

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие научного редактора</i>	11
<i>Предисловие</i>	13
<i>Благодарности</i>	17
<i>Введение</i>	19
1 ЗНАНИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ	27
1.1. Организовывание как смыслопроизводство	27
1.1.1. <i>Лучше осведомленность о знаниях, чем их доступность</i>	33
1.1.2. <i>Тирания локальной среды</i>	34
1.1.3. <i>Организации как иррациональное, церемониальное и маневрирующее</i>	36
1.1.4. <i>Стимулируемые, подгоняемые, в тисках между срочностью и ограниченной рациональностью</i>	37
1.1.5. <i>Бюрократическое разграничение «когнитивной территории»</i>	38
1.1.6. <i>Существование моделей перцепции</i>	39
1.1.7. <i>Модели, которые возникают внутри сообщества познания</i>	40
1.2. Производство организационных знаний	41
1.2.1. <i>Производство, применение, сохранение и соединение</i>	41
1.2.2. <i>Средства, методы, инструменты управления и знания</i>	43
1.2.3. <i>Знания и информация</i>	46
1.2.4. <i>Знания и конкурентное преимущество</i>	49
1.2.5. <i>Как мы можем постичь подразумеваемые знания?</i>	53

1.3. Преобразование организационных знаний	55
1.3.1. <i>Механизмы перехода</i>	55
1.3.2. <i>Интегрированный процесс</i>	59
1.3.3. <i>Схема организационных знаний</i>	62
1.4. Выводы	66

2

ИСКАЖЕННЫЕ ЗНАНИЯ	69
2.1. «Это вне моего контроля»	69
2.1.1. <i>Поведение перед лицом непрогнозируемого</i>	69
2.2. Поведение, которое приводит к непредвиденному: шаттл Challenger	76
2.3. Случайный триумф или организованное фиаско?	81
2.4. Выводы	95

3

ОТ ПОДРАЗУМЕВАЕМОГО – К ЭКСПЛИЦИРОВАННОМУ. ПАТТЕРНЫ ПОЗНАНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА ДОГАДКАХ	98
3.1. От абстрактного обобщения – к догадке	98
3.2. Подразумеваемые ресурсы знаний	103
3.2.1. <i>Обучаясь неявно</i>	103
3.2.2. <i>Зная подразумеваемо: автоматизмы знаний</i>	108
3.3. Паттерны, основанные на догадках	117
3.3.1. <i>Métis у греков: подразумеваемые знания, основанные на догадках</i>	118
3.3.2. <i>Мудрость Древнего Китая: моральная и инструментальная</i>	126
3.3.3. <i>Прогнозируемые знания</i>	130
3.4. Выводы	135

ИССЛЕДОВАНИЕ НЕВЫРАЖЕННОГО	139
4.1. Реальность, которая «уваливает от ответа»	140
4.1.1. <i>Исключительность как препятствие</i>	144
4.1.2. <i>Невыраженное из-за страха перед самим собой</i>	145
4.1.3. <i>Невыраженное из-за страха перед другими</i>	146
4.1.4. <i>Невыраженное из-за страха перед авторитетом</i>	148
4.1.5. <i>Как мы можем учитывать невыраженное?</i>	155
4.1.6. <i>Стратегии обнаружения</i>	158
4.2. Отслеживая подразумеваемое	163
4.2.1. <i>Вызов для наблюдателя</i>	163
4.2.2. <i>Привлечение акторов к практике рефлексии</i>	170
4.2.3. <i>Ничего не должно ускользать от нашего внимания</i>	174
4.2.5. <i>Фирмы в показательных ситуациях</i>	190
4.3. Ограничения, вызванные тем, что не поддается наблюдению	194
4.3.1. <i>Нам мешает неотделимость</i>	194
4.3.2. <i>«Бурные отношения» исследователей со сведениями</i>	196
4.3.3. <i>Пределы интерпретации</i>	202

