

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

2

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

3

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

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

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

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

6

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

7

INDOSUEZ, ИЛИ НЕУЛОВИМОЕ НОУ-ХАУ	261
7.1. Банк Indosuez, Нью-Йорк (1986–94)	261
7.1.1. Ряд тревожащих событий	264

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

8

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

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