

Неявные формы знания в работе менеджера

М. Пивоварова

ж. «Социально-гуманитарные знания». 1999. №3.

Отличительной особенностью современного экономического развития является переход от так называемой индустриальной экономики к сервисной (постиндустриальной). Под воздействием непрерывной череды технологических революций центр тяжести переносится в непроеизводственную сферу. Новые технологии становятся результатом труда уже не «талантливых жестянщиков», а «высокообразованных интеллектуалов» (См.: Белл Д. Социальные рамки информационного общества// Новая технократическая волна на Западе. М., 1986, с.330). Знания и информация становятся стратегическим ресурсом.

В сервисной экономике меняется стиль менеджмента. В индустриальной системе менеджмент носит в значительной степени «механический» характер, что определяется в решающей мере иерархичностью структур и их чрезмерной упорядоченностью. Отличительными особенностями менеджмента в постиндустриальной экономике становится гибкость, быстрота принятия решений, свобода маневра и открытость. Успех ориентации на потребителя зависит в решающей степени от опыта и способности работников, их доброжелательности и внимания. Ключевым компонентом высокой конкурентоспособности компаний становятся меры (мероприятия) по мобилизации творческого потенциала личности.

Многочисленные исследования, проводимые отечественными и зарубежными специалистами, показали, что в целом в ряде профессий доминирующая роль принадлежит «телесным», неявным формам знания, передаваемым «из рук в руки», от учителя (мастера) к ученику (подмастерью). (См.: Вопросы философии, 1998, № 6; Полони М. Личностное знание. М., 1985 и др.). В пер-

вую очередь это относится к сфере управленческого труда, где результат часто имеет персонифицированный (личностный) характер и существует на уровне искусства. В фундамент практического интеллекта заложены воображение, интуиция, невербальное мышление, неосознанные чувства и пр., которые не поддаются рационализации и часто трудно артикулируются.

Особенно остро наличие неявных, неотчуждаемых, скрытых форм знания почувствовали менеджеры российских фирм. В фундаментальных работах, как переводных, так и отечественных, появившихся в конце 80-х — начале 90-х годов, довольно подробно описывается весь комплекс менеджмента, его этапы, концепции и стратегии. Казалось, что для успешной работы достаточно знать этот материал и прилежно следовать описанным схемам. Однако, на практике многие поняли, что не могут применить теоретические положения к той или иной конкретной ситуации, аргументировано защитить свою позицию, обосновать принятое решение.

От знаний до практического овладения методами, процедурами управленческой работы - большое расстояние. Лучшим способом освоения управленческой технологией (т.е. способом передачи неявных, личностных знаний) является работа в команде сильных коллег на любых ролях, наблюдая, пробуя, подражая им. В большинстве крупных компаний новички входят в управленческие профессии именно таким путем. Но и зрелые профессионалы не пренебрегают взаимообучением: временно входят в команды друг друга для ознакомления с техникой работы (иногда за плату, иногда в обмен на свои методы).

Специалисты по менеджменту, столкнулись с тем, что в этой сфере западная практика по некоторым важным параметрам несовместима с условиями российского рынка. Поэтому многие создают и используют свои собственные управленческие модели, схемы, приемы, учитывающие уникальную внешнюю среду бизнеса (специфика экономики, политики, демографии и культуры нашей страны).

В постоянно меняющихся условиях принятие управленческих решений часто осуществляется на основе опыта, накопленного самим экономическим

агентом, его предшественниками, конкурентами или коллегами. Однако здесь содержится в значительной степени субъективный момент, что осложняет стандартизацию в интерпретации имеющегося опыта, которая позволила бы производить адекватную оценку управленческого труда и отчуждать его результаты. Именно поэтому часто возникает вопрос: действительно ли труд менеджеров стоит так высоко оплачивать? (См., Ш. Майталь. Экономика для менеджеров. М., 1996, с.31-36).

Труд менеджеров приносит скрытую прибыль. Довольно сложно выявить трудовой вклад менеджеров в доходы компании и подсчитать его эффективность, так как значительные положительные сетевые эффекты и внутренние, и внешние непосредственно не улавливаются через систему цен. Менеджмент есть момент движения постиндустриальной системы. Только в движении и из движения этой системы возникает эффект самостоятельного существования менеджмента в конкретных формах. Реализуя интересы фирмы через удовлетворение потребностей рынка и потребителей, менеджмент способствует адаптации фирмы к постоянно меняющимся условиям, неустойчивой динамике и неопределенности. Следовательно управленческая деятельность влияет на результаты функционирования фирмы не прямым своим вкладом в создаваемую стоимость (ценность), а своей включенностью в воспроизводственный процесс.

