так и благодаря поведенческим установкам их последователей [Fey, Nordahl, Zatterstrom, 1999].

Еще одним управленческим инструментом, который предлагают Нонака и Такеучи, является *открытый диалог сотрудников друг с другом и с менеджментом*. К сожалению, применение данного инструмента также представляется проблематичным в российских компаниях. Одной из причин этого являются напряженные отношения между менеджментом и подчиненными, что является типичным для многих российских организаций (см., напр.: [May, Young, Ledgerwood, 1998]). Другая причина связана с отношением к информации и знаниям, о котором мы уже упоминали выше: данные ресурсы считаются источником власти, и им нельзя делиться с кем-либо без крайней необходимости [Michailova, Husted, 2003]. Эффект усиливается высокой дистанцией власти и достаточно авторитарным стилем лидерства. В итоге в российских организациях преобладают коммуникации «сверху вниз», и сотрудники, с одной стороны, не обладают достаточными возможностями для дискуссий с менеджментом, а с другой — у них отсутствует мотивация использовать такие возможности, когда они возникают.

Все эти проблемы отражаются на возможностях применения в российских компаниях

еще одного инструмента SECI — *обеспечения свободного доступа к корпоративной информации* (и как общего принципа управления, и как практики активного использования информационных технологий и баз данных). Нежелание делиться информацией присуще не только сотрудникам российских компаний, но и самим компаниям. Они известны стремлением соблюсти секретность в отношении любой информации, связанной с их бизнесом, а также сопротивлением к распространению этой информации как внутри организации, так и во внешней среде. Таким образом, ключевым барьером для использования свободного доступа сотрудников к внутренней информации в российских компаниях является отношение их менеджеров к данному вопросу.

Применение такого *проектирования рабочего места (job design)*, которое позволяет делиться опытом, наблюдать за тем, как мастер (эксперт) выполняет свою работу, и имитировать ее, также кажется нам проблематичным в российских компаниях, так как предполагает наличие низкого уровня страха перед ошибками (как уже отмечалось, у российских компаний этот страх достаточно высок), а также необходимого количества времени для экспериментирования, что тоже довольно трудно обеспечить в силу доминирования ориентации на краткосрочные результаты [Fey, Nordahl, Zatterstrom, 1999]. Это же объяснение может быть применено в отношении другого инструмента SECI — *политики, которая позволяет интенсивное использование «научения действием»*.

*Кросс-функциональная ротация* сотрудников может быть использована в российских компаниях, и некоторые крупные компании уже начали применять данный инструмент. Тем не менее мы полагаем, что он может вызвать сопротивление со стороны сотрудников частично из-за страха ошибок, а также по причине уже упоминавшегося внутригруппового коллективизма в сочетании с конкуренцией между подразделениями.

Нонака и Такеучи рассматривают так называемые *сообщества практиков* как

Таблица 2

**Сравнительный анализ российского и японского культурных контекстов  
сквозь призму модели SECI**

Элементы SECI	Сходства	Различия
Базовые когнитивные процессы	Четыре фазы преобразования знания существуют в обоих культурных контекстах	Нет
Социальные и организационные условия	В обоих культурных контекстах присутствуют: <ul style="list-style-type: none"> <li>• низкий уровень внешнего контроля (давления со стороны стейкхолдеров);</li> <li>• полихроническая/синхронная ориентация;</li> <li>• (относительно) высокий уровень ориентации на группу</li> </ul>	В российском культурном контексте, в отличие от японского, редко присутствуют: <ul style="list-style-type: none"> <li>• естественное желание индивидов делиться знаниями;</li> <li>• высокий уровень лояльности сотрудников;</li> <li>• кооперативное сознание (на уровне индивидумов и департаментов);</li> <li>• вовлеченность организаций в широкие внешние сети;</li> <li>• толерантное и конструктивное отношение к ошибкам</li> </ul>
Управленческие инструменты	В обоих культурных контекстах используются или могут быть использованы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• метафоры, аналогии и модели в объяснениях;</li> <li>• наставничество</li> </ul>	В российских компаниях, в отличие от японских, редко используются и с трудом внедряются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектирование рабочего места, позволяющее делиться опытом, наблюдать, имитировать;</li> <li>• открытый диалог сотрудников друг с другом и с менеджментом;</li> <li>• «сообщества практиков»;</li> <li>• целенаправленное дублирование функциональных обязанностей;</li> <li>• свободный доступ к корпоративной информации;</li> <li>• партисипативный стиль лидерства и принятия решений;</li> <li>• политика, позволяющая интенсивное/частое «научение действием»;</li> <li>• ротация между функциями;</li> <li>• должностные инструкции общего характера</li> </ul>

полезный инструмент для поддержания процесса создания знаний. Принимая во внимание специфику российского коллективизма, которая описана выше, мы считаем, что «сообщества практиков» в России будут иметь тенденцию сосредотачиваться в рамках подразделений или организационных функций, поэтому необходимо прилагать особые усилия для того, чтобы помочь им выйти за границы небольших групп.

