

Karl E. Weick

Sensemaking in Organizations

Foundations for
Organizational
Science
A Sage Publications Series



SAGE Publications

International Educational and Professional Publisher
London • Thousand Oaks • New Delhi

Карл Вейк

СМЫСЛО- производство в организациях



Гуманитарный Центр
Харьков, 2015

УДК 316.6:061

ББК 88.1

В 26

Научная редакция
кандидата психологических наук
Власова Петра Константиновича
(Институт Прикладной Психологии, г. Харьков)

К. Вейк. Смыслопроизводство в организациях / Пер. с англ. - Х.: изд-во «Гуманитарный Центр»/ П. К. Власов, А. В. Коченгин, 2015. - 320 с.

Смыслопроизводство.... Каким бы непривычным этот термин нам ни казался, он является неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Это — процесс, через который люди придают значение своему опыту, и не только в обычной жизни, но и на рабочем месте. Смыслопроизводство в организациях требует от нас искать объяснения и ответы с позиции того, как мы видим что-либо, а не в структурах и системах организации. Карл Вейк — это широко известный ученый, прежде всего своим оригинальным подходом к формированию смыслов — стратегий, изменения, цели, планы, задачи и даже команды не существуют в организациях сами по себе; их источник — это человеческое мышление. Книга будет интересна всем, кто интересуется социальными науками.

Sensemaking.... Unfamiliar as this term may sound to us, it's a part and parcel of our everyday life. This is the process by which people give meaning to their experience, not only in ordinary life, but also at the workplace. Sensemaking in organizations requires us to look for explanations and answers in terms of how we see things rather than structures or systems. Karl Weick is a well-known scientist. He is famous primarily for his original approach to sense building — strategies, changes, goals, plans, tasks and teams do not exist in organizations by themselves, and that their source is human thinking. The book will be interesting to everyone who is interested in social sciences.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав. Права на публикацию книги на русском языке принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».

ISBN 978-0-8039-7176-9 (англ.)

ISBN 978-617-7022-38-0

© Sage Publications, Inc., 1995

© «Гуманитарный Центр»,

перевод, оформление, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

	Замысел — ключевой этап деятельности	7
	Вступление	14
1	ПРИРОДА СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА	16
	1.1. Концепт смыслопроизводства	21
	1.2. Уникальность смыслопроизводства	24
2	СЕМЬ ОСОБЕННОСТЕЙ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА	39
	2.1. Базируется на конструкции идентичности	41
	2.2. Ретроспективное	48
	2.3. Иницирует смыслообладающую среду	57
	2.4. Социальное	70
	2.5. Потокное	76
	2.6. Сфокусировано на и посредством извлеченной ключевой информации	85
	2.7. Приводится в действие скорее правдоподобностью, чем точностью	95
	2.8. Выводы	104
3	СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ	105
	3.1. Исторические корни смыслопроизводства	107
	3.2. Взгляд на организации сквозь призму смыслопроизводства	114
	3.3. Смыслопроизводство в Хоике	125
4	УСЛОВИЯ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА	135
	4.1. Виды условий смыслопроизводства	140
	4.2. Неясность и неопределенность	148
	4.3. Типичные особенности условий смыслопроизводства	160

5	КЛЮЧЕВОЕ СОДЕРЖАНИЕ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА	169
	5.1. Минимальные смыслообладающие структуры	174
	5.2. Идеология: словари общества	177
	5.3. Контроль третьего уровня: словари организаций	180
	5.4. Парадигмы: словари работы	187
	5.5. Практические теории деятельности: копинг-словари	191
	5.6. Традиция: словари предшественников	196
	5.7. Истории: словари последовательности и опыта	200
	5.8. Выводы	208
6	ПРОЦЕССЫ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА, КОТОРЫЕ ЗАПУСКАЮТСЯ УБЕЖДЕНИЯМИ	210
	6.1. Смыслопроизводство как аргументирование	214
	6.2. Смыслопроизводство как ожидание	228
7	ПРОЦЕССЫ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА, КОТОРЫЕ ЗАПУСКАЮТСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	242
	7.1. Смыслопроизводство как обязывание	243
	7.2. Смыслопроизводство как манипуляция	253
8	БУДУЩЕЕ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА	262
	8.1. Обзор организационного смыслопроизводства	263
	8.2. Будущее исследований смыслопроизводства	266
	8.3. Будущее практики смыслопроизводства	281
	8.4. Мыслительная установка для смыслопроизводства	296
	<i>Литература</i>	305

4

УСЛОВИЯ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА

Представим здесь условия смыслопроизводства. Итак. Два человека (человек «А» и человек «Б») смотрят на проекционный экран, на котором показывают слайды здоровых и больных клеток. Когда появляется каждый слайд, они [человек «А» и «Б»] принимают решение – больна ли эта клетка или здорова; и получают немедленную обратную связь относительно того, правы ли они или ошибаются. Их задача – вывести правила, которые дают возможность отличить здоровые клетки от больных. Один человек, «А», получает правдивую обратную связь и узнает, действительно ли он прав или ошибался. Другой человек – «Б» – получает обратную связь, которая основана на догадках «А». Если «А» говорят, что он «прав», тогда «Б» тоже скажут, что он «прав», независимо от того, был ли правильным его выбор или нет. И когда эти два человека начинают обсуждать правила, которые они вывели в результате эксперимента, происходит кое-что очень интересное.

Объяснения «А» – простые и конкретные; объяснения «Б» вынужденно очень неясны и сложны – в конце концов, ему пришлось формировать свою гипотезу на основе очень хрупких и противоречивых интуитивных догадок. Поражает, что «А» не просто отбрасывает объяснения «Б» как излишне сложные для понимания или даже абсурдные, но находится под впечатлением от их изощренного «великолепия»... Чем сложнее для понимания «заблуждения» человека «Б», тем вероятнее, что они должны убедить человека «А». ⁴⁵⁸

Если возобновить эксперимент в этой точке, то «Б» едва ли показывает какой-то прогресс, но говоря в сравнении, кажется, что действует лучше, поскольку «А» – который теперь разделяет, по крайней мере, часть трудных для понимания идей «Б» – действует значительно хуже, чем в первый раз»⁴⁵⁸.

Это исследование Алекса Бейвласа подразумевает, что «как только предварительное объяснение закрепляется в наших мыслях, противоположная информация может не произвести коррекцию, а усовершенствовать, дополнить это объяснение»⁴⁵⁸. Объяснение нельзя опровергнуть. «Если исходный послы состоит в том, что молитва может вылечить болезнь, то смерть пациента «доказывает», что у него не было веры – а это, в свою очередь, «доказывает» правильность посылы»⁴⁵⁸. Легкость, с которой закрепляются и удерживаются заблуждения, подчеркивает важность ясности в обстоятельствах, в которых иницируют смыслорождение; и ресурсов, которые есть в наличии для усовершенствования [объяснения]. Именно эти вопросы интересуют нас в этой главе.

Когда люди сталкиваются с безусловным (несопределенным) подкреплением своей реакции, они пытаются обнаружить структуру, которой не существует. И тогда их главным спасительным средством – вымысел. Эти вымыслы имеют свойство быть правдоподобными, стойкими и «запломбированными» от опровержения. Большая легкость, с которой люди могут попасть «в водоворот» этой «логичной самопломбирования», является отчасти тем беспокойством, которое все мы чувствуем, когда думаем о «правдоподобности» как об одной из особенностей смыслорождения. Человек «Б» произвел смысл из слайдов. Его объяснение было правдоподобным для него самого и даже для человека «А», чье объяснение было более точным. Человек «Б» рассказал более интересную историю. Человек «А» принял часть этой истории, и тем самым обменял точность на правдоподобность. Намеки на тот же самый «обмен» есть и у человека, который превозносит молитву. Этот человек произвел смысл из ... смерти.

Люди в организациях действуют во многом похоже на участников эксперимента [человека «А» и «Б»] у Бейвласа.

Шредер, Ван де Вен, Скаддер и Полли³⁶² утверждают, что когда люди достигают порога неудовлетворенности своими текущими обстоятельствами, они переживают на своем опыте «шок» («флэш-стимул», как мы будем называть его дальше), и иницируют деятельность, чтобы устранить неудовлетворенность. Их [Бейвласа с коллегами] взгляд на порог скопирован с Хельсона¹⁷³ – так же, как у Старбака и Милликаена³⁹⁷ в анализе предпосылок смыслорождения. Шредер³⁶² представляет в общих чертах несколько флэш-стимулов, включая, как люди производят смысл, когда:

- уходят со стабильной работы, чтобы основать новую компанию;
- ищут виды гибридной пшеницы, чтобы решить проблему ее гибели;
- неожиданно обнаруживают, что продукт-конкурент находится на продвинутых этапах разработки;
- терпят неудачу, внедряя новый крупный продукт в систему военно-морских сил;
- предлагают рискованное совместное предприятие;
- или сталкиваются с текучестью административных кадров как реакцией на государственный бюджетный кризис.

Какими бы разнообразными ни были эти примеры, в каждом случае был «определенный флэш-стимул, который снижал порог начала деятельности, чтобы можно было потратить внимание и иницировать новую деятельность»³⁶², курсив добавлен). Люди постоянно видят вещи по-другому, когда их внимание вызвано флэш-стимулом – вне зависимости от того, является ли этот флэш-стимул необходимостью, возможностью или угрозой. Шредер особенно заинтересован во флэш-стимуле как возможности для инновационных идей, и это подытожено в его выводе, что «инновация для организации стимулируется флэш-стимулами – или внутренними или внешними»³⁶². Он также наблюдает, что флэш-стимулам не нужно быть массовыми и внезапными, чтобы запускать инновацию. «На самом деле, флэш-стимул может состоять из нескольких меньших флэш-стимулов или изменений, каждое из которых едва можно воспринять... Инновации не перетекают

в деятельность внезапно, а скорее являются результатом длительной активности»³⁶².

Во всех этих примерах флэш-стимулы создавали пробел в непрерывном потоке, и их исправляли — *постепенно, но правдоподобно*. Как выглядят эти «эпизоды» на своих ранних этапах? Когда и как они начинаются? Как сильно эти примеры схватывают *человеческое состояние*? Те, кто предпочитают подход постмодернизма и экзистенциализма, фактически аргументировали бы, что эти примеры *представляют собой* человеческое состояние. Каждый может производить смысл. Теория человека «Б» о больших и здоровых клетках, которая вводит в заблуждение — это, вероятно, рефрейминг, который превосходит «слабодеспецифичные» идеи человека «А». Другие, кто предпочитают подход позитивизма и реализма, фактически аргументировали бы, что эти демонстрации Бейвласа интригуют именно потому, что случаются не так уж часто. Но вместо этого, они показывают ловушки, в которые могут попасть ни о чем не подозревающие люди; а также подтверждают важность догадок, которые можно опровергнуть, и обязательства опровергать.

Эта глава — о флэш-стимулах, которые становятся причиной (ситуацией для) смыслопроизводства. Природа этих флэш-стимулов не очевидна, если мы стартуем с предположений, что:

- люди оказываются в непрерывном потоке без собственных [ему] пауз (пробелов);
- что деятельность часто является ситуацией, производящей любые пробелы, которые воспринимаются;
- и что флэш-стимулы воздействуют на людей по-разному — как в наблюдении Коэна и Гуча, что внешние флэш-стимулы парализуют солдат меньше, в сравнении с гражданскими лицами, поскольку солдаты передвигаются с «*узнаваемой возможностью катастрофы*»⁶⁸.

Но парализованы они или нет, солдаты испытывают столько же трудностей со смыслопроизводством, как и любой другой. Это четко задокументировано в рассказе Ланира²¹⁶ о том, как 21 февраля 1973 года израильские

воздушные силы сбили ливийский авиалайнер, который они ошибочно приняли за вражеский самолет. Ланир представляет это событие как нечто, *что* состоит из серии «*немислимых событий*» (например, пилот и инженер авиалайнера пили вино и не осознавали, что отклонились на 70 миль от курса), которые привели к *логичному выбору катастрофы* — эта фраза ужасает так же, как и «*нормальная авария*» Чарльза Перроу³⁰⁴.

Мы конструируем условия смыслопроизводства, после чего они становятся платформой для дальнейшей конструкции. Намеки на все это уже встречались раньше, в замещательстве Джона Кэффи из-за противоречия между рентгеновскими снимками, которые явно показывали телесные повреждения у детей, и рассказами родителей, где об этих повреждениях не было ни слова. Кэффи не был уверен, «*конструировать*» ли это как нечто, чем он будет заниматься дальше, или пропустить его. Такая же неопределенность появляется, когда люди подмечают заметную, новую, обычную и неожиданную ключевую информацию — как ту, которую мы уже рассматривали в главе 2. Иногда они разбирают эту ключевую информацию. Но обычно они этого не делают. От чего это зависит? Ответ на этот вопрос потребовал бы не меньше, чем полное описание человеческого состояния. Но поскольку у меня его нет, я займусь более скромным набором вопросов.

Цель этой главы — предложить кое-что из того, *что* происходит, когда новые моменты в организациях привлекают устойчивое внимание и заставляют людей упорно пытаться производить смысл из того, *что* они подмечают. Чтобы лучше понять суть этих ранних этапов, я рассмотрю условия [смыслопроизводства] тремя способами:

- во-первых, я обсужу идеи из других источников, — как например, о *проблемном структурировании* и *контролируемой когнитивной переработке* — в которых обсуждаются инициирующие условия для процессов, похожих на смыслопроизводство;
- во-вторых, я обсужу два типа ситуаций, — распространенных в организациях — которые часто производят новые моменты, привлекающие устойчивое внимание: *неясности* и *неопределенности*.

• в-третьих, я считаю, что распространенными среди условий смыслопроизводства являются *проблемы и возбуждение*; их эффекты могут состоять в сужении восприятия и повышении привычного реагирования. Оба этих эффекта влияют на смыслопроизводство. Они упрощают ключевую информацию, которую мы извлекаем, но тем самым часто способствуют конструкции несбыточной мечты.

4.1. Виды условий смыслопроизводства

Практически в любом обсуждении внимания есть что-нибудь про то, что его привлекает – и поэтому нет недостатка в идеях о том, когда смыслопроизводство может начинаться. Предыдущие обсуждения – *восприимчивой средой неопределенности, определения (постановки) проблемы, и условий для сознательной когнитивной переработки* – обеспечивают репрезентативное объяснение тому, что *подмечается* и затем «засевает» смыслопроизводство.

*Восприимчивая средовая неопределенность*¹⁰⁰ – это словосочетание с долгой историей, и его риторический эффект состоял в том, чтобы напоминать нам, что восприятие имеет значение и является «совместным продуктом» особенностей среды, процессов, структур организаций, и диспозиций людей. То, что важно для наших целей, так это *средовые детерминанты*. Они представляют собой особенности непрерывного потока, которые увеличивают вероятность, что люди обратят пристальное внимание на происходящее и будут разбирать (расследовать) его, независимо от того, где они расположены в организации, или кем они являются. Я фокусируюсь на трех особенностях, которые Хьюбер и Дафт¹⁸² посчитали ключевыми: *информационной загруженности, сложности и турбулентности*.

Информационная загруженность – это сложная смесь количества, неясности и разнообразия информации, которую люди вынуждены перерабатывать. С увеличением загруженности люди предпринимают все более решительные шаги, чтобы управлять ею. Они начинают с *потерь (улучшений)*; затем переходят к *большей терпимости к ошибкам,*

построению очередности, фильтрованию, абстрагированию, использованию многочисленных каналов, избеганию (бегству); и заканчивают *отбрасыванием*²⁶⁹. Пауэлл³²¹ обнаруживает многие из этих методов в действии, когда университетские издательства пытаются справиться с кучей рукописей, которые им передают на рассмотрение.

Мой интерес к загруженности состоит в том, что в своих попытках справиться с типичной особенностью потока событий (а именно, его абсолютным объемом) люди *акцентируют* этот поток прогнозируемыми способами (например, они пренебрегают его большими порциями). Это акцентирование выявляет «остаточные порции» и увеличивает их воздействие на последующее смыслопроизводство. Любый механизм, который снижает информационную загруженность, *предструктурирует* то, что люди подметят, и воздействует на смысл, который они затем смогут производить. Информационная загруженность, другими словами – это условие смыслопроизводства, поскольку она «выбрасывает» ключевую информацию из непрерывного потока.

*Рост сложности*¹⁸² может усилить восприимчивую неопределенность потому, что большее число (многочисленность) разнообразных элементов (разнообразность) интерактируют большим разнообразием способов (взаимозависимость). Опять же, сложность воздействует на то, что люди подмечают и игнорируют. Например, с большей сложностью сопряжены больший поиск и опора на привычную, стандартную ключевую информацию⁴⁶⁸ – информацию, которая все больше вводит в заблуждение. Это четко видно в исследовании Перроу *интерактивно сложных систем*, таких как атомные электростанции. Поскольку такие системы являются сильно связанными и включают сложные трансформирующие процессы, неожиданная последовательность событий [в них] – это обычная вещь. Эти аварии – которые «нормальные», если учитывать нечеткость технологии – являются ни знакомыми (привычными), ни легко устранимыми. Комбинация сложной технологии и ограниченных экспертных знаний приводит к неспецифическим событиям. «Смыслопроизводственная» проблемная ситуация, свойственная для этих технологий, представлена в наблюдении Перроу о том, что «предупреждение о неспецифическом»

и невообразимом событии нельзя увидеть, поскольку в него нельзя поверить»³⁰⁴.