QANTAS, ИЛИ КОЛЛЕКТИВНАЯ МУДРОСТЬ	205
5.1. Qantas Airways, Сидней (1986—93)	205
5.1.1. <i>Неопределенность, неясность и тревога</i>	209
5.1.2. <i>«Произвести смысл, быстро!»</i>	211
5.1.3. <i>Ситуация в Австралии</i>	212
5.1.4. <i>Конфликты «над» Тихим океаном</i>	213
5.1.5. <i>Все более непрогнозируемая и сложная среда</i>	217
5.1.6. <i>«Все будет в порядке, приятель»</i>	219
5.1.7. <i>Где мудрость, которую мы потеряли в знаниях?</i>	221
5.1.8. <i>Где знания, которые мы потеряли в информации?</i>	222
5.1.9. <i>Неясная ситуация</i>	225

5.1.10. Эпилог	227
5.2. Знания, воплощенные в практике	227
5.2.1. Опровержение принципа избыточности	228
5.2.2. Подразумеваемые репертуары распространения знаний	230
5.2.3. Переход от эксплицированного коллективного к подразумеваемому коллективному	231
5.2.4. Неотделимость и инерция организационных знаний	233
5.2.5. Чему мы учимся из этого случая?	234

6

INDIGO, ИЛИ ПРОКЛАДЫВАНИЕ МАРШРУТА В ПОДРАЗУМЕВАЕМОМ 237

6.1. Indigo, Вашингтон и Париж (1984–94)	237
6.1.1. Работа с прессой	242
6.1.2. Привыкание к неясности	244
6.1.3. Непредвзятые наблюдатели	246
6.1.4. Чтобы достигнуть точки, которую ты не знаешь...	247
6.1.5. ... Ты должен пойти по пути, который ты не знаешь	249
6.1.6. Столкновение подразумеваемого и эксплицированного мира	250
6.1.7. Эпилог	251
6.2. Показательное «управление» знаниями	252
6.2.1. Изменчивое и туманное управление знаниями	253
6.2.2. Артикуляция подразумеваемых знаний	254
6.2.3. Изменчивая память	256
6.2.4. Психологический принцип экономии	257
6.2.5. Чему мы учимся из этого случая?	259

7

INDOSUEZ, ИЛИ НЕУЛОВИМОЕ НОУ-ХАУ 261

7.1. Банк Indosuez, Нью-Йорк (1986–94)	261
7.1.1. Ряд тревожащих событий	264

7.1.2. Реструктурирование: как управляли знаниями в Indosuez	265
7.1.3. Преднамеренное обучение	270
7.1.4. Сложности «структурированного финансирования»	271
7.1.5. Возникновение неясной ситуации	274
7.1.6. Возникновение и крушение знаний, основанных на догадках, и подразумеваемых знаний	278
7.1.7. Повторное возникновение подразумеваемой метрики	280
7.1.8. Эпилог	282
7.2. Несовместимые знания?	284
7.2.1. Значительная реорганизация	288
7.2.2. Противостояние двух моделей понимания	288
7.2.3. Чему мы учимся из этого случая?	291

8

РЕШИНЕУ, В СЛИШКОМ ЭКСПЛИЦИРОВАННОМ МИРЕ	293
8.1. Решинеу, Гвинея (1950—70)	294
8.1.1. Поиск воды и боксита	295
8.1.2. Новаторские знания	296
8.1.3. Техническая культура, инициированная Жаном Матье	300
8.1.4. Опыт в Гвинее	301
8.1.5. Глазами рудокопов	304
8.1.6. Возникновение обескураживающей и неясной ситуации	306
8.1.7. Обескураживающие ситуации и увеличение проблем	310
8.1.8. Распространение знаний новой природы	314
8.1.9. Результат в Гвинее	316
8.2. Знания, потерянные в своем же эксплицировании	318
8.2.1. Чему мы учимся из этого случая?	321

9	ПОДРАЗУМЕВАЕМЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИЙ	324
	9.1. Руководители и подразумеваемые знания	324
	9.1.1. Слишком отдаленное управление знаниями	331
	9.1.2. «Тейлоризация» знаний	338
	9.1.3. Формирование и защита сообществ практики	344
	9.2. Конкурентное преимущество и подразумеваемые знания	347
	9.2.1. Обусловленность подразумеваемых знаний	348
	9.2.2. Подразумеваемые знания не превращаются в капитал	350
	9.2.3. Подразумеваемое и эксплицированное в триптихе отношений	352
	9.3. Стратеги и управление подразумеваемыми знаниями	357
	9.3.1. Знания и конкурентные стратегии	357
	9.3.2. Знания и стратегии избегания	360
	9.3.3. Знания и коллективные стратегии	362
	9.3.4. Другая трактовка организаций	364
	ВЫВОДЫ	366
	Изменяя модели организации знаний	371
	Зыбкая материя, существенно важная для конкурентоспособности организаций	373
	Список использованной литературы	376
	Ссылки из исследований конкретных случаев	385

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Как действовать, когда все, что вы знаете, противоречит тому, что нужно сделать, чтобы выйти из ситуации проблемы? Да еще когда сама проблема имеет опасные и даже аварийные последствия. Ведь все предыдущие способы интерпретации проблемной ситуации не дают уверенности и в прогнозах, и в действиях. Подразумеваемые знания — это тот ресурс, который остается в нашем распоряжении. Очевидно, что субъективную значимость и объективную важность темы трудно переоценить.

Длительное время занимаясь этой проблемой на примере операторов атомных станций, мы обнаружили, что результаты анализа аварийных ситуаций, интервьюирования операторов и инструкторов показывают: наибольшую угрозу безопасности представляют плохо определенные, нетрадиционные, неожиданные задачи управления. Кроме всего прочего, анализ материалов расследования ошибочных действий в объяснениях операторов свидетельствует о систематическом искажении, замалчивании, отрицании ответственности и упрощении реальных условий технологического процесса. Конечно, такое положение дел не позволяет выявить истинные причины ошибок для проектирования СЧМ и программы подготовки персонала. Наши исследования показали, что эффективность решения неопределенных задач прямо положительно связана с преобладанием сенсорных и логических действий операторов, а отрицательно — с преобладанием коммуникативных и моторных действий в содержании их субъективной стратегии снижения неопределенности. Кроме того, успешность в решении неопределенных задач полностью не сводима к опыту решения подобных задач в прошлом и требует отдельной системы подготовки.

В силу своих профессиональных предпочтений, мне было очень интересно работать с этой книгой, которая, на

другом примере – бизнес организаций, выявляет подобные закономерности. Филипп Бомар рассматривает ситуацию «тушика» – когда человек сбит с толку и не представляет, как справиться с ситуацией неопределенности – как необходимость в интуитивном, сенсорном поиске новых *индикаторов* проблемы, ее диагностики, переинтерпретации и смыслопроизводстве. То есть необходимость в построении логического концепта, который имеет необходимую описательную силу, чтобы справиться с неопределенностью и переорганизовать действия.

Книга содержит интересные теоретические посылки и практические примеры, которые, как мне кажется (хотя, конечно, я предвзято как лицо заинтересованное), позволяют Читателю сформировать свое представление об эффективном поведении в ситуации неопределенности.

*Научный редактор
кандидат психологических наук
Власов П.К.
13 января 2014 г., г. Харьков*

ЗНАНИЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Хоть это и безумие,
но в нем есть последовательность.*

Вильям Шекспир
Гамлет

1.1. Организовывание как смыслопроизводство

Организацию часто представляют как «черный ящик» с постоянным и в каждом случае разным по своей сути входом и выходом информации. В этом подходе руководители, в соответствии со своей *ограниченной рациональностью* и в контексте поиска *локального решения*, выбирают особый *информационный строй* [т. е. комбинацию информации], на котором основывают свои решения. «Знания» по сути *берут свое начало снаружи*¹, либо формируются, производятся из базы элементов, которые тоже находятся снаружи². Однако недавно из исследований организационных знаний возник противоположный подход: *человеческие*

¹ В оригинале употребляется слово «exogenous» — что в переводе с английского означает «происходящий извне, снаружи; идущий с поверхности внутрь». Далее по тексту — «берущий начало снаружи» (прим. перев.).

² см., например, Cyert & March, 1963