Возможность применения *целенаправленного дублирования функциональных обязанностей* в российских компаниях сложно определить однозначно. Во многих российских компаниях *де-факто* присут-

ствует такое дублирование. Тем не менее необходимо заметить, что оно, как правило, не было установлено намеренно, а возникло естественным образом как следствие роста компании и в силу недостаточного внимания менеджмента к вопросам организационной структуры. Непреднамеренная природа такого дублирования вкупе с атмосферой высокой конкуренции внутри компании обычно приводит к большому числу конфликтов как между индивидами, так и между департаментами. Таким образом, с целью оптимизации организационных процессов, снижения издержек и во избежание конфликтных ситуаций

многие российские менеджеры на самом деле ищут пути избавления от дублирования функций. Мы наблюдаем очень похожую ситуацию с *общей формулировкой должностных инструкций*: несмотря на то что многие российские организации де-факто их используют, такие инструкции обычно воспринимаются сотрудниками как результат недоработок и потенциальный источник конфликтных ситуаций.

В табл. 2 кратко обобщены результаты проведенного нами анализа, который опирается как на существующие исследования по отдельным аспектам российской культуры, так и на консультационный опыт авторов. В отличие от сравнительного анализа японской и западной культур, представленного в [Glisby, Holden 2003], сопоставление российского и японского культурного контекстов обнаруживает как сходства, так и различия с точки зрения существования социальных и организационных предпосылок, поддерживающих базовые когнитивные процессы SECI, а также применимости управленческих инструментов, которые способствуют этим процессам. Тем не менее различия существенно доминируют над сходствами. Более того, на наш взгляд, различия в условиях (предпосылках) являются более серьезным препятствием для применения SECI, нежели различия в использовании инструментов, поскольку, как отмечалось, возможности менеджмента с точки зрения изменения условий гораздо более ограничены.

Использование предложенной нами трехуровневой структуры анализа позволяет, на наш взгляд, систематизировать и структурировать имеющиеся разрозненные сведения и аргументы, после чего сформулировать более обоснованные выводы о пределах применимости модели и направлениях дальнейших исследований.

## Заключение

Целью нашей статьи был анализ вопроса о применимости модели SECI в российском культурном контексте. Основываясь на идее о том, что когнитивные процессы сами

по себе являются универсальными вне зависимости от культуры, мы считаем, что вправе дать на него положительный ответ. Однако, принимая во внимание особенности российского культурного контекста, мы полагаем, что для поддержания нормального функционирования фаз модели набор управленческих инструментов должен отличаться от предлагаемого Нонакой и Такеучи. Ответ на вопрос о том, каким конкретно он должен быть в случае российских компаний, является предметом дальнейших исследований. Тем не менее на основе нашего анализа можно сформулировать некоторые идеи и гипотезы.

Во-первых, важно подчеркнуть, что, согласно Нонаке и Такеучи, четыре фазы происходят на разных уровнях организации [Nonaka, Takeuchi, 1995]. Социализация обычно протекает в парах или небольших группах, экстернализация — в маленьких группах или внутри подразделений, а комбинация — между подразделениями. Таким образом, принимая во внимание особенности российской ориентации на группу (высокий внутригрупповой коллективизм в сочетании с институциональным индивидуализмом), мы полагаем, что процесс социализации в российских компаниях не должен вызывать существенных затруднений, в то время как комбинация будет требовать значительных усилий со стороны менеджмента.

Во-вторых, можно выдвинуть гипотезу о том, что отношение к знаниям как к власти может быть преодолено путем разработки хорошо продуманной системы вознаграждения. В работе [Michailova, Husted, 2003] показано, что в российских организациях, характеризующихся враждебным отношением к обмену знаниями, негативное вознаграждение, т. е. наказание, может оказаться полезным. Тем не менее у нас есть некоторые сомнения по поводу эффективности такого подхода в отношении интенсификации процесса создания знаний.