Как мы заметили раньше, «видеть то, во что кто-либо верит» и «не видеть то, во что у кого-либо нет веры» – это самое важное для смыслопроизводства. Предупреждения о невероятном остаются без внимания. Это означает, что разнообразие в репертуаре убеждений фирмы будет воздействовать на количество времени, которое она тратит, сознательно прикладывая напряженные усилия, чтобы производить смысл. Чем больше разнообразие убеждений в репертуаре, тем:

- полнее будут рассматривать любую ситуацию;
- больше решений будут идентифицированы;
- с большей вероятностью произойдет так, что кто-нибудь будет знать очень много о том, что происходит.

Последняя характеристика, которую обсуждают Хьюбер и Дафт¹⁸², – *турбулентность* – определяется как комбинация нестабильности (регулярности изменений) и хаотичности (регулярности и направления изменений). Турбулентность привлекает внимание недавно, из-за споров вокруг того, действуют ли организации лучше в турбулентной среде, когда: вовлекаются во всеобъемлющую, но трудоемкую информационную переработку; или когда сильнее полагаются на менее всеобъемлющие процессы, такие как *интуиция, эвристика и имитация*¹⁵⁰, для краткого резюме этой полемики). Как и в большинстве споров, решение зависит от того, чьей работе Вы придадите больший вес – реакции на исследование Эйзенхардт^{112, 114} *высокоскоростного принятия решений* склоняет Ваше понимание в одну или другую сторону. Если не считать это, то общее наблюдение среди сторонников различных идей состоит в том, что с ростом турбулентности растет применение интуиции и эвристики. Если трактовать интуицию как «сжатые» экспертные знания, с помощью которых люди приходят к ответу без понимания всех шагов, что привели к нему, тогда люди, которые принимают решения у Эйзенхардт¹¹², не так уж и отличаются от дополнительных директоров лесопильных компаний у Фредериксона и Якуинто¹³⁴.

Я подозреваю, что турбулентность вынуждает людей использовать какую угодно эвристику, чтобы *подметать* – ту, которую они лучше всего знают²²⁰, которая вознаграждается и практикуется чаще всего в их фирмах. Это говорит не много. Но это дает прогноз, что с ростом турбулентности условия смыслопроизводства будут определять более *идиосинкратично* – и это значит, что микропрогнозы будут более точны, чем макропрогнозы, если только нет крепкой, гомогенной организационной культуры или *связующих промышленных процессов*³⁹².

Кроме работ по воспринятой средовой неопределенности, предыдущие *определения проблемы* (например, Ковьян⁷⁹) – в особенности стимулирующая работа Д. Ф. Смита^{382, 383} – предлагают другой способ концептуализировать условия смыслопроизводства. Смит начинает с того, что отмечает, что термин *проблема* обычно связан с неким пробелом, различием или несоответствием между *фактическим и должным состоянием*³⁸². Те, кто изучает смыслопроизводство, сразу же оживляются, когда слышат, что существующее состояние представляют как «фактическое». И их реакция – это не просто автоматическое проявление интереса к конструкции, вымыслу и субъективности; она также отражает понимание, что *цели развиваются и изменяются во время деятельности*, а это значит, что и существующее, и желательное состояние легко изменяются. Другими словами, пробелы открываются и закрываются, расширяются и сужаются – и это означает, что они могут быть необходимым, но *не достаточным* условием, чтобы что-либо подметить. Смит, вероятно, согласился бы с «духом», если не с «буквой» этой модификации.

Он считает, что, по меньшей мере, два других условия должны присутствовать, если пробел должен быть разобран и должен стать ключевой информацией для смыслопроизводства:

- во-первых, этот пробел должно быть *трудно закрыть*³⁸² – это требование согласуется с нашим интересом к новым моментам, которые закрепляются и разбираются.
- во-вторых, этот пробел должен *иметь значение*. Как устанавливает Смит, пробел «должен гарантировать себе место в повестке дня».

Имея «на руках» эти идеи, Смит затем определяет проблему как «нежелательную ситуацию, которая важна для некоего агента и может быть им разрешена, хотя, вероятно, и с некоторой трудностью».³⁸²

Сила определения Смита состоит в его подтексте, что проблемы — это *концептуальные сущности*, которые мы скорее конструируем, чем неожиданно обнаруживаем. Его [Смита] подробное объяснение этой идеи стоит процитировать полностью:

Поскольку проблема — это «нежелательная ситуация», она не существует строго ни как объективное состояние мира, ни как субъективное состояние неудовлетворенности. Проблема — это «взаимоотношения дисгармонии» между реальностью и чьими-либо предпочтениями, и, будучи взаимоотношениями, она не существует физически. Скорее, проблемы — это концептуальные сущности или конструкции. Этот термин — абстракция от мира наблюдаемого, и его применяют потому, что он служит полезной функции. По существу, этот термин представляет собой механизм распределения внимания. Маркирование ситуации как проблемной — это способ включить ее в свой «перечень» интересов, поставить ее на повестку дня для будущих усилий внимания и решения. Таким образом, есть элемент произвольности в том, чтобы наклеить на ситуацию ярлык «проблемная».³⁸²

Те, кто изучают смыслопроизводство и учитывают нюансы в описании Смита, были бы в замечательной позиции, чтобы продвинуть вперед наше понимание смыслопроизводства и решения проблем. Смит признает *связи* — так же, как Фоллетт. Поскольку проблемы являются конструктами, их конструируют и фиксируют, но не при полном игнорировании контекста и его ограничений. Конструкции проблем вымышляют и фиксируют «в интересах» продвижения чьих-либо проектов («конструкт служит полезной функцией»). Если проблемы представляют собой концептуальные сущности, то это значит, что кто-либо «обращается к ним со своими общими когнитивными ресурсами — особенно рефлексивным мышлением»³⁸². Важность этого требования состоит в том, что человеческое мышление и деятельность должны быть очень разнообразны, чтобы

охватить вариации в непрерывном потоке событий. Смит цитирует закон необходимого разнообразия (например, Конант и Эшби⁷⁹) Эшби как важное руководство в ситуации, когда процессы решения проблем должны управляться этими вариациями. Важность процессного разнообразия для управления входным разнообразием уже фигурировала в нашем обсуждении инициации и процессов, которые имеют сходство с контурным калибром. Требуется сложная сенсорная система, чтобы зафиксировать сложный объект; хотя если инициация создает более простые объекты, то и более простых сенсорных систем может быть достаточно. В последующих обсуждениях я буду аргументировать, что богатство чье-либо языка — это ключевой ресурс в смыслопроизводстве; и это утверждение прямо отражает идею необходимого разнообразия. Богатый язык обеспечивает богатое рефлексивное мышление — те слова, которые я говорю, воздействуют на мысли, которые я формирую, когда я вижу, что я сказал.

То, что показывает Смит, так это то, что нежелательность ситуации — как осмысленное соотнесение с предпочтениями — является ситуацией для решения проблемы, и эта ситуация имеет близкое сходство со смыслопроизводством. Это близкое сходство есть потому, что решение проблем — это человеческое мышление, которое, по сути, ориентировано на деятельность; а смыслопроизводство также сильно *ориентировано на деятельность и когнитивно*. Различие между решением проблем (как его обсуждает Смит) и смыслопроизводством (как его обсуждают в этой книге) состоит просто в том, что я думаю, что коннотация термина *проблема* слишком узка, когда его используют в контексте условия смыслопроизводства. Другими словами, я воспринимаю «элемент произвольности в том, чтобы наклеивать на ситуацию ярлык «проблемная», серьезнее, чем Смит. Наклеить на нечто новое или нежелательное ярлык «проблема» — значит подразумевать, что это «нечто» также должно быть разрешено. Но это — не единственный возможный ярлык. Если новый момент действительно «открыт» для разнообразных ярлыков, то можно сказать такие вещи, как: «это — актуальная проблема, разрешите ее»; «это — ситуация выбора, переструктурируйте ее

(рефрейминг); «это – парадокс, примите его»; «это – конфликт, обобщите его»; «это – возможность, воспользуйтесь ею». Наклеить на новый момент ярлык «проблема» – это действие с большими последствиями, точно так же, как будет иметь большие последствия, если мы назовем его «актуальной проблемой». Это – вся суть смыслопроизводства. Когда на что-нибудь наклеивают ярлык «проблема», тогда проблема и начинается»⁴⁶⁶. Тем не менее, подробный анализ Смита имеет большое значение в том, что помогает нам более ясно размышлять о самых первых шагах в смыслопроизводстве.

То же самое можно сказать и об известном эссе Льюиса и Саттона²³², которое ввело различие между контролируемой и автоматической информационной переработкой в организационные исследования. Их обсуждение «условий для сознательной когнитивной переработки»³⁵⁹ обеспечивает ценный обзор условий смыслопроизводства. Льюис и Саттон сначала собирают вместе целый ряд разных людей (например, Хайдеггера, Чарльза Райта Миллса, а также Марча и Саймона), которые говорили о том, *когда* люди склонны переходить от автоматического мышления к активному. Затем они [Льюис и Саттон] подытоживают общие идеи в их утверждениях следующим образом:

... эти наблюдения можно проанализировать и выявить три вида ситуаций, в которые акторы, скорее всего, сознательно вовлечутся. Во-первых, переключение в «сознательный режим» происходит, когда кто-либо переживает на своем опыте ситуацию как необычную или новую – когда нечто является «необычным», «уникальным»; или когда кто-либо переживает «непривычное» или «ранее неизвестное». Во-вторых, это переключение происходит из-за противоречия – когда «действия каким-то образом фрустрируются», когда есть «неожиданная неудача», «срыв», «ситуация... которая вызывает трудности» – когда есть значимая разница между ожиданиями и реальностью. Третье состояние существует как преднамеренная инициатива, обычно в ответ на внутреннее или внешнее требование повысить уровень сознательного внимания – например, когда людей «просят подумать» или «открыто (эксплицированно) расспрашивают».³⁵⁹

В этих описаниях есть несколько ключевых идей.

- во-первых, вещи подмечают, не только когда они являются нежелательными. Льюис и Саттон предоставляют пространство и подмечанию, которое запускается более положительными и позитивными событиями;
- во-вторых, их упоминание «противоречия» является важным, поскольку подразумевает идею, которую я вскоре буду аргументировать, а именно, что пробел – это распространенная предпосылка условий смыслопроизводства (см. Мандлера²³⁸);
- в-третьих, последнее состояние, которое они описывают, – «преднамеренная инициатива» – может выглядеть более подходящим для проблемы *сознательной переработки*, но фактически, явного побуждения одного человека другим «обратить внимание» (или сказать, «что это означает», или просто «посмотреть на это») может быть достаточно, чтобы запустить смыслопроизводство;
- в-четвертых, людям необходимо пережить на своем опыте противоречие *и признать его как таковое*, если нужно, чтобы смыслопроизводство стартовало. Просто наличия противоречия недостаточно. Как утверждают Льюис и Саттон, «одна только ситуация не предопределяет, будет ли прежде неизвестный или противоречивый аспект среды пережит как таковой, будет ли он «выделяться». Вместо этого, предиспозиция и опыт человека в этой ситуации вносят вклад в чувствительность и открытость этого актора к средовым условиям»²³². Вспомните солдат, о которых мы говорили ранее – они вступают в «противоречия войны», вооруженные «узнаваемой возможностью катастрофы».

С этими тремя подходами к условиям смыслопроизводства как фоном, мы теперь можем более детально рассмотреть неясность и неопределенность как условия смыслопроизводства, заметные в организациях.

4.2. Неясность и неопределенность

Два типа условий смыслопроизводства, которые широко распространены в организациях – это неясность и неопределенность. «Флэш-стимул» в каждом случае немного различается. В случае неясности люди вовлекаются в смыслопроизводство, поскольку находятся в замешательстве из-за слишком многих интерпретаций, в то время как в случае неопределенности они делают это потому, что не знают вообще о какой-либо интерпретации.

Сначала мы рассмотрим неясность и флэш-стимул «замешательство». Неясность связана с непрерывным потоком, который допускает несколько различных интерпретаций в одно и то же время. Здесь представлены три репрезентативных определения, которые схватывают природу неясности.

Левин говорит, что «литературная неясность означает свойство слов или предложений допускать более чем одну интерпретацию; а эмпирическая неясность означает свойство, которым обладает любой стимул – иметь два или более значений, или просто быть непонятым в значении»²⁴⁹. А некоторые [исследователи] считали, что неясность больше представляет собой *непонятое значение*, а «*деуслышенность*» – замешательство, которое создано двумя или более значениями, как в каламбуре или игре слов.

Мартин считает, что «неясность воспринимают, когда отсутствие понятности, высокая сложность или парадокс делают правдоподобными многочисленными (скорее чем одиочные или дихотомические) объяснения»²⁴⁸. Под «отсутствием понятности» она имеет в виду нечто, что «выглядит смутным или неразличимым, и следовательно, трудным для расшифровки»²⁴⁸. Под «высокосложным» она имеет в виду, что «множество элементов и взаимоотношений затрудняют понимание каким-либо простым способом»²⁴⁸. А под парадоксом она имеет в виду «аргумент, который, по-видимому, берет начало в противоречивых выводах путем валидной дедукции из допустимых посылок»²⁴⁸. Посредством этого определения Мартин подчеркивает, что неясность *субъективно* воспринимают, интерпретируют и чувствуют. Люди судят о событиях как неясных, если эти события *выглядят* непонятными, высокосложными или парадоксальными.

Мартин отмечает, – в описании, похожем на описание Мартин – что:

... неясность связана с отсутствием понятности и последовательности в реальности, казуальности или преднамеренности. Неясные ситуации – это ситуации, которые нельзя закодировать точно во взаимоисчерпывающие и взаимоисключающие категории. Неясные цели – это намерения, которые нельзя четко конкретизировать. Неясная идентичность – это идентичность, правила или ситуации применения которой неточны или противоречивы. Неясные результаты – это результаты, характеристики и подразумеваемое значение которых являются смутными.²⁴²

Неясность, связанная с каждым из этих моментов, означает отсутствие предположений, необходимых для рационального принятия решения. Проблема в неясности состоит не в том, что реальный мир понимают неидеально, и что больше информации поможет это разрешить. Проблема состоит в том, что информация может не устранить неправильное понимание.

Многие способы, которыми неясность может появляться в организационной жизни и запускать смыслопроизводство, подсказывает МакКаски²⁵² с помощью двенадцати характеристик неясных ситуаций (см. таблицу 4.1).

Рассмотрим два примера неясности: в одном речь идет о бензиновых цистернах, а в другом – о присяжных. Они оба показывают, как комбинация *отсутствия понятности* и *многочисленных интерпретаций* производит флэш-стимул, запускающий смыслопроизводство.

Роберт Мертон²⁶¹ показывает, как язык может сдерживать наше восприятие, мысли и поведение; и – когда есть многочисленные интерпретации – может также производить флэш-стимул. Он использует пример бензиновых цистерн:

В присутствии объектов, которые концептуально описывают как «бензиновые цистерны», поведение [человека] будет приобретать особый характер; люди будут проявлять большую осторожность. Но когда люди сталкиваются с тем, что называется «пустыми бензиновыми цистернами», их поведение становится другим; оно

Таблица 4.1: Характеристики неясных, меняющихся ситуаций*.

Характеристики	Описание и комментарии
Сама по себе природа проблемы находится под вопросом.	«То, что представляет собой проблема», непонятно и непостоянно. Руководители имеют только туманные или конкурирующие определения проблемы. Часто любая «проблема» переплетается с другими запутанными проблемами.
Информация (ее количество и надежность) проблематична.	Поскольку определение проблемы находится под сомнением, сбор и категоризирование информации также становится проблемой. Есть угроза, что информационный поток станет или огромным, или будет опасно неполным. Информация может быть неполной и иметь сомнительную надежность.
Многочисленные, конфликтующие интерпретации.	Для этих существующих фактов акторы производят многочисленные, и иногда конфликтующие интерпретации. Факты и их смысл можно истолковать несколькими различными способами.
Различные ценностные ориентации, политические/эмоциональные конфликты.	Не имея объективных критериев, акторы полагаются больше на личные и/или профессиональные ценности, чтобы произвести смысл из ситуации. Столкновение различных ценностей часто «насыщает» ситуацию политически и эмоционально.
Цели непонятны, или многочисленные и конфликтующие.	Руководители не «наслаждаются» управлением четко определенных, связанных целей. Цели либо туманны, либо четко определены и противоречат друг другу.
Недостаток времени, денег или внимания.	Трудная ситуация становится хаотической за счет серьезного недостатка в одном или нескольких из этих элементов.
Появляются противоречия и парадоксы.	Ситуация имеет на вид несовместимые особенности, связи или требования.
Туманные роли и непонятная ответственность.	Акторы не имеют четко определенного ряда задач, которые – как они ожидают – они будут выполнять. Локус принятия решений и другой ответственности в важных вопросах – туманный или спорный.

* ИСТОЧНИК: McCaskey (1982). The Executive Challenge: Managing change and ambiguity. Reprinted with permission.

Отсутствие меры успеха.	Люди не уверены в том, что будет значить успех в разрешении ситуации, и/или они не имеют возможности оценить ту степень, до которой они были успешными.
Плохое понимание причинных связей.	Акторы не понимают, что становится причиной чего в ситуации. И даже если они уверены в результатах, которых они желают, они не знают, как получить эти результаты.
Используются символы и метафоры.	Вместо точных определений или логичных аргументов, акторы используют символы или метафоры, чтобы выразить свою точку зрения.
Участие в принятии решений – изменчивое	Ключевые люди, принимающие решения, и влиятельные люди меняются по мере того, как акторы выходят на «арену принятия решений» и покидают ее.

