Язык организаций

Интерпретация событий и создание значений

Сьюзан Титц
Лори Коэн
Джилл Массон

Understanding organizations through language

UNDERSTANDING ORGANIZATIONS THROUGH LANGUAGE

SUSANNE TIETZE, LAURIE COHEN AND GILL MUSSON

SAGE Publications, 2003
London • Thousand Oaks • New Delhi

Язык организаций

Интерпретация событий и создание значений

Сьюзан Титц
Лори Коэн
Джилл Массон

Гуманитарный центр
Харьков 2008

УДК 316.45
ББК 88.5
Т 45

Научный редактор
кандидат филологических наук
А. А. Киселева

Перевод изд-ва «Гуманитарный Центр»/ А. В. Лысых

Титц, С., Коэн Л., Массон Д. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2008. – 324 с.

«Язык организаций» – это книга об интереснейшем процессе создания значений в организациях, который составляет основу управления, лидерства, корпоративной культуры, лояльности, решения проблем.

Авторы новаторски применяют такие лингвистические категории, как интерпретация, метафора, дискурс, значение – к проблемам создания социальной и организационной реальности. Это дает новый взгляд и объясняет причины сложных организационных проблем.

Книга представляет интерес для исследователей, практиков и руководителей организаций, а также для всех тех, кто интересуется проблемами языка в организациях.

«Understanding organizations through language» is the book about interesting process of meaning making in organizations, which is the base of management, leadership, corporate culture, loyalty and problem solving.

Authors use such innovating categories as interpretation, metaphor, discourse, and meaning for problems of creating social and organizational reality. It gives a new view of the problem and explains reasons of some complicated organizational problems.

The book is interesting for researchers, practitioners and organization leaders and executives as well as for everybody who is interested in language and organizational problems.

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

ISBN 0-471-98759-X (англ.)
ISBN 978-966-8324-50-5

© John Wiley & Sons Ltd, 2001
© «Гуманитарный центр», перевод на русский язык, оформление, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА 8

ВВЕДЕНИЕ 10
Как работать с этой книгой 13
Краткое содержание книги 16

ГЛАВА 1. ПЛЕТЕНИЕ ПАУТИНЫ ЗНАЧЕНИЯ: — ЯЗЫК И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ 19
Интерпретативное понимание 26
Пере-описание миров 31

ГЛАВА 2. СЕМИОТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ ЗНАЧЕНИЯ 35
Принципы создания значения 36
Введение в семиотику:
исследование знаков и значений 39
Вне языка 44
Относительность значения 45
Как работают знаковые системы:
парадигмы и синтагмы 48
Семиотика и миф 50
Создание социальной семиотики 55
Заключение 59

ГЛАВА 3. ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЧЕРЕЗ МЕТАФОРЫ 61
Метафоры «открывают» и «скрывают» 63
Некоторые особенности метафоры 64
Метафоры как рефрейминг в организационной теории 70
Применение метафор 74
Критика метафорического подхода 76
Метафоры «в поле» 79
Заключение 88

ГЛАВА 4. ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЧЕРЕЗ ИСТОРИИ И НАРРАТИВЫ 90
Истории, повествование и создание значений 92
Истории и знание 96
Истории, нарративы и организация 99

Богатые и фрагментарные истории 104
Хорошие «нити»: эмоции, воспоминания, развлечение 110
Аудитория создает значения 118
Истории как часть менеджмента и процесса консультирования 122
Заключение 128

ГЛАВА 5. ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ЧЕРЕЗ ДИСКУРС 130
Фреймы 132
Жанр 136
Дискурсы 142
Применение концепта «дискурс» 149
Предпочтительные трактовки и трактовки «вразрез»: разнообразие дискурсов 153
Использование концепта «дискурс» в организационном анализе 160
Заключение 163

ГЛАВА 6. ЯЗЫК, КУЛЬТУРА, ЗНАЧЕНИЕ 166
Культуры как сети значений 167
Язык и культура 169
Мультикультуральные слова 173
Межкультурные контакты 183
Многообразный мир – один язык? 184
Барьеры межкультурной коммуникации: этноцентризм 189
Заключение 196

ГЛАВА 7. ЯЗЫК И ГЕНДЕР 198
Понимание гендера 200
Гендер и организация 204
Подход к гендеру как к переменной 207
Феминистский подход 208
Постструктурный феминизм 210
Критический интерпретативный подход 211
Гендер и лингвистическая теория 216
Дефицитный подход к языку и гендеру 217
Подход двух культур 222
Интеракционистские подходы 229
Заключение 234

ГЛАВА 8. ЛИДЕРСТВО И ЯЗЫК 237
Что такое лидерство? 239
Подходы к лидерству и языку 243
Аналитический фрейм 246
Фрейминг 246
Риторические приемы 251
Другие риторические приемы 265
Лидерство и непринужденная беседа 266
Лидерство, создание значений и гегемония 268
Заключение 272

ГЛАВА 9. СОЗДАНИЕ ЗНАЧЕНИЙ В ВЕК ЭЛЕКТРОНИКИ 274
Введение 276
Смысл электронной среды 278
Электронная почта 285
Эмотиконы, аббревиатуры и новые слова 291
Мобильный телефон как средство гибкости в пространстве и времени 294
Организационные вебсайты 297
PowerPoint – отношения между формой и содержанием 300
Заключение 303

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 305
Изменение миров 310

ЛИТЕРАТУРА 314

Предисловие научного редактора

Предисловие научного редактора

Перед Вами очень интересная и новаторская книга, это многогранный взгляд на организацию сквозь призму языка. Необычный ракурс открывает новые явления. Оказывается, что об организации можно рассказать с помощью метафоры, истории, дискурса – ведь это сложная социально-экономическая система, которую мы привыкли мерить рациональными категориями прибыли и производственных показателей. Так вот, эта книга открывает важные аспекты организации – миссию, культуру, ценности, внутреннюю коммуникацию, принципы власти, лидерство, рекламу, кампании по продвижению, которые создают участники организации через систему значений.

Язык во всех его проявлениях – это важный инструмент для создания внутриорганизационной реальности. Так, повествование историй о компаниях задает основные ценности, нормы для сотрудников. Лидер удерживает первенство благодаря ценностному описанию реальности, которое затем разделяют его последователи. Метафоры создают основу для внутренней культуры и способов интерпретации значимых событий.

Таким образом, эта книга предоставляет полезный и инструментальный взгляд на организацию, показывая, как через создание значений, присвоение смысла событиям и значимым персоналиям возникает организационная реальность, которая затем задает ее внешние материальные проявления.

Книга написана простым, понятным и живым языком и будет полезна практикам, изучающим организационные проблемы, специалистам по коммуникации, лингвистам, и всем, кто хотел бы разобраться в механизмах формирования организационной реальности.

Научный редактор,
кандидат филологических наук
Анна Аркадьевна Киселева
23 мая 2008 года, г. Харьков

ВВЕДЕНИЕ

Введение

Это книга о языке и создании значений. Мы написали ее, потому что считаем, что для понимания организационных процессов необходимо знать, как работает язык. Как таковой, этот подход не является абсолютно новым; скорее, центральная роль языка в создании и отражении организационной реальности давно утвердилась среди многих теоретиков менеджмента и организаций.

Например, последняя работа в этом направлении – это книга под редакцией Вествуда и Линстеда[1] о языке организаций. В ней рассмотрены такие темы, как власть, знание, нарративы, значение, риторика, изменение и дискурс. Эти темы представлены и в нашей книге. Но мы делаем акцент на том, чтобы обеспечить информацию для новичков, преподавателей и/или ученых, создавая контекст к темам, примерам и упражнениям из нашей практики обучения и исследовательских проектов.

В большинстве учебных или тренинговых программ по менеджменту и бизнесу продолжают избегать открытого обсуждения того, **как** работает язык, и **почему** он является центральным в процессе создания значений в организации. В этой книге мы надеемся заполнить этот пробел, демонстрируя значимость языка для всех организационных процессов и для каждого, кто стремится понять организации лучше, независимо от того, кто он – исследователь, консультант, студент, учитель, менеджер или служащий.

[1] Westwood & Linstead, 2001

Одно из английских выражений:

Палка и камни могут поломать кости, но слова никогда не могут причинить боль.
Вы с этим согласны?

Предвосхищая один из основных принципов этой книги, а именно, что значение объекта формируется на основе того, чем он не является (см. главу 2), мы хотим обратить внимание на то, чем не является эта книга. Это не очередной учебник по организационному поведению/теории, который кратко характеризует и представляет традиционный арсенал знаний из сферы науки об организации. Также это не практическое пособие, в котором обещают перечислить "10 шагов к тому, чтобы стать опытным коммуникатором". На самом деле, мы довольно скептично относимся к таким подходам и во многом поддерживаем работу Деборы Камерон *"Хорошо говорить?"*[1]. Камерон критикует современную коммерционализацию языка, которая проявляется в повальном увлечении коммуникацией и появлении множества секций, семинаров и тренинговых программ, которые дают ценные указания, цель которых – превратить участников в более умелых и эффективных коммуникаторов (с большей "рентабельностью" на рынке).

Мы не пытаемся и не хотим снабдить кого-либо набором механических правил говорения или слушания. Мы

[1] Deborah Cameron, *Good to Talk?*, 2000

акцентируем внимание на **значении** (и интерпретации) и на нестабильных, динамичных и сложных процессах. В лучшем случае, мы надеемся передать читателям этой книги чувство осведомленности и права выбора. Мы согласны с Камерон, что "Хорошо говорит тот, кто понимает "грамматику последствий" и может оценить, какой из доступных вариантов ближе всего к производству желаемой интерпретации в определенных условиях".

Обращаться осторожно!

Это не та книга об организационной коммуникации, которая "течет" вверх, вниз и вбок внутри организации по аккуратным сосудам – **каналам**. Поэтому вы не найдете в ней инструкций о том, как более эффективно направить **поток вашего сообщения** или избежать **сбоев в коммуникации.** Вы не получите советов об оптимальной частоте коммуникации; о том, как обрабатывать информацию или как стать хорошим коммуникатором. Предположения, заложенные в таком представлении о коммуникации, – очень упрощенные и функциональные. В них коммуникация – это вещь, и сама суть коммуникации – это передача чего-то по определенному каналу, а не **значение** и его создание, как это считаем мы.

В этой книге мы применяем определенный набор идей из семиотики (науки о значении). Эти идеи мы применяем к социальным и организационным условиям, чтобы объяснить процессы создания и закрепления значения как истинного и само собой разумеющегося. Изучение этих процессов поможет читателю лучше понять его собственную роль в создании значения и лучше оценить выбор, который у него есть.

Как работать с этой книгой

Мы исходим из предположения, что у читателей нет предварительных знаний о предмете и теме этой книги. Поэтому в каждой главе мы даем определения и объяснения базовых концептов и идей и подкрепляем их теоретическими дискуссиями. Более того, в каждой главе есть примеры и задания. Перед тем, как написать эту книгу, мы проработали большое количество академической литературы, провели собственные наблюдения, проанализировали наш опыт и нашли примеры из художественной литературы, фильмов, газет и Интернета. Таким образом, мы хотели преподнести теоретические темы в живой манере и сделать знакомство с ними легким и приятным. Мы считаем, что такой подход поможет в проведении семинаров и курсов в университетах. Мы обнаружили, что сложный материал и его развлекательное изложение не исключают, а дополняют и подпитывают друг друга.

Как читатель, вы, наверное, уже успели заметить, что мы (авторы) называем себя *мы*. *Мы* отражает общее мнение трех человек, которые принадлежат к разным нациям и имеют разное социальное происхождение. Кроме того, наш жизненный путь и профессиональное развитие складывались по-разному. Однако всех нас объединяет любовь и энтузиазм ко всему, что есть в лингвистике, так же, как и следующее убеждение – "язык играет важную роль в том, кем мы являемся".

Тем не менее, личное введение

Мы написали эту книгу, потому что нас вдохновляет язык, потому что у нас общие профессиональные позиции и взгляды на организационные процессы, которые часто несправедливы, непонятны, беспорядочны и неэффективны – или даже опасны.

Мы обнаружили, что понимание процессов создания значения помогает нам ориентироваться в нашей личной и профессиональной жизни.

Джилл: Всю свою жизнь я жила и работала в английском городке, в котором родилась. Но с ранних лет я вращалась в разных культурах и благодаря этому выучила их языки. Я была одним из 6 детей в семье рабочего и единственным ребенком, который любил языки. Я увлекалась ими с одиннадцатилетнего возраста, и часто понять их мне было совсем не просто. Вот яркое и живое воспоминание из детства, которое легко объяснит, что я имею в виду. Это был конец первого урока по химии... (Химия! Что такое химия?) и я попросила свою соседку по парте помочь мне **прибрать** химические приборы с нашего стола. **Прибрать** – это слово, которое постоянно использовали в моей семье вместо **убрать**. Мое смущение, стыд и удивление было постоянным напоминанием о непонимании и унижении, которое может возникнуть, когда вы разговариваете на одном и том же языке, но на другом диалекте. Таким образом, лингвистические ошибки стали для меня символом нового странного мира, который сбивал с толку, пугал и временами расстраивал меня... И в 16 лет я бросила учебу. Снова учиться я начала через много лет, получила степень бакалавра в области исследований по коммуникации и возобновила свой скрытый интерес к языку, культуре и созданию значения (выучив еще один, новый "язык" науки). Мой интерес еще больше развился, когда я получила докторскую степень по социальной психологии и психологии занятности, в которой язык, кажется, никак по-другому не воспринимался (в то время), кроме как отражение объективной реальности. Я продолжала увлеченно заниматься языком, культурой и созданием значения в организационной среде, работая в школах бизнеса и менеджмента.

Лора: Моя заинтересованность в языке и создании значения имеет одновременно и личный, и научный характер. Я– американка, но почти 20 лет жила и работала в Великобритании. Учитывая, что и в США, и в Великобритании говорят на одном (как я тогда думала) – английском языке, я ожидала, что со временем отчужденность, которую я так остро испытывала в первые дни пребывания, исчезнет. Этого не произошло. Я была озадачена тем, как часто я "переводила" слова, "проскальзывая" между любопытными взглядами туристов и безразличной уверенностью местных жителей. Что касается науки, то я получила степень бакалавра по английской и французской литературе и степень магистра по исследованиям в области коммуникации. Но меня еще долго занимали отношения между языком и культурой, между авторами, текстами и книгами. В аспирантуре в бизне-школе (как и сейчас) я стремилась узнать больше о том, какую роль играют эти отношения в организациях.

Сьюзан: Я немка. В начале 1990-ых годов я приехала жить и работать в Великобританию. Я была проникнута немецким идеализмом и его методами понимания и в первые годы

моей работы лектором в Британской бизнес-школе находилась в длительном замешательстве. Несмотря на то, что формально я знала английский язык и формально могла делать свою работу, употребление таких слов, как **потребитель и клиент**, **потребительский курс**, **рыночный спрос** и другие беспокоило, раздражало и запутывало меня. Я помню, как однажды руководитель бизнес-школы сказал мне, что я должна определить свою «добавленную стоимость» (ценность) для школы как лингвист – предложение, на которое я ответила беспомощным и враждебным молчанием. Наконец, опыт замешательства, отчужденности и ощущения беспомощности привели к написанию кандидатской диссертации, которая была теоретической и практической попыткой решить эту лингвистическую путаницу. Анализ имиджа организаций, дискурсов, историй и символов в традициях семиотики помог мне лучше решить собственные затруднения, определить роль и действия в организационных и социальных мирах, и, следовательно, наполнить смыслом мой выбор.

Краткое содержание книги

Первая глава – это основа для остальных глав, в ней мы в общих чертах представим, как язык отражает и формирует социальную реальность. Во второй главе мы объясним семиотические идеи о связи между знаками и о создании значения в процессах установления таких связей. Глава 2 – это теоретический подход, в нем представлены

"концептуальные линзы", которые мы будем "одевать" на протяжении всей книге. Следующие главы довольно не взаимосвязаны, так что их можно читать как отдельные статьи.

Глава 1 – это основа нашего подхода к роли языка в создании социальной реальности. В ней мы покажем, какое влияние оказывает интерпретативный подход на анализ организаций, при этом основной акцент мы сделаем на роли языка.

В главе 2 мы представим идеи и терминологию семиотики. Мы покажем, как семиотика помогает понять процессы кодирования и декодирования, которые присутствуют в организационных контекстах. Также мы обратим внимание на то, что значение систематично и изменчиво.

В главе 3 мы концентрируем внимание на механизме, с помощью которого люди генерируют, изменяют и пересматривают значение: метафорический процесс. Мы обсудим метафоры с точки зрения их практического применения.

В главе 4 представлен концепт историй и нарративов как «хранилищ» значения во фрагментарном и многообразном (организационном) мире. Мы интерпретируем истории как средства и цели исследования, с одной стороны, и как средства организационного контроля – с другой стороны.

Глава 5 – это анализ создания значений в более широких контекстах. Особое внимание мы здесь уделим **жанру** и **фрейму**. Также в этой главе мы обратимся к вопросам власти и влияния.

В главе 6 мы покажем, как связаны язык и культура (лингвистический детерминизм и лингвистическая относительность). Здесь мы также рассмотрим вопросы создания значений в разных культурных контекстах; обратимся к английскому языку как к лингва-франка бизнеса, к

невербальному созданию значения и этноцентризму как основному барьеру для обмена значениями. В этой главе мы сфокусируем внимание на межкультурной коммуникации, которая возникает при контакте представителей разных культурных групп.

В главе 7 мы изучим процессы гендеринга и "пересечение" гендера и языка в организационных контекстах.

В главе 8 мы определим лидерство как социальную функцию в условиях гегемонных процессов. Кроме того, мы рассмотрим лидерство как процесс создания нового значения. Также мы обсудим некоторые риторические приемы, которые используют лидеры.

В глава 9 представлены новые формы коммуникации с позиции семиотики. Мы обсудим важную роль метафорических, вербальных и невербальных кодов в формировании виртуальных миров.

В *заключении* есть краткий обзор и мнения о возможных дальнейших исследованиях.

Глава 1

Плетение паутины значения: язык и социальная реальность

В этой главе изложены основные посылки авторов этой книги о социальной реальности и процессах, из которых она сконструирована. Основная тема этой главы – какую роль играет язык в процессах присвоения значения социальному миру. Мы объясним и проиллюстрируем интерпретативный подход. Готовность исследовать собственные убеждения и предположения считается в этом подходе ключевой для развития подлинного диалога между различными социальными группами.

Цели:

В этой главе мы:

- представим понятие социальной конструкции;
- проясним центральную роль языка в процессе создания значения;
- объясним интерпретативный подход к социальной жизни и
- введем понятие диалога как ключевого аспекта в понимании других миров значения.

Слова и знаки – с нами каждую минуту нашей жизни. И даже когда мы спим, знаки и символы "отправляются" в наших снах в путешествие. Мы не можем обходиться без слов, мы не можем не общаться. Именно язык и общение делает нас людьми. То, как мы говорим, какой язык мы используем, насколько хорошо мы умеем выражать себя, в сущности, связано с нашей концепцией идентичности и ощущением собственного "Я". Например, каждый, кто когда-либо изучал и говорил на иностранном языке, смог бы оценить, насколько трудно выразить истинное "Я", пытаясь говорить на иностранном языке. Сила языка в выражении идентичности ярко проиллюстрирована в трогательной истории, которую рассказала одна наша бывшая коллега о своем аспиранте, молодом человеке из Малайзии. Несмотря на то, что сессии супервизии проходили на английском языке, этот аспирант всегда приводил с собой жену, которая совсем не говорила по-английски. Поэтому она сидела и смотрела в пол, а безмолвное присутствие, как правило, игнорируют. Однажды в дверь офиса нашей коллеги кто-то постучал. Это была жена этого студента, она пришла одна. Она взяла коллегу за руку и повела ее через университетский городок на кафедру музыки – красивую комнату с роялем. Она жестом предложила нашей коллеге сесть. Сама села за рояль и начала играть первую часть Второго Концерта Рахманинова.

Эта история раскрывает нам потребность людей в самовыражении. Обычно мы делаем это с помощью речи (языка) или с помощью определенного стиля в одежде (используя символы) и отношений с определенными людьми, поскольку поведение и практики[1] тоже выполняют символическую функцию. Однако "безмолвная" женщина из нашей истории находилась в другой стране, ей было чуждо сообщество ученых с его акцентом на интеллекте как ключевом признаке достоинства и положения в обществе. Ее игра на рояле была символическим жестом, который означал следующее: "Я – человек, и у меня тоже есть свои удивительные таланты и исключительные дарования. Это выражение моих человеческих качеств".

[1] Английское слово "practice" – действия, практика. Здесь и далее по тексту имеется ввиду комплекс действий человека, которые он совершает в реальности (*прим. науч. ред.*).

Этнограф и исследователь в области менеджмента Тони Уотсон[1] размышляет о различии между людьми и ежами:

> **Люди [в отличие от ежей] не имеют "встроенного"' в их мозг руководства к поведению и взаимодействию с другими. Люди должны постоянно работать над своим "человеческим". Они должны достигнуть "человеческого". Они должны думать о том, что значит – быть женщиной или мужчиной, матерью или отцом, подростком, стареющим человеком, мужем, женой, возлюбленным, другом, врагом, братом, сестрой, начальником. Нам очень много необходимо понять, чтобы извлечь смысл при ментальном выживании. И поодиночке мы вряд ли сможем справиться со всеми этими источниками беспокойства. Наша способность понимать культуру, язык и концепты частично порождает эти проблемы. Это происходит именно через слова, например, вопрос: "Кто я?" или "Почему я должен следовать этим указаниям?" Но слова также помогают нам справиться с этими проблемами.**

Мы рассматриваем язык одновременно и как способ, и как среду (контекст), в которой создаются эти фундаментальные процессы идентичности. Мы предлагаем исследовать эти процессы, чтобы увидеть, как вещи, люди, поступки и действия приобретают значение *через* язык и *в* языке.

[1] Tony Watson, 2001b, 19-20

Вечер среди друзей...

Этот вечер проходил так же, как многие другие вечера, которые мы проводили вместе. Мы говорили, по большей части, о тех же вещах, оставляли и возвращались к одним и тем же темам, пока они не стали изъезженными и малоинтересными. Иногда я думаю, что это походило на то, что мы как будто плели "полотно" нашей беседы, в котором все нити наших жизней переплетались снова и снова – взад и вперед, вверх и вниз – создавая плотный, замысловатый узор, который мы постоянно повторяли до тех пор, пока, в конце концов, не поняли его. Нам никогда это не надоедало, нам было так легко друг с другом, когда мы погружались в эти беседы, продолжавшиеся в течение многих лет[1].

Это короткий фрагмент из романа "Сердце" Джулза Денби. Случалось ли такое с вами? Какую роль это играет в вашей жизни?

Это роман о женщине, втянутой в новомодной религиозный культ. Но в нем представлено также интересное понимание слов, значений и неправильных толкований. Предупреждаем потенциальных читателей, что в книге есть несколько ужасных сцен, и нет благополучной развязки.

Слова и значение, которое мы за ними закрепляем, – результат самой жизни. *Как* и *почему* значения закрепляются за словами и фразами – это и есть тема этой книги. Она включает то, как меняются значения слов и как слова могут иметь разные значения. Например, в языке рекламы в большом количестве используют слова, заимствованные из религиозных или духовных контекстов. *Дзэн, духовный подъем, гармония, внутренний мир, душевный* – часто встречаются в рекламе пены для ванны, йогурта или мебели. Передают ли эти слова одновременно старые и новые значения или просто стали **полисемичными** (несут разные значения), или же теперь это пустые лозунги – вопрос спорный. В этой книге мы постараемся объяснить главным образом то, как создаются и как изменяются значения.

[1] Denby, 2001, 46

Антрополог Клиффорд Гиртц[1] описывает людей как существ, определяемых, по сути, системой значений: "Человек – это животное, застрявшее в сетях значений, которые он сам сплел ... а культура – это эти сети". Мы согласны с этой метафорой, поскольку она люди представлены в ней как те, кто активно создает / "плетет" свои миры и дает им значение, и в то же время как те, кто пассивно завис в созданных таким образом мирах. Уотсон развил идею о базовой *двусторонности* социальной жизни – есть сторона, где людей рассматривают как инициативных, выбирающих и создающих свой мир, и сторона, где к ним относятся как к тем, кто имеет ограничения и формируется под влиянием внешних факторов. Он пишет:

> **Инициатива человека ("агентивность") не просто ограничена обстоятельствами, при которых она возникает ("структурируется"), но также получает возможность к существованию. Структуры и обстоятельства, в которых люди оказываются, частично формируют то, что люди думают и делают. Однако сами люди тоже формируют мысли и обстоятельства (степень, до которой они способны это делать, зависит от возможностей, определяемых положением, в котором они оказались).**

Мы утверждаем, что язык занимает центральное место в этих процессах **переплетения, формирования** и **влияния.** Поэтому эта книга основана на точке зрения, что *разделение* (общность) и *обсуждение* значений – фун-

[1] Clifford Geerz, 1973, 5

даментальные для социальной/организационной жизни. Эти процессы можно выявить, а затем исследовать с помощью семиотического анализа (см. главу 2).

Пример

Джудит 55 лет, она собственник/менеджер дома престарелых. В течение 20 лет она работала медсестрой (в качестве ночной сиделки) в большой клинике в северном городке в Великобритании. Свой бизнес она начала 3 года назад.

Джудит считает медсестринское дело своим призванием. Она прошла профессиональное обучение в НСЗ (Национальной Службе Здравоохранения) в Великобритании и считала, что всю жизнь будет работать в этой организации. Она говорит, что ее первые дни в НСЗ были напряженными, требовали много усилий, но приносили удовлетворение; тогда она действительно верила в то, что старалась делать Национальная Служба Здравоохранения. Она говорит: "То, что было важно для НСЗ, было важно для меня самой, я была частью этого". Важнее всего для Джудит было обеспечивать первоклассную, индивидуальную заботу о пациентах, и она объяснила, что чувствовала именно такой подход в политике и практике НСЗ.

Но в последние годы работы в НСЗ Джудит стала все больше и больше разочаровываться. Она рассказала, как почувствовала, что Служба Здравоохранения начала меняться, она все меньше походила на социальную помощь и все больше – на бизнес. Она переживала все больше и больше разногласий с организацией и ее руководством. Она была критически не согласна с радикальным изменением в политике НСЗ и чувствовала, что больше не может выполнять свои обязанности медсестры в этой больнице с полной самоотдачей – как ее учили. Она говорит, что чувствовала себя сконфузованной и неспособной работать в новой системе. Особенно тяжело Джудит было примириться с новым отношением к пациентам, где главное место занимал финансовый контроль, деловитость и ответственность перед менеджерами. После 20 лет работы Джудит решила уволиться.

Джудит, разочаровавшаяся ночная медсестра, имела представление о высококачественном уходе и индивидуальной заботе, которую она сможет предложить пожилым жителям в ее будущем доме престарелых. Купив дом и посели в нем престарелых людей и их семьи, Джудит продолжала работать в НСЗ еще 3 месяца. Все это время она работала днем и ночью, останавливаясь лишь иногда, чтобы "подремать на полу, рядом со звонком, чтобы я смогла услышать его, если вдруг кому-нибудь понадоблюсь". Она описывает первые такие дни как "... самый страшный кошмар. Я не знала, как управиться с этим домом... Это было ужасно... Если бы спустя 3 месяца кто-нибудь спросил меня – как мои дела – я бы ответила, что совершила самую ужасную ошибку в своей жизни". Она чувствовала, что "абсолютно не контролирует ситуацию".

Кроме проблемы – работать одновременно на двух работах – были и другие моменты в ее бизнесе, которые Джудит совсем не учла. Она не была готова столкнуться с проблемами персонала, оперативными вопросами, такими, как текущая поддержка состояния здания, приготовление пищи и прачечная, и социальными особенностями бизнеса, как то – поддержание тесных отношений с семьями, докторами и другими инстанциями. "Все было ново... Я имею в виду, что я не знала, как они обычно проводят время, каков их распорядок дня, как они поднимают людей с постели, кто что делает... Я встречалась с этими людьми один раз в субботу, на час, и затем в поне-

дельник утром в 8 часов, когда у меня было свободное время". В то время Джудит была разбита, так как видела, что эта работа требует все больше времени, энергии и личных средств. Она вынуждена была делать вещи, совсем не связанные с ролью медсестры.

Джудит объяснила, как она со временем восстановила чувство контроля и уверенности в себе. Она описывала свой дом как счастливый и заботливый и чувствовала, что она предлагает его жителям и их семьям высококачественные услуги. Ее работники уважали и поддерживали ее, и она установила очень позитивные рабочие отношения со специалистами и организациями вне дома.

Хотя Джудит стала успешным собственником/менеджером небольшого бизнеса, она с предельной гордостью и страстью употребляет по отношению к себе такие выражения – "обеспечивать личную заботу", "не забывать о ночной работе" и "запачкать руки". Когда ее прямо спросили, она признала, что у нее есть определенные навыки управления, но сказала, что видит себя "прежде всего медсестрой".

- Насколько Джудит "застряла" в сетях значений, которые создала не сама?
- Насколько она сама создает сети значений и в процессе этого меняет структуру сети?
- Можете ли вы привести пример из собственного опыта?

Интерпретативное понимание

Наш подход к жизни организаций – *процессуальный*; то есть мы рассматриваем организации не как неизменные объекты, а как динамические процессы, которые постоянно строятся и перестраиваются с помощью действий и практик, переплетенных в языке и речи. Следовательно, мы не можем утверждать, что дадим нашим читателям руководство о том, как обнаружить, что реально происходит в их конкретной организации. Несомненно, любой читатель с подобными ожиданиями будет сильно разочарован. Однако то, что мы действительно предлагаем, – это определенный каркас (семиотику), с помощью которой читатели смогут понять, как "вещи" "наполняются" определенными значениями – как создается значение. Мы считаем, что суть языка – именно в таких процессах, и согласны с Боден[1], которая говорит, что язык – это "жизненно важная основа для всех организаций и, по существу, он одновременно и формирует, и формируется структурой самой организации". Здесь мы не имеем в виду, что язык – это просто зеркало объективно существующей реальности – неизменная и неизменяемая "сеть" – скорее, он одновременно и создает, и отражает организационные реалии. Язык – не "просто посланник королевства реальности"[2], использовать язык – значит, участвовать в социальном процессе конструирования определенных реалий.

Всякий раз, когда мы говорим, мы участвуем в процессе конструирования особой социальной реальности.

Значение слов?

Такие слова, как полномочия, лидерство, деятельность, знания, глобальность, гибкость, мастерство – примеры выражений, которые часто используют в организационных контекстах. Возможно, вы захотите продолжить этот список другими словами, которые более характерны для вашей организации.

[1] Boden, 1994, 8
[2] Gergen, 1999, 11

- Имеют ли эти слова какие-либо особые значения в вашем подразделении / отделе / рабочей группе? Несут ли они другие значения в других ситуациях?
- Давно ли используются эти слова? Если да, то изменилось ли со временем их значение? Если нет, то как они появились?
- *Кто* использует эти слова, *когда, где* и *почему?*

С помощью этого упражнения вы могли обнаружить, что эти слова не имеют простых или абсолютных значений и что не существует односторонней связи между словом и "внешней" организационной реальностью. Также вы, вероятно, обнаружили, что некоторые слова весьма мощны и убедительны. Это может зависеть от того, кто их использует (например, вышестоящий человек, кто-то, кого вы уважаете), но точно так же их сила может заключаться в их особой "нормальности". Кто, например, серьезно поспорит с логичностью и необходимостью "мыслить в крупных масштабах» или "обеспечивать соотношения цены и качества", или "маркетинг отношений"? Как и почему люди не только создают значения, но и манипулируют и изменяют их, чтобы оправдать определенные цели и действия по отношению к другим, – это один из главных вопросов в нашей книге.

Тем не менее, мы не считаем, что эти слова не способны "схватить" определенные социальные явления, "артикулировать" что-нибудь, имеющее отношение к организационным процессам, или стимулировать их рефлексию и критику. Скорее, мы подчеркиваем, что значение слов нестабильно, зависит от контекста и подхода.

Выполняя это упражнение, вы будете действовать с позиции *интерпретативного* подхода. Это означает, что вы изучите значение этих слов и разберетесь, как слова приобретают значение в вашей организации. Если вы

изучите темы власти и убеждения, то подключите некоторые критические рассуждения о конструировании социальной реальности.

Интерпретативный подход

Интерпретативный подход подчеркивает центральную роль значения в социальных действиях. Социальная реальность состоит из слов, символов и действий, которые активизируют люди. Использование языка, так же как и значений, полученных из вербальных и невербальных сообщений, создает и поддерживает социальную реальность[1].

Это определение интерпретативного подхода суммирует взгляды и позиции, изложенные в этой книге. Мы не будем повторять в каждой главе, что мы делаем определенные предположения о характере социальной реальности, что мы рассматриваем **значение** и **его создание** как непрерывные *интерсубъективные* процессы, что мы определяем организационных *акторов*[2] и как *агентов*, и в то же время как *субъектов* по отношению к структурам и внешнему влиянию. Мы рассматриваем значение как явление *социальное*, а не *идиоматическое*[3]. Таким образом, в тот момент, когда вы читаете этот текст, вы – часть процесса создания значения; аудитория – всегда часть такого процесса.

[1] Putnam, 1982; 1983

[2] Актор – англ. actor – деятель, активное действующее лицо (*прим. науч. ред.*)

[3] Идиоматическое – имеющее отношение исключительно к знакам (*прим. науч. ред.*)

Что такое различия?

Понятие **различия** заимствовано из работы французского философа Деррида[1]. Он в первую очередь подчеркивает, что значения, например, *мужественность* или *здоровье* не существуют сами по себе, а состоят в их **отличии** от других – в данном случае, *женственность* и *болезнь*. Но **различие** также указывает на идею **различного** – ценность чего-то всегда зависит от того, что за ним следует (например, подобно словам в предложении). Деррида использовал эту идею **различного**, чтобы показать, как знаки в процессе создания значения передают то, что он назвал *следами* других знаков (см. главу 2 о семиотике, чтобы узнать больше о символах и о том, какие функции они выполняют).

Исследование этих социальных процессов влечет за собой также наблюдение того, как значение становится легитимным и как оно "информирует" действие. Следовательно, содержание этой книги выходит за пределы исключительно "текстового" анализа слов и предложений, и включает анализ социального и культурного контекстов, внутри которых создается значение; анализ связи между речью и действием, роли власти и идеологии в создании миров значения. Здесь мы упоминаем идеологию, как то, что мобилизует значения для развития и расширения интересов определенных групп.

Наша главная задача – дать возможность читателям лучше понять процессы конструирования (их) организационной реальности. Возможно, на основе лучшего понимания могут возникнуть критические рассуждения, может быть подвергнуто сомнению *само собой разумеющееся* и *принятое на веру*, и при этом *нормальное* может

[1] Derrida, 1978

показаться странным или вымышленным. Эти рассуждения вполне могут быть частью процесса индивидуальных или организационных изменений. Однако мы будем осторожны в любых преувеличенных заявлениях о потенциале этой книги как эмансипационном эффекте. Скорее, мы надеемся поднять некоторые вопросы, предложить иллюстрации, примеры и выдвинуть аргументы, чтобы убедить читателей, что знание семиотики может быть весьма полезным на практике!

Таким образом, мы предлагаем читателю отказаться хотя бы на мгновение от собственных убеждений, которые они считают уже доказанными; взглянуть на посылки о том, что означает быть *менеджером, студентом, читателем,* что значит *быть профессионалом, мыслить глобально или обеспечивать соотношение цены и качества*. Мы хотели бы, чтобы читатель проследил, как появились эти значения.

Пере-описание миров

Либеральный философ Ричард Рорти[1] считает, что *ироничный человек* – это тот, кто в состоянии *пере-описать* свой собственный мир и идентичность новыми словами, получая возможность для обновления, но при этом никогда полностью не уверен в себе и никогда не отрицает недолговечность, присущую пере-описаниям.

"Противоположность иронии – здравый смысл" (Ричард Рорти)

У всех людей есть определенный набор слов, которые они используют, чтобы объяснять свои действия, убеждения и свою жизнь. Это слова, которыми мы выражаем похвалу нашим друзьям и презрение

[1] Richard Rorty, 1989

нашим врагам, наши долгосрочные проекты, наши самые глубокие сомнения и самые смелые надежды. Это слова, которыми мы рассказываем, иногда в перспективе, а иногда в ретроспективе, историю нашей жизни. Я назову эти слова *"конечным словарем человека"* (...) Небольшая часть конечного словаря состоит из малочисленных, изменчивых и вездесущих терминов, таких, как "правдивый", "хороший", "правильный" и "красивый". Большая часть состоит из более многочисленных, более жестких и более узких терминов, например "Христос" "Англия", "профессиональные стандарты", "благопристойность", "доброта", "революция", "церковь", "прогрессивный", "строгий", "творческий". Более узкие термины выполняют основную работу.

Рорти определил **ироничного человека** также как того, кто:

- имеет радикальные и устойчивые сомнения в конечном словаре, который использует, потому что на него произвели впечатление другие словари – конечные словари людей или книг, с которыми он столкнулся;
- понимает, что фразы-аргументы в его словаре не могут ни подтвердить, ни опровергнуть эти сомнения и
- не думает, что его словарь ближе к реальности, чем другие словари, что он имеет отношение к власти, а не к нему самому.

Ироничные люди понимают – все, что угодно, может выглядеть хорошо или плохо, если его по-другому описать. Они никогда не могут относиться к себе абсолютно серьезно, потому что они всегда понимают, что термины, в которых они описывают себя, изменчивы, всегда знают об условности и недолговечности своего конечного словаря и, таким образом, себя самого.

Приглашение – исследовать организационные миры значений и то, как они конституируются – вероятно, повлечет за собой рефлексию некоторых исторических и социально-политических условий, а также ситуативной целесообразности. Только в таких контекстах мы может понять их значение. Значения изменчивы и относительны; они не постоянны и не абсолютны. Иногда утверждают, что этот подход ведет к позиции нигилизма, где все значимо и так же незначимо, как и все остальное, при этом моральная оценка невозможна. Мы не подписываемся под этим. Скорее мы рассматриваем свою позицию как приглашение к диалогу и поощрение беседы.

Беседа, диалог и единственное мнение

Конструкционист может признавать легитимность *конкурирующих инвестиций ценностей*, каждый в своей традиции. Конструкционист может даже разделять одну или больше традиций. В конструкционизме нет никаких аргументов против ценностей. Однако существует понимание того, что сильная приверженность приводит к вытеснению других людей, устранению любого мнения, отличного от своего собственного. Финалом этого процесса устранения является единственное мнение – одно и только одно слово. Существование единственного мнения – это одновременно конец беседы, диалога, переговоров или, в результате, смерть самого значения. Таким образом, во враждебном конфликте мы движемся к потере любых ценностей, этики или политики[1].

Одна из традиций, которую мы, авторы, разделяем – это традиция организационных исследований, где появ-

[1] Gergen 1999, 233

ляется акцент на беседе и диалоге[1]. В теории диалога достижение понимания собственных предположений – это первый и самый главный шаг к более богатому представлению о социальном мире и социальных "других". Шейн[2] говорит об этом так: "Если нам нужно понять посылки другой группы, мы должны войти в коммуникацию, которая легитимизирует самоанализ и признает, что восприятие и мышление совсем не объективны".

> Диалог – от греч. *dia* и *logos* – поток значения
> *Dia* – через
> *Logos* – слово; значение; собирать вместе

Когда мы перестаем считать чью-либо точку зрения окончательной, бесповоротной и абсолютной – мы ослабляем "тиски" определенности этого человека. В самом начале это действие может смущать и огорчать. Однако это открывает новые пути и возможности.

[1] Isaacs, 1993, 1999; Schein, 1993, 2000
[2] Schein, 2000

Глава 2

Семиотический подход к созданию значения

В предыдущей главе мы представили коммуникацию как социальный процесс и обсудили роль языка в создании и поддержании реальности. В этой главе мы, прежде всего, акцентируем внимание на процессе создания значения и на том, как получается так, что мы понимаем или не понимаем друг друга. Другими словами, главным образом нас будут интересовать не письменные знаки или звуки, а то "что превращает написанные знаки или звуки в сообщение"[1].

Цели:

В этой главе мы:

- введем понятие "семиотика";
- рассмотрим связь между знаками в системе знаков;
- обсудим роль мифа в создании значения в культуре и
- разовьем дальше идею создания значения как динамического социального процесса.

[1] Fiske, 1982, 39

Принципы создания значения

Швейцарский лингвист Фердинанд де Соссюр широко известен как основатель семиотики. Неудовлетворенный тем, что в традиционной лингвистике основной акцент сделан на происхождении и развитии языка, он захотел понять, как же язык работает на самом деле. В курсе лекций студентам Женевского Университета (изданные после смерти учителя его студентами), Соссюр представил новый целостный подход к исследованию языка. Он назвал этот новый подход **семиотикой** или **наукой о знаках и значениях.**

Фердинанд де Соссюр

Соссюр (1857-1913) известен как основатель современной лингвистики. Он переосмыслил науку о языке и этим определил путь развития теории языкознания XX ст. Соссюр, как и его современники, Зигмунд Фрейд и Эмиль Дюркгейм, подчеркнул существенное различие между физическим и социальным миром, и, в частности, центральную роль создания значения в поведении человека. Соссюр стремился обнаружить систему, лежащую в основе процесса создания значения.

Другие важные фигуры в семиотике – Чарльз Сандерс Пирс, Клод Леви-Стросс, Ролан Барт и Джулия Кристева. В 1960-х годах в Великобритании семиотику считали наиболее важным подходом в изучении СМИ. Однако к организационной теории ее стали принять намного позже, и влияние ее было менее распространенным[1].

[1] Barley, 1983; Nippert-Eng, 1996; Phillips & Brown, 1998; Tietze, 1998; Tsoukas, 1999

Отправной точкой для Соссюра была идея о том, что мы, люди, общаемся с помощью символов. Приведем несколько общеизвестных примеров. В Великобритании корона – символ монархии, в Соединенных Штатах орел символизирует демократию и свободу, а в Германии дуб обозначает силу, долголетие и выносливость. Во всех трех культурах красные розы символизируют страсть и романтику, алмазы – долговечную любовь, а золоченные полотняные ленточки – бракосочетание. В то же время, возможно, не всем нам нравятся эти символы, и мы можем спорить друг с другом о том, насколько они хороши и правильны, но большинство из нас, вероятно, будут единодушны в том, что именно эти символы традиционно означают в этих культурах.

В организациях манера одеваться часто символизирует профессию и статус. Так, в британском зале суда парик и мантия – это символы власти и полномочий судьи, а белый халат присущ для профессии медика. Тем не менее, хотя многие из нас и узнают эти символы, их значение непостоянно. Действительно, поскольку судьи в Соединенных Штатах и Германии никогда не надевают парики, немец или американец может относиться к парику не как к символу власти и полномочий, а как к символу Британии. Точно так же значение короны или орла будет зависеть от политической ориентации человека и его социального/культурного происхождения. Кроме того, если бы парик судьи поместили рядом с другими париками и шиньонами, это означало бы нечто совсем другое, чем если бы он был рядом с мантией и молотком.

Эти примеры приводят к множеству важных выводов о процессе создания значения, которые мы привели ниже.

5 основных принципов семиотики

- Мы создаем значение через **общее, разделяемое использование** символов – включая язык как символическую систему знаков.

- Значение символов не является окончательным и неизбежным. Чаще всего оно основано на нашей социально-политической и культурной договоренности об их использовании.
- Значение **нельзя отделить от контекста.**
- Значение **относительно.** То есть, мы воспринимаем вещи (предметы, слова, действия) в соотношении с другими вещами (концепция **различия** Дерриды).
- Мы участвуем в процессах создания значения **главным образом подсознательно.**

Хотя в вышеупомянутых примерах мы использовали хорошо известные символы, важно отметить, что другие, более обычные и повседневные вещи работают по тому же принципу. Действительно, все вокруг нас имеет значение. В то время как мы сидим и пишем эту книгу, мы знаем, что наши офисы, столы, стулья, компьютеры, книжные полки, картины и плакаты, белые доски и т. д. не только функциональны, но и наделены значением. Например, в офисе ученого пустая книжная полка означает нечто другое в сравнении с множеством переполненных полок, точно так же, как и размер офиса, и его вид, и фотографии, и картины, украшающие стены. Мы можем исследовать, что обозначают эти символы по отношению к тому, о чем мы говорили выше. В этой книге, мы будем использовать термин **культурный текст**, ссылаясь на эти вещи – будь то физические объекты или места, письменный или разговорный язык, или поведение. Другими словами, культурный текст – это что-то, что можно распознать по его значению.

Значения флагов

Рассмотрите в небольшой группе или самостоятельно эти культурные тексты:




- Что они для вас означают?
- Существуют ли какие-либо другие способы их интерпретации?
- Изменились бы интерпретации, если бы флаг Соединенного Королевства стоял между этим


и/~~или~~ этим


- Как вы можете объяснить эти сходства и различия?

Введение в семиотику: исследование знаков и значений

Семиотику, которую определяют как "связь между знаком и его значением"[1], теоретически осмыслили и применяли самыми разнообразными и противоречивыми способами. Однако общее для всех – основное положение **знака**, двухсторонняя концепция, состоящая (в терминах Соссюра) из **означающего** и **означаемого.** Означающее относится к материальному аспекту, а означаемое – к ментальному аспекту. Знак *дерево* можно проанализировать таким образом:

Означающее д-е-р-е-в-о

Означаемое 

Рисунок 2.1. Что такое дерево?

[1] Fiske и Hartley, 1978, 37

Важный момент здесь – означающее и означаемое относятся к разным уровням значения: материальному и ментальному уровню, а знак представляет комбинацию этих двух уровней. В повседневном языке означающее часто рассматривают как уровень **денотата** или прямого значения, а означаемое относится к **коннотату** или интерпретативному значению. Если взять пример с *деревом*, то денотатом будет слово "дерево", а коннотатом – мысленный образ, который это слово вызывает в сознании человека. Если бы мы писали эту главу, например, в середине осени в Англии, коннотацией мог бы быть оранжево-желтый бук. Если бы мы писали ее в Скандинавском лесу зимой, вероятно, коннотацией бы было совсем другое представление о дереве.

Конечно, если бы мы жили на Гавайях, то означаемое – или коннотацией означающего д-е-р-е-в-о – могло бы быть  , или в горах  . Таким образом, не существует неизменных или закрепленных связей между означающим и означаемым. Хотя означающее и означаемое всегда действуют вместе (они не могут существовать друг без друга), фактическая граница между ними **произвольна**. Продолжая объяснение этого вопроса, внутри одного языка одно означающее может относиться к нескольким означаемым (или коннотациям). Например, английское слово *dough* может означать и выпечку, и деньги (а примером для русского языка может быть слово "бабки"); или английское слово *gay* может означать одновременно и *веселый*, и *гомосексуалист*. И наоборот, разные означающие могут сводиться к одному и тому же означаемому. В этом случае итальянское *arbore*, немецкое *Baum* и английское *tree* соответствуют одному и тому же означаемому .

Фрагмент из "Невыносимой легкости бытия" Милана Кундера

Контекст: Сабина и ее возлюбленный Томас во время оккупации Чехословакии Советским Союзом эмигрировали из Праги в Женеву. В этом фрагменте Кундера говорит о шляпе-котелке, над которой Сабина и Томас любили посмеяться.

А теперь конкретно о шляпе-котелке:

Во-первых, эта шляпа была для Сабины смутным напоминанием о дедушке, в XIX ст. мэре маленького Богемского городка.

Во-вторых, она напоминала Сабине об отце. После похорон ее брат присвоил себе всю собственность их родителей, и она из-за высочайшего презрения отказалась бороться за свои права, объявив саркастически, что забирает шляпу-котелок как единственное наследство.

В-третьих, шляпа была реквизитом ее любовных игр с Томасом.

В-четвертых, шляпа была признаком оригинальности, которую она сознательно подчеркивала. Во время эмиграции она не могла взять с собой много; забрать с собой эту громоздкую, непрактичную вещь означало отказаться от других, более практичных.

В-пятых, теперь, когда она была за границей, шляпа была вещью, вызывающей сильные чувства...

Шляпа-котелок была основным мотивом в "музыкальной композиции" под названием – жизнь Сабины. Этот мотив повторялся вновь и вновь, каждый раз с новым значением, и все эти значения "струились" через шляпу-котелок, как вода через русло реки. Я могла бы назвать ее руслом Гераклита ("Нельзя войти в одну и ту же реку дважды"): шляпа-котелок была дном, на котором Сабина каждый раз видела новый речной поток, другую *семантическую реку:* каждый раз один и тот же предмет рождал новые значения, хотя все прежние значения резонировали.

В бизнесе становление понятия "значение" (то есть, связи между означающим и означаемым) как произвольного явления, по сути, проиллюстрировано в исследовании женщин у Коэн[1], которые оставляли свои рабочие места, чтобы создать собственные фирмы. В интервью с ними неоднократно всплывало слово *независимость*. Однако вскоре стало очевидно, коннотации означающего у людей сильно отличаются. Как объяснила одна из участниц,

> **Может, мы и используем все это слово, но в разных смыслах, в зависимости от наших жизненных обстоятельств и ситуаций. То, что я подразумеваю под независимостью, означает – освободиться от старой, похожей на тюрьму работы, но для других это может ассоциироваться с гибкостью графика и социальным обеспечением ребенка.**

Интересно, что ни одна из интерпретаций не противостоит идее, что независимость обязательна и всегда позитивна. В литературе о независимой предпринимательской деятельности слово *независимость* встречается всюду. Однако, возможно, именно потому, что это такой привычный и широко распространенный термин, над ним редко хорошо задумываются. Скорее, существует предположение, что значение этого слова очевидно – что все мы понимаем его одинаково. Но исследование Коэн – это явно не тот случай, когда мнение о значении единодушно.

Точно так же в своих исследованиях изменений в политике и практике Национальной Службы Здравоохранения Массон[2] обнаружила, что основные заинтересованные стороны (включая медиков-практиков, медсестер и чиновников министерства здравоохранения) были согласны с целесообразностью создания службы первой медицинской помощи, предложенной правительством. Однако после многочисленных встреч и планирования каждому наблюдателю стало ясно, что у специалистов здравоохранения разные представления о том, что на самом деле означает **первая помощь** и какую роль в этой системе могли бы играть они. Мнения очень различались, начиная с того, что помощь должен оказывать, прежде всего, домашний врач, и заканчивая тем, что основную роль должны играть медсестры, и все иметь равное положение и права, или врач-консультант больницы, оказывающий услуги – "все то, что мы не можем или не хотим предоставлять". Кроме того, эти основные различия в будущем направлении службы никто никогда не изучал и не обсуждал, потому что каждый предполагал, что его интерпретация единственно правильная и что его сети значения в своей основе верны и уникальны. Этот результат более чем интересен; на основе этих разных представлений о реалиях, несомненно, можно создать разные конкретные службы, если не исследовать и не объяснить фундаментальные различия между разными заинтересованными сторонами. Конфликты, преследующие Национальную Службу Здравоохранения Великобритании, могут продолжать создавать преграды в создании лучшей системы оказания помощи[1].

[1] Cohen, 1997
[2] Musson, 1995

Изменение значений

В главе 1 мы просили Вас обдумать значения некоторых слов, таких, как *полномочие*, *лидерство*, *глобальный*, *превосходство* и *знание*. Вернитесь к этому упражнению и попробуйте объяснить эти слова, используя понятия означающее / означаемое / знак, денотация и коннотация.

[1] O'Cathain et al., 1998

Люди свободны в том, как интерпретировать означающие. Как считает Соссюр:

> **... у человека нет власти изменять знак ни в каком отношении, если он однажды установился в лингвистическом сообществе ... Термин [произвольно] означает, что знак ... произволен относительно его значения, – с ним он не имеет никакой естественной связи в реальности.**

Здесь суть состоит в том, что создание значения не просто *индивидуалистичное* или *символическое*. Скорее, это процесс и продукт коллективов. Таким образом, значения порождаются и согласовываются внутри определенных социальных и культурных контекстов. В значительной мере процесс согласования происходит на подсознательном уровне: в большинстве случаев мы не знаем о нашем активном участии в создании значения.

Вне языка

Как лингвист, Соссюр больше всего интересовался лингвистическим знаком. Однако, как стало очевидно, в семиотике термин **знак** используется не только для языка, но и для любого другого культурного текста, включая изображения, звуки, объекты и предметы, и поведение. Таким образом, роза, алмаз, золоченая ленточка, парик и белый халат – все это знаки, включающие одновременно и материальный, и ментальный аспекты. В примере с париком, означающим будет непосредственно сам парик, а означаемым будет то, что он символизирует (статус, власть, Британию). Что касается актуальных практик и поведения, здесь основная мысль в следующем – то, что *делают* люди, можно понять семиотически. В контексте бизнеса, семиотический подход можно использовать, чтобы изучить присутствие на встречах, поведение во время обеденного перерыва или использование информационных систем, при этом, исследуя то, как люди и группы интерпретируют эти системы знаков.

Создание значения в похоронных бюро

В организационном контексте культурные тексты – здания, земли, расположение офиса, обстановка и манера одеваться – дают нам ценную информацию о том, кого и что люди рассматривают как важное и неважное, о власти, престиже и социальном устройстве в этих условиях. Исследование Барли[1] похоронных бюро – занимательный пример. Чтобы расширить сведения, полученные в опросе, Барли семиотически проанализировал обстановку в похоронном бюро, чтобы понять его профессиональный мир. Он определил 3 основные системы знаков: внутренняя обстановка бюро, другая обстановка, имеющая отношение к бюро (например, больницы и частные здания) и положение тел (в частности то, как они лежат, что кажутся "живыми"). Барли утверждает, что этот анализ позволяет выявить аспекты уникальной культуры похоронных бюро, которые нельзя раскрыть с помощью других методов. По его мнению, семиотика помогает понять "интерпретативную структуру, которая придает культуре целостность".

Относительность значения

В семиотике создание значения рассматривается как динамический процесс. Учитывая неотъемлемый динамизм и произвольность, на практическом уровне можно задаться вопросом – как знаки, взаимодействуя друг с другом, образуют смысл. Семиологи утверждают, что знаки приобретают значение не изолированно, а в процессе взаимодействия с другими знаками в данной знаковой системе (или коде). Возвращаясь к парику судьи, о котором мы говорили выше, – если в сочетании с другими шиньонами этот парик мог бы символизировать былые дни

[1] Barley, 1983

или старомодную аристократию, среди молотков и особых одежд он мог бы наталкивать на мысль о зале суда, профессии юриста и ее традиции или даже о правосудии. Соссюр очень интересовался тем, как связаны знаки. Он объяснил, как мы используем категории для создания значения и утверждал, что на вопрос: "Что мы подразумеваем под знаком X?" можно ответить только относительно того, что мы *не* подразумеваем под этим знаком. Таким образом, знак приобретает значение благодаря своим отличиям от других знаков: дерево – это дерево, потому что это не куст. Другими словами, принимая, хоть и неявно, что определенное означающее означает *именно это*, мы соглашаемся с тем, что *это* не означает *нечто другое*. Эта концепция **отличия** значения как **относительного** является фундаментальным принципом семиотики.