Управленческая техника, основанная на предыдущем опыте, оберегает от ошибок. Однако она выравнивает индивидуальность, ограничивает творчество. Сегодня происходит быстрое обесценение накопленного опыта, поэтому, если менеджер оказывается в нетиповой ситуации, владение техникой не всегда помогает. В индустрии гостеприимства даже используется понятие «момент истины» для характеристики управленческой ситуации. «Момент истины» наступает, когда служащий и клиент вступают в непосредственный контакт. Идея заимствована у тореадоров, которые используют данное понятие, чтобы описать момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Несмотря на все обучение и подготовку тореадора, одно его неправильное движение или непредсказуемое движение быка может кончиться бедой. В подобной ситуации находят-

ся менеджер. Ошибка, допущенная им, или непредвиденная просьба клиента могут повлиять на дальнейший выбор клиента и его удовлетворенность качеством обслуживания. Управлять ситуацией в короткий период общения с клиентом и создать у последнего благоприятное впечатление от предприятия может далеко не каждый .

Известно, что от информации, которая имеет определяющую ценность в комплексе менеджмента, зависит успех или неудача фирмы на рынке. Мониторинг среды прямого и косвенного воздействия является необходимым условием выживания фирмы в трансформирующейся среде. (Среду прямого воздействия образуют поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Среда косвенного воздействия — это технология, общее состояние экономики, социокультурные и политические факторы и т.п.). Вместе с тем адаптационные возможности фирмы зависят не только от того, какую информацию она получает, но от того, каков механизм отсева сырых фактов и какова технология использования информации. Поэтому важное значение приобретает аналитическая составляющая управленческой деятельности.

Именно умение собрать, систематизировать и проанализировать информацию о внешней и внутренней среде, превратить ее в знание о тенденциях развития, а затем— в систему мероприятий, воздействующих на среду, и составляет основу работы менеджера. Принципиальное значение при этом начинают играть не только и не столько явное, передаваемое знание (модели, схемы, инструменты, приемы и т.п.), сколько неявное знание, нехранимое, локальное, практически непередаваемое. Это понимание существа фактов, видение их под особым углом зрения в аспекте рыночной ориентации, их оригинальная интерпретация. Это и экспромт, навеянный неожиданной находкой по содержанию работы или ее методики.

Порой на фирмах собирается огромный массив информации: о потребителях, конкурентах, поставщиках и посредниках, отраслевых и общеэкономических тенденциях и т.п. Но, не смотря на это, можно слышать жалобы руководителей, что управленческой информации не хватает, что невозможно найти нуж-

ные данные. С другой стороны, с ростом потока информации увеличивается время и затраты на ее обработку и превращение в знание. Появляется опасность потерять знание о среде в океане данных. Многие исследователи считают, что собираемое на фирмах обилие информации может привести к параличу анализа ситуации, затрудняя тем самым принятие эффективных решений. В потоке самых разнообразных сведений, зачастую противоречащих друг другу, выловить ключевую информацию сложнее, чем найти иголку в стоге сена.

Совсем недавно испытанным приемом конкурентной борьбы было утаивание информации. Теперь многие менеджеры небезуспешно применяют оружие избыточной информации, заваливая контрагентов массой ненужных сведений и тем самым, путая их карты. Это может быть «хорошей тактикой». В связи с этим актуальным для фирмы становится определение организационно и содержательно уровня разумной достаточности информации. Это важно как для начинающих менеджеров, так и для специалистов, работающих на предприятиях, доход которых не позволяет пользоваться услугами консалтинговых фирм.

Большинство проблем, с которыми имеет дело менеджер, являются неявными. (Явные проблемы, как правило, представлены в учебной литературе и здесь подробно не рассматриваются). Постановка проблемы возможна до начала исследования, в ходе исследования, а также при его завершении. Если проблема сформулирована до начала исследования, то такая проблема называется явной, если нет — то неявной. Р. Нуреев следующим образом систематизирует проблемные ситуации *:

Проблемная ситуация	Формулирование проблемы	Метод решения проблемы	Ответ (решение)	Явная/ неявная проблема
Показательные задачи	+	+	+	явная
Типовые задачи (школьные задачи)	+	+	—	явная
Риторические проблемы	+	—	+	явная
Классические научные проблемы	+	—	—	явная
«От правильного ответа — к правильному вопросу»	—	+	+	неявная
«Метод ищет применения» (используются методы других наук)	—	+	—	неявная
Догматическая теория	—	—	+	неявная

Софизмы, парадоксы, апории и др.	—	—	—	неявная
----------------------------------	---	---	---	---------

* более подробно см. Нуреев Р.М. Основы экономической теории: Микроэкономика. М., 1996, с.26.