становится беспечным; люди курят и бросают сигаретные окурки, мало контролируя это. Тем не менее, «пустые» цистерны – более опасные, поскольку содержат взрывоопасные пары. Происходит реакция не на физическую, а на концептуализированную ситуацию. Концепт «пустой» используют здесь в двух смыслах: как синоним к «ничтожному, нулевому, негативному и неактивному»; и как термин, применяемый к физическим ситуациям без учета таких «нерелевантных моментов», как пары и жидкие отходы в контейнере. Ситуацию концептуализируют во втором смысле, а затем реагируют на концепт [пустых бензиновых цистерн] в первом смысле, в результате чего «пустые» бензиновые цистерны становятся причиной взрыва.²⁶¹

Слово «пустой» означает больше чем одну вещь; оно – неясное, и как «ярлык» для бензиновых цистерн, могло бы (и должно) сконструировать условие смыслопроизводства. Именно существование многочисленных значений привлекает внимание и подготавливает «плацдарм» для смыслопроизводства.

Похожий сценарий с многочисленными интерпретациями (как условиями смыслопроизводства) встречается в суде присяжных. Гарфинкель считает, что в суде присяжных деятельность, которая «выглядит простой и очевидной

в своих значениях и последствиях, становится двусмысленной усилиями спорящих адвокатов. Спорящие стороны устойчиво изображают смысл событий в совершенно разном свете. При этих условиях интересно, что из трех альтернативных интерпретаций – что говорящий ошибается, что говорящий лжет, и что его слова можно серьезно принять на веру – присяжные обычно верят последней»¹⁴². Присяжные сталкиваются с необходимостью смыслопроизводства, когда слышат совершенно разные, противоположные объяснения, и предпочитают, что люди говорят правду. Эти особенности непрерывного потока способствуют конструкции условий смыслопроизводства.

Прежде чем перейти к исследованию неопределенности, я хочу отметить, что ни Мертон, ни Гарфинкель не ссылаются на свои примеры как на случаи неясности, даже несмотря на то, что оба случая включают многочисленные интерпретации. Вместо этого, Гарфинкель и Мертон наклеивают на свои случаи ярлык «примеры двусмысленности». Я думаю, важно запомнить слово *двусмысленный*¹⁴⁴, поскольку оно эксплицитно указывает на наличие двух или более интерпретаций как на «спусковой крючок» для смыслопроизводства. Хотя слово *неясность* также означает наличие двух или более интерпретаций, оно может означать и кое-что другое, а именно, отсутствие понятности, которое – как мы скоро увидим – делает ее довольно похожей на неопределенность. Неясность термина *неясности* может вызвать трудности, поскольку она [неясность] предполагает весьма различные «лечебные средства». Если понимать неясность как *замешательство*, созданное многочисленными значениями, то она требует социальной конструкции и вымысла, изобретения. Если понимать неясность как *неосведомленность*, созданную недостаточной информацией, то она требует более тщательного сканирования и обнаружения чего-нибудь нового.

В описаниях условий смыслопроизводства в организации *неопределенность* упоминается настолько же часто, как и неясность. Флэш-стимул, который «сопровождает» неопределенность – это неосведомленность. Неосведомленность возникает из «неточности в оценке будущих последствий, зависящих от нынешней деятельности»²⁴². Несколько различных определений схватывают идею, что

неосведомленность и неточная экстраполяция запускают смыслопроизводство.

Во-первых, Бернс и Сталкер представляют неопределенность как:

... неосведомленность человека, который сталкивается с выбором относительно будущего в общем, и в частности относительно результатов, которые могут последовать из любых его возможных «линий деятельности». Поскольку он должен выбрать (и если он должен сохранять дееспособность, как бизнесмен или любой другой агент), он действует в соответствии со своими убеждениями о будущем и специфических возможностях. Эти возможности всегда будут дифференцированы в его мыслях по тому, с какой степенью он в них верит.⁵⁷

Вариация в линиях деятельности, к которым кто-либо имеет доступ; содержание убеждений о будущем; интенсивность, с которой придерживаются этих убеждений; и информация о специфических возможностях – все они производят вариации в неосведомленности, а также более сильную или слабую тенденцию конструировать и разбирать условие смыслопроизводства.

Во-вторых, Фрэнсис Милликен²⁷⁰ отметил важный факт – что известные описания неопределенности концентрируют ее в одном из трех источников. У людей отсутствует понимание:

- того, как изменяются компоненты среды (состояние «неопределенности»);
- или воздействия средовых изменений на организацию (эффект «неопределенности»);
- или возможностей реакций, которые им открыты («неопределенность» реакций).

Требуются различные способности, чтобы обнаружить наличие и справиться с каждым из этих трех феноменов. Чтобы напомнить наблюдателям, что им необходимо точно определить «месторасположение» неопределенности, Милликен определяет ее как «воспринимаемую неспособность человека прогнозировать что-либо точно»²⁷¹. Это «что-либо» может находиться:

- снаружи организации – как в случае с исследованием точности Сатклифф⁴¹⁴;
- или внутри нее – когда кто-либо пытается обрести больше ясности в потенциальных угрозах, которые могли бы стать возможностями; или в объеме, в котором он может мобилизовать весь спектр реакций, необходимых для преодоления (копинг) разнообразных в стратегических реакциях других людей.

В-третьих, Стинчкомб расширяет идею Бернса и Сталкера о том, что неопределенность относительно будущего приводит организации в действие, и – используя подход информационной переработки – аргументирует, что неопределенность снижается «информацией, которая появляется как можно раньше и показывает, в каком направлении актору следует двигаться из-за того, каким, очевидно, оказывается будущее мира»⁴¹³. Таким образом, организация заинтересована в «новостях», которые дают некую ключевую информацию про то, как все может обернуться. Организация необходимо «быть там, где появляются новости, когда бы они ни появлялись. Информация представляет собой «новости» для организации, когда она является первым проявлением некоего знака, каким, по-видимому, станет будущее в ключевом для организации отношении»⁴¹³.

Несмотря на то, что Стинчкомбу может очень не понравиться это усовершенствование [его идеи], я вижу элемент *ретроспективного определения проблемы* в его заявлении, что информация показывает по направлению, в котором актору следует двигаться. Старые намерения двигаться в определенном направлении «не ожидают» подходящих новостей. Скорее, новости часто создают новые намерения двигаться в направлениях, которые только смутно мелькали до этого. Сталкиваясь с новостями как результатом, люди спрашивают: какая история, вероятно, генерировала этот результат; и что мне следует сделать, если предположить, что история, которую я сконструировал, правдоподобна? *Неопределенность относительно актуального будущего* уступает место *большей определенности относительно настоящего*, которое само по себе было актуальным будущим всего короткий период времени назад. Большая определенность в значении фактических новостей

создается потому, что люди реконструируют историю, которая служит правдоподобным объяснением тому, как эти новости появились. Каким бы сложным для понимания все это ни звучало, это просто доказывает, что новости могут стимулировать условие смыслопроизводства, поскольку они стимулируют людей строить объяснение тому, как эти новости появились. А то, как новости появились, часто подразумевает, что организации следует сделать дальше.

Анализ Стинчкомба представляет собой больше нюансированную трактовку неопределенности и больше помогает в анализировании смыслопроизводства, поскольку доказывает, что неопределенность изменяется в ходе [принятия] решения. Стинчкомб использует пример бурения нефтяных скважин. «Люди не решаются бурить разведочные скважины, пока геологические исследования не выявят перспективное месторождение; они не бурят первые эксплуатационные скважины, пока исследование не покажет, что их находка «прибыльна»... и они не разрабатывают весь участок, пока первые эксплуатационные скважины не дадут столько нефти, сколько должны дать по прогнозам»⁴¹³. То, что здесь важно, так это то, что неопределенность «снижается через новости; а затем, наконец, остаточная неопределенность преобразовывается в риск, и люди делают свои ставки... Неопределенность преобразовывается в риск «по кусочкам», и большая часть этого риска сначала является догадкой о ценности новостей, которые принесет *структура сбора новостей*»⁴¹³.

Условия смыслопроизводства должны варьировать как функция:

- того, насколько далеко в будущее простирается *линия деятельности*;
- [функция] доступности новостей;
- способности к сканированию (например, Дафт, Сормунен и Паркс⁸⁸);
- терпимости к риску;
- дизайна новой *структуры сбора новостей*;
- легкости движения к источнику новостей.

Трудности со смыслопроизводством приведут к тому, что организации остаются с большими частями остаточной

неопределенности; это обуславливает необходимость в том, чтобы они шли на больший риск; а это увеличивает вероятность, что они потерпят неудачу. Этот прогноз имеет значение в способности (потенциале) организации производить смысл перед лицом неопределенности будущего.

Здесь представлены два примера неопределенности: в одном речь идет об известных экспериментах Милгрэма⁸⁴ с подчинением, а в другом – об аукционах. Росс и Нисбетт ярко схватывают глубокое замешательство, которое чувствовали испытуемые у Милгрэма, пытавшиеся заставить другого испытуемого обучаться⁸⁵, наказывая его за неправильные ответы; эти авторы подхватывают этот сценарий на его продвинутой стадии, где обучающийся постоянно терпел неудачу:

Задача испытуемого состояла в том, чтобы наносить удары электрическим током обучающемуся, который (уже) больше не пытался ничему научиться; это происходило по настоянию экспериментатора, который, казалось, совершенно не обращал внимания на крики обучающегося от боли, предупреждения о болезни сердца, отказы продолжать отвечать и, в конце концов, на зловещую тишину. Более того, экспериментатор не проявлял никакого интереса к этому повороту событий, не пытался объяснить или оправдать отсутствие этого интереса, или в качестве альтернативы объяснить, зачем было так уж необходимо, чтобы этот эксперимент продолжался. Он даже отказался удовлетворить просьбу испытуемого и проверить состояние обучающегося... А как мы реагируем, когда «по-видимому, ничего не производит смысла»; когда собственное понимание деятельности и результатов, разворачивающихся вокруг, явно ограниченное или недостаточное? Немногие люди – как мы утверждаем – отреагировали бы, решительно действуя или утверждая независимость. Скорее они бы стали необычайно нерешительными, неохотными и неспособными бросить вызов авторитету или отрицать ролевые ожидания; и сильно

⁸⁴ Если конкретно, то обучающийся (специально приглашенный актер) должен был запоминать пары слов. В случае каждого неверного ответа ему предназначался удар электрическим током, который, однако, не был настоящим – так думал только испытуемый, который должен был наносить эти удары (прим. перев.).

зависимыми от тех людей, которые спокойно и уверенно отдают приказы. Одним словом, они бы вели себя очень похоже на испытуемых Милгрэма.^{84b}

Сначала я планировал использовать исследование Милгрэма, чтобы иллюстрировать неясность и замешательство, но при более внимательном чтении мне стало ясно, что проблема здесь – не слишком много интерпретаций, а слишком мало. В терминологии Дафта и Ленгеля⁸⁵, здесь есть *отсутствие информации*. Испытуемый нуждается в большем количестве информации, чтобы точно определить, какие результаты последуют из любой из его возможных линий деятельности. На взгляд испытуемого, если бы было больше известно об этой лаборатории, то все это имело бы больше смысла. А поскольку то, что необходимо, так это больше информации, единственный способ раздобыть ее в этих условиях – это просто безоговорочное согласие с тем, кто имеет эту информацию.

Второй пример неопределенности – аукцион⁸⁶ – опять же, показывает, как трудности в экстраполяции запускают условие смыслопроизводства. Кларк и Халфорд⁸⁷ анализовали покупательскую неопределенность на аукционе в своем исследовании 132 аукционов. Среди регулярных ситуаций покупательской неопределенности, которые они наблюдали, были такие:

1. Ограниченное количество конкретного предмета на продажу: например, на аукционе может быть только один стол содвигающейся крышкой, в то время как в розничном или антикварном магазине несколько таких имелись бы в продаже. (Следовательно, реакция покупателя является такой: «Получу ли я это?») 2. Усиленная конкуренция: вдобавок к меньшему количеству конкретного предмета, многие конкуренты надеются выиграть торги. («Предложит ли кто-нибудь большую цену, чем я?») 3. Публичная природа покупки: предложение цены за предмет на аукционе – особенно если конкуренция является острой – значительно отличается от того, чтобы сделать покупку у розничного продавца. Покупатель на аукционе заинтересован заключить «хорошую сделку» и избежать того, чтобы «потерять

- лицо». («Заплачу ли я слишком много?»; «Поставлю ли себя в глупое положение?»)
- Отсутствие гарантии и страховки у купленного предмета. («Даже если я и выиграю торги, не куплю ли я какое-нибудь барахло?»)
 - Групповое давление предлагает цену и покупать, включая влияние со стороны аукционера. («Увлечусь ли я и куплю вещи, в которых не нуждаюсь?»; «Заплачу ли я больше, чем должен бы?»)⁶⁷

Все эти ситуации неопределенности можно отнести к идее, что покупатель страдает от «неточности в оценке будущих последствий, зависящих от нынешней деятельности»²⁴² и не способен определиться в «результатах деятельности»⁵⁷. То, на чем Кларк и Халфорд акцентируют внимание, так это на том, что все это — нежелательное положение дел ни для продавца, ни для аукционера, поскольку покупатель в неопределенности может вообще не сделать ставку. Поэтому большая часть их [Кларка и Халфорда] исследования — это описание многих способов, с помощью которых аукционеры предоставляют информацию, строят доверие и снижают неопределенность, которую чувствует осторожный покупатель. Аукционеры не добиваются понимания, обсуждая многочисленные возможности — так, как обычно делают люди, когда сталкиваются с неясностью. Вместо этого, аукционеры пытаются показать, какими будут ясные, очевидные последствия деятельности покупателя, когда тот предложит цену (например, аукционер предпринимает серьезное усилие, чтобы дать честную оценку предметам «в терминах» их состояния)⁶⁷.

Снова же — факт, на котором я хочу акцентировать внимание касательно неопределенности, состоит в следующем: флэш-стимул, вызванный неспособностью экстраполировать текущую деятельность и предвидеть ее последствия, создает условия для смыслопроизводства. Люди не осведомлены ни о какой интерпретации, которая облегчит экстраполяцию. И эта неосведомленность может заставить людей сконструировать условие смыслопроизводства, в процессе которого они попытаются уменьшить эту неосведомленность.

Прежде чем закончить обсуждение неясности и неопределенности, я хочу подчеркнуть различия в видах условной смыслопроизводства, которые конструируют, когда неясность или неопределенность представляют собой проблему. Эти различия наиболее четко показал Дафт в своих работах с Макинтошем⁸⁷, Ленгелем⁸⁴ и Тревиньо⁸⁶. Он показал, что *действительно существует* разница между неосведомленностью и замешательством. Чтобы устранить неосведомленность, требуется больше информации. А чтобы устранить замешательство, необходим другой вид информации — а именно, информация, которую конструируют в интеракции лицом к лицу; эта интеракция обеспечивает большой объем ключевой информации.

«Когда руководители сталкиваются с двусмысленным [неясным, приводящим в замешательство] событием, они используют язык, чтобы разделять (иметь общее) между собой восприятие, и постепенно определяют или создают значение путем обсуждения, движения «на ощупь», метода проб и ошибок, а также расспрашивания с целью обнаружения каких-либо новых фактов». Руководители систематизируют ключевую информацию и сигналы для создания значения, путем их обсуждения и совместной интерпретации»¹⁸². Когда многочисленные значения производят флэш-стимул, *большее количество* информации помогает меньше, чем ее *другое качество*. Чтобы уменьшить количество этих многочисленных значений, люди нуждаются в доступе к большему количеству ключевой информации (к большему количеству *разнообразной* ключевой информации) — и именно это происходит, когда продуктивные средства личной коммуникации (такие, как встречи и прямой контакт) получают приоритет над менее продуктивными и безличными (такими, как формальные информационные системы и специальные отчеты). Чтобы устранить замешательство, люди нуждаются в механизмах, которые «делают возможными» дебаты, прояснение и инициацию — то есть больше, чем просто обеспечивают большее количество фактов»⁸⁵. Проблема с неясностью заключается в том, что люди не уверены, какие вопросы задавать, и существует ли вообще проблема, которую им необходимо решить. Именно это является актуальными проблемами, которые

необходимо урегулировать с помощью *субъективных* мнений, поскольку ни у кого нет даже самой туманной идеи, какие объективные факты (если таковые есть вообще) являются релевантными.

Главная причина отделять замешательство от неосведомленности – это то, что коммуникативные возможности (средства), которые помогают устранить одно, могут препятствовать устранению другого (например, Найяр и Казанджян – 286, с. 747–753). Люди, которые пытаются снизить замешательство с помощью скудных формальных средств коммуникации, могут усугубить свои проблемы, когда упускают из виду перспективные комбинации. А люди, пытающиеся снизить неосведомленность с помощью средств, которые слишком продуктивны, могут создать новые проблемы, которые помешают им производить смысл. Продолжительные «эпизоды» смыслопроизводства могут иметь место, когда на потребность в большем количестве информации (неосведомленность, неопределенность) навешивают неправильный ярлык – «необходимость в других видах информации» (замешательство, неясность). Вдобавок, смыслопроизводство также может оказаться затруднительным, когда проблема идентифицирована правильно (как замешательство или неосведомленность), но для ее решения используют средства несоответствующей продуктивности. Люди ошибочно пытаются уменьшить свое замешательство с помощью формальной информационной переработки (которая является недостаточно продуктивной), или свою неосведомленность с помощью групповой встречи (которая является слишком продуктивной). И то, и другое несоответствие может продлить и усилить то, *что* началось как просто «что-то необычное».

4.3. Типичные особенности условий смыслопроизводства

Старбак и Милликен утверждают, что базовое условие смыслопроизводства состоит из «несуразных событий; событий, которые нарушают общие схемы восприятия»²⁸⁷. Если мы «распакуем» эту фразу, то увидим несколько

объединяющих особенностей ситуаций, которые мы рассмотрели в этой главе.