Представление о том, что мы создаем значение знака в терминах того, чем он не является, приводит в семиотике к особому акценту на понятии **бинарная оппозиция.** Таким образом, мы понимаем *хорошее* относительно *плохого, тонкое* относительно *толстого, молодое* относительно *старого*. Идентификация бинарных оппозиций – обычный подход в семиотическом анализе, возможно, наиболее явный и прозрачный в контексте рекламы.

Говорить – хорошо

В газете, представленной на ежегодной конференции Общества маркетинговых исследований, Монти Александр[1], соучредитель (с Вирджинией Валентайн) инновационного маркетингового агентства *Семиотические решения*, обсуждает использование его фирмой бинарных оппозиций в работе над рекламной кампанией для *British Telecom* – **Говорить – хорошо"**. Основным в их анализе было различие между **серьезным разговором и непринужденной беседой.**

Серьезный разговор	Непринужденная беседа
Важный	Неважная
Мужской	Женская
Серьезный	Тривиальная
Официальный – надлежащий	Неофициальная – неподходящая

Помогая *British Telecom* пересмотреть свою стратегию, Александр и Валентайн стремились подвергнуть сомнению их ценности: "Чтобы оправдать и легитимизировать использование телефона женщинами и поощрить мужчин к более активному использованию телефона, необходима кампания, которая подняла бы статус непринужденной беседы, подчеркнула эмоциональные, а не рациональные преимущества коммуникации". Важно отметить, что Александр и Валентайн не подвергали сомнению саму бинарную оппозицию. Скорее, они стремились оспорить ценности, лежащие в основе этого набора оппозиций. В кампании "Говорить – хорошо" сохраняется бинарность, но ценности, связанные с серьезным разговором и непринужденной беседой изменяются.

[1] Alexander et al., 1995, 279

В контексте исследований, использование бинарных оппозиций в процессе создания значений хорошо проиллюстрировано в исследовании Коэн. Обсуждая свое решение уволиться и ожидания от собственного бизнеса, респонденты описывали самостоятельную предпринимательскую деятельность в оппозиции к найму в организации. Принимая во внимание, что они часто характеризовали организации как жесткие, негибкие и ограничивающие, независимую предпринимательскую деятельность они воспринимали как освобождение и улучшение условий. Таким образом, бизнес-собственность *была* тем, чем организации *не являлись*.

Обнаружение бинарных оппозиций в рекламе

Выберите объявление, которое вы считаете интересным или впечатляющим. Можете ли вы проанализировать его методом бинарных оппозиций?

Как работают знаковые системы: парадигмы и синтагмы

Существующий в семиотике акцент на создании значения как на систематическом и относительном процессе поднимает вопросы о том, как организованы знаки. Семиологи часто ссылаются на системы, в которых позиционированы знаки. Соссюр считает, что знаки организованы в системы двумя способами: **парадигматическим** и **синтагматическим.** Эти измерения часто рассматривают как 2 оси: вертикальную ось – как парадигматическую, а горизонтальную – как синтагматическую. Фиск[1] описывает парадигму как "набор знаков, из которого для использования выбирают какой-то один". В качестве примера он использует систему дорожных знаков. Набор форм: треугольник, квадрат, круг, шестиугольник и т. д. образуют парадигму. Разрабатывая дорожный знак, проектировщик выбирает какую-то форму из этого набора. Фиск объясняет, что единицы в парадигме должны, во-первых, иметь нечто общее, что определяет их членство; и, во-вторых, они должны быть легко различимы. Таким образом, они должны иметь отличительные особенности, которые дифференцируют их относительно других знаков в парадигме. И эти отличительные черты всегда несут определенное значение. Рассмотрим, к примеру, следующий список прилагательных как парадигму – *тучный, полный, хорошо сложенный, крепкий, пухлый, толстый*. Наряду с тем, что они явно имеют общие черты, в тоже время все они различны. Существует огромная разница между "у нее крепкое телосложение" и "она толстая" и между "он хорошо сложен" и "она хорошо сложена". Выбирая между этими словами, мы конструируем определенные значения, имеющие ценность в культуре, и это приобретает для нас смысл в терминах тех слов в группе, которые мы не выбрали. Как говорит Фиск: "Каждый раз, когда мы общаемся, мы выбираем из парадигмы. Там, где есть выбор, существует значение, и значение того, что выбрано, определяется значением того, что не выбрано".

[1] Fiske, 1982, 57

Как только из парадигмы выбран знак, он комбинируется с другими знаками (которые точно так же были отобраны из других парадигм) и образует синтагму. Таким образом, горизонтальная, синтагматическая ось – это способ комбинации выбранных знаков. В примере с дорожными знаками Фиска категория доступных форм – это **парадигма,** а определенный знак (например, знак стоп) – это **синтагма:** определенная комбинация формы, символа и цвета.

Любую знаковую систему можно проанализировать в терминах парадигмы и синтагмы. Набор одежды в шкафу – это парадигма (можно выбрать между футболками, рубашками к костюму, жакетами, джемперами, жилетами и т. д.), а одежда в определенный день – это синтагма (включая, например, джинсы, футболка, жакет и ботинки). В ресторане выбор закусок можно считать парадигмой, тогда как заказ, сделанный официанту, – это синтагма. В музыке **парадигма** – это гармония, а мелодия – это **синтагма**. На первый взгляд, этот подход может показаться очень терминологичным и громоздким. Тем не менее, семиологи считают эти 2 фундаментальных принципа организации центральными в создании значения.

Использование семиотики для понимания физической среды

В своем исследовании переселения в университете, Титц[1] анализирует 2 университетских городка как культурные тексты (один городок расположен в центре города, а другой – в пригороде). Эти тексты состоят из разнообразных знаков, включая: здания, офисы, классные комнаты, обстановку, картины и фотографии, занавески, освещение, стоянку для автомобилей, растения и цветы, пейзажи и т. д. Если парадигматический анализ изучает одну из этих категорий, то синтагматический акцентирует внимание на способах комбинирования этих различных знаков и рассматривает значения вне конкретных комбинаций. Благодаря такому подходу, Титц разработала точное и детализированное преставление о культурном контексте, в котором происходит организационное изменение.

- Рассмотрите 2 контрастных офиса, с которыми вы хорошо знакомыми, и проанализируйте их семиотически, используя понятия **парадигмы** и **синтагмы.**

Семиотика и миф

Семиотику можно разделить на 3 взаимосвязанные области[2]. Первая – это непосредственно сам знак, вторая – это связь между знаками в определенной знаковой системе. Именно эти аспекты вызывали наибольший интерес Соссюра. Третья область изучает связь между знаками и более широким социальным контекстом, то есть способы, которыми системы значений встроены в социальную практику. Эта область семиотики, взаимодействие между

[1] Titze, 1998
[2] Schirato и Yell, 2000

текстом и тем, кто его использует, была особенно интересна теоретикам организаций.

В 1970-ых годах книга *Мифологии* французского теоретика культуры Ролана Барта[1] внесла существенный вклад в понимание социального и культурного измерений создания значения. Барт построил систематическую модель, внутри которой происходит обсуждение значения. Барт отшлифовал и развил концепты *денотата* и *коннотата* Соссюра на основе систем культурных ценностей. Это стало классическим текстом для наук о культуре.

Барт, как и другие семиологи, проводил различие между **денотативным** и **коннотативным** значением: если денотат относительно устойчив, то коннотат подвижен и изменчив. Но Барт описывает также третий уровень, который он называет **мифом** (используя этот термин в традиционном значении историй, с помощью которых культура объясняет некоторые аспекты реальности). Ранние мифы касались вопросов добра и зла, любви, природы и болезни. Однако работа Барта сосредоточена на более поздних мифах, в которых рассматриваются такие вопросы, как феминность и маскулинность (мужественность и женственность), этническая принадлежность, работа и семья. В его работе рассматривается также то, как знаки одновременно и отражают, и воспроизводят эти культурные мифы. Барт утверждает, что мифы – это социальный продукт, отражающий доминирующие и подчиненные социальные интересы. Например, феминистские критики полагают, что мифы западного общества, в которых женщина от природы заботлива и поэтому несет ответственность за детей, служили для закрепления доминирующих мужских интересов.

С этой позиции реальная власть мифа в том, что он преобразует эти семиотические механизмы, делая невидимыми эти отношения. Миф, соответственно, рассмат-

[1] Roland Barthes, 1973

ривается не как процесс социального конструирования, а как социальный факт. В *Мифологии* Барт считает, что культурные мифы (и лежащие в основе социальные отношения) имеют со знаками столь противоречивые связи, сколь и борьба, круизы, игрушки, лицо Греты Гарбо, вино и молоко, изысканная кулинария и стриптиз. При этом миф → он выдвигает ежедневные предположения и идеи, обосновывая большую часть того, что мы думаем, говорим и делаем и что мы привыкли считать фактами.

Денотат, коннотат и миф

Даниэль Чендлер[1] использует этот портрет Мэрилин Монро, чтобы проиллюстрировать денотативные, коннотативные и мифические уровни создания значения:



Он говорит о том, что на денотативном уровне это фотография кинозвезды Мэрилин Монро. На коннотативном уровне это ассоциация с очарованием, сексуальностью и красотой. Возможно, также с употреблением наркотиков и со смертью. На уровне мифа этот знак олицетворяет Голливуд, "фабрику грез, создающую волшебство в виде звезд, которых оно конструирует, но может и сокрушить их – все в целях выгоды и наживы"[2].

Рассмотрите эти знаки на уровне денотата, коннотата и мифа:

[1] Daniel Chandler, 2001
[2] Hayward, 1996, 310, zit. Chandler, 2001

- Мать Тереза
- Стетоскоп
- Ричард Бренсон
- Говядина
- Сигареты *Мальборо*
- *The Body Shop (сеть магазинов косметики и парфюмерии)*

В качестве отправной точки Барт принимает концепцию социально сконструированной реальности и стремится показать скрытый идеологический каркас, на котором она базируется. Барта критиковали за непонятный язык и трудность в дифференциации уровней значения. Однако своим акцентом на связи между языком и культурой, на скрытом, незаметном создании значения и на роли мифа в отношении власти его работа дает ценные идеи и догадки о конструкции и реконструкции организационной культуры.

Затопление морской нефтяной платформы: современная переработка библейской истории Давида и Голиафа

В своей статье о затоплении, Цукас[1] рассматривает мифы и антимифы, связанные с *Гринпис* и *нефтяной компанией Шелл*. Изучая спор о затоплении нефтяной платформы, он проанализировал (символический) процесс, с помощью которого *Гринпис* "сыграл" на сильном беспокойстве общества, вызванном загрязнением и ухудшением состояния окружающей среды, и на нашей культурной склонности поддержать аутсайдера. Внешне беспомощный *Гринпис* (который уподобляется мифическому Давиду) перед лицом гиганта *Шелл* (олицетворяющего Голиафа). Цукас объясняет, как при этом *Гринпис* сумел вы-

[1] Tsoukas, 1999

звать широкую общественную поддержку, захватить идеологическую власть и вынудить *Шелл* отказаться от намерения затопить платформу в Северном море.

Александр в *Семиотических решениях* показывает, как эти идеи можно применить к маркетингу. Начинает он со слов Леви Стросса: "Цель мифа – обеспечить логическую модель, способную преодолеть противоречия", а затем обсуждает центральную роль этой концепции в анализе и исследовании рынка.

На современном языке маркетинга это определение мифа [Леви Стросса] означает, что миф брэнда – это вера потребителя в то, что торговая марка предлагает ему способ решить проблему или ситуацию, которая до этого времени представляла некоторое противоречие. Или, с позиции продавца – торговая марка может урегулировать культурное противоречие.

Следовательно, эти противоречия – области, в которых продавцы могут позиционировать свой продукт. В своей статье Александр применяет понятие мифа брэнда к стиральному порошку *Persil* и первому выпуску полуфабрикатов *Marks and Spenser's*. В первом случае, *Мама Persil* рассматривалась как "примирение" культурной оппозиции – беспристрастного высокотехнологичного моющего средства и заботливой матери. В случае с *M&S*, готовая пища была представлена как преодоление культурных противоречий между естественной пищей, как хорошей, и приготовленной для коммерции, как плохой. Интересно отметить, что спустя 30 лет после "выпуска" этого мифа – как только качественно приготовленная пища стала утвердившимся продуктом супермаркетов – этот миф кажется устаревшим, и первоначальное позиционирование линии продуктов *M&S* потеряло свою уникальность и свою власть.

Организации и миф

Составьте список компаний, которые, по вашему мнению, имеют особенно сильный социальный имидж. К таким компаниям, наверняка, можно отнести *The Body Shop, Virgin, Tommy Hilfiger, Morgan Cars* и *IKEA*.

- Обдумайте мифы, которые подкрепляют их имидж.
- Продолжают ли эти мифы удерживать культурную власть? Если нет, то почему?

Создание социальной семиотики

Мифы – коллективные истории, которые воспроизводятся и поддерживаются *через* разделяемое (общее) понимание и опыт. Центральной для функционирования мифа является идея значения, которое в своей основе социально, принадлежит коллективу и возникает в нем. Когда мы говорим, что знаки динамичны и у каждого человека они разные, не следует считать, что создание значения бессистемно, что люди создают смысл случайным образом. Скорее, семиотика рассматривает язык и создание значения как, по сути, социальные процессы:

Для существования языка [или любой другой системы значений], должно быть сообщество носителей языка. Язык никогда, даже на мгновение, не существует кроме как социальный факт, поскольку это семиотическое явление. Его социальная природа является одной из его внутренних характеристик[1].

Таким образом, сообщества и организации всех типов (включая семьи и группы друзей в дополнение к более формальным типам организаций) создают новые словари и тер-

[1] Saussure 1974, 77

минологию, которые члены группы воспринимают как очевидные и однозначные, а вот внешний мир может понять совсем иначе. Проще говоря, язык не существует в вакууме или внутри одного человека. Слова и значения сначала всегда существуют в речи других людей, в других конкретных контекстах и служат другим намерениям людей. Таким образом, говорящий всегда активизирует использование определенных социальных языков, которые одновременно и формируют и формируются с помощью того, что говорящий может говорить и говорит. Различные социальные языки начинают считать подходящими для использования в определенных контекстах и речевых сообществах.

"Чревовещание"

Здесь можно использовать понятие "чревовещания". Оно относится к способам, которыми люди, по мере перехода между социальными группами, заимствуют языковые и речевые паттерны из одной социокультурной среды и адаптируют для использования в другой.

В своем исследовании социальных научных институтов, Коэн обнаружила, что директора и топ-менеджеры считали термин **миссия** института важным и полезным, а вот ученые высмеивали его как символ растущего менеджерского контроля. Хотя дальнейшее обсуждение показало, что менеджеры и ученые часто говорили об одних и тех же процессах, тем не менее, менеджеры должны были озвучивать эти процессы с помощью научных, а не менеджерских терминов, чтобы ученые воспринимали их как приемлемые.

Этот акцент на социальном измерении создания значения иногда относят к **социальной семиотике.** В основном, его развивали теоретики из Великобритании и Австралии[1]:

[1] Например, Halliday, 1978; Hodge & Kress, 1988, 1993; Kress, 1985

Мы рассматриваем коммуникацию, по сути, как процесс, а не как свободный набор значений или текстов. Значение рождается и воспроизводится в определенных социальных условиях, с помощью определенных материальных форм и действий. Оно существует относительно конкретных субъектов и объектов и необъяснимо вне сети этих отношений[1].

По мнению Ходжа и Кресса, лингвисты не должны ограничивать свои взгляды рассмотрением лингвистической системы. Их основной интерес должен быть сконцентрирован на том, как эти системы функционируют социально, в повседневной жизни. Поскольку общество состоит из определенных структур, отражающих паттерны и отношения доминирования, субординации и сопротивления, то эти паттерны осмысливаются, обговариваются и воссоздаются через процессы создания значения. В основном, Ходж и Кресс анализировали концепцию **идеологии**, которую они определяли как "уровень социального значения с характерными функциями, установкам и содержанием для социального класса или группы".

Язык и речь

Соссюр провел различие между **языком** – как абстрактной, структурной системой – и **речевой деятельностью**, актуальной речью. Соссюр акцентирует внимание исключительно на языке: "Лингвист должен исследовать как основной предмет лингвистическую структуру и "привязать к ней все остальные проявления языка". Хотя, в отличие от Соссюра, социальные семиологи не проводят такого строгого различия. Вместо этого они считают, что: "Системы значений никогда не бывают закрытыми или определенными, они всегда открыты, динамичны и измен-

[1] Hodge & Kress, 1988

чивы, поскольку мы непрерывно обновляем систему возможных значений посредством коммуникативных практик"[1].

По нашему мнению, социальная семиотика приводит к намного более динамичному представлению о создании значения, чем то, что предлагают более традиционные семиотические подходы. Действительно, основной принцип в социальной семиотике – это принцип создания значения как договорного процесса, который основан на борьбе за власть и легитимность.

Социальные семиологи рассматривают концепт языка преимущественно как социального явления и, в частности, "как социальные, политические силы и процессы, которые действуют через тексты и формы дискурса"[2]. Здесь, знаки рассматривают одновременно и как *отражающие*, и как *конституирующие* контекст, в котором они действуют. Этот подход раскрыт в исследовании Массон о Национальной Службе Здравоохранения, который мы цитировали раньше. В этом исследовании она изучает изменение в политике здравоохранения относительно службы скорой помощи. Массон исследует процесс, посредством которого команды универсальных служб здравоохранения пере-определяют термин **первая помощь** в соответствии с их особыми профессиональными и организационными контекстами, реструктурируя свои рабочие практики "вокруг" этого нового определения. Однако Массон утверждает, что процесс не был односторонним, то есть это не просто случай, когда медики-профессионалы реагировали на введенное правительством изменение. Напротив, она обнаружила, что эти новые значения и рабочие практики стали реалия-

[1] Schirato и Yell, 2000, 107
[2] Hodge и Kress, 1988

ми, относительно которых и проводились дальнейшие изменения политики.

Деятельность: рассмотрите инициативу изменения в организации, которую вы хорошо знаете

- Определите основные термины, связанные с этим изменением.
- Кто первым начал использовать эти слова? Откуда, как Вам кажется, они появились?
- Как их преподнесли другим членам организации?
- Как они их восприняли?
- В какой степени более старшие по званию члены организации прислушались к другим отличающимся и противоречащим значениям?

Заключение

В этой главе мы сделали акцент на семиотике и исследовали ее важность для организационных исследований. Мы начали с того, что ввели ключевые концепты и определили связи в семиотике: означающее, означаемое, знак, денотат и коннотат. Также мы выяснили, как они работают при создании значения. Ключевым моментом было понимание связей между означающим и означаемым как неизбежных, но, по сути, произвольных. Хотя интерес Соссюра, прежде всего, был связан с лингвистическими системами, в этой главе мы уделили внимание и другим видам культурных текстов и проиллюстрировали, как их используют в организационном исследовании. Затем мы уделили внимание следующему представлению – в семиотике знаки приобретают значение не в изоляции, а *через* взаимосвязь с другими знаками в знаковых системах. Этот тезис мы развили в дискуссии об использова-

нии бинарных оппозиций и парадигматическом и синтагматическом анализе. Кроме того, мы рассмотрели третий уровень семиотического анализа – миф. Мы проанализировали мифы как социальные продукты, функционирующие для создания определенного представления о реальности. В заключительном разделе мы обсудили акцент, который делают социальные семиологи на концепции создания значения как на фундаментальном социальном процессе.

Основная идея главы в следующем: все вокруг нас – язык, предметы, даже поведение – это знаки, создающие культурное значение. Но в большинстве случаев этот процесс происходит на подсознательном уровне. Цель этой главы – увеличить знания читателя об этих процессах и продемонстрировать ценность семиотики в выявлении символического характера организационной жизни.

Глава 3

Понимание организаций через метафоры

В предыдущей главе мы в общем виде рассмотрели семиотику и возможности ее применения к организациям. В этой главе мы определим функцию и роль метафоры. Интерес к этой фигуре речи не угасает, а обсуждения особенностей метафоры сейчас включены в учебники: Хэтча, Джексона и Картера, Маллинса, Роллинсона и др.[1] В этой главе мы подробно проанализируем метафоры, их концептуальную основу и, в частности, проблемы и дилеммы, связанные с пониманием организаций через метафоры.

В начале мы приведем определение метафоры, далее мы обсудим, как их используют и что они означают. Затем мы рассмотрим метафоры с позиции их потенциала для рефрейминга, позволяющего людям по-новому посмотреть на мир. В эту главу включено предисловие к работе Гарета Моргана[2], где обсуждаются споры и критика рефреймингових подходов. В конце главы представлены некоторые работы специалистов в области

[1] Hatch, 1997; Jackson & Carter, 2000; Mullins, 1999; Rollinson et al., 1998

[2] Gareth Morgan, 1986, 1993

организаций, которые выискивали метафоры – и другие тропы – используемые членами организаций. Обсуждается вклад этих работ в организационный анализ, что способствует пониманию процесса создания значения в организациях.

Цели:

В этой главе мы:

- введем и дадим определение понятию метафоры;
- определим основные функции метафоры;
- обсудим и объясним метафору как рефрейминг;
- обсудим и объясним понятие "использование метафоры".

Метафора переносит значение
Ее этимологические корни находятся в греческом: *meta* (транс, через, пере) + *pherein* (носить, переносить)

Метафоры – это особые фигуры речи. Фигуры речи называют также **тропами**, что в греческом обозначает **фигура.** Фигуры речи "играют" со значением таким образом, что заимствованный знак в его переносном смысле заменяет отсутствующее слово, которое несет "надлежащее" значение. Например, описание группы менеджеров как стаи волков – это использование метафорического приема. Он связывает 2 перед этим несвязанных знака или тематических поля; таким образом, мы можем объяснить внешний вид и поведение группы с помощью знакомого для нас поведения животных.

Например, мы можем попытаться передать то, как работает определенная организация. Частью нашего объяснения может стать сравнение организации с механизмом (она работает равномерно, как часы). Используя эти выражения, мы фактически используем метафорический язык. Это не буквальный язык: организации – это не механизмы, скорее, они имеют некоторые характерные для механизма особенности. А сравнение с механизмами дает возможность описать и объяснить определенные особенности организации. Тематическое поле *организации* связано с тематическим полем *механизма* и при этом неизвестное или малоизвестное до этого (организация) становится более понятным.

Метафоры «открывают» и «скрывают»

Метафора помогает нам увидеть мир в особом свете, подчеркивая определенные аспекты знаков / тематических полей, но при этом скрадывая другие особенности. Описывая организации как механизмы, мы можем "затемнить" другие аспекты организации, которые не ассоциируются с механизмом. Поэтому мы можем утверждать, что в каждой метафоре содержится элемент **"натяжки"** или **несоответствия.** Это происходит, потому что они "висят" между **подобием** (некоторые аспекты организации действительно подобны аспектам механизма) и **различием** (некоторые аспекты организации отличаются от аспектов механизма). Конечно, метафора *организация – механизм* – пример хорошо утвердившегося способа описания организаций. Можно с уверенностью утверждать, что это была самая доминирующая метафора предыдущего столетия. Она не вызывает никакого удивления, и соединение этих двух тематических полей формирует более корректное представление. Большую часть работ в области теории организации можно расценивать как попытку уйти от "образа механизма" и создать другое понимание организаций. Работа Гарета Моргана – это основной вклад в эту область, и мы позже обязательно обсудим ее.

Метафора механизма

- Что объясняет или раскрывает метафора *механизм* в организациях?
- Что она скрывает или вуалирует?

Некоторые особенности метафоры

Наиболее часто обсуждается такая особенность метафоры, как ее **порождающая функция**, присущая ей возможность создавать новые способы видения мира. Но само создание новых связей всегда ограничивает детальное рассмотрение объекта, потому что наше внимание сосредоточено на одних чертах за счет других. Например, описывая организацию как *айсберг*, мы привлекаем внимание к тому факту, что только 10% *айсберга* видны, а 90% находятся под водой. Используя метафору *айсберг*, мы провоцируем концентрацию внимания на скрытой части организации, например, эмоциональных и политических аспектах принятия решения. Тем не менее, эта метафора тоже ограничивает наше восприятие организации, поскольку мы анализируем один аспект за счет других. По логике метафоры, мы вряд ли сконцентрируем свои мысли на карте арктически морей и на системе айсбергов, которые в них находятся. Это может привести к тому, что мы упустим важные особенности организационных черт или процессов. Другая известная метафора среди теоретиков организации – метафора *мусорного ящика* как модель процессов принятия решения[1]. Новичок в этой области может неправильно интерпретировать ее – подразумевать неприятные, зловонные процессы. Однако ее использовали для описания множества факторов, связанных с процессом принятия решения (люди; временные ограничения; предыдущие решения и т. д.), которые все взаимодействуют друг с другом (они все попадают в мусорное ведро) для принятия решения.

[1] Cohen et al., 1972

Метафоры и правда

Метафоры не "правдивы" в том смысле, что они не только представляют объективно существующую действительность, но и являются частью фигурального понимания социальных и организационных миров. Они – часть систем значения, которые возникают автоматически всякий раз, когда используется метафора. Метафоры придают смысл и могут создавать новые представления только на основе традиционных и общепринятых. В примере метафоры *механизма* мы, авторы, полагаем, что читатели имеют некоторые познания в том, что такое механизмы, и как они работают. Мы используем уже предварительно установившиеся системы значения. Иначе эта метафора не сработала бы.

Если, например, использовать менее известную метафору организации, как *Тай Цзи*, читатель, возможно, не сможет декодировать (интерпретировать) значение этой метафоры. Это может привести к неприятию метафоры как бессмысленной и к тому, что пользователя метафоры воспримут как чудаковатого или некомпетентного. Весьма трудно создавать новые метафоры, которые, с одной стороны, укоренились бы в традиционных и, следовательно, принятых системах значения, и, с другой – подвергли бы сомнению общепризнанное знание и его нормативные посылки.

Еще больше усложняет процесс то, что пользователь определенной метафоры не имеет никакой возможности контролировать, как слушатели/аудитория декодируют

ее. Для одного человека метафора *Тай Цзи* может обозначать новое понимание решения конфликтов и парадоксов при достижении гармонии во всей организации (элементы Инь/Янь). У другого метафора может вызывать образы ограничений, жесткой последовательности шагов, правил и инструкций. Еще кто-то может ассоциировать ее с картинами витиеватого, неясного менеджмента новой волны. У кого-то же она может вообще не вызвать никаких ассоциаций, так как у него нет никаких предшествующих знаний о *Тай Цзи*. Метафоры – это объекты интерпретации и в этом смысле включают неконтролируемый элемент.

Процесс партикуляризации

Ортони[1] в известном эссе *"Почему метафоры необходимы, а не просто красивы"* описывает метафоры как процесс партикуляризации: партикуляризация – "это процесс заполнения деталей между лингвистическими указателями данного сообщения".

Лингвистическим указателем в нашем примере является *организация* и *Тай Цзи*. Говорящий не может контролировать, каким образом и может ли вообще человек, воспринимающий метафору, понять связи между двумя знаками. Именно получатели устанавливают значение посредством процесса партикуляризации. Действительно, удачная метафора подразумевает правильную "смесь" подобия и различия между двумя знаками. Слишком большое или слишком маленькое сходство может означать, что вопрос не поняли и что метафора становится бесполезной в процессе коммуникации.

Метафоры выражают также эмоциональную реальность, поскольку они могут передать ценности социальной

[1] Ortony, 1975, 47

группы. Образ организационной команды – это метафора, заимствующая понятие командных игр, часто конкурентных, таких как футбол или хоккей. Эти игры – часть культуры, с которой, по-видимому, знакомо большинство членов западных индустриальных обществ. Руководитель может использовать эту метафору, чтобы объяснить персоналу, как они должны себя вести – как команда, которая разделяет одни и те же цели и преодолевает внутреннее соперничество. В этом примере, метафора – это попытка задать линию поведения через активацию культурных ценностей – *быть хорошим командным игроком*. Метафора *команда* обеспечивает коммуникативное средство, которое одновременно обращается, оценивает и направляет.

Конечно, метафора *команда* – точно так же, как и метафора *механизм* – это устоявшаяся метафора, санкционированная культурой, но вряд ли она свежа или инновационна. Можно утверждать, что метафора умирает, если "становится настолько знакомой и привычной, что мы прекращаем распознавать ее метафорическую природу и используем в качестве точного термина"[1]. Хотя "мертвые" метафоры и не обеспечивают новые идеи, тем не менее, их можно использовать для изучения организационных процессов, потому что они указывают на идеологические предположения, принятые в качестве нормы (см. главу 5). Это значит, что мы понимаем необходимость быть хорошим игроком команды в прямом смысле, мы не подвергаем его сомнению, мы начинаем рассматривать себя как часть команды и так же ведем себя. Эта метафора укоренилась, стала невидимой частью того, как мы видим и понимаем мир, то есть она стала "само собой разумеющейся". Она стала нормой и такой своей "подразумеваемостью" начинает управлять нами. Она стала "метафорой, в которой мы живем"[2]. Мета-

[1] Tsoukas, 1991, 568
[2] Lakoff & Johnson, 1980

фора *команда* стала частью нашей концептуальной системы, которая "структурирует то, что мы чувствуем, то, как мы ведем себя в мире, и как мы относимся к другим людям". Метафора "команда" стала частью нашей культуры до той степени, что формирует взгляды, впечатления и устанавливает организационные реалии.

Могущественная метафора?

Одна из самых могущественных метафор в западном мире – это метафора *Время – деньги*. Как вы считаете, возможна ли Ваша жизнь без этой метафоры?

Лингвисты Джордж Лакофф и Марк Джонсон[1] в 1980 году издали очень интересную книгу *"Метафоры, в которых мы живем"*, которая оказала существенное влияние. Их главный тезис в том, что метафоры повсеместно присутствуют в нашей жизни, не только в языке, но и в мыслях, и действиях. Они утверждают, что метафоры управляют нашей ежедневной деятельностью, структурируют то, что мы чувствуем, то, как мы ведем себя в мире и как мы относимся к другим людям. Метафоры формируют нашу концептуальную систему и, таким образом, играют главную роль в определении нашей повседневной реальности.

Например, *Время – деньги* – это одна из самых могущественных метафор индустриальных обществ. Время рассматривается как ограниченный ресурс и ценный товар. Мы мерим наше время деньгами: *Время – деньги*; *Не тратьте мое время впустую*; *Стоило ли это твоего затраченного времени?* и *Вы берете время взаймы*. Это настолько повлияло на мир оплачиваемой работы, что наша ежедневная практика базируется на этой метафоре. Работа, как правило, ассоциируется со временем, которое

[1] Lakoff & Johnson, 1980

требуется на ее выполнение, и время точно измеряется. Мы платим людям за час, неделю или год; телефонные сообщения подсчитаны в единицах времени; ежегодные бюджеты и проценты по ссудам калькулируются по концептуальному фрейму, что время эквивалентно деньгам. Многие компании предлагают стимулы, основанные на деньгах, так же как и премии за затраченное время. Мы замысливаем что-либо и действуем по времени, как будто это ценный товар, ограниченный ресурс. "Таким образом, мы понимаем и ощущаем время как некую вещь, которую можно использовать, потерять, бюджетировать, хорошо или плохо вложить, сэкономить или растратить".

Метафоры стратегии

Язык деловой стратегии изложен в метафорах войны и армии. Следуя теории Лакоффа и Джонсона, это существенно влияет на процесс и содержание формулировки стратегии. Что бы произошло, если язык деловой стратегии нужно было бы изложить с помощью метафорического фрейма *танец*?

Таблица 3.1. Язык бизнеса в метафорах *Вооруженные силы* и *танец*

	Армия	*Танец*
Процесс	Планирование; линейный	Движение; паттерн
Люди	Планировщики; исполнители	Партнеры; толпа
Структуры	Иерархические	Изучение внутри правил
Коммуникация	Нисходящая	Взаимная; неоднозначная
Цель	Победа; быть лучшим	Удовольствие; эстетика; эмоциональная разрядка
Ценность	Ограниченная; линейная	Бесконечная; циркулирующая

- Как Вы считаете, думать о стратегии в метафорах из тематического поля *танец* трудно или легко?

- Если трудно, то, чем это обусловлено?
- Можете ли вы найти какие-либо другие метафорические понятия (например, навигация; картография), чтобы применить их к формулировке и выполнению стратегии?

Согласно определению метафоры как фигуры речи, связывающей 2 прежде не связанных признака или тематических поля, ее главные особенности:

- она может создать инновационные и новые подходы;
- она может сдерживать порождение новых идей;
- она может скрывать особенности организаций;
- она содержит не поддающийся контролю элемент;
- она передает эмоциональные реалии;
- она выражает и поддерживает ценности;
- она – часть наших концептуальных систем, которые мы устанавливаем в социальном мире;
- она задает наше виденье мира и устанавливает то, что считается само собой разумеющимся и принимается на веру (идеологическая ценность метафоры).

Метафоры как рефрейминг в организационной теории

На спор о различных подходах к тому, как рассматривать организации, существенно повлияла работа Гарета Моргана. В 1980 году он определил 2 наиболее часто используемые метафоры в организационной теории: *механизм* и *организм*. В метафоре *механизм* организации – это закрытые системы с акцентом на формальных структурах, эффективном достижении предварительно заданных целей людьми, которые играют определенные организационные роли. Метафора *организм*, напротив, функционирует с позиции открытой системы, в ней организация находится в динамических и изменчивых отношениях с внешней средой. Подход Моргана основан на предположение, что на самом деле мы не знаем, что такое организация – отсутствует единственная официальная точка зрения, с которой их можно рассматривать.

В *"Образах организации"* Морган продолжает развивать рефреймингговый подход, исследуя новые образы организаций вне метафор *организм* и *механизм*. Он использует разнообразные образы, например, организации как *мозги*, как *тюрьмы для душевно больных*, как *поток* и *трансформация* и как *механизмы власти*. Морган предпочитает плюралистический подход к использованию метафорических фреймов, поскольку считает организационную жизнь сложной и неоднозначной. Ведь одна метафора никогда не сможет соответствовать всем ситуациям! Например, в одной и той же организации какой-то отдел может работать подобно *механизму*, а другой быть полон соперничества и конфликтов, и в то же время третий работать в коллегиальном духе, как *команда*. Следовательно, метафорический подход необходимо понимать не как жесткую модель, а как сенсибилизирующий[1] процесс, направленный на "выявление множества форм значения и их интерпретацию"[2]. Тем не менее, образы и метафоры – это нечто большее, чем просто четкие интерпретативные конструкты, способствующие аналитическим процессам. Морган подводит итоги, подчеркивая потенциал метафоры в активном конструировании организационных миров: "Они [метафоры] являются основными в процессе *воображения*, с помощью которого люди определяют или описывают характер жизни организации".

[1] Сенсибилизирующий – активизирующий восприятие (*прим. науч. ред.*)
[2] Morgan, 1986, 342

Таблица 3.2. Перечень общепринятых метафор, с помощью которых описывают организации

Метафора	*Особенности; применение*	*Значение*	*Недостатки*
Механизм	Закрытая система; эффективная целенаправленная деятельность; четкий порядок и структура; разделение труда; классическая теория управления; научный менеджмент; идеальный тип бюрократии	Формальная рациональность	Скрывает человеческие качества; сопротивление изменениям; парадокс последствий
Организм	Открытая система; изменчивая; адаптация; отношения с внешней средой; организационные потребности; хорошо подходит; Хотторнские эксперименты; подход человеческих отношений; условное мышление	Естественный отбор	Приписывает действия окружающей обстановке; игнорирует роль конфликта
Мозг	Самоорганизация и творческое действие; обучение по принципу "двойной петли"; обучение во всей организации; голографический; принятие решения; кибернетика; обучающаяся организация	Обучение	Не придает значение существованию власти и контроля, роли инерции, основанной на существующих убеждения
Культура	Национальные культуры; корпоративная культура и субкультуры; системы значения; разделенные убеждения и ценности, нормы и правила; установление общей разделяемой реальности; организационные изменения; авторы корпоративной культуры	Поиски значения	Приуменьшает роль фрагментарности, двусмысленности и сложности культурной динамики; приводит к механистическому менеджменту культуры

Политическая система	Ограниченные ресурсы; противоречивые интересы; распределение власти; хитрость и изворотливость; переговоры, изучение власти и конфликта; источники власти	Распределение власти	Может породить цинизм и недоверие; преследовать личные интересы; преувеличивать власть отдельных людей
Тюрьма для душевно больных	Влияние подсознательного; страхи и желания; подавляемая сексуальность; патриархальная структура семьи; нездоровые паттерны; психоанализ; психология	Подсознательные желания и страхи	Игнорирует интересы и идеологии управления, так же как и материальную основу управления
Поток и трансформация	Системы со ссылками на самих себя; развивающиеся сущности; изменение происходит через круговые паттерны взаимодействия; философия даосизма; марксистский анализ	Изменение	Трудно осуществить на практике из-за существующих идеологий
Инструмент доминирования	Эксплуатация природных ресурсов, служащих, дискриминация; класс; трудоголизм	Концентрация власти	Игнорирует организационные формы, не связанные с эксплуатацией; обвиняет, уводит от развития чувства коллективной ответственности

После работы Моргана появился длительный и устойчивый интерес к использованию метафорических подходов в целях организационного анализа и развития. Например, метафорические подходы включают взгляды на

организации как на *облака* и *песни*[1]; *как на театр*[2]; *как на паука*[3]. *Очевидно, эти фреймы направлены на разрушение установленных способов мышления и подразумевают, что для отражения организационной реальности подходят (может даже лучше) и другие фреймы.*

В настоящее время науки об организациях находятся в процессе поиска новых метафор. Работа Чарнявской[4] – пример такого поиска нового словаря для понимания институциональной трансформации и вновь появившейся организационной реальности. Она развивает нарративный подход к знанию внутри и вокруг организации, обращаясь к антропологическим метафорам, теории литературы и институциональной школе социологии как к концептуальной основе понимания институциональных и организационных преобразований. Таким образом, поиск новых понятий продолжается, и новые метафоры позволяют нам понимать новое, связывая это с тем, что мы уже знаем.

Применение метафор

Порождающий потенциал метафоры привлек большое внимание, особенно в области изменения организационной структуры и организационного развития[5]. Метафоры используются для диагностики организационных проблем, а затем и для их решения. Метафоры используют для отражения опыта и эмоций. Барретт и Куперрайдер, а также Шриваства и Барретт[6] приводят убедительные примеры того, как метафоры помогли организационным группам преодолеть негативные впечатления друг от друга и улучшать коммуникацию и понимание. Изменение мета-

[1] Gergen, 1992
[2] Mangam & Overington, 1987
[3] Morgan, 1993
[4] Czarniawska, 1992, 1997, 1999
[5] Barrett & Cooperrider, 1990; Marshak, 1993, 1996; Oswick & Grant, 1996; Sackman, 1989; Srivastva & Barrett, 1988
[6] Barrett & Cooperrider, 1990; Srivastva & Barrett, 1988

форического фрейма на практике подтвердило эффект раскрепощения и полезности для организации.

Однако другие исследователи утверждают, что степень, до которой менеджеры или консультанты могут инициировать изменение взглядов среди работников, остается предметом споров. Синклер[1] приводит примеры, где руководители попытались облегчить организационное преобразование, используя новые образы, но потерпело неудачу. Тем самым он продемонстрировал, что метафоры не меняются односторонне от желания определенного человека или группы. Данфорд и Палмер[2] оценивают эффективность рефрейминга с позиции менеджеров, которые прошли тренинг по рефреймингу. Хотя большинство опрошенных могли применить множество фреймов, половина из них не могла внедрить новое видение из-за нехватки средств, политических интересов и недостатка власти. В их высказываниях подчеркивается, что рефрейминг всегда существует в контексте интересов и власти.

Разработка продукции

Новая команда разработчиков продукции попыталась спроектировать улучшенную кисть для рисования. Внимание привлек вопрос о том, как наносить краску на шершавую поверхность и почему она стирается с нее. Однако во время обсуждения участники заметили, что кисточка работает как насос. Таким образом, внимание сместилось на то, как краска протекает в пространства между неровностями. С изменением взгляда, участники стали рассматривать ключевую функцию кисточки по-новому и увидели задачу с другой стороны. Так они разработали улучшенную кисточку[3].

[1] Sinclair, 1994
[2] Dunford & Palmer, 1996a, 1996b
[3] Schoen, 1993

Критика метафорического подхода

Хотя представление организации как облака, песни, айсберга или механизма может привести к ряду образов, богатых и чувственных описаний, можно утверждать, что эти образы остаются весьма поверхностными – им недостает аналитической точности. Они не обеспечивают оснований для достоверного и научного изучения. Например, уподобление организационных процессов процессам навигации может привести к довольно шаблонным описаниям проплывающих ночью судов и упрощенному и ограниченному пониманию организационных ролей (капитан, экипаж корабля). С такой критикой выступили Пиндер и Буржуа[1], они не согласились с теорией Моргана о метафоре и утверждали, что необходимо ограничить использование метафор и тропов в административной теории и исследовании. По их мнению, метафоры могут задать неверное направление: язык исследования не должен быть двусмысленным и для ясности должен оставаться буквальным. Цукас согласен с предостережением против неопределенности и приводит доводы в пользу подобного ограничения. Тем не менее, он признает, что метафоры могут отражать "поток событий" как необходимая стадия на пути к развитию буквального языка.

Элвессон[2] реагирует на критику и говорит, что метафоры предоставляют лишь широкую и неточную картину явления, которое стремятся охватить, и предлагает более тонкий подход к пониманию и использованию метафор. Он развивает концепцию метафор **первого** и **второго уровня**. В качестве примера он использует метафору *организация как игра*. Он анализирует несколько работ, в

[1] Pinder & Bourgeois, 1982

[2] Книга Мэтса Элвессона "Организационная культура" была переведена с английского языка и опубликована в издательстве "Гуманитарный Центр" в 2006 году.

которых использовали эту метафору, и показывает, что метафора первого уровня (*организация как игра*) в дальнейшем делится на подмножество метафор (*организация как освоенные джунгли*; *организация как посреднические отношения власти*), которые он называет метафорами второго уровня. Они, как он утверждает, приводят к более точному пониманию и более полезны для организационного анализа. По его мнению, вместо того, чтобы останавливать изучение на первом уровне (*организация как игра*), необходимо сделать более сложным любой анализ и искать метафоры в метафорах, чтобы полностью использовать порождающий и стимулирующий потенциал метафоры.

Таким образом, Элвессон сказал бы, что метафора *организации как игра* может дать только впечатление обсуждения более точного образа. Тем не менее, ее можно интерпретировать разнообразными способами, поэтому она и не надежна как средство общения и не задает четкую интерпретативную структуру. Кроме того, взгляд на организацию как на игру не создает нового понимания, так как метафора – частью уже принятой совокупности знаний. Как таковая, эта конкретная метафора едва ли будет стимулировать инновационное и творческое мышление. Но дальнейшее изучение, сконцентрированное на метафорах внутри других метафор, может привести к более определенным и конкретным выводам. Например, взгляд на организации как на вовлеченные в посреднические игры по поводу отношений власти, направляет анализ на определенные события и делает образы более точными и, следовательно, потенциально более полезными.

Преимущества метафор второго уровня:

- они предлагают более тонкое представление о том, как метафоры передают концептуализацию организаций и как проводить исследование;

- они уменьшают проблему метафорического искажения, так как они менее двусмысленные;
- они направлены на критический анализ и рефлексию. Противоречие между метафорами первого и второго уровня указывает на вариации в использовании метафоры;
- они делят свою порождающую функцию с метафорами первого уровня, но обеспечивают новые выводы и
- привычные метафоры первого уровня можно пере-интерпретировать посредством метафор второго уровня.

Организация как семья

- **Индивидуальное задание:** Используйте метафору *организация как семья* в качестве метафоры первого уровня. После этого исследуйте, как эта метафора задает организационные роли, структуры, процессы и ценности.
- **Групповое задание:** Сравните ваши результаты с результатами, полученными в вашей группе (если это возможно), и обсудите причины для сходств и различий.
- **Пленарное обсуждение:** Существуют ли какие-нибудь доминирующие идеи о семьях? Какие социальные и исторические факторы влияют на эти образы?

Хотя подход к метафорам второго уровня облегчает некоторые трудности, связанные с метафорическим анализом, тем не менее, он не затрагивает способ применения метафор для легитимизации одних действий по отношению к другим. В нем не рассматривается использование метафор для санкционирования решения как рационального и необходимого, когда эти решения находятся под влиянием личных интересов и интересов участников.

Например, по логике открытых метафорических систем среда диктует изменения, которые организация должна осуществить, чтобы выжить в условиях внешней среды. Независимо от того, какие шаги, по мнению менеджеров и/или владельцев, необходимо предпринять (например, сокращение штата, развитие новых продуктов или поиск новых рынков), их следует легитимизировать и санкционировать с помощью открытых метафорических систем как необходимые и неизбежные. Скрывая влияние личных интересов и интересов участников, институциональные отношения власти, эта метафора легитимизирует действия и создает то, что Тинкер[1] характеризует как "ложное сознание, которое подрывает критический социальный анализ".

Открытая система метафор – это пример метафоры, которая стала неотъемлемой частью того, как мы воспринимаем, понимаем и управляем организациями, что мы слепы к ее логике и часто не способны оспорить ее. Сила этой метафоры в степени того, насколько она стала истиной, здравым смыслом, частью наших культурных и институциональных систем. Чем меньше мы осведомлены об использовании метафор, тем более неправильное представление и ложное сознание она может породить[2].

Как вывод, было бы неправильно представлять метафорический подход как универсальный. Хороший обзор дискуссий по этому поводу можно найти у Палмера и Данфорда, а также у Гранта и Освика[3].

Метафоры "в поле"

В предыдущем разделе мы обсуждали метафоры как концептуальные фреймы, которые применяют в органи-

[1] Tinker, 1986, 378
[2] Reed, 1990
[3] Palmer & Dunford, 1996a, 1996b; Grant & Oswick, 1996

зациях для того, чтобы способствовать пониманию, создать новое значение и обеспечить новый взгляд на изменения. Они навязаны исследователями, консультантами или менеджерами и получены концептуально. В предыдущем задании мы предлагали применить метафору *семьи* к организации. Делая это, вы работали концептуально с метафорическим подходом.

Однако есть и другой способ применения метафор в организационном анализе. Во втором подходе, "экспонируются" "значимые метафоры"[1]. Они получены эмпирическим путем. Например, исследователь может изучить организацию изнутри, наблюдая за процессами, разговаривая с людьми, размышляя над полученными данными. Он может обнаружить, что члены организации часто относятся друг к другу как к членам семьи; что такие ценности как подчинение и преданность исключительно важны, иногда даже больше, чем компетентность и инициатива, и, что старший менеджер имеет репутацию великодушного, но строгого старейшины. Он может натолкнуться также на контр-метафоры, высмеивающие некоторые роли – например, прозвища (крестный отец, старая дева, тетушка). Он может после этого начать осмысливать метафоры, которые обнаружил, заняться анализом культуры организации.

Основная польза в сборе и работе с *используемыми метафорами*, называемыми также *"метафорами в поле"*, – это лучшее понимание сложностей и парадоксов организационной жизни. Сильная сторона этого подхода – в его богатстве и глубине анализа; в его учете специфической уникальности, ситуативной и контекстуальной включенности значения. Самая подходящая методология этого подхода – это, наверное, этнография, то есть, исследование организации "прямо на месте" с позиции включенно-

[1] Grant & Oswick, 1996

го наблюдателя. Она дает возможность наиболее глубоко проникнуть в сложности и динамику организационных систем значения. С исследованием используемых метафор может быть особенно связан анализ эмоций и ценностей.

Но основная проблема для исследователя/аналитика – извлечь смысл из изобилия метафор и троп, которые он обнаружит. Носители языка часто смешивают метафоры, используют их непоследовательно и изменяют согласно ситуативным условиям. Иногда, метафоры, обнаруженные "в полях", не особо показательны, инновационны или интересны. Было обнаружено[1], что современная ситуация привела к снижению способности высказываться, и немногие члены организаций умеют "вовремя вставить словечко" или использовать удачную метафору. Несмотря на, что, возможно, организационная коммуникация и язык, по большей части, бытовые и, по-видимому, бессодержательные, мы убеждены, что искусство исследования и интерпретации должно преодолевать эту внешнюю банальность. Это напоминает комментарий Бодена о бытовом разговоре, который является "жизненной основой организаций". Примеры, приведенные ниже, могут передать некоторые признаки метафор и тропов, которые применялись в реальной бытовой организационной коммуникации, а затем были использованы для прояснения организационных процессов.

Одна и та же метафора – разное значение

В своем этнографическом исследовании роли языка в процессах создания значения, Титц собрала используемые тропы, чтобы сделать вывод о создании значении в организационном контексте. Следующий фрагмент взят из наблюдений за встречей и

[1] Benjamin, 1968; Gabriel, 2000

ироничного подшучивания после встречи. На встрече присутствовали продакт-менеджеры, которые были категорически не согласны с Центральным Советом, который собирался скрыть объем прибыли. Эту встречу возглавлял руководитель производства. Его роль заключается в наблюдении за производством, а также в улаживании отношений с Центральным Советом.

П-М1: Не справедливо скрывать суммы, которые мы зарабатываем. Это недопустимо.

П-М2: И на что они используются? На финансирование больших офисов каких-то бюрократов.

П-М3: Они не перестают спрашивать нас, что мы делаем для бизнеса ... но мы должны знать, сколько они зарабатывают сверху. Каждый начинает задаваться вопросом, какова добавочная стоимость! Мы просто должны отказаться играть по их правилам. У нас есть пути и возможности утаивать информацию...

РП: Вы не можете просто остановить игру, поднять руки и крикнуть рефери: "Эй, он вне игры", в то время как другие забивают голы. Я имею в виду, эти крики к рефери не помогут. Вы должны продолжать игру.

- Руководитель Производства использует метафору *игра*, чтобы контролировать заседание. К каким чувствам и ценностям он взывает, используя эту метафору?

Встреча и дальше была сложной, но об угрозе бойкота в связи с утаиванием информации больше не упоминали. После встречи руководитель производства уехал, а продакт-менеджеры остались, чтобы обсудить это событие. Один обратился к наблюдателю и прокомментировал:

П-М2: Это забавно, но когда мы играем в футбол, дело совсем не в выигрыше. Я имею в виду, я действительно не могу вспомнить, кто выиграл на прошлой неделе. Превосходно, если просто была хорошая игра.

- Как осмысливают *игру* в этом примере?
- Чем такое осмысление метафоры *игры* отличается от того, которое использует руководитель производства?

На самом деле существует множество этнографических исследований, например, Барли; Чарнявская-Йоргес и Йоргес; Уотсон[1], в которых исследователи собирают используемые тропы. Эти исследования часто обнаруживают больше, чем просто используемые метафоры. Они показывают, что назначение языка намного богаче и что обыкновенные пользователи языка используют множество тропов как часть ежедневного процесса общения. Уотсон называет это "охотой на тропы". Он обнаружил множество фигур речи во время анализа обычного, непринужденного диалога между двумя людьми в организации. Он демонстрирует, что используемые тропы – неотъемлемая часть создания значения в организации, и то, как они связаны с более широкими институциональными дискурсами: одни тропы – о полномочиях, и другие – об управлении.

Охота на тропы	
Ирония:	говорит о противоположном тому, что имеется в виду.
Сравнение:	связывает 2 предметных области, но делает это более открыто, используя слово *подобно*.

[1] Barley, 1983; Czarniawska-Jorges & Jorges, 1990; Watson, 1995a, 2001b

Метонимия: часть. "Голова" символизирует всего "человека". "Коричневый конверт" означает процесс увольнения.

Эвфемизм: представляет целое, которое скрывает метонимия; суровый факт увольнения людей.

Оксюморон: сочетание противоположных по значению слов (честное мошенничество).

Персонификация: трактует бизнес как живую сущность.

Антипофора: риторический вопрос.

Между Диком, тренинг-менеджером, и Аланом, младшим менеджером производства, происходит беседа. Дик ждет решения Алана о том, подготовит ли он модуль навыков, предназначенный для сотрудников.

Д: Привет Алан. Извини, что прервал. Я быстро. Ты решил?

А: Ага. Собираюсь ли я заниматься модулем навыков? *(антипофора)* Хм. Я думаю я... Хм. Мы ... я... Ну, давай, убеди меня.

Д: Я не буду этого делать. Тебе решать. Ты знаешь, как должен идти *(персонификация)* бизнес. Ты знаешь, в чем польза для тебя. Ты сам знаешь, что, в конце концов, тебе придется убедить самого себя. Я не собираюсь выкручивать тебе руки *(метафора)*. Ты тут во все оружия. Ты знаешь, что стоит на кону. Ты сам знаешь, что лучше.

А: Знаю я, знаю. Если я возьмусь за это, мне придется взять это на себя (*метафора*). Я понимаю. Недаром я проходил через всю эту командную работу.

Д: Ты много от нее получил, не так ли?

А: О, да, я получил. Слушай, я сам купился *(метафора)* на весь этот сценарий персонального роста. И если я смогу показать другим, какие полномочия

это может для них означать... но... Нет, я все еще не уверен. Ты знаешь аргументы. Ты говоришь им, что это – как будто вы делаете вложения *(сравнение)*. Хорошо, говорят они. Таким образом, последует конверт с заработной платой. Ну, конверт с заработной платой может последовать. Но люди не уверены, ведь так? "Культура победителей", хм. Очень хорошо. Но люди могут по-прежнему чувствовать себя плохо. Что мне говорить людям, когда они спрашивают, "если я закончу еще один модуль умений я перестану получать "коричневый конверт"? (*метонимия*). Билл сказал – в следующий раз вытаскивать "головы" (*метонимия; эвфемизм*). Разве ты не видишь их точку зрения? Я имею в виду, что есть на самом деле. Они скажут, что это мошенничество. Я не соглашусь. Но я знаю, о чем они думают. Хорошо, это честное мошенничество (*оксюморон*). Но...

Д: Хорошо, Алан, забудь об этом. Я ничего не знаю обо всем этом. Это выше моего понимания. Эти Т.О. [трудовые отношения] – не моя сфера. Возможно, ты прав. Лучше, если бы сказал "нет" (*ирония*).

А: О, как мне это надоело. Хорошо. Я сделаю это.

Хотя технический анализ интересен, но задача в том, чтобы продемонстрировать, что множество фигур речи используется как часть процесса повседневной коммуникации. Развитие аргументов и контр-аргументов – часть процесса организационного создания значения, включенного в контекст интересов. Эти интересы не только индивидуальны, но и организационные, политические, поскольку контекст диалога – бурная телекоммуникационная индустрия, ее реструктурирование и опасность увольнений. Уотсон показывает, что обычные люди, преследуя свои личные, а заодно и организационные интересы, используют риторические средства постоянно и пос-

ледовательно. Но это "преследование" происходит не в нейтральном вакууме, а сформировано событиями и дискурсами вокруг организации (см. главу 5).