Далее, мы полагаем, что должна быть преодолена еще одна особенность российских компаний — отношение к знаниям как к секретной информации. Поскольку

именно российские менеджеры разделяют такое мнение о знаниях, то, возможно, принятие мер на институциональном уровне могло бы оказаться полезным — например, в области бизнес-образования и специальной литературы. Вмешательство на таком уровне также могло бы помочь изменить отношение к обмену знаниями с внешними партнерами.

Представляется, что помимо идей о применимости модели SECI в российском культурном контексте, проведенный анализ предлагает новые идеи с точки зрения современной теории управления знаниями.

Во-первых, он расширяет существующее поле дискуссий относительно применимости модели SECI в различных культурных контекстах и, таким образом, подвергает сомнению принятое представление о культурной универсальности данной модели. Наш взгляд, более глубокое видение культурных корней и ограничений применения базовых концепций управления знаниями позволит как расширить понимание феномена знаний в организации, так и повысить практическую эффективность действий в области управления знаниями.

Во-вторых, разработанная нами декомпозиция модели SECI может лечь в основу эмпирических исследований данной модели, которых до последнего времени практически не существовало. Как отмечалось, ряд авторов объясняют это упущение тем, что модель трудно поддается эмпирической

проверке из-за ее «философской природы» [Rice, Rice, 2002]. Мы считаем, что переосмысление модели в рамках предложенной нами трехуровневой структуры открывает возможности для эмпирических исследований, так как позволяет операционализировать переменные для изучения.

В-третьих, предложенная нами трехуровневая аналитическая модель может использоваться как для анализа применимости модели SECI, так и для разработки практических рекомендаций по повышению эффективности функционирования данной модели в различных культурных контекстах. Например, наша методика анализа позволяет понять, как модель SECI должна адаптироваться к особенностям российской культуры и, соответственно, повышать эффективность управления знаниями в российских компаниях.

В-четвертых, результаты нашего анализа могут быть использованы не только в сфере управления знаниями, но и для обсуждения проблем культуры в управленческих науках в целом. Рассмотрение культуры с точки зрения подхода «культура, лежащая в основе модели», представленное в данной статье, помогает преодолеть проблему негативного взгляда на культуру [Holden, 2002]. В рамках предлагаемого подхода она представляется скорее фильтром, нежели барьером для различных процессов, происходящих в организациях (в том числе процессов, связанных со знаниями).

## ЛИТЕРАТУРА

- Андреева Т. Е., Гутникова Т. Ю. (науч. ред.). 2009. *Управление знаниями: Хрестоматия*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Андреева Т. Е., Расков В. Е. 2006. Создание знаний как условие долгожительства компании. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 140–151.
- Арджирис К. 2004. *Организационное научение*. М.: ИНФРА-М.
- Иноземцев В. Л. 2000. *Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы*. М.: Логос.
- Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. 2007. *Микроэкономика знаний*. М.: Экономика.
- Мариничева М. 2008. *Управление знаниями на 100%: Путеводитель для практиков*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Мильнер Б. З. 2006. *Управление знаниями в корпорациях*. М.: Дело.

- Нонака И., Такеучи Х. 2003. *Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских компаниях*. М.: Олимп-Бизнес.
- Сенге П. 2003. *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес.
- Andreeva T. 2008. Can organizational change be planned and controlled? Evidence from Russian companies. *Human Resource Development International* 11 (2): 119–134.
- Andreeva T. 2009a. Tensions between knowledge creation and knowledge sharing: Individual preferences of employees in knowledge-intensive organizations. In: Kociatkiewicz J., Jemielniak D. (eds.). *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*. Chapter XXVIII. Information Science Reference: Hershey/N. Y.; 459–476.
- Andreeva T. 2009b. *Knowledge Exchange As a Success Factor. An Example of the OAO Mekhanobr-Tekhnika Research Corporation*. ECCH Case Study, registration no. 909-001-1.
- Ang Z., Massingham P. 2007. National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 5–21.
- Ardichvili A., Cardozo R. N., Gasparishvili A. 1998. Leadership styles and management practices of Russian entrepreneurs: Implications for transferability of Western HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly* 9 (2): 145–155.
- Bhagat R. S. et al. 2002. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review* 27 (2): 204–221.
- Boyacigiller N. A., Adler N. J. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review* 16 (2): 262–290.
- Chuan L., Wen-Jung Ch. 2005. The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management* 22 (4): 661–672.
- Couto J. P., Vieira J. C. 2004. National culture and research and development activities. *Multinational Business Review* 12 (1): 19–35.
- DeLong D. W., Fahey L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14 (4): 113–127.
- Elenkov D. S. 1998. Can American management concepts work in Russia? A cross-cultural comparative study. *California Management Review* 40 (4): 133–156.
- Fey C. F., Denison D. 2003. Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science* 14 (6): 686–706.
- Fey C. F., Nordahl C., Zatterstrom H. 1999. Organizational culture in Russia: The secret to success. *Business Horizons* 42 (6): 47–55.
- Glisby M., Holden N. 2003. Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge & Process Management* 10 (1): 29–36.
- Gourlay S. 2003. *The SECI Model of Knowledge Creation: Some Empirical Shortcomings*. 4th European Conference on Knowledge Management, 18–19 September 2003, Oxford, UK. <http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/publications.htm>
- Grant R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter special issue): 109–122.
- Gurkov I., Zelenova O. 2007. *Human Resource Management in Russia*. <http://www.gurkov.ru>
- Hall E. T. 1959. *The Silent Language*. Doubleday: N. Y.
- Hofstede G. 1980. Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics* 9 (1): 42–63.
- Hofstede G. 1996. An American in Paris: The influence of nationality on organization theories. *Organization Studies* 17 (3): 525–537.
- Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Holden N. J. 2002. *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Holt D. H., Ralston D. A., Terpstra R. H. 1994. Constraints on capitalism in Russia: The