«Нарушить» нечто означает создать пробел в непрерывном потоке. Мандлер считает, что существует в основном два типа пробелов, которые запускают смыслопроизводство и когнитивное изменение:

Во-первых, новое событие, которое не является «ожидаемым» и не подходит к текущей (потоковой) интерпретации среды; и во-вторых, «ожидаемое» событие, которое не происходит. Будучи различимыми, эти два типа событий имеют один и тот же вид структурных последствий, создающих пробелы: новое событие разрушительно потому, что происходит вместо «ожидаемого» события, а отсутствие «ожидаемого» события подразумевает присутствие чего-то еще, *что* является «неожиданным». И в том, и в другом случае в потоке когнитивной активности возникает пробел. В этот момент имеет место активность преодоления (копинга), решения проблемы и «обучения». И по-видимому, в этот момент сознание сфокусировано на пробеле.²⁸⁸

Взгляд Мандлера на два базовых типа пробелов хорошо подходит к нашему исследованию смыслопроизводства, которое берет начало из потока активности. Он также хорошо подходит к ситуациям, которые мы рассматривали до сих пор в этой главе. Ведь одни из них включают необусловленное подкрепление, новизну, нежелательные ситуации и неясность, и, по существу представляют собой пробелы, вызванные новыми событиями, которые не были ожидаемы. Другие – они включают противоречие, избыточную информацию, сложность и турбулентность, а также неопределенную экстраполяцию – это пробелы, вызванные ожидаемыми событиями, которые не произошли.

Но не только факт пробела является ключевым. Скорее, ключевым является *тот* факт, что пробелы – которые определяют как «любое внешнее или внутреннее событие для человека, мешающее завершению некой деятельности, мыслительной последовательности, плана или перерабатывающей структуры»²⁸⁷ – запускают активность в вегетативной нервной системе. Мы уже видели эффекты этой

системы в более раннем обсуждении эмоций (в главе 2). Для наших нынешних целей активность в вегетативной нервной системе важна тем, что она поглощает мощность информационной переработки, а это затем уменьшает эффективность сложных мыслительных процессов. О том, насколько сильно уменьшается [эффективность], активно спорят (например, Кристиансон⁸⁶; Андерсон⁴; Нейсс^{287; 289}). Итак, степень вегетативной активности, наступающей после возникновения пробела, зависит от двух факторов:

- во-первых, от степени организации деятельности или мыслительного процесса, в которых возникает пробел (неизменная и заученная деятельность, элементы которой высоко ожидаемы, резко увеличивают вегетативную активность, когда в них возникает пробел);
- и во-вторых, от тяжести пробела (высокое внешнее требование завершить некую деятельность в комбинации с неоднократными попытками начать эту деятельность заново и с неоднократными пробелами – все это способствует возбуждению).

Вегетативная активность, которую запускает пробел, фокусирует внимание на двух вещах, обе из которых потребляют значительную мощность информационной переработки. Внимание сфокусировано на событии-пробеле и если это [событие] не меняется – на внутренней вегетативной активации самой по себе. Когда вегетативное возбуждение потребляет дорогостоящую возможность информационной переработки, это снижает количество перерабатываемой ключевой информации из той активности, которая происходила в момент возникновения пробела.

В модели Мандлера стресс – это пробел, сигнализирующий о чрезвычайной ситуации и привлекающий внимание к событиям в среде. В краткосрочной перспективе это сигнализирование адаптивно и улучшает преодоление (копинг). Вегетативная активность делает людей бдительными к существованию угрожающих событий, но если угроза не устранена и возбуждение продолжается, то она записывается в сознании и становится помехой для потока когнитивной активности. Таким образом, сознание становится «ареной» для «обстрела проблемы со всех сторон»; но

(только) если диагностирование и преодоление (копинг) не молниеносны, а реакция, в которой возникает пробел, не слаба в своей организации, этот «обстрел проблемы» потребляет мощность информационной переработки – а это приводит к потере важной ключевой информации для выполнения задачи и к росту когнитивной неэффективности⁴⁰⁷.

Мы видим теперь, что не только пробел вызывает возбуждение, но и что возбуждение:

- «истощает» внимание;
- уменьшает [количество] ключевой информации, которую можно использовать в смыслопроизводстве;
- фокусирует внимание на пробеле;
- и имеет потенциал повысить когнитивную неэффективность.

Потеря ключевой информации усложняет смыслопроизводство; это делает возбуждение еще сильнее; а это, в свою очередь, приводит к еще большей потере ключевой информации и еще меньшему смыслопроизводству. *Потерю ключевой информации для смыслопроизводства как реакцию на увеличенное возбуждение* много раз доказывали с помощью фактов, часто с выводом, что рост уровня возбуждения заставляет людей сужать и фокусировать свое внимание на тех аспектах ситуации, которые они считают самыми важными (например, Истербрук¹⁰⁸; Вахтель⁴⁵⁸; Уэлтман, Смит и Эгстрем⁴⁷⁹). В случае выполнения задачи люди с увеличением возбуждения «инвестируют» больше *перерабатывающих ресурсов* в любую задачу, которая становится объектом их внимания; они ускоряют свой темп переработки и игнорируют больше ключевой информации на периферии – и все это улучшает их продуктивность. Когда возбуждение продолжает увеличиваться, однако, люди (теперь) начинают пренебрегать и некоторой ключевой информацией, которая является критичной для выполнения их центральной задачи; они тратят на свое собственное возволнованное состояние больше внимания, чем на задачу; и их продуктивность падает. «Отшлифовка» этих выводов также показывает, что потеря ключевой информации в спад продуктивности быстрее наступает при сложных, трудных задачах, чем при более простых. Ведь требуется

меньше пробелов и возбуждения, чтобы сделать сложную задачу бессмысленной, чем чтобы сделать таковой более простую задачу. Также с увеличением возбуждения люди больше склонны отказываться от недавно выученной реакции и категорий, и возвращаться к предыдущей, заученной, и часто более простой реакции^{18, 471}.

Выраженные в своей крайней степени, эти связи могут иметь серьезные, глубокие последствия. Холсти сначала цитирует наблюдения Виленского, а затем делает вывод:

Т. С. Элиот однажды сказал о мире, который кончается «не взрывом, а хыхканьем». Нам нужно бояться, что взрыв действительно наступит, а предшествовать ему будет современный эквивалент хыхканья: едва слышимое шуршание бумаги, когда какой-нибудь самоуверенный глава государства, просматривая секретную служебную записку — полную удобных разумных объяснений, которые только что повторили на последней конференции — не мобилизует необходимый интеллект и ум, и просчитывается в силе и намерениях своих противников.

Вывод отрезвляет: люди редко действуют оптимальным образом под сильным стрессом. Самые вероятные «жертвы» сильного стресса — это те самые способности, которые отличают людей от других видов: устанавливать логические взаимосвязи между нынешней деятельностью и будущими целями; создавать новую реакцию на новые обстоятельства; сообщать и передавать сложные идеи; заниматься абстракциями; воспринимать не только «черное и белое», но и многие оттенки «серого», которые пристраиваются к ним; отличать валидные аналогии от ложных, а смысл — от бессмыслицы; и, возможно, самое главное из всего этого — входить в системы референций других людей.¹⁸⁰

Обычно, чтобы предотвратить регрессию и некомпетентность «перед лицом» сильного возбуждения, люди практикуют сложные стандартные процедуры снова и снова; и поэтому их задачи становятся проще, и их лучше перерабатывают вопреки потере ключевой информации и ухудшению продуктивности. Это положение вещей особенно относится к случаю стресса у военных. Однако эти попытки

минимизировать разрушительные эффекты возбуждения имели переменный успех, как ясно говорит Ризон:

Любая дисциплинированная армия основывала свою тренировку новобранцев на предположении, что суровые условия реального боя могут свести людей к бездумным роботам. Как следствие, солдат постоянно муштровали не только в механике обращения со своим оружием (расчетные «удары» саблей у кавалерии, тщательно продуманная последовательность зарядки у мушкетеров 17-го столетия и т.д.), но и в стандартных операциях для непредвиденного решения проблем — таких как «немедленные действия», требуемые, чтобы прочистить загрязненный автомат. Но даже поведение «второй природы» может распыляться перед лицом надвигающихся разрушений. Гражданская война в Америке «дала урожай» из нескольких ярких примеров когнитивного провала. После Геттисберга, более чем 200 винтовок, поднятых с поля боя, были заряжены пять или больше раз, ни разу не выстрелив. Одна винтовка была заряжена 21 раз, и ни разу не выстрелила. После сражения у горы Кеннесо (в ходе битвы за Атланту) было обнаружено, что стволы деревьев перед оборонительными сооружениями были пронизаны шомполами, которыми атакующие войска поспешно стреляли во время зарядки [оружия]... Маршалл, опросив ветеранов боев Второй мировой войны, обнаружил, что в среднем не больше чем 15% опрошенных человек на самом деле стреляли во врага в ходе сражения. В самых лучших подразделениях только одна четверть солдат использовала всю свою наличную огневую мощь, несмотря на то, что большинство деятельности происходило в условиях, где было бы возможно, чтобы — по крайней мере — 80% войск использовали свое оружие толком; а это означает где-то 30% чистой эффективности.³²⁸

Эта статистика приведет в замешательство тех, кто предполагает, что человеческое смыслопроизводство можно четко рассортировать на автоматическое или контролируемое, осознанное или неосознанное, стандартное или нестандартное. Эти особенности, несомненно, скорее являются «сплошными», чем «дихотомическими».

¹⁸⁰ В пылу битвы солдаты иногда забывали вытащить шомпол из канала ствола, и, как следствие, выстреливали им (прим. перев.).

Прессинг боя может привести к фильтрации, пренебрежению и разрушению стандартных процедур, но повседневная жизнь – это не война. Но прессинг в повседневной жизни может быть совокупным, и накапливается при некоторых условиях³⁸. Более того, негативное воздействие (аффект) имеет эффекты, похожие на возбуждение⁴²². Рассмотрим пример с пилотами самолета.

Пилот может сказать, что не позволяет смешивать работу и семейную жизнь; но это заявление может только частично быть правдивым. Человеческие существа – это люди, которые живут 24 часа в сутки и обладают только одним мозгом, с помощью которого они должны контролировать всю свою активность; и этому мозгу нужно охватывать и труд, и развлечения. Одним словом, события, происходящие в одном сегменте повседневной жизни (следовательно) могут влиять на то, что происходит в других сегментах. Пилот, который только что сильно поссорился, пребывает в опасном состоянии – поскольку, хотя он мог отдалиться от человека, с которым поссорился, и подняться на борт своего самолета, физиологические и психологические эффекты ссоры могут вполне продолжать действовать и в полете; а уничижительный ответ – о котором он [этот человек] сожалеет, что не подумал во время перебранки – может переполнить его единственный «канал принятия решения» и привести к потере более важной информации.²

Расследования аварий последних пяти минут разговоров в кабине перед (авиа) катастрофой полностью упускают из виду более длительное накопление прессинга, который может воздействовать на смыслопроизводство – начиная с интеракции экипажей с начала расписания рейсов этого дня (например, Гиннетт¹⁴⁷).

Пример совокупного прессинга, который воздействует на смыслопроизводство в организациях – это исследование Барли¹⁶ применения технологии компьютерной томографии медицинским персоналом. Точкой напряжения в этой системе была интеракция между рентгенологами, которые знали об этой технологии меньше, чем лаборанты, которыми они же и руководили. Сами лаборанты не полностью овладели этой технологией, но знали о ней больше,

чем рентгенологи. Исследователи смыслопроизводства заинтересованы этим инцидентом потому, что рентгенологи в своей интеракции с лаборантами производили стабильный поток указаний; повелительной речи; контр-приказов, приводивших в замешательство; сарказма и узурпированного контроля – все это должно было заставить лаборантов волноваться. Хотя Барли и не сфокусировался на этой последовательности, но *это волнение должно усложнить для лаборантов быстрое производство смысла из этой новой технологии, а это (в свою очередь) должно спровоцировать еще более громкие тирады со стороны рентгенологов, и так далее*. Рентгенологи могут чувствовать себя «кающимися», а лаборанты могут чувствовать себя «кающимися», но технология сама по себе продолжает приводить в замешательство; пациенты, подвергнутые этой технологии, остаются уязвимыми для неправильного диагноза с неизвестными последствиями; а прессинг внутри системы стабильно ползет вверх, к уровням, связанным с более призыванными «полями битвы».

В условиях сильного возбуждения, которое вызвано пробелом, внимание направлено на то, что воспринимают как *психологически центральное*, и прочь от того, что воспринимают как *периферийное*²³⁸. Это может создать трудности для смыслопроизводства. Вспомните, что смыслопроизводство включает в себя контекст. Целое и ключевая информация, документы и значения, фигуры и фон, периферия и центр – все они определяют друг друга. Смыслообладание возникает из взаимосвязей, а не из частей. Если с увеличением возбуждения периферия получает меньше внимания, чем центр, то совсем не ясно, сохраняется ли центр – по крайней мере, для целей смыслопроизводства. Потеря периферии означает потерю контекста для центра, а это значит, что и центр теряется. И нет ничего удивительного, что результирующий опыт – это флэш-стимул (например, см. крушение смыслопроизводства в катастрофе в ущелье Мэнн, о которой рассказывал Вейк⁴⁷³).

То, что может предотвратить такое драматическое крушение, так это то, что люди обычно вовлечены в проекты. С увеличением возбуждения и пренебрежением ключевой информацией из периферии люди продолжают тратить

внимание на центральный проект. Но если ключевая информация в периферии была критичной (контекстуальной) ключевой информацией для центра, тогда потеря этой периферийной ключевой информации может значить, что человек, работающий над проектом, лучше выполняет не то, что теперь не имеет смысла продолжать выполнять. Значение задачи – такое, как его определяет периферия – теряется с сужением внимания. Жизнь не становится бессмысленной. Вместо этого, она становится пустой. Это основное *прагматическое* качество жизни – жизнь, прожитая в проектах – может быть всем, что стоит между смыслом и бессмыслицей. В зависимости от того, *трудны* или *легки* чьи-либо важные проекты, *сильно* или *слабо* они *организованы*, *богаты* или *скудны* ли они на «запасные тропинки их завершения», *едва* ли они *выучены* или *заучены*, в них будет легче или труднее создать пробел; они будут больше или меньше возбуждать, когда в них возникнет пробел; их будет легче или труднее возобновить, когда этот пробел возникнет в них; и будут больше или меньше обладать смыслом как результат. То, на что мы можем рассчитывать во всем этом, так это на то, что пробел является условием для смыслопроизводства, который имеет большие последствия.

5

КЛЮЧЕВОЕ СОДЕРЖАНИЕ СМЫСЛОПРОИЗВОДСТВА

Смысл генерируется *словами*, которые в разговоре комбинированы в предложения для передачи чего-либо о нашем потоке опыта. Если люди знают, что они думают, когда они видят, что они говорят, то слова фигурируют на каждом этапе. Слова сдерживают *процесс говорения*; категории должны быть размещены в такой последовательности, чтобы увидеть *то, что говорится*, и *ярлыки*, с которыми выводы о процессе должны быть сохранены.

Таким образом, слова представляют из себя то, чем они есть. Потрясающая нобелевская речь Тони Моррисон, которую она произнесла в Стокгольме 7 декабря 1993 года, заканчивается так: «Словесная работа – благородная и величественная... поскольку она созидательна; она создает смысл (значение), обеспечивающий наше отличие, наше человеческое отличие – именно то, в чем мы не похожи ни на одну другую жизнь. Мы умираем. Это может быть смыслом жизни. Но мы *делаем* язык. Это может быть мерой нашей жизни»*.

Слова, имеющие значение, имеют значение как для «Я», так и для других людей. Это ясно просматривается у Джеймса Бойда Уайта в его понимании индивидуального значения:

Каждый из нас наполняет некую экспрессию (проявление) значениями, берущими начало из нашего

* Газета «Miami Herald», выпуск от 12 декабря 1993 года, с. 5.

предшествующего языкового и жизненного опыта; опыта, который явно различен для каждого из нас... То, что мы называем «Я» – это отчасти история перцепционных и, в принципе, нестабильных переговоров между неязыковым опытом организма и его собственным языком: эти переговоры происходят одновременно с переговорами между «Я» и природой, «Я» и другим [человеком]. Эта история будет различной для каждого из нас. Сейчас подумайте о коммуникативной среде и жизни в юридической школе или на каком-нибудь другом факультете колледжа. Мы можем – если нам повезет – создать мир, который можем наполнить уверенностью и некоторым комфортом; на этом основании мы можем строить большую часть своей жизни. Тем не менее: вопреки здравому смыслу, мы иногда считаем, что разделяемый мир значений в такой ситуации является постоянным и естественным, но в определенные моменты мы видим, что даже этот мир будет поддерживаться только путем бесконечных и несовершенных переговоров. Он всегда может разрушиться; а когда он наиболее крепок, большая часть его значения радикально различается для различных участников, и различается в том, что никогда не находит экспрессии (проявления). Для одного человека школа может быть убежищем, для другого – колоссальной проблемой; для преданного католика весь процесс имел бы такое значение, какое он не мог бы иметь для атеиста; и так далее. Отчасти поддержание сообщества заключается в поддержании соглашения не говорить или спрашивать о том, в чем именно его язык значит другое для различных участников [сообщества]. И эти различия могут быть настолько огромны, что, слушая разговор, часто удивляешься тому, что он вообще может продолжаться.¹⁸⁴

Слова, которые имеют значение для «Я», сперва имеют значение для какого-нибудь большего коллектива. Вспомним наблюдение Мида, что общество предшествует мировоззрению. Люди извлекают [слова] из различных *словарей*³⁴⁰, чтобы фокусировать свое смыслопроизводство:

- они извлекают слова из словарей *общества* и производят смысл, используя *идеологию*;
- они извлекают слова из словарей *организаций* и производят смысл, используя *контроль третьего уровня*;

- они извлекают слова из словарей *должности* и *профессии*, и производят смысл, используя *парадигмы*;
- они извлекают слова из *копинг-словарей* и производят смысл, используя *практические теории деятельности*;
- они извлекают слова из словарей *предшественников* и производят смысл, используя *традиции*;
- они извлекают слова из словарей *последовательности* и *опыта*, и производят смысл, используя *нарратив*.