Область действия тропов

Устная ирония – фигура речи, в которой подразумеваемое значение противоположно тому, которое выражено словами. Она работает с очевидными и подразумеваемыми значениями. Ее используют, чтобы показать несоответствие между действиями и их результатами, между кажущимся и реальным, между ожидаемым и тем, что происходит фактически.

Ситуативная ирония относится к противоречиям в ситуации. В исследовании Уотсона от служащих ожидали приверженности организационным целям в ситуации угрозы увольнения. Джонсон и Вудилла[1] указывают на случай, где служащие проходили все больше и больше тренингов командной работы, но работали вместе все хуже и хуже.

Ирония и юмор: существует много исследований на тему применения юмора и его значения[2]. В некоторых из них иронию считают частью организационного или менеджерского создания значения. Хэтч и Эрлих[3] подчеркивают, что использование иронии указывает на двусмысленность и парадоксальность в работе менеджеров. Хэтч[4] показал, что менеджеры использовали иронию для конструирования своего эмоционального опыта в сложных и запутанных ситуациях.

Метонимия – устанавливает связь между двумя знаками или тематическими полями на основе физической, экзистенциальной и причинной смежности (близости).

[1] Johnson & Woodilla, 1999
[2] Collinson, 1988; Linstead, 1985; Watson, 2001b
[3] Hatch & Ehrlich, 1993
[4] Hatch, 1997

Например, ссылаться на человека как **на костюм** или **анорак**, потому что предмет одежды и его владелец находятся в физической смежности (близости), так что одно название можно применить к обоим. Конечно, если вы используете метонимию, вы предполагаете, что ваши слушатели знают об этом переносе названий и смогут построить правильную связь между двумя признаками. Использование метонимии **анорак** в культурном контексте за пределами Великобритании может привести к непониманию, потому что у людей из других стран другая совокупность культурных знаний (см. главу 6).

Исследование Титц включало анализ зданий и географических мест как метонимий. Она обнаружила, что люди часто используют такие выражения, как "старое поместье решило" или "квартал Брайтвелл снова играет примадонну". Эти метонимии использовались как удобная система стенографии, которая позволяла пользователям метонимии овеществлять сложные организационные процессы и таким образом придавать агентивность (действенность) материальным объектам.

Можете ли вы определить метонимии и другие тропы?

- Рабочий мир стал свидетелем перехода от ручной работы к интеллектуальной.
- Главное управление выступило с новым предложением.
- Нашей организации нужна свежая кровь.
- Менеджер-сердце[1].

[1] Англ. *the managed heart* – коммерциализация человеческого чувства, когда кто-то должен проявлять чувства и получает за это зарплату (*прим. науч. ред.*)

- Новый продукт должен стать *Гувером* нашего производства.
- Персонал еще не прибыл на встречу.

Заключение

Метафоры – это фигуры речи, которые объединяют 2 предварительно связанные тематические области. При этом они создают новые концептуальные мосты и дают возможность по-новому взглянуть на мир. Таким образом, они выполняют порождающую функцию. Исследователи организаций, аналитики и консультанты используют эту особую функцию в целях рефрейминга организаций. С другой стороны, исследования, направленные на изучение используемых метафор, приводят к более глубокому пониманию метафоры, связанной с созданием значения в организации, и поэтому могут объяснить эмоциональную реальность и организационную систему ценностей. Кроме того, этнографические исследования показывают, что разговорный язык переполнен риторическими фигурами всех видов. Они составляют неотъемлемую часть создания значения в организациях. Мы считаем, что организационные исследования выиграют от расширения своих подходов, включающих более широкое разнообразие фигур речи, как фреймов, так и тех, которые используются в речи.

Таблица 3.3. Метафора

Вклад	*Критика*
Ее порождающая функция позволяет увидеть мир по-новому и, следовательно, является освобождающей	Она сдерживает знание, скрывая одни особенности и подчеркивая другие
Она может создать новое знание и понимание	Поэтому она может использоваться в целях идеологического контроля и манипуляции
Она поощряет разные способы мышления и изучает мир с разных точек зрения	Нельзя доказать, что она правильная или неправильная. Она не относится к научному исследованию
Она открывает доступ к организационным системам значения	Ее принимают как здравый смысл и доминирующее мнение
Она открывает доступ к эмоциональным реалиям и системам ценностей	Она создает ложное сознание и препятствует критическому социальному анализу

Глава 4

Понимание организаций через истории и нарративы

В предыдущей главе мы рассмотрели метафору как способ понимания организации. В этой главе мы представим способ, как можно использовать (организационные) истории или нарративы, чтобы лучше понять процесс создания значения в организациях. Как и метафоры, истории можно применить для исследования других неявных (имплицитных) организационных систем значения. Они могут стать окном в символическую реальность, поскольку присутствуют в опыте и сконструированы членами организации.

Сначала, мы проанализируем роль и функцию историй как культурных рассказов и "хранилищ" значения. Истории считают частью культурного наследия и средством, с помощью которого люди могут выразить и сформировать свою идентичность. Затем мы обсудим скрытые знания, которые часто содержатся в историях, и то, как эти знания активизируется в процессах повествования.

После этого мы обратимся к дискуссиям, которые проясняют сферу организационных исследований, используя концепт *богатые* в противоположность *фрагментарным* историям.

Здесь мы представим примеры из нашего исследования, чтобы проиллюстрировать, как организационный анализ на основе историй может прояснить суть культурных процессов. Эти примеры отражают также борьбу за значение, которую ведут разные организационные группы.

В разделе об историях и аудитории мы исследуем роль аудитории в создании значения посредством рассказывания историй, предотвращение недоверия и избегание идеологического контекста, в котором истории рассматривают как истинные или ложные. Заключительный раздел – это краткое обсуждение того, как можно применять истории в качестве механизма исследования культурных систем значения. Здесь также приведены примеры того, как менеджеры и консультанты используют истории в целях организационного обучения, стратегического развития и конструирования социального образа организации. Такое использование историй подразумевает социальный контроль для формирования определенного образа или создания особого набора ценностей.

Цели:

В этой главе мы:

- обсудим функцию и способ применения историй;
- представим и обсудим истории как "хранилища" значений и знаний;
- представим и обсудим эмоциональную и культурную ценность историй;
- обсудим баланс вымысла и правды в историях и роль аудитории в создании историй и
- представим примеры, как организации используют истории для обучения и развития.

Истории, повествование и создание значений

Истории – это основной компонент и конститутивная часть культуры. Говорят, что они представляют, отражают и подтверждают культуральные ценности; они могут предоставлять модели поведения и моральные суждения. В ходе повествования историй актуализируется культурное наследие, и оба – и рассказчик, и слушатель – позиционируют себя относительно определенных традиций и обстоятельств – хотя это не обязательно осознанный или преднамеренный акт. Примеры таких культуральных рассказов – это широко известные религиозные истории (описанные, например, в Коране или Библии) и сказки. Последние особо интересны, поскольку они до сих пор доступны всем и сохранили свою форму, которая мало изменилась за последние столетия. Они были преобразованы и переработаны и существуют в разнообразных формах, включая романы, фильмы (также продукция Уолта Диснея), театр, комиксы, телепрограммы и шутки. Они продолжают влиять как на детей, так и на взрослых. В своей первоначальной форме они выполняют функцию "поставщиков" ценностей и нравов и задают то, что значит "быть хорошим", и, как следствие, что значит "вести себя тем или иным образом".

Детские сказки и нравственные нормы

Белоснежка и Семь Гномов – хорошо известная сказка, которую нашли и обработали Братья Гримм.

1. Можете ли вы вспомнить ее содержание?
2. Какие нравственные нормы об отношениях полов, классовых структурах, трудовом воспитании заложены в этой сказке?
3. В каких формах эта сказка распространена сегодня?
4. Знаете ли вы о какой-нибудь критике этой сказки? Как вы думаете, какова роль этих отзывов?

Эти особые интерпретации продолжают играть основную роль в культурных сообществах – хотя существует много мнений и взглядов на то, как и почему их рассказывают или воспроизводят. Критическая интерпретация истории Белоснежки может быть, например, феминистской пере-интерпретацией, которые изобиловали в 1970-ых годах. В этих интерпретациях оспаривалась гендерная роль и поведение и конструировалась другая идентичность для Белоснежки.

Истории тоже играют важную роль для людей – для становления и создания их идентичностей. Действительно, человека считают "человеком повествующим" (homo narrans) и "все формы человеческой коммуникации" рассматриваются "по сути, как истории"[1]. Согласно этому взгляду, повествование историй – это суть человеческой деятельности, посредством которой формируются, изменяются или закрепляются идентичности, и люди познают социальные миры. Социальные акторы участвуют в повествовании историй на протяжении всей жизни и при всех условиях, чтобы осмыслить сложность и динамику человеческих отношений, определить и сформировать представление о самих себе, повлиять на происходящие события и научиться на собственном опыте.

Таким образом, значение термина *история* многообразно: оно варьирует от интерпретации традиционного культурного наследия, отраженного в фольклоре и сказках, религиозных основах, заложенных в священных писаниях, старинных детских сказках, до сплетен за завтраком, историй, прочитанных в газетах или увиденных по телевизору. Истории составляют неотъемлемую часть того, как создается значение, формируются ценности и происходит социализация.

[1] Fisher, 1984, 1987

Во всех историях есть много похожего – все они функционируют как "хранилища" значения и выполняют символические действия. Различие между культурными интерпретациями, такими, как сказки и истории, которыми обмениваются друзья во время обеда, состоит не столько в их функции хранения и создания значения, а скорее в степени того, насколько это значение можно обобщить.

Рассказы из детства

- Можете ли вы вспомнить истории, которые рассказывала вам ваша семья или близкое вам сообщество?
- В чем была цель повествования историй?
- Часто ли их рассказывали?
- Развивались и изменялись ли они со временем?
- Кто рассказывал истории? Кто слушал?
- Были ли у этих историй различные интерпретации?

Если вы ответили на эти вопросы, то, скорее всего, смогли определить различные функции историй. Несмотря на их различное содержание, истории – это ключевой компонент таких социальных процессов, как установление или подтверждение групповой идентичности; поддержание отношений и коллективного единства. Возможно также, что стоит вам только подумать об одном предложении или слове, и тут же у вас в голове возникает вся цепь событий, вместе с потоком образов и людей. Но в ходе повествования историй рассказчик должен обеспечить для своей аудитории большое количество деталей и нарративную логику.

Вот одна история, рассказанная нам как часть проекта о том, как ценности дают информацию менеджмент-практикам:

Когда я пришел домой, отработав последний день в национальной службе, меня ждала мать. Она сказала:

"проходи, садись, твой чай готов, стоит на кухонном столе". Я сказал: "сейчас, дай мне 5 минут, мам". Я вышел в сад и развел костер. Я сбросил униформу, ботинки, рюкзак и все, что, черт побери, напоминало мне про эти дни, и сжег. После этого я сел и выпил свой чай... В этот день я дал себе обещание – никогда в жизни никто больше не будет мной помыкать.

Сжигание стандартизирующей одежды (уни-формы) можно интерпретировать как чрезвычайно заряженный символический акт, который служит ритуалом очистки от опыта "винтика в машине". Хотя сама история описывала отдельный случай, ее использовали также, чтобы объяснить слушателям, почему менеджер *стал теперь тем менеджеров, которым был*. Чрезвычайно не бюрократичный (часто провоцирующий) и вызывающий, этот менеджер сконструировал свою идентичность, рассказывая эту историю. Он ненавидел любой вид показной официальности и недвусмысленно демонстрировал свою неприязнь, независимо от возраста или должности собеседника. Он бойкотировал бюрократические указы так часто, как мог, и приобрел репутацию "анархиста" – репутацию, которую он лелеял и взращивал, рассказывая другим эту и похожие истории.

Истории и их повествование, кроме того, служат в этом примере способом интерпретации опыта и таким образом делают его значимым. Если аудитория не признает символическую важность акта сжигания униформы для формирования ценностей этого менеджера, то история не будет иметь значения и не достигнет цели. В свою очередь, можно поделиться этим значимым опытом и посредством истории сообщить его другим людям. В этом смысле, истории – это специфический способ передачи закодированного значения. Оно должно быть расшифровано как часть процесса общения. Если расшифровка происхо-

дит не так, как хотел рассказчик – мы не всегда понимаем смысл истории – тогда одна из основных целей повествования истории, состоящая в удовлетворении потребности в значении, не достигается[1].

Истории и знание

Рассмотрите следующий пример:

> **Мой зять пошел по магазинам в Мидоухолл в Страстную Пятницу. Позже, они обнаружили, что ключи от их машины потеряны или украдены…**

Возможно, это начало истории, и это простое начало, предположительно, содержит некоторые знания. От читателя ожидают, что после прочтения этого фрагмента он сделает некоторые предположения о содержании этой истории. Они основаны на изобилии скрытых (культурных) знаний или культурной грамотности, к которой мы обратимся в главе 5.

1. У рассказчика есть сестра.
2. Сестра замужем.
3. Зять рассказчика пошел в магазин.
4. Он был не один.
5. Он или другой человек/или люди могут водить машину.
6. Это был март или апрель.
7. Они находятся в торговом центре.
8. Зять рассказчика не придерживается религиозных традиций.

Кроме того, есть еще несколько более широких контекстных предположений, которые подразумеваются. Например, изменение культурных традиций – когда и куда ходить по магазинам. Страстная Пятница – важный христианский день, в который определенная коммерческая

[1] Baumeister & Newman, 1994

деятельность запрещалась приблизительно до 1995 года. Кроме того, аудитория, вероятно, сможет представить себе специфическую обстановку торгового центра: слышна музыка и шум голосов; доносятся запахи с прилавков, где продается печенье или картофель фри; большие пальмы в горшках и небольшие бассейны, мягкое скольжение прозрачных лифтов и эскалаторов. При этом становится ясно, что поход по магазинам вряд ли повлечет за собой покупку бакалеи, скорее это будет досуг с типичными в развитых обществах в начале нового тысячелетия дискурсами и практиками (см. главу 5). Можно представить даже, что слушатели истории – сознательно или подсознательно – осуждают этот декаданс "храма консьюмеризма" или, наоборот, испытывают чувство радостного ожидания и мысленно начинают планировать следующий поход по магазинам. Таким образом, в этих, на первый взгляд тривиальных, предложениях начала истории необходимо активизировать скрытые знания, чтобы создать культурный контекст, в котором укореняется эта история. Кроме того, подсознательные мысли, которые вряд ли когда-либо отражает или обсуждает, тоже дополняют восприятие истории. Таким образом, определенные формальные отношения (зять), так же, как и культурные практики и их изменения, формируют часть контекста истории.

Действительно, контекст истории настолько культурно обусловлен, что в разных культурных контекстах предположительные знания, которые мы здесь описали, пришлось бы изменить. Например, в Голландии гомосексуалисты могут жениться, таким образом, второе предположительное знание ("сестра замужем"), необходимо квалифицировать как "сестра или брат замужем" – хотя вероятнее всего, останется "более традиционная" интерпретация брака между мужчиной и женщиной. В Баварии, главной католической федеральной части Герма-

нии, Страстная Пятница и подобные высоко религиозные дни продолжают удерживать сильный нормативный контроль над практиками. Магазины закрыты, и социальная активность сведена к минимуму. В других культурных контекстах, в частности за пределами Великобритании и США, язык, практики и артефакты поведения потребителей менее широко распространены и могут встретить меньшее понимание. В этих случаях вопросы, типа, "как они могут ходить по магазинам в Страстную Пятницу?" могут прервать повествование истории.

Некоторые ключевые принципы историй

- Скрытое знание – это невидимый клей, который скрепляет истории.
- Истории имеют значение только в определенных культурных контекстах.
- Истории – это часть нарративного способа познания.
- Они отражают специфику опыта поведения человека и включают причину, намерения, убеждения, цели и ценности.

Продолжение начатой таким образом истории, вероятно, раскроет характерные особенности разворачивающегося события. Например, она может превратиться в "это типичная для моего бестолкового зятя история" или ее могут использовать, чтобы продемонстрировать высочайшую заботу о покупателях работников Мидоухолл, которые ни перед чем не останавливаются ради помощи своим несчастным приверженцам. Или это может превратиться в историю, в которой пока неизвестные другие люди/человек окажутся героями /ем – они остановят вора, укравшего ключ от машины. Что бы ни значили эти события для аудитории, важно осознать, что независимо от содержания, каждая история встроена в знание, которое довольно часто остается не проговоренным. Для аудитории выслушивание истории подразумевает активацию скрытого или "молчаливого" знания(ий), чтобы ее контекстуализировать и таким образом наполнить значением. Для исследователя, работающего с историями, она подразумевает артикуляцию скрытого или "молчаливого" знания(ий) для раскрытия лежащей в основе системы значений, которую считают само собой разумеющейся.

Знание о том, что истории встроены в контекст, не представлено или не экстраполировано на контекстно-свободные абстракции, оно не содержится в абстрактных (моральных) правилах или выводах. Скорее, знание встроено в определенный опыт, который "временно структурирован и восприимчив к контексту". Баумайстер и Ньюмен[1] называют это нарративным знанием: "большая часть мыслей обычных людей не соответствует тем паттернам выводов, абстракций и обобщений, которые предпочитает наука. Но люди действительно изучают и хранят много информации о своей жизни". Поэтому одно из средств понимания этих паттернов мыслей и интерпретаций – это исследование историй и их повествования.

Истории, нарративы и организация

Истории и их повествование вошли в обиход и словарь многих сфер общественной и личной жизни. У всех нас есть своя история, и все вокруг рассказывают свои истории. В организационных исследованиях в начале 1980-ых годов ученые, изучающие организации, особенно увлеклись организационным фольклором, включая повествование историй, которое стало частью возникшего интереса к организационным и корпоративным культурам. Истории, вместе с мифами, обрядами и ритуалами, языком, шутками и т. д., стали привычными вопроса-

[1] Baumeister и Newman, 1994, 676-677

ми исследовательской практики[1]. Исследователи начали собирать организационные истории, рассказанные членами организации, и анализировать их. С тех пор нарративные формы знания вошли в область организационных исследований, например, организационные исследования, написанные как истории (исследовательские случаи) и как интерпретации, собранные специально для обучения[2].

Между тем, исследователи продолжают теоретически осмысливать культурные процессы, основанные на анализе как ставших достоянием общества, так и нечаянно услышанных рассказов членов организации[3]. С этой точки зрения истории рассматривают как предпочтительное для членов организации и внешних "акционеров" средство создания значения. Они притягательны, потому что представляют собой форму передачи знания и создания значения.

Кроме того, консультанты и менеджеры поняли убеждающую и дидактическую мощь историй, и в этой новой индустрии процветает интерес и использование историй / их повествования в целях социального контроля, конструирования общественных образов и организационного изучения и стратегического развития. Таким образом, очень много попыток использовать истории как аналитические или концептуальные орудия и орудия менеджмента, и их количество продолжает увеличиваться (см. главу 8).

[1] Martin, 1982; Martin et al., 1983; Wilkins, 1984; Wilkins & Thompson, 1991
[2] Sims et al., 1993; Watson, 2000, 2001a
[3] Boje, 1991, 1994; Boyce, 1995; Brown, 1992, Gabriel, 1993, 1995; Hansen & Kahnweiler, 1993; Mallon & Cohen, 2001; Salzer-Moerling, 1998; Taylor, 1999; Wilkins & Thompson, 1991

Вызов метанарративам

По мнению писателя Жана-Франка Лиотарда[1], постмодернистское состояние знания определяется скептицизмом по отношению к метанарративам. Эти гранд истории используют для того, чтобы обеспечить универсальную, концептуальную и моральную структуры, с помощью которых можно объяснять мир и которые задают основу морали и ценностей. Последние же, в свою очередь, обеспечивают устойчивую и неоспоримую основу для социального и политического (и организационного) поведения. В то время как критика Лиотарда направлена на проект Просвещения (то есть, на утверждение, что наука легитимизирует себя как носитель эмансипации), другими примерами метанарративов или гранд историй, является, например, любая идеология или ортодоксальность: марксизм, либеральный капитализм или религии.

В сфере организационных исследований такие структуры, как научный менеджмент, человеческие отношения, условное мышление и т. д. – часто действует как метанарративы. Они стали предметом критики и споров – в некоторой степени большинство современных ученых и менеджеров готовы отказаться от единой объединенной концептуальной структуры для действия. Нельзя сказать, что эти структуры исчезли или не используются в легитимной практике, скорее это было влияние заявления об абсолютном праве.

Например, *глобализация* или *капитализм* функционируют так же, как метанарративы. Они обеспечивают неизбежную логику и легитимизируют действия. Тем не менее, они стали предметом споров и противоречий и, безусловно, были приняты как уни-

[1] Jean-Francois Lyotard, 1979

версальные гранд истории, хотя их власть убеждать и обеспечивать неизбежную логику продолжает вызывать общественные и личные споры.

Возвращение к маленькому нарративу

Вместе с уменьшением метанарративов мы можем наблюдать возвращение повседневного "маленького нарратива". Эти небольшие нарративы включают истории (организационной) жизни в условиях, которые подчеркивают ситуативную и временную обусловленность (морального) выбора. Груз ответственности лежит на каждом отдельном человеке/организации – а не на институциях. Он включает ответственность за понимание сложности (организационных) обстоятельств: большой вопрос – если на него вообще возможно ответить – необходимо задавать не в границах универсалистских и потенциально тоталитарных идеологий, а в границах условности и целесообразности усложняющегося мира.
Именно на этом фоне необходимо рассматривать "любовную интригу" с организационными историями. Использование организационных историй и их повествование для понимания организационных процессов – это и процесс исследования того, как создается значение, и процесс создания значения в неясном, потенциально хаотичном мире. Использование небольших нарративов – это способ написать значимые рассказы об организациях, избегая возвращения к потенциальному моральному тоталитаризму метанарративов.

Интерес к небольшим историях привел к распространению термина **история** до такой степени, что каждое событие, каждый признак, каждый объект, каждый отрывок организационной беседы теперь можно классифицировать как то, что передает историю. Таким образом – люди в организациях – прирожденные рассказчики, "создающие свои категории, свои структуры, истории и капитализм"[1] в динамическом коллективном процессе, который формирует отношения власти и знания. Это мнение оспаривает Габриель[2], который критикует тенденцию организационных исследований маркировать каждую беседу, отрывок рассказа, каждый текст, каждое клише или признак как историю или "то, что имеет историю". Он утверждает, что это недифференцированное использование термина "история" приводит к стиранию всякого различия между историями и другими типами текстов. Таким образом истории распадаются на "изящные клише, в которых исчезает значение". Они становятся бесполезными как инструменты социального исследования или окна в культурную и эмоциональную сторону организационной жизни. Исследуя концепцию истории через фольклорную, современную и постмодернистскую традицию, Габриель выделяет основные характеристики историй: развлекательная, интерпретативная (содержит скрытый символизм) и поддерживающая первоначальную систему значений.

Габриель, определяет истории как "нарративы с простым, но резонансным содержанием и характерами, включая способы повествования, сопутствующий риск и стремление развлечь, убедить, расположить к себе". Но другие авторы и исследователи используют термины **нарратив** и **история** как взаимозаменяемые[3]. В оказавшей большое влияние структуре создания значения Вэйка[4] истории представлены как часть более широкого процесса создания значения. Нарративы закладывают основу "ис-

[1] Boje, 1994, 435
[2] Gabriel, 1998a, 2000
[3] Например, Polkinghorn, 1987; Weick, 1995
[4] Weick, 1995

тории для результата". Сам ход истории обеспечивает эффективную причинно-следственную связь и таким образом становится источником смысла.

Мы видим, что нет общепринятого определения истории или нарратива. В большинстве работ встречается более широкое описание историй, в которое включены и другие формы текста, как *нарративы, диалоги и обмен мнениями.*

Вопрос определения?

Возьмите *Оксфордский толковый словарь* или любой другой словарь литературных терминов и найдите определения следующих терминов:

Легенда
Миф
Нарратив
Сага
История

- Можете ли вы найти к каждому примеры, взятые из социального/организационного контекста?
- Когда вы выполняли это задание, вам было трудно найти хорошие примеры для каждого случая? Если да, то почему?

Богатые и фрагментарные истории

Нужно отметить, что существуют различия между **богатыми** и **фрагментарными** историями. В этом разделе мы отразим различие в этих двух концептах и покажем, как используют термин **история** в академических дискуссиях. С одной стороны, определение истории по Габриелю сохраняет концептуальную чистоту термина и таким образом служит исследователю организаций острым аналитическим инструментом для исследования эмоциональной реальности, культурных процессов и конституирования и оспаривания процессов создания значения.

Но исследование, основанное на узком определении историй, столкнется со следующей проблемой: несмотря на утверждение, что людям характерно желание и способность повествовать (homo narrans), несмотря на утверждения, что организации, по общему мнению, полны удивительными историями, несмотря на тот факт, что люди говорят и общаются постоянно и, наверно, с большой охотой, тем не менее, не хватает значимых, завершенных, достойных внимания историй. Маловероятно, что оптимистичный исследователь натолкнется на изобилие этих нарративных находок, потому что совсем немногие люди – хорошие рассказчики, и не все организации имеют богатый и колоритный фольклор. Вслед за Бенджамин[1] Габриель обосновывает, что недостаток подобных историй можно объяснить социальными и техническими условиями современности, которые разрушают процесс рассказывания историй. Сталкиваясь с потоком информации, люди превращаются в квалифицированных "укротителей" информации, но становятся деквалифицированными рассказчиками. Однако Бойе и Дейни[2] обсуждают другой случай: чем больше становится информации, тем большую значимость приписывают историям, потому что они обеспечивают средство, превращающее информацию в значимый опыт.

Таблица 4.1. Различия между богатыми и фрагментарными историями

	Богатые истории	*Фрагментарные истории*
Особенность	Проявление характеров; начало и конец; например, концентрированное и легко опознаваемое "зерно смысла"	Иногда одновременно несколько слушателей/рассказчиков; например, исследовательские интервью, организационная беседа

[1] Benjamin, 1968
[2] Boje & Dehenney, 1993

Цель	Развлечение; эмоциональное/символическое создание значения	Создание значения
Процесс	Рассказчик-слушатель/аудитория четко определены	Коллективный; разворачивается в беседе; перемежающийся
Акцент на	Действии	Постоянном изменении

В своей известной статье о повествовании историй в организациях Бойе использует другое определение "истории". Он провел исследование, построенное как включенное наблюдение в компании, занимающейся канцелярскими товарами, которое показало, что истории не всегда рассказывают от начала до конца. Скорее, это динамичные, созданные в беседе и вовлекавшие слушателей истории: "люди рассказывали свои истории обрывками, постоянно прерывая их, рассказывая частями; другие обсуждали фрагменты истории, было множество новых попыток рассказать историю". Бойе относится к историям как к потенциально **кратким** – со временем они сокращаются до одного предложения ("Ты же знаешь эту историю!") или даже до одной короткой фразы (например, "эта история с парковкой"). Чем короче история, тем больший общий социальный контекст она предполагает. По мнению Габриеля, это отнимает у истории ее повествовательное, перформативное, мастерское и символическое богатство. С другой стороны, как считает Бойе, коллективное, фрагментарное, диалогическое повествование историй – более распространенное, привычное явление в организациях. По существу, они менее изобразительно, менее интересно создают значение, чем богатые истории. Однако они конституируют и представляют паттерны сюжетной линии, которые объясняют более широкие организационные процессы и прошлое, сложившийся и ожидаемый опыт. Символическую ценность фрагментарной истории сложнее опознать, чем богатой. Также она больше основана на неявном устойчивом знании.

Истории об изменении

Следующий отрывок заимствован у Бойе. Менеджеры организации говорят о сопротивлении изменениям.

M1: По всем вашим заметкам и рекламе, и по всему, что говорят люди, я снова и снова прихожу к мысли, что паранойя в этой компании неизменно росла за последние десять лет, особенно при Ральфе Джоунсе. Я уверен, что Пол может поделиться несколькими примерами (смех). Руководители компании боялись нанимать людей, которые были лучше их самих. Я имею в виду, что у нас есть помощник управляющего, который не может даже водить Lotus, и это ненормально, но все закрывают на это глаза. Видишь ли, я этого не понимаю и никогда не понимал. Чтобы компания развивалась, на самом деле мы должны нанимать и обучать людей, которые лучше, чем мы сами.

M2: И, к сожалению, структура мышления, умонастроение, которое существовало в компании так долго, во многом были связаны со всеми этими переворотами и суматохой с топ-менеджером, а в результате я могу в любой момент потерять свою работу.

M1: Но самое интересное то, что никто никогда не мог занять их места.

- Можете ли вы привести примеры краткого повествования истории?
- Как вы думаете, лишена ли история повествовательного богатства?
- Каковы преимущества работы с фрагментарными историями с точки зрения исследователя?

Конечно, богатые и фрагментарные истории не исключают друг друга. Во многих случаях можно обнаружить, что богатые истории имеют «заменителей», которые локально и временно фрагментарны. Можно утверждать, что эти различные подходы к применению концепции истории в организационном анализе – просто вопрос определения и что можно работать с обеими концепциями. Но это вызовет проблемы, поскольку каждую отдельную деталь разговора, каждую банальность нужно будет рассматривать как историю, что приведет к потере объяснительной строгости, как это утверждает Габриель. Тем не менее, практика исследования и изучения доказывает, что число оригинальных историй и одаренных рассказчиков крайне ограничено. Бойе в своей книге об использовании повествовательных методов для организационных и коммуникативных исследований предлагает новую концепцию **предповествования (antenarrative)** как способа вовлечь в историю. Предповествование – это несвязные, нелинейные и фрагментарные "истории", с которыми столкнется исследователь. Бойе предлагает разнообразные подходы к работе с таким предповествованиями. Например, в своем **анализе причинной связи** он не ищет упрощенные причины событий, а использует **методологию причинной карты** как способ спрогнозировать и сформировать представление о сложных способах действия каузальной атрибуции в ретроспективе.

Таким образом, поддержка такого подхода в чистом виде может привести к серьезным трудностям, поскольку сложно найти такое количество историй, которые стоят потраченных усилий. Хотя нет непосредственного согласия в сфере организационной теории о параметрах использования историй как средства анализа, в нашей собственной работе мы использовали различные подхо-

ды, включая "чистый"[1] и прагматический подход использования интерпретаций как части данных[2]. Возможно, в начале научно-исследовательской работы будет полезно определить, что ищет каждый и какие формы беседы нужно расценивать как истории. Однако наша заинтересованность в понимании и работе с языком во всем его многообразии стимулирует нас принять определения и концепции как полезные эвристические инструменты и применять их вне границ строгих определений.

Исследование коллективного создания значений через истории и повествование

В исследовании коллективного создания значений Бойс[3] истории – это главная символическая форма, с помощью которой группы и члены организации создают общее значение. Эти процессы включают и ежедневные беседы членов организации, и официальное общение менеджеров. Так, Бойс показывает, как религиозная организация, акцентируя внимание на *Интернационале Дружбы*, занималась приобщением международных студентов к Христианской религии во время их учебы в Соединенных Штатах. Этот коллектив людей, живущих в разных местах, формировал объединяющее организационное чувство с помощью повествования, культивируя опыт единения: "Как мы. Это то, что мы делаем. Это то, что мы поддерживаем". Бойс выслушивала истории членов этой религиозной организации и исследовала процессы и содержание интерпретаций. В заключение своего исследования она перечислила 5 видов намеренного использования разделяемого всеми повествования историй, которые применяют все члены организации, менеджеры и консультанты.

[1] Tietze, 1998
[2] Mallon & Cohen, 2001
[3] Boyce, 1995

- Подтверждение разделяемого опыта и разделяемых значений у участников организации.
- Использование организационного опыта участниками или клиентами.
- Корректировка и изменение организационной реальности.
- Развитие, уточнение и пересмотр смысла цели, которую поддерживают члены организации.
- Подготовка группы для планирования, реализации планов и принятия решений в соответствии с общими целями.

Хорошие "нити": эмоции, воспоминания, развлечение

В этом разделе мы поговорим об особенностях историй, рассмотрев 3 **богатые** истории, которые авторы услышали во время исследовательского проекта. Мы определим особенности этих историй индуктивно, так как будем толковать эти истории, чтобы понять их. Эти истории мы хотим рассказать по нескольким причинам. Первая причина (цель) – дидактическая – представить читателю примеры богатых историй и продемонстрировать, как мы осмысливаем данные в процессе интерпретации. Мы покажем, как можно использовать интерпретацию историй для исследования, например, изменений культуры, групповой идентичности и контркультуры. 3 примера, которые мы предлагаем, были получены в ходе полевых исследований. Это богатые и насыщенные истории, которые отражают эмоциональные аспекты организационной жизни. Вторая причина (цель) – это желание развлечь читателя.

История об обучении

Эту историю нам рассказали во время полуструктурированного интервью. Наша цель была выяснить, изменилось ли концептуальное представление об обучении. В частности, мы исследовали влияние перехода университетов от коллегиальной академии (университетское научное сообщество) к бюрократии и к предпринимательской модели. Интервьюируемый Клод работал преподавателем на кафедре последипломного образования (ПО) и позже в структурах высшего образования (ВО). Во время интервью он выражал свое растущее разочарование существующим положением высшего образования, его инструментальной целью и бюрократизацией человеческих отношений. Он привел следующее сравнение:

> Когда я работал в ПО, мне нравилось "возвращение к учебе". Каждый старше 23 лет, кто хотел продолжить образование, мог посещать лекции. И я учил их английскому ... И там учился мужчина, которому было около 40... Однажды я сказал: "Кто-нибудь когда-нибудь замечал, что вода всегда начинает замерзать с верхних слоев и дальше вниз?" ... Я потратил приблизительно полтора часа, разговаривая с аспирантами об осени. В конце я должен был дать какую-нибудь домашнюю работу и посчитал, что было бы правильно дать им задание написать что-нибудь об осени. "Что мы должны написать?", – спросили они, "Что угодно", – ответил я. На следующей неделе этот мужчина 40 лет пришел ко мне и сказал: "Посмотрите-ка на это". Это было первое написанное им за всю жизнь стихотворение, вот так. Что побудило его к таким действиям здесь и сейчас, не в этом ли заключается смысл моей работы? Я почувствовал, что чего-то добился. Но сейчас, я этого не чувствую.

Перед тем как продолжать читать, ответьте на следующие вопросы:

1. Кем являются действующие лица истории?
2. Какие эмоции передает эта история?
3. Каковы события истории?
4. Что она символизирует, означает для вас?

Мы интерпретируем эту историю так. Эта история представляет поэтический опыт прошлого. Автор вспомнил осень и на ее примере показал процесс трансформации. Он позволил аспиранту взглянуть на ежедневные однообразные мелочи поэтически и, возможно, это привносит красоту и истину в жизнь Клода. Обучение лучше всего рассматривать как поэтические, духовные переживания, с помощью которых можно достигнуть внутренней перемены взглядов на мир.

История ассоциируется с понятием "ностальгия", как "состояние, которое обусловлено существующими условиями так же, как и прошлыми"[1]. Ностальгия – это тоска по "золотому" прошлому, которое характеризуется аутентичностью и истинными достижениями. В этой истории прошлое – это противоядие настоящему, которое угнетается растущим господством бюрократического указа и регулируется предписанными социальными отношениями. Гамма эмоций, вызванных в этой истории, разнообразна: от чувства собственного достоинства до ощущения схожего чувства беспокойства, расстройства и гнева, вызванного отчужденным подходом бюрократических образовательных систем, с которыми Клод сталкивается в настоящий момент. История критикует настоящее, метафорически пробуждая прошлое, в котором образование было значимым, потому что было трансформируемым.

[1] Gabriel, 1993, 121

История о шутке

Если мы интерпретируем историю Клода как историю о меланхоличной красоте и мечтах о прошлом, то следующий рассказ мы тоже интерпретируем как выражение чувств против излишнего бюрократического контроля, но уже с юмористической позиции. Один коллега рассказал нам эту историю во время случайной встречи в автобусе. На днях менеджер-администратор Рози разослала ряд электронных писем, в которых она напоминала персоналу о неконтролируемом бюджете на фотокопии и просила персонал быть более экономным при использовании фотокопировальных материалов. В этих письмах были неявные указания на необходимость сделать обеспечение фотокопировальной бумаги более рациональным.

Произошел следующий разговор:

– Ты читал последнее электронное письмо Рози?

– Да, эээ – то, что о затратах на фотокопирование?

– Да, это, об этом пришло еще одно письмо сегодня утром.

– Да?

– Да, как бы там ни было. Ты знаешь, что Питер сумел прокрасться в офис Эрика, пока тот завтракал. Эрик оставил свою электронную почту включенной, так что Питер смог послать письмо от имени Эрика. В нем он официально поддерживал любой будущий план об ограничении нормы бумаги для фотокопий на человека, а также обращал внимание на безответственное растрачивание бумаги в мужском туалете, предлагая ограничить поставку бумаги в количестве одного листа на каждого.

Этот юмористический рассказ повествует о шалости этой группы мужчин. Все их офисы находились на одном

этаже, и они частенько подшучивали друг над другом. Кроме того, мы интерпретируем рассказ как колкую шутку над формальной организацией и ее представителем, менеджером-администратором. Здесь высмеяны попытки снизить затраты как мелочные – часть бюрократического рационального контроля (см. главу 5). Как таковую историю можно рассматривать как выражение разных мнений, контркультуры, как высмеивающую ограничивающие планы. В истории отражен спектр эмоций: чувства причастности и дружбы, основанные на солидарности внутри группы, героические чувства внутренне справедливого сопротивления абсурдному бюрократическому указу, а также изумление и/или осуждение со стороны аудитории. Ирония может показаться жестокой и мелочной по отношению к адресату, но как периодически повторяющийся инцидент она может усиливать разногласия и поставить под вопрос распределение власти и социальные структуры.

В продолжение интерпретации этой истории были шутки в форме официальных внешних сигналов (объявлений), вывешенных на дверях мужских туалетов: "Будь внимателен. Каждый лист, который ты используешь, каждое смывание, которое ты делаешь, означают пенни, спущенные в канализацию. АДМИНИСТРАЦИЯ". В течение некоторого времени после отправки электронного письма группа мужчин в неофициальной обстановке продолжала напевать мелодию и слова из одной популярной песни. Слова из песни полицейских – *Каждый твой вздох* – были изменены на – *За каждым твоим вздохом, за каждым выбрасыванием мусора, за каждым использованным листом я буду наблюдать*. Интерпретировать ли это продолжение шутки как простое ребячество, возможно, женоненавистнические действия, как выражение настоящего сопротивления или как эмоциональный предохранительный клапан, поддерживающий бюрократические структуры, – это вопрос спорный[1]. История может реализовать любой развлекательный принцип. Но она может выполнять больше, чем просто развлекательную функцию. Это позволяет исследователю изучить динамику сохранения групповой идентичности с помощью выражения разных мнений, которые бросают вызов и высмеивают сильных мира сего.

История о достижении

Следующая история – это фрагмент речи, произнесенный топ-менеджером на празднике отдела по связям с общественностью. Она началась с краткого обращения к плохому прошлому, а затем в речи наметился переход к настоящему, а закончилось все представлением будущего с ориентацией на заказчика и качество. Особая роль менеджера состояла в том, чтобы вдохновить отдел предпринимательским духом, "установив" внутренние механизмы рынка, развития более сильных особенностей портфеля заказов и заботы о клиенте. Он начал свою речь так:

> Такими мы были, пытались заставить людей действовать, продвигаться вперед. Это походило на бег наперегонки со связанными ногами. Что бы мы не предпринимали, это должно было пройти комиссию. Требовалось 4 месяца, чтобы решить, кто будет этим заниматься, 5 месяцев для того, чтобы договориться о дате встречи, и 6 месяцев, чтобы условиться о месте встречи ... А потом мы шли туда, а комната для встречи была уже кем-то заказана! [Смех] Это правда! Однажды мне пришлось убеждать Стива и его команду сократить их встречу на 30 минут – самые трудные переговоры, которые я когда-либо вел!

[1] Ackroyd и Thomson, 1999; Gabriel, 2000

Перед тем как продолжить читать, ответьте на следующие вопросы:

1. Как вы думаете, почему менеджер начал свою речь с этой истории?
2. Какие эмоции у вас вызывает эта история?
3. Какие различия между героями предыдущей истории (шутники) и этой, а именно в цели, аудитории и роли главного героя?

Мы интерпретируем эту историю следующим образом. История начинается с ретроспепективного взгляда в прошлое и описывает действующее лицо как вынужденного использовать сложные метафоры (см. главу 3). Влияние бюрократических структур проиллюстрировано комично (4 месяца, 5 месяцев, 6 месяцев; переговоры со "злодеем" Стивом), и высмеяна неэффективность системы (комната заказана дважды). Присутствует намек на героизм (в столкновении со Стивом), хотя преуменьшенный. Эта эпическая история – одна из тех, где говорящий/герой подчеркивает свою деятельность и достижения, такие, как преодоление волокиты раздражающего бюрократического аппарата[1].

Эта история – часть официальной речи, то есть, отрепетированное и подготовленное совместное событие с общими ценностями и обманчивыми значениями (см. главу 5 о **жанре).** В этом смысле, историю используют как косвенный и ненавязчивый метод управления (см. главу 8). Один из пунктов истории позже может быть использован как подготовительная основа для формирования антибюрократической повестки дня – более гибкой и сосредоточенной на клиентах. Таким образом, историю можно рассматривать как часть ненавязчивого искусства идеологической обработки с помощью убеждения, которая предоставляет аудитории возможность отождествлять себя с героем, вдохновляет подражать его поведению, разделять его ценности. Способ управления – косвенный, а не прямой, возможно управление сотрудниками изнутри – для того чтобы завладеть их сердцами и умами. Так как история была частью речи, которая, в свою очередь, была частью более крупного события, ее можно интерпретировать как попытку управлять корпоративной культурой, внушая соответствующие ценности посредством юмористического рассказа о "плохом прошлом". В этом смысле история стала неотъемлемой частью контроля ценностей и систем значения. Однако наша интерпретация предыдущих историй показывает – история может включать элемент *вне менеджмента*, где значение воспринимается с сомнением. Это происходит вне поля зрения менеджмента и искусных ораторов. Здесь люди, как индивидуально, так и в группах, вовлечены в спонтанную и субъективную деятельность. Они *переинтерпретируют*, *пере-определяют* и *пере-формируют* формальные истории или события. Эти истории "зависают" между удовольствием и контролем, эмоциональностью и рациональностью, поскольку они не полностью подтверждены и переформатированы.

[1] Bowles, 1989; Gabriel, 2000

Таблица 4.2. Сравнение трех историй

	История Клода	*История шутников*	*История менеджера*
Главный герой/ роль	Преподаватель – аспирант/жертва	Шутники/ антигерои, восстание	Менеджер/герой
Эмоция	Ностальгия, отчуждение	Воинственность	Преодоление неприятности
Цель	Сравнение и уход от угнетающего настоящего	Развлечение, сопротивление	Наставление, развлечение, контроль ценностей

Тропы	Метафорическая	Шутка, сатира	Метонимическая (прошлое, настоящее, будущее)
Значение	Представить символический аргумент "против"	Существование независимой контркультуры	Культура менеджмента

Аудитория создает значения

В процессе повествования истории – будь это богатая и фрагментарная история – возникают динамические отношения между рассказчиком и аудиторией. Если истории – это "хранилища" значений, то значение создается не только рассказчиком, но и – возможно, в большей степени – аудиторией. Так же, как и при использовании метафоры (см. главу 3), рассказчик имеет очень незначительный контроль над реакцией аудитории на историю, будь это немедленная реакция во время повествования истории или более поздняя реакция, когда история может быть сильно скорректирована, исправлена, переинтерпретирована или даже отвергнута. Слушатели истории об успехе менеджера могли вежливо смеяться во время самого рассказа, но после празднования они могут очень сильно высмеивать и отрицать его попытки управлять ценностями[1]. Историю шутников можно интерпретировать как реальные попытки противостоять излишнему бюрократизму или, иначе, как ребяческое упрямство. Значение истории зависит от позиции аудитории. Тот, кому приходилось принимать сложные финансовые решения, может симпатизировать менеджеру-администратору и осудить непрофессиональное поведение шутников. Рассказы Клода можно оценить как идеализацию прошлого, как "празднование" трансформационной силы обучения или как луч красоты в сером мире. Таким образом,

[1] Hoepfl, 1993; Tietze, 1998

значение истории динамично и может измениться во времени или быть объектом системы убеждений группы. Таким образом, системы полисемичны, то есть, могут иметь несколько значений.

Несколько основных принципов историй

- Восприятие истории зависит от идеологических предположений об ее аудитории.
- Истинность истории оценивается относительно существующих убеждений определенного социального коллектива.
- Истории являются и уникальными, и в то же время общими. Через процессы интерпретации они "выходят за пределы" своей уникальности, приобретая более глубокое символическое значение.

Когда мы слушаем историю, мы "переступаем" наше недоверие, то есть, позволяем рассказчику использовать поэтическую "свободу" приукрасить рассказ, преувеличить некоторые стороны, изобразить в общих чертах подробности ситуации. Если мы становимся свидетелями физической борьбы между группой людей, то, вероятно, пытаемся предоставить детальный и описательный рассказ полиции (рапорт). Рассказ, который услышат наши друзья, вероятно, будет менее описательным и детальным, но более живым, оценочным и интересным. Здесь мы расскажем другую историю. В нашей культуре мы привыкли доверять рапортам, потому что они кажутся нам объективными и основанными на фактах (см. роль и функцию жанра в главе 5). Кроме всего прочего, мы считаем, что всегда можем пойти и проверить факты самостоятельно. Ведь как мы можем безоговорочно верить истории, которая, с одной стороны, основана на фактах, но с другой – открыто и намеренно "играет" этими фак-

тами, искажает одни, "стирает" другие, использует поэтические инструменты как часть нарративного процесса? Отчасти мы верим в историю, если она соответствует нашим собственным убеждениям и системе ценностей. В этом случае аудитория готова "переступить" недоверие к ней и стать частью повествования истории. Как только аудитория "восстанавливает" свое недоверие, повествование историй становится почти невозможно. Рассказчики предлагают интерпретации, которые слушатели "могут проверить, представляя их в собственном воображении и определяя, работают они или нет. Если определенная интерпретация *резонирует* (соотносится) с представлениями аудитории, то аудитория может принять ее или, наоборот, отклонить или изменить интерпретацию", если она не соответствует[1].

Резонирует история с аудиторией или нет – зависит от того, соответствует ли она системам убеждений и ценностей аудитории, а также ее опыту. Однако, чтобы аудитория приняла историю как *истинную*, история должна иметь символическую ценность. Так, история шутников, история менеджера и история Клода, кроме того, что они основаны на фактических, уникальных эпизодах или событиях, несут в себе и более глубокую символическую истину. История Клода связана с отдельным учебным семестром, однако ее значение выходит за пределы ее уникальности во времени и пространстве, она приобретает символическое значение. История шутников – это отдельная, уникальная шутка над администрацией, но она *резонирует* с более глубоким значением состояния жизни в бюрократии в целом. История менеджера состоит из отдельных узнаваемых событий и тоже содержит символическую истину о неэффективности бюрократии. Таким образом, истории связаны с уникальным и особым *"здесь и сейчас"*, но их значение выходит за

[1] Gabriel, 2000, 43

временные и пространственные границы и делает их в высшей степени символичными. Вероятнее всего аудитория примет историю в том случае, если она будет и уникальна, и в то же время обобщаема.

- Аудитория скорее расценит истории как правдивые, если поймет их символическую ценность.
- Истории – это предмет интерпретационной работы аудитории.
- Значение, которое приписывают историям, только отчасти контролируется рассказчиком.
- Истории одновременно и уникальны/специфичны, и символичны/универсальны.
- Истории оцениваются относительно убеждений и ценностей социальных сообществ.

Организационные истории можно собрать и/или выявить для того, чтобы изучить культурные процессы, отразить эмоциональное состояние организационной жизни, исследовать специфическое и универсальное создание значения внутри идеологических систем убеждений.

Наши примеры показывают, как анализ историй может помочь высветить и понять ностальгическую конструкцию прошлого, установить расхождение во мнениях и процессах культурного изменения – которые, по существу, являются эмоциональными процессами. Таким образом, интерпретация историй открывает доступ к эмоциональной сфере организационной жизни.

Индуктивное понимание организаций через истории включает:

- Взгляд на социальные реалии как на конструктивные: агенты одновременно *и* формируют свои социальные миры через свои истории и рассказы, *и* формируются через истории, разделяемые сообществом;

- Работу со "значением", а не стремление обнаружить правду;
- Принятие и конфронтацию с чьими-то чувствам, индивидуальными предположениями и предвзятыми идеями; и
- Готовность и способность исследователя рассматривать мир как полисемичный, и, следовательно, потенциально неопределенный.

Понимание организаций через истории – это приятный способ включиться в исследование систем значения. Хотя существует несколько технических решений, которые необходимо принять об исследовательском проекте, исследователи, которые используют истории в качестве инструментов исследования, не должны "исправлять записи" или "писать заключительную историю организации". Скорее, процесс исследования подразумевает вовлечение и столкновение эмоций исследователя, предвзятых предположений и систем ценностей.

Истории как часть менеджмента и процесса консультирования

Есть второе направление в применении концепта истории, которое особенно часто используют консультанты и менеджеры. Это дедуктивное использование историй в целях организационного развития. Так же, как и метафоры (см. главу 3), концепт историй можно использовать индуктивно, как ресурсы "с поля". Именно таким образом до сих пор мы и использовали истории в этой главе. Тем не менее, истории можно использовать и концептуально, как средства, которые применяют/навязывают организациям для достижения целей или для конструирования публичного имиджа (например, корпоративные истории). Эти подходы играют все более важную роль в управлении организациями (см. главу 8).

Смысл хорошей истории легко запомнить. Известные истории, которые стали частью коллективной мудрости в организационных исследованиях, – это, например, *Путь Hewlett-Paccard* или *история Быка Тейлора* и, конечно, *Банановое время*. Хорошая история запоминается легче и на более долгое время, чем отчет о фактах. В этом – ее исключительная сила как дидактического инструмента. "В большинстве своем успешные бизнесмены, в общем, не называют причины для совершенствования достижений, используя для этого абстрактные и общие принципы, они просто стараются хранить в своей памяти информацию в терминах нарратива. История, а не генерализованное обобщение – это посредник в представлении и передаче информации"[1]. Конечно, такое повествование историй применяют отдельные люди в определенных ситуациях и с определенными целями, используя нравоучительный потенциал историй. Часто, истории кодируют особые корпоративные ценности или кодексы поведения или являются частью конструкции "корпоративной истории", которая продвигает "социальное лицо" организации (см. главы 5 и 8). Кроме того, эти истории увеличивают и усиливают "корпоративное эго"[2], образ компании как автономного и стратегически предусмотрительного актора (в главе 5 о дискурсе и главе 8 о лидерстве мы приведем примеры корпоративных историй).

Знаете ли вы историю?

Можете ли вы дополнить деталями эти кратко представленные истории? Они требуют от вас весьма специфических скрытых знаний. Если они у вас есть, то задача легко выполнима. Если нет, то вы можете привлечь коллективное знание вашей груп-

[1] Baumeister и Newman, 1994, 676
[2] Salzer-Moerling, 1998

пы / знания, закодированные в книгах / воплощенные в поведении вашего преподавателя.

1 Бык Тейлора
2 Путь Hewlett-Paccard
3 Банановое время

Чтобы упростить задчу: для первого и второго примеров, обратитесь к книге А. Хащински и Баченен (2001) «Организационное поведение» (Введение в текст); для третьего примера - к книге Д. Роя (1960) «Банановое время: удовлетворенность работой и информационное взаимодействие» (Человеческие организации): 18(2): 156-168

Авторы школы корпоративной культуры, в особенности, Питерс и Уотерман, Питерс и Остин или Дил и Кеннеди[1] – искусные риторики. В своих книгах они предлагают полезные примеры того, как научиться аргументировать свое мнение, используя истории и другие средства убеждения. Эти и другие нарративы передают множество историй о высоких достижениях, выполняя при этом конкретную задачу – они задают "траекторию" поведения, в том числе морального, показывая, что хорошо в менеджменте. Легкость в чтении, характерная для этих книг, в значительной степени обусловлена тем, насколько искусно автор использует истории, чтобы обосновать свою точку зрения. Комбинируя развлекательную и нравоучительную функции повествования историй, нарративы вдохновляют и убеждают. Действительно, искусство консультанта – это умение рассказать убедительную историю, интерпретируя прошлое и предлагая видение будущего, которое обеспечивает – используя оксюморон – безопасный вызов[2] (см. главу 8).

[1] Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1986; Deal & Kennedy, 1988
[2] Akin & Schultheiss, 1990; Clark & Salaman, 1996

Также все больше возрастает интерес к историям как к хранилищу знаний и к их повествованию как к процессу распространения знаний. В ранних работах одной из функций историй исследователи[1] считали распространение знаний среди участников организации. Значимость историй как когнитивных "хранилищ" в эпоху информации еще больше увеличивается в связи со стремлением представлять позицию быстро, кратко и ярко. Разделение организационных знаний считают основным конкурентным преимуществом. **Менеджмент знаний** – современное название для попыток категоризовать, систематизировать и сделать общими коллективное знание. Истории в этой вновь появившейся области одновременно и средство преобразования информации в знание, и "передатчик" созданных таким образом знаний[2].

В частности, крупные глобальные организации сталкиваются с проблемой аккумулирования комбинированных знаний гибкими, ориентированными на процесс, а не централизованными способами. Для этой цели некоторые компании формализовали системы менеджмента знаний, создав роли менеджмента знаний, банки данных, включая установку электронных средств для распространения знаний посредством историй по всей компании. Например, компания IBM создала веб-страницы историй, упрощающую распространение знания, то есть, организационное обучение.

Повествование историй во всемирной сети Интернет

Для историй о IBM – и о подобных компаниях – обратитесь на страницу интернета http://www.research.ibm.com/knowsoc/project_whystories.html

[1] Например, Wilkins, 1978; Wilkins & Martin, 1979
[2] Choo, 1998; Davenport & Prusak, 1998

Выберите время и просмотрите эти страницы

- Определите, какие истории используются?
- Почему и как их используют?