Менеджер исследует неявную проблему при анализе новой для него ситуации, когда отсутствует соответствующая база данных, достаточная для определения специфических и базисных задач, или когда задача поставлена в форме общей идеи, например, выяснить возможности работы на новом сегменте рынка, или когда не согласованы цели исследования.

Существует определенная схема получения информации — определение проблемы, анализ вторичной внутренней и внешней информации, получение первичной информации (проведение «полевых исследований»), анализ и интерпретация данных, рекомендации, использование результатов исследования. Вместе с тем, на практике не всегда удается следовать данной схеме. В первую очередь возникают трудности с определением проблемы. Проблема — это четко сформулированный вопрос или комплекс вопросов. Понятно, что корректная постановка вопросов ориентирует на сбор и анализ конкретных данных, необходимых для выработки решения. Иначе можно собрать ненужную информацию и скорее запутать, чем прояснить проблему.

Более того, в практической деятельности в условиях асимметричной информации (искаженной, неполной) многие управленческие ситуации предстают в виде апорий (противоречат практическому опыту), парадоксов (неожиданный, непривычный, расходящийся с традицией вывод) или антиномий (противоречие, в котором тезис и антитезис имеют равную силу).

Примером подобной управленческой ситуации являются действия фирмы по выпуску продукта на рынке с насыщенным основным ядром. (Этот пример приведен Ж. Ж. Ламбеном в книге «Стратегический маркетинг. Европейская перспектива», М., 1996, с.25). Выяснив предпочтения потенциальных покупателей, фирма принимает решение следовать «правилу большинства», чтобы соот-

ветствовать предпочтениям основного рынка и удовлетворить ожидания наибольшего числа потребителей (традиционное решение - рис.1).

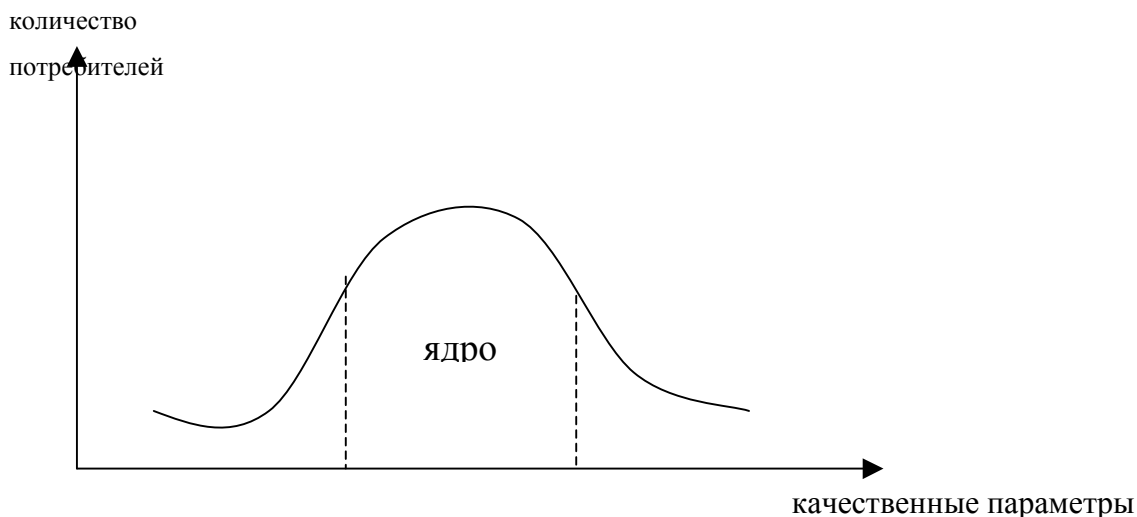


Рис.1. Ошибочная ориентация на большинство.