Но все эти слова, которые имеют значение, неизменно оказываются недостаточными. Они навязывают *дискретные ярлыки в предметное содержание, которое является непрерывным (континуальным)*. Между словами и тем, к чему они отсылают, всегда есть *проскальзывание*. Слова определяют «территорию» приблизительно; они никогда не составляют точной «карты». Вот почему смыслопроизводство никогда не прекращается. Фризе описывает суть этого хронического проскальзывания между «картами» и «территориями»:

Конструируя предложения, чтобы выражать (проявлять) утверждения об опыте, мы помещаем дискретные определения в предметное содержание, которое является непрерывным. Кто-либо не может рассказать в предложении свои наблюдения об опыте без концепта, который структурирует то, что он наблюдает. Утверждения-наблюдения скорее описывают не собственно восприятие, а запланированное восприятие. Информацию нельзя получить путем опыта, но можно путем концепта языка, который используют для интерпретации. Язык-наблюдения навязывает дискретные границы континууму (непрерывность) мира феноменов, чтобы определить конкретные, индивидуальные события в этом мире. Эти события могут быть простыми, целостными объектами (как снежки); или же сложными, нетактильными, неосязаемыми событиями (как поведенческая последовательность). Простые или сложные, эти события-феномены обладают двумя особенностями, значимость которых для научного исследования нельзя преувеличить: эти события уникальны и кратковременны.¹⁸⁵

Фризе описывает ресурсы для смыслопроизводства, когда упоминает о том, как *предложения, дискретные определения, концепты и интерпретации* помещают (я) в наблюдения, непрерывное предметное содержание, опыт, восприятие и события-феномены. Смыслопроизводство «редактирует» непрерывность и превращает ее в дискретные категории; наблюдения – в интерпретацию, опыт – в связанные друг с другом события; а восприятие – в существующие планы и общие подходы. Отредактировать непрерывность – значит сделать мир менее уникальным и более типичным, скучным, стабильным и стойким. Однако мир непрерывных потоков не стал поэтому менее уникальным или кратковременным, просто потому, что *люди решают смотреть на него так* [как на менее уникальный и т.д.]. Таким образом, сохраняется хронический разрыв между дискретными «продуктами смыслопроизводства» и непрерывностью, карту которой они оставляют. Смыслопроизводство, которое лучше подходит для «перебрасывания моста» через этот разрыв и сохранения некоторой меры непрерывности, вероятно, кажется более правдоподобным и, возможно, будет более точным.

Конкретно это значит одно из двух:

- во-первых, успешное смыслопроизводство зависит от *адекватности (полноты)*, с которой содержание сохраняет поток и непрерывность. Содержание, богатое динамикой, процессуальными образами, глаголами, возможностями и разворачивающимся нарративом, должно изображать потоки более правдоподобно и точно, чем это делает содержание, где преобладает статика, структуры, существительные, абстракции и т.д.;
- во-вторых, успешное смыслопроизводство также может зависеть от адекватности, с которой категории буквально инициируют в мире как границы, отличия и паузы, которые делают предметное содержание менее непрерывным. Инициирование границ в мир происходит, когда дискретные ожидания запускают поведенческое подтверждение (например, Снайдер^{387, 388}).

Цель этой главы – выявить *ключевое содержание* смыслопроизводства. Я это делаю так потому, что за немногими

исключениями (например, Дафт и Виджинтон – 90; Элсбах – 116; Сакман – 349), люди, которые исследуют смыслопроизводство, увлекаются процессуальными образами этого подхода³⁸⁸, и забывают посмотреть на то, что они перерабатывают. Это пренебрежение может привести к серьезным последствиям, поскольку у смыслопроизводства есть один важный практический подтекст: чтобы изменить группу, необходимо изменить то, что она говорит, и что значат ее слова.

Уайт красиво подчеркивает эту идею, когда цитирует отрывок из «Истории Пелопоннесской войны» Фукидида о волне гражданских войн, которые вынуждено вызвали изменения в значении [слов]:

Словам пришлось изменить свое обычное значение и принять то, которое теперь им дали. Безрассудную отвагу стали считать храбростью верного союзника, предусмотрительную нерешительность – трусостью под благовидным предлогом; рассудительность была принята как прикрытые малодушие; а способность рассмотреть все стороны вопроса – неспособностью подействовать на какую-либо из них. Неистовая ярость стала символом мужественности, а хитроумное плетение интриг – оправданным средством самозащиты... Странники крайних мер всегда пользовались доверием; а его противник вызывал подозрения... Умеренные граждане, не принадлежавшие ни к какой партии, становились жертвами обеих, потому что держались в стороне от политической борьбы или вызывали ненависть к себе уже самим своим существованием.⁴⁸⁴

Уайт достаточно наблюдателен, чтобы подметить, что в этом отрывке лингвистическое «искажение» связано с политическим и социальным «искажением». Но оно не обязательно является причиной. Фукидид «не считает, что сдвиг в языке вызывает изменение в поведении; напротив, для него этот сдвиг отражает изменение в культуре, которое делает определенные виды речи и поведения, которые мы связываем с цивилизованной жизнью, все более невозможными».⁴⁸⁴

Языковое преобразование может быть дорогой к поведенческому преобразованию. Но чтобы увидеть это, нам

нужно обратить внимание как на ключевое содержание, так и на процесс. Мой интерес заключается в том, что в работах по смыслопроизводству специалисты по организациям могут не добраться до проблемы взаимосвязи между языком и характером, поскольку они чрезмерно заняты процессом и структурой (например, Стоу и Саттон – 408). Следовательно, я хотел бы в этой главе просто привлечь внимание к ключевому содержанию; легитимизировать его место в исследованиях смыслопроизводства; предложить шесть «словарей», которые «информируют» смыслопроизводство в организациях; и представить все это с минимальным описанием базовой единицы смыслопроизводства.

5.1. Минимальные смыслообладающие структуры

Любое исследование *ключевого содержания* смыслопроизводства представляет собой попытку усвоить, *что* люди берут за основу, чтобы конструировать роли и интерпретировать объекты¹⁰. Обычно эта идея (о взятии чего-нибудь за основу) подразумевает неявное или эксплицитованное действие некоего *фрейма* (например, национальной культуры), внутри которого ключевую информацию подмечают, извлекают и придают ей смысл. Словами Старбака и Милликана, «общие схемы восприятия категоризируют факты, присваивают фактам вероятность, скрывают факты, и вписывают недостающие факты»³⁹⁷. Или – как считают Сноу, Рошфор, Уорден и Бенфорд – фреймы дают людям возможность обнаруживать, воспринимать, идентифицировать и наклеивать ярлыки на события в их жизни и мире 385, с. 464). Уэсли рассказывает о женщине, которая исключена из круга управленцев и их стратегий, но тем не менее, получает стопку документов высотой в два дюйма, чтобы ее рассортировать. Проблема этой женщины состоит в том, что в результате исключения она осталась без фрейма. Она «ищет стратегическую общность и полную картину, чтобы она смогла производить смысл из специфических, конкретных решений, которые ей передают»⁴⁸¹.

Фреймы и ключевую информацию можно представить как словари, в которых более абстрактные слова (фреймы) включают и указывают на другие, менее абстрактные слова (ключевую информацию), обретающие смысл в контексте, созданном более содержательными словами. Значение в словарях относительно. Именно *ключевая информация во фрейме* производит смысл, а не по отдельности – ключевая информация или фрейм. Другими словами, ключевое содержание смыслопроизводства стартует с трех элементов: фрейма, ключевой информации и связи. Если мы формулируем базовую ситуацию смыслопроизводства таким образом, тогда мы можем включить в наше исследование идею Аптона – чтобы одна вещь наполнилась значением (стала смысловой), «Вы должны иметь три таковых: вещь, связь и другую вещь. Значение одной из них предопределяется Вашей сиюминутной информированностью о других двух»⁴⁴⁴. Кнорр-Цетина утверждает то же самое, когда говорит, что «многие определения ситуации конструируются относительно, с учетом других приписанных, проецированных или реконструированных ситуаций и событий»²¹¹. В этой книге наша единица значения – это «ключевая информация + связь + фрейм». Идеи Аптона о значении можно проиллюстрировать на его примере береговой линии:

Разве край воды и конец земли – это не одно и то же? Что такое береговая линия – часть земли или моря; или же она – это линия, которая ни от кого не зависит? Легко увидеть, что не может быть побережья без моря; немного труднее увидеть, что не может быть моря без побережья; и для большинства из нас явно тяжело увидеть, что их обоих не может быть без береговой линии. Человек должен начертить эту линию где-нибудь. Везде, где есть море, кто-то должен сказать воде: «Ты дойдешь вот до сюда, и не дальше»; а земле он должен сказать: «вот это – твой конец». А связь между одним и другим – это действие черчения, происходившее в его голове. Мир – это действительно динамическая операция; только посредством символов разум может взаимодействовать с ним так, «будто» он является статической структурой... [Эти динамические операции] стартуют с сенсорной или аффективной активности; они становятся значениями, когда к ним добавляется некая подходящая связь;

а если они стартуют со связей, они наполняются значением «с добавлением» ощущения, эмоции или другой связи. Но связь должна быть всегда. Мышление – это непрерывный поток ощущений и эмоций, акцентированный на моментах осознания (понимания) путем логических действий связывания. Вероятно, мы также можем назвать их моментами распознания – поскольку каждый раз, когда мы наполняем момент опыта значением, прикрепляя к нему связь, этот процесс заключается в том, что мы видим определенное сходство с одним или более прошлыми моментами, оставившими свои «записи» в тонких нервных структурах памяти. Связи – это просто паттерны сходства; потенциальные береговые линии ожидают того, чтобы дать определение земле ощущений и морю эмоций.⁴⁴⁴

Связующее описание значений мы можем обнаружить у Кровица⁸⁰ в его работе о *связывающем алгоритме*. Анализ Аптона объясняет, почему споры о *содержании* не получили распространения в исследованиях смыслопроизводства. Смысл и значение требуют трех вещей: двух элементов и взаимосвязи. То, что представляют собой эти элементы и какая взаимосвязь их соединяет, менее важно, чем тот факт, что они все втроем здесь присутствуют. Более того, смысл можно производить вне зависимости от того, с какого из этих трех элементов стартуют люди.

Содержание, однако, начинает вступать в игру, когда Аптон представляет «моменты осознания» как «моменты распознания», в которых *момент опыта* соединяют с *прошлым моментом*. Один из трех элементов в организационном смыслопроизводстве – это обычно некий «прошлый момент» (например, социализация, традиция или прецедент), как становится ясно у Уолша и Ангсона⁴⁵⁶ в широко известной работе об *организационной памяти*, а также у Кляйна²⁰⁹ в его работе *модели принятия решений на основе распознавания*. Комбинация «прошлый момент + связь + настоящий момент опыта» создает определение настоящей ситуации, наполненное значением. А отсутствие *прототипических* прошлых моментов – как в случае с беспрецедентным лесным пожаром, который вспыхивает и распространяется⁴⁷³ – может продлить поиск значения.

Фреймы обычно представляют собой прошлые моменты социализации, а ключевая информация обычно представляет собой моменты настоящего опыта. Если человек может сконструировать взаимосвязь между этими двумя моментами, он создает значение. А это значит, что содержание смыслопроизводства должно быть обнаружено:

- во фреймах и категориях, которые подытоживают прошлый опыт;
- в ключевой информации и ярлыках, которые схватывают специфику фактического опыта;
- и в том, как связаны эти две ситуации (получения) опыта.

То, что есть общего среди разнообразных «словарей» организационного смыслопроизводства – таких как *идеология, контроль третьего уровня, парадигмы, практические теории деятельности, традиции и истории* – так это то, что все они описывают прошлые моменты, нынешний моменты или связи. Все это станет более ясно по мере того, как мы изучим каждый из этих шести словарей.

5.2. Идеология: словари общества

Возможно, самое содержательное описание ключевого содержания смыслопроизводства – это описание у Бейер³⁰ *идеологии* в принятии решений; Трайс и Бейер расширили его, чтобы охватить культуру и смыслопроизводство: они определяют идеологию как «разделяемую, относительно крепко взаимосвязанную совокупность эмоционально нагруженных убеждений, ценностей и норм, которые связывают вместе нескольких человек и помогают им производить смысл из их мира»⁴³⁸. Таким образом, идеологии комбинируют *убеждения о причинных связях, предпочтения определенных результатов и ожидания подходящего поведения*. Обычно эти источники «служат тому, чтобы сделать социальные ситуации понятными и наполнить их значением. Люди по природе склонны упрощать то, что они воспринимают; идеологии действуют для структурирования этого упрощения»⁴³⁸.

Несколько тем организационной теории скомбинированы в этом описании. Например, убеждения о причинных связях и предпочтениях результатов представляют собой две «оси», которые Томпсон и Туден⁴³⁰ использовали в своей известной таксономии стратегий принятия решений; Вейк и МакДэниэл⁴⁷⁶ применяли эту таксономию к проблемам смыслопроизводства. Эти авторы считают, что смыслопроизводство на своих ранних этапах заключается в том, что люди пытаются выявить степень согласия, которое они имеют по причинным связям и предпочтениям результатов. Когда они проясняют эти вопросы, проблема двусмысленности становится проблемой неопределенности. Люди могут разрешить проблему неопределенности, используя расчеты, суждения, компромисс или вдохновение. Суть – в том, что таксономия Томпсона и Тудена предполагает предварительный «период» смыслопроизводства, который они не распознали. Производить смысл, чтобы точно определить объем согласия по предпочтениям и причинным связям – это предварительное условие стратегий принятия решения.

Описание идеологии у Трайса и Бейер также совместило с идеей о том, что смыслопроизводство можно понимать как действие *фильтрации*, и что убеждения и ценности – это фильтры, которые оказывают большое влияние³⁹⁷. Например, люди, которые считают, что брать заем рискованно – долг сдерживает, что кредиторы все контролируют; те, кто ценят свою независимость – все они будут тратить мало внимания на финансовые рынки, сроки займа и процентные ставки, а также будут избегать стратегий, требующих займов. Игнорирование финансовых рынков – это не «ошибка». Вместо этого, все это отражает действие «идеологического фильтра», который «упрощает».

Описание источников идеологии у Трайса и Бейер дает нам возможность связать работы по смыслопроизводству с работами по институциональной теории. Трайс и Бейер показывают, что содержание идеологий имеет свои корни в таких *внешнеорганизационных источниках*, как:

- транснациональные культуры (например, вера в науку);
- национальные культуры (например, перуанские работники ценят руководителей, которые действуют решительно);

- культуры сообществ и региональные культуры (например, фаталистическое принятие своей собственной судьбы в сельских общинах);
- промышленные идеологии (например, организации прямых продаж – такие, как *Mary Kay Cosmetics* – нарушают конкуренцию среди распространителей);
- группы организаций (например, типичная формула для выживания как шотландского производителя классического трикотажа);
- и профессиональные идеологии (например, люди со степенью доктора наук должны проводить исследования и публиковаться).

Не существует недостатка в содержательных источниках и ресурсах для идеологии. Это одна из причин, по которой исследователям необходимо оставаться внимательными к *переработке*, поскольку исследования переработки – например, важная работа Даттон¹⁰¹ по *составлению повестки дня* (см. также Роджерса и Диринга³³⁸) – обращаясь к тому, как люди выбирают из широкого «резервуара» ключевого содержания для идеологии ту небольшую часть, которая имеет значение. Исследователям необходимо быть особенно предусмотрительными, они не должны просто допускать, что люди интернализируют и принимают все, что им «вручают» – это допущение появляется тем чаще, чем выше уровень анализа. Сторонники институциональной теории иногда допускают, что идеологии («институциональные системы») являются более *исключительными, однородными и убедительными* для большей совокупности людей, чем те случаи, которые приводят связанные [с этой темой] исследования (см. Зукер⁴⁹⁶). Вот почему люди, которые исследуют смыслопроизводство, скептически относятся к описаниям культуры, организации и идеологии. Трайс и Бейер⁴³⁸ осознают эту проблему, когда называют идеологии «эмоционально нагруженными убеждениями, ценностями и нормами, которые связывают вместе нескольких человек». Люди воспринимают различные значения идеологического содержания, которое само по себе *несовершенно* передают в ходе социализации и непрерывной ресоциализации. Значения имеют свойство *стабилизироваться локально*, и это должно быть очевидно из того

огромного усилия, которое требуется, чтобы создать кросс-функциональные команды, участники которых разделяют весьма скромное количество [общих] значений.

Несмотря на то, что идеология может быть менее монологичной, чем заявляют и желают макротеоретики, она — это ключевой ресурс для смыслопроизводства. Мейер ясно говорит об этом: «Поскольку крепкие идеологии, включающие гармоничные ценности, вызывают самоконтроль и добровольное сотрудничество, они могут заменить формальные структуры, сконструированные для достижения тех же целей»³⁶⁴. Идеология как альтернативный источник организационной структуры — это основная идея у:

- Перроу³⁰⁶ в его работе о *контроле предпосылок*;
- Селзника³⁷⁰ в его аргументе, что успешной децентрализации предшествует централизация на главных ценностях;
- Кауфмана²⁰⁴ в его описании идеологического контроля, который осуществляет служба контроля лесов за рассредоточенными лесничими;
- Уэстли⁴⁸¹ в ее аргументе, что разработка стратегий подобна созданию идеологии;
- у Питерса и Уотермана³¹⁰ в их идее, что жесткий контроль над главными ценностями дает слабосвязанным системам возможность выжить и укрепить взаимосвязи путем идиосинкратических локальных адаптаций.