Другие компании о знатоки в использовании корпоративных историй – это Body Shop и Ikea. Их вебсайты предоставляют обширный материал для анализа того, как через применение историй конструируется публичный имидж (см. также Главу 9)

С этой точки зрения, организации могут использовать истории для организационного обучения, распространения знаний и в целях социального контроля. Истории можно использовать и в целях стратегического развития. Шоу и его коллеги[1] предлагают интересный пример, как 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Co) использует стратегическое повествование историй в целях бизнес-планирования. Они начинают свой рассказ следующим образом:

В 3M мы рассказываем истории. Каждый знает, что в самом начале акция 3M стоила на бирже столько же, сколько порция виски в местном баре Святого Павла. Мы рассказывали истории о том, как мы потерпели неудачу с нашими первыми абразивными продуктами, и истории о том, как мы изобрели клейкую ленту и наждачную бумагу Wetodry. Позже, мы рассказали историю об одном из наших ученых, который пел в хоре и мечтал о закладках, которые не будут выпадать из сборника церковных гимнов (псалтыря) – и позже создал самоклеющиеся листочки "Пост-ит".

Шоу и его коллеги показывают, как используют истории в 3M. Например, коммерческие представители обучаются "расписывать истории с помощью слов-картинок

[1] Shaw et al, 1998, 41

так, чтобы клиенты видели, как они могут преуспевать, используя продукцию 3M". Истории рассказывают и на церемониях вознаграждения служащих, чтобы объяснить, что именно произошло, и продемонстрировать значение события и определенного поведения. Таким образом, истории становятся основными в конструировании идентичности в качестве работника 3M. Шоу и его коллеги тоже рассказали историю, чтобы показать, как повествование историй получило развитие в 3M и стало частью подхода 3M к стратегическому планированию. В качестве примера они взяли Роберта Брулло, руководителя филиала и героя истории успеха, который продемонстрировал преимущества самобытности и упорства, индивидуальности в ситуации проблемы, которые привели к успешной адаптации стратегического процесса.

Сравните и выявите различия

Прочитайте полное исследование о 3M *(Harvard Business Review*, Шоу и его коллеги, 1998, май-июнь).

- Сравните и выявите различия между подходом "пулевой мишени" к стратегическому планированию и **нарративным подходом.**
- Очевидно, исследование показывает, что **нарративный подход** имеет преимущества. Как вы думаете, какими средствами это достигнуто?

Если истории используют как часть менеджмент-процесса, то такие проблемы стоят и перед академическим подходом к работе над историями и их необходимо учитывать. Таким образом, менеджеры и консультанты должны знать о полисемичном и неоднозначном характере мира организаций, что, используя истории, мы имеем дело со значением, а не с истиной. В частности, использование

истории в процессе управления влечет за собой понимание того:

- что аудитория интерпретирует все истории и что, в общем, это находится вне зоны менеджмент-контроля;
- что истории – это часть коллективного процесса создания значения и не принадлежат ни одному человеку, и ни одной группе, даже самой влиятельной;
- что нужно отказаться от всех заявлений о всемогуществе и всеведении.

Заключение

Несмотря на существующее непринятие метанарративов, у ученых и исследователей в области организаций, менеджеров и консультантов возник сильный интерес к нарративам, историям и их повествованию. Существуют разные определения историй и того, как они влияют, – мы сравнили их, используя понятия *богатые* и *фрагментарные* истории. Мы представили 3 (богатых) истории для того, чтобы исследовать некоторые функции и особенности повествования историй – оно полисемично, участвует в создании значения, выражает эмоциональную реальность и ценности. Это вызвало вопрос об использования истории как формы социального контроля. Мы показали, что значение историй и доверие к ним зависит от синхронного возникновения в памяти *уникального* и *универсального*, которое убеждает аудиторию "переступить" через свое недоверие и воспринять эмоциональный и символический оттенки истории.

Кроме того, мы кратко описали применение историй и их повествование в организационной среде. Также мы рассмотрели использование историй как индуктивных средств понимания и теоретического осмысления процесса создания организационного значения. Мы обсудили дедуктивное применение историй, при котором

историю используют главным образом консультанты и менеджеры, чтобы стимулировать процесс организационного обучения и стратегического развития, а также в целях социального контроля. Вопросы "Чьи истории были услышаны?" "Чьи были подавлены?" и "Чьи приняты во внимание?" подразумевают, что истории и их повествование подчиняются процессам власти и манипуляции. Эти идеи мы обсудим более подробно в главе 5 о беседе и главе 8 о лидерстве.

Глава 5

Понимание организаций через дискурс

В этой главе мы рассмотрим способы, как мы читаем и понимаем культурные тексты, используя концепты **жанра** и **дискурса**. Мы используем жанр для обозначения **формы** определенного текста, и дискурс, обращаясь к его **содержанию**. Мы признаем, что трудно определить различие между формой и содержанием – такое разграничение может показаться искусственным или, во всяком случае, существует множество пересечений этих понятий. Однако для этого вводного курса мы их разделили. Мы полагаем, что такое разделение делает эти довольно скользкие (изменчивые) понятия немного более понятными и поэтому более доступными.

До сих пор мы говорили о том, что нельзя рассматривать создание значения как чисто индивидуалистический или идиосинкразический процесс, и отдельный текст нельзя понимать как единичный случай отдельно от других текстов и контекстов. Мы характеризовали создание значения скорее как социальный и культурный в своей основе процесс. В частности, мы подчеркивали, что тексты нужно понимать как находящиеся в определенном

культурном контексте и что культурные знания важны во всех социальных взаимодействиях. Исходя из всего этого, возникает вопрос: как можно понять культурные знания, которыми люди наделяют определенные тексты и которые доносят тот смысл, с котором понимается текст. В этой главе мы используем концепции жанра и дискурса, чтобы понять культурные тексты, обеспечивая практическое объяснение того, как взаимодействие знаков формирует модели, на которых основано наше понимание.

В первом разделе мы представим идею **культурных фреймов** как метафор, чтобы разъяснить связь между текстами и их культурными контекстами. В следующих двух разделах мы обсудим концепты жанра и дискурса и объясним, как они функционируют в качестве фреймовых механизмов. Несмотря на то, что жанру уделяют очень мало внимания в организационной литературе, интерес к дискурсу и организации очень быстро растет. Основные вопросы и дискуссии, представленные в этой литературе, мы обсудим в последнем разделе главы.

Цели:

В этой главе мы:

- представим идею о культурных фреймах и культурной грамотности и изучим 2 важных механизма действия фрейма – жанр и дискурс;
- обсудим значимость (или отрицание) жанра в организационной теории;
- исследуем концепт дискурса и проанализируем основные споры, возникшие между комментаторами этой области, и
- обсудим способы использования дискурса в организационных исследованиях.

Фреймы

Как мы уже отмечали, мы не воспринимаем тексты отдельно и изолированно. При обсуждении метафор (см. главу 3) мы уже говорили о том, что, чтобы текст был понятным, в нем должны быть укоренившиеся и общепризнанные значения. Суть состоит в том, что мы понимаем культурные тексты – будь то язык, предметы или поведение – в терминах того, что мы уже о них знаем: их содержание, контексты, и то, что мы знаем о других **подобных** текстах. Таким образом, мы относимся к культурным текстам с определенными ожиданиями. Когда мы попадаем в новую для нас ситуацию, чтобы справиться с ней, мы используем знания о других подобных ситуациях. Основной в нашем обсуждении повествования историй была точка зрения, что промежуточным звеном между всем происходящим с нами служит культурное знание. Таким образом, наша компетентность в одних ситуациях позволяет нам понять и разобраться в других. Как объясняют Ширато и Йелль[1], "в определенном контексте представители культуры могут прогнозировать создаваемые значения". Они описывают эти неявные знания, знания о которых мы во многих случаях даже не подозреваем, как **культурную грамотность**.

Культурная грамотность

Ширато и Йелль определяют культурную грамотность как "знания о системе значений и возможность обговаривать и обсуждать эти системы в разных культурных контекстах". Они утверждают, что как разные люди мы имеем различную культурную грамотность, на которую мы постоянно опираемся, когда сталкиваемся с новыми текстами и ситуациями.

[1] Schirato & Yell, 2000, 53

В организациях культурная грамотность ее участников, их знание неявных и явных "правил" (включая ценности, отношения, нормы и т. д.) позволяет им комфортно работать в определенных условиях. И наоборот, вновь прибывший в организацию сотрудник со знанием других организаций и с другой культурной грамотностью может чувствовать себя потерянным и неуверенным. В исследовании Коэн изменения карьеры одна из респондентов так описывала свой опыт начала работы в новой организации: "Я просто не знала, чего от меня ожидают, потому что мне никто ничего не объяснил до конца. Я постоянно чувствовала себя так, будто нахожусь перед дисциплинарной комиссией за нарушение какого-то правила, но я понятия не имела какого".

Подумайте о какой-либо организации, которую вы хорошо знаете.

- Есть ли там люди, которых вы могли бы описать как культурно грамотных? Почему?
- Есть ли там члены, которых вы считаете не такими грамотными? Как вы это объясняете?
- Можете ли вы вспомнить ситуацию, когда вы чувствовали себя культурно грамотными, и ситуацию, когда вы чувствовали себя неграмотным?

Важно, что культурная грамотность – это не то, чего человек достигает в изоляции от других. На самом деле, весь смысл культурных знаний состоит в том, что они превосходят личность, люди функционируют в социальном мире (хотя, конечно, коллективы могут быть очень разными). Следовательно, приобретение культурной грамотности – это процесс изучения и участия в общих системах значения.

Некоторые исследователи относятся к этим системам общих значений как к **фреймам**. Мы считаем, что это хорошая метафора для понимания различных **хранилищ**

знания, которые мы используем для понимания определенного коммуникативного события или текста. Когда мы сталкиваемся с новой ситуацией, мы используем существующие у нас фреймы, чтобы ее понять. Таким образом, мы не рассматриваем новую ситуацию как преграду – абсолютно неизвестный стимул, а воспринимаем ее в терминах вещей, о которых уже знаем. Соответственно, фреймы обеспечивают нас структурами для понимания.

Использование культурных фреймов

Когда мы смотрим фильм, читаем книгу или слушаем речь, мы интерпретируем текст на основе того, что мы уже знаем о подобных текстах (их контексты, авторы и т. д.). Например, в случае с фильмом мы привносим в текст наши знания о фильме, в общем, и о теме, в частности, а иногда о кинорежиссере или о главных героях.

Недавно мы посмотрели фильм Анг Ли *"Крадущийся тигр и затаившийся дракон"* (2000). Во многих смыслах это был очень необычный и оригинальный фильм, в котором сочетались элементы фильмов разнообразных жанров, включая фильмы кун-фу, любовные истории и феминистское кино. Из-за этого мы интерпретировали его, опираясь на предшествующие знания этих стилей. Плюс ко всему, мы уже видели предыдущий фильм Анг Ли *"Ледяной Шторм"* (1997), так что у нас были определенные ожидания к его новой работе. Таким образом, разные знания работают как "культурные фреймы", предоставляя нам способы доступа к созданию смысла для нового и совсем непохожего текста.

Конечно, иногда сформировавшиеся у нас фреймы не подходят идеально. В таких случаях процесс становления культурной грамотности – это разработка новых фреймов знаний.

Разрушение фреймов

В своих исследованиях мы часто сталкивались со случаями, когда в организации внедряли новые компьютерные системы, и из-за нехватки соответствующей подготовки люди сообщали, что чувствуют себя неумелыми и некомпетентными. Ведь компьютерный язык часто состоит из знакомых слов, но в совершенно новых значениях (рабочий стол, окно, домашняя страничка, память; см. также главу 9). Кроме того, здесь создаются совершенно новые слова и фразы (пиксель, сжатие диска, виртуальная память, ОЗУ и т. д.). Респонденты объяснили, что они не могли использовать существующие фреймы, чтобы понять новую систему. Действительно, попытка применить прошлые знания часто заканчивалась еще большей путаницей – и разочарованием.

Метафора фрейма помогает нам понять процесс создания значения как процесс, включенный в социальный и культурный контекст. Обсуждая значение шляпы-котелка Сабины в главе 2, Кундера, автор книги *"Невыносимая легкость бытия"*, объяснил: "каждый раз предмет влечет за собой новое значение, хотя все старые значения будут "звучать (как эхо среди других эхо) вместе с новыми""[1]. Таким образом, новые значения не могут просто стереть те, что были раньше. Скорее, каждое новое значение – это еще одна нить в запутанной, замысловатой и медленно плетущейся паутине. Это другой пример процесса **"чревовещания"**, который мы обсудили в главе 2.

Такой троп, как фрейм становится еще более полезным – более точным – если мы пытаемся разрушить его и рассмотреть разные виды фреймов и их подразумевания для создания значения. Жанр и дискурс – это 2 важных

[1] Kundera, 1984, 88

вида фреймов. Если дискурсу в организационных науках уделяли очень много внимания, понятие жанра, в основном, игнорировали. Мы же считаем, что оба могут быть действительно ценными аналитическими концептами и углубить дальнейшее понимание организаций.

Жанр

Жанры – это формы коммуникативной практики. Сюда относятся:

- Речь
- Наставление
- Интервью
- Неофициальное общение
- Презентация
- Переговоры по продажам
- Поэма
- Новелла (с под-жанрами, как: роман, триллер, фэнтези, ужас, реализм и т. д.)
- Флирт
- Дискуссии
- Переговоры
- Оценочные беседы
- Встречи
- Распоряжения
- Шутки
- Электронные сообщения

Концепт жанра не относится к тексту, как к таковому. Скорее, он относится к его форме или типу "встречи с текстом". Как объясняют социальные семиологи Ходж и Кресс[1]: жанры – это "типичные формы текста, которые соединяют признаки "производителя" текста, потребителя, тему, средство передачи, образ действия и ситуацию". То

[1] Hodge & Kress, 1988, 7

есть, в каждом из вышеперечисленных жанров существует определенный свод правил и социальных отношений. Мы вряд ли когда-либо открыто это обсуждаем. Но наша легкость в использовании этих разных жанров показывает, что мы знаем об их существовании. Если взять в качестве примера рабочую встречу, то видно, что она организована в соответствии с определенным перечнем правил – явных и неявных – которые определяют взаимодействие людей: кто может говорить, когда, как, с кем и на какие темы. Эти правила определяют, у кого есть власть и кто подчиняются этой власти. Если некоторые правила могут быть общими, то другие только специфичными для данной конкретной организации или отдела. То есть, если во многих случаях встречами руководит председатель, следующий установленной повестке дня, тем не менее, правила относительной формальности или неформальности, степень, в которой участники могут отклоняться от этой повестки дня, степень открытости и вероятность консенсуса или конфликта – варьируют в зависимости от определенного контекста. Действительно важный аспект культурной грамотности – это понимание тонких вариаций в способах действия разных жанров. Хотя многие из этих правил не сформулированы, они становятся очевидны, когда кто-то их нарушает. Иногда люди нарушают правила жанра намеренно, как акт разрушения или сопротивления, или даже для того, чтобы привлечь внимание. Тем не менее, это может произойти и непреднамеренно. На самом деле, каждый из нас троих может вспомнить неловкие случаи, когда мы невольно нарушили эти правила жанра.

Знание правил игры

Совсем недавно, приспособившись к среде в бизнес-школах и освоив дресс-код бизнес/менеджмент-конференций, молодая преподаватель попыта-

лась все сделать правильно, готовясь к конференции по организационной эстетике. Она одела темно синий классический брючный костюм, с симпатичной брошью на отвороте, накрасила ногти и т. д. и, немного опоздав, прибыла на конференцию. Когда она вошла в конференц-зал, то к своему ужасу обнаружила, что все были одеты обычно, со вкусом и откровенно небрежно. К тому же, ее блестящая презентация – подготовленная в Power Point (которую от нее могли ожидать студенты MBA (магистр делового администрирования)) – показалась всем чересчур официальной и деловой. Она плохо прошла по сравнению с импровизированными, похожими на представления стилями других докладчиков. Она чувствовала себя неудобно и рано уехала.

- Выберите 3 жанра, перечисленных в начале раздела.
- Для каждого определите ключевые социальные отношения и любые неявные или явные правила, которые предопределяют способ реализации действий.
- Постарайтесь придумать примеры намеренного и ненамеренного нарушения правил.
- Каковы последствия нарушения для каждого из жанров?

Таким образом, каждый жанр кодирует "определенные отношения между группами участников". Тем не менее, это не означает, что разграничение между жанрами неизменны и что эти модели отношений необходимо рассматривать как постоянные или детерминированные. Во-первых, некоторые жанры более четкие и сильнее отличаются от других. Например, правила, определяющие социальные взаимоотношения в университетской аудитории во время лекции, определены очень четко и редко оспариваются или рассматриваются как двусмысленные. В самом деле, нарушение правила этого жанра (если

профессор придет на сессию в пижаме или студент неожиданно встанет и начнет петь) будет слишком явным. Однако, что касается рабочих электронных писем, то они постоянно меняются – в зависимости от отправителя, получателя, стиля, содержания и контекста. Действительно интересно наблюдать за тем, как электронные письма становятся более общепринятыми и правила превращаются в систематизированные и формализованные (см. главу 9). Сегодня многие организации стремятся регулировать работу посредством развития стратегии работы с электронными письмами.

Во-вторых, жанры часто совпадают. Это может происходить неявно. Например, на встречах, собеседованиях и презентациях можно встретить элементы дискуссии, а оценочные беседы могут содержать элементы переговоров. Но это также может происходить и эксплицитно (недвусмысленно), например, в политической речи, когда разговорный жанр эффективно используют для создания эмоциональной связи между выступающим и аудиторией.

Смешанные жанры

В своей книге о *Новом труде*, Фэркло[1] описывает, как Тони Блэр в своей речи после смерти Принцессы Дианы эффективно совместил разговорный и политический жанры:

> Я чувствую себя, как и все сейчас в нашей стране – крайне опустошенным. Наши мысли и молитвы сейчас с семьей Принцессы Дианы – в частности с ее двумя сыновьями – мы сочувствуем им всем сердцем. Сейчас мы, наша нация, Великобритания, находимся в состоянии шока, траура, чрезвычайно тягостного (мучительного) для нас горя.

[1] Fairclough, 2000, 7

В результате получилось и эмоционально заряженное, и подобающее государственному деятелю обращение.

Хотя мы видим на примере, который привели выше, что смешанный жанр Тони Блэра уместен и действительно очень эффективен, в то же время такое совпадение жанров может вызвать сомнение и неопределенность. Это как в случае с пьесой Дэвида Мамета, *Олинна*[1], где студентка университета заявила про сексуальные домогательства профессора, а тот в свою очередь стал отрицать обвинения. То, что профессор рассматривал как нормальное поведение преподавателя, студентка интерпретировала как попытку обольщения. Драма разворачивается вокруг конфликта между различными взглядами на эти жанры.

И, наконец, хотя жанры можно рассматривать как формирующие способ коммуникации, они не определяют наше взаимодействие. Скорее, они конструируются социально и, как таковые, постоянно воспроизводятся, пересматриваются или преобразуются через социальную практику. Другими словами, хотя то, как группа исторически проводила свои встречи, может предоставить фрейм для текущей практики, этот фрейм, конечно же, может быть разрушен и, в конечном итоге, изменен.

Жанры предоставляют нам знания об определенных типах социальной практики и включенных в них правилах и отношениях. Так как мы понимаем, как работают жанры, мы способны действовать как культурно компетентные и грамотные социальные акторы. Любопытно, что, несмотря на увеличение литературы по языку и организациям, жанры редко рассматривают непосредственно и прямо. Тем не менее, для студентов, исследователей и менеджеров, которые стремятся лучше понять организации,

[1] David Mamet, Oleana, 1992

мы представляем жанр как очень ценное аналитическое средство, раскрывающее правила и социальные отношения в определенной социальной деятельности и связывающее текст с более широким социальным контекстом.

Определение жанров

Ниже мы приведем 4 текста. Ответьте на следующие вопросы для каждого текста:

- Каков его жанр и как вы его определили?
- Каковы правила этого жанра? Как они заданы?
- Какие люди традиционно включены в этот жанр и какие у них отношения?
- Легко ли определить этот жанр? Можете ли вы придумать какой-нибудь пример, где может возникнуть путаница или двусмысленность?

1 В 04:08 вечера 1/30/01 +0000, вы написали:
Дорогая Лаура,
>>Я только что заметила, что на следующей неделе мы обе должны проводить занятия у аспирантов. Можно ли сделать так, чтобы я пошла на утренние занятия, а не на дневные? (Я должна быть на встрече совета факультета во вторник вечером, но если я не смогу прийти, мир не рухнет!)
>>Дай мне знать. Спасибо!
>>С наилучшими пожеланиями. Джон

2 Я намерен сделать следующие шаги на пути к возрождению нашей страны. Процветание распространится на всю Британию...

Я премьер-министр и, значит, обязан быть главным "слушателем" общественного мнения. После событий этих двух недель неудивительно, что правительство потерпело поражение. Это произошло при мне, и я ответственен за это. И, да, некоторые вещи мы сделали неправильно...

3 Извините за отсутствие
Доктор Р. Робсон
Доктор П. Б. Шах
Госпожа Н. Эббс
Доктор Дж. Лингард
15.1 Детали предыдущей встречи
15.1.1 Детали с 15-ого собрания персонала фирмы приняты в виде точной записи
15.2 Приглашаем новых сотрудников с материалами для доклада директору
15.2.1 Государственная служба радиовещания приветствует доктора Г. Барнетта, госпожу Эмори и доктора Й. Роланда в департаменте.

4 Ладно. Первое, о чем я хотел бы вас спросить, это, что вас первоначально привлекает в этой должности.
– Ну, как вы прочтете в моем резюме, в 1999 году я закончил аспирантуру и с тех пор работал научным сотрудником, разрабатывал сети в проекте ECPK. Но по истечении месяца проект закрыли, и я ищу место, где бы смог продолжить исследования и преподавать. Мне кажется, здесь я смогу делать и то, и другое.
– Тогда не могли бы вы рассказать мне больше о ваших исследовательских проектах на данных момент.
– Да, как вы увидите в моем перечне публикаций...

Дискурсы

Дискурсы, как и жанры, можно понимать как фреймовые инструменты, системы разделяемых значений, которые мы используем для осмысления культурных текстов. Однако если жанры используют для соотнесения с определенными типами текста, дискурсы имеют отношение к их теме. Как говорил Фэркло:

Дискурсы, в общем, соотносятся с такими измерениями текста, которые традиционно обсуждали в терминах "содержания"..."темы", "предмета обсуждения" и т. д. Существует серьезная причина использовать именно термин "дискурс", а не эти традиционные термины: дискурс – это особый способ конструирования содержания, и этот концепт отличается от своих "предшественников" тем, что подчеркивает что содержание или предмет обсуждения – области знаний – только «пакуют» тексты в опосредующую форму особых конструкций.

Рассмотрим пример из романа Пата Бейкера *"Другой Мир"*[1]: беседа между Джорди, ветераном Первой мировой войны, и его внуком. Джорди очень болен, он то и дело попадает в больницу. Двое мужчин обсуждают и пытаются понять новую привычку Джорди гулять по ночам.

"Это все таблетки", – говорит Джорди. "Я никогда их не любил".
Не таблетки виноваты, и они оба знают это, но так или иначе больница "подбросила" в некотором роде тему, на которую они могут поговорить.

В этом примере, "больница" определяет то, как Джорди и его внук могут поговорить о ночной активности старика. Блуждания Джорди приписаны лекарствам, которые он принимает – его доктор категорически отрицает, что эти блуждания могут быть связаны с его военным опытом или воспоминаниями, которые преследовали старика до дня его смерти. Точно так же, те, кто пишут о дискурсе и организации, считают, что дискурсы определяют то, как мы думаем, говорим и действуем внутри и вне рабочих контекстов. Словами Баркера, такие дискурсы "предписывают определенную беседу", которая может произойти между нами. Создавая способы, которыми мы смотрим на мир, дискурсы влияют на наши действия.

[1] Pat Barker, Another World, 1998

Изменение дискурсов, изменение поведения. Пассажиры, пациенты и студенты – или потребители?

Авторы книг об организации и культуре считают, что в современном контексте потребитель занимает центральное место, "подобен богу" и "триумфален"[1]. В основе потребительской культуры господствующее положение занимает дискурс о рынке. Таким образом, мы наблюдаем процесс переименования пассажиров, пациентов и студентов в **потребителей**. Действительно, каждый в своем университете, мы все трое участвовали в острых спорах, где наши коллеги выражали свои (иногда очень противоречивые) взгляды на то, что в контексте высшего образования означает ориентация на потребителя: они говорили о переименовании студентов в потребителей, о последствиях этого для процесса обучения/преподавания, о нашей роли как экспертов и о практике академического убеждения. Как заявил недавно один из наших студентов MBA:

> Сейчас мы потребители или клиенты, но не студенты. И это означает, что у нас есть определенные права и ожидания, с которыми вам придется иметь дело. Теперь вам надо вести себя по-другому. Принимая во внимание, что это время я не работаю, этот курс в сумме стоил мне X фунтов. Я ожидаю, нечто ценное за эти деньги.

Как может повлиять этот потребительский дискурс на:

- Отношения между учителями и учениками?
- На практику, включающую порядок подготовки курса, распространение, определение стоимости и обратную связь?
- Представление об академической экспертизе?
- Академические исследования (особенно в терминах того, ЧТО изучать)?

[1] Gabriel & Lang, 1995, 1

Концепт дискурса определяется бесчисленным количеством способов – от повседневных представлений на уровне здравого смысла до крайне специфических, академических определений, отражающих некоторые теоретические позиции. В самом деле, корни этого термина можно найти в лингвистике, когнитивной психологии, социологии, постструктурализме и теории литературы[1]. В организационной теории концепт дискурса был принят гораздо позже и в его применении в этой области прослеживаются более ранние корни этих дисциплин. В эклектическом использовании дискурса в теории организации есть одновременно и преимущества, и недостатки. С одной стороны, его междисциплинарный контекст обеспечивает огромное богатство и аналитический потенциал. Однако отсутствие консенсуса может привести к определенным опасениям относительно его применения в принципе – из-за боязни использовать его некорректно.

Мишель Фуко

Французский историк и философ Мишель Фуко был очень влиятельной фигурой в развитии идей о дискурсе. Работа Фуко была крайне абстрактной и касалась способов конструирования знания посредством дискурсивной (основанной на умозаключении) практики. Говоря вообще, эту работу можно разделить на 2 фазы. В первой фазе, которую часто описывают как его "археологическую работу"[2], он занимался исследованием того, как различные типы дискурса устанавливают правила для конституирования областей знания. Фуко указывает на 2 важных открытия, сделанных в этой фазе: первое, это мысль о том, что дискурс формирует социальную жизнь –

[1] Potter, 1997
[2] Foucault, 1972

конституирует субъекты и объекты знания, так же, как и социальные отношения; второе, это позиция, что дискурсы взаимосвязаны. То есть, дискурсы – не отдельные сущности, а скорее определяются взаимосвязями с другими дискурсами (это отражает семиотический принцип значения как относительного).

Вторая фаза работы Фуко –"генеалогическая" и в первую очередь ассоциируется с *дисциплиной и наказанием*. В этой фазе Фуко интересовали отношения между властью, знаниями и языком. Власть, с этой точки зрения, – это основа всех социальных практик и процессов. Он утверждает, что власть не навязана определенными группами или коллективами; скорее, она генерируется "снизу", в таких институтах, как тюрьмы, школы и психиатрические клиники. В этом смысле, оценка власти включает то, что она становится узнаваемой – и язык является основным в этом процессе. Анализ власти обязательно включает исследование языка. Взгляд Фуко на социальные изменения как, по сути, дискурсивные связан с идеей – борьба за власть реализуется через дискурс, то есть, изменение дискурсивной практики – это центральный процесс для социальных изменений.

Подход Фуко внес значительный вклад в развитие организационной теории, и его стали применять в таких различных контекстах и публикациях, как управление человеческими ресурсами; стратегия, изменение организационной структуры, организационная идентичность, эмоции на работе и эмансипация[1]. Однако его работу подвергали и существенной критике. В частности, критики были не согласны с тем, что они называли детерминированным анализом дискурса Фуко и с его игнорированием индивидуальной агентивности, с его отрицанием социальных структур и с его чрезмерной абстрактностью и недостатком эмпирического обоснования[1].

Парадоксально, но Фуко известен одновременно и популяризацией концепта дискурса, и его мистификацией[2].

[1] Townley, 1994; Knights & Morgan, 1991; Cohen & Musson, 2000; Pritchard & Wilmott, 1997; Phillips & Hardy, 1997; Mangham & Overington, 1993; Parker, 2000

В этой книге мы используем определение Тони Уотсона, которое слабо связано с работой Фуко. Подход Уотсона очень важен для нашего исследования создания значения. Он описывает дискурс как:

> **Множество связанных между собой формулировок, понятий, терминов и выражений, которые конституируют то, как мы говорим или пишем об определенной проблеме. Таким образом, он задает структуру способа понимания и ответа на эту проблему… [дискурсы] функционируют как меню дискурсивных средств, которые используют различные социальные акторы различными способами в различных условиях для достижения определенных целей – будь то специфические цели, основанные на выгоде, или более общие, например, понять, что происходит в организации или что значит "быть менеджером".**

Так, например, есть юридический, медицинский, социалистический, бюрократический, предпринимательский, Христианский, Еврейский и Исламский дискурсы, которые систематически выражают различные убеждения и ценности определенных социальных институтов. Важно отметить, что дискурсы могут быть особо закодированными и регулируемыми, как в случае с юридическими, медицинскими и некоторыми религиозными дискурсами. Хотя другие дискурсы, такие, как феминизм, атеизм, ан-

[1] Fairclough, 1992; Layder, 1994; Reed, 1998, 2000
[2] Fairclough, 1992; Watson, 2000

тиглобализм или дискурс студентов университета отличаются этим значительно меньше.

Конкурирующие дискурсы в ZTC Ryland

Статья Уотсона основана на включенном исследовании в телекоммуникационной компании. Анализируя разговоры менеджеров, он выделил 2 основных дискурса: один – о "полномочии, умениях и росте", а другой – о "контроле, должностях и затратах". Уотсон обсуждает, как эти конфликтующие дискурсы влияют на идеи менеджеров о том, в чем заключается их работа, для чего и как ее лучше всего выполнять и в терминах долгосрочных бизнес-стратегий, и повседневной практики, и в социальных отношениях. Центральные вопросы в этих конкурирующих дискурсах – это власть и чье мнение сейчас наделено властью.

Анализ этих дискурсов иллюстрирует политическое измерение языка.

> Однако этот язык используется в тех контекстах, где есть борьба за власть, где есть победители и проигравшие. Интересы собственников вне ZTC – это постоянное получение прибыли от компании, и одновременно есть люди, которые продолжают терять работу в Ryland. Эти две вещи очень связаны.

Важно, что в свое определение Уотсон включил важную связь между мыслью и действием, подчеркивая идею о том, что дискурс задает структуру того, как мы понимаем и реагируем на вещи. Это соответствует точке зрения Фуко (мы приводили ранее) о том, что содержательные темы опосредованы. С этой точки зрения, любая область знания не может быть нейтральной. Наоборот, знания всегда конструируются или формируются в соответствии с определенной структурой. Так, предмет тюремной реформы можно было бы сконструировать в рамках юридического дискурса – и совсем по-другому в дискурсе социальной работы. Точно так же дискурсы Уотсона о "полномочии" и "контроле" будут иметь совсем другие значения для управления человеческими ресурсами и финансовыми процедурами. Знание, с этой точки зрения, не объективно и не произвольно. Скорее, оно сформировано определенным способом, отражающим "доминирующие ценности, нормы, верования и отношения власти". Здесь важный момент не в том, что в *ZTC* счастливо сосуществуют 2 доминирующих дискурса – скорее они конкурируют за власть и контроль. И на кону то, что станет общепринятым мнением о действительности и кто будет законным представителем этого мнения. Таким образом, отношения между властью и знанием очень важны для концепта дискурса, о котором мы здесь говорим.

Применение концепта "дискурс"

Идея о том, что знания опосредованы дискурсами, а отношения власти конструируются внутри дискурсов, в дальнейшем получила развитие в работе Джексона и Картера[1]. Они считали, что дискурсы определяют, **кто** может говорить, **о чем**, в **каких контекстах и стилях (как)** и **по какой причине** (как мы уже заметили ранее, этот критерий является основным и для жанра).

Дискурс в работе команды

Как мы уже отмечали в главе 3 о метафоре, за последние несколько лет дискурс о командной работе стал мощным ресурсом в таких разнообразных сферах, как здравоохранение, промышленность и

[1] Jackson & Carter, 2000, 66

финансовые услуги. Этот дискурс обычно характеризуется такими терминами, как полномочие, коллективизм, участие и сотрудничество – и сконструирован в оппозиции к "устаревшим" понятиям Тейлора о линейных процессах производства и индивидуальных усилиях[1].

Учитывая эту особенность, в следующем разделе мы используем этот дискурс, чтобы проиллюстрировать, как можно применить на практике результаты анализа Джексона и Картера.

Рассмотрим их утверждения детальнее. Во-первых Джексон и Картер утверждают, что "дискурс определяет, **кому** [мы делаем на этом ударение] позволено авторитетно говорить на определенную тему". В дискурсе о командной работе Бэлдри[2] поддерживает, что доминирующим в команде является не мнение работников, а мнение менеджеров: "Работа в коллективе..., если рассматривать ее с точки зрения менеджера, выполняет, по крайней мере, риторически, функцию разделения (и таким образом увеличения) рабочей нагрузки в период сокращений и нехватки персонала". В отличие от этого мнения менеджера, внештатные работник объясняет это так:

Хотя они и сидят в командах, на самом деле, это – не команда, потому что ты не чувствуешь, что каждый делает общее дело, наоборот, каждый тянет свою работу, и все находятся в одинаковой ситуации. Это нельзя назвать работой коллектива.

Тем не менее, в дискурсе о командной работе эти мнения остаются не замеченными. Другими словами, люди, которые находятся за пределами группы "спикеров", испытывают трудности с тем, чтобы сделать собственное

[1] Baldry et al., 1998, 168
[2] Baldry et al.,. 1998, 175

мнение общеизвестным. Таким образом, дискурсы включают вопросы о власти и статусе – о том, кто имеет право говорить (и таким образом может отстаивать свои собственные интересы), а кто не имеет.

Возвращаясь к вопросу – "**что?**", то есть к предмету дискурса, Кресс[1] разъясняет, что дискурсы "определяют, описывают и ограничивают, что можно говорить и что нельзя (а затем, что можно и чего нельзя делать)". В дискурсе работы в команде определенные люди конструируются как хорошие "командные игроки", а другие – нет. Также дискурс подразумевает приемлемые отношения, нормы, ценности и поведение и неприемлемые или девиантные. Для тех, кто не умеет демонстрировать свое участие в дискурсе (то есть, представлять себя как командных игроков), или тех, кто предпочитает противостоять или разрушать его, ставки могут быть высоки. Как продемонстрировала Титц в своей работе о высшем образовании, "предатели столкнулись, по меньшей мере, с перспективой отчуждения".

Сеннетт[2] предлагает противоположное мнение о дискурсе командной работы. Он не ожидает удовлетворения от сотрудничества и партнерства и полагает, что: "Работа в команде помещает нас в область "снижающейся поверхности", которая окружает нас на современных рабочих местах. Действительно, командная работа – это что-то из области трагедии, то, что превращает человеческие отношения в фарс". Однако это мнение редко слушают. Скорее, его заглушает подавляющий хор одобрения достижений в организации командной работы.

Возвращаясь к вопросу – "**где?**" и "**как?**" – Джексон и Картер утверждают, что дискурсы определяют то, "где находятся знания" и как они распространены. Некоторые могут предполагать, что в дискурсе командной рабо-

[1] Kress, 1985, 6-7
[2] Sennett, 1998, 106

ты важную роль играет социальное взаимодействие. Тем не менее, довольно парадоксально, но в своих исследованиях Бэлдри и его коллеги приходят к противоположному выводу. Хотя все члены команды в Финансовом банке сидят за одним длинным столом, тем не менее, они работают безостановочно, интенсивно и самостоятельно. Нет перерывов и возможности для командных бесед. Действительно, единственная возможность пообщаться была у них во время еженедельного командного информационного совещания (брифинга). Так как в другое время разговаривать было трудно, именно во время этих брифингов подробно рассматривались и обсуждались все командные вопросы. Здесь, идея о том, что дискурсы определяют, где и как говорят о тех или иных вещах, связана с понятием жанра, о котором мы говорили выше. Хотя Бэлдри и не исследовал эту сферу, командные встречи, на которые он ссылается, без сомнения подчиняются определенному формату и структуре. Быть хорошим командным игроком означает одобрение этих (возможно неписанных) правил и норм, выполнение собственной работы – в одиночку.

Наконец, Джексон и Картер утверждают, что в основе вопросов **кто, что, где** и **как** лежит вопрос **почему** мы разговариваем на определенные темы. В дискурсе командной работы повышение эффективности и продуктивности менеджмента можно рассматривать как подходящую мотивацию для развития рабочей команды, а создание более осведомленной, лучше "говорящей" рабочей силы – нет. Другой вопрос, который возникает, – это почему определенный дискурс становится особо резонирующим, значимым в определенное время. Возможно, эта особенность дискурса о командной работе может быть результатом меняющейся организационной практики, где сети и знания сетей, по-видимому, берут верх над индивидуальными знаниями[1]. Или, возможно, это можно отнести к крупномасштабной организационной реструктуризации, к преобладанию краткосрочных, временных структур и необходимости сделать много из малого[2]. Такой акцент на афилляции и коллективизме (даже вопреки исследованиям, показывающим, что это явно отсутствует и не следует из практики) обеспечивает ощущения безопасности и гармонии в неопределенном и разделенном мире.

Опосредованные знания

Исследование Джексона и Картера разъясняет наше мнение, что знания нельзя рассматривать как естественные и объективные. Наоборот, они опосредованы разными дискурсами, которые отражают интересы и ценности определенных групп и институтов. Однако, такие дискурсы настолько убедительны, что производят впечатление "правды".

Предпочтительные трактовки и трактовки "вразрез": разнообразие дискурсов

В своей превосходной критике дискурса корпоративной стратегии Найтс и Морган[3] отмечают, что, "эти эффекты правды настолько мощные, что нам чрезвычайно трудно отделить себя от такого представления. Может ли быть какой-либо другой взгляд на организации, кроме того, который основан на дискурсе о корпоративной стратегии?" Действительно, можно утверждать, что дискурс о командной работе – это ответвление подхода, связанного со стратегией.

Однако не стоит овеществлять концепт дискурса или утверждать, что дискурсы полностью детерминированы

[1] Sewell, 1998
[2] Sennett, 1998
[3] Knights & Morgan, 1991, 260

и их можно интерпретировать только одним способом. Найтс и Морган продолжают утверждать, что, несмотря на всю власть дискурса:

> Если мы взглянем на это в более продолжительной перспективе, мы сможем увидеть, что существуют альтернативы дискурсу о стратегии. Например, очевидно, что есть группы и в менеджменте, и в более широкой организационном группе, которые не приемлют дискурс о стратегии как таковой. Некоторые менеджеры могу быть приверженцами своего рода предпринимательской идеологии, в которой соответствие требованиям стратегического плана "спущенного сверху" является анафемой. Другие могут отклонять кредenталистскую идеологию (идеологию, где отправная точка – это полномочия), предпочитая концентрироваться на опыте или инстинктах. В то же врем, другие менеджеры могут быть приверженцами традиционного способа выполнения задач, который не нужно подтверждать "стратегией". На более низких уровнях организации мы, вероятно, столкнемся с массовым безразличием или даже цинизмом в отношении способа использования дискурса о стратегии в менеджменте.

Цель науки и ее процесс: взгляд "сверху" и "снизу"

В двух фрагментах, представленных ниже, обсуждаются цель и процесс научного исследования. Первый – это отрывок из Правительственного официального документа 1993 года о науке и технологиях – "Реализация нашего Потенциала". Второй – это фрагмент из интервью с ученым-исследователем государственного сектора экономики.

Понимание и применение науки – основа процветания современных наций... История Великобритании продемонстрировала тесную связь между свободной торговлей, применением науки к продаваемым продуктам и национальным процветанием. Индустриальная революция, которая сыграла такую большую роль в создании современного мира, стала возможной благодаря нашим великим инженерам XVIII и XIX ст. В мире, где существует еще более жесткое соперничество, уроки истории крайне ценны... Таким образом, науке необходимо правительство и государственные средства. Решение правительства, когда оно финансирует науку как следует, состоит в том, чтобы определить, где установить баланс между свободой ученых следовать их собственным желаниям и любопытству и управлением большими суммами государственного финансирования для достижения... национального процветания и улучшения качества жизни.

В данный момент я пытаюсь "отбиться" от Правительственного официального документа, потому что я не очень верю в официальные документы. Я всегда очень сильно боялся, что это будет иметь тот эффект, который сейчас имеет. Тебя постоянно будут подталкивать к получению краткосрочной выгоды из того, что ты делаешь, и я лично считаю, что мы рискуем попасть в "средневековье" науки, если не будем с этим осторожны. Это необходимость постоянно оправдывать себя, пытаясь убедить людей, что работа, которую ты выполняешь, ценна для какой-нибудь государственной цели, независимо от того является она таковой или нет... Когда составляли этот официальный документ, я очень решительно доказывал, что мы должны рассматривать науку как культурную деятельность, как искусство, в котором время от времени есть ощутимая польза, которую нельзя предугадать. Нельзя было предугадать, что в двад-

цатых годах кто-то, сидя в комнате, предложит гейзенберговский принцип неопределенности, что приведет к созданию компьютеров и Бог знает к чему. Сейчас Гейзенбергу никто не дал бы денег. Вы можете только представить себе комитет по предоставлению материальной поддержки – "О да, господин Гейзенберг, вы не знаете, где это будет, что это будет и когда это будет". Безумие. В большинстве случаев ученые не знают, к чему приведут их исследования. Люди не понимают важность своих исследований, и эта важность остается неясной еще долгое время. Самая острая проблема – это то, что фундаментальная наука имеет последствия на 50 лет вперед, а что мы делаем сейчас – мы подавляем ее. Мы играем в краткосрочную игру.

- Можете ли вы использовать концепт дискурса, чтобы объяснить разные мнения, представленные здесь?
- Постарайтесь применить анализ Картера и Джексона – **кто, что, как и где** – к тому, как формируется наука внутри дискурсов, которые вы определили.
- Можете ли вы придумать примеры других дискурсов, которые конструируют знание другим способом?

В разделе о жанре мы говорили о том, что, несмотря на то, что наша грамотность в разных жанрах задает структуру способов того, как мы осмысливаем социальную практику, мы не должны рассматривать жанр как **детерминирующий** наше понимание или участие в разных социальных ситуациях. Такой же вопрос возник по отношению к дискурсу. Как мы отмечали ранее, работа Фуко добавила "огоньку" в жаркие споры о статусе дискурса в конструировании социального мира[1].

[1] Chia, 2000; Grant et al., 1998; Reed, 2000

Жаркий спор

Некоторые ученые видят проблему в тенденции Фуко сводить всю социальную жизнь к дискурсу. В своей язвительной критике Рид приводит доводы:

> Дискурс получает онтологическое и методологическое первенство в мире Фуко, потому что он задает стратегии и правила, по которым мы можем говорить и влиять на объекты... [Это] очень сложно, если не невозможно уйти от "Фуко-лэнда". Мы избегаем железной клетки бюрократической рационализации Вебера и непреложных законов капиталистического развития Маркса только для того, чтобы нас поймали в ловушку, в которую на самом деле мы сами себя заманили. В дисциплинарном обществе Фуко, где мы становимся пленниками тотального мира организаций, мы не играем никакой сознательной или активной роли в его создании.

Однако другие авторы считают – совсем необязательно, что акцент на дискурсе как на конституировании социальной реальности приводит к позиции, что все есть дискурс. Более того, совсем необязательно, что приведенная выше критика основана на неполном понимании Фуко[1].

Хотя этот спор неразрешим, в этой главе мы не стремимся представить определенное "правильное" понимание Фуко. То, что действительно важно – это разъяснить нашу позицию по отношению к статусу дискурса. Здесь полезно будет исследование Мамби и Клера[2]. С их точки зрения:

> **Организации существуют только потому, что их члены создают их посредством дискурса. Это не означает, что**

[1] Chia, 2000

[2] Mumby & Clair, 1997, 181

организации – это лишь "сплошной" дискурс. Скорее, дискурс – это основное средство, с помощью которого члены организации создают гармоничную социальную реальность, придающую смысл тому, кто они есть.

Здесь мы снова имеем дело с понятием дискурса как структурирующего механизма. Однако, несмотря на то, что дискурсы играют действительно важную роль в создании паттернов понимания, которые мы принимаем и применяем к нашим социальным итеракциям, тем не менее, мы не ограничены и не детерминированы какими-либо конкретными дискурсами. Скорее, как и в случае с жанром, люди могут – и они это делают – разрушать эти фреймы (структуры), оспаривать традиционные взгляды и вводить новые значения и социальные практики. Возвращаясь к фильму Анг Ли *"Крадущийся тигр и затаившийся дракон"*, мы говорили о том, что наше понимание этого фильма отчасти было сформировано нашим знанием фильмов про кун-фу, другими словами – дискурсом кун-фу. Этот дискурс традиционно включает мускулистых, молодых юго-восточных, азиатских мужчин, дерущихся на улицах – часто за честь, обычно за власть и иногда за женщину. Брюс Ли, конечно, самый типичный герой кун-фу. То что делает Анг Ли в *"Крадущемся тигре и затаившемся драконе"* должно сломать этот доминирующий дискурс, смешав его с другими дискурсами о любви, работе и свободе, и представить нам другую, феминистскую альтернативу.

Здесь полезны концепты **предпочитаемых трактовок** и **трактовок "вразрез".** Хотя в любой момент определенные спорные фреймы могут оказаться доминирующими, это не означает, что они искоренили все другие интерпретации. Скорее, как утверждают Найтс и Морган в большом отрывке, приведенном выше, люди могут и будут сопротивляться. Они могут использовать различные,

противоположные оппозиционные структуры знаний, трактуя "вразрез", реконструируя доминирующие дискурсы и обсуждая свои взгляды в контексте своих собственных обстоятельств.

Дискурсы о предпринимательстве

В своем исследовании дискурсов о предпринимательстве, Коэн и Массон[1] обнаружили доминирующую интерпретацию этого дискурса, которую выражали правительственные чиновники и бизнес-лидеры и частично кодировали ее в изменениях политики занятости и в тренинговых инициативах. В этой "предпочитаемой трактовке" были скрытые правила о том, кто был включен и кто был исключен, о том, какие типы организаций и рабочие практики были приемлемы и т. д. Однако их эмпирическая работа среди (a) женщин-предпринимателей и (b) медиков-практиков показала, что люди не придерживались этих доминирующих предписаний в обязательном порядке.

На вопросы о предпринимательстве женщины отвечали очень по-разному, независимо от того, считали они себя предпринимателями или нет. Кто-то строго идентифицировал себя так: "думаю, что предприниматель – это кто-то, кто максимально использует то, что доступно и умеет строить успешный бизнес"... Поразмыслив, я могу сказать, что да, я – предприниматель". Другие рассматривали это как что-то отталкивающее: "Это тот, кто наступает на ноги другим... скупердяй, продукт 1980-ых".

Интересно объяснение одной женщины, как наши оценки подобных терминов меняются со временем. Когда в начале 1980-ых кто-то обратился к ней, как к предпринимателю, она сказала, что была "... в ужасе.

[1] Cohen & Musson, 2000

Мне казалось, что это самое плохое, что только можно сказать". Но во время интервью (в 1996 году) она заявила, что теперь она "... носит этот ярлык с гордостью. Это здорово! Я – предприниматель, и я думаю, это замечательно!"

Эти социологические исследования продемонстрировали, как люди трактуют события "вразрез", конструируя дискурс о предпринимательстве по-разному в зависимости от определенных контекстов и событий.

Использование концепта "дискурс" в организационном анализе

Как мы уже говорили, нельзя рассматривать дискурс как нечто унитарное, а скорее, как разнообразное и изменчивое. В нашем собственном исследовании в качестве отправной точки мы взяли идею полисемичности дискурсов и использовали концепт дискурса двумя основными способами. Первое, мы считаем, что очень полезно в течение некоторого времени проследить артикуляцию определенного дискурса во мнениях различных членов организации и одного человека. Наше исследование дискурса предприятия, представленное выше – это пример такого подхода, иллюстрирующий, что доминирующие и подчиненные трактовки могут существовать и существуют. Тем не менее, важно то, что показали наши данные – отношения между доминирующими и подчиненными интерпретациями не постоянны, а находятся в постоянном "напряжении" и обсуждении.

Второе, исследователи могут изучать отношения между дискурсами. Как мы отмечали раньше (особенно при обсуждении работы Уотсона о ZTC Ryland), дискурсы не работают изолированно. Наоборот, как считает Грант[1]:

[1] Grant et Al, 1998, 7

"организация" состоит из разнообразия дискурсов... Потенциально, это допускает существование множества "организационных реальностей, которые могут накладываться и проникать друг в друга"". Таким образом, исследователи организаций могут изучать дискурсы не только по отношению к людям, которые их используют, но и в терминах других дискурсов. Семиотический взгляд на язык как *относительный* – фундаментальный для этого подхода. В этом смысле дискурсы приобретают свое значение, *пересекаясь* с другими дискурсами. Это хорошо проиллюстрировала Коэн в исследованиях научных институтов, в которых дискурс менеджмента был сконструирован в оппозиции дискурсу о хорошей науке. И точно так же в работе Массон клинический дискурс рассматривали как оппозицию дискурсу о менеджменте малого бизнеса.

Однако **относительный** не всегда означает **оппозиционный.** Дискурс также может приобретать свое значение через **колонизацию** других дискурсов. Это ярко проиллюстрировано в случае с дискурсом о предприятии. Как утверждает Дю Гей[1], этот дискурс отчасти можно понять относительно того, что до него "разрешающая и анти-предпринимательская культура, которую продвигали социально-демократические институты с 1949 года". В процессе присвоения других дискурсов, таких, как дискурс о превосходстве и качестве, предпринимательский дискурс стал приемлемым и понятным людям из разных слоев общества. Интересно, что в 2001 году мы уже могли утверждать, что дискурс о предпринимательстве теперь вытеснен (или колонизирован) дискурсами о командной работе, партнерстве и сотрудничестве. Таким образом, дискурсы борются за признание и господство, иногда сталкиваясь, накладываясь и зачастую конкурируя – существуя в динамической иерархии, которая мо-

[1] Du Gay, 1991, 45

жет изменяться в зависимости от места и времени. Анализ этих отношений может стать полезным инструментом для прояснения напряженности и проблем организационной жизни. Также он может стать способом, как участники организации могут понимать и действовать по отношению к этому.

Прочитайте следующий отрывок из рекламной листовки Body Shop

- Идентифицируйте ключевые дискурсы, артикулированные в этом тексте.
- Как бы вы могли описать их отношения друг с другом (конкурирующие, дополняющие, доминирующие/подчиненные)?
- Можете ли вы придумать какие-либо другие интерпретации этих дискурсов, которые могли бы сделать участники организации?
- Что нам говорит анализ этих дискурсов об организации?

Из речи *"Жены председателя правления"*:

> Когда я оглядываюсь назад, на 20 лет разветвленного бизнеса внутри гигантской косметической индустрии, я улыбаюсь. Какими же ненормальными мы были! Это же был абсурд иметь только 5 видов каждого продукта. Это было абсурдно упаковывать продукты в дешевые бутылки. Это абсурд назвать магазин Body Shop, соседствуя при этом с похоронным бюро в Брайтоне. Как же абсурдно это все было! Но, как сказал старый добрый Альберт Эйнштейн, "Если сначала идея не абсурдна, то она безнадежна"... Сегодня мы менее ненормальные, но продолжаем бросать вызов...
>
> Так что, этот бизнес необычный. Давайте отпразднуем это вместе, еще более укрепившись в позиции сопротивления обыденности.

На соседней странице над фото Аниты Роддик написаны следующие утверждения:

- 20 лет выслушивания Мэм: "Делай настоящую работу"
- 12 лет попыток влезть в костюм в тонкую полоску, пошитый на динозавра
- 30 лет кампаний за социальные изменения
- 53 года деградации окружения
- Четверть века я провела в спорах со стариком
- Училась заниматься бизнесом Американским способом, Японским способом, трудным способом... всеми способами
- 17 раз вокруг света за один год
- 20 лет попыток пошутить на собрании членов правления
- Постоянные попытки заставить прессу писать то, что я говорю
- Целая жизнь в поисках указателей в мире, где их нет

Рассмотрите основные дискурсы в работе в организации, которую вы хорошо знаете. Что показывает этот анализ о напряжении и проблемах, с которыми сталкивается эта организация?

Заключение

В этой главе мы использовали понятие *структурирующих механизмов* для исследования культурного знания, которое люди используют для понимания культурных текстов, информируя нас о способах того, как они понимают тексты и, соответственно, действуют по отношению к ним. Как 2 важных структурирующих механизма мы представили понятия жанра и дискурса. Определяя жанр как форму общения, мы утверждаем, что в жанрах закодированы определенные культурные пра-

вила и социальные отношения, которые обусловливают то, какой смысл мы придаем социальной практике. Однако наше представление о жанре не детерминистское. Скорее, мы подчеркиваем динамизм этого концепта, высвечивая, в частности, наложение жанров и способность социальных акторов подвергать сомнению и низвергать устоявшиеся жанры.

Концепт дискурса мы используем для описания способов того, как люди говорят об определенном содержании или темах. Мы считаем, что дискурсы выражают убеждения и ценности определенного института или темы и информируют о способе обсуждения этой темы, о том, кто говорит, в каких контекстах и по какой причине. Однако мы не считаем дискурс – как и жанр – полностью детерминированным. Хотя мы и не пытаемся приуменьшить власть дискурса или доминирование определенных интерпретаций, но все же мы утверждаем, что люди могут – и делают так – трактовать "вразрез", перестраивая дискурсы в соответствии со своим личным жизненным опытом и обстоятельствами. В конце мы предлагаем некоторые идеи о том, как можно использовать понятие дискурса в организационном анализе.

И в заключение. Мы рассматриваем и жанр, и дискурс как структурирующие механизмы, связывая культурные тексты с более широкими социальными контекстами. Жанры – это типы коммуникативной практики и подразумевают определенные наборы правил и социальных отношений. Однако различия между жанрами неясны и не выдерживают критики; скорее они сильно накладываются друг на друга. Дискурсы мы рассматриваем как способ говорить об определенном вопросе, отражающий определенные институциональные ценности и убеждения – они определяют то, о чем говорят, кто говорит, как и в каких контекстах, с какой целью. Исследователи используют концепт дискурса двумя основными способами: прослеживая то, как один дискурс используют различные участники организации, и исследуя отношения между дискурсами. Важно, что ни жанры, ни дискурсы не являются постоянными или совершенно детерминированными – оба воспроизводятся и преобразуются через социальную практику.

Глава 6

Язык, культура, значение

В этой главе мы будем исходить из того, что культуры – это системы значений и поэтому их можно исследовать в семиотической структуре. Мы считаем, что социальные реальности формируются через одновременное существование и взаимодействие нескольких культурных систем. В этой главе мы обсудим концепт лингвистического детерминизма и лингвистической относительности, за которыми последует обсуждение тем и вопросов межкультурных отношений. Здесь мы определим роль английского языка как коммуникативного средства, роль и функцию невербальной коммуникации и порассуждаем об "этноцентризме" как основном барьере в межкультурной коммуникации.