Однако, с точки зрения долгосрочной перспективы и возможной реакции конкурентов оказывается, что ориентация на большинство была не самой удачной («ошибочной»): все конкурирующие марки группируются на одном и том же среднем уровне релевантной характеристики товара. Поэтому более предпочтительным является работа на сегменте меньшем по объему, но с неиспользованным потенциалом. Поиск растущих сегментов требует глубокого понимания рынков, потребностей потребителей, особенностей потребления. Овладеть этим искусством помогает постановка проблемы в форме антиномий, апорий и даже софизмов (обоснованность вывода базируется на чисто субъективном представлении). Эти логические приемы способствуют выработке гипотез и определяют направление дальнейшего исследования.

В подобных случаях приходится начинать сразу с получения первичной информации, в первую очередь, с опроса экспертов, бесед с сотрудниками функциональных подразделений фирмы, покупателями, поставщиками и т.д. Такой путь оказывается оправданным, так как помогает разобраться в ситуа-

ции, «войти в проблему», очертить поле исследования, выявить ключевые вопросы. Далее менеджер будет собирать и анализировать внутреннюю и внешнюю информацию под углом зрения данной проблемы.

Хороший способ определения проблемы и задач исследования — рисовать к ним иллюстрации. Это могут быть простые схемы, диаграммы, графики, которые позволят наглядно представить проблему, а значит и расширятся возможности выработки модели исследования и/или метода решения. Например, всю имеющуюся информацию о проблеме можно представить в виде древовидной диаграммы. (Этот метод был предложен Габриэлем Лассером Рико и называется «метод грозди»).

Пусть нам необходимо определить долю на рынке фирмы, продающей жалюзи. (Заметим, что в российских условиях, когда прямые данные по отдельным рынкам отсутствуют или труднодоступны, определение рыночной доли превращается в головоломку). Пишем в центре страницы слово «жалюзи». Обводим его и записываем все мысли, которые возникают в связи с этим понятием. Фиксируем их, обводя и записывая одно — два слова. Соединяем линиями логически связанные между собой понятия. Сходные понятия располагаются рядом, а отдаленно связанные — разделяем.

Метод грозди позволяет свободно передвигаться от понятия к понятию. Поскольку древовидная структура остается незамкнутой, можно добавить в любом месте новые идеи. Наличие центральной идеи (понятия) создает стержень, вокруг которого удерживаются мысли, а ветвистая структура позволяет им свободно распространяться, развиваться. В результате понятия четко выделяются, оставаясь связанными между собой. Поскольку линии означают наличие логической связи, можно, бросив лишь один взгляд, установить относительную важность каждого из них. Такой структурно-логический метод способствует тщательной формулировке задачи, а также позволяет планировать и оценивать варианты решения. Появляется как бы объемное видение проблемы. В нашем случае, раз нет прямых данных, то необходимо собрать косвенные данные по производству, импорту, выявить фирмы, дающие рекламу и т. д., а

затем путем соответствующих сопоставлений примерно определить рыночную долю фирмы.



Рис.2. Метод грозди.

В целом, иллюстрации (графики, диаграммы, таблицы, схемы) позволяют представить информацию в наиболее удобной форме, способствующей гибкости мышления. Например, на многих рынках, как правило, имеет место в течение года дважды падение продаж: летом и в январе. Если взять данные по месяцам за несколько лет достаточно стабильно работающей на рынке фирмы, и представить их графически, то заметим, что наблюдается два спада (последняя декада декабря — середина января и конец июня — начало августа) и два пика деловой активности (март, ноябрь). (См. Рис.3).

Подобная тенденция характерна для разных рынков, как сырьевых, так и готовой продукции, причем на каждом рынке волна может иметь свои временные особенности. По годам волна может быть более сглаженной, но она есть. А принимая во внимание, что большинство экономических процессов имеет цик-

личный характер, можно сделать вывод, что при нормальном течении бизнеса кривая сбыта не только падает, но и с такой же неумолимостью поднимается, наблюдается тенденция прохождения через естественные циклы.