5.3. Контроль третьего уровня: словари организаций

Перроу³⁰⁶ считал, что организации действуют с помощью трех форм контроля: *контроля первого уровня* путем прямого наблюдения; *контроля второго уровня* путем программ и стандартных процедур; и *контроля третьего уровня*, который состоит из допущений и определений, принимаемых на веру. Контроль третьего уровня называется «*контролем предпосылок*», поскольку он влияет на предпосылки, которые люди используют, когда диагностируют ситуации и принимают решения. Контроль предпосылок

был «профессиональным белым пятном», скрывавшим синдром жестокого обращения с детьми до того момента, как он стал национальным скандалом. Контроль предпосылок — это глубокие допущения, которые являются *фундаментом культуры* в концептуализации Шейна³⁶⁶.

Контроль третьего уровня был выделен как отдельный источник смысла, поскольку Перроу высветил несколько нюансов смыслопроизводства, которые отсутствовали в других работах о концепте ключевого содержания:

- Во-первых, он часто использует фразу «*ненавязчивый контроль*» как синоним для контроля предпосылок, и это напоминает нам, что влияние на смыслопроизводство — часто неявное, подразумеваемое, предсознательное, неосознанное и принимается на веру (см. также Рэнсона и его коллег^{326; 484});
- во-вторых, поскольку предпосылки — это самое важное в принятии решения (особенно в описаниях Марча и Саймона²⁴⁶), контроль предпосылок является полезным концептом, который соединяет смыслопроизводство с принятием решений и показывает неожиданные источники ограничений в моделях принятия решений;
- в-третьих, контроль предпосылок становится всепроникающим, когда организационная технология становится более нестандартной. Перроу — один из немногих людей, чьи идеи соединяют вместе технологию и смыслопроизводство (см. Вейка для развития этой мысли⁴⁷⁰). А поскольку технология является ключевой частью организаций, важно включать ее в любые работы о концепте смыслопроизводства (см. Вейка и Мидера⁴⁷⁷).

О контроле предпосылок необходимо сказать больше, чтобы стало ясно, куда они встроены, как они действуют, и почему они являются проблемой содержания. *Предпосылка для решения* — это предположение или утверждение, на которое опирается некий аргумент или вывод. Предпосылки похожи на *эмоционально нарушенные убеждения*, которые упоминали Трайс и Бейер.

Предпосылки включают и *фактологическое*, и *ценностное содержание* — как стало очевидно, когда проблема

предпосылку впервые возникла у Саймона в его работе про факт, суждение и ценность в управленческом принятии решений: «При принятии управленческих решений регулярно необходимо выбирать фактологические предпосылки, истинность или ложность которых с точностью не известна и не может быть с точностью установлена с помощью информации, которая есть в наличии, и в течение времени, которое есть в наличии для принятия решения»³⁷⁶. Именно потому, что истинность этих предпосылок не известна, их выбирают на других основаниях — таких, как идеология. Чем сильнее становится влияние «других оснований», тем сильнее давление времени и тем более нестандартной становится информация. А поскольку «другие основания» обычно бывают более простыми и базовыми, их влияние может быть более сложным для артикулирования, более всепроникающим, и более трудным для изменения.

Саймон продолжает демонстрировать, как управленческое суждение взаимодействует с этими неопределенными фактологическими предпосылками:

Это чисто фактологический вопрос — достигнет ли конкретная атака пехоты своей цели или потерпит неудачу? Это, тем не менее, вопрос, включающий суждение, поскольку успех или неудача будут зависеть от диспозиции врага, точности и силы артиллерийской поддержки, топографии, морали атакующих и защищающихся войск, и от уймы других факторов, которые не могут быть полностью известны или оценены командиром, который должен послать в атаку. В обычной речи часто существует путаница между элементом суждения в решении и этическим элементом. Эта путаница усиливается за счет следующего факта: чем дальше прослеживают цепочку «средство-цель» (т.е., чем больше этических элементов), тем более сомнительны шаги в этой цепочке, и тем сильнее становится элемент суждения о том, какие средства внесут свой вклад, и в какие цели.³⁷⁶

То, что интересно здесь, так это то, что идея о предпосылке для решения обычно подразумевает нечто, что «вступает в игру» в начале процесса смыслопроизводства. Предпосылка — это предположение, которое делают люди, чтобы продвинуться в процессе принятия решения. И это

раннее влияние, способное «окрасить» все последующие шаги, объясняет большую часть причины, по которым контроль предпосылок настолько эффективен. Однако то, что Саймон предлагает — так это то, что суждение (и все, что контролирует это суждение) воздействует на смысл, который производит организация, на более поздних стадиях принятия решения, на более дальних позициях в цепочке связей «средства-цель». Факты уступают место ценностям, расчет уступает место суждению, а ощущение вытесняется идеологией — и при всем этом участник [организации] не обязательно заметит эти сдвиги.

А вот что считает Перроу. Основание, на котором контроль предпосылок остается «ненавязчивым», состоит в том, что на выбор неясных фактологических предпосылок, на значение этих неясных предпосылок и на цели, «в терминах» которых их собирают, влияют «непрямые» организационные механизмы, такие как: организационные словари, паттерны поглощения неопределенности, каналы коммуникации, процедурные программы, критерии отбора персонала и т.д.³⁰⁵. Все это влияние ограничивает поток и содержание информации; ограничивает поиск альтернатив; фокусирует определение того, что является опасным; и сдерживает ожидания. Весь этот контроль происходит без более прямого, эксплицитированного и явного контроля путем правил и норм. «Подчиненный добровольно ограничивает спектр стимулов, на которые он обратит внимание («Вещи такого рода не являются релевантными», или «Какое это имеет отношение к делу?»), и круг альтернатив, которые он будет рассматривать («Мне никогда не пришло бы в голову сделать это»)»³⁰⁵.

Применительно к исследованию смыслопроизводства и Перроу, и Саймон утверждают, что содержание, которое люди используют для производства смысла из организационных проблем, может иметь общее неявное значение, когда действует контроль предпосылок. А этот контроль с большей вероятностью действует, когда работа является нестандартной³⁰⁵, как, например, когда работу делают профессионалы. А поскольку работа рядом с «верхом» организационной иерархии более нестандартна, чем на нижних уровнях, «контроль предпосылок также наиболее важен рядом с «верхом» организаций»³⁰⁵.

Тот факт, что контроль предпосылок коварирует (изменяется параллельно) с нестандартными задачами, входит в смыслопроизводство составляющую «технология». Чтобы использовать контроль первого и второго уровня (приказы, наблюдение с целью контроля работы, правила, специализация и стандартизация), работу необходимо понимать и подразделять. Если подразделение [работы] невозможно или нежелательно, тогда необходим контроль третьего уровня (предпосылок), чтобы стабилизировать работу и сделать ее более упорядоченной. Вот почему Скотт ³⁶⁸ считает, что решения о специализации – это «переломные» решения в организациях. То, что интересно с точки зрения смыслопроизводства, так это то, какие остаточные проблемы (и для кого) сохраняются, когда различные формы контроля распределены по всем уровням и активности?

Если оргдизайнеры контролируют так много работы, как возможно, используя контроль первого и второго уровня; стартуют «вниз» иерархии; и работают «вверх» в своих дизайнах, то все это оставит за собой потенциально бесвязный набор проблем, которыми должны будут управлять люди «в верхах». Контроль «снизу вверх» – при котором все возможное регулируют или стандартизируют по мере того, как оргдизайнеры проходят свой путь вверх по организационной иерархии – оставит людей «в верхах» со средой, которая не будет укладываться в голове. Именно это мы видим в военных системах командования и управления, которые спроектированы, начиная с «полю», и заканчивая людьми в штабе. Проблемы, которые «откладывают в сторону», чтобы судить о них; та часть, на которую с наибольшей вероятностью должны воздействовать глубокие предпосылки решения (социальный класс, этническое происхождение, социальные сети или национальная культура) – все это именно та часть, которая бросает вызов порядку.

Эта оставшаяся часть, которую нельзя ни стандартизировать, ни регулировать, вероятно, не будет укладываться в голове и будет интерактивно сложной, с высоким потенциалом к скрытым событиям и непонятным причинам. Это значит, что команда топ-менеджмента будет пытаться производить смысл в условиях сильной неясности и возбуждения, со всеми подразумеваемыми значениями, которые

это с собой несет. И все это вытекает из решения оргдизайнеров придать смысл активности «вниз» посредством контроля первого и второго уровня.

Однако результат непонимания «в верхах» не отличался бы от результатов оргдизайнеров, начавших вниз и создавших структуры, которые производили бы смысл «в терминах» контроля третьего уровня. Но вероятно, «верхам» ничего не оставалось бы делать. Так или иначе, входящая информация «в верхи» обладает меньшим смыслом и создает большие требования к смыслопроизводству в силу того способа, которым контролируют работу «вниз». Контролируемая работа создает «наверху» нестандартные «побочные продукты», требующие интерпретации и суждения. Эти «побочные продукты» легко подвергаются воздействию контроля предпосылок и идеологическому контролю. В каком-нибудь месте в организации идеологическое содержание *будет воздействовать* на нестандартное принятие решений. Вопросы о том, какие проблемы не стандартны и попадают под контроль идеологического содержания, и где в иерархии эти идеологические предпосылки помещают в «нестандартное» – все это исследуемые проблемы, и на них воздействует организационный дизайн. Мы затрагиваем эти проблемы в исследованиях смыслопроизводства, потому что контроль предпосылок – это один из способов, которым идеологию преобразуют в деятельность; и потому что это преобразование происходит наиболее часто там, где технология является нестандартной и неанализируемой, и где высок потенциал к непониманию. Именно эта сложная структурная конфигурация является той, где – что иронично – содержание может оказывать самое решающее воздействие.

На практике этот аргумент может подразумевать следующее: лучший организационный дизайн состоит в том, чтобы убрать [из него] команду топ-менеджмента. Поскольку организация производит смысл – буквально и фигурально – «вниз», это и есть весь дизайн, который необходим. Современные организационные формы, – включающие команды, латеральные структуры и динамические сети – кажутся, олицетворяют собой этот «урок». Они являются его олицетворением потому, что их более новые дизайны, как

оказывается, имеют все три формы контроля на каждом уровне. А количество уровней сведено к минимуму.

Организационные дизайны, которые пытаются преодолеть (копинг) технологию посредством *различных форм контроля на различных уровнях*, создают проблем для смыслопроизводства. Часто люди «в верхах» ненамеренно делают свою задачу более трудной своими же попытками сделать ее легче. Когда они навязывают контроль первого и второго уровня подчиненным, они создают интерактивно сложные ситуации, которые расширяются в неожиданных направлениях с непредусмотренными последствиями – так, что бросают вызов пониманию. Когда топ-менеджмент создает непонимание, главный ресурс смыслопроизводства, который остается у него, чтобы контролировать результирующий беспорядок – это предпосылки (контроль третьего уровня). Содержание этих предпосылок – это все, что стоит между ним, организованной активностью и хаосом. И поэтому многие предпосылки, которые ассоциируются с внутренними фирмами в Соединенных Штатах, – предпосылки, включающие *конкурентное достижение, индивидуализм, материализм и этноцентризм*⁴³⁸ – повлияли на интерпретацию нестандартной «оставшейся части» (оставшихся проблем) и поставили эти фирмы в невыгодное положение в глобальном масштабе. Эти «отличительные американские идеологии»⁴³⁸ представляют собой предпосылки, которые не подходят ни к внутренним непредвиденным ситуациям, которые оставляет за собой сокращение штата; ни являются достаточно общими, чтобы производить смысл в глобальном масштабе. Поиск другого содержания – которое действует – имеет потенциал вести людей к более *невежественным, защитным и нагруженным обвинениями* объяснениям; эти объяснения проводят более резкие этноцентрические грани между нами и ними, а также очерчивают все более узкий круг вокруг людей, которые составляют «нас». «Защитный» поиск содержания, подходящего для смыслопроизводства, подробно представлен в работах таких специалистов, как Стоу (о *самооправдании*)⁴⁰¹, Джанис (о *групповом мышлении*)¹⁹⁴, и Миллер (о *парадоксе Икара*)²⁶⁷). В каждом из этих случаев люди, которые сталкиваются с нестандартными событиями, попадают под влияние контроля предпосылок.

Проблемы возникают потому, что те предпосылки, к которым они прибегают, «игнорируют» *коллективный интерес* и выдвигают на передний план *собственный интерес* (например, Белла, Мэдсен, Салливан, Свидлер и Типтон²⁴).

5.4. Парадигмы: словари работы

До этого момента я приводит аргументы о том, что содержание смыслопроизводства может быть воплощено во фреймах, и что эти фреймы могут состоять или из идеологии, или из набора предпосылок для решения, которые придают структуру нестандартной работе. Третье возможное воплощение содержания – это фреймы, которые принимают форму *парадигм*. Парадигмы похожи на идеологии и предпосылки в том смысле, что все три – это «словари», состоящие из «внутренне согласованного набора упрощающих звястик»²⁵⁰. Парадигмы отличаются потому, что представляют собой более замкнутые и автономные системы³¹³ и могут служить альтернативными реальностями²⁸¹ или «субъективной точкой зрения, которая предопределяет, что человек воспринимает, представляет себе и иницирует»²⁵⁰.

Несмотря на то, что концепт *парадигмы* обычно связывают с разделяемым пониманием и разделяемыми *типичными примерами в научном исследовании*¹⁵⁸, Ван Маанен и Барли⁴⁴⁷, Браун⁴⁸, и Пфедер³¹³ расширили его до профессиональных сообществ и организаций, где он связан со стандартными рабочими процедурами, разделяемыми (общими) определениями среды, и системами власти и полномочий, по которым достигнуто соглашение³¹³. Браун говорит о парадигмах так: «Парадигмой мы называем набор допущений, обычно неявных, о том, вещи какого сорта составляют мир, как они действуют, как связаны между собой, и как их можно познать. В реальной практике, эти парадигмы функционируют как способ навязывания контроля, а также как ресурс, который диссиденты могут использовать в систематизировании своей осведомленности, информированности и деятельности»⁴⁸.

Идея о парадигме схватывает два качества смыслопроизводства в организациях: его *связь с конфликтом*, и его

индуктивное происхождение. Проблему конфликта пред- ставили Лодаль и Гордон²³⁰ в исследовании *уровня разви- тия парадигмы* в различных научных дисциплинах. Они продемонстрировали, что степень консенсуса по парадигме варьировала в семи различных дисциплинах (если брать от лучшего развития к худшему, этими дисциплинами были физика, химия, биология, экономика, психология, социоло- гия и политология), и что это воздействовало на то, как ра- ботали университетские кафедры, за которыми были закре- плены эти дисциплины. На кафедрах с более развитыми па- радигмами было больше консенсуса, *технологической опре- деленности*, коммуникации, и меньше конфликтов внутри самой кафедры и во взаимоотношениях с администрацией.

Пфеффер³¹² расширил аргумент Лодалья и Гордона до *технологической неопределенности в организациях*. Он утверждал, следуя примеру Томпсона и Тудена, что разно- гласия в причинных связях и предпочтениях результатов приводят к конфликту и большему использованию власти для принятия решения. Эти разногласия должны быть тем сильнее, чем ниже уровень того, что принимают за разви- тие парадигмы в организациях. Если научные парадигмы отражают консенсус по методике, учебному плану и акту- альным вопросам тематических исследований, тогда ана- логичные технологические парадигмы в промышленности должны отражать консенсус по «взаимосвязям между дей- ствующими стратегиями, маркетинговыми стратегиями, и прибылью в бизнес-фирме»³¹². Большую власть и боль- шее социальное влияние необходимо проявлять при менее определенных технологиях, поскольку власть и социальное влияние – это два единственных способа, которые остаются людям для достижения некоторой ясности и уверенности в своих решениях. И хотя результирующий процесс может вызывать споры (например, Хафф¹⁸⁶), актуальные вопросы проясняются.

Пфеффер³¹² высказывает важную мысль, что *убеди- тельность* (хотя не обязательно понимание) в любой на- учной дисциплине или фирме больше, когда [там] разде- ляют хорошо артикулированную точку зрения. Если люди «разделяют общее мировоззрение и могут артикулировать свой взгляд и теорию мира в убедительном стиле... и если

они [взгляд и теория мира] могут быть продемонстрирова- ны на многочисленных примерах и могут привести к про- гнозируемым или определенным выводам»³¹², тогда люди могут выиграть в политической борьбе. Это – вопросы ритори- ки^{8: 485}, где слова имеют значение.

Важность образов и типичных примеров, связанных с парадигмой, подчеркивает Файерстоун¹²⁶, который, как и другие, обнаруживает в оригинальном анализе Куна²¹⁴ тонкости, на которые не обратили внимания. Авторский текст Куна, который интерпретирует Файерстоун, выгля- дит следующим образом: «Подробное историческое иссле- дование становления заданной специальности в заданное время раскрывает совокупность повторяющихся и ква- зистандартных иллюстраций разнообразных теорий в их концептуальном, экспериментальном и инструментальном применении. Они [иллюстрации] представляют собой пара- дигмы сообщества, раскрывающиеся в учебниках, лекциях и лабораторной практике. Исследуя и практически исполь- зуя их, участники соответствующего сообщества осваивают свою специальность» (процитировано у Файерстоуна¹²⁶).