Цели:

В этой главе мы:

- дадим определение культуре в терминах семиотики;
- исследуем взаимосвязь языка и культуры;
- обсудим и оценим роль и влияние английского языка как основного коммуникативного средства в международных отношениях;

- изучим природу и роль невербальной коммуникации и
- дадим определение и рассмотрим *этноцентризм* как основной барьер для эффективной коммуникации.

Культуры как сети значений

Существует множество разнообразных определений и взглядов на то, что такое культура. Например, теория организации принимает концепцию об организационной культуре как одну из основных идей и разрабатывает множество подходов и альтернативных точек зрения на нее[1]. Наше представление о культурах в корне связано с семиотическим подходом к культурам как к системам значений. Антрополог Клиффорд Гиртц в классической серии очерков о культуре предлагает следующую трактовку:

Культура = сеть значений

Понимание культуры, которого я придерживаюсь, ... по существу семиотическое. ... Вместе с Максом Вебером мы считаем, что человек – это животное, "запутавшееся" в сетях значений, которые он сам и сплел. Я считаю, что культура – и есть эти сети. И поэтому ее изучение – это не экспериментальная наука в поисках закона, а интерпретативная наука в поисках значения.

Гиртц описывает сущность культуры как сети значений.

Эта книга во многих отношениях написана с целью оказать практическое содействие распутыванию этих сетей и пробуждению понимания, что мы сами одновременно и вплетаем нити в эти сети, и "повисаем" в них (см. главу 1).

Эту же традицию развивает индустриальный социолог Тони Уотсон. Уотсон определяет культуру как "Систему

[1] Brown, 1998; Eisenberg & Riley, 2001

значений, которую разделяют члены человеческих групп и которая определяет, что хорошо, а что плохо, правильно и неправильно, и как участники группы должны думать и вести себя". Культура – это "означающая система", через которую сообщается, устанавливается и воспроизводится социальный порядок. Уотсон изучал культуру определенной профессиональной группы – менеджеров – в организации Великобритании. Он показал, что менеджмент находится в постоянном поиске идентичности и значения этой идентичности.

Книга Шнайдера и Барсоукс[1] *"Менеджмент через культуру"* – это пример частично семиотического подхода к пониманию разных национальных культур. Например, слово **менеджмент** несет разные значения в зависимости от культурного контекста. Простое использование этого слова в разных культурных контекстах не столько беспроблемно, как может показаться, поскольку различия в значении размываются за счет использования одного и того же означающего (см. главу 2). Например, в Соединенных Штатах у менеджеров есть определенное положение в обществе: "Представители этого класса [менеджмент] имеют высокий статус, и многие американские мальчики и девочки стремятся его иметь. В Соединенных Штатах менеджер – это культурный герой"[2]. Система ценностей, престиж и роли, которые ассоциируются со значениями **менеджмент** и **менеджер,** не соответствуют значениям в других культурах. В Германии от менеджеров ожидают, что они будут экспертами и мастерами высшего класса в своей области, как в практике, так и в теории. Во Франции концепт и практику менеджмента определяет интеллект и рациональный анализ.

[1] Schneider & Barsoux, 1997
[2] Hofstede, 1993, 81

Сравните и сопоставьте

"Менеджмент добивается выполнения работы с помощью людей".
"Менеджмент развивает людей с помощью работы".

- Какие скрытые посылки заключены в этих двух определениях?
- Можете ли вы отнести их к различным культурным структурам?

Язык и культура

Мы рассматриваем значение, культуру и язык как внутренне связанные понятия. Агар[1] заимствовал термин **языковая культура,** чтобы выразить неразрывность языка, культуры и значения. Связующие звенья между языком, культурой и значением исследовали и раньше, в XX веке. Важный вклад в понимание динамики между языком и культурой сделали антрополог и лингвист Бенджамин Ли Уорф и Эдвард Сепир. Их труды и работы содержат множество очерков, стихотворений, книг, статей, но свою известность они получили благодаря так называемой **гипотезе Сепира-Уорфа** или **лингвистическому детерминизму**[2]. Лингвистический детерминизм предполагает, что языковая среда, в которой человек вырос, задает то, как человек воспринимает мир, как он о нем думает и как он его осознает. Это перекликается с детерминистским взглядом Фуко на дискурс, который мы обсудили в главе 5.

Уорф и Сепир работали с индейцами Хопи в Нью-Йорке и резервациях. В частности, Уорф много писал об языке индейцев Хопи и утверждал, что язык Хопи – это "веч-

[1] Agar, 1994
[2] Whorf, 1956

ный" язык, в этом языке нет понятия "время". Краткое и весьма полезное описание его основных идей можно найти у Агара. Индейцы Хопи не рассматривают время как вещь или материю, которую можно измерить, подсчитать, или разделить на единицы. Соответственно, такие выражения, как "время – деньги", "не трать мое время", "увидимся на следующей неделе", не имели бы для них смысла. Также действия, основанные на попытках сохранить время, или книги об управлении временем они считают неразумными, ненужными и невозможными. Уорф утверждал, что носители американского английского и английского Хопи живут в разных мирах. Агар, ссылаясь на Уорфа, говорит об этом так: "Американский пыхтит в своем мире часов и календарей, Хопи – в мире событий, которые происходят".

Другой язык – другой мир

Реальный мир, по большей части бессознательно, построен на языковых привычках группы. Не существует двух настоль сильно похожих языков, чтобы они могли представлять одну и ту же социальную реальность. Миры, в которых живут разные общества, являются отдельными мирами, а не просто одним и тем же миром с разными ярлыками[1].

Конечно, лингвистический детерминизм порождает вопросы о том, может ли человек на самом деле вырваться из уз собственного языка и его концептуальной конструкции мира. С этой точки зрения, язык подобен тюрьме, в которую заключен человек. В "сетевой" метафоре (в начале главы) человек пассивно "подвешен" в сетях значения, которые затвердели и стали жесткими конструкциями.

[1] Sapir, 1949, 161

Более слабая версия лингвистического детерминизма известна как **лингвистическая относительность**. С этой точки зрения, язык "формирует привычные модели познания, мышления и речи во время изучения его грамматики и лексики. Но это не обязательно тюрьма"[1]. Лингвистическую относительность можно связать и с метафорой архитектуры комнаты. Язык – это как удобная комната, которую мы хорошо знаем. Поэтому мы можем в ней маневрировать, быстро находить свои свитера и носки и чувствовать, что все находится под нашим контролем. Уход из этой удобной зоны всегда подразумевает небольшую первоначальную дезориентацию, замешательство и даже дискомфорт, но затем может привести к ценным открытиям.

Лингвистический детерминизм и лингвистическая относительность

Лингвистический детерминизм = Язык, как тюрьма
Лингвистическая относительность = Язык, как удобная комната

Антропология и этнография предоставляют бесконечное количество примеров в поддержку важности лингвистической относительности для понимания социальных реальностей в различных культурных контекстах.

Множество слов...[2]

Хинди:	есть несколько слов обозначающих "дядю" и "тетю" (самый старший брат отца и матери, самый младший брат отца и матери и т. д.)

[1] Agar, 1994, 18
[2] Все примеры взяты у Samorvar & Porter, 2001

Навахо:	Язык отражает понятие движущейся и постоянно меняющейся Вселенной. Навахо не сказали бы "кто-то одевается", а "кто-то движется в одежду" – или "кто-то молод", а "кто-то движется недавно".
Сами:	(Кируна/Швеция) насчитывает пятьсот слов для описания снега и несколько тысяч для северного оленя. Например, одно слово описывает "где в одном месте копал и ел северный олень и потом ушел, так что бесполезно туда идти".
Немецкий:	как известно, в нем больше слов, чем в других языках для выражения чувства "печали".

Эти слова формируют определенный взгляд на мир: кто есть кто в нем, как люди относятся к другим людям, как эти отношения урегулированы и что значит правильно себя вести. Различные слова, существующие в языке Хинди для определенных социальных отношений, позволяют Хинди воспринимать нюансы, которые остаются незаметными и непостижимыми для человека из другой культуры, буквально и метафорически.

Концепт лингвистической относительности можно использовать, чтобы объяснить, почему возникают недоразумения между людьми из разных культур. Даже если люди говорят на одном языке (в международных контактах преимущественно на английском), возможно, они по-прежнему остаются в комфортных зонах собственных систем значений. Например, понятие **"мозговой штурм"** часто используют для обозначения порыва творчества и создания новых идей. Зачастую такой подход срабатывает. Однако на нашем опыте общения с группами иностранных студентов мы обнаружили, что "мозговой штурм" для разных людей означает разное. Например, немецкие студенты воспринимают это понятие как возможность продемонстрировать свои знания и образованность. Британские студенты часто считают, что это возможность блеснуть остроумием. Малазийские студенты понимают выражение "мозговой штурм" в его подлинном значении, но чувствуют себя дискомфортно в отношении связанной с этим словом практики. Они сомневаются в ее действенности как средства формирования идей.

Мультикультуральные слова

Путешествия, международный бизнес и электронные средства коммуникации делают возможным и вполне вероятным взаимодействие людей разного происхождения и из разных культурных сред. Безусловно, такими культурными средами являются национальные и региональные. Они включают профессиональную, рабочую, социальную, расовую принадлежность, пол, возраст и т. д. Они и определяют культурную компетентность, о которой мы говорили в главе 5. Вместе они формируют сложную и богатую структуру, внутри которой люди общаются и формируют множество мнений о знаках, символах и манере поведения. Современные общества и организации состоят из людей, которые очень сильно отличаются по своему демографическому профилю и социальному происхождению. Сосуществование с более интегрированными обществами, рынками и глобализацией бизнеса приводит к тому, что людям чаще приходится иметь дело с похожими и отличающимися людьми. Таким образом, глобальные изменения в политике, экономике и перемещении людей по миру ощущаются в ежедневной практике. В бизнес-контексте это означает, что компаниям необходимо стать более культурно подготовленными. Например, как, когда и где провести первую встречу с потенциальным бизнес-партнером, приветствие, вручение подарков, темп и стиль переговоров

и установление социального доверия – все это части организационной культурной программы. Это же касается и культурно обусловленных функциональных подходов (таких, как маркетинг, управление персоналом и т. д.).

Об это много написано – но очень немногие книги на эту тему касаются сути и исследуют лежащие в основе посылки о поведении и поступках, которые и составляют культурную компетентность. Однако мы утверждаем, что в межкультурных отношениях ранее обособленные "системы значения" вступают в контакт друг с другом. В таких межкультурных контактах восприимчивость и способность интерпретировать значение, заключенное в поведении, символике и вещах другого человека становится решающей для установления и сохранения значимых отношений.

Значение, в таком случае, меняется в соответствии с культурным контекстом. **Национальный контекст** обеспечивает основной контекст для таких систем значения. Например, бизнес-практика обмена визитными карточками несет одновременно и функциональную, и символическую ценность. Однако в некоторых культурах символическая ценность визитных карточек гораздо более важна, чем в других. Далее в тексте в качестве примера мы представим следующую историю.

О визитных карточках и оскорблениях[1]

Этикет Мейши: *Мейши* – это визитная карточка, важная часть любых бизнес-отношений в Японии. *Мейши* нужно обменяться перед тем, как начинать общение и вести дела. При обмене карточками придерживаются определенных правил: первым из двух людей предлагает карточку более молодой, держа ее в обеих руках лицевой стороной вверх, так, чтобы получатель мог ее прочесть. Карточку предлагают, говоря вежливые слова. Затем получатель предлагает свою *мейши*. Карточки оцениваются по дороговизне и структуре бумаги, утонченности дизайна, неуловимой зашифрованной информации о роли и положении каждого отдельного человека. *Мейши* – это продолжение ее владельца.

История: Мистера Танака, яркого политика, корреспондента журнала и социального кутилу, выбрали губернатором Нагано японской префектуры. Благодаря своему известному имени он завел нескольких друзей в бюрократических коридорах префектурных офисов. Мистеру Фудзи, начальнику конторы, не нравились пьянки, развратность и склонность к реформам мистера Танака. Однако личная критики была немыслима. Вместо этого, мистер Фудзи отказался брать у мистера Танака *мейши* при первой встрече. При настойчивом требовании мистера Танака мистер Фудзи принял *мейши* – но затем сложил ее.

Электронные письма и факсы о таком оскорблении разошлись за один час, многие требовали отставки мистера Фудзи. История распространилась во все национальные газеты. Мистер Фудзи был вынужден извиниться и заявить об отставке. Но мистер Танака не принял ее, до тех пор, пока все государственные служащие префектуры не объединились. Ходили слухи, что мистер Танака отнесся к мистеру Фудзи со сдержанным уважением – его (Фудзи) крайняя грубость показала, что он никчемный дурак.

[1] Газета *The Independent* от 1 ноября 2000 года, адаптировано Ричардом Ллойдом Пэрри из газеты *The Asian Times*

Соответствующую интерпретацию этой истории с *мейши* необходимо искать в культурном контексте, в котором визитные карточки несут важную социальную ценность. Эта социальная ценность находится гораздо глубже, чем ценность или значение, которое придают обмену визит-

ными карточками в Западных странах. На Западе скорее распространен функциональный подход. Однако простое наблюдение за обменом визитными карточками, то есть, за поведением, совсем необязательно объяснит, как было нанесено оскорбление. Это можно понять только, если посмотреть глубже, выйти за пределы внешнего поведения, на саму систему значения, на которой основано поведение. Культуры, как утверждает Гирдхэм[1], более сильно дифференцированы на основе **глубоких культур**, которые означают "лежащие в основе ценности, мировоззрения и способы социальной организации".

В этой истории значение такого предмета, как "визитная карточка", передает нюанс, который в других культурах не так явно выражен. С этим предметом связаны протокол поведения, положение в иерархии, социальный этикет. Эта история показывает также, что человек может влиять, что сети значения плетет сам человек и, таким образом, может изменить значение.

Таблица 6.1. Вежливость с точки зрения немцев и англичан[2]

	Взгляд немцев	*Взгляд англичан*
Ценность	Разговор основан на уважении.	Разговор подразумевает дружелюбность.
Темы разговора	Противоречивые темы (например, политика) можно обсуждать, потому что таким образом вы уважаете интеллект и мнение другого участника разговора. Сплетни считаются слишком низкими.	Для поддержания дружеской обстановки противоречивых тем избегают. Слишком серьезные дискуссии считаются невежливыми.
Заведенный порядок	Высокая формализация: формальные приветствия (пожатие рук), использование титулов, официальное обращение (Гер, Фрау); официальная форма "Вы".	Низкая формализация: употребление имени (без фамилии), непринужденная беседа, добродушное подшучивание.
Стиль	Может быть очень прямым, прямое обсуждение (конструктивная критика).	Может содержать намеки, скрытый смысл.
Юмор	Выражается при личных беседах. На публике он может обидеть партнера по беседе.	Используется более широко; снимает социальные различия; делает отношения более ровными.

[1] Guirdham, 1998, 59

2 Из собственного опыта авторов

Мы – люди, и поэтому, вероятно, большую часть времени мы взаимодействуем с другими людьми из той же национальной культуры. Взаимодействие с семьей и друзьями, коллегами по работе, подчиненными, начальниками, профессиональными консультантами, докторами, учителями, продавцами и другом-энтузиастом – это часть нашей повседневной жизни. Помимо этого существуют также межкультурные отношения. Большинство таких отношений стали частью нашего повседневного опыта, некоторые же отношения требуют более обдуманного и более активного взаимодействия. Когда мы идем по магазинам, обычно мы имеем дело с продавцами, этот жанр или контекст диктует нам следование культурным сценариям (или дискурсам, которые мы обсуждали в главе 5), которые мы уже знаем. Когда мы взаимодействуем с другими профессиональными группами, докторами или учителями, мы также используем легко узнаваемые и повторяющиеся модели. Однако во многих случаях сценарии или дискурсы этих жанров подвержены изменению, и мы больше не можем привычно предписывать то, как взаимодействовать друг с другом. Например, пациен-

тов сегодня часто называют **клиентами** или **покупателям**, имеющими право на хорошее обслуживание, которое обеспечивают служащие. Такое переименование – это нечто большее, чем простая смена ярлыка, она предполагает изменение позиций, того, что значит быть пациентом, доктором или консультантом, и как эти двое должны взаимодействовать, какими должны быть их ожидания, как они должны разговаривать друг с другом и кто имеет большую власть при таких отношениях (см. главу 5).

Что "нормально"?

Следующий отрывок мы взяли из современного романа Ника Хорнби[1]. Главная героиня сталкивается со странным поведением мужа (например, он раздаривает все игрушки детей, приглашает незнакомцев на воскресный обед). Она говорит ему:

> Ты превращаешь наших детей в чудаков. Пожалуйста, не говори, что все остальные тоже странные, я прошу тебя, не говори так, пожалуйста, пожалуйста. Потому что это ведь не правда? Это не может быть правдой, иначе слово "странный" ничего бы не значило.
> (Но тогда странно не желать смотреть передачу "Кто хочет стать миллионером?", когда все остальные смотрят? Странно считать "Биг-Мак" съедобным, когда миллионы людей почти ничего другого не едят?) Ага: нет, это не потому, что я могу нарисовать один круг в другом – круг вокруг моего определенного почтового округа – и занять место в большинстве, а не в меньшинстве. Я могу нарисовать единственный круг, включив людей, которые хотят отдать свой воскресный обед и выкинуть игрушки своих детей. Однако это был бы круг вокруг моего дома. Это мое определение странности. Это также быстро становится моим определением одиночества.

[1] Nick Hornby, 2001, 122

- Какова классовая принадлежность главной героини?
- Почему вы пришли к такой оценке?
- Как в этом тексте конструируется ее идентичность?
- Как конструируется "нормальность"?

Таким образом, многие повседневные отношения, межнациональные они ли или нет, вовлекают нас в "различные" культурные миры. В межкультурных отношениях значения, связанные с одной культурной системой, вступают в контакт со значениями из другой культурной среды. Хотя многие межкультурные отношения успешны, есть и неудачи, обусловленные неправильной коммуникацией и недоразумениями. Эти случаи связаны с различными интерпретативными системами, которые активизируются в процессе коммуникации. Например, лекторы и студенты обычно принадлежат к одной и той же организации, определенному университету или колледжу. Однако обеспечить студентам обратную связь об их успехах часто не так легко, потому что лекторы пользуются своим профессиональным дискурсом, которому студентам тяжело следовать. Такие комментарии, как "эта часть работы скорее описательная, чем аналитическая" могут быть очень содержательными для лектора, но намного менее содержательными для студента.

Неделя в жизни ...

Вспомните прошедшие 7 дней и свою деятельность, включая общение с другими людьми.

- Сколько различных контактов вы можете перечислить?
- Какие из них вы можете описать как **межкультурные** и почему?

Хотя национальность – важный маркер культуры человека, тем не менее, другие показатели, например, этнические – наследство, история и происхождение, предшествующие настоящей национальной принадлежности – социальный класс, возраст, пол, профессия, религия и степень дееспособности – обеспечивают источник культурной идентичности. Также политическая принадлежность, досуг, организационная, индустриальная и региональная или локальная идентичности добавляют сложностей к тому, как многие люди переживают свои реальности.

Сходства или различия?

Как вы думаете, сколько культурных сходств и/или различий имеют следующие пары людей?

- Американский ученый и венгерский ученый.
- Сотрудник магазина и менеджер – оба работают в одной и той же компании.
- Студент, изучающий бизнес и менеджмент, и студент, изучающий танцы в одном и том же университете.
- Восьмидесятилетний человек, бывший солдат Первой мировой войны, и восьмидесятилетний человек, бывший офицер Первой мировой войны.
- Тридцатилетняя немка из Франкфурта и тридцатилетняя немка из Халле.

Это упражнение предназначено для того, чтобы привлечь ваше внимание к существованию и взаимодействию нескольких культурных систем, для которых важна национальная культура. Тем не менее, возможно, например, что люди среднего класса по всему миру разделяют один и тот же набор ценностей и значений, независимо от национальных контекстов, который их объединяет и тем самым формирует специфическую культуру (см. главу 5).

В литературе по бизнесу и менеджменту особенно подчеркивают значимость национальных культур. Например, статьи Гирта Хофштеде[1], голландского исследователя менеджмента, известны за пределами научных кругов. Параметры культуры, которые он открыл в своих исследованиях, предоставляют различные оси (параметры) для категоризации национальных культур.

Параметры культуры

- **Индивидуализм – коллективизм:** степень, в которой индивидуальное поведение подвержено влиянию и определяется другими людьми. Степень, в которой *группу* рассматривают как более важную, чем отдельного человека, или наоборот.
- **Дистанция власти:** степень разделения людей, основанная на социальном статусе (эгалитаризм/иерархия).
- **Избегание неопределенности:** степень, в которой люди предпочитают избегать двусмысленности; способ преодоления неопределенности.
- **Маскулинность – феминность:** социальное значение того, кем человек родился – мужчиной или женщиной, и преимущество одной ориентации над другой.
- **Конфуцианский динамизм:** этот параметр был открыт в последнем исследовании – степень ориентации на краткосрочные и долгосрочные цели[2].

Хофштеде показал, что эти параметры необыкновенно устойчивы и остаются центральными для управления, практики менеджмента и бизнеса. Мы считаем публикации Хофштеде и других авторов[3] полезными, поскольку они по-

[1] Geert Hofstede, 1984, 1991
[2] Hofstede & Bond, 1998
[3] Например, Trompenaars, 1993

могают объяснить некоторые коммуникативные паттерны. Чен и Чунг[1] приводят примеры, как ценности конфуцианства продолжают влиять на коммуникативные процессы в организациях, такие, как деятельность по социализации, социально-эмоциональную коммуникацию на рабочем месте и решение конфликтов без конфронтации.

Конфуцианство

Конфуци или Кон Фу Ци (550-478 до н.э.) был китайским ученым. Позже, иезуиты латинизировали его имя, назвав его Конфуцием. В своих работах он предлагает правительство, основанное на морали и добродетели, а не на наследственной передаче власти. Он создал этико-моральную систему, предназначенную для управления всеми отношениями в семье, в обществе и государстве. Конфуцианство делает акцент на добродетели, бескорыстии, долге, тяжелом труде и соблюдении иерархии. В нем заложена коллективистская ценностная ориентация, которая направляет социальные отношения жизни на гармонию со Вселенной и согражданами, которой можно достичь через надлежащее поведение.

Эти ценности устанавливают стиль коммуникации, который подчеркивает групповую гармонию, сохранение доброго имени, сдержанность и избегание прямых, потенциально опасных заявлений. Вербальные стратегии включают комплименты и ритуалы приветствия, которые способствуют поддержанию хороших отношений. В конфуцианском представлении о коммуникации все части рассматриваются как те, которые направлены на развитие и поддержание социальных взаимоотношений через пробуждение общих убеждений. Концепция коммуникации, основанная на "победе в споре" или "открытом обсуждении" – это Западная концепция, она чужда Восточной культуре.

Интересное описание жизни китайской семьи в коммунистическом Китае, основанной на Конфуцианских ценностях, можно найти в автобиографической истории жизни Аделин Иен Ма *"Падающие листья"*[1].

[1] Chen & Chung, 1994

Однако мы бы порекомендовали воздержаться от применения культурных структур только одной нации, так как они приуменьшают характерный динамизм и сложность культур[2]. В них также не учитывается в достаточной мере агентивность человека, то есть, активное плетение сетей значений, а также роль интересов, власти и идеологии в конструировании и поддержке (бизнес) структур[3].

Межкультурные контакты

Межкультурные контакты происходят тогда, когда 2 человека или 2 группы из разных культурных контекстов встречаются и (пытаются) вступают в коммуникацию. Это означает, что они покидают комфортную комнату, комфортную зону. Согласно логике семиотики, если вы оставляете свою комфортную зону, то, по крайней мере, на мгновение вы ощущаете ее противоположность – дискомфорт, который является побочным эффектом встречи представителей разных систем значения.

В следующем разделе мы исследуем 3 вопроса о межкультурных контактах: английский язык как лингва-франка, особенно, в межкультурных контактах, роль невербальной коммуникации, как части культурных контактов и, в-третьих, роль культурной "слепоты" или, если выражаться техническим термином, **этноцетризма**.

[1] Adeline Yen Mah, *Fahling Leaves*, 1997
[2] Collier & Thomas, 1998; Tayeb, 1996
[3] Wilkinson, 1996

Многообразный мир – один язык?

По-видимому, коммуникация на английском языке – это идеальное решение всех причуд неизведанных культурных территорий. Теоретически, использование одного и того же языка создает площадку для игры, на которой все знакомы с правилами и находятся в равных условиях.

В терминах национальных и религиозных контактов, особенно в бизнес- и профессиональном контексте, английский язык является лингва-франка[1]. Сейчас, распространение английского языка ускоряется благодаря компьютерной индустрии, а также использованию электронных средств связи и Интернета (см. главу 9). Можно утверждать, что использование одного языка в межкультурных контактах должно сделать коммуникацию менее проблематичной и привести к коммуникативному сближению. Однако результаты исследования и опыт показывают, что это совсем не так. С какой стати каждый человек, который пользуется английским языком в целях коммуникации, фактически должен использовать те же культурные коды, системы значений и правила поведения? Гудиканст[2] утверждает, что в большинстве случаев, когда мы переводим слова иностранцев, мы используем свои собственные критерии – нашу собственную культурную компетентность. Другими словами, мы используем культурные посылки, которые нам известны, чтобы понять знаки, которые вполне возможно основываются на других посылках. Следовательно, часто происходит неэффективная коммуникация – мы не покидаем наши комфортные комнаты.

[1] Agar, 1994; Guy & Matlock, 1993; Hanson, 1995
[2] Gudykunst, 1998

Разделенные одним языком[1]

Во время войны в Корее британский бригадир сообщил о положении своих войск (Глоцестерцев) – Китайская коммунистическая пехота превосходила их 8 к 1 – американскому командованию объединенных сил ООН. Британский бригадир сделал это с типичной для британца логикой: "Мы в слегка щекотливом положении, сэр". Американский офицер понял это как: "У нас есть небольшие сложности и неудачи, но мы удерживаем оборону". В результате, им не послали ни подкрепления, ни приказа об отступлении.

Без дополнительной поддержки Глоцестерцы выстояли четыре дня, сдерживая войско из 30000 китайцев и убив из них 10000 из ручных пулеметов "Брэн". При отступлении более 500 британских военных были захвачены и отправлены в китайский лагерь военнопленных, 59 были убиты или пропали без вести, 39 бежали и 2 были награждены крестом Виктории за отвагу.

Сэра Энтони, тогда молодого адъютанта Глоцестерцев, схватили. Сейчас в свои 77 лет он говорит: "2 нации разговаривали на военном (языке) немного по-разному. Безусловно, это хороший пример старого выражения о том, что Британия и США – 2 нации, разделенные одним языком".

Мы совсем не оспариваем преимущества и распространение английского языка, как международного лингва-франка. Однако есть признаки (культурного) сопротивления, которое направлено на защиту языков и идентичность национальных и региональных культур. Например, французы яростно выступают против гегемонии английско-

[1] Guardian 14 April 2001, John Erzard, "Needless Battle Caused by Uncommon Language"

го языка. Французский язык насчитывает как минимум 3500 иностранных слов; многие из них – это английские слова, которые нельзя использовать в школах, в бюрократических институтах или компаниях[1]. Такое лингвистическое сопротивление касается не просто употребления определенных слов. Скорее, оно связано со значениями и образом жизни, которые кроются за этими словами (см. главу 2), с основой культурной идентичности.

Не только слова несут разное значение, которое зависит от культурного контекста. Это касается и символов, и артефактов, как вы увидите это из примера, представленного ниже.

Значение цветов?





- На рисунке изображены **роза** и **мак** (конечно, это не сами цветы, а только их изображение). Каково их символическое значение для Вас?
- Оба имеют высокую символическую ценность в разных культурах. Роза, вероятно, – наиболее универсальный и признанный символ, означающий романтическую любовь. Ее значение и значение, связанное с дарение роз, могут расшифровать люди в разных культурах. Роза стала, так сказать, **общекультурным символом**.
- Мак – это символ, специфический для конкретной страны, в Англии – он означает память. Его носят в ноябре, чтобы почтить память (Поминальное воскресенье), отдать дань тем солдатам, которые отдали свои жизни во времена войны.
- Когда мы обсуждали это в мультикультуральной студенческой группе, только британские студенты расшифровали это значение мака. Голландские студенты интерпретировали этот символ так: "это яркий весенний цветок, который британцы носят в сером ноябре, чтобы взбодриться". В последующей дискуссии некоторые студенты объяснили значение памяти о войне, как особого способа прославление и сентиментального восприятия. Это привело к горячей дискуссии, так как некоторых студентов такая интерпретация просто обидела.

[1] Samovar и Porter, 2001

2 предыдущих примера показывают, что знаки, слова и артефакты связаны с символическим значением и что значение может быть разным в зависимости от разных культурных контекстов. Последствия такого различия в первом примере – конечно же, более существенные, жестокие и безвозвратные изменения, жизни многих людей. Оба примера показывают, что английский язык, как общее коммуникативное средство, не уберегает от различных интерпретаций и различных ценностей, которые наполняют, направляют и стимулируют дискуссию.

Следующий важный аспект английского языка, как лингва-франка бизнеса, – это вопрос о власти. Использование определенных лингвистических ресурсов (английского языка) может укрепить властные отношения. При условии, что английский язык – это общий дискурсивный ресурс в бизнес-контактах, некоторые люди действитель-

но могут оказаться в невыгодном положении. Выбор языка может создавать победителей и проигравших, так как языковое господство очень часто является синонимом власти и влияния[1].

Что касается практического применения языка в международных и многоязычных командах, одним из первых пунктов для согласования является рабочий язык. Например, можно пойти на компромиссы, чтобы разрядить во многих случаях эмоционально заряженный выбор рабочего языка. При подборе команды в таких контактах необходимо учитывать степень владения и знания языка у ее участников. Вот комментарий тренинг-менеджера по развитию:

> **Мы сформулировали для участников несколько правил: говорить медленно; спрашивать, когда требуется объяснение любого вопроса; и, если попытка объяснить вопрос на английском ни к чему не приводит, участник или участница может возвратиться к своему родному языку, а кто-нибудь будет переводить... Очень часто происходят поразительные изменения в языке тела, в тоне голоса, в мимике и уверенности, когда человек переключается на свой родной язык[2].**

Штоль[3] приводит в пример такие организации, как ЕС и ООН, где весьма образованные носители (квалифицированные спикеры) немецкого, французского и английского используют свои языковые способности крайне избирательно и часто настаивают на синхронных переводчиках. Настаивая на таком образе действия, некоренные носители английского пытаются свергнуть культуру *только для англичан* и, таким образом, утвердить свою собственную культурную идентичность и позицию. Таким образом, использование языка в социальном и бизнес-контексте связано с вопросами власти и контроля, а выбор языка, соответственно, не является исключительно прагматическим, а демонстрирует "кого и что уважают, придает законную силу определенным типам знаний и создает компетентность и привилегии".

[1] Davidson, 1994; Donnelon, 1996; Schneider & Basoux, 1997
[2] Schneider & Barsoux, 1997, 196
[3] Stohl, 2001

Барьеры межкультурной коммуникации: этноцентризм

Коммуникация между людьми не может быть идеальной, потому что всегда будут существовать различия в создании смысла, даже между старыми друзьями. В коммуникации людей из разных культурных сред стереотипы и предубеждение могут быть универсальными барьерами к взаимопониманию. Стереотипы выходят на передний план в межгрупповой коммуникации. Стереотипы – это ряд убеждений и устоявшихся представлений о характерных особенностях группы, которые разделяют ее члены. Использование стереотипов позволяет нам категоризировать людей, чтобы избежать информационной перегрузки. Стереотипы упрощают социальную жизнь. Однако предубеждение – это унизительное отношение ко всем или к большинству членов одной группы (например, расизм, сексизм). Когда межкультурная коммуникация не складывается, значит, все эти механизмы действуют вместе.

Мы идем дальше и утверждаем, что под предубеждением, излишними стереотипами, закостеневшими представлениями и идеями лежит убеждение, что мир одного человека лучше и выше мира другого человека; значение берет начало и находится исключительно в чьей-то культуре; значения других людей можно воспринимать только как второстепенные по отношению к собственному миру значений. Эти установки известны, как **этноцентризм,**

в его основе – аргумент об относительности при создании значения (см. глава 2). Классическое определение этноцентризма сформулировал Самнер[1]: "специальное название для такого взгляда на вещи, когда собственная группа – в центре всего, а все остальные группы оцениваются и ранжируются по отношению к ней".

Следующий пример мы взяли из газеты. Это письмо – обращение к редактору в ответ на письмо другого читателя о Сингапуре.

Письмо к редактору

Я не согласен с X.Y., что Сингапур – это Утопия. Я жил там в течение четырех лет и понял: несмотря на то, что уровень жизни и все остальное там, возможно, и выше, тем не менее, личные убеждения человека постоянно подавляются. Нация воспитана определенным образом, приучена мыслить, как единая масса, и не подвергать сомнению своих лидеров. Меня расстроило то, насколько негативно СМИ Сингапура изображают Запад (в частности, Британию). Хотя я чувствовал себя намного безопаснее, живя там, но мне ужасно надоели и разочаровали недальновидные позиции большинства людей и их лидеров. Да, они все могут говорить, по крайней мере, на упрощенном английском языке (более известном как сингапурский английский), но когда дело доходит до независимого мышления, ни у кого из них ничего не получается. Наша страна (Британия) может иметь уйму проблем, но свобода мысли и самовыражения, несомненно, является в ней основным правом.

Письмо к редактору ежедневной региональной газеты[2]

[1] Sumner, 1940, 13
[2] The Metro, 21.03.2001

- Вы согласны с нами, что автор этого письма, по-видимому, отнюдь не покинул свою "удобную комнату" через 4 года жизни в Сингапуре?
- Можете ли вы распознать текстовые признаки этноцентризма в этом тексте (например, использование местоимений, роль английского языка и т. д.)
- Каковы культурные посылки об отношении между личностью и группой?
- Как вы думаете, существует ли или должно существовать общекультурное понимание свободы мысли и выражения или существует ли или должно существовать согласие в том, что такое основные права?

Способность к коммуникации между культурами, национальными или же какими-либо другими, требует определенного мышления – необходимо обдуманно использовать свои предположения о том, что нормально, а что – нет, что правильно и неправильно, и почему. Мы считаем, что эта способность предполагает готовность покинуть комнату или страну, не только физически, но также мысленно и эмоционально.

Невербальные значения Некоторые исследователи[1] утверждают, что невербальное общение составляет 93% социального значения сообщения и что невербальная коммуникация устанавливает значительный барьер для межкультурной коммуникации. Существуют научные доказательства того, что некоторые аспекты невербальной коммуникации имеют общекультурное значение. Эмоции злости, страха, радости, грусти, целенаправленности и отвращения – легко узнают во всех культурах[2]. Но если эмоции узнают во всем мире, как же проявляется их культурная специфика? Невербальная коммуникация может

[1] Singelis, 1994, 11
[2] Eleman, 1975; Sogon & Mascutaine, 1989

передавать такие установки, как дружелюбность и привязанность (как при близости и прикосновениях), которые сообщают об участии и внимании, уверенности/компетентности, статусе и уважении.

Однако культуры различны в правилах, которые управляют проявлением эмоций – то есть, в оценке того, когда, какие и как проявлять эмоции. Например, американская мать может сказать своему ребенку: "смотри на меня, когда я с тобой разговариваю". В Америке прямой зрительный контакт – это знак уважения и внимания. В Лаосе мать может сказать: "не смотри на меня, когда я с тобой разговариваю". В Лаосе знак уважения и внимания – это потупленный взгляд. Таким образом, разное невербальное поведение несет одно и то же значение. Правильная расшифровка этих невербальных знаков может происходить только в этих особых культурных системах значений.

Невербальная коммуникация меняет значение при модификации вербальной коммуникации. Например, громкость и тон голоса используют не только для того, чтобы подчеркнуть значение, но и для того, чтобы возразить на вербальное сообщение. Очевидно, если оно не понятно, то появляется место для "смеси" недопонимания. Невербальная коммуникация, кроме всего прочего, регулирует социальное взаимодействие. Смена реплик (кто будет говорить следующим в беседе) подчиняется довольно жестким культурным правилам, включая зрительный контакт и язык тела. Однако эти правила в разных культурах разные.

Обратите внимание...

- **Проксемика** – использование/значение пространств или территорий в процессе коммуникации. Холл[1] ввел понятие "пространственного пузыря" в котором мы все живем. В разных культурах личное и социальное пространство используют поразному.
- **Кинестетика** – использование жестов, движений, выражения лица, включая зрительный контакт в процессе коммуникации.
- **Хронемика** – способ использования времени и его связи с ценностями.
- **Параязык** – невербальные элементы голоса, такие, как смех, всхлипывания, интенсивность и неязыковые высказывания, типа "эх", "хм".
- **Молчание** – в некоторых культурах ценится больше, чем в других. В западной культуре молчание вызывает чувство неловкости.
- **Хаптика** – использования прикосновений для коммуникации.
- **Ольфактика** – использование запахов как части коммуникативного процесса.
- **Окулистика** – использование взгляда в процессе коммуникации.
- **Одежда и внешний вид** – важность одежды при передаче социальных значений.

[1] Hall, 1956

Невербальное поведение можно классифицировать по приведенным выше категориям. Многие виды невербального поведения встречаются одновременно, дополняя, корректируя, смягчая и изменяя значение вербальной коммуникации. В основном, говорящие сами не знают, что используют свое невербальное поведение как компонент или часть коммуникативного процесса. Невербальные проявления настолько внедрены в наше коммуникативное поведение, что воспринимаются как естественные. Они, так сказать, являются клеем, который скрепляет мебель в нашей удобной комнате; они – остов нашего естественного состояния.

Изучение культуры

Ева Хофман, польско-еврейского происхождения, иммигрировала в Канаду в возрасте 13 лет. В своей книге *"Трудности перевода. Жизнь с новым языком"* она описала свой жизненный опыт. Приведенный ниже эпизод дает возможность проникнуть в саму суть процесса инкультурации[1].

> Госпожа Либерман относится к тем немногим польским леди, которые уже прожили в Канаде достаточно долго, чтобы считать себя сведущими в местных обычаях. По-видимому, она полагала, что я не соответствую некоторым основным характеристикам. Несмотря на то, что в Польше меня считали вполне симпатичной молодой девушкой, в Канаде мне нужно было пересмотреть свое представление о себе. Сомнения не было, после пересечения Атлантики я оказалась менее привлекательной, менее милой, менее очаровательной. По сути, я могла видеть в глазах этих женщин, что я – довольно жалкий экземпляр – бледная, с густыми бровями, без искорки в прическе, одетая во что-то, не имеющее ничего общего с современной модой. Поэтому они начали энергично исправлять эти недостатки. Одна из них провела со мной целый день, выщипывая мне брови и пробуя разные оттенки помады на моих губах. "Если бы ты была моей дочерью, то очень скоро выглядела бы, как принцесса", – говорила она, тем самым, намекая на неумелость моей матери. Другая советчица пригласила меня к себе домой на вечер, чтобы посвятить в таинства использования шампуней и бальзамов для волос и закручивания волос на бигуди. Еще одна снабдила меня кринолином и сказала, что на самом деле у меня идеальная фигура – мне нужно просто уметь показать ее в нужном свете. Некоторые из них многозначительно посмотрели на мою грудь и вполголоса сказали моей матери, что мне пора начинать носить бюстгальтер. Моя мама подчинилась.
>
> Я подчинилась тоже, послушно или упрямо, но с каждой трансформацией я ощущала себя менее живой и менее уверенной в себе. Я держала голову прямо, чтобы моя неустойчивая пышная прическа не упала, и часто улыбалась, как это делали другие девочки. Однако я старалась улыбаться не слишком широко и не кусать губы, чтобы моя губная помада не стерлась. Я не представляла, как можно двигаться легко в туфлях на таких высоченных каблуках, которые мне кто-то одолжил. Внутри этой искусно сделанной упаковки мое тело было напряжено, стянуто, зажато. Среди моих сверстниц, которые чувствовали себя вполне уверенно, с естественным изяществом в этих кринолинах, помадах и машинах, мои телодвижения указывали на то, что я здесь временно, и на самом деле мне здесь не место. Сутулясь, я отчаянно кивала, показывая, что согласна со всеми остальными, я мило улыбалась, чтобы показать свои добрые намерения, вжимала грудь, чтобы не занимать слишком много места – особенность незначительного, держащегося в стороне человека, который хочет одновременно и быть принятым, и спрятаться от угрожающих других.

Тело Евы "подчиняется" режиму другой культуры, чтобы стать "культурно приемлемым телом". Заметьте, что социальные акторы, которые знают культуру, более влиятельны, чем Ева и ее мать (см. главу 5). Значительная часть этих отношений власти связаны с невербальным "узакониванием" дисциплинирования тела Евы.

Можете ли вы определить примеры:

- Проксемики
- Кинестетики

[1] Eva Hoffman, *Lost in Translation. A Life in a New Language*, 1989, 109-110

- Хронемики
- Параязыка
- Молчания
- Хаптики
- Ольфактики
- Окулистики
- Одежды и внешнего вида

Заключение

В этой главе мы рассматривали культуры как системы значения, которые конституируются в языке и через язык, и другие символические знаковые системы. Мы исследовали, как и почему коммуникация между разными культурными системами иногда столь трудна. Мы обосновали, что основная причина – это различные системы значения. Несколько систем взаимодействуют друг с другом и таким образом создают изменчивое, нестабильное качество межкультурных контактов.

Предлагая использовать семиотику как концептуальное средство для понимания таких контактов, мы не хотим сверх меры рационализировать сложность той двусмысленности, которая характерна для многих таких контактов. Также мы не хотим предложить поверхностное и соблазнительно легкое средство, типа "как" ("как в 10 шагов стать успешным посредником в межкультурной коммуникации") научиться бизнесу и менеджменту. Динамическое соединение различных мировоззрений, ценностей, проявлений, индивидуальных предпочтений и особенностей, так же, как организационную и ситуативную целесообразность, невозможно объяснить с помощью одной теоретической структуры. Мы считаем, что при выходе из своей комфортной зоны, хорошим компаньоном в путешествии будет понимание того, как создается значение.

Проект на всю жизнь

Изучите иностранный язык. Вы достигнете значительной лингвистической и культурной компетентности, как только сможете шутить и быть остроумными на этом языке.

Глава 7

Язык и гендер

Во введении к этой книге мы говорили о сетях значения, в которых мы "запутались" и которые в то же время сами постоянно плетем. Пол – это одна из нитей в этих сложных и запутанных сетях. Хотя, как и любая нить в сети паука, она может казаться тонкой и незаметной (иногда мы едва можем ее увидеть), она – неотъемлемая часть полноценной культурной системы, в которую мы включены. В этой главе мы рассмотрим эту **гендерную нить** как **систему значений,** проанализируем роль языковых игр в усилении существующих моделей, в распутывании изношенных и старых нитей и обогащении новыми конфигурациями. Гендер – это, конечно же, и мужчины, и женщины. Однако в этой главе мы поговорим, прежде всего, о женском поле.

Сейчас богатый и разнообразный выбор литературы по гендерным отношениям в организациях. Она появилась после исследования вопросов о том, каково положение мужчин и женщин в организациях и на рынке труда, а также после исследования власти и идеологического контроля, критики этих основополагающих теорий и после анализа того, как конституируется гендер в определенных ло-

кальных контекстах. Исследователи, интересующиеся проблемой гендера, изучили широкий круг вопросов – от традиционного организационного поведения, такого, как мотивация и лидерство, до менеджмента человеческими ресурсами, карьеры, организационной культуры, менеджмента знаний и технологий.

Хотя не вызывает сомнения то, что язык – это центральная особенность многих из этих проблем и процессов, его редко рассматривают "во главе" текстов по организационному поведению. Литература по гендеру и языку "цветет буйным цветом", большая ее часть соответствует организационным контекстам. Однако, за некоторыми известными исключениями (которые мы обсудим в этой главе), это в основном касается исследований в области лингвистики и коммуникации. Значимость этой литературы для студентов, изучающих организации и менеджмент, остается не признанной и не раскрытой. В этой главе мы обсудим то, что известно о гендере и организации, о гендере и языке, и то, что можно получить при их синтезе.

Цели:

В этой главе мы:

- рассмотрим гендер как социальную конструкцию;
- представим взгляды на гендер и язык и на то, как они проявляются в организациях, и
- представим взгляды на гендер и организации и на то, где язык соответствует им.

Рассмотрите эти вопросы на примере организации, которую вы хорошо знаете

- Как женщины и мужчины позиционированы внутри организации? Как они распределены на постах менеджеров?

- Как бы вы охарактеризовали основные ценности этой организации? Могут ли ярлыки **маскулинный** и **феминный** помочь вам классифицировать их? Почему да или нет?
- Какое поведение больше всего ценится в этой организации? Хорошо было бы представить его в контексте продвижении по службе. Какое поведение/деятельность/стиль помогает продвинуться по службе? Можете ли вы классифицировать это по параметру маскулинный/феминный?
- Каков типичный паттерн рабочего дня/недели? Рассмотрите его в отношении жизни мужчин и женщин за пределами организации.
- Как вы считаете, к чьему мнению прислушиваются чаще? Чье мнение слушают реже? Как вы может это объяснить? Есть ли различия в профиле мужчин и женщин в этой организации?
- Заметили ли вы какие-нибудь различия в способе коммуникации женщин и мужчин? Если да, то как эти различия оценивают люди в этой организации? Как это проявляется?

Понимание гендера

Проблему гендера рассматривали с позиции множества различных теоретических подходов. Хотя эти подходы во многом отличаются, все же они сходны в оценке важности гендера в социальных отношениях и неравном распределении власти в таких отношениях. В основе этих мнений лежит представление о гендере не как о неизменном **факте,** а как о **социальной конструкции.** Как объясняет Кроуфорд[1], "гендер – это то, что делает культура из "грубого сырья" (уже сконструированного) биологического пола". С ее точки зрения (которую мы разделяем), гендер можно рассматривать как систему значений, идеологию, внутри которой организованы взаимодействия и предписаны отношения власти. В этом смысле гендер – это нить в культурной сети, о которой мы говорили ранее: "гендер – это не характеристика человека, а способ создания смысла взаимодействия. Гендер не существует в людях, он существует во взаимодействиях, его целесообразно осмысливать как глагол, а не как существительное". Таким образом, феминисты говорят о **создании гендера** и, как мы будем обсуждать дальше, теоретики организаций говорят о **гендеринге организаций.**

[1] Crawford, 1995, 12

Кроуфорд утверждает, что мы можем понять способ, которым гендер проявляется на трех уровнях: **социальном, межличностном и индивидуальном.** К *социальному* Кроуфорд относит то, какие позиции женщины и мужчины занимают в социальных структурах – в таких институтах, как правительство, образование, право, СМИ и академической науке – и (неравное) отношение власти, связанное с этими позициями. Межличностный уровень связан с **гендерными сигналами,** которые указывают на соответствующее поведение в социальном взаимодействии. В условиях работы исследователи обнаружили, что одно и то же поведение, которое демонстрируют женщины и мужчины, часто оценивают очень по-разному[1]. Наконец, Кроуфорд обсуждает вопрос о гендерной системе на индивидуальном уровне. Она утверждает, что спор о гендере разделен относительно двух противоположных полюсов: маскулинного и феминного, каждый со своим определенным набором характеристик, отношений и проявлений. К индивидуальному уровню относится интернализация этих кодов. Как заявляет Кроуфорд, этот процесс – основной при конструировании чувства собственного "Я", и это приписывание (интернализация) кодов отнюдь не нейтраль-

[1] Wilson, 1995

но. Скорее, в наши понятия маскулинности и феминности включены идеи об относительной ценности, статусе, доминировании и субординации.

Мы согласны с Кроуфорд в том, что другие социальные классификации, такие, как этническая принадлежность, класс и дееспособность тоже можно рассматривать систематически. Здесь снова центральным для способа конструирования таких группировок является вопрос власти и контроля, и то, чье представление о нормальности является доминирующим.

Власть как легитимизирующая структура

Здесь мы используем концепт власти не в смысле определенных ролей или позиций, четкого иерархического доминирования или физической силы. Скорее мы используем его как структуру для понимания, чье представление о мире считается более законным, нормальным или естественным.

Во всех случаях язык играет ведущую роль в создании и репрезентации этих категорий. В соответствии с нашим собственным мнением, Кроуфорд рассматривает язык как социально сконструированный феномен, "набор стратегий для обсуждения социального ландшафта". В своей книге она критикует подходы к языку и гендеру, которые принимают фундаментальные различия между полами и исследуют отношения между этими двумя динамичными социальными системами.

Интересно, что Кроуфорд не говорит об организации. Мы говорим об этом не только потому, что организация – это наш основной интерес в этой книге, но и потому, что это добавит полезный параметр к исследованию. Хотя мы и считаем ее работу глубокой – в связи с ее акцентом на гендере как на **системе** – но пробел между межличностным и организационным уровнем кажется чрезмерно большим. Мы видим гораздо больше явлений, существующих между этими уровнями. В частности, анализ гендера должен учитывать способы, как концепты гендера передаются, воспроизводятся и реконструируются в зависимости от видов организаций, в которых мы участвуем: от официальных до неофициальных группировок, от производственных мест работы до духовных организаций, спорта, искусства и коммуникативных сообществ.

К примеру, если мы возьмем область здравоохранения, не все люди, работающие в таких организациях, как больницы, хирургии и дома престарелых, одинаково понимают или ведут себя по отношению к гендеру, и, что важно, не все они осознают доминирующее представление, которое выражает государственная политика и чиновники. Скорее, способы конструирования понятий маскулинности и феминности внутри таких организаций можно рассматривать как результат целой системы факторов, включая государственную политику, отраслевые проблемы, локальные интересы, внутриорганизационные факторы. Такие представления, сконструированные на уровне организации, затем обеспечивают информацией деятельность и процесс создания значений на межличностном и индивидуальном уровнях. Дополнение организационным параметром усиливает анализ Кроуфорд, делая его более точным орудием для исследования гендеринга социальной жизни.

При рассмотрении отношений между гендером и языком на уровне организации возникают следующие вопросы:

- Как общаются женщины и мужчины на работе и о чем они говорят?
- Как конструируются идеи о маскулинности и феминности во время бесед в организации?

Хотя эти вопросы кажутся прямолинейными, они поднимают целую гамму теоретических, методологических и эмпирических проблем. В дальнейшем мы ответим на них с помощью краткого обзора двух исторически отдельных, но близко связанных областей академического знания: гендер и организация, и язык и гендер.

Женщинами рождаются или становятся?

Как Вы думаете, что имела в виду Симона де Бовуа[1], когда сказала, что "Женщиной не рождаются, женщиной становятся"?

- Как Вы думаете, можно ли то же самое сказать о мужчинах?

Гендер и организация

Таким образом, гендер – это важная нить в нашей культурной сети, которую мы укрепляем, распутываем и снова создаем нашим действием и взаимодействием, на институциональном, организационном, межличностном и индивидуальном уровнях. Учитывая наш интерес к организации, мы задались вопросом – как можно понять эти сложные и запутанные процессы в организационных условиях. В главе 2 мы утверждали, что анализ знаковых систем, таких, как внешняя среда, декор и интерьер организации, организационные ритуалы, одежда и язык корпорации – дают исследователю ключ для проникновения в суть организаций и процесса организовывания. Также они могут пролить свет на то, какую роль играет гендер в организационных контекстах и структурах. Действительно, бюрократию часто рассматривают как маскулинную по сути – рациональность, иерархия и отсутствие эмоций[2]. В следующем тексте мы сфокусируемся на одной из таких систем – корпоративной одежде – которая в течение лета 2001 года была во всех заголовках новостей в Новой Зеландии. Это часть борьбы между понятиями феминности и маскулинности, заметности и незаметности, власти и беспомощности и борьбы против корпоративных законов.

[1] Simone de Beavouir, 1972
[2] Savage & Witz, 1992

Смените серьги и, возможно, мы сможем вместе работать

Летом 2001 года в Новой Зеландии происходило неистовое сражение по поводу корпоративной одежды. В двухнедельный период в газете *The New Zealand Herald* (и еще во многих других) появились следующие статьи:

"День, когда мода стала политической"
"Серая, в тонкую полоску империя наносит ответный удар"
"Сага о юбках главных государственных служащих всего мира"
"Серьги против сексизма"

Рассматривался гардероб Кристины Ренкин, бывшего министра труда и заработной платы. В 1999-2000 годах яркий деятель, государственный чиновник Ренкин была вовлечена в политический спор, который 24 мая 2000 года привел к ее увольнению. В своей апелляции на восстановление, которую она подала в июле 2001 года, Ренкин заявила, что ее увольнение было результатом дискриминации по гендерному признаку (сексизма). В частности она утверждала, что коллеги протестовали против ее коротких юбок, больших сережек и рубашек с большим вырезом. Марк Пребл, глава администрации премьер-министра, возглавлял нападение, утверждая, что "ее сережки были сексуальной приманкой", ее короткие юбки "очень сильно

отвлекали внимание" и что ему причиняло беспокойство "мелькание ее колыхающейся груди".
Апелляция Ренкин на восстановление привлекла внимание всей страны. В апелляционной жалобе ее критики, включая премьер-министра, поддерживали первоначальное решение (и традиционное корпоративное серое), в то время как ее приверженцы сплотились вокруг своего идола, "роясь в своих гардеробах и грохоча своими коробками с драгоценностями", готовясь к самому первому дню Кристины Ренкин. Некоторые говорят, что Ренкин стала культовой фигурой. Но какими бы ни были их взгляды, все новозеландцы соглашаются с тем, что она "сделала длинные сережки и длину юбок темой всех обедов".

- Как вы думаете, была ли уместной одежда Кристины Ренкин, которую считали сексуально провокационной?
- Каков ваш взгляд на доводы Пребла, что такая одежда была оскорбительной?
- Как вы думаете, должен ли существовать предписанный дресс-код на работе? Если да, то каким он должен быть? Должен ли он распространяться и на мужчин, и на женщин? Что такие дресс-коды должны "значить" для участников организации, партнеров, клиентов организации? Вы бы распространили его и на другие типы организаций, такие, как университеты или общественные учреждения, например, бары и клубы?
- Как вы думаете, что внешний вид Ренкин мог означать для ее критиков? А для ее сторонников? Как эти группы могли защитить свою точку зрения?