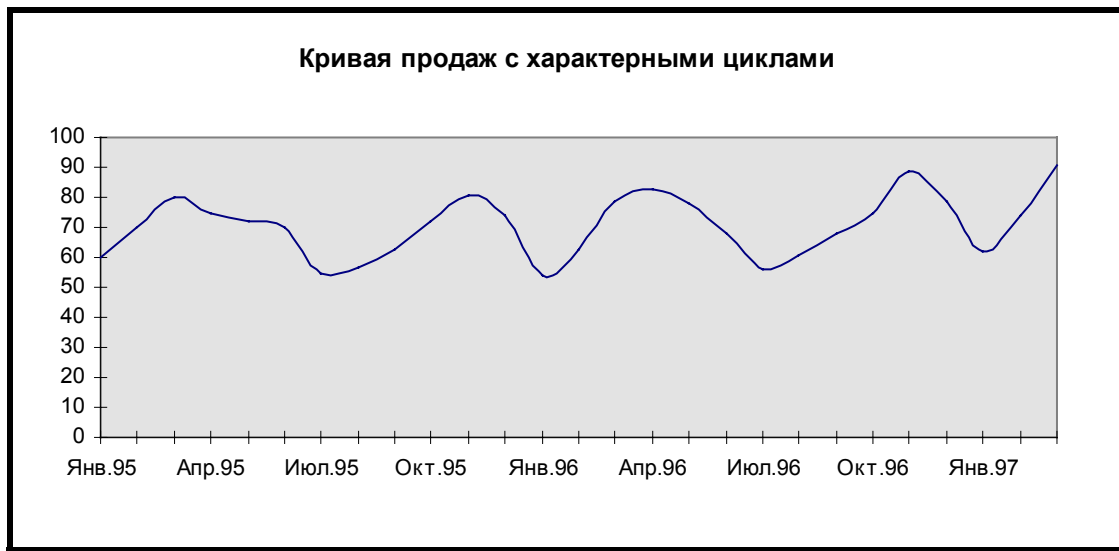


Рис.3. Рыночная тенденция

Можно, конечно, провести дополнительные дорогостоящие исследования (привлечь экспертов, собрать дополнительную информацию, рассмотреть все возможные факторы, влияющие на сбыт: сезонность, изменение доходов, праздники, динамику цен, проведение ярмарок, выставок, и т.д.) и выяснить причины такой волнообразной тенденции именно на данном рынке. А зачем? Попытаться переломить эту тенденцию? А можно просто приспособиться к данной ситуации. При стратегическом планировании на новый год можно предусмотреть волнообразные изменения сбыта и планировать на это время другие мероприятия. Многие фирмы планируют отпуска сотрудников на периоды спада деловой активности, пополняют запасы, ремонтируют технику, проводят обучение персонала и т.д.

Информация на российском рынке есть, но она часто существует в искаженном виде, менеджер работает в условиях ограниченной и, главное, асимметричной информации. Любые данные, не собранные самим менеджером, обладают свойством неполноты, неизвестной степенью надежности и достоверности (как правило, методика их сбора не известна), часто носят обобщенный ха-

ракти (особенно журнальные публикации), иногда и «переживают» срок своей ценности. Поэтому приходится не только классифицировать, систематизировать и представлять в удобном виде собранную информацию, но и «расшифровывать», по-всякому сопоставлять прямые и косвенные данные (и при этом из разных источников), думать: что имелось в виду в том или ином случае, искать решение во всех направлениях.

Иногда при классификации и систематизации информации удобно воспользоваться данными и выводами по смежным рынкам и группам товаров. Очень многие рынки схожи по поведению, степени развития, типу потребления и т.п. Метод сравнения позволяет увидеть сходство или различия явлений и процессов, происходящих на разных рынках, помогает выявить неизвестные моменты путем соотношения с известными, выразить новое через имеющиеся понятия и категории. С целью получения нового знания (для формулировки гипотез) используются аналогии, т.е. перенос одного или ряда свойств с известного явления на неизвестное. Аналогия существенно облегчает понимание сложных процессов и является основой управленческого моделирования (например, модель жизненного цикла, модель продуктового портфеля и др.).

Хозяйственная среда - динамично развивающаяся система, причем каждый элемент данной системы также постоянно находится в динамике и видоизменяется. Темпы изменения внешней среды не остаются постоянными. До последней трети XX века темпы изменения хозяйственной среды не отличались существенным образом от скорости реакции фирмы. Товарные рынки выполняли функцию сигнальных устройств, обеспечивая фирмы, независимо друг от друга принимающих решения, необходимой информацией. Широко использовались эвристические и экстраполяционные методы, а также экспликативные («объясняющие») модели, основанные на математической имитации рыночных ситуаций. Даже если менеджер и сталкивался с неожиданностями, то он достаточно легко справлялся с ними, так как многие проблемы имели аналоги в прошлом. Это давало возможность принимать управленческие решения на основе выработанных в предшествующий период правил и алгоритмов.