- managerial psyche, social infrastructure, and ideology. *California Management Review* **36** (3): 124–141.
- House J. et al. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Javidan M., Stahl G. K., Brodbeck F., Wilderom C. 2005. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. *Academy of Management Executive* **19** (2): 59–76.
- Kayworth T., Leidner D. 2004. Organizational culture as a knowledge resource. In: Holsapple C. W. (ed.). *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Springer-Verlag: Berlin, Germany; 235–252.
- Kets De Vries M. F. R. 2000. A journey into the “Wild East”: Leadership style and organizational practices in Russia. *Organizational Dynamics* **28** (4): 67–82.
- King W. R. 2007. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge & Process Management* **14** (3): 226–236.
- May R., Young C. B., Ledgerwood D. 1998. Lessons from Russian human resource management experience. *European Management Journal* **16** (4): 447–459.
- May R. C., Puffer S. M., McCarthy D. J. 2005. Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach. *Academy of Management Executive* **19** (2): 24–35.
- McDermott R., O’Dell C. 2001. Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* **5** (1): 76–85.
- Michailova S., Husted K. 2003. Knowledge-Sharing hostility in Russian firms. *California Management Review* **45** (3): 59–77.
- Michailova S., Hutchings K. 2006. National cultural influences on knowledge sharing: A comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies* **43** (3): 383–405.
- Nonaka I. H., Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: N. Y.; Oxford.
- Osland J. S., Bird A. 2000. Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sense-making in context. *Academy of Management Executive* **14** (1): 65–80.
- Ralston D. A., Holt D. H., Terpstra R. H., Yu K. C. 1997. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Studies* **28** (1): 177–207.
- Rice J., Rice B. 2002. The applicability of the SECI model to multi-organizational endeavours: An integrative framework. *International Journal of Organizational Behaviour* **9** (6): 671–682.
- Schein E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, CA.
- Schumpeter J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Shane S. 1993. Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing* **8** (1): 59–74.
- Shekshnia S. 1994. Managing people in Russia: Challenges for foreign investors. *European Management Journal* **12** (3): 298–305.
- Shekshnia S. 2004. *The Three Faces of Peter the Great — Leadership Lessons from the St. Petersburg’s Founder*. INSEAD Working Papers. INSEAD.
- Takeuchi H. 2001. Towards a universal concept of knowledge management. In: Nonaka I., Teece D. (eds.). *Managing Industrial Knowledge*. Sage: London; 315–329.
- Veiga J. F., Yanouzas J. N., Buchholtz A. K. 1995. Emerging cultural values in Russia: What will tomorrow bring? *Business Horizons* **38** (4): 20–27.
- Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press: N. Y.
- Weir D., Hutchings K. 2005. Cultural embeddedness and contextual constraints: Knowledge sharing in Chinese and Arab cultures. *Knowledge & Process Management* **12** (2): 89–98.
- Zhu Z. 2004. Knowledge management: Towards a universal concept or cross-cultural contexts? *Knowledge Management Research & Practice* **2** (2): 67–79.

Статья поступила в редакцию  
10 июня 2009 г.