Чрезвычайно трудно точно описать исследование, связанное с гендером и организацией. Оно находится в диапазоне от литературы типа **женщины в менеджменте,** получившей свое развитие благодаря американскому

женскому либеральному движению и соответствующему законодательству о гражданских правах в 1960-х и 70-х годах, до европейских постмодернистских и постструктуралистских взглядов. Мы считаем обсуждение этого вопроса у Элвессона и Биллинга[1] очень полезным для этой области. Их анализ включает 4 широкие группы: гендер, как переменная, как феминистская позиция, гендер с позиции постструктурализма и, наконец, с точки зрения свободно заданного подхода, который называют критическим интерпретативизмом. Что касается нашего собственного исследования, время от времени мы адаптируем элементы всех четырех категорий, но, несмотря на это, наша работа в наибольшей степени основана именно на критическом интерпретативизме. В следующем разделе мы кратко представим 4 группы Элвессона и Биллинга, указывая на важность (или неважность) языка для них.

Подход к гендеру как к переменной

Подход к **гендеру как к переменной** рассматривает гендер не как сконструированный социально, а как фундаментальную и неоспоримую **эссенциалистскую** категорию, ничем не отличающуюся от пола. Различные исследователи обычно интересуются сравнением мужчин и женщин, в частности, их неравенством и дискриминацией, рассматривая разные способы того, как мужчины и женщины находятся под влиянием разных обстоятельств и стараются найти способы восстановления равновесия. Такие взгляды основаны на идее, что этого можно достичь при помощи соответствующих стратегий и менеджмент-практик. В подобных исследованиях часто используют крупномасштабные наблюдения и стремятся привести объективные, количественные результаты. Более ранние инициативы по уравниванию

[1] Alvesson & Billing, 1997

возможностей базировались на результатах исследования гендера, как переменной.

В организационной теории взгляд на гендер как на переменную наиболее тесно связан с женщинами в литературе по менеджменту[1] и был доминирующим гендерным подходом. Однако проблема таких подходов состоит в том, что они склонны рассматривать мужчину и женщину как эссенциалистские, **измеряемые** категории, которые можно надежно контролировать, тестировать и сравнивать[2]. В этом смысле они не в состоянии распознать более тонкие, многомерные сети значения, опыта и деятельности. Нашей работе наиболее соответствует посылка, присутствующая в разнообразных подходах – язык просто отражает реальность. Но там, где опросники – это метод сбора данных, и где изменения и отклонения строго контролируются и измеряются, языку уделяют внимание не больше, чем средству для передачи социальных фактов. Очевидно, что такой подход не соответствует нашим интересам в исследовании и пониманию способов, как люди и группы лингвистически конституируют, воспроизводят и интерпретируют системы значения (включая гендер).

Феминистский подход

Второй подход, который выделяют Элвессон и Биллинг, – феминистский – он рассматривает гендер как ключевой организующий принцип патриархального общества. Некоторые исследователи, цель которых – эмансипация и социальные изменения, работают с опорой на этот подход и предлагают критические исследования организаций. Они выявляют способы работы организаций, которые подрывают репутацию женщин и укрепляют

[1] Davidson & Cooper, 1992; Kanter, 1977
[2] Alvesson & Billing, 1997

власть мужчин[1]. В стремлении радикально развить новые способы организации другие исследователи сконцентрировались на процессах и практиках работы в феминистских организациях[2].

С точки зрения языка и создания значения, феминистские подходы в организационном исследовании привели к интересным результатам – выводам о том, что женщины в рабочих условиях принадлежат к касте "других". Особенно отмечаются гендерные менеджмент-стратегии, которые используют женщины, чтобы преодолеть свой бесправный статус[3]. Отклоняясь от мужской нормы, чтобы выжить, женщины должны найти способы преодолеть свою маргинальность (то есть, способы интерпретации того факта, что они – женщины). Это может вызвать противоречивую проблему: попытки скрыть свои женские проявления (одежда, тело, лингвистический стиль и т. д.) и при этом остаться достаточно женственной, чтобы не быть навязчивой. Как комментируют Грин и Касселл[4], для женщин "учиться менеджменту в мире организации неизбежно означает учиться тому, как пере-определить и управлять своей "женственностью" через попытку "слиться"".

Слиться или быть на виду: управляя, быть женщиной на работе

Попытайтесь вспомнить какую-нибудь из гендерных стратегий управления, которые женщины используют на работе (женщины-читатели могут рассмотреть любую из стратегий, которую они используют сами).

[1] Cockburn, 1991
[2] Morgen, 1994
[3] Sheppard, 1989
[4] Green & Cassell, 1996, 172

- Почему, по Вашему мнению, эти стратегии могут быть важными для женщин?
- Каким может быть их эффект?
- Должны ли мужчины тоже их использовать? Если да, то как?
- Как Вы думаете, почему теоретики считают, что это проблема не мужчин? Есть ли какие-нибудь примеры того, где это могло бы быть так?

Для нас идея о сильном (мужском) и слабом (женском) разговоре имеет определенное значение. С одной стороны, мы ценим феминистские исследования за их строгое напоминание о притеснении, как живой реальности для многих женщин на их рабочем месте. Каждая из нас троих была свидетелем (во многих случаях мы сами применяли) стратегий, которые женщины часто используют, чтобы преодолеть свой неустойчивый организационный статус. Однако в то же время мы отклоняем массовое представление о женщинах (о нас) как о пассивных жертвах, бессильных перед лицом доминирующих мужчин, которое подразумевается в этом подходе.

Постструктурный феминизм

Третий подход у Элвессона и Биллинга – это постструктурный феминизм. Здесь любое утверждение о том, что мужчина и женщина – это устоявшиеся и фиксированные категории, начинает колебаться. Вместо этого особый акцент сделан на роли языка в структурировании нашей реальности. В этих подходах мир представлен как фрагментарное пространство. Элвессон и Биллинг справедливо спрашивают:

Что общего в значении "женщина", когда мы применим его к 70-летней, вышедшей на пенсию бразильской школьной учительнице, к 14-летней девочке из трущоб Нью-Дели, женщине премьер-министру из Норвегии, чернокожей матери-одиночке с несколькими детьми из Южной Африки, молодой женщине, строящей карьеру мастера бизнес-администрирования на Уолл Стрит и лесбиянке высшего сословия, художнице средних лет, жившей в Викторианской Англии?

На этот вопрос, наверное, нет ответа – даже биологический пол этих женщин можно понимать по-разному. Гендер – опять переменная, но теперь неоднозначная и подвижная – не нейтральная, а произвольная и, что самое важное, **сконструированная риторически**. Это не вся правда о гендере, которую нужно знать, но полной правды о нем вообще не существует. Здесь гендер используется не как устоявшееся существительное, а как глагол, обозначающий активный, продолжительный и динамичный процесс. Поэтому в организациях гендер рассматривают не как переменную, которой можно управлять с помощью инициатив и политики. Авторы этого подхода говорят о **гендеринге организаций**. В своем исследовании они стремятся выявить процесс, посредством которого гендер конституируется в условиях организации. В этом постструктуралистком подходе язык является центральным, он не просто отражает, но и фундаментально конституирует социальные реальности в определенных локальных контекстах.

Критический интерпретативный подход

Наконец, Элвессон и Биллинг представляют новый подход, который они называют критическим интерпретативным, на который мы и опираемся. Принимая некоторые идеи постструктурализма и ключевую роль языка, тем не менее, он допускает определенный уровень научной рациональности. Реалистично относясь к уровню изменений, которые может повлечь за собой исследование,

защитники критического интерпретативизма, тем не менее, стремятся быть полезными для профессиональных сообществ за пределами академической науки. Хотя они осторожны с такими универсальными категориями, как "патриархат" и "гендер", в то же время они действительно пытаются затронуть вопросы власти и бесправия, правосудия и неравенства. Они стремятся отобразить одновременно и мнения доминирующих, и мнения подчиненных, чтобы проиллюстрировать динамизм и продолжительность гендерных отношений.

Что касается языка, несмотря на то, что критический интерпретативный подход не утверждает, что язык – это все (см. главу 5), однако в нем действительно высвечивается важность языка в репрезентации феминности, маскулинности и их изменчивых отношений:

> **Например, такое слово, как "маскулинность", не имеет простого и абсолютного значения. Не существует односторонних отношений между понятием и некой культурной или социальной реальностью "вне". Это не означает, что такой термин не может описать социальное явление или породить мысли о социальной реальности, внешней по отношению к языку, но важно напомнить о скрытых и подавляемых значениях, которые дают понятию относительное и произвольное значение. Маскулинность предполагает феминность, которая опять-таки предполагает маскулинность. Значение непостоянно и зависит от контекста[1].**

[1] Alvesson & Billing, 1997, 49

Гендерный шум: исследование паттернов доминирования и подчинения

Используя метафору **гендерный шум**, Хэрлоу[1] рассматривает то, как **тишина** и **шум** влияют на создание отношений доминирования и подчинения внутри организаций. Понятия тишины и шума он рассматривает и метафорически, и буквально. Хэрлоу применяет эти концепты к самой структуре нашего общества: шум социальной сферы (где доминируют мужчины) и тишина личного мира домашних обязанностей (где доминируют женщины). Этот паттерн переносится на организационный контекст, где шум мужского лидерства, управления, правил, власти и структур принятия решения противопоставляется тишине женщин, которых часто не слышат и которым трудно продвигаться в таких сферах, где доминируют мужчины. Это исследование было предпринято с целью внедрить гендеринг организационных структур, конструкцию и проявление этих структур через ежедневное взаимодействие. Важно отметить, что поскольку Хэрлоу концентрировал свое внимание на гендерном шуме, он настаивал на том, что его анализ можно применять и к другим молчащим группам.

Важно, что в то же самое время язык служит для поддержания существующих моделей шума и тишины. Как утверждает Хэрлоу – это средство низвержения и изменения. Таким образом, принятые связи шума и власти, тишины и беспомощности оспариваются (это перекликается с понятием "трактовать вразрез", которое мы обсуждали в главе 5). Интересно, что он не ограничивает свой анализ организационными контекстами. Скорее, он использует эти контексты, чтобы исследовать шум и тишину непосредственно в самой организационной теории, где шум включает господствующие взгляды и

[1] Harlow et al., 1995

влиятельных теоретиков, а тишина – тех, кто неадекватен, незначим или просто отсутствует.

- Можете ли вы обнаружить паттерны тишины и шума в вашей организации?
- Если да, то гендерные ли они? Если нет, то как бы вы их объяснили?
- Есть ли примеры, в которых господствующие модели доминирования и подчинения опровергаются или изменяются?
- Можете ли вы вспомнить какие-нибудь еще метафоры, которые могли бы прояснить, как власть проявляется в вашей организации?

Подводя итоги, в этом разделе мы кратко охарактеризовали 4 подхода к гендеру и организации (как показано в табл. 7.1). Мы считаем эту классификацию полезным средством для создания смысла в этой многообразной и сложной области. Однако, как большинство структур для понимания, она не так прямо применима на практике. Наверняка, есть существенное наложение подходов. Научное исследование не всегда четко подходит к той или иной категории, и многие авторы не соглашаются с подобными попытками классификации. Таким образом, ценность такого анализа не в его полной применимости, а в его богатстве как теоретического ресурса – обеспечивающего набор линз, через которые мы можем изучать гендер, язык и организацию.

Смысл истории Кристины Ренкин

Вспомните историю о Новозеландском государственном чиновнике Кристине Ренкин, которую мы представили в начале этой главы.

- Как могут теоретические взгляды этой главы помочь прояснить то, что произошло?
- Какой подход Вам больше всего понравился?

Таблица 7.1. 4 подхода к гендеру и организации

Подход	*Основные принципы*	*Взгляд на язык*
Гендер, как переменная	Гендер, как фундаментальная категория, ничем не отличается от пола. Исследователи сравнивают то, как по-разному влияют на мужчин и женщин различные структурные условия, и стремятся найти пути восстановления равновесия.	Язык рассматривают как простое средство передачи социальных фактов.
Феминистский подход	Гендер, как ключевой организующий принцип в патриархальных обществах. Между мужчинами и женщинами в таких системах есть существенное неравенство. Исследование направлено на эмансипацию и социальное преобразование.	Язык рассматривают как отражение женского бесправия и маргинальности.
Постструктурный феминизм	Нет полной правды о маскулинности или феминности. Вместо этого гендер рассматривают как сконструированный социально и риторически. Исследование направлено на проникновение в суть процессов, благодаря которым организации становятся гендерными.	Язык занимает центральное место в структурировании наших реальностей. Гендер конституируется, воспроизводится и трансформируется через язык.
Критический интерпретативизм	Рассматривает гендер как социально сконструированный, но внутри определенного набора отношений власти. Исследование должно быть полезным и за пределами научных академических сообществ и представлять как доминирующие, так и подчиненные мнения.	Язык играет важную роль в репрезентации понятий феминности, маскулинности и в изменении их отношений внутри определенных социальных, культурных, политических контекстов.

Гендер и лингвистическая теория

В лингвистике вопросы о способах того, как разговаривают женщины и мужчины – и которыми говорят о них, – вызывали пристальный интерес исследователей начала 1970-ых годов. В ранних исследованиях по гендеру и языку изучали структурные элементы мужского, и женского разговора, выявляющие дефицит паттернов женской речи.

Ворчания и требования: слова и их значения

Рассмотрите следующий список слов: аргументировать, читать лекции, произносить речь, ворчать, сплетничать, объявлять, болтать, вести переговоры, вздорить, хихикать, говорить напыщенно.

- Попытайтесь распределить эти слова на бинарные оппозиции: хороший/плохой, важный/неважный, публичный/частный, мужской/женский.
- Возникают ли какие-нибудь паттерны? Какие? Есть ли здесь какие-нибудь слова, которые не соответствуют этим паттернам?
- Как вы можете объяснить эти паттерны и их исключения?

Однако последующие исследователи взяли в качестве отправной точки идею о том, что женщины и мужчины живут в отдельных культурных мирах, они постепенно сместили внимание от **дефицита** к **различию.** В последнее время ученые стали обращать внимание на идею **гендеринга** как противоположную **гендерному** языку. Таким образом, они стремятся понять способы, как гендер конструируется и проявляется в разговоре, и способы гендеринга языка через социальное взаимодействие. Это назвали дефицитным подходом, подходом различий, интеракционистским или конструкционистским подходами.

В трех последующих разделах мы кратко их опишем и обсудим, какую роль они играют в организациях.

Дефицитный подход к языку и гендеру

Мы "знаем, что во всех известных нам обществах ценится именно то, как разговаривают мужчины, тогда как женский стиль речи выглядит менее привлекательным в сравнении с мужским"[1].

Ранние исследования языка и гендера были направлены на выявление характерного дефицита и ограниченности женской речи в отличие от лингвистического доминирования мужчин. Основанное на эссенциалистском (в противоположность конструктивистскому) представлении о гендере (соответствующее представлению о гендере, как о переменной, которое обсуждалось ранее), это исследование было сконцентрировано на структурных особенностях и, по сути, подчеркивало беспомощность женщин. Женский стиль речи или гендерлект характеризовался неуверенностью, проявляющейся в таких приемах, как более мягкие ругательства, постоянная вопросительная интонация (восходящая, а не нисходящая интонация в конце утверждений), использование слишком вежливых форм ("Простите, что беспокою, не будете ли Вы возражать, если я попрошу Вас убрать ваш стул с моей ноги?") и частое использование разделительных вопросов ("Правильно, не так ли?")[2].

Затем исследователи, придерживающиеся теории дефицита, перешли от статических структурных особенностей к реальному разговору (словами Соссюра – от **языка** к **речи;** см. главу 2). Исследуя паттерны взаимодействия и смены реплик, Уэст и Зиммерман[3] обнаружили, что

[1] Coates, 1998
[2] Lakoff, 1973, 1975, Spender, 1980
[3] West & Zimmerman, 1983; Zimmerman & West, 1975

с женщинами обходились ужасно, их часто не слушали, их намного чаще перебивали и лишь изредка они находились в центре внимания. Подобным образом Фишмен[1] описал неравное разделение работы при ведении разговора, где женщины обычно выполняли самую трудную работу в разговоре, обеспечивая потребности мужчин и, в основном, поддерживая взаимодействие.

Более радикальное развитие теории дефицита предпринял австралийский лингвист Дейл Спендер в своей наиболее популярной книге *"Язык, созданный мужчиной"*[2]. В унисон с феминистскими подходами, представленными выше, Спендер утверждает, что в мужских системах значения женщин рассматривают не только как ограниченных или недалеких, по сути, они представлены "немыми". Поскольку значение контролируют мужчины, они в состоянии навязывать свои взгляды на мир всем остальным. В основе этого понятия лежит представление о лингвистическом детерминизме, представлении о том, что язык создает реальность (см. главу 6). Согласно Спендеру, значение в буквальном смысле создают мужчины, конструируя мужское представление о мире, которое не соответствует женскому опыту, формируя сеть, в которую пойманы женщины. В организациях ученые, которые придерживаются феминистского подхода, утверждают, что женщины, неспособные высвободить себя или создать свои собственные версии того, что правильно и что есть что, развивают стратегии, с помощью которых они управляют своей "феминностью".

Поговорим о женщинах и мужчинах

В то время как дефицитные подходы обычно анализируют то, как женщины и мужчины разговаривают, их можно применить и к тому, как **говорят о** женщинах и мужчинах. Сделайте следующие задания самостоятельно или с партнером.

- Иногда, чтобы описать людей, мы используем метафоры животных. Какие животные обычно ассоциируются с женщинами, а какие – с мужчинами? Что эти метафоры означают для Вас?
- Можете ли вы добавить еще какие-нибудь пары слов к этому списку?

  Домовладелец – Домовладелица
  Хозяин – Хозяйка
  Господин – Госпожа
  Специалист – Специалистка

- Сравните мужские и женские названия для этих видов занятий. Как бы вы объяснили их общие черты или различия?

[1] Fishman, 1983
[2] Dail Spender. Man Made Language (1980)

Хотя дефицитные подходы имеют определенный резонанс, тем не менее, есть определенные проблемы, связанные с ними. Некоторые критики говорят, что акцент на определенных лингвистических особенностях не позволяет учитывать то, как язык используют при фактическом взаимодействии или в социальных контекстах. Другие критики утверждают, что эти подходы основаны на представлении о мужчинах и женщинах как объективных фактах, а не социально сконструированных концептах. Мы согласны с обоими критическими замечаниями. Например, все мы участвовали и наблюдали встречи, где разделительные вопросы отнюдь не свидетельствовали о слабости, а были предназначены для подтверждения точки зрения говорящего и поддержки его идей. Также мы были свидетелями того, как мужчины использовали слишком вежливые формы, чтобы уклониться от власти женщины-руководителя. Касательно второго критического замечания, мы не согласны с подходом, где мужчи-

ны изображаются всемогущими, а женщины – жертвами. Это не только оскорбляет и женщин, и мужчин, но и выглядит весьма сомнительно. Как и другие критики, мы не согласны с представлением о мужчине, как о норме, а о женщине, как о касте "других", которая отклоняется от мужского стандарта и нуждается в лечении.

Bully Broads: после двух десятков лет тренинга уверенного поведения не стали ли женщины-управляющие слишком жесткими?

Сначала 1970-ых годов авторы популярных книг по психологии утверждали, что недостаток уверенного поведения у женщин не дает им продвигаться: на работе, дома и в жизни в целом. Гендерная социализация была преступлением – в частности, понятие феминности, которое, как считали, усиливало пассивность и покорность за счет потери самооценки, уверенности и (про)активности. Однако хорошей новостью было то, что женщины могли изменить свои ограничения. Как утверждала сторонница дефицитной теории Робина Лакофф: "мы могли бы освободиться от этого почтительного поведения так, как мы это делаем с обручами и ремнями". С помощью тренинга уверенного поведения женщины могли научиться быть более похожими на мужчин.

Движение уверенного поведения охватило Америку, и вскоре за ней последовала Британия. Женщины-руководители – в надежде улучшить свои перспективы на работе – жадно поглощали руководства самопомощи и толпами стекались на семинары по уверенному поведению. Такие программы были очень механистическими и предписывающими. Одни определенные стили речи считали хорошими, другие – нет. "Просьбы или требования нужно выражать в форме прямолинейного вопроса, никогда не использовать

косвенные ссылки или намеки. Отказываться необходимо, не оправдываясь, ничего не аргументируя и не извиняясь. Говорящий должен фокусироваться на своих собственных чувствах"[1]. В эти предписания были включены идеи о том, что есть здоровое, эффективное поведение (обычно это были маскулинные характеристики), и напротив, что дисфункциональное, неадекватное – женское поведение, которое нуждается в лечении. Считалось, что разговаривая как мужчины, женщины смогут прорваться через организационные "стеклянные потолки", которые не давали им реализовать свой потенциал.

Сейчас нам кажется, что эти "исправительные меры" приводят к обратным результатам для женщин в корпорациях. 10 августа 2001 года на первых страницах делового раздела газеты "Нью-Йорк Таймс" появилась статья о том, что женщины-руководители стали слишком жесткими: "Их слишком деловой подход пугает подчиненных, коллег и довольно часто и их боссов, которыми почти всегда являются мужчины". После того как они исправили свой "слишком женский" стиль поведения, теперь женщины-руководители записываются на курсы, предназначенные для "смягчения" их стиля. Как объясняет Джин А. Холланд, основатель тренинговой организации *Bully Broads*,

> Сейчас, чтобы женщина преуспевала, первым делом она не должна забывать, что она леди... Отбросить всю эту грубость 80-ых – быть самоуверенной, выдержанной – и научиться держать язык за зубами, запинаться и взвешивать то, что говорит. Не сдерживайте слезы, если вы начали плакать прямо на собрании[2].

[1] Crawford, 1995, 54
[2] Banerjee, 2001, C1

Подход двух культур

В середине 1980-ых появились новые подходы к гендеру и языку. Эти подходы основывались на принципе различия, а не дефицита. Сторонники этих идей были не согласны с посылками дефицитной теории о мужских стандартах и изображением женщин в качестве жертв. Они старались уйти от двумерных сравнений между мужчинами и женщинами, от сравнений, которые неизменно изображают женщин в худшем свете. Отправной точкой для них было то, что общение между мужчинами и женщинами затруднительно, потому что эти 2 гендера существуют, по сути, в разных культурных пространствах, практически, как люди из разных этнических групп[1].

Мужчины – с Марса, женщины – с Венеры

- Как называется эта популярная книга о мужчинах и женщинах?
- В какой мере вы с ней согласны?
- Как, с точки зрения этого подхода, объясняется гендерное неравенство?
- Как этот подход объясняет использование женского и мужского языков?

Учитывая эти **два мира**, исследователи хотели взглянуть на женский язык не как на несовершенную или заниженную форму "стандарта" (норм мужского языка), а как на отличающуюся от мужского языка и саму по себе достойную рассмотрения[2].

Различие, а не доминирование

В своей работе *"Культурный подход к неэффективной коммуникации мужчин и женщин"* Дэниел Малц и Рут Боркер[1] сформулировали новый взгляд на язык и гендер. На основе подхода, который они называют антропологическим, они утверждают, что проблемы коммуникации между гендерами необходимо рассматривать не как неверную коммуникацию, а как результат культурных различий между полами. Вместе с другими лингвистами, они выделили основные характеристики и мужского, и женского языков. К женским они отнесли:

- тенденцию задавать вопросы;
- использование высказываний, которые делают взаимодействие более "естественным";
- стратегию "молчаливого протеста", когда их перебивают;
- использование коллективных местоимений ("мы" вместо "я").

И, наоборот, мужчины:

- более склонны перебивать;
- склонны оспаривать мнение своих партнеров;
- чаще, чем женщины, игнорируют замечания других;
- имеют тенденцию использовать контролирующий язык и
- делают более прямые заявления.

Для объяснения этих различий Малц и Боркер подчеркивают:

> Культурные различия между мужчинами и женщинами – в их концепциях дружественной беседы, в их правилах участия в разговоре и, что вероятно, наиболее важно, в их правилах интерпретации. Мы считаем, что американские мужчины и женщины происходят из разных социолингвистических субкультур, научившись делать разные вещи и использовать при

[1] Gumperz, 1982
[2] Coates, 1998

[1] Daniel Maltz & Ruth Borker, "A Cultural Approach to Male-Female Miscommunication", 1982

этом разные слова. Поэтому при попытке продолжить беседу друг с другом, даже если обе стороны стараются рассматривать партнера как равного, происходит культурная ошибка в коммуникации.

Благодаря тому, что эту работу популяризовали такие авторы, как Джон Грей[1], в книге *"Мужчины – с Марса, женщины – с Венеры"*, и Дебора Таннен[2]: *"Ты просто не понимаешь: разговор женщины и мужчины"*, Кроуфорд считает, что этот подход занимает второе место среди победителей: "эти 2 культурные модели стали метафорой для всех проблем в коммуникации североамериканских женщин и мужчин". Хотя раньше женщин рассматривали как тех, кто имеет проблемы в социальном взаимодействии, обусловленные лингвистическим дефицитом (исправленным тренингом уверенного поведения), теперь комментаторы культур стоят перед проблемой – как женщины и мужчины могли общаться, если они жили в разных культурных мирах? И снова эти проблемы взаимодействия можно исправить с помощью программы самопомощи. Как отмечает Кроуфорд, пока я писала книгу, более 25000 человек посетили семинары по взаимоотношениям Джона Грея, где им предлагали несметное количество перечней, предписывающих определенные правила того, что должны говорить мужчины и женщины, чтобы жить более гармонично. Более того, им рекомендовали не задумываться о неравенстве мужчин и женщин, а принять – и даже стараться сохранить – их различия. "Благодаря пониманию скрытых различий противоположных [заметьте!] полов мы можем... давать и получать... любовь. Любовь – это магия, и она может продолжаться, если мы будем помнить о наших различиях"[3].

[1] John Gray, " Men are from Mars, Women are from Venus", 1992
[2] Deborah Tannen, "You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation", 1990
[3] Grey, 1992, 14, zit. Crawford, 1995, 90

Подходы двух культур к работе в менеджмент-инициативах различий и разнообразия

Недавно мы обнаружили подходы двух культур к работе в различных системах и программах в организационных условиях. Основная идея многих из этих менеджмент-инициатив состоит в том, что рабочая сила – это очень разные люди. Использование (а не подавление или игнорирование) этих различий принесет организации существенные преимущества, создав "производительную обстановку, в которой каждый чувствует, что его ценят, и в которой таланты используют по максимуму – и это соответствует организационным целям"[1]. Важно отметить, что концепт различий касается не только гендера, но и таких факторов, как возраст, происхождение, этническая принадлежность, здоровье, индивидуальность и стиль работы. Пока инициативы по разнообразию явно не сфокусированы на языке, язык, на котором их описывают или продвигают, не имеет никакого значения. Как объясняют восторженные сторонники инициатив по разнообразию Пресед и Милс[2]: "разнообразие поощряется с помощью таких активизирующих метафор, как *бурлящий котел, лоскутное одеяло, многоцветность или культурная мозаика и радуга*".

- Что означают эти метафоры?
- Возможны ли какие-либо другие интерпретации? Кто мог бы поддержать эти альтернативные представления?
- Вы когда-нибудь встречались в практике с инициативами разнообразия? Как их восприняли участники организации и к какого типа отличиям они проводили?

[1] Kandola и Fullerton, 1998, 8
[2] Prasad & Mills, 1997, 4

Важно заметить, что в книге Грея (как в подходах двух культур в общем) статус-кво остается целым и невредимым. Таким образом, эти подходы не подвергают сомнению существование социального неравенства, которое лежит в основе моделей взаимодействия мужчин и женщин. Действительно, пренебрежение вопросами власти и игнорирование политической природы гендерных отношений – это одни из основных недостатков данных подходов. С одной стороны, теоретики одобряют подход двух культур за то, что в нем изменено представление о женщинах как ограниченных и униженных, а также за его легитимизацию и поощрение женского языка. Однако модель различий, лежащая в основе – это определенное политическое самодовольство. Как объясняет Кроуфорд, "Такие понятия, как сексизм, половая дискриминация, патриархат и гендерное неравенство – упоминают крайне редко, и конверсационные стратегии (стратегии разговора), которые влияют на молчание женщин, считают стилистической "асимметрией"".

Дебора Таннен: публичное признание, академическая критика

Книгу Деборы Таннен *"Ты Просто не понимаешь: разговор женщины и мужчины"* популярная пресса США провозгласила "камнем Розетты, который, наконец, объясняет отсутствие понимания между гендерами"[1]. В 1990-ых годах автора все больше интересовал организационный разговор. Уделяя особое внимание менеджменту, в своей статье в ежемесячном журнале "Гарвардский бизнес-обзор" (1995), она утверждает, что мужской и женский стили – различные по сути – влияют на успех в работе.

Таннен утверждает, что модели взаимодействия, усвоенные в детстве, в частности, у девочек – акцент на построении отношений, а у мальчиков – на конкуренции, переносятся на рабочее место. Женщины обычно преуменьшают свои достижения и ищут поддержки у коллег, а мужчины, наоборот, соперничают за особое положение и переключают внимание с женщин на себя.

В соответствии с подходом различий, Таннен предлагает, что, хотя лингвистические стили мужчин и женщин одинаково валидны, "как прямота, так и уклончивость могут быть хорошими средствами коммуникации, в случае если лингвистический стиль понятен участникам". Однако ценятся они неодинаково: "однако, в мире работы все скорее зависит от ситуации, а не от того, понятна ли коммуникация. Люди, занимающие высокое общественное положение ("сильные мира сего"), вероятнее всего, предпочтут стиль, похожий на их собственный". Учитывая, что в США эти люди – обычно мужчины, и именно их стиль считается наиболее легитимным, в конечном счете, он и удерживает господство.

Тем не менее, как и другие теоретики двух культур, Таннен не говорит о структурном неравенстве и не настаивает на социальных преобразованиях. Скорее, она рекомендует добиваться более высоких уровней понимания и восприимчивости среди менеджеров:

> Менеджер, знающий об этой динамике, может придумать массу способов, как сделать так, чтобы все идеи услышали и приняли во внимание. Несмотря на то, что нет единственного решения, которое подошло бы ко всем контекстам, менеджеры, понимающие динамику лингвистического стиля, могут разработать более адаптивные и гибкие подходы... Беседа – это жизненная энергия работы менеджера, и, если учитывать, что разные люди по-разному излагают свои мысли, это позволит использовать в

[1] Crawford, 1995, 91

своих интересах таланты людей с широким диапазоном лингвистических стилей.

Хотя общественность широко приветствовала ее работу, в академических кругах ее подвергли серьезной критике:

> Я нахожу эту книгу не только не корректной в аргументах, но также интеллектуально и политически нечестной... Она эксплуатирует современный расцвет (или рыночную популярность) тем о гендерных отношениях[1].
>
> "Жалобное" название книги Деборы Таннен "Ты просто не понимаешь..." прямо помещает ее в широкий ряд литературы об отношениях а ля Энн Ландерс [американской страдающей тетушки] наряду с книгами такого калибра, как книга Норвуд "Женщина, которая любила слишком сильно". Так же она и продается – можно подумать, что феминизм никогда и не существовал в этой стране... Это нечестная книга именно из-за ее незаинтересованной и аполитичной позиции. Она скрывает и маскирует политическое исследование, которому женщины посвящали всю свою силу в течение прошлых 30 лет... Она выравнивает различия, которые необходимо знать; она почти не говорит о несправедливости – ее это по-настоящему не интересует... Автор также ограждает своих читателей от лингвистических знаний[2].

В частности, Таннен критиковали за ее аполитичную позицию и ее невозмутимость при обращении к публике.

- В какой мере Вы согласны с ритикой Таннен?
- Как вы думаете, почему ее работа получила такое признание публики и такую неистовую критику коллег-ученых?

[1] Cameron, 1992, 467
[2] Troemel-Ploetz, 1998, 446

На наш взгляд, это не тот случай, когда концентрация внимания на различиях непременно заслоняет идею господства/доминирования. По сути, эти 2 представления могут очень мощно работать вместе. Однако на практике их обычно рассматривают как теоретические противоположности. Таким образом, в принимающем различия подходе двух культур часто пренебрегают глубоко укоренившимся неравенством, которое отражено и построено этими различиями. Когда это происходит, существующие отношения гендер – власть остаются неизменными.

Интеракционистские подходы

И подход доминирования, и подход различия основаны на бинарном мышлении: власть или беспомощность, мужчина или женщина – и на высоком уровне абстрактности. В ответ на каждый подход мы вновь повторяем, что пока аспекты этих теорий действительно имеют отклик как объяснительные структуры для понимания отношений между гендером и языком, они ничего не показывают. В частности, они не в состоянии выявить разнообразие способов, как гендер проявляется в социальной практике[1]. Как убедительно обосновывают Эккерт и Макконнелл-Джинет[2]:

> **Основной тенденцией в языковых и гендерных исследованиях по проблемам власти был акцент либо на говорящих и их социальных отношениях (например, невыгодное положение женщин в обычных разговорах с мужчинами), либо на значениях и нормах, закодированных в исторически доступных лингвистических системах и практиках (например, дискриминирующие паттерны как совпадение названий для человека с мужскими формами (he, man для англ. яз)). Но у лингвисти-**

[1] Cameron, 1985; Coates, 1998; Crawford, 1995
[2] Eckert & McConnell-Ginet, 1992, 492

ческих форм нет никакой власти кроме той, которую дают рот и уши человека; говорить о значении, не говоря о людях, которые наделяют значением, и не учитывая практики сообществ, посредством которых они дают значение словам, – как минимум ограниченно.

Мы согласны. Как нам кажется, с одной стороны, подход доминирования и подход различия – многообещающие и заставляют задуматься. Однако поскольку они удалены от реального социального взаимодействия, они дают только частичные объяснения – объяснения на уровне **языка** Соссюра (см. главу 2). Они работают на уровне обобщения и поэтому слишком часто предлагают ответы в форме "язык женщин означает это" или "у мужчин такой стиль общения". На наш взгляд, в таких объяснениях необходимо восстановить связь с **речью,** с фактической социальной практикой и используемым языком. Они должны быть связаны с повседневными вопросами о том, что означают слова, речь или интонация, или правила передачи реплики, и как это связано с более широкой социальной практикой.

Более того, в соответствии с более ранней дискуссией о постструктуралистском и критическом подходах к гендеру и организации, **женщин** и **мужчин** нельзя рассматривать как унифицированные или однородные категории. Как объясняет Коутс[1], не существует одного единственного образца того, как быть женственной, как быть женщиной или как разговаривать по-женски.

В современном мире нам доступно много различных версий феминности. Различные дискурсы дают нам доступ к различным видам феминности. Более общие дискурсы помещают нас в более привычные условия, в то время как более радикальные или разрушительные дискурсы предлагают нам альтернативные способы существования, альтернативные способы феминности.

[1] Coates, 1998, 319

Женщиной можно быть по-разному

В статье, которая называется *"Конкурирующие дискурсы феминности"*, лингвист Дженнифер Коутс утверждает, что значение женщины со временем изменилось и изменяется с каждым моментом – например, от значений, ассоциируемых с образами женственности, подобными Мадонне, до значений, которые больше ассоциируются с образом проститутки. "Нет такой сущности, как "женщина"; значение понятия "женщина" зависит от того, в каком дискурсе встречается это слово, через какую призму мы на него смотрим".

- Попытайтесь вспомнить какие-нибудь примеры женщин, подобных Мадонне и подобных проститутке.
- В каких контекстах они встречаются?
- Можете ли вы вспомнить какие-нибудь другие репрезентации женщин, в частности, в рабочих условиях?
- Как вы можете объяснить эти различия?
- Как вы думаете, значение понятия **мужчина** также изменчиво?

Здесь ключевой момент – это идея о создании значения – и в данном случае, конструкции гендера – как фундаментально **социального** процесса. В главе 5 о дискурсе мы ввели понятие **сообщества практики** для обозначения группы людей, которые объединяются для определенной деятельности и через взаимодействие друг с другом развивают характерные способы речи и действий, основанные на определенных общих ценностях, убеждениях и отношениях власти. Эккерт и Макконнелл-Джинет используют это понятие для объяснения социальных параметров гендерных отношений.

В сообществах практики гендер конструируется разными способами. Это может быть результат различий меж-

ду членами сообщества. Например, мужчины, вероятнее, будут входить в футбольные клубы и советы директоров, в то время как женщины склонны участвовать в объединениях секретарей и родительских комитетах. Также это связано с различными формами участия, как в армии, где мужчины склонны участвовать в активном бою. Конечно, как отдельные люди, все мы участвуем в целом ряде таких сообществ практики – испытывая напряжение, расстройства, а иногда – свободу, которые нам приносит такое множественное участие в сообществах.

Значение странности

Эккерт и Макконнелл-Джинет описывают случай адвоката лесбиянок, который одновременно мог участвовать в профессиональном сообществе, где гендер и гендерные отношения сконструированы определенным образом, и сообществе гомосексуалистов, в котором такие значения разрушены и преобразованы.

- Как могло юридическое сообщество понимать слово **странность?**
- А что насчет сообщества гомосексуалистов?
- Что это говорит непосредственно о самом термине?
- Как понятие сообществ практики может помочь нам понять эти различия?
- Можете ли Вы придумать любые другие подобные примеры?

В контексте организации труды Коллинсон[1] и Херн[2] проясняют важную роль, которую играет язык в конструировании гендерных идентичностей – язык не в абс-

[1] Collinson, 1988
[2] Hearn, 1985

трактном, общем смысле, а тот, который используют отдельные профессиональные сообщества в специфических организационных условиях. В их труде подчеркивается важность шуток, юмора и непристойностей в создании маскулинности рабочего места. В дальнейшем, этот труд дополняет Жерарди[1], исследуя работу "синих воротничков" – рабочих. Она утверждает что:

> **В традиционной культуре рабочего класса, с ее острой гендерной сегрегацией профессиональных возможностей, сексуальность на рабочем месте – это часть языковой игры, в которой коллективно участвуют и женщины, и мужчины... Власть, доминирование, удовольствие и противостояние – переплетены в сложных процессах и закреплены в неоднозначных культурных кодах.**

Здесь власть и бесправие не являются структурными **фактами,** воплощенными в мужчинах и женщинах. Наоборот, это дискурсивные конструкты. Посредством этих языковых игр обговариваются, воспроизводятся и иногда изменяются гендерные отношения и отношения власти.

Формирование гендера на работе

Обратите внимание на рабочую обстановку "синего воротничка" и "белого воротничка". Подумайте о том, как артефакты (обстановка: картины, календари, доска объявлений, фотографии, дресс-коды и т. д. и юмор) работают на создание особой версии **феминности и маскулинности.**

- Как бы вы объяснили отношения между этими конструктами маскулинности и феминности в терминах власти/бесправия?
- Одинаковы ли они в разной рабочей обстановке, которую вы рассматриваете? Как вы можете объяснить эти сходства или различия?

[1] Gherardi, 1995, 56

Заключение

В этой главе мы рассмотрели понятие гендера как постоянного социального процесса, сконструированного на уровне общества, организации, межличностных взаимодействий и отдельного человека. Мы исследовали исторически различные, но близко связанные работы о гендере и языке и о гендере и организации, исследуя области их наложения и совпадения. Мы признали вклад подходов, которые интерпретируют гендер как одну из множества переменных, объект контроля и манипуляции в менеджменте, который воздействует на организационную жизнь. Мы рассмотрели подходы, которые осмысливают гендер в терминах контроля и подчинения, власти и дефицита. Однако мы обосновали, в частности, применимость конструкционистских подходов, в которых гендер представлен как ситуативный внутри специфических сообществ практики и более широких структур возможности и ограничения, где он воспроизводится, опровергается и изменяется через взаимодействие. Красной нитью в нашем обзоре проходят 2 основных вопроса, поставленные ранее:

- Как женщины и мужчины разговаривают на работе и как о них говорят?
- Как идеи о маскулинности и феминности конституируются в организационной беседе?

Мы возвращаемся к этим вопросам, чтобы подвести итог нашей дискуссии.

Относительно первого вопроса, на наш взгляд, анализ определенных лингвистических особенностей, включая разделительные вопросы, перебивание, использование ругательств и таких лексических особенностей, как специализированный словарь и терминология и т. д., может прояснить важные аспекты гендера и отношений власти внутри организаций. Как таковой, он дает полезные на-

меки на опыт мужчин и женщин на работе, на моменты соперничества, примирения и преобразования. Однако, принятые как статические факты, без анализа локальных контекстов или дискурсивных практик в этих контекстах, такие исследования могут привести к редукционистским, стереотипным представлениям и восприятиям, на которые мало кто из нас согласен. Статический анализ лингвистической формы и содержания не может объяснить все разнообразие или динамизм организационной жизни, или сложные способы, которыми люди ведут переговоры о значениях на работе. Таким образом, мы утверждаем, что не **перебивание** или **разделительный вопрос,** по сути, означает мужское или женское доминирование, покорность или что-нибудь еще. Скорее, как мы уже объяснили ранее, наша единица анализа – разделительный вопрос или перебивание – **в контексте, в котором она расположена,** в контексте дискурсивной практики (включая процессы, с помощью которых значение производится, распространяется и потребляется) и в контексте более широкой социальной практики[1] и взаимодействия между этими аспектами.

Таким образом, мы переходим ко второму вопросу: посредством каких процессов конструируется гендер? Как исследователи, мы должны ответить на вопрос – как (и почему) участники организации формируют маскулинность и феминность дискурсивно и через другие системы значений и каков смысл этих значений для понимания и действия. Почему, например, в исследовании Коэн продвижения по карьере женщина-адвокат приходит к мнению, что ее фирма – это несоответствующее место для адвоката, который к тому же являются матерью. В этой организации, где у женщины-секретаря были четко определены роль и статус, статус женщины-адвоката (когда она к

[1] Fairclough, 1992

тому же жена и мать) был маргинальным и сомнительным. Рассматривая дальше этот пример, как мы можем объяснить комментарий респондента, что женщины – самостоятельные практики – рассматриваются как "люди, которые уволились из неподходящих организаций, были храбрыми и радикальными", в то время как об их коллегах-мужчинах говорят: "они здесь, потому что они не могут преуспеть в фирмах". Такие вопросы встроены в более фундаментальные вопросы о том, как воспроизводится, поддерживается, противодействует и изменяется гендерная система. С нашей точки зрения, язык – хорошее место для начала поиска ответов. Как говорит Кроуфорд, "Внимание к языковым практикам может быть решающим в разоблачении политики повседневной жизни".

Глава 8

Лидерство и язык

В предыдущих главах мы рассмотрели, как семиотика может расширить наше представление о том, как работает язык, и о неразрывной связи языка и создания значения. Мы рассмотрели, как процессы кодирования и декодирования способствуют генерированию определенных значений посредством разных символических кодов и их комбинации, включая метафоры, повествование историй, дискурс, культуру и гендеринг посредством языка. Теперь мы хотим соотнести этот взгляд с ключевой организационной функцией – лидерством. Мы хотим использовать выводы, которые сделали на этот момент, чтобы прояснить наши убеждения, а именно, что центральный процесс лидерства – это создание новых значений и переработка старых в новые виды "здравого смысла"[1]. Следовательно, нас интересует взгляд на лидерство как на социальное влияние и лингвистические процессы, которые оно включает. Итак, используя лексику прошлых глав, мы хотим рассмотреть культурную компетентность и **фреймы**, которые используют лидеры для выявления значений, разделяемых аудиторией или последователями.

[1] Bate, 1994, 257

Цели:

В этой главе мы:

- представим концепт лидерства;
- исследуем значимость создания значения для лидеров и последователей;
- продемонстрируем, как лидеры кодируют одни значения и не кодируют другие;
- объясним механизмы, с помощью которых можно понять определенные значения;
- исследуем, как реализуется лидерство в разговоре о пустяках, и
- объясним и обсудим гегемонные процессы как часть отношений лидер – последователь.

Литературы о лидерстве очень много и часто она противоречива и сбивает с толку

Чтобы продемонстрировать это, Гринт[1] отмечает, что между 1986 и 1996 годами журналы о менеджменте напечатали как минимум 17800 статей о лидерстве. Гринт делает саркастический вывод – время, потраченное на чтение этого ошеломительного количества написанного, означает, что "вы можете либо быть лидером, либо все про них знать – но сделать одновременно и то, и другое – невозможно". Мы не будем повторять все аргументы, которые содержатся в этом огромном количестве литературы, а только изложим наш собственный подход, потому что основные теории можно найти во многих книгах[2]. Лучше мы рассмотрим идею о том, что "лидерство – это языковая игра"[3].

[1] Grint, 1997, 115-145
[2] Например, Huczynski & Buchanan, 2001; Mullins, 1999
[3] Pondy, 1978

Стоит заметить, что мы не предлагаем новую теорию лидерства, способную затмить все другие. Скорее, мы хотим ухватить то, что прежде другие говорили о "глубоком лидерстве" как о "языковой игре", "риторической обработке", включая "обязательное искусство убеждения"[1]. Также с помощью анализа примеров текстов лидеров мы хотим показать, как этого можно достигнуть. Но сначала мы должны определить местонахождение нашего подхода в литературе о лидерстве.

Что такое лидерство?

Очень мало согласия в том, что такое лидерство, как или могут ли люди ему научиться и важно ли оно[2]. Конкурирующих теорий огромное количество. Мы можем найти теории о великом "человеке", теории черт, теории обмена, бехивиористские теории, теории "человек – ситуация", перцептивные и когнитивные теории. В литературе нет единства в том, что формирует хорошего лидера. Мы обнаружили это отсутствие консенсуса и во многих наших спорах со студентами о том, какие теории лидерства (если вообще какие-нибудь) отражают или согласуются с их собственным опытом. Но лидерство продолжает навевать нам мысли о том, как же функционируют организации, и большинство авторов соглашаются, что оно включает процессы или действия, позволяющие достигать изменений с помощью других людей. Это касается не просто формальных ролей лидера, занимаемых в организациях[3]. Функция лидерства, формального или неформального, – быть "мостом" для своих последователей между старым и новым, прошлым и будущим, связывая стратегические

[1] Conger, 1998, 84
[2] Yukl, 1989
[3] Hosking, 1997; Knights & Wilmott, 1992

цели с индивидуальными[1]. Тогда становится ясно, что лидерство включает как лидеров, так и последователей, хотя этот динамический аспект не признавали еще долго после появления первой теории лидерства. Вопрос в том, как добиться этого процесса влияния или убеждения.

Лидеры и последователи

1. Вспомните, когда вы чувствовали, что на вас кто-то влияет или убеждает что-либо сделать. Какие именно аргументы вас убедили? Как вы объясните, почему вас смогли убедить?
2. Вспомните, когда кто-то пытался убедить вас что-то сделать, но вы не сделали. Почему вас не смогли убедить? Как вы можете это объяснить?
3. Почему первый человек был более убедительным, чем второй? Как вы объясняете это?

Обычные и самые современные теории лидерства делают акцент на том, что Понди[2] назвал поверхностными структурами лидерства, или что Освик и его коллеги[3] именуют **поведенческим актом** или **действием.** Они предпочитают не обсуждать слишком глубоко дискурсивную деятельность или создание значения. Любая стандартная работа по организационному поведению включает обзор этих теорий, некоторые из которых сконцентрированы на индивидуальности, социальных, физических или интеллектуальных чертах, которые отличают прирожденных лидеров от "не лидеров". Эти теории твердо укрепились на посылках здравого смысла о характере человека или индивидуальности. В них чаще всего рассматривают универсальные черты, такие, как интеллект,

[1] Lilley & Platt, 1997
[2] Pondy, 1978
[3] Oswick et al., 1997

уверенность в себе, активность и умение решать задачи, и они повторяются в литературе с определенным постоянством[1]. Аналогичным образом стандартный текст об организационном поведении включает обсуждение стилей лидерства – обычно ограничиваясь описаниями демократического, авторитарного и попустительского **поведения** лидера. Стандартный текст включает также обсуждение теорий условности, в которых пытаются найти более сложный подход к ситуативным аспектам лидерства, а не продвигать идею, что есть единственный лучший способ лидерства. Кроме того, стандартная работа обычно содержит и свежие идеи, такие, как креативный, харизматический или трансформационный подход к лидерству.

Несмотря на это изобилие теорий, многие критики полагают, что динамика лидерства все еще остается загадкой[2]. Мы полагаем, что это так (по крайней мере, отчасти), потому что эти теории мало учитывают или вовсе игнорируют дискурсивный аспект лидерства или его глубинную структуру, как ее называет Понди. Эта глубинная структура или дискурсивный аспект – ключ к пониманию того, как лидеры создают значение для других. Даже при том, что некоторые теории **подразумевают,** что язык важен в деятельности лидера – например, как еще можно быть креативным? – немногие авторы исследуют роль языка в этом процессе. Таким образом, хотя теории, с которыми вы, вероятно, столкнетесь в стандартных текстах, – это предпосылки к идее о том, что лидерство связано с достижением изменений через других, в основном, они не признают центральную роль языка в этом процессе.

Почему это так, когда даже такие гуру менеджмента, как Том Петерс, уверенно утверждают, что "У лидера в качестве "инструмента" есть только его язык. Высказыва-

[1] Grint, 1997
[2] Kets de Vries, 1991, 752

ние, что язык – это все для лидера, отнюдь не преувеличение. Это факт"[1]. Хотя мы, безусловно, используем эту цитату Тома Петерса, чтобы убедить читателя (необходимая функция такого вида текста), все же мы не уверены, что Петерс согласился бы с нашей основной посылкой, что функции лидера – действовать только через дискурсивную деятельность. Но в духе этой книги мы вновь идем дальше и утверждаем, что язык создает и открывает мир, и мы выдвигаем предположение, что хорошие лидеры создают и раскрывают мир для своих последователей. Занимая как формальные, так и неформальные позиции в организациях, тот, кто действует как лидер, создает значения в организациях, создает будущее и делает его осмысленным для других.

Мы полагаем, что лидеры, как и все остальные, "говоря о вещах, дают им жизнь"[2]. То, что считают лидерством, конструируется через мнения, которые обеспечены действиями лидера через других и самого себя. Большинство теорий лидерства начинается с эссенциалистских позиций, что лидеры, как прирожденные, так и обученные, воплощают в себе качества, которые могут доминировать в определенной ситуации[3]. Неизбежный результат такого подхода – предположение о том, что лидерство находится только в области лидера, а не его последователя или их взаимодействия. С этих позиций, последователи не имеют значения – что важно, так это выбрать правильного человека с правильными качествами лидера для данной ситуации. Мы с этим не согласны. **Мы рассматриваем лидерство не как индивидуальную деятельность, а как социальный или коллективный феномен.** Чтобы разобраться в этом, мы должны сконцентрироваться на способе конструирования значения и роли языка в этом процессе. Что делает некоторые мнения столь убедительными, что они способны захватить воображение и завоевать преданность последователей?

[1] Tom Peters, zit. Caroselli, 2000, 12
[2] Oswick et al., 1997
[3] Grint, 1997

С нашей точки зрения, основные вопросы лидерства – это:

1. Почему оказывается, что некоторые лидеры способны привести более убедительные объяснения, которые принимают последователи?
2. Что особенного в этих мнения, что делает их более убедительными, чем другие?

Подходы к лидерству и языку

Некоторые авторы рассматривали вопросы, которые мы подняли, и нашли идеи и концепты, чтобы объяснить, что же такого делают (или лучше сказать говорят) лидеры, чтобы убедить своих последователей. Например, Бейт[1] в своем обширном исследовании организации *Британская железная дорога* концептуально обобщает 5 параметров лидерства: **эстетический, политический, этический, формирующий** и **действенный.** Бейт заявляет, что первые 2 параметра включают "самые большие различия" по отношению к принятому подходу к лидерству, и представляют "самый большой вызов" лидерам. Эти параметры связаны исключительно со способностью лидеров эмоционально вести людей через создание символических значений и их эффективное распространение.

[1] Bate, 1994

Лидеры как имидж-мейкеры и продавцы слов

Бейт описывает 2 первых параметра лидерства, соответственно, **имидж-мейкеры** и **продавцы слов**. Ясно, что эффективность лидера как имидж-мейкера или продавца слов в большой степени должна зависеть от его языковых способностей, умения сформулировать новые и увлекательные идеи и от принятия их его последователями. Это касается не просто разработки логических, настойчивых и объективно рациональных аргументов. Скорее речь идет о создании и кодировании новых значений, которые связаны и имеют отклик в эмоциональном, психологическом и интеллектуальном опыте людей. Тогда эти идеи вливаются в коллективные речевые действия, которые все принимают и понимают и которые становятся новым здравым смыслом.

Но мы бы не хотели рисовать упрощенную картину лидеров, способных легко влиять и убеждать наивных последователей, просто используя слова, затрагивающие душевные нотки, или играя на соответствующих психологических или интеллектуальных струнах. Язык должен быть тесно переплетен с переживаниями и ожиданиями людей и связывать между собой события и идеи, которые отражают убеждения слушателей в том, что есть правда. Иначе эмоциональный, стимулирующий и творческий язык вряд ли подвигнет людей к действиям или будет безоговорочно принят как представление реальности. Действительно, как отмечает Фэркло в его научной работе о языке Нового Лейборизма, опасно пытаться "манипулировать языком, чтобы контролировать восприятие публики, если его рассматривают "просто как слова, пустую риторику". Чтобы подвигнуть последователей к действиям, необходимо комбинировать язык с другими факторами лидера.

Конджер[1] развивает эти идеи, когда говорит об эффективном убеждении, включающем 4 существенных этапа. Во-первых, человек, который эффективно убеждает, устанавливает доверие к себе – обычно с помощью своей компетентности и отношений с другими. Во-вторых, при создании целей он идентифицирует общую платформу с теми, кого намерен убедить (культурная грамотность, о которой мы говорили в главе 5). В-третьих, он усиливает свои позиции живым и эмоциональным языком, включая убедительные доказательства. Наконец, в течение этих трех этапов он выполняет четвертый критерий – устанавливает эмоциональную связь с аудиторией. Подход Конджера отражает мнение Понди о том, что эффективные лидеры наделяют активность смыслом для других людей и передают это словами таким образом, что группа принимает значение действий как социальный факт. Видение и миссию можно назвать необходимой частью организационного успеха, но это совсем не так, если они имеют небольшое значение для людей, которые работают в организации. Часто они включают глубокие идеи, изложенные знакомым языком и имеющие значение для многих людей.

Глубокие идеи стали простыми

Мы больше не можем ждать, пока пройдет шторм. Мы должны научиться работать под дождем. (Peter Silas)

Мы складываем все яйца в рабочую корзину и удивляемся, почему они смешиваются. (Robert Rosner)

• Какие идеи пытаются передать эти два лидера?

[1] Congerm 1998

- Как вы думаете, почему они подобрали именно эти слова?
- Почему такой язык позволяет эффективно выразить эти мысли?

С этой точки зрения, выражение сложных идей в простых, наполненных смыслом и значимых текстах, соответствующих культурной грамотности людей, становится главным навыком лидерства. В следующем разделе мы используем двойную классификацию Конджера контекстуальных фреймов и риторических техник для более глубокого исследования этих вопросов. Мы приведем примеры текстов, чтобы продемонстрировать, как это работает на практике.