Вместе с тем менеджер сталкивается с определенными трудностями при использовании основных методов прогнозирования ситуации. Сегодня становится все более ярко выраженным определенное запаздывание в развитии теории и методологии основ стратегического управления по сравнению со временем возникновения соответствующих проблем. Происходит не только быстрое обесценение опыта, но и усложнение управленческих проблем, что связано с возникновением принципиально новых задач, нарастанием их множественности, повышением вероятности появления стратегических неожиданностей. В соответствии с концепцией гиперконкуренции, выдвинутой Р.Д'Авени, нормой является не равновесное состояние, а непрерывная ломка тенденций во всех областях связей и сфер активности фирмы. (Более подробно см.: Закс С. Стратегия и экономика.// Проблемы теории и практики управления. 1996.№4).

В этих условиях математическая модель не в состоянии предсказать влияние изменения, которое изначально не было в ней учтено. Математическая модель пока не может приспособиться к глубоким изменениям среды.

Большинство прогнозных ошибок связано с тем, что в момент формирования прогноза в более или менее явной форме подразумевалось, что существующая тенденция сохранится и в будущем. Однако в реальной действительности это далеко не так. В связи с этим становится объективно необходимым при принятии управленческих решений использовать подход, интегрирующий интуицию, воображение и количественные методы анализа. Принятие решений в условиях неопределенности возможно на основе параллельной логики («нечеткой» или размытой логики, метода сценариев). На рис.4 представлен порядок работы по методу параллельной логики.

Анализируемый параметр (объем продаж, издержки и т.п.)

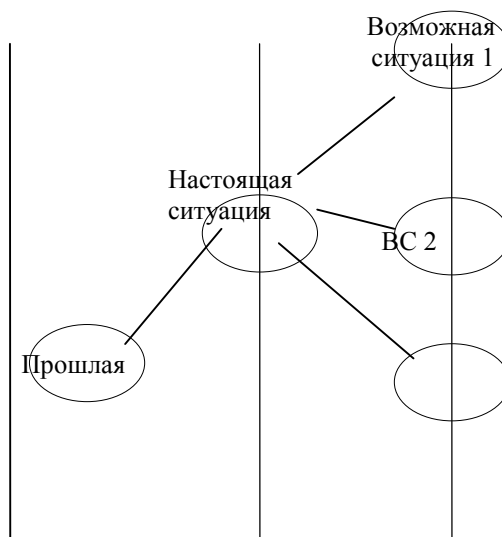




Рис.4 Параллельная логика

На основе выявленных причинных и функциональных взаимосвязей, а также изучения управленческой ситуации и ее изменения в прошлом составляется прогноз- предвидение. Исходной посылкой является утверждение, что будущее никогда не может быть измерено и управляемо. Поэтому разрабатывается несколько вариантов развития ситуации, например, при ухудшении конъюнктуры, ее улучшении и сохранении тенденций. Одновременно выявляются возможные направления действий, формируется несколько планов (сценариев) конкретных мероприятий.

Каждый план разрабатывается на основе позитивного анализа, делаются утверждения типа «если...,то...», которые затем могут быть подтверждены или опровергнуты посредством сравнения с реальными фактами. «Нечеткая» логика избегает нормативного анализа и суждений типа: «следует делать это или то...». Один план является базовым, все остальные - запасными. Любая стратегия представляет собой набор компонентов, число которых невелико, однако перестановок и комбинаций может быть значительно больше, соответственно и количество сценариев для решения тех или иных задач значительно возрастает.

Параллельно разрабатывается система быстрого реагирования и алгоритм перехода на запасной вариант. На основе мониторинга основных параметров и всей подвижной совокупности причинных факторов осуществляется систематический пересмотр выводов и необходимая корректировка планов, если принятые гипотезы не подтверждаются.

Подобный подход позволяет повысить способность к предвидению, внести в управление дополнительную гибкость, маневренность и плавность переходов в меняющихся условиях, а также способствует разработке альтернативных планов и систем быстрого реагирования, повышает адаптационные возможности фирмы.

Принятие решений менеджером будет зависеть и от интуиции (чувства среды), умения проводить обоснование с помощью воображения, действовать ассоциативно, а также от его эрудиции, чувства юмора, неординарности мышления, находчивости и других личностных качеств. Высшая квалификация (сочетание опыта, знаний, техники) дает дополнительный результат: позволяет увидеть то, что явно не лежит на поверхности, увидеть связи, значения, оттенки фактов, не замеченные другими. Таким образом, неявные знания во многом и определяют успех работы менеджеров.