Файерстоун особенно отмечает два момента в этой ци- тате:

- Во-первых, в ней идет речь о «заданной специаль- ности», а не о широких подходах. Парадигмы суще- ствуют в большем количестве и охватывают меньшие массивы мыслей, чем обычно признают люди, кото- рые используют эту идею (например, Морган²⁸¹).
- Во-вторых (это более критично для фокуса на содер- жании), Файерстоун упоминает акцент Куна на ил- люстрациях и типичных примерах.

Когда люди приходят к согласию по какой-то парадиг- ме, они с большей вероятностью соглашаются с ее суще- ствованием, чем с ее правилами или рационализирован- ной формой. Как утверждает Файерстоун, «могло бы по- казаться, что парадигмы более подобны культурам, чем философским системам»¹²⁶. Примеры, связанные с парадиг- мой, важны потому, что становятся артефактами, которые символизируют культуру (например, Кук и Яноу⁷⁶) и спо- собствуют ее распространению. Но поскольку парадигма

распространяется скорее в дискретных артефактах, а не в целостной формулировке, то, что заставляет подчиняться ей, так это социальное влияние. Более того, совокупность артефактов можно интерпретировать по-разному, и это означает, что всегда возможно воссоздать парадигму/культуру немного иным образом. Индукция из частного обычно допускает корректировки. Эти различия могут стать причиной конфликтов, которые, как полагает Пфеффер, разрешаются за счет власти, но могут запустить новые интерпретации, которые улучшают адаптацию к измененной среде.

Анализ Файерстоуна – это еще и замечательный пример принципа «нога в дверях»* в действии, почему истории играют такую ключевую роль для смыслопроизводства. Вскоре мы раскроем эту идею. В настоящий момент читатель должен запомнить то, на чем настаивал Файерстоун: что парадигма «хранится» в типичных примерах; и что ее реконструируют из этих артефактов. Эти типичные примеры часто принимают форму репрезентативных историй⁵⁶, из которых люди выводят потоковый смысл того, что значат другие события. Эти истории представляют собой извлеченную ключевую информацию и «зерна» для смыслопроизводства, о которых мы говорили ранее. Но они могут также подразумевать *сырые, необработанные фреймы*, в контексте которых прежде не отмеченные особенности организации теперь *подмечаются и приобретают значение*.

Следует также отметить, что возможно, само существование пробелов между типичными примерами в парадигме дает людям возможность построить консенсус вокруг нее. Это – центральный аргумент у Айзенберга¹⁰ в его статье о *стратегической неясности*. Неясность дает людям возможность поддерживать ощущение, будто соглашение есть, когда на самом деле его нет. Подразумевается, что пробелы между типичными примерами в парадигме могут обеспечивать пустоту, которая дает возможность людям, расходящимся во мнениях, поддерживать ощущение, будто

* Это тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступать более серьезным требованиям. Часто этот феномен называют техникой заманивания или тактикой малых уступок (прим. перев.).

консенсус есть. Их расхождения во мнениях сфокусированы на взаимосвязях между типичными примерами. И пока люди не оказывают давление, чтобы они артикулировали свое индивидуальное понимание этих взаимосвязей, консенсус есть, и люди действуют вместе так, будто они связаны хорошо развитой парадигмой.

Предыдущий анализ объясняет, что, для целей смыслопроизводства, парадигмы можно определить как набор вторящихся и квазистандартных иллюстраций, которые показывают, как практические теории деятельности применяются концептуально, экспериментально и инструментально к репрезентативным организационным проблемам. Совокупности иллюстраций или историй, связанные между собой практической теорией деятельности, обеспечивают фрейм, внутри которого ключевую информацию подмечают и интерпретируют. Может быть меньше согласия о «практических теориях деятельности», чем о типичных примерах самих по себе. В этом смысле люди, ответственные за смыслопроизводство в организациях, действуют менее схоже с экономистами (с их претензиями в сторону лучше развитых парадигм), и более подобно политологам (с их менее развитыми парадигмами). Это, в свою очередь, может объяснять, почему мы могли бы ожидать обратной корреляции между развитием теоретической парадигмы и способностью этой парадигмы объяснять деятельность людей, которые живут, руководствуясь скромно развитыми парадигмами.

5.5. Практические теории деятельности: копинг-словари

Практические теории деятельности «являются для организаций тем, чем когнитивные структуры являются для людей. Они фильтруют и интерпретируют сигналы из среды и привязывают стимулы к реакции. Они – это метауровневые системы, которые руководят идентификацией стимулов и подбором реакции»¹⁶⁹. Теории деятельности – из всех фреймов, которые мы здесь обсуждали – отличаются тем, что основываются на парадигме «стимул-реакция».

Люди в организациях «строят» знания по мере того, как реагируют на ситуации, с которыми сталкиваются. Эти последовательности «проб и ошибок» включают «и процессы, путем которых организации приспосабливаются оборонительно к реальности; и процессы, путем которых знания используют наступательно, чтобы организации и их среда лучше подошли друг к другу»¹⁶⁹. Отдельные стимулы агрегируют в *составные, наполненные значением, стимулы*, которые «картографируют (составляют карту) территорию для деятельности». Эта агрегация управляется правилами интерпретирования стимулов так, что они наполняются значением¹⁶⁹. Эти интерпретации активизируют другие правила, по которым подбирают реакцию.

Базовый процесс, путем которого теории деятельности оказывают свое влияние, проиллюстрирован на рисунке 5.1 и представлен таким образом: «Чтобы идентифицировать стимулы должным образом и подобрать адекватную реакцию, организации картографируют свою среду и выводят, какие причинные связи действуют в их среде. Эти «карты» представляют собой теории деятельности, которые организации совершенствуют и шлифуют по мере того, как сталкиваются с новыми ситуациями»¹⁶⁹. Упоминания (действия) картографирования и карты как результата важны, поскольку подсказывают, что растущий интерес к *когнитивным картам* (например, Хафф¹⁸⁵) и *причинным картам* (например, Войе и Фолкнер⁴⁶²) имеет значимость для проблем смыслопроизводства. *Карты, структуры знаний*⁴⁵⁶ и *ментальные модели* (например, Барр, Стимперт и Хафф¹⁸) – все они имеют ключевое содержание, которое обеспечивает *наполненный смыслом фрейм*, облегчающий *наполненное смыслом подмечание*. Убеждения – о которых сторонники институциональной теории постоянно говорят, но редко обнаруживают – можно приравнять к ментальным моделям организационных стратегов³²⁰.

Теории деятельности имеют и дополнительные особенности, кроме своей тесной связи с парадигмой «стимул-реакция». Эти дополнительные особенности описывает Аргирис: «Можно сказать, что люди разрабатывают теории деятельности, чтобы руководить своим поведением, делать его более управляемым, делать его более последовательным,



Рисунок 5.1. Модель «стимул-реакция»: как организация интерактирует со своей средой.

и тем самым поддерживать свое чувство того, что они несут личную ответственность – являются *первоисточником своего поведения*»⁷. Под теорией Аргирис имеет в виду просто набор взаимосвязанных допущений, имеющих форму «если... тогда». Например, [школьный] психолог-консультант может иметь следующую теорию о том, как консультировать непослушных учеников: «Необходимо сначала поговорить с ними на их собственном языке и дать ясно понять, что Вы понимаете их; затем изложить им «границы» того, что Вы будете терпеть от них; и только затем попытаться выяснить, что беспокоит их»⁷. Такая теория несет с собой дополнительный набор допущений, при которых она имеет силу (например, консультант может быть

искренним в том, что говорит на собственном языке учеников), и это значит, что «полная схема для теории деятельности тогда будет следующей: в ситуации «С», если Вы хотите достигнуть последствия «П», тогда среди допущений «Д₁ ... Д_n» задействуйте «Д»⁷.

Для Аргириса ключевая проблема в эффективной деятельности состоит в том, что теории деятельности, которые люди на самом деле используют (практикуют), могут отличаться от теорий деятельности, которые они поддерживают. Это потенциальное противоречие несет в себе поучительную мысль для тех, кто изучает смыслопроизводство: *наблюдения за деятельностью*³⁷⁵ крайне важны для того, чтобы нейтрализовать возможность того, что то, что люди рассказывают нам о своих теориях смыслопроизводства, имеет ограниченное отношение к тому, как они функционируют. Это противоречие также наводит на мысль, что практикующие теории имеют тенденцию сопротивляться изменениям, поскольку обеспечивают стабильную картину мира⁷.

Аргирис также заметил, что практикующие теории вызывают иницирующее смыслопроизводство:

Взаимосвязь между используемой теорией и деятельностью — особая. Здесь деятельность не только применяет и тестирует теорию, но и придает форму поведенческому миру, с которым эта теория связана. Мы знакомы с этим феноменом в его пейоративных^{*} коннотациях, как в примере с учителем, чье убеждение в глупости его учеников приводит в результате к тому, что ученики ведут себя глупо. Но обычный вывод таких экспериментов — это необходимость избегать самосбывающегося пророчества, как будто кто-либо смог бы сделать это. Каждая практикующая теория — это самосбывающееся пророчество в некоторой степени. Мы конструируем реальность нашего поведенческого мира через тот же самый процесс, путем которого мы конструируем наши практикующие теории. Построение теории — это построение реальности, не только потому, что наши практикующие теории помогают предопределить, что мы воспринимаем из поведенческого мира; но и потому, что наши практикующие

теории предопределяют нашу деятельность; эта деятельность, в свою очередь, помогает предопределить характеристики поведенческого мира; а эти характеристики, в свою очередь, встраиваются в наши практикующие теории. Следовательно, каждая практикующая теория представляет собой способ делать нечто с другими людьми (с чьим-либо поведенческим миром), что, в свою очередь, делает нечто с нами самими... Соответственно, кто-либо должен изучать практикующие теории не в один отдельно взятый момент во времени, а в поступательно развивающейся интеракции между практикующей теорией и поведенческим миром.⁷

Теории деятельности, по определению — это абстракции, которые «упрощают в интересах» деятельности. Содержание этих абстракций берет начало из опыта социализации, который отражает идеологию организации. Поскольку теории деятельности — это абстракции, можно было бы ожидать, что они будут «приблизительными картами территории деятельности». Это, в конце концов — их цель. Все это подсказывает, почему различие между поддерживаемыми и практикующими теориями может вводить в заблуждение. Это проскальзывание между теорией и деятельностью находится в «сердце» известного различия между «знаниями-про» (теория) и более подразумеваемыми «знаниями-как» (практика) у Райла³⁴⁷. Несмотря на проскальзывание между теорией и деятельностью, если кто-либо допускает, что среда «податлива», и что поведенческое подтверждение теорией — это обычная вещь; и если кто-либо допускает, что небольшая структуры достаточно, чтобы поместить порядок в разрастающуюся проблему, тогда неизбежное фильтрование, которое вносит теории деятельности, несет с собой несколько «зерен» его же собственной валидации. Но порядок, который оно создает — только частичный. Пророчество является приблизительно точным, но не сбывается полностью. Именно этот пробел способствует корректировке и обновлению [ситуации], особенно когда коммуникация обширна.

Идея заключается не в том, чтобы свести это различие между практикующими и поддерживаемыми теориями к некой банальности. Вместо этого, идея заключается

* «Пейоративный» — нечто, что имеет отрицательную, уничижительную коннотацию (прим. перев.).

в том, что, для целей смыслопроизводства, различие между двумя формами теории – менее явное. Люди прокладывают дбе путь к практикуемым теориям, поддерживая их; они переходят от контролируемой к автоматической переработке; и резко возвращаются к контролируемой переработке, когда в автоматической переработке, связанной с практикуемыми теориями, возникает пробел. Таким образом, пробелы в практикуемых теориях преобразовывают их в поддерживаемые теории, которые могут быть переделаны. А стандартизирование поддерживаемых теорий преобразовывает их обратно в автоматическую информационную переработку (практикуемые теории).

Высказывания о подразумеваемых значениях; высказывания, содержащие утверждения «если-тогда»; и высказывания, которые описывают структуры «средства-цель» – все они имеют содержание, которое кто-либо связал бы с теориями деятельности. Эти теории представляют собой правдоподобные структуры для смыслопроизводства. И вопрос тогда становится таким: насколько серьезно говорящие и их близкие знакомые воспринимают эти высказывания? Это – важные вопросы, потому что эти высказывания представляют собой потенциальные «рецепты», путем которых можно придавать форму среде, и они являются потенциальными фильтрами для того, что мы подмечаем.

5.6. Традиция: словари предшественников

Традиции³⁷¹ обеспечивают одно из наиболее интересных содержаний для смыслопроизводства, а также точку [его] связи с институциональной теорией³⁷³. В нашем понимании традиция означает:

- нечто, что создавали, делали, или [во что] верили в прошлом;
- или нечто, что – как верили – существовало, что делали, или [во что] верили в прошлом;
- и то, что передавали или передают (или рассказывают) из одного поколения в следующее (адаптировано из работы Шилза³⁷¹).

Чтобы нечто «квалифицировалось» как традиция, паттерн должен быть передан как минимум дважды, через три поколения³⁷¹. Исследователи должны оживиться при чтении этого списка, потому что в эпоху объединения, слияний, поглощений, реорганизаций и уменьшения размера компаний, может больше не существовать такой вещи, как «поколения». Мы все можем быть членами первого поколения, все время, снова и снова. Квазипоколения все еще могут существовать, но они определяются не столько долговечностью, сколько историей заданий. Продолжительность времени, которая требуется, чтобы Вас рассматривали как «закаленных» и «старших», в наносекундные девяностые³⁰⁷ могла сократиться до недель и дней. Традиция может все еще функционировать приблизительно так, как предлагал Шилз, но есть вопрос: с какими изменениями и заменами? Как мы увидим, особое внимание необходимо обратить на вопрос, как «передают» деятельность⁷⁵?

Все виды образов, объектов и убеждений могут быть переданы как традиции. Но есть одна вещь, которую нельзя передать, и это – деятельность. В момент, когда деятельность осуществляют, она перестает существовать. Это значит, что единственное, что можно передать – это образы деятельности и убеждения, требующие или рекомендуемые, чтобы эти образы были переиницированы. Шилз говорит об этом так: «Ее [деятельности] передаваемые части – это паттерны или образы деятельности, которую они подразумевают или представляют; и убеждения, требующие, рекомендуемые, регулирующие, позволяющие или запрещающие переинициацию этих паттернов. То, что «оставляют за собой» особая деятельность, комплексы или последовательность действий, так это:

- условия для последующей деятельности;
- образы в памяти;
- свидетельства о том, что она [деятельность] представляла собой, когда происходила;
- и, при определенных условиях, нормативные прецеденты или рекомендации, предписания для будущей деятельности»³⁷¹.

Хорошим примером идеи Шилза (что деятельность «выживает» как образы, которые переинципируют) является способ, которым постоянно изменяется известная музыкальная подборка, которую вечер за вечером играет джазовый оркестр. «*Бал дровосеков*» Вуди Германа – это как раз такая известная мелодия. Герман играл ее бесчисленное число раз на протяжении своей карьеры. Послушайте его рассказ о том, что происходит с такой мелодией: «Каждый раз, когда мы играли наши старые мелодии, мы пытались удлинить их и давали возможность отдельным музыкантам добавлять свои собственные идеи. То, насколько много возможностей я предоставлял кому-либо в мелодии, зависело от музыканта. Я всегда продлевал чье-либо соло, если у него было что спеть. Иногда вся структура старого хита изменялась. В случае «*Бала дровосеков*» мы придумали так много версий, что отправили одного из участников группы, чтобы он достал партитуру – чтобы увидеть, как мы исполняли эту песню вначале»¹⁷⁶. Итак, «*Бал дровосеков*» выжил как образ, первоначальную форму которого никто не мог вспомнить, а настоящую (современную) пересматривали каждый вечер. Все это звучит очень похоже на *сглаживание* и *заострение*, производимые в ходе серийной информационно переработки, когда сообщения постоянно изменяются по мере того, как их передают от человека к человеку (например, Бартлетт²⁰; Ведейан²²; Хайгэм¹⁷⁷).

Необычный поворот в традициях состоит в том, что конкретную человеческую деятельность (ноу-хау, воплощенное в практике) закрепляют и передают, только если она становится *символической*. Чтобы сохранить ее форму, необходимо изменить ее форму, и затем воссоздать ее. Эти сложные преобразования означают, что содержание образов, используемых для изображения деятельности, имеет ключевое значение, поскольку оно предопределяет, что будет «увековечено». Образы ноу-хау; «рецепты»; алгоритмы; правила, выведенные из практики; и эвристики – все они представляют собой символические кодировки работы, которые делают возможной [их] передачу из поколения в поколение. Чем больше внимания обращают на эти описания, тем больше последователи будут способны извлечь пользу из опыта предшественников. Обращая

пристальное внимание – значит самосознать деятельность, которую кто-либо принимает на веру. Это значит акцентировать и наклеивать ярлыки на эту деятельность такими способами, которые сохраняют ее уникальную форму. Это значит, что – везде, где это возможно – необходимо допускать расширенное обучение, которое показывает, что закаленные, опытные специалисты-практики способны распознать. Это значит, что истории, включающие деятельность (вспомните фразу Шилза: «свидетельства того, что она представляла собой, когда происходила»), имеют особенно важное значение, поскольку это содержание так трудно передать. Культуры, которые имеют хорошо развитый «фольклор деятельности», должны выживать дольше, чем культуры, которые его не имеют. Теории деятельности, вероятно, являются упрямо стойкими – поскольку воплощают в себе типичные, характерные образы деятельности. Если люди фокусируются на артикуляции причинных карт, которые схватывают их экспертные знания, то эти «символические продукты» должны увеличить способности последующих поколений в сравнении с другими группами, которые пренебрегают этой артикуляцией. Вся эта «символическая» работа должна способствовать более точной «реконструкции» практики и институтов, состоящих из человеческой деятельности.