Аналитический фрейм

Двойная классификация фреймов (см. главу 5) и риторических техник Конджера может помочь нам проверить идею о том, что "существует язык лидерства, которому можно научиться, используя определенные техники и практики". Сначала мы исследуем концепт *фрейминга* как идеального средства, помогающего понять, как лидеры вкладывают свои идеи в язык, который близок эмоциональному, психологическому и интеллектуальному набору значений слушателя. Затем мы рассмотрим определенные риторические методы, применяемые в контекстуальном фрейме, например, использование местоимения, метафор (см. главу 3), историй (см. главу 4) и определенных лингвистические средств, таких, как аллитерация.

Фрейминг

Фрейминг – это то, как лидеры описывают настоящую или будущую цель группы или организации. Это контекстуальный фрейм, в котором использованы определенные риторические техники. Фрейм обеспечивает карту для интерпретации действий, сообщая последователям, на что похожа реальность и каков порядок вещей или каким он будет. Фрейминг задачи – это определенный способом влияния на восприятие ее обоснованности и потенциальных последствий. Например, можно создать фрейм трудной ситуации как проблемы или как возможности, каждый из которых задает различные умонастроения и предполагает разное поведение.

Различные способы фрейминга одной и той же проблемы

Мы можем продемонстрировать концепт фрейминга с помощью одной из наших собственных научно-исследовательских работ, в которой терапевтам (врачам общей практики) предлагали быть волонтерами в программе, нацеленной на изменение их привычек[1]. Это было очень трудно сделать, поскольку многие правительственные инициативы – в форме рекомендаций, выраженных сухим, беспристрастным и безэмоциональным языком – раньше не приводили ни к каким изменениям. Более того, терапевты знали, что этот локальный проект на самом деле будет стоить им времени и денег на внедрение и что за выполнение работы не предполагается никакого финансового вознаграждения. В итоге, сообщение состояло в том, что маленькая исследовательская команда должна убедить терапевтов присоединиться к программе и что предыдущие сообщения (то есть, руководства) уже однажды потерпели неудачу. Команда сделала вывод, что способ передачи сообщения был крайне важным для обеспечения их участия.

[1] Musson, 1996

Несколько факторов оказались главными во фрейминге проекта:

1. Лидером проекта был терапевт – таким образом, сообщение имело структуру диалога одного профессионала с другим о том, что такое "лучшая клиническая практика". Это было обращением к смыслу – развитие профессиональной идентичности терапевта.
2. Несколько увлеченных терапевтов-новаторов подключились с самого начала, таким образом, со старта проекту можно было придать структуру – сеть новаторов.
3. Литература по проекту была написана языком, который признавал большую рабочую нагрузку терапевтов, и содержала полезные и очень простые подсказки, как выполнять необходимые задачи самым эффективным и действенным способом. Новшество было легко осуществить.
4. Вскоре стало возможным создать фрейм для проекта таким образом, что проект включал практику на 50%, и с этого момента терапевты стали активно и добровольно присоединять свою практику к программе, чтобы включиться в профессиональное сообщество. Практику за пределами этого проекта терапевты рассматривали как неинтересную и поэтому не улучшающую заботу о клиенте.
5. Рациональный и бесстрастный язык руководства не позволял создать фрейм для цели и результатов так, чтобы обратиться к профессиональной идентичности терапевта и его ощущению общности. Эти формальные руководства не учитывали сложности выполнения инновационной работы с высоким давлением окружающей обстановки.

Таким образом, фрейминг означает культурную компетентность и ее применение для интерпретации реальности для других людей, для мотивации и воодушевления группы или организации в отношении настоящего и будущего. В качестве примера из бизнес-мира Конджер приводит разговор Стивена Джобса с персоналом о будущем его, тогда еще новой, компьютерной фирмы NEXT. Джобс сконструировал и создал фрейм стратегической цели компании – "революция образовательной системы нации". Он не стал создавать фрейм стратегии с помощью общепринятого языка (для этого жанра – см. главу 5) – увеличение количества проданных компьютеров или улучшение их технических характеристик, или распространение на различные рынки, или достижение определенного ежегодного темпа роста. Вместо этого Джобс сформулировал стратегическую цель компании как деятельность, которая трансформирует всю образовательную систему Америки. Этот фрейм социального вклада, способный изменить состояние образовательной системы, был создан для поощрения и вдохновения работников NEXT на достижение более высокого уровня организационных достижений.

Ценности и убеждения, лежащие в основе значимого фрейминга

Чтобы фрейм был удачным, он должен быть построен на ценностях и убеждениях или по своему содержанию быть близок к представлениям слушателей, их собственной культурной компетентности[1]. Таким образом, подчеркивание определенных ценностей означает, что интерпретацию вопроса, случая или действия можно рассматривать как развитие этих ценностей. Классический и характерный при-

[1] Conger, 1991, 34

мер – это речь "У меня есть мечта" Мартина Лютера Кинга, в которой ценности и убеждения, значимые для белых американцев, лежат в основе языка Кинга о тяжелом положении черных американцев.

Джеф Бизос на сайте Amazon.com создал фрейм и сформулировал свое видение компании *Амазон* как продолжение своего идеального представления о потребительской культуре и семейных ценностях. Описывая свое видение компании *Амазон*, он сравнивает свою компанию с компанией *Sony* и необходимостью иметь

> **... миссию, которая важнее, чем мы сами... [Sony] хотела сделать Японию синонимом качества, а не дешевых копий. И она блестяще преуспела. Наша миссия состоит в том, чтобы создать новый уровень ожиданий у клиентов, который заставит все компании поднять свой уровень. И если мы сможем сделать это, это будет действительно важно. Это станет чем-то, о чем мы сможем рассказывать нашим внукам. Вот в чем разница между миссией и работой. Если у нас будет просто работа, у нас не будет историй, которые мы сможете рассказать нашим внукам**[1].

Здесь Бизос говорит не просто о том, что его компания будет продавать больше товаров, как того можно было бы ожидать. Он создает фрейм миссии, беря за основу желание поднять во всем мире ожидания клиентов от обслуживания (безусловно, привлекательное состояние – кто может с этим поспорить?). Более того, он представляет все это в символическом фрейме истории (см. главу 4), достойной того, чтобы передавать ее через поколения, – фрейме того, чем стоит гордиться. И, что особенно важно, он проводит различие между только работой и миссией.

[1] Observer Magazine, 11.2.2001

Таким образом, он очень эффективно связывает семейные традиции и ценности с идеями о том, как лучше всего вести бизнес. В этом фрагменте 2 сферы деятельности связаны символически и практически. Однако отметим, что мы не утверждаем, что риторические навыки всегда будут панацеей от материальных бизнес-проблем.

Кроме того, мы не можем знать, насколько целеустремленно лидеры строят свою лингвистическую деятельность или даже насколько они осознают влияние этого лингвистического выбора. Также мы не можем знать наверняка, как другие воспринимают свой язык. Но мы точно знаем, что все больше авторов придает центральное значение коммуникативной способности лидера[1]. Другие рассматривают конструктивистский подход как ключ к пониманию того, как идеалы лидера могут убедить других[2].

Фрейминг обращений лидера или интерпретация цели и миссии организации, включая сопутствующие ценности и убеждения, – это первый шаг к эффективной передаче значения. Но с другой стороны, это только скелет или структура, на которую опирается сообщение. Критически важный фактор для отличия успешно и неуспешно запомнившегося и воспринятого включает определенные риторические приемы, которые использует говорящий. Они формируют эмоциональное содержание стратегической структуры. В следующем разделе мы более подробно рассмотрим некоторые из этих приемов и то, как их использовали некоторые лидеры.

Риторические приемы

Риторические приемы – это яркие поддерживающие лингвистические подтверждения, на которые опирается структура сообщения. Эти приемы обычно создают сим-

[1] Argyris & Schoen, 1978; Kotter, 1982; Weick, 1995
[2] Grint, 1997; Watson, 2001b

волические, а не буквальные значения, почти так же, как фрейминг (воз)рождает ценности и убеждения, подкрепляющие стратегию. Некоторые из этих приемов мы обсуждали более полно в других главах (см., например, главу 3 о роли метафоры и главу 4 об историях). Тем не менее, ниже мы кратко обсудим то, что считаем основными риторическими приемами, которые используют лидеры, чтобы символическое содержание их сообщений оказывало более сильное влияние.

Местоимения Сначала мы рассмотрим, как используют местоимения, чтобы прояснить, как формируют коллективные идентичности, приписывают ответственность, создают и поддерживают конкурирующие взаимоотношения.

Рассмотрите следующие предложения:

Выяснилось, что необходимо увеличить процентные ставки.
Мы считаем, что необходимо увеличить процентные ставки.
Я считаю необходимым увеличить процентные ставки.

- Кто это **выяснил** в первом предложении и чего достигнет говорящий, используя этот оборот?
- Какое значение создает во втором примере местоимение **мы**?
- Какое значение создает местоимением **я** в последнем примере?

Очевидно, использование местоимения **я** может иметь только одно значение. Человек, делающий заявление, приписывает мысль, убеждение или действие себе и берет всю ответственность на себя. Местоимение **мы** можно использовать, чтобы размыть это чувство ответственности, так как иногда, без дополнительного уточнения невозможно сказать – кто это **мы**. В случае, когда лидер хочет избежать индивидуальной ответственности, но групповая идентичность для маскировки отсутствует, вероятно, ему придется прибегнуть к другим лингвистическим формам, таким, как маскировка за организационной или институциональной ролью, как, говорят, сделал Ричард Никсон в Уотергейтском скандале (см. описание ниже).

Институциональное мнение – или изменение темы

Лерман[1] провела анализ интервью с президентом Никсоном во время Уотергейтского скандала. Она обнаружила, что всякий раз, когда тема становилась "слишком сложной для объяснений", Никсон менял тему разговора и говорил "президент", а не "я". Лерман утверждает, что такая стратегия позволила Никсону отмежевать себя от ряда событий.

Мы авторы

На протяжении всей книги **мы** подписываемся как **мы**, а не как Лора или Сьюзан, или Джилл, или даже **я,** при том что каждый из нас несет определенную ответственность за написание отдельных глав.

- Почему так?
- Чего мы этим добиваемся?

Местоимение **мы** можно использовать для того, чтобы создать коллективную, а не индивидуальную идентичность, чтобы наполнить утверждение или требование значением "солидарность". В своей книге под названием *"Новый лейборизм, новый язык?"* Норман Фэркло рассматривает, как местоимение **мы**, по всей видимости, ис-

[1] Lerman, 1985

пользуют двумя совсем разными способами в дискурсе *Нового лейборизма*. Первое **мы** используют для обращения исключительно к лейбористскому правительству – "мы преданы политике одной нации". Второе **мы** используют по отношению к британцам, людям в целом – "мы должны быть лучшими". Однако Фэркло отмечает, что разные значения **мы** часто очень неоднозначны, так что иногда очень трудно понять означает местоимение **мы** *включительно* или *исключительно*". Он утверждает, что эта двойственность "политически выгодна для правительства, которое хочет показать, что оно выступает от имени всей нации... в разделенном обществе". Дело в том, что в обоих случаях **мы** создает коллективную идентичность и стимулирует чувство солидарности. Но, как мы указывали в главе 2, значения всегда относительны, и местоимение **мы** не имеет реального смысла, пока оно автоматически не вызывает понимания **их** – другими словами, людей, которые не **мы**. Местоимение **мы** порождает чувство коллективной **внутригрупповой** идентичности, в частности, потому, что оно опирается на подсознательные (а иногда и не совсем подсознательные) идеи о **них**. Символические значения **мы** и **не мы** (то есть **они**) – центральные для групповой идентичности, и лидеры могут использовать их, чтобы создать преданность и единство коллективной идентичности.

Они и мы – мы и они

Маргарет Тэтчер в своей речи к Консервативной партии после Фолклендского вторжения успешно использует **мы** и **они**, чтобы провести различие:

> Британцам [нам] угрожали иностранные солдаты [они], и они должны были вторгнуться на территорию Британии и тогда – почему тогда? – ответ был бы несравненным. Все же, почему нужна война, чтобы выявить наши качества и подтвердить нашу гордость? Зачем нужно было ждать, пока к нам вторгнуться, чтобы отбросить свои эгоистичные цели и начать совместно работать так, как только мы умеем работать и добиваться там, где только мы умеем добиваться?

Но меньше, чем через 500 слов в ее речи **мы** и **они** превратились в обозначение британцев и лидеров объединенного профсоюза машинистов и железнодорожников – "небольшой грушки, которая решила использовать свою бесспорную власть – ради чего? – чтобы задержать восстановление Британии, которого все наши люди так долго ждали".Очевидно, согласно Маргарет Тэтчер, лидеры профсоюзов не представляют своих рабочих и не являются частью **всех наших людей**, но принадлежат к той, другой группе **их**. Вместе с тем рабочие профсоюзов лаконично и творчески приравнены к аргентинским захватчикам и, следовательно, отчуждены от людей, которых они представляют, и более обширной группы британской рабочей силы[1].

Таким образом, местоимения создают идентичности, значения структуры и (вос)производят символические отношения.

Важность названий Названия, которые мы даем объектам, событиям, процессам и людям, влияют на то, как мы о них думаем. Названия кодируют определенные атрибуты, ценности и идеи; они определенным образом контролируют мир. Это можно легко увидеть на известном примере слов **террорист** и **борец за свободу** – они обозначают одного и того же человека, но при этом приписывают ему разное значение. Акт присвоения названия – это акт доминирования, он подчеркивает идентичность.

[1] Barnett & Busby, 1982

Но этого недостаточно, чтобы думать, что другие декодируют – извлекут значение названия – точно так же, как предполагает "кодировщик" (как мы показали в предыдущих главах, в частности, в главе 2). В примере ниже показано, как процесс декодирования может отличаться от того, что было задумано.

Названия компаний

Джефф Бизос, который основал Amazon.com, хотел назвать компанию Abracadabra.com, чтобы отразить идею о том, что клиенты могут ожидать волшебный сервис, но его адвокат расслышал название по телефону как 'cadaver.com' (cadaver = труп), после чего эта идея не казалась уже такой хорошей.

- Почему нет?
- Как Вы думаете, название Amazon.com было более успешным, чем Abracadabra.com?

Лидеры могут создавать разные идентичности для служащих, просто называя их по-другому, при условии, конечно, что служащие разделяют этот взгляд. Например, служащий, который думает о себе как о производителе сумок отличается от того, кто считает себя мастером-кожевенником и сейчас случайно занимается изготовлением сумок. Специфика мнения производителя сумок в том, что его идентичность ограничивает его горизонты, так же как и его работодателей. Они с меньшей вероятностью смогут приспособиться к изменениям на рынке, чем производители сумок, считающие себя мастерами-кожевенниками. Вот почему некоторые организации обращают особое внимание на язык, который они используют в ежедневных беседах. *Ксерокс*, например, определяет себя как *Документальная компания*. По-видимому, документальная компания может создавать оборудование для фо-

токопирования, но она концептуально не ограничивается этим. Повышение разнообразия, сложности и тонкости языка потенциально изменяет то, как служащие воспринимают то, что они делают.

Лидеры формируют служащих

Следующие фрагменты мы взяли из текстов заявлений председателя правления в докладе компании.

1. "высокая оценка достоинства" – "дух и приверженность" – "высокая мораль и решительность" – "в духе военного времени";
2. "служащие... которые работают вместе представляют национальную ценность" – "персонал... помогает развить и направить проекты сообщества".
3. "план сократить укомплектованные сталелитейные мощности" – "наша рабочая сила была сокращена".
4. "сокращения численности персонала... вызывают личные переживания".
5. "местных служащих ввели в заблуждение лидеры по внешним вопросам".

- Говлер и Легг[1] определили несколько разных образов служащих. Среди них: служащий, как государственный работник; служащий, как жертва; служащий, как герой; служащий, как статистическая и потенциальная ответственность; невидимый служащий и служащий, как государственный работник.
- Можете ли вы сопоставить эти утверждения с образами служащих?
- Почему вы можете это сделать?

[1] Gowler & Legge, 1986

Метафоры В главе 3 мы уже рассмотрели, как метафоры, которые используют люди, создают определенные значения и как они подчеркивают определенные аспекты одной области и скрывают другие особенности.

Кодирование значений через метафоры

В президентской войне с бюрократией в США помощник президента Картера описал бюрократов-карьеристов как "сидящих в кишечнике демократии". Ответ президента Американского общества государственных служащих [своего рода профсоюз для бюрократов-карьеристов в США] был таков: "Я не доктор, но знаю слово из четырех букв, которое обозначает то, что обычно лежит в кишечнике".

- Попытайтесь придумать альтернативную трактовку утверждения, сделанного помощником Картера.
- Можно ли придумать какое-нибудь позитивное значение? Если нет, то почему?

Кажется, что в речи лидеров определенные метафоры появляются чаще, чем другие. Сюда входят метафоры о семье, о победе над злом, как в истории Давида и Голиафа (см. обсуждение мифа в главе 2), и о религиозной символике. Первая очень часто встречается в речи и письме Аниты Роддик[1]. Например, "С самого начала мы управляли компанией, как будто все мы были большая семья", "Вы должны быть матерью" и "Компания мороженого *Бена и Джерри* в Вермонте, которая была похожа на брата *Body Shop*" – все это репрезентативные примеры речи Роддик, в которой она использует метафоры и концепты семьи. Такие комментарии *символически* помещают организацию в область *семьи* и используют культурные ценности, включенные в семейные отношения, для описания организации и пути, по которому она следует.

[1] Anita Roddick, 1991

Как отмечает Конджер, Ли Йаккока, в то время Президент компании *Крайслер*, в своем успешном обращении за государственным займом для помощи компании *Крайслер* на этапе серьезных изменений в том же духе использовал для *Крайслера* метафору "объединение обычных парней", а не многомиллионная компания. Эта метафора перекликается с темой Давида и Голиафа. Но позже он использует аналогию с семьей –

> **... это не ссуды спасли нас... Это были сотни миллионов долларов, отданные каждым, кто откликнулся. Это походило на семейное собрание и решение: "Мы заняли денег у нашего богатого дяди и теперь собираемся доказать, что можем выплатить долг".**

Все эти метафоры обращены к фундаментальным американским убеждениям о неприкосновенности малого бизнеса, индивидуальности, семьи и свободного предпринимательства. Эти символические сообщения подтверждаются, когда Ли Йаккока продолжает спрашивать: "Сохранилось ли бы на самом деле свободное предпринимательство, если бы *Крайслер* потерпел неудачу?"

Мэри Кей Эш, основавшая американскую косметическую компанию, обращается к христианским ценностям как к основной метафоре для миссии ее компании. Но также она вводит идеи о семейных ценностях и сопутствующих верованиях, утверждая, что "Девиз нашей компании – Сначала Бог, потом семья, потом бизнес". Заметьте, что бизнес – последний, не первый, как можно было бы ожидать в этом списке ценностей. Соответствует ли это действительности или нет – вопрос, конечно, спорный. Но, как отмечает Конджер, Мэри Кей Эш постоянно опирается на эти ценности даже в самых обычных действиях компании – она связывает неспособность римлян завое-

вать христиан из-за их еженедельных встреч с еженедельными встречами в их компании.

Виды метафор и аналогий, представленные выше, продвигающие темы о семье, о борьбе больших и маленьких парней и о религиозных верованиях, работают, потому что слушатель или читатель может тотчас же узнать и идентифицировать себя с этими укоренившимися культурными ценностями и убеждениями. Они сразу же увлекают слушателя или читателя в общее – хотя и очень символическое – пространство, арену семейных отношений, религиозного идеализма и борьбы против зла. Эти темы имеют для большинства людей такой культурный смысл, что они и не подумали бы опровергнуть скрытые посылки, на которых они базируются. Поэтому они имеют очень сильные символические механизмы, которые способны включить аудиторию эмоционально и интеллектуально.

Применение метафор

1. Уинстон Черчилль создал известную метафору, когда он описал барьер, отделяющий Восточную Европу от Западной, назвав его "железным занавесом".
2. О Маргарет Тэтчер очень часто говорили – "железный кулак в бархатной перчатке".
3. Энн Моррисон говорила о "стеклянном потолке". (Система взглядов в обществе, согласно которым женщин не должны допускать к высшим должностям.)

- Как вы думаете, почему эти метафоры так хорошо работают?
- Что в них такого, что моментально сделало их эффективными?
- Почему люди продолжают использовать их?

Некоторые метафорические фразы очень короткие и состоят только из двух или трех слов, как, например, приведенные выше. Другие – складываются в более длинные тексты, такие, как истории. В главе 4 мы уже рассмотрели, как истории передают определенные значения. Можно сказать, что некоторые из метафор, о которых мы говорили в этом разделе – из речи Аниты Роддик, Ли Йаккока и Мэри Кей Еш – были частью более длинных историй. Ниже мы рассмотрим более подробно 1 или 2 истории, которые показывают, как лидеры используют истории, чтобы ярко выразить ценности и поведение, которые они хотят стимулировать в своих организациях.

Истории Истории передают определенные отношения и ценности и являются эффективным и убедительным способом выражения мысли о том, как люди в организации могут (и должны) думать и действовать. Реконструируя события и действия в последовательный сюжет, мы придаем смысл организационной жизни – или, наверное, более точно, – организации становятся понятны через истории, ставшие легендами в этих организациях. Лидеры часто используют истории, чтобы показать служащим, как лучше всего думать, чувствовать и вести себя в организации, и, что еще более важно, как **не** думать, **не** чувствовать или **не** вести себя. Это можно назвать попыткой "управлять сердцами и умами" сотрудников[1].

В своей книге *"Душа и тело"* Анита Роддик рассказывает историю, как в самом начале становления "империи" *The Body Shop,* она и ее муж Гордон встречались с банкирами, пытаясь убедить их финансировать строительство здания для нового склада и офисного комплекса. Они встречались за "единственным столом" в офисе *The Body Shop,* который был просто отделенной секцией "полного до краев" склада, чтобы продемонстрировать пробле-

[1] Kunda, 1992

му места и провести банкирам презентацию компании. В середине этого довольно официального и очень серьезного события:

Дверь с грохотом открылась и вошла моя мама, неся огромную корзину для белья. Она взвалила ее на стол и прямо перед нами начала складывать в нее одежду, громко жалуясь на состояние рубашек Гордона и число пуговиц, которые ей теперь надо было пришить. Гордон и я взглянули на лица банкиров, которые замерли от смущения, и начали хохотать. Они не могли понять, что нам кажется таким забавным.

Рассказывая эту историю, Роддик ясно выразила некоторые культурные ценности организации: семейная ориентация и ценности, свобода слова, ценность юмора и отсутствие формальных процедур и иерархии (это только некоторые из них). Эти ценности, заключенные в истории, сообщают людям, которые не работают в организации, что значит в ней работать, и – что, возможно, еще более важно – сообщают сотрудникам о главных ценностях, которые они должны иметь на этой работе.

Конечно, эту историю нельзя интерпретировать одним единственным способом, который мы здесь подразумеваем – проблема, которую часто игнорируют в литературе о лидерстве. Люди – это активные создатели значения, а не пассивные реципиенты, поэтому здесь могут быть и другие полифоничные интерпретации, которые тоже имеют смысл. Но предполагать, что все интерпретации имеют одинаковую силу – значит, игнорировать отношения власти, которые существуют в организациях. Более того, могут существовать и другие истории или поведение, основное послание которых противоречит ценностям, заявленным лидером в своей истории.

Сила историй

Эту историю об организационном лидере, который ходил по столу, рассказал нам один наш студент MBA. Когда скандинавская компания испытывала острую нужду в денежных средствах для финансирования нового и инновационного продукта, этот мужчина пошел на встречу со спонсорами, чтобы убедить их вложить деньги в компанию. Он просил огромную сумму, и после длинного и затянувшегося обсуждения спонсоры заявили, что не готовы финансировать проект – "Это просто невозможно", – объявили они. Лидер, он же – основатель компании, которому на тот момент было 80 лет, в полной тишине встал из-за стола, снял обувь и носки, поднялся на стул и шагнул на длинный стол. Он дважды прошел по всей длине стола, затем – все еще в полной тишине – он спустился со стола на стул, сел и снова надел ботинки и носки. Потом он нарушил напряженное молчание, просто сказав – "Все возможно". Спонсоры изменили мнение и профинансировали проект. Эту историю всегда рассказывали новичкам в организации, когда проводили им инструктаж.

- Какое сообщение передает эта история?
- Как вы думаете, это правда? Имеет ли это значение, если нет?
- Как бы вы охарактеризовали организацию в этой истории?

В компании Ikea история об основателе Ингваре Кампраде, когда-то очень бедном мальчике из Швеции, который стал лидером международной компании благодаря собственным предпринимательским усилиям, работает как символ объединения, который (мы надеемся) интегрирует и сплачивает людей глобальной компании. Как

заметил Зальцер-Мерлинг[1], в мире Ikea эта сага широко известна. Иногда ее рассказывают как очень длинную детальную историю о сложностях, неудачах и невиданной выдержке Кампраде. Ее рассказывают на тренингах и печатают в буклетах. Иногда рассказывают короткую историю, простую неформальную версию, такую, как: "Вы знаете, это сейчас Ikea такая большая, а все началось с того, что он продавал спички". Разделение этого общего понимания, даже через очень краткую условную версию "Его путь!"[2] – это часть коллективного мира Ikea. История показывает, как надо вести бизнес, прикладывать усилия и воплощать в жизнь поговорку "Из грязи в князи" – даже в сегодняшнем корпоративном мире.

Таким образом, истории – это системы взглядов, через которые люди могут понять свои миры. Люди конструируют такие устные рассказы как часть процесса понимания. Фактически, некоторые авторы утверждают, что мы не можем создать смысл без историй[3]. Лидеры в организациях могут использовать или не использовать повествование историй как сознательную попытку манипулировать своими служащими, но все-таки успешные лидеры стараются быть хорошими рассказчиками историй, которые связаны с повседневной жизнью людей и отвечают их ценностям и убеждениям[4].

Лидеры, умеющие убеждать, по-видимому, способны и развивать свои навыки (даже если они "врожденные") с помощью других риторических приемов, таких, как повторение, ритм и аллитерация. Мы кратко рассмотрим их в следующем разделе.

[1] Salzer-Moerling, 1998, 113
[2] Boje, 1995, 1000
[3] Baumeister & Newman, 1994
[4] Conger, 1991

Другие риторические приемы

В этом разделе мы представим еще несколько факторов, которые делают речь и письмо более эффективными для привлечения и удержания внимания аудитории, а также для их запоминания – оба эти аспекта очень важны в процессе создания значения.

Аллитерация – это когда 2 или больше смежных слова или слога начинаются с одного и того же согласного. Это лингвистическое средство придает больше силы и резонанса тому, о чем говорят. Политические деятели часто используют его, чтобы усилить свою мысль – "Фолклендский фактор" (Маргарет Тэтчер), "Просто нельзя переносить политическую игру на профессиональные проблемы людей" (Нейл Киннок). То же делают и коммерческие лидеры: "Скорость, скромность и самоуверенность" (Джек Велш, главный директор *General Electric*), "Стойкое стремление к свободе" (Стивен Джобс в *NEXT*). Эффект аллитерации состоит в том, что основные положения значительно сильнее проникают в сознание.

Наряду с аллитерацией, **повторение и ритм** направлены на усиление значения того, что говорится или пишется, и привлечение большего внимания. Также они гарантируют более точное запоминание сказанного. Мартин Лютер Кинг был мастером повторения и ритма, как показывает его речь "У меня есть мечта". 7 последовательных предложений он начинает с одной и той же фразы, постепенно говоря все громче и громче – "Пусть звучит свобода". Седьмое предложение он заканчивает этой же фразой. Как отмечает Конджер, это создает "крещендо, как в песне, похожее на созвучие симфонии и негритянского спиричуэл". Это не только пленит аудиторию, максимизирует внимание, но и строит эмоциональную связь с сообщением.

В предыдущих разделах мы в основном рассматривали примеры бесед официальных лидеров организаций,

бесед, которые происходили в официальных ситуациях и в официальных ролях. Мы отметили, что корпоративная сага или история – это, обычно, монолог или обобщающая история[1]. Теперь мы вернемся к более неофициальным аспектам организационной жизни и рассмотрим подробнее непринужденную беседу или неофициальный разговор и присущее такому разговору умение отражать, формировать и развивать общее представление об организационном мире.

Лидерство и непринужденная беседа

Этот раздел мы откладывали на потом по двум причинам. Во-первых, мы думаем, что этой сферой пренебрегают на арене создания значения и лидерства в менеджменте – как в эмпирическом, так и в теоретическом плане (за небольшим исключением, которое мы отметим позже). Во-вторых, мы считаем, что, несмотря на существующий акцент на официальных аспектах лидерства, вероятно, именно в непринужденной беседе больше всего присутствует реальное влияние лидерства.

Непринужденная беседа передает эмоции людей, формирует их амбиции и продвигает или отодвигает на второй план[2]. Именно здесь, на этой неформальной арене, в таких "коридорных" беседах появляются и создаются большинство идеалов, норм и правил, которые затем распространяются по всей организации, формируя ожидания ее участников[3]. Именно поэтому Боден называет непринужденную беседу и неофициальный разговор "жизненной основой" организаций. С помощью такого фрагментарного, но постоянного разговора возникают разделяемые конструкции о том, что случилось в прошлом, что происходит в настоящее время и что случится в будущем[1]. Этот межличностный разговор выявляет общий "описательный осадок", который представляет прошлое, настоящее и будущее организации.

[1] Salzer-Moerling, 1998
[2] Silverman и Jones, 1976
[3] Gustafsson, 1994, zit.Sjostrand et al., 2000, 8

Седерберг[2] считает, что настоящие лидеры в организациях – это те люди, которые могут убедительно описать и определить обстоятельства для других так, чтобы другие приняли это как то, что действительно происходило, происходит или произойдет. Очевидно, люди, которые находятся у власти, обычно имеют право говорить и создавать тексты, обеспечивающие общие значения, и зачастую эти лидеры – менеджеры. Но любой, кто может влиять на повестку дня организации, направляя и решая, о чем, когда и как говорить, тоже обладает такой властью. В некоторых случаях непринужденная беседа становится публичным разговором, поддерживая и подтверждая формальные структуры организации. Но иногда все происходит наоборот, и непринужденная беседа становится механизмом, с помощью которого оспаривают и ставят под сомнение, а иногда даже меняют и пересматривают официальную беседу.

Арена непринужденной беседы

Здесь перечислены арены, где мы встретили примеры непринужденных бесед о проблемах, ситуациях, людях и процессах, которые значительно повлияли на формальную повестку дня организации:

1. За чашкой кофе или в баре.
2. Во время автомобильной поездки.
3. В местном спортзале.
4. На площадке для игры в гольф.

[1] Watson, 2001b
[2] Sederberg, 1984

5 Во время совместных обедов вне рабочей обстановки.

- Можете ли вы представить другие арены, где возможна непринужденная беседа?
- У кого вероятнее всего есть доступ к этим местам действия?
- Кто, скорее всего, туда не попадет?
- Что это говорит об формальном лидерстве и принятии решений в организации?

Как указывает Шострандˡ, осознание важности непринужденной беседы стимулировало нас более глубоко исследовать различные арены, где неформально конструируется, (вос)производится и практикуется лидерство и дискурсивные механизмы, с помощью которых его достигают. Уотсон сделал это с большим успехом и выявил хаотичные и часто противоречивые миры менеджеров и лидеров и центральную роль непринужденной беседы в рабочей жизни. Таким образом, теоретическое осмысление лидерства в менеджменте должно включать анализ дискурсивной деятельности – формальной и неформальной – и признание того факта, что непринужденная беседа существует повсюду и во всех организациях. Организации – это сфера для разнообразной деятельности, поведения и представлений, и, может быть, именно в процессе непринужденной беседы формируются нормы, которые используют для управления конфликтами, наложениями и иногда противоречивыми процессами и практиками создания значения.

Лидерство, создание значений и гегемония

В конце этой главы мы хотели бы поговорить о *гегемонных* процессах, которые приводят к тому, что лидер становится эффективным, способным к формированию

[1] Sjostrand 2001

и фрейминг дискурсов, преобладающих в организации, так, что это продвигает определенные отношения и поведение, которые люди **добровольно адаптируют**. Раньше мы говорили о потенциале различных значений, создаваемых последователями, которые не являются пассивными реципиентами информации, а сами создают эти значения. Что же в таком случае убеждает последователей? Почему все-таки отдельные лидеры – формальные или неформальные – могут убедить других в своих взглядах, почему у них есть право создавать правила, и почему эти правила, в конечном счете, лучше всего отражают интересы последователей. Грамши[1] называет это процессами гегемонии – способность некоторых групп (или людей) – которые обладают самым большим экономическим или культурным капиталом в организации – получить большую возможность продвигать свои идеи более широкой аудитории и убедить людей принять их притязания на власть. Дискурсивная способность – это основная часть культурного капитала и, соответственно, должна играть жизненно важную роль в процессе.

Гегемония

Для Антонио Грамши основная идея понятия **гегемонии** состоит в том, что людей обычно не вынуждают уступить власть или контроль другой группе или группам. Скорее, они убеждены, что это в их интересах отдать власть той, другой группе, или что эта группа естественным образом главнее (подобно теории лидера как "великого человека"). Они убеждаются что:

- интересы доминирующей группы такие же, как их собственныеб или

[1] Gramsci, 1986

- это в их интересах, чтобы доминирующая группа была у власти, или
- доминирующая группа задает правила из-за своего "естественного" превосходства.

Грамши выдвигает идею о том, что гегемония создается и воспроизводится через культурные институты, такие, как система образования, религиозные группы или семья. Через эти институты люди приобретают **культурные идентичности** (причем некоторые из институтов обладают большей властью, чем другие), которые тесно связаны с определенными нормами поведения. Идентичности людей формируются под влиянием этих гегемонных процессов, которые, в свою очередь, (вос)производятся в разговоре внутри и вокруг этих институтов.

Ключевой вопрос

Верно ли, что эффективный лидер – это тот, кто может включиться в процессы (вос)производства **гегемонии**? То есть, добровольное принятие человека или идеологических убеждений группы как совпадающих или соответствующих собственным убеждениям, так что эти убеждения начинают представлять **главные силы, которые создают организацию и встроены в ее процедуры и практики.**

Политическим примером действия гегемонных процессов может быть Маргарет Тэтчер и ее речь о британской экономике в терминах домашнего хозяйства и "денег в ее кошельке". "Я не могу тратить на домашнее хозяйство больше денег, чем есть в моем кошельке". Это утверждение работает, потому что каждый может понять его общий смысл – представление личного финансового менеджмента. Но это также дает возможность воплотить принцип "не расходуй больше, чем у тебя есть в кошельке" в экономической стратегии Великобритании.

- Почему это имеет общий (культурный) смысл?
- Почему это может не иметь экономического смысла?
- Как вы думаете, смог бы мужчина-лидер использовать такую метафору так эффективно? Если нет, то почему?

Фактически, Грамши утверждает, что гегемонные процессы работают именно так, потому что людей обычно не вынуждают уступить власть или контроль другой группе, скорее, они убеждены, что их собственные интересы будут лучше удовлетворены, если другая группа будет у власти, или что другая группа имеет естественный приоритет. В любом из этих вариантов дискурсивные способности или способности конструировать новые виды здравого смысла должны объяснять некоторые убеждения и, следовательно, необходимы для эффективного лидерства.

Но, возможно, что еще более важно то, что эти убеждения и ценности, встроенные в разговор лидеров, начинают рассматривать как "правильный" (и единственных) ход мыслей, чувств и поведения в организации. Более того, они начинают представлять организацию и встраиваться в ее деятельность таким образом, что создают базу, на основе которой судят обо всех организационных процессах и практиках. За последнее десятилетие лидеры в организациях пришли к тому, что они могут больше полагаться на гегемонные процессы из-за акцента на предоставление полномочий – как в литературе, так и на практике. Если лидеры потеряли часть материального контроля, который использовали раньше для господства в организациях (например, из-за увольнения среднего звена менеджеров в результате сокращения штата), то эти более тонкие формы контроля, воплощенные в гегемонной речи, может быть, даже более важны для способности лидера поддерживать власть и, в конечном итоге, контроль.

Заключение

В этой главе мы использовали контекст лидерства, чтобы обсудить концепты, которые мы рассмотрели в предыдущих главах о роли языка в создании значения. Мы кратко представили более ранние и современные теории лидерства и предложили точку зрения о том, что эффективное лидерство включает менеджмент значений. Мы показали, как лидеры создают значения посредством дискурсивной деятельности и обосновали, что лидерство – это языковая игра. В частности, мы использовали примеры из текстов официальных лидеров на политических и бизнес-аренах. Мы разобрались в том, как лидеры могут создавать фрейм и формулировать свою речь о прошлом, настоящем и будущем организации, излагая ее так, чтобы она была понятна для всех. Также мы привели примеры из текстов лидеров, чтобы показать множество риторических приемов, таких, как повествование историй, использование местоимений и метафорический язык. Тем самым мы хотели показать, как лидеры создают связь с другими и убеждают их с помощью речи. Кроме того, мы выказали предостережение против того, чтобы рассматривать последователей как пассивных реципиентов информации. Мы постарались показать, как последователи могут декодировать тексты лидера в соответствии с определенными, наиболее важными культурными ценностями. Хотя, как мы уже подчеркивали в главе 2, процесс декодирования, конечно же, может принимать много форм.

Наконец, мы представили идею о том, что непринужденная беседа – это жизненная основа организации, и подчеркнули, что лидеры встречаются во многих областях организации и что ими могут быть не только те, кто официально занимает лидерские позиции. Вместе с этой мыслью мы предлагаем идею о том, что успешные лидеры – это те люди, которые вовлекают других в гегемонные процессы, доказывая им свое "право" вести за собой, обосновывая "соответствие" своих идей идеям аудитории и закладывая эти идеи в основу организационных процессов и практик. Кроме всего прочего, мы определили первостепенную роль дискурсивной деятельности в этом процессе.

Глава 9

Создание значений в век электроники

В этой главе мы не ставим перед собой цель – всесторонне обсудить влияние новых коммуникативных технологий на организационную жизнь. Масштабы такой огромной предметной области выходят за пределы этой книги. Однако мы поняли, что по нескольким причинам необходимо включить главу о том, что мы называем созданием значения в веке электроники. Во-первых, ясно, что язык играет центральную роль в электронном создании значения; слова – **это** действия, поскольку слова – это все. Особенно в случае с Интернетом, миры и самости фактически создаются и преобразовываются **только** через язык. Например, в сетях с большим количеством пользователей (MUDS) действительность, несомненно, сконструирована социально, и, как обнаружил Теркл[1], анализ этого явления может помочь нам лучше понять сложные идеи о конструировании реальности и создании значения. По крайней мере, когда мы считаем, что текст сконструирован читателем или аудиторией в той же мере, что и автором, мы надеемся, что нашим читателям эта глава поможет понять процессы создания значения.

[1] Turkle, 1997

Однако есть и другие важные причины для написания этой главы, учитывая, что предмет нашего интереса – это организации. Новые технологии – такие, как электронная почта – стали основным средством коммуникации в организациях. Это влияет на основные организационные процессы и поэтому заслуживает своего места в тексте о языке и организации. Подобным образом, эти новые технологии породили новые организационные метафоры – например, *сеть* и *виртуальные организации*[1]. В итоге, мы считаем, что обзор этих современных средств коммуникации позволит нам изучить влияние новых технологий на процессы создания значений, поскольку они только развиваются. Конечно, это также означает, что что бы мы не писали о технологиях в этой главе, это наверняка устареет к моменту издания книги. Тем не менее, мы полагаем, что семиотический подход к анализу века электроники проясняет процесс создания значения в контексте этих новых средств связи.

Цели:

В этой главе мы:

- обсудим влияние on-line взаимодействия на процесс создания значения;
- кратко опишем потенциал и проблемы использования Интернета и электронной почты;
- рассмотрим иконки и сокращения в текстовых сообщениях как новые языковые формы;
- представим мобильный телефон как средство мобильности в пространстве и времени;
- покажем, что организационные вебсайты – это место конструирования идентичности и
- обсудим *PowerPoint* и отношения между формой и содержанием.

[1] Schultze & Orliowski, 2001

Введение

Анализ развития новых коммуникативных технологий означает, что мы являемся очевидцами и можем наблюдать прямо сейчас, как формируются новые правила создания значения. Например, постоянные споры в организациях (см. глава 5) становятся публичными, их суть в том, для чего можно и для чего нельзя использовать электронную почту. Также они касаются доступа к сети Интернет в рабочее время в частных целях. Кроме того, мы можем взглянуть на различия в создании значения, которые привносят новые коммуникативные технологии. Таким образом, новые технологии могут открыть нам процессы, которые задействованы в создании значения. Так же, как химический индикатор сигнализирует о наличии вещества, прежде незаметного невооруженному глазу, новые коммуникативные технологии могут высветить процессы в создании значения, которые мы считаем само собой разумеющимися.

On-line взаимодействие обнаруживает многие сигналы, на которые мы полагаемся, когда хотим понять, кто мы есть и с кем взаимодействуем. Как мы обсуждали в главе 2, мы понимаем людей и ситуации с помощью целого ряда подсказок, реплик и знаков вне актуального процесса непосредственного применения языка. Например, при личном взаимодействии, при разговоре лицом к лицу или по телефону есть множество реплик, которые с разной надежностью показывают нашу идентичность и статус, а также идентичность и статус других участников взаимодействия. Наши жесты, одежда, голос, ударение, интонация и даже положения нашего тела посылает сигнальные сообщения о статусе, власти и членстве в группе, которые, в свою очередь, указывают то, что мы можем ожидать друг от друга, и как мы будем прогнозировать и интерпретировать поведение друг друга (см. главу 7). В

коммуникации on-line все это теряется. Язык – (в этот момент) это все то, что участвует в процессе on-line создания значения. И, как и во всех ситуациях (все имеет свою противоположность), это имеет положительный и отрицательный потенциал. Например, мы могли бы сказать, что это имеет громадный эмансипационный потенциал в том, что о людях, скорее, будут судить по их идеям, а не по расе, этнической принадлежности, классу, возрасту или гендеру. Этот кто-то может быть кем угодно в коммуникации on-line. Однако, по мнению некоторых авторов, в организационных контекстах возможно и вероятно, что традиционная иерархия в статусе воспроизводится или даже преувеличивается в on-line коммуникации[1].

Насколько распространена электронная коммуникация?

Мы настолько привыкли пользоваться электронной связью, что, когда одна из нас лишилась возможности поддерживать с нами такую связь из-за проблем с компьютером, мы были просто в панике. Мы и не подозревали, насколько сильно стали зависимыми от этого метода коммуникации. Степень и диапазон нашего пользования просто шокировали нас. Вы осознаете, насколько вы зависимы от новых коммуникативных технологий? Ответьте на следующие вопросы, чтобы узнать:

- Насколько часто вы пользовались Интернетом или электронной почтой за последние 2 недели?
- Насколько часто вы пользовались обычными формами коммуникации (стационарный телефон, письмо) за тот же период?
- Потеря какого именно средства коммуникации больше всего нарушила бы вашу повседневную жизнь?

[1] Smith & Kollock, 1999

Введение

Анализ развития новых коммуникативных технологий означает, что мы являемся очевидцами и можем наблюдать прямо сейчас, как формируются новые правила создания значения. Например, постоянные споры в организациях (см. глава 5) становятся публичными, их суть в том, для чего можно и для чего нельзя использовать электронную почту. Также они касаются доступа к сети Интернет в рабочее время в частных целях. Кроме того, мы можем взглянуть на различия в создании значения, которые привносят новые коммуникативные технологии. Таким образом, новые технологии могут открыть нам процессы, которые задействованы в создании значения. Так же, как химический индикатор сигнализирует о наличии вещества, прежде незаметного невооруженному глазу, новые коммуникативные технологии могут высветить процессы в создании значения, которые мы считаем само собой разумеющимися.

On-line взаимодействие обнаруживает многие сигналы, на которые мы полагаемся, когда хотим понять, кто мы есть и с кем взаимодействуем. Как мы обсуждали в главе 2, мы понимаем людей и ситуации с помощью целого ряда подсказок, реплик и знаков вне актуального процесса непосредственного применения языка. Например, при личном взаимодействии, при разговоре лицом к лицу или по телефону есть множество реплик, которые с разной надежностью показывают нашу идентичность и статус, а также идентичность и статус других участников взаимодействия. Наши жесты, одежда, голос, ударение, интонация и даже положения нашего тела посылает сигнальные сообщения о статусе, власти и членстве в группе, которые, в свою очередь, указывают то, что мы можем ожидать друг от друга, и как мы будем прогнозировать и интерпретировать поведение друг друга (см. главу 7). В

коммуникации on-line все это теряется. Язык – (в этот момент) это все то, что участвует в процессе on-line создания значения. И, как и во всех ситуациях (все имеет свою противоположность), это имеет положительный и отрицательный потенциал. Например, мы могли бы сказать, что это имеет громадный эмансипационный потенциал в том, что о людях, скорее, будут судить по их идеям, а не по расе, этнической принадлежности, классу, возрасту или гендеру. Этот кто-то может быть кем угодно в коммуникации on-line. Однако, по мнению некоторых авторов, в организационных контекстах возможно и вероятно, что традиционная иерархия в статусе воспроизводится или даже преувеличивается в on-line коммуникации[1].

Насколько распространена электронная коммуникация?

Мы настолько привыкли пользоваться электронной связью, что, когда одна из нас лишилась возможности поддерживать с нами такую связь из-за проблем с компьютером, мы были просто в панике. Мы и не подозревали, насколько сильно стали зависимыми от этого метода коммуникации. Степень и диапазон нашего пользования просто шокировали нас. Вы осознаете, насколько вы зависимы от новых коммуникативных технологий? Ответьте на следующие вопросы, чтобы узнать:

- Насколько часто вы пользовались Интернетом или электронной почтой за последние 2 недели?
- Насколько часто вы пользовались обычными формами коммуникации (стационарный телефон, письмо) за тот же период?
- Потеря какого именно средства коммуникации больше всего нарушила бы вашу повседневную жизнь?

[1] Smith & Kollock, 1999

Смысл электронной среды

Интернет, *Всемирная сеть* или *информационная магистраль* – это те понятия, с помощью которых мы описываем и говорим о новой коммуникативной системе. Она позволяет нам находиться в контакте в реальном времени, в любой точке мира, с кем угодно, при условии, что у них есть необходимое техническое оборудование и связь. Это фантастическая платформа для коммуникации, которая может предоставить слово тем, кого раньше не слышали, связать между собой совсем разные культуры, создать новые формы сообществ и зарождающихся культур (через развитие сетей с большим количеством пользователей (MUDS)), где собственное "Я" можно сконструировать как **персону**, а не просто как **персоналию**. Как гласит вездесущая реклама *Microsoft*, "Вы можете быть кем угодно, когда угодно, где угодно". Это новое коммуникативное средство разнообразными способами способствует созданию новых правил взаимодействия, а отнюдь не стимулирует пассивное применение старых правил к абсолютно новому контексту (см. раздел об электронной почте и текстовых сообщениях).

Гендер on-line

По-видимому, люди проделали долгий путь, чтобы воспроизвести стереотипные гендерные идентичности в режиме on-line. "Вы мужчина или женщина?" – это насколько типичный вопрос, что в on-line его давно сократили до "RUMorF?" (Are you male or female?) Примечательно, что ни одна из таких аббревиатур касательно возраста, роста, веса или социально-экономического статуса не распространилась столь широко. По-видимому, гендер – это одна из тех характеристик нашей реальной жизни, которая является центральной особенностью взаимодействия через Интернет[1]. По-видимому, люди проделали долгий путь, чтобы стать терпимыми по отношению к гендеру. Но что еще более интересно, гендер в on-line коммуникации часто воспроизводится более ограниченными и стереотипными образами, чем в реальном взаимодействии, так что люди представляют себя как стереотипные идеалы. По-видимому, этот мир без физических ограничений привел к большой однородности идентичностей, а не к ее новым формам.

- Как Вы думаете, почему это так?
- Как Вы думаете, должно ли on-line взаимодействие предоставлять возможность играть множество подельных ролей и идентичностей?
- Как это характеризует реальных людей?

Интересно, что все 3 способа описания этого феномена – Интернет, Всемирная сеть или информационная супермагистраль – метафоричны (см. главу 3), все они построены на такой идее для этого нового средства связи, как *сплетение* или *сеть*, *дороги*, *волокна* и *нити*. Мы (авторы) не знаем, является ли это какой-либо репрезентацией материальной реальности того, на что на самом деле похож Интернет или сеть. Нам и не нужно это знать, чтобы эффективно его использовать. Но такое представление об этом дает нам фрейм (уже известный нам), к которому мы можем "привязать" свое представление. Мы понимаем, на что похожи магистрали и сети, и понимаем основные свойства, которые позволяют им соединить различные местоположения и узлы. Поэтому нам нетрудно думать, что мы понимаем, как на самом деле работает Интернет, потому что связываем его с уже знакомыми нам объектами и наделяем его соответствующими харак-

[1] O'Brien, 1999

теристиками. Как мы уже объяснили в главе 3, так работают метафоры. Таким образом, сети значения, сплетенные посредством метафор, продолжают играть основную роль даже в век электроники.

Точно так же мы понимаем то, что видим на экране нашего компьютера, привлекая уже известные понятия, такие, как **рабочий стол** с **файлами** и **папками**. Фактически, весь пакет программ, который многие из нас используют, называется ***Офисом*** – это концепт, с которым мы, как и миллионы других, очень хорошо знакомы. Эти знакомые понятия работают как метафоры для незнакомых понятий, и, таким образом, эта осведомленность в чем-то позволяет нам понять совсем незнакомые объекты и способы, которыми они могут нам послужить. Но, конечно, это знакомое представление одновременно и ограничивает нас. Ведь точно так же, как мы в состоянии понять эти новые явления через старые понятия (например, файлы и папки), мы будем рассматривать и использовать эту новую технологию в соответствии с границами и ограничениями этих старых понятий. Например, файлы и папки могут наполниться, но этот концепт полноты едва ли применим в этом смысле к компьютерной вместимости. Точно так же связи между конкретными материальными файлами с корреспонденцией трудно создать и сохранить, а нам при этом говорят, что связи между компьютерными файлами очень легко активизировать. Но ни один из нас не использует это средство регулярно, потому что опыт, к которому мы обращаемся или которым пользуемся, когда видим знак "файл", говорит нам, что это беспорядочная и трудная задача. И снова пример того, когда нечто включает и свою противоположность в создании значения. Точно так же, как осведомленность о знаке дает нам чувство безопасности и облегчает понимание нового концепта, мы будем применять ограничения

этих знаков к новым явлениям – мы понимаем новое через призму старого (см. главу 3).

Компьютеры и запись

Когда я сейчас пишу эти слова, я продолжаю перемещать текст по экрану своего компьютера. Однажды мне придется в буквальном смысле вырезать и вставить. Теперь я называю это "вырезать" и "вставить". Раньше я думала об этом, как о редактировании. Теперь, с программным обеспечением, перенесение предложений и абзацев – это только часть процесса написания. Это одна из причин, почему теперь я провожу намного больше времени за компьютером, чем раньше обычно проводила за печатной или пишущей машинкой. Когда я хочу что-то написать, а рядом со мной нет компьютера, я предпочитаю подождать. На самом деле, я чувствую, что я *должна* подождать, прежде чем написать[1].

- Как вы думаете, почему Теркл чувствует это?
- Почему тяжелее оторваться от экрана компьютера, чем от листа бумаги?

Домашние страницы и **окна** – это другие примеры того, как мы создаем значения, привлекая уже знакомые понятия, которые иногда настолько знакомы, что мы едва осознаем идеи и посылки, которые лежат в их основе. Называние компьютерного пространства домашней страничкой и заполнение его нужными объектами и связями, которые соответствуют интересам, воспроизводит что-то сходное с нашими домами. За исключением того, конечно, что эти домашние странички не совсем то же самое, что наши дома, в которых мы **материально живем в** комнатах, по сути, расположенных в одном

[1] Turkle, 1997, 29

месте, а не **через** иконки, рассеянные по компьютерной сети. Это фундаментальное различие, поскольку домашняя страница становится объектом только благодаря нашим усилиям – мы производим различные аспекты своего "Я", которые объединяются вместе, чтобы составить одно целое. Теркл очень хорошо подытоживает эту идею, когда описывает домашние страницы как "метафору *недвижимости* для своего "Я"" с интерьером в стиле "постмодерн", в котором " разные комнаты с разными стилями расположены на компьютерах по всему миру". Таким образом, домашние странички в реальности совсем не похожи на наши дома, даже при том, что мы представляем их с помощью следов значений, связанных с материальной реальностью наших домов.

Подобным образом мы используем понятие окон. Используя метафору *окна*, мы воспринимаем экраны своих компьютеров в терминах знакомого окна. Но размышление о реальном окне, как компьютерном концепте, поднимает другой вопрос. Интересно, что, когда мы смотрим на экраны компьютеров, мы совсем не обязательно думаем, что смотрим **через** трехмерное окно, а не на двухмерный лист бумаги. Как указывает Джонсон[1], чем больше мы пользуемся компьютерными окнами, тем сильнее исчезает иллюзия, что мы смотрим в пространство данных. Мы начинаем видеть и думать о них как о плоских документах – вероятно используя больше бумажную метафору, а не метафору *окна* (возможность которую заметил Джонсон). Но, обращаясь к работе Дерриды, Джонсон действительно привлекает наше внимание к идее **мертвых** метафор (см. главу 3). Он считает, что, когда мы смотрим на компьютерные окна как на листы бумаги, а не как на порталы, то так происходит потому, что "блеск оригинальной метафоры потускнел, метафора стала буквальной... Общеизвестность терминов разрушила его риторическую ценность, он утратил ее, как монета, у которой потерлась и износилась лицевая сторона, превращается из денег в простой металл". Джонсон считает – поскольку мы больше не думаем о наших виртуальных окнах как об аналогах реального мира, мы частично теряем способность оригинальной метафоры "обнаруживать", и это, конечно, влияет на то, как мы фактически используем виртуальное окно.

[1] Johnson, 1997

Дело в том, что рабочие столы, домашние странички и окна – все это примеры того, как мы понимаем новое через образы и концепты старого – как мы применяем существующие знания для понимания неизвестного. Метафорический язык позволяет нам выразить то, для чего еще не изобретены слова (см. главу 3), но в то же время мы ограничены применением только тех метафор, которые отражают наши собственные привычки, структуры, представления о мире.