Люди, группы и организации, которые упорно работают над тем, чтобы артикулировать свою «мимолетную» деятельность, создают «традицию поведения». Содержание такой традиции состоит из образов и убеждений, схватывающих «паттерны, которые руководят деятельностью; цели, которых хотят достигнуть; концепции подходов и эффективных способов достижения этих целей; и структуры, которые становятся результатом и поддерживаются этой деятельностью»¹⁷⁷. Все они являются содержательными ресурсами для смыслопроизводства, которые традиции делают доступными. И они могут широко варьировать в легкости, с которой они дают возможность людям воссоздавать и пересовершенствовать деятельность, воплощающую в себе уроки, усвоенные предыдущими поколениями. Удивительный поворот заключается в том, что люди, гордящиеся такими установками к миру, как «нет ничего

невозможного», «серьезное отношение к делу», «ориентированный на деятельность», хороши ровно настолько, насколько их правое полушарие мозга (и правое полушарие мозга их предшественников). Если же они чрезмерно «отгоняют от себя» символы деятельности, то это оставит их с немногим больше, чем примитивными «пробами и ошибками» – и в невыгодном положении в сравнении со своими конкурентами с богатым воображением.

Описание традиции поведения у Шилза³⁷¹ подсказывает, почему важный аспект любого из фреймов, которые мы обсудили – это степень, в которой он обращается к деятельности. Если образы деятельности трудно передавать, то это подсказывает, что когда люди действуют, они делают это относительно не информированными. Они знают много о контексте, о ситуации, о потенциальной реакции других людей, и так далее. Но они знают меньше о деталях того, как их предшественники действовали в похожих условиях. И их собственная память о своей собственной предшествующей деятельности – предмет тех же самых ограничений. А недостаточно развитые образы приводят к недостаточно развитой деятельности.

Традиции, как и парадигмы, имеют типичные примеры и хранителей³⁷¹, истории и тех, кто их рассказывает. Может показаться, будто мы заиклены на историях. В некоторой степени это верно, но только по причине информации, о которой идет речь. Деятельность пролетает мгновенно; а истории о деятельности – нет. А если организации – это социальные формы, которых отличает их способность к координированной деятельности; и если отличительная черта этих форм исчезает в тот момент, когда она происходит, тогда мы должны быть заинтересованы в том, что сохраняется и закрепляется, когда деятельность продолжает «исчезать». Это – вопрос о ключевом содержании смыслопроизводства.

5.7. Истории: словари последовательности и опыта

На роль *историй* в смыслопроизводстве обращали значительное внимание в последнее время, отчасти из-за пилотных

исследований Митроффа и Килменна²⁷⁹, систематического мышления у Фишера¹²⁷, обзора Полкингхорна³¹⁶, а также увлекательной статьи Брунера⁵⁰ и Зукиера⁴⁹⁷ об идее, что люди мыслят скорее нарративно, чем аргументативно или парадигматично. Важность этой идеи для сторонников организационной теории состоит в том, что большинство моделей организации основаны скорее на аргументации, чем на повествовании⁴⁷⁴; а большая часть организационной реальности все же основана на повествовании (например, Бенц¹⁵; Бойе³⁵; Опп²⁹⁹). Это означает, что люди часто сталкиваются с препятствиями, когда пытаются производить смысл из организационной жизни, поскольку их умения в использовании нарратива для интерпретации не используются структурами, спроектированными для аргументации.

Важность историй для смыслопроизводства очевидна в наблюдении Робинсона, что «учитывая склонность человеческого рода к индуктивному обобщению, заслуживающий внимания опыт будет часто становиться эмпирической базой для правил, выведенных из практики; поговорок и других руководств к поведению. Таким образом, рассказывание историй о заметном опыте – это один из способов, которыми люди пытаются сделать неожиданное ожидаемым, и, следовательно, управляемым»³³⁵. Делать неожиданное ожидаемым посредством историй – это главная тема у Орра^{298, 299} в его исследовании историй, которыми обменивались между собой люди, работавшие в сфере ксерокопировальных услуг. Тот факт, что истории служат как «руководства к поведению», еще раз кратко резюмирует идею, высказанную ранее – что фреймы руководят поведением, облегчая интерпретацию ключевой информации, которая открылась благодаря этому поведению.

Когда Робинсон упоминает яркие, стоящие (того, что бы их рассказали) и интересные истории, которые «заслуживают внимания», он имеет в виду истории, которые отличаются от разделяемых норм опыта и преобладающих фреймов по четырем параметрам³³⁵:

- (а) представленная деятельность – трудная;
- (б) ситуация принимает вид затруднительного положения, которое нельзя разрешить стандартным способом;

- (в) неожиданные события происходят в последовательности событий, нормальной при иных обстоятельствах;
- и (г) нечто в этой ситуации является необычным в опыте повествователя.

Интересная история такого сорта – это угроза чьей-либо модели реальности или фрейму, и это означает, что интересные истории представляют собой ключевую информацию, которая вызывает смесь страха и любопытства. Они – это повод, чтобы обновить фрейм, но сама новизна их содержания может сделать это трудным для выполнения. Именно когда обновление дается трудно, яркие истории могут представлять собой потоковую ключевую информацию «в поисках» фрейма.

Элементы прототипичной истории включают «протагониста», затруднительное положение, попытки разрешить затруднительное положение, результат этих попыток, и реакцию протагониста на ситуацию» (Стейн и Поликастро, процитировано у Робинсона и Хаупе³³⁶). Когда люди различают свою собственную жизнь на истории (акцентирование), они вносят формальную последовательность в то, что иначе представляет собой поток густого тумана. Нарративность – это метод описания, которое «преобразовывает события в исторические факты, демонстрируя их способность функционировать как элементы завершенных историй»⁴⁸³.

Когда люди излагают свою жизнь в нарративной форме, результирующие истории не дублируют опыт. Опыт фильтруют. События в истории пересортировывают и придают им порядок, обычно такой, в котором создают последовательность⁴⁹⁷. Вспомните, что в то время, как ретроспектива реконструирует ясно очерченную последовательность, которая неизбежно приводит к наблюдаемому результату, для конструирования этой крепкой последовательности необходимо солидное редактирование. Схожим образом и свой, личный нарратив является «продуктом» сильного редактирования. Это, однако, не должно удивлять, поскольку люди, которые строят нарратив из своей собственной жизни, используют ретроспективу. Обычно они имеют

доступ к какому-нибудь чувствуемому результату, который может руководить ими ретроспективно по мере того, как они ищут эффективную причинную цепочку, способную вызвать это чувство. Истории – это скорее вымыслы, чем обнаружение чего-то нового. Они – это вымышленные произведения, но они «не более вымышлены, чем любой другой продукт (такой, как мысль), поскольку абстракция, схематизация и умозаключение являются частью любого когнитивного действия»³³⁶.

Требования, необходимые для производства хорошего нарратива, обеспечивают правдоподобный фрейм для смыслопроизводства. Истории утверждают то, что приводит к результату. Они собирают части опыта в сюжет, который производит этот результат. Этот сюжет следует либо последовательности «начало-середина-конец», либо последовательности «ситуация-преобразование-ситуация». Но последовательность – это источник смысла.

Повествование – это символическое представление последовательности событий, которых соединяет предметное содержание и связывает время. Без временной связи мы имеем только список. Без непрерывности предметного содержания мы имеем другой список. Адресно-телефонный справочник – это список, но мы можем дать ему «сильный толчок» в сторону нарратива, добавив слово «породил» между первой и второй записью, и слова «который породил» после каждой последующей записи, до конца. Это будет иметь сходство с определенным (минимальным) религиозным нарративом, даже вплоть до исключения женских имен из большей части списка... Любый набор событий, которым можно придать последовательность и связать между собой, также можно повествовать: стадии роста растения, прогресс болезни, написание картины, сооружение автомобиля, разборка автомобиля или эрозия камня.³⁶⁰

Построение последовательности – это эффективная эвристика для смыслопроизводства. Поскольку сущность рассказывания историй – это построение последовательности, неудивительно, что истории – это эффективное, стоящее особняком содержание для смыслопроизводства. Истории дают возможность расширить ясность, достигнутую в одной

* Протагонист – главное действующее лицо в истории (прим. перев.)

небольшой области, и поместить ее в смежную область, которая менее упорядочена. Учитывая склонность людей вовлекаться в индукцию, — несмотря на ее «скандальную» репутацию⁶⁰ как мыслительной операции — и учитывая относительную легкость, с которой можно установить значение (все, что для этого требуется — два взаимосвязанных элемента), не удивительно, что репертуар историй важен для смыслопроизводства. Две истории в репертуаре, которые взаимосвязаны каким-то образом, генерируют значение. Как минимум, набор историй представляет собой одну треть значения, просто «ожидая» второй ситуации, с которой можно будет связать одну из историй из этого набора (с каким-нибудь аспектом этой ситуации). Поскольку история в репертуаре имеет свою концовку, взаимосвязь между старой историей и новым событием создает возможность, что результаты можно спрогнозировать, понять, а возможно, и проконтролировать⁴¹⁵.

Несмотря на то, что это описание намекает на некоторые функции историй для смыслопроизводства, есть и другие функции, которые следует упомянуть:

- во-первых, истории способствуют пониманию, поскольку интегрируют то, что известно о событии, с тем, что основано на догадках;
- во-вторых, истории предлагают причинную последовательность для событий, которые первоначально воспринимаются как несвязанные и похожие на список;
- в-третьих, истории дают людям возможность разговаривать о недостающих фактах, и связывать их с существующими (наличными) фактами «в интересах» значения;
- в-четвертых, истории — это средство ассоциативного запоминания (мнемоника), которое дает людям возможность реконструировать предыдущие сложные события;
- в-пятых, истории могут руководить деятельностью еще до того, как сформулированы стандартные процедуры, и «обогащать» эти стандартные процедуры после того, как они сформулированы;
- в-шестых, истории дают людям возможность составлять базу данных опыта, из которой они могут вывести, как что-либо работает.

и в-седьмых, истории передают и подкрепляют контроль третьего уровня путем передачи разделяемых ценностей и значений (алгоритм — это контроль второго уровня, который функционирует как стандартная рабочая процедура⁴⁸⁸).

Истории, в нашем последнем анализе могут быть крайне важны для смыслопроизводства, потому что облегчают диагностику и уменьшают разрыв, который создается, когда в проектах возникает пробел. Чтобы увидеть обе эти возможности, рассмотрим следующую историю. В то время как несколько из нас проводили исследования на атомной электростанции *Diablo Canyon* один работник-строитель, ехавший на «Форде Мустанге» по подьезду к зданию завода на небезопасной скорости, потерял управление над своим автомобилем и врезался в грузовой автомобиль-пикап. Его автомобиль вспыхнул и вызвал пожар на местности (с кустарниковой растительностью), который продолжался два часа, прежде чем его ликвидировали. 80 акров вокруг *Diablo Canyon* были выжжены*. И хотя ни одно реакторное здание не пострадало, а системы управления не были выведены из строя, это могло с ними произойти. И функция истории состоит в том, чтобы сохранить и предложить эту возможность.

Хотя невероятно, что «Форд Мустанг» мог бы вызвать расплавление в реакторе, сохранение этого [возможного] инцидента в истории напоминает работникам станции, что неожиданные события могут подорвать управление. История усиливает причинную последовательность, через которую события снаружи атомной электростанции могут воздействовать на внутренние события. Теперь люди предупреждены для того, чтобы оставаться внимательными к этой возможности.

Заметьте, что история «несостоявшейся аварии» имеет более сильную связь, чем сам по себе мир, где связи между событиями часто непредопределены, и где последовательность не имеет ни ясно очерченного начала, ни четкой концовки. Но многие кризисы происходят, когда

* Газета «Five Cities Times — Press Recorder, Арройо Гранде, Калифорния, выпуск от 16 августа 1985 года, стр. 3.

невероятные события соединяются вместе и производят интерактивную сложность. То, что интересно в историях, так это то, что они могут «имитировать, отыгрывать» неправдоподобную последовательность. Когда истории преувеличивают силу причинных связей, они создают ложный эффект сильной связи в сложном мире. Даже если референтные события связаны слабее, истории про них говорят, по существу, что «если это – сильносвязанный мир (это может произойти в кризисных условиях, сопровождаемых сильным возбуждением), то именно это и может произойти. Оставайтесь бдительными!»

Таким образом, истории обеспечивают инструменты для диагностики. Но они также служат, чтобы снижать возбуждение, которое может препятствовать смыслопроизводству. Проблемы смыслопроизводства должны быть особенно серьезными в организациях, где люди работают среди ситуаций сложной взаимозависимости; эти ситуации могут генерировать неправдоподобные результаты³⁰⁴. Этих организаций – намного больше, чем люди, включая Перроу, представляют себе. А на возможность широко распространенной *интерактивной сложности* указывает «шлифование» нашего более раннего анализа возбуждения. С увеличением возбуждения люди фокусируются на центральных аспектах выполнения задачи и пренебрегают периферийной, и иногда отвлекающей ключевой информацией. Как результат этого фокусирования, люди реагируют быстрее на отклонения в этой центральной ключевой информации. Это ускоренное реагирование усиливает взаимосвязь между компонентами задачи. По мере того, как прессинг продолжает увеличиваться, люди (теперь) начинают игнорировать и ключевую информацию, которая является центральной, главной для выполнения задачи. Ключевая информация потеряна, и это значит, что часть интеракции между элементами задачи теперь забывают, неправильно понимают или игнорируют. Эта оплошность увеличивает вероятность, что сложная интеракция будет приведена в действие в системе, которая становится все более сильносвязанной. Эта интеракция будет распространяться стремительнее, путями, которые теперь просто не укладываются в голове. Итак: по мере того, как растет прессинг, первое изменение заключается в том,

что вместо слабой связи появляется сильная связь; а второе изменение – в том, что линейная система преобразований превращается в интерактивную сложную систему преобразований. Оба изменения являются результатом стабильной потери информации. А виновники тому – как ограничения человеческой способности восстанавливаться (физически и духовно), внимания и смыслопроизводства; так и сложности в технологии, которые являются фокусом внимания Перроу.

Но насколько бы пугающим ни был бы этот рост сложности, есть способы, которыми истории могут замедлить его. Истории могут замедлять темп, с которым растет давление. И они также могут упрощать задачу – а это означает, что люди могут выдержать больший прессинг, прежде чем он повлияет на их выполнение упрощенной задачи. Истории также снижают элемент неожиданности, они действуют как предостережение, и одновременно снижают важность событий и требований, которые они [истории] сообщают²⁵⁸. Все эти эффекты снижают прессинг и замедляют скорость, с которой периферийную, а затем и центральную ключевую информацию упускают из виду.

Несмотря на то, что истории могут помогать управлять прессингом и улучшают смыслопроизводство в ходе чрезвычайных ситуаций, они могут помочь еще больше при предостережении чрезвычайных ситуаций. Предположим, что воображаемые угрозы вызывают меньший стресс, чем актуальные угрозы. Если это – правдоподобно, то воображаемые угрозы должны вызывать меньше *сужение восприятия*, чем актуальные угрозы. А это должно значить, что воображаемые угрозы можно «изучить» более тщательно и осмыслить их полнее, чем это можно сделать с актуальными угрозами. Воображение меньше ограничивается вынужденным невниманием к потенциально важной ключевой информации.

Есть много всего, что можно спросить у историй. И много чего сказать в их пользу. Как минимум, суть заключается в том, что яркие истории – это «навязчивые словари», которые вторгаются в смыслопроизводство⁴⁸⁹. Возможно, не существует более распространенной «уловки, ухищрения смыслопроизводства», чем «это напоминает

мне одну историю»⁴⁷. Эта невинная фраза представляет собой единицу значения. Нечто в настоящем времени наполняет слушателя о чем-то, *что* имеет сходство с этим «нечто» из прошлого. Понятно, что исследователи, вероятно, критикуют истории как неконтролируемую индукцию и необоснованное использование небольших примеров для конструирования широких идей. Но эта реакция неоправдана. Она упускает из виду несколько моментов. Истории – это ключевая информация внутри фреймов, которая также способна создавать фреймы. Идеологии, парадигмы и традиции известны по своим примерам, а не по своим абстрактным принципам фрейминга. Когда людей просят описать свои идеологии, они начинают с примеров, подразумевающих паттерны их убеждений; внутри этих паттернов эти примеры производят смысл. Истории, которые служат примерами фреймов; и фреймы, подразумевающие истории – это две основные формы, в которых ключевое содержание смыслопроизводства наполняется значением.

5.8. Выводы

Хотя содержание является ключевым ресурсом для смыслопроизводства, еще большую важность имеет значение этого содержания. И это значение зависит от того, какое содержание соединяется с каким содержанием, и путем какой взаимосвязи. Содержание встроено в ключевую информацию, фреймы и взаимосвязи. Они – это сырьевые материалы для смыслопроизводства.

Тем, кто изучает смыслопроизводство, необходимо понимать идеологии, контроль третьего уровня, парадигмы, теории деятельности, традиции и истории, поскольку их содержание «пропитывает» организации и «окрашивает» интерпретацию. И все это содержание находится в действии все время. «Моменты значения» наступают, когда любые два из них [моментов] становятся взаимосвязанными так, что наполняются значением. Эти значения варьируют как функция содержания и взаимосвязи. Таким образом, нет такой вещи, как закрепленное значение содержательных ресурсов для смыслопроизводства. Но просто изменение

значения содержания – это не причина игнорировать содержание и фокусироваться только на процессах построения взаимосвязи. Смыслопроизводство, в конце концов, касается мира. А то, *что* утверждают об этом мире, встречается в ярлыках и категориях, которые подразумеваются фреймами. Эти слова «выражают» и «интерпретируют». Эти слова «включают» и «исключают». Эти слова имеют значение.