Межкультурный опыт – или сила звукового сигнала Microsoft

Когда я в 1996 году была на научной конференции в Китае, нас пригласила в гости одна наша коллега и друг, которая работала в престижном Университете Пекина. Она жила сама в однокомнатной квартире в университетском городке в жилом блоке для сотрудников университета. Мы вошли в здание, с нетерпением и любопытством ожидая увидеть, как живут китайские ученые. Мы сразу же были потрясены и встревожены ужасными условиями, такими непохожими на наши собственные домашние условия (на самом деле на довольно роскошную "Западную" гостиницу в Пекине, где мы остановились). По пути к квартире мы поднялись по темной и мрачной лестнице, которая выходила на большую, но такую же мрачную и сырую лестничную площадку – ее, очевидно, никогда не

красили и никак не украшали. На одной стороне этой мрачной и унылой коммунальной части дома находились очень примитивные кухонные принадлежности, которые делили между собой все семьи с этого этажа – всего приблизительно 10. С другой стороны была такая же аскетическая и тоже общая комната для стирки и купания. На наш (западный) взгляд, все это выглядело заброшенным, ограничивающим и жутко депрессивным, но наша хозяйка отнюдь не выказала подобных чувств. Напротив, за обедом она рассказала нам, как ей повезло, что ей досталась целая квартира, ведь большинству семей из двух-трех человек отводят только комнаты в 12м² прямо возле лестничной клетки. Когда она открыла дверь в свою комнату – единственное место, где она могла побыть сама – нас поразило множество компьютерных технологий, которые диссонировали с примитивными коммунальными удобствами общей территории. Компьютер, принтер и сканер последних моделей легко превосходили нашу собственную довольно старую технику. Когда она гордо включила компьютер, мы услышали привычный звуковой сигнал при загрузке компьютера. Тогда мы поняли, что, хотя мы находились в чрезвычайно незнакомой окружающей обстановке и испытывали на себе влияние образа жизни другой страны и культуры, с другой стороны мира, звуковой сигнал был немедленно опознаваемой связью с нашей собственной, совсем другой жизнью в Англии. То, что этот, очевидно, уникальный и даже слега раздражающий звуковой сигнал создал такую незабываемую связь с нашей собственной жизнью, указывает на вездесущую природу **знака** (см. главу 2). Для нас, в этом странном контексте, который мы обнаружили, этот знак играл роль какого-то заверения и обеспечил дружественные отношения с незнакомым человеком, таким образом, обнаружив свою универсальность.

Электронная почта

Электронная почта или e-mail, как ее обычно называют, – это, наверное, наиболее широко используемое новое средство коммуникации. Вы можете поискать в сети **сетевой этикет (правила поведения в Интернете)** и обязательно найдете многочисленные сайты с такими названиями, как "10 заповедей электронной почты" или "10 подсказок для большой электронной почты" (где описано, что следует, а что не следует делать в on-line коммуникации). Обратите внимание на библейскую метафору, которая предает силу и значительность совету. Но зачем нужны подобные указания, если, скажем, такие руководства при использования мобильных телефонов совсем не требуются? Ответ – электронная почта очень стремительно приобретает свое огромное значение как главное средство коммуникации по скорости передачи и объему информации. Это очень дешевая и функционально эффективная форма передачи данных, предоставляющая больше информации, чем телефон или обычные письма. За очень короткий период времени электронная почта стала потребностью в деловом мире и становится все более важной для семейных и дружеских контактов. Но, по-видимому, эта самая функциональность – скорость и объем информации – создала необходимость и в правилах использования этого средства. Например, известно, что для отправителей и получателей электронной почты существуют намного более мягкие требования к правописанию и грамматике, даже в официальной электронной переписке между фирмами. Рекомендательные сайты обычно представляют новые правила этого **сетевого этикета**:

- Сообщения электронной почты отличаются из традиционных деловых и личных писем по скорости их передачи.

- Сообщения электронной почты короче, в них быстро переходят к сути.
- В мире e-mail все подписываются своими именами, и звания и титулы используют редко.
- Из-за диалоговой природы электронной почты использование юмора и выразительных глаголов и прилагательных – это нормально.
- Поскольку многие системы электронной почты не распознают подчеркивание или полужирные шрифты, можно использовать ЗАГЛАВНЫЕ БУКВЫ, чтобы подчеркнуть что-то важное, но это нужно делать осторожно, потому что некоторые могут интерпретировать это как крик.

Эти идеи поднимают некоторые интересные проблемы и вопросы – и, не в последнюю очередь, о происхождении этих правил. Как эти правила взаимодействия утвердились в качестве нормы? Почему они должны быть менее официальным, учитывать диалоговый подход и игнорировать обычные правила вежливого взаимодействия, такие, как формальное обращение в электронной почте? Возможно, как мы уже говорили раньше, отчасти это можно объяснить скоростью средства, которое уподобляет взаимодействие по электронной почты беседе, а не более формальному обмену письмами. Таким образом, правила диалога становятся более уместными для этого (письменного!) средства. Возможно, это спонтанное средство связи сигнализирует об ослаблении официальных правил в западном обществе. И, возможно, оно имеют что-то общее с академической культурой. Ученые были первой группой, которая стала регулярно использовать электронную почту, а в культуре академического сообщества всегда была склонность к эгалитаризму (по крайней мере, внешне). Значит, возможно, этот неофициальный подход в электронной почте связан со многими факторами, включая

функциональность средства, более широкий исторический контекст и определенный культурный контекст первых пользователей. Конечно, это меняет коммуникацию людей на многих уровнях.

Менеджеры предпочитают различные типы коммуникации

В исследовании 371 менеджеров с целью выяснить, какие виды коммуникации они предпочитают, 83% заявили, что электронная почта должна "сообщать многие вещи многим людям", тогда как только 2% считали личную встречу более удачным подходом[1]. Но когда спрашивали о том, как они предпочитают выражать эмоции, 70% предпочли личные встречи и только 7% указали на электронную почту как лучший вариант.

- Как Вы думаете, почему мы в определенной ситуации предпочитаем одну форму языка другой?
- Какую форму общения предпочитаете вы и при каких обстоятельствах?

Когда мы думаем о большом количестве культурных и социальных контекстов, которые связаны с электронной почтой, особенно, когда речь идет о правилах электронной почты и об английском языке как общепринятом в электронной почте (см. главу 6), мы сталкиваемся еще с одним интересным вопросом. А что, если эти разнообразные, но теперь связанные сообщества имеют разные нормы, встроенные в паттерны взаимодействия? Например, мы знаем, что страны Дальнего Востока стремятся к намного более официальному подходу к взаимодействию, чем многие Западные страны. Каково влияние правил

[1] Markus, 1994

вездесущей электронной почты на эти культурные паттерны взаимодействия? Каков вероятный результат для более формальных паттернов взаимодействия, и каково, в общем, влияние этого изменения на культуры обществ? Конечно, мы не можем ответить на эти вопросы достаточно определенно, но это вопросы, над которыми стоит задуматься (см. главу 6).

Электронная почта – функциональный инструмент, социальное устройство или большой брат?

Коллега, Джейн, рассказала нам о следующей дилемме, связанной с различными идеями о правильном пользовании электронной почтой.

> Мой друг, как и я, пользуется провайдером услуг AOL[1]. Он активизировал "список контактов" (что может сделать каждый), в который он добавил и мое имя. Теперь всякий раз, когда я захожу в сеть, он может это видеть и обычно сразу пишет мне короткое сообщение, типа "Привет? Занята? Ты сегодня вечером будешь дома?" Это действительно заставляет меня чувствовать себя неудобно.

- Как Вы думаете, почему Джейн чувствует себя неловко?
- У этих двух людей разные "протоколы" поведения в электронной почте? Если да, как вы можете их описать?
- Как бы вы решили эту проблему, если бы Вы были на месте Джейн?

Рассматривая организации более подробно, e-mail можно считать частью неуправляемого организационного пространства, часть организации, которая до сих пор не стала объектом предписанного организационного механизма контроля. Многие компании еще не сформировали свой подход к использованию электронной почты и к доступу к сети для сотрудников. Действительно, трудно придумать, как сделать это с достаточной определенностью и точностью, если сотрудники используют эти технологии как часть своей работы. Особенно это касается тех случаев, когда технологии играют основную роль в ключевых изменениях на работе в более широком смысле. В результате появления новых технологий (электронной почты и Интернета) и, соответственно, новых метафор для описания организаций – *сеть* и *виртуальный*, многим людям теперь позволяют работать в любом месте и в любое время[1]. Этот фактор ключевой – движение от людей, работающих исключительно на рабочем месте, к работающим больше дома. Вероятно, эта тенденция будет расти – не в последнюю очередь из-за потенциальной экономии для компаний, которым не надо будет обеспечивать дорогой офис, из-за растущей финансовой и экологической стоимости (и опасности?) проезда, и из-за социальных и психологических льгот, о которых обычно говорят люди, работающие дома.

[1] AOL – America Online, Сетевая информационная коммерческая система в США (*прим. науч. ред.*).

On-line взаимодействие

- Как Вы думаете, будут ли воспроизводиться традиционные иерархии при on-line коммуникации, когда люди будут работать дома?
- Как/почему/где такое может быть?
- Какие "знаки", вероятно, позволят/помешают этому произойти?

Для многих людей во многих компаниях использование электронной почты и Интернета – это то, что мы

[1] Schultze & Orliowski, 2001; Tietze & Musson, 2001

можем описать, как "затемненную сторону" отношений между организацией и интересами человека. Границу между ними действительно четко никогда нельзя провести, даже если она кажется очень явной и жесткой сотруднику или организации. Например, всегда можно обнаружить *деятельность, отличающуюся от* работы, даже в самых ограничивающих рабочих контекстах. Но использование электронной почты и Интернета – это более интерактивный подход к этой границе – многие сотрудники могут использовать их как для личного, так и для рабочего взаимодействия. Кроме того, сотрудников очень трудно контролировать и пресекать, так как потом они могут сказать, что пользовались телефоном. Однако было бы наивно думать, что это невозможно. Как указывает Зубофф[1], коммуникация и информационные системы "могут автоматически и непрерывно записывать все то, что захотят записать их проектировщики". Такие системы можно использовать как механизмы контроля. Наконец, вероятно, можно построить такую структуру власти, которая сможет регистрировать, как используются эти системы.

Удалено – не значит стерто

Даже при том, что проблемы контроля использования электронной почты во многих организациях не были решены, стоит помнить, что кнопка удаления для электронной почты не означает фактически **стирание, убирание или вычищение,** как можно предположить по этому тезаурусу. По-видимому, электронные письма полностью никогда не стираются, просто хранятся в какой-то гигантской картотеке "на небесах" (а вот и метафора!), так что к ним можно вернуться в любое время.

[1] Zuboff, 1988, 322

- Как вы думаете, понимает ли большинство людей, что электронные письма можно восстановить, даже когда они были удалены?
- С еще большей вероятностью электронные письма могут быть отправлены кому угодно.
- Каково значение этих факторов для организационного контроля?

Таким образом, электронная почта, как электронное средство коммуникации, может быть как губительным, так и вызволяющим средством. Основным фактором в определении того, какую роль оно сыграет, является, очевидно, власть: например, у кого есть власть в организации определять, как надлежит и соответствует использовать e-mail.

Эмотиконы, аббревиатуры и новые слова

Эмотиконы (или "смайлики") – это набор знаков, которые были разработаны преимущественно для символической передачи эмоций. Эти символы могут представлять различные эмоциональные состояния или часто их используют как сокращения для часто употребляемых слов и фраз. Обычно их используют в текстовых сообщениях и электронной почте. Они выполняют 2 взаимосвязанные функции: во-первых, это своего рода сокращения, которые помогают избежать написания сложных и повторяющихся в речи слов или фраз; во-вторых, они позволяют нам выражать эмоции, которые сложно передать в текстовом сообщении и электронной почте. "Разговор" через электронную почту или текстовые сообщения "опускает" те аспекты коммуникации, которые "передаются" через выражение лица, тон голоса и вообще язык тела. Эмотиконы интересны нам по нескольким причинам.

Некоторые широко известные эмотиконы

:-)	Обычная улыбка (шутка; довольство)	(-_-)	Скрытая улыбка
:->	Сарказм	:-@	Крик; ругательство
:-*	Поцелуй	:-D	Смех
:-(	Грустный	X (	Сытый по горло; сердитый
:C	Очень грустный	:o |	Скучающий
:-/	Скептичный	:'-)	Слеза счастья
[ ]	Объятие	<->	Ай! Ой!
:-()	Крик	OoO	Удивление

С семантической точки зрения (см. главу 2), мы можем видеть, как этот новый набор знаков стал целым новым языком. И точно так же, как и другие языки, эта новая система знаков способна создавать огромное число значений из довольно небольшого количества алфавитно-цифровых фигур. Можно загрузить страницы с этими новыми знаками с вебсайтов, которые также объясняют их значение. На этих сайтах просят, чтобы новые эмотиконы публиковали на них. Этот последний фактор – явный признак того, что эта форма коммуникации еще находится на эмбриональной стадии и что четкие правила грамматики или словаре этой системы еще не установлены.

Технология как средство изменения в языке

В своей книге *"Язык и Интернет"* Дэвид Кристал указывает, что технология всегда была главным источником новых слов в английском языке, будь это индустриальная революция или открытия в медицине и науке. Но современная скорость изменений в словаре беспрецедентна, она соответствует скорости Интернета.

В прошлом потребовались бы годы, чтобы слово стало общеупотребимым; в наши же дни слово может войти в словарь за несколько месяцев... Главное влияние Интернета – не в числе дополнительных слов, которые появились, а в скорости, с которой они распространяются[1].

Как писал поэт ТС Элиот много десятилетий назад:

Как прошлогодние слова принадлежат прошлогоднему языку,
Так слова следующего года ждут другого голоса.

- Как вы думаете, что ТС Элиот под этим понимал?
- Можете ли вы вспомнить какие-нибудь примеры новых слов или слов, которые принадлежат к другой эпохе?

Представления Элиота и Кристала о том, как новые слова и смена интерпретаций уже существующих слов связаны с изменениями в обществе, получили подтверждение: новые технологии могут изменить и общепринятые представления о грамматике. Общепринятые аббревиатуры, которые иногда называют **опусканием гласных** и которые, в частности, часто используют в текстовых сообщениях, разрушают традиционные представления о неизменности грамматических правил. Например, известную фразу Шекспира можно уменьшить до 2b or nt 2b (to be or not to be) – быть или не быть. Конечно, u r sd to b pst it if u dnt use u in ur emails & txts. (you are said to be post it if you don't use our email & texts) – ты осталый, если ты не используешь их в email-ах текстах. Кроме того, если мы считаем, что электронная почта – это быстрая форма коммуникации, то мы должны рассматривать текстовые сообщения как коммуникацию на быстрой скорости. Оба эти пункта важны, когда мы думаем о том, что младшие поколения,

[1] Crystal, 2001

вероятно, намного свободнее используют текстовые сообщения и электронную почту, чем другие обычные средства коммуникации (письма на бумаге). Таким образом, значения создаются в принципиально отличных формах через структуры, которые когда-то считались устойчивыми, но, как мы видим, и они могут меняться.

Английский язык в эпоху цифровых технологий

Знаете ли вы, что означают следующие сетевые термины?
F2F (Face to face) – лицом к лицу
Gubbish/rubbage – непригодная (для использования) информация, "мусор"
Thx (thanks) – спасибо
GAL (get a life) – займись лучше делом, когда ты поумнеешь, не разевай рот
History – история
Geek out – "гикнуться", неожиданно перейти в другой режим
Vanilla – без дополнительных наворотов, в чистом, стандартном виде

Расшифровку подобных сетевых терминов вы можете найти на следующих сайтах:
netlingo.com
webopedia.internet.com
hotwired.lycos.com/hardwired/wiredstyle
hotwired.lycos.com/special/ene

Мобильный телефон как средство гибкости в пространстве и времени

Знаете ли вы кого-нибудь, у кого нет мобильного телефона? Наверно, нет, если только это не маленькие дети или не очень старые взрослые, но даже они могут использовать эту широко распространенную форму коммуникации. 10 лет назад очень немногим людям была доступна эта технология, но сегодня это вездесущее явление. Мы включаем его в нашу дискуссию из-за его вездесущности и родственного использования текстовых сообщений. Текстовое сообщение – это основной способ, которым люди сообщают и создают значение, используя мобильный телефон, и в буквальном смысле создают новые правила грамматики, которые мы описали выше (главным образом через опускание гласных). Возможно, в этой среде этот способ играет еще более важную роль, чем в электронной почте. Кроме того – что, возможно, еще более важно – эта технология дает пространственную и временную гибкость, как и все технологии, которые составляют виртуальные миры. Можно послать сообщение откуда угодно, причем получатель не будет знать, где вы были, когда это делали. Ноутбуки еще больше обеспечивают эту пространственную и временную гибкость. На современных мобильных телефонах есть функция электронной почты, хотя мы не обнаружили большого количества людей, которые используют мобильной телефон для этой цели.

Технология и изменение

Более 10 лет назад Зубофф сказал: "Компьютерные технологии не нейтральны; они воплощают существенные характеристики, которые должны изменить природу работы наших фабрик и офисов, и среди рабочих, и среди профессионалов, и среди менеджеров".

- Как вы думаете, что Зубов понимал под этим?
- Каковы ключевые особенности мобильного телефона, которые могут изменить природу работы?

Прежде всего, нас интересуют пространственные и временные измерения мобильного телефона, как средс-

тва для коммуникации. Мы полагаем, что эти измерения важны, потому что коммуникация происходит в режиме реального времени, мы можем услышать, что говорит другой человек, находясь в другом месте, и сделать предположение о том, откуда он говорит. Используя общее представление, сформировавшееся у нас о стационарных телефонах (снова интерпретация нового через старое), мы понимаем новые технологии в соответствии с укоренившимися в нашем сознании предположениями (см. главу 3) о старом[1]. Возможно, это происходит потому, что и мобильный, и стационарный телефон выполняют одну и ту же функцию, даже при том, что у них совсем разные временные и пространственные особенности. Обычно мы склонны полагать, что кто-то находится в определенном материальном окружении в отсутствии другой противоречащей информации. Мы можем использовать мобильный телефон, опираясь на это предположение. Чтобы продемонстрировать наглядно нашу позицию, мы приведем здесь историю из работы Пантелли[2].

Пространственная гибкость

Пантелли рассказывает историю о женщине-предпринимателе. Пэт во время отпуска во Франции, взявшись курировать особенно сложный случай клиента, немедленно осведомилась о проблемах через факс, посланный в гостиницу ее консалтинговой компанией в Великобритании. Получив факс, она позвонила клиентке на мобильный телефон, уединившись на местном кладбище и используя его как офис под открытым небом (из-за превосходной связи и наличия удобных плоских поверхностей!), и начала очень

[1] Kittay, 1987
[2] Pantelli, 2001

серьезные деловые переговоры. Только после того, как она вернулась в Великобританию, она рассказала клиентке, что во время их телефонных переговоров была заграницей, не упоминая однако, что вела их с кладбища.

- Какую роль сыграл мобильный телефон в переговорах Пэт?
- Где, по мнению клиента, находилась Пэт во время их разговора, почему она так считала?
- Оказали ли бы это влияние на взаимоотношения, если бы клиентка узнала, в каких условиях Пэт вела переговоры? Почему?
- Вы бы прервали свой отпуск таким способом?

Таким образом, мобильный телефон дает пространственную и временную гибкость – можно говорить с кем угодно, когда угодно и где угодно (за некоторыми исключениями, практически в любом уголке мира). Мы можем создавать значение с помощью этого средства связи, не ограниченного пространством и временем, таким образом, используя эту гибкость и реализуя другие более крупные цели.

Организационные вебсайты

До сих пор в своей дискуссии мы концентрировали внимание главным образом на сети или Интернете, как новом пространстве, в котором возникают новые способы коммуникации. Одним из важных организационных способов электронной коммуникации служат вебсайты компании, которые считают необходимыми даже самые маленькие бизнес-организации. Этот новый жанр коммуникации часто рассматривают как маркетинговую возможность с огромным потенциалом, которая адресована к комплексной (смешанной) аудитории

и внутри, и вне организации[1]. Сотрудники, акционеры, клиенты, конкуренты и все, кто, присоединится к этим группам, могут получить доступ к этим сайтам. Но воспринимать их они, вероятно, будут по-разному. Таким образом, вебсайт компании можно считать местом, где могут мирно соседствовать и сталкиваться разные дискурсы (см. главу 5), чтобы создать определенную идентичность компании, способную управлять и развивать эти различные внутренние и внешние отношения существующих и предполагаемых разнообразных групп.

Часто эта идентичность компании становится целостной и сохраняется благодаря историям (см. главу 4). Например, *Ikea* и *The Body Shop* размещают на своих вебсайтах "официальные" истории о том, как эти компании развивались в самом начале и со временем стали коммерческими гигантами, во многом благодаря усилиям лидеров, которые их пребразовали (см. главу 8). Эти истории распространяют многие ключевые идеи и темы, которые рассматривают как самые важные для проплого и будущего успеха компаний, включая такие, как мужество мыслить по-другому, по-другому строить бизнес и борьба небольшой компании (Давид) против корпоративных гигантов (Голиаф). Одна из функций таких вебсайтов, которая реализуется через эти официальные истории, – быть хранилищем значения, чтобы противодействовать растущей фрагменированности и разнообразию организационного мира, поскольку компании становятся основными мировыми игроками. Истории – это средство, с помощью которого различные аудитории поощряют к созданию такого же согласованного и правдоподобного смысла различной реальности.

В этой области проводили очень мало исследований, даже при том, что выбор и манипулирование обычно уже существующим материалом компании обеспечивают воз-

[1] Armstrong & Hagel, 1996

можность исследовать, как компании создают определенные значения и идентичности, включая специфические дискурсы. Например, на вебсайтах компаний можно поискать дискурсы об этической или социальной ответственности, потому что эти дискурсы отражают общественные интересы, на которые многие фирмы считают необходимым обращать внимание[1]. То, как на этих сайтах раскрыты проблемы, какие слова использованы, какие знаки, какие дискурсы, и, наконец, идентичности, которые они конструируют, – все это обсуждается при создании значения в организациях. Как указывает Цукас в своем обсуждении конфликта между Шелл и Гринписом в Северном море, вебсайт функционирует как арена, на которой компании все больше конкурируют в дискурсивном пространстве, где самое главное – это победа в "споре".

Анализ вебсайта компании

Выберите вебсайт компании и, используя методы, представленные в этой книге, проанализируйте его и определите, какие значения в нем кодируются, при помощи каких механизмов это происходит и с каким результатом:

1. Каковы основные знаки и символы, визуальные и письменные? Что они означают?
2. Какие истории излагаются? Какие темы? Почему используются именно эти темы?
3. Какие образы разворачиваются? Яркие ли метафоры? Каковы их коннотации? Каков язык – рациональный и метонимический?
4. Какие дискурсы предлагает этот сайт? Почему компания может считать их важными?
5. Как скопструирован лидер и каков результат этого?

[1] Fineman, 1998; Kemisky, 1997

- Как Вы считает, Вы "раскодировали" сайт так, как это предполагали "кодировщики"? Если нет, то почему?
- Если у Вас есть свой собственный вебсайт, подумайте о том, как Вы закодировали свои собственные значения, чтобы сконструировать свою идентичность в режиме on-line, и как ее могут "раскодировать" другие.

PowerPoint – отношения между формой и содержанием

Наконец, в этом последнем разделе мы рассмотрим пакет программ для создания презентаций, потому что мы считаем, что обсуждение этой темы раскроет некоторые фундаментальные идеи о влиянии технологии на структурирование наших мыслительных процессов и процессов создания значения. *PowerPoint* – широко известный пакет презентационных программ, который можно встретить на миллионах компьютеров по всему миру.

Ян Паркер[1] в своей статье об истории *PowerPoint* в журнале *Нью-Йоркер* (*NewYorker,* 28 мая 2001 года) утверждает, что эта программа – не простой **инструмент** программного обеспечения, который позволяет делать презентации. Скорее, это социальный инструмент, почти как автомобиль или костюм, или даже новый нос или тело – учтивость пластического хирурга. У нас всегда это есть и по нему нас оценивают или мы оцениваем самих себя. С этих позиций, Паркер считает, что пакет *PowerPoint* превратил "средних менеджеров в "денди ключевых позиций"... В корпоративной Америке есть такие места, где появление без *PowerPoint* не приветствуется и выглядит довольно амбициозно, как, например,

[1] Ian Parker, 2001, 76

не одеть ботинки". Этот, взгляд согласуется с нашим: мы работаем в научной среде, где отсутствие *PowerPoint* на лекциях рассматривается скорее как луддизм – сопротивление технологическим изменениям и/или признак превосходства и привилегии. Возможно, особенно в контексте бизнес-школ, о *PowerPoint* можно сказать – он дает человеку власть или, наоборот, – игнорируя его, человек показывает, что он "настоящий" ученый. (Между прочим, орфографический корректор пакета программ, в котором мы писали эту главу, признает, что в *PowerPoint* 2 заглавных буквы Р, но вообще не узнает слово "луддизм"!)

Хотя аргумент Паркера может показаться довольно забавным, определенным оттолоском правды для других и для нас, все же его основная идея важна для нашей дискуссии о процессе создания значения. Паркер считает, что *PowerPoint* имеет намного более серьезный и незаметный эффект, чем тот, что представлен выше. Он убежден, что эта программа фактически влияет на то, как мы мыслим, компонуем наши идеи и структурируем наши мысли. Поскольку программное обеспечение организует информацию иерархически – в заголовки и ключевые пункты – даже если мы не хотим использовать значительно более директивный Мастер Автосодержания, мы не можем избежать встроенного "духа" Мастера Автосодержания в *PowerPoint*. Это существенно влияет на наше мышление и организует наши мысли. Таким образом, Паркер настойчиво утверждает во всех залах заседаний, промышленных заводах и лекционных залах по всему миру, что люди общаются без абзацев или местоимений – скорее "мир свернут в несколько оптимистических слайдов, где приблизительно 7 слов в строке и 7 строк на слайде". Возможно, что еще более важно то, что люди начинают использовать этот пакет программ для организации событий в своей социальной и семейной жизни. Он "мигрировал" из делового мира в личную сферу. На-

пример, Паркер рассказывает историю об американской матери, которая использовала программу, чтобы сделать презентацию, которая убедит ее дочерей убирать в своей комнате и выполнять необходимую работу по дому. Также он рассказывает, как люди используют эту программу, демонстрируя истории и фотографии прошлых лет – свадебное торжество и еще чаще церковные церемонии.

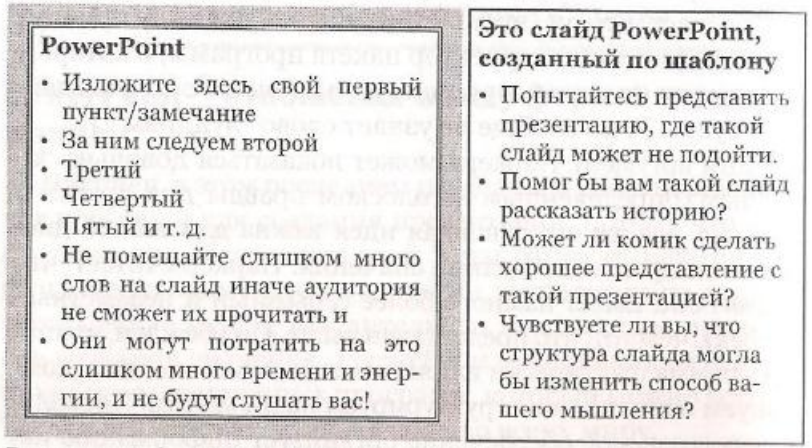


Рисунок 9.1. PowerPoint

Мы думаем, что Паркер прав, когда говорит, что "в контексте презентации *PowerPoint* мир сжимается, упрощается и смягчается, оставаясь ярким и гиперреальным – как фон городского пейзажа в автогонках *PlayStation*". Средство становится сообщением. Важно, что пакет программ заставляет нас верить в то, что здесь **вся** информация, а процесс – искусство рассказчика или риторика – остается в тени, если не исчезает вовсе в ходе презентации. Таким образом, *PowerPoint* – это пример технологии, которая делает мир менее сложным (в данном случае с помощью серии ключевых пунктов) и в результате может едва заметно изменить наше мышление о мире и о том, что значит быть в нем человеком.

Заключение

В этой главе мы рассмотрели процесс создания значения в контексте электронной среды. Мы обсудили то, как мы понимаем новые понятия и средства коммуникации в терминах уже знакомых идей и представлений, обычно с помощью метафор. Рабочие столы, домашние странички и окна – все это примеры того, как мы осознаем новое – через образы и понятия старого – как мы используем уже существующее знание для понимания неизвестного. Мы проанализировали, что такое понимание нового через старое может одновременно и расширять, и ограничивать наше понимание.

Новые средства связи, такие, как электронная почта, порождают новые способы коммуникации, где появляются новые правила для создания значения – грамматические, лексические и функциональные. Эти новые электронные средства связи могут изменить коммуникацию людей на работе на многих уровнях, включая пространственные и временные измерения. Также мы увидели, как появились новые метафоры для описания организации – виртуальные или сетевые организации – как результат этих новых технологий. Мы обратили внимание на то, как они отражают и влияют на материальную реальность работы людей.

Электронная среда стимулировала появление эмотиконов – новой семиотической системы знаков. Мы должны ее изучить, если хотим разбираться в этом новом "языке", прежде всего, потому что в режиме on-line невербальные аспекты коммуникации часто теряются. Эта новая система знаков и опускание гласных в текстовых сообщениях поддаются тем же процессам кодировки и раскодирования в создании значения, как и все остальные языки.

Организации получают публичное присутствие в электронном окружении посредством организационных

вебсайтов. Мы рассмотрели, как их можно использовать для создания определенной идентичности компаний через развитие различных дискурсов и историй, стимулируя разнообразные и разрозненные аудитории воспринимать компании согласованно.

Наконец, мы исследовали отношения между формой и содержанием, обсуждая повсеместное использование пакета программ *PowerPoint*. *PowerPoint* может упростить мир до ряда ключевых пунктов, размывая или даже стирая риторические практики. В этой дискуссии мы увидели, как технологии могут структурировать наши мыслительные процессы и коммуникативные практики, изменяя наши представления о мире и о том, как он устроен.

Заключение

Заключение

Эта книга позволяет понять процессы создания значения – что они собой представляют и как они работают – внутри и за пределами организаций. Она дает возможность разобраться в том, какое поведение человека наиболее успешно в структурных контекстах. Это центральная тема книги, и глава за главой мы представили различные подходы к этому тезису, показывая, что значение появляется в системе отношений – процессуальной, социальной, непостоянной и не фиксированной. С этой точки зрения, значение, если можно так выразиться, находится в бесконечном процессе становления. Мы попытались написать книгу, которая "говорит" с простыми читателями на языке, который они легко могут понять. Наша главная цель состояла в том, чтобы представить идеи и обеспечить практическое применение очень сложной и запутанной темы, обсуждаемой людьми с очень разным мировоззрением, такими, как и мы сами, – учеными, чей язык, навыки и понятия обычно не используются вне установленных культур (или сетей значения), и простыми читателями. Но у нас была и другая цель, которую, мы надеемся, мы частично достигли

в этой книге: переместить подходы к созданию значения от маргинальной и тихой для науки об организации периферии на центральные позиции этой науки.

Во введении этой книги мы предложили вам задуматься над ролью и властью слов и языка, рассмотрев английское выражение "Палка и камни могут поломать кости, но слова никогда не смогут причинить боль". Мы просили вас сделать это, чтобы инициировать процесс размышления над тем, как на самом деле слова/язык влияют на создание действительности(ей), и отвести вас от рассмотрения их как "простых посыльных из королевства реальности"[1]. Представление, что язык **создает** вещи – это первый шаг к пониманию процесса создания значения: **как** происходит создание значения и **почему** определенные значения, созданные при определенных обстоятельствах, являются основными для понимания работы организации.

В главе 1 мы сосредоточились на языке, значении и создании социальной реальности и с помощью сетей значимых метафор постарались отразить наши представления о том, что люди одновременно и "подвешены" в сетях значений, и активно создают эти сети благодаря своему участию в социальном мире. Мы объяснили, что мы опираемся на интерпретативный подход к социальному миру, который влечет за собой отказ от окончательности, безоговорочности и абсолютности собственного мнения и таким образом ослабляет собственную уверенность. Мы признаем дискомфорт, замешательство и даже волнения, которые могут возникнуть у людей, но мы видим также новые возможности, которые может открыть такой подход. В этой главе мы представили пример конкретного случая: Джудит – разочарованная ночная сиделка и целеустремленный предприниматель. Мы описали этот случай, чтобы стимулировать более глубокий анализ организа-

[1] Gergen, 1989, 11

ционных/структурных факторов и того, как один человек может действовать и действует в таком случае и таким образом создает новые реалии. Это **действие** происходит через произнесение слов и предложений, которые выражают эмоции и ценности (неудовлетворенность, разочарование, опустошение, надежду). Джудит использует слова, чтобы купить частный санаторий, договориться о контракте, понять нанятый персонал и так далее. Слова и язык использовались символически, так же, как средства, с помощью которых была сформирована **материальная** реальность. На самом деле эти 2 понятия идут вместе в процессе создания значения.

В главе 2 мы сосредоточили внимание на семиотике и ее важности для исследования организации. Мы обсудили, что все вокруг нас – язык, артефакты, даже поведение – это знаки, создающие культурное значение, что связь между знаком и его значением произвольна, и что процесс создания значения происходит в основном на подсознательном уровне. В этой главе мы рассмотрели также представление о том, что знаки и символы получают свои значения не в изоляции, а через их связь с другими знаками и символами. Этот семитический подход выявляет символическую природу организационной жизни и формирует теоретическую основу для следующих глав.

В главе 3 мы рассмотрели роль тропов (риторических фигур или фигур речи) в создании значения. Мы показали, что язык полон всевозможных видов риторических фигур, но особенно мы сфокусировались на метафоре. Мы обсудили и порождающую функцию метафоры в обеспечении новых способов рефрейминга организации, и ценность исследования метафор, используемых в организациях и по отношению к ним, чтобы более глубоко проникнуть в суть эмоциональных реалий и организационных систем ценностей.

В главе 4 мы работали с историями и нарративами. Здесь мы указали на то, что повышение популярности небольших нарративов, как темы исследования, происходит при одновременном снижении популярности метанарративов. Мы обсудили разные идеи о том, что такое истории и какое влияние оказывает их повествование. Мы привели в пример некоторые истории, которые мы услышали во время сбора исследовательских данных, чтобы показать, что некоторые функции повествования историй полисемичны. Мы показали также, как можно использовать истории в качестве средства социального контроля и способа для лучшего понимания процесса создания организационного значения. Здесь у нас возникли вопросы о происхождении определенных историй и о том, почему некоторые из них продолжают "жить", а другие забыты.

Эти темы мы подняли и в главе 5, где мы использовали понятия жанра и дискурса – форму и содержание соответственно – как фреймы, чтобы исследовать культурное знание, которое люди используют, чтобы понять и действовать согласно культурным текстам и социальным контекстам. Мы опровергли абсолютно детерминированное представление о жанрах и дискурсе и, вполне осознавая власть дискурса, в частности, или господство определенных интерпретаций, утверждали, что люди могут – и так и делают – толковать против желания, чтобы перестроить дискурсы в соответствии со своими определенными жизненными событиями и обстоятельствами. Таким образом, мы рассматриваем и жанры, и дискурсы, ни как статические, ни как совершенно детерминированные, так как они воспроизводятся и видоизменяются посредством социальной практики, но также мы вполне осознаем роль власти в этом процессе.

Кроме того, мы волне осознаем роль власти в создании значения через культуры, что явилось предметом исследования главы 6. В этой главе мы представили культуры как сети создания значения и снова исследовали роль языка в создании, поддержке и преобразовании социальных реалий, обсуждая лингвистический детерминизм, лингвистическую относительность и роль невербальной коммуникации. В частности, мы проанализировали роль английского языка как лингва-франка в межкультурных столкновениях и деловой коммуникации и обсудили мнение, что этноцентризм – это главный барьер для межкультурной коммуникации.

В главе 7 мы уделили внимание гендеру как важной нити в сетях значения, создаваемых культурами. Мы интерпретировали гендер как непрерывный социальный процесс, протекающий на уровнях общества, организации, межличностного взаимодействия и индивидуальном уровне, принимая, что гендер ограничивается, воспроизводится, оспаривается и изменяется через взаимодействие. Чтобы углубить и расширить наше понимание этого феномена, мы изучили исторически отдельные, но близко связанные идеи о гендере, исходя из данных лингвистики и организационных исследований. Рассматривая, в частности, организации, мы подчеркнули необходимость проявить внимание к тому, как и почему формируется маскулинность и феминность, дискурсивно и через другие системы знаков, и каково значение этих нитей для понимания и поведения в сети значения.

В главе 8 мы говорили о лидерстве – как другой нити сети значения – воспринимая его как языковую игру, через которую производится влияние и убеждение. В этой главе мы выделили, в частности, лингвистические процессы и риторические приемы, которые используют многие формальные лидеры, применив многие понятия, которые мы обсудили в предыдущих главах, чтобы разобрать речь лидеров, и увидеть, как они кодируют новые значения и

создают новый здравый смысл, таким образом, проникая в процессы гегемонии. Также мы предостерегли читателя против неверного восприятия последователей как пассивных получателей и подчеркнули, что процесс декодирования может принимать много форм и его результаты нельзя считать само собой разумеющимся. Также мы указали, что арена разговора о пустяках в организации – это сфера, где тоже преобладает лидерское влияние, и, таким образом, лидеров можно найти повсюду в организации, не только в официальной роли.

В заключительной главе мы рассмотрели процесс создания значения в электронной среде. Мы продемонстрировали ценность семиотического подхода в разъяснении того, как мы понимаем новое через уже известное, показав, как существующие понятия одновременно и дают возможности разобраться в новом, и ограничивают наше понимание этого нового. Мы обсудили, как электронные средства связи могут изменить способы коммуникации и работу людей. Указали на развитие новых метафор организации, новых языков, изменение грамматики и способы формировании идентичностей компании. Также мы обсудили значение временной и пространственной гибкости электронной среды.

Изменение миров

Пока мы писали, значения изменились. Конечно, значения постоянно меняются, как мы и подчеркивали на протяжении всей этой книги. Но люди спорили и, без сомнения, продолжат спорить о том, что события 11 сентября 2001 изменили мир существенно и навсегда. Конечно, это кажется нам таким далеким, откуда-то с Запада. Критики утверждают, что мы проживаем жизни, которые по большей части защищены от капризов судьбы, которые, однако, иногда постоянно преследуют людей, живущих

в некоторых частях мира – войны, голод, крупномасштабные экономические кризисы – и это еще не все. Кроме того, эти критики утверждают, что мы считаем многое само собой разумеющимися ценностями и идеалами, правильными, необходимыми и неприступными. Конечно же, случившаяся катастрофа показала, что это не так. Это вызвало у нас возмущение, трепет и страх. Мы испугались того, что могут произойти еще более ужасные вещи. Все же, мы не можем спорить с фактом, что до трагедии 11 сентября 2001 года в других катастрофах – естественных и спровоцированных человеком – погибло намного больше людей. Пространственная и временная близость трагедии и угроза нашим собственным жизням – вот что нас так потрясло.

Во введении и главе 1 мы подчеркнули конструктивность социального мира и характерную "относительность" позиции: у признаков нет абсолютной точки референции, их значение конституируется внутри и посредством отношений с другими знаками. Их значение можно понять только в пределах более широкой системы (или контекста). Этот подход можно рассматривать как проблематичный, поскольку ценности, мораль или системы условны и валидны только в определенных культурных/структурных контекстах. Вне этих контекстов они теряют свое значение. Например, в главе 6 мы представили понятие этноцентризма, ссылаясь при этом письмо читателя о пережитом опыте в Сингапуре. Автор письма судит о жизни в Сингапуре с точки зрения Западного жителя, считая "другую" культуру чуждой и низшей. Автор письма размышляет над своим опытом с абсолютной точки зрения. По нашему мнению, это опасно и способствует развитию конфликта, обвинений и негодования. Но мы признаем, что это трудная проблема. Как необходимо судить, что правильно или неправильно, как действовать и во что

верить в других (культурных) контекстах? Возможно ли это? Мы считаем, что да, но мы также полагаем, что эти процессы должны начинаться с размышлений о том, как стандарты и точки референции – в общем и в частности – приобретают свое значение.

Для нас, живущих в **относительном** мире, это означает следующее:

Во-первых: Нет абсолютных стандартов или точек референции, относительно которых можно постигать или судить о "других": нет нейтральной основы.

Во-вторых: Нити и точки референции взаимосвязаны друг с другом.

Первое суждение может быть отзвуком намеков на моральный нигилизм или что-нибудь философское[1]. Второе суждение подчеркивает **связность** точек референции. Вместе эти 2 суждения составляют позицию, которая отрицает существование абсолютных, раз и навсегда установленных стандартов, и видит начало моральной позиции в попытке понять связность различных точек референции или систем значения. В этом контексте мы опровергаем абсолютизм в мысли и действии (не может быть бесконечного правосудия). Мы должны постараться понять сложности систем значения и их взаимосвязь.

Что касается понятия **справедливость**, мы понимаем, что принципиальная справедливость возможна и что она влечет за собой готовность и способность "представить, что значит "быть на чьем-то месте". Это дух сострадания и начало этики"[2]. Мы считаем, что такой акт воображения подразумевает чувство связности через понимание одновременного **различия** ("я не вы") и **"общности"** ("я как вы"). Эта двойственность заставляет нас

[1] Feyerabend, 1975
[2] McEwan, 2001

действовать на том уровне, на котором мы признаем, понимаем и оцениваем общие черты и различия. Но мы не говорим, что это простая задача, потому что общие черты иногда трудно найти, и часто это поддерживает нашу веру в нашу собственную позицию как единственно правильную. Исключение составляет тезис, что "правду всегда необходимо понимать в зависимости от того, как она создана, для кого и в какое время она "истинна""[1]. Очевидно, это бросает вызов нашим предвзятым мнениям, само собой разумеющимся идеям и убеждениям о природе социального мира, выраженного через наш язык.

Мы верим, что самый большой вызов XXI ст. – найти способы сосуществования на этой Земле и способы говорить о *связности жизней и культур*. Для нас применение семиотики к жизни, к организационным и социальным условиям и к нашей консультативной и учебной практике – это дискурсивный ресурс.

[1] Fiske, 1987, 256

Литература

Литература

1. Ackroyd, S. and Thompson, P. (1999) *Organizational Misbehaviour.* London: Sage. **2.** Agar, M. (1994) *Language Shock. Understanding the Culture of Conversation.* New York: Morrow and Company Inc. **3.** Akin, G. and Schultheiss, E. (1990) "Jazz Bands and Missionaries: OD Through Stories and Metaphors", *Journal of Managerial Psychology,* 5(4): 12-18. **4.** Alexander, M. (1996) *The Myth at the Heart of the Brand. ESOMAR Publication Series.* 203: 109-124. **5.** Alexander, M., Burt, M., Collinson, A. (1995) "Big Talk, Small Talk: BT's Strategic Use of Semiotics in Planning its Current Advertising", paper presented to The Market Research Society Conference, London. **6.** Alvesson, M. (1994) "The play of metaphor", in J. Hassard and M. Parker (eds.), *Postmodernism and Organisations.* London: Sage. pp. 114-131. **7.** Alvesson, M. and Billing, Y. (1997) *Understanding Gender and Organizations.* London: Sage. **8.** Alvesson, M. and Willmott, H. (eds) (1992) *Critical Management Studies.* London: Sage. **9.** Argyris, D. and Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley. **10.** Armstrong, A. and Hagel, J. (1996) "The Real Value of On-line Communities", *Harvard Business Review,* May-June: 134-141. **11.** Baldry, C, Bain, P. and Taylor, P. (1998) "Bright Satanic Offices: Intensification, Control and Team Taylorism", In Thompson, P. and C. Warhurst, (eds.), *Workplaces of the Future.* London: Macmillan. pp. 163-183. **12.** Banerjee, N. (2001) "Some 'Bullies' Seek Ways to Soften Up", *The New York Times,* 10 August: C1. **13.** Barker, P. (1998) *Another World.* New York: Picador. **14.** Barley, S. (1991) "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture," in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Reframing Organizational Culture.* London: Sage. pp. 356-371. **15.** Barley, S. (1983) "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly,* 28: 393-413. **16.** Barnett, A. and Busby, A. (1982) *Non Brittania; Why Parliament Waged its Falklands War.* Londres: Allison and Busby. **17.** Barrett, F. J. and Cooperrider, D. L. (1990) "Generative Metaphor Intervention: A New Behaviourial Approach to Working with Systems Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception", *Journal of Applied Behavioural Science,* 26(2): 219-239. **18.** Barthes, R. (1973) *Mythologies.* London: Paladin. (1st edn, 1957) **19.** Bate, P. (1994) *Strategies for Cultural Change.* Oxford: Butterworth-Heinemann. **20.** Baumeister, R.F. and Newman, L.S. (1994) "How Stories Make Sense of Personal Experiences: Motives that Shape Autobiographical Narratives," *Personality and School Psychology Bulletin,* 20(5): 676-690. **21.** Benjamin, W. (1968) "The Storyteller: Reflections on the Works of Nikolai Leskov", in H. Arendt (ed.), *Walter Benjamin: Illuminations* London: Jonathan Cape. **22.** Beston, A. (2001) "Earrings Against Sexism", *The New Zealand Herald,* Story ID. 198046, 3 July 2001. **23.** Boden, D. (1994) *The Business of Talk.* Cambridge: Blackwell. **24.** Boje, D. (1991) "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in An Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly,* 36: 106-126. **25.** Boje, D. (1994) "Organizational Storytelling. The Struggles of Pre-modern, Modern and Postmodern Organizational Learning Discourses", *Management Learning,* 25(3): 433-461. **26.** Boje, D. (1995) "Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as Tamar-Land", *Academy of Management Journal,* 38(4): 997-1035. **27.** Boje, D. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research.* London: Sage. **28.** Boje, D. and Dehenney, R. F. (1993) *Managing in the Postmodern World: American's Revolution against Exploitation.* Dubuque, 10: Kendall-Hunt. **29.** Bowles, M. L. (1989) "Myth, Meaning and Work Organization", *Organization Studies,* 10(3): 405-421. **30.** Boyce, M. (1995) "Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization", *Organization Studies,* 16(1): 107-137. **31.** Boyce, M. (1996) "Organizational Story and Storytelling: a Critical Review", *Journal of Organizational Change Management,* 9(5): 9-26. **32.** Brown, A. (1998) *Organizational Culture.* London: Pitman Publishing. **33.** Brown, M. H. (1992) "That Reminds me of a Story. Speech Action in Organizational Socialization", *The Western Journal of Speech Communication,* 49(Winter): 27-42. **34.** Burr, V. (1995) *An Invitation to Social Constructionism.* London: Routledge. Burrell, G. and Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis.* Aldershot: Arena. **35.** Cameron, D. (1985) *Feminism and Linguistic Theory.* New York: St. Martins Press Inc. **36.** Cameron, D. (1992) *Feminism and Liguistic Theory.* 2nd edn. London: MacMillan. **37.** Cameron, D. (2000) *Good to Talk? Living and Working in a Communication Culture.* London: Sage. **38.** Caroselli, M. (2000) "Language of Leaders", *Executive Excellence,* 17(5): 12. Chandler, D. *Semiotics for Beginners,* http://www.aber.ac.uk/~dgc/semiotic.html, accessed 3 April 2001. **39.** Chen, G. and Chung, J. (1994) "The Impact of Confucianism on Organizational Communication", *Communication Quarterly,* 42(2): 93-105. **40.** Chia, R. (2000) "Discourse Analysis as Organizational Analysis", *Organization,* 7(3): 513-518. **41.** Choo, C. W. (1998) *The Knowing Organization. How Organizations use Information to Construct Meaning, Create* Knowledge *and Make Decisions.* Oxford: Oxford University Press. **42.** Clark, T. and Salaman, G. (1996) "Telling Tales: Consultancy as the Art of Story Telling", in D. Grant and C. Oswick (eds.), *Metaphor and Organization.* London: Sage. pp. 168-184. **43.** Cm2250 (1993) *Realising Our Potential: A Strategy for Science, Engineering and Technology.* London: HMSO. **44.** Coates, J. (1998) *Language and Gender. A Reader.* Oxford: Blackwell Publishers. **45.** Cobley, P. and Jansz, L. (1997) *Semiotics for Beginners.* Cambridge: Icon Books. Cockburn, C. (1991) *In the Way of Women.* London: MacMillan. **46.** Cohen, L. (1997) *Women's Move from Employment to Self-Employment: Making Sense of theTransition.* Unpublished PhD thesis, Sheffield Hallam University. **47.** Cohen, L. and Mallon, M. (1999) "The Transition from Organizational Employment to Self-Employment: Perceptions of Boundarylessness", *Work, Employment and Society,* 13(2): 329-352. **48.** Cohen, L. and Musson, G. (2000) "Entrepreneurial Identities: Reflections From Two Case Studies", *Organization,* 7(1): 30-48. **49.** Cohen, L., Duberley, J., McAuley, J. (1999a) "Fueling Discovery or Monitoring Productivity: Research Scientists Changing Perceptions of Management", *Organization,* 6(3): 473-498. **50.** Cohen, L., Duberley, J., McAuley, J. (1999b) "The Purpose and Process of Science: Contrasting Understandings in UK Research Establishments", *R&D Management,* 29(3): 233-245. **51.** Cohen, M. D., March, J. G. and Olsen, J. R. (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice",

Administrative Science Quarterly, 17(1): 1-25. **52.** Collier, M.J. and Thomas, M. (1988) "Cultural Identity and Intercultural Communication," in W. Gudykunst and S. Ting-Toomey (eds.), *Culture and Interpersonal Communication.* Newbury Park: Sage. **53.** Collinson, D. L. (1988) "Engineering Humour. Masculinity, Joking and Conflict in Shop Floor Relations," *Organization Studies,* 9(2): 181-199. **54.** Conger. J. A. (1991) "Inspiring Others: The Language of Leadership", *Academy of Management Executive,* 5(1): 31-45. **55.** Conger, J. A. (1998) "The Necessary Art of Persuasion", *Harvard Business Review,* 76(3): 84-95. **56.** Crawford, H. (1995) *Talking Difference: On Gender and Language.* London: Sage. **57.** Crystal, D. (2001) *Language and the Internet.* Cambridge: Cambridge University Press. **58.** Culler, J. (1986) *Saussure,* 2nd edn. London: Fontana. **59.** Czarniawska, B. (1992) *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective.* London: Sage. **60.** Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity.* Chicago and London: University of Chicago Press. **61.** Czarniawska, B. (2000) *Writing Management. Organization Theory as a Literary Genre.* Oxford: Oxford University Press. **62.** Czarniawska-Joerges, B. and Joerges, B. (1990) "Linguistic Artifacts at the Service of Organizational Control", in P. Gagliardi (ed.), *Symbols and Artifacts: Views from the Corporate Landscape.* Berlin: Walter de Gruyter. pp. 339-361. **63.** Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Harvard: Harvard Business School Press. **64.** Davidson, D. and Cooper, G. (1992) *Shattering the Glass Ceiling.* London: Paul Chapman. **65.** Davies, C. (1995) *Gender and the Predicament in Nursing.* Milton Keynes: Open University Press. **66.** Davison, C. (1994) "Creating a High Performance International Team", *Journal of Management Development,* 13(2): 181-190. **67.** Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1988) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading, MA: Addison Wesley **68.** de Beauvoir, S. (1972/1989) *The Second Sex,* trans. H.M. Porshley. New York: Vintage. **69.** Denby, J. (2001) *Corazon.* London: HarperCollins. **70.** Derrida, J. (1978) *Writing and Difference.* London: Routledge. **71.** Donnelon, A. (1996) *Team Talk.* Boston: Harvard University Press. **72.** Du Gay, P. (1991) "Enterprise Culture and the Ideology of Excellence", *New Formations,* 13 (Spring): 45-61. **73.** Eckert, P. and McConnell-Ginet, S. (1992) "Think Practically and Look Locally: Language and Gender as Community-Based Practice". *Annual Review of Anthropology,* 21: 461-490. **74.** Eisenberg, E. M. and Riley, P. (2001) "Organizational Culture", in F. M. Jablin and LI. Putnam (eds), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Method.* London: Sage. pp. 291-322. **75.** Eleman, R (1975) "The Universal Smile". *Psychology Today,* 9: 35-38. **76.** Ezard, J. (2001) "Needless Battle Caused by Uncommon Language", *The Guardian,* 14 April 2001. Fairclough, N. (1992) *Discourse and Social Change.* London: Polity. **77.** Fairclough, N. (2000) *New Labour, New Language?* London: Routledge. Feyerabend, P. (1975) *Against Method.* London: New Left Books, nneman, S. (1998) "The Natural Environment, Organization and Ethics", in A. Parker (ed.), *Ethics and Organizations.* London: Sage. pp. 238-252. **78.** Fisher, W. R. (1984) "Narration as a Human Communication Paradigm. The Case of Public Moral Argument," *Communication Monographs,* 51: 1-22. **79.** Fisher, W. R. (1987) *Human Communication as Narrator. Toward a Philosophy of Reason, Value and Action.* Columbia, SC: University of South Carolina Press. **80.** Fishman, P. (1983) "Interaction: The Work Women Do", in Barrie Thorne. Cheris Kramaracand Nancy Henley (eds.), *Language, Gender and Society.* Rowley, MA: Newbury House pp. 103-119. **81.** Fiske, J. (1982) *Introduction to Communication Studies.* London: Routledge. Fiske, J. (1987) "British Cultural Studies and Television", in R. C. Allen (ed.), *Channels of Discourse.* Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press. **82.** Foucault, M. (1972) *The Archeology of Knowledge.* London: Tavistock Publications. **83.** Foucault. M. (1979) *Discipline and Punish: The Birth of the Prison.* Harmondsworth: Penguin Books. **84.** Foucault, M. (1981) *The History of Sexuality, Vol* 7. Harmondsworth: Penguin Books. **85.** Foucault, M.

(1984) "The Order of Discourse", in M. Shapiro (ed.), *Language and Politics.* Oxford: Basil Blackwell. **86.** Gabriel, Y. (1993) "Organizational Nostalgia: Reflections on the Golden Age", in S. Fineman (ed.), *Emotion in Organization.* London: Sage. **87.** Gabriel, Y. (1995) "The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity", *Organization Studies,* 16(3): 477-501. **88.** Gabriel, Y. (1998a) "Same Old Story or Changing Story? Folklore, Modern and Postmodern Mutations", in D. Grant, T Keenoy and C. Oswick (eds), *Discourse and Organization.* London: Sage. **89.** Gabriel, Y (1998b) "The Use of Stories", in G. Symon and C. Cassell (eds.), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research.* London: Sage. **90.** Gabriel, Y (2000) *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies.* Oxford: Oxford University Press. **91.** Gabriel, Y. and Lang, T. (1995) *The Unmanageable Consumer: Contemporary Consumption and its Fragmentation.* London: Sage. **92.** Gamble, W. (2001) "The Making of the Christine Rankin Legend", *The New Zealand Herald,* Story ID. 203838, 4 August. Accessed on the Internet, 18 October 2001. **93.** Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures.* New York: Basic Books. Geertz, C. (2000) *Available Light. Anthropological Reflections on Philosophical Topics.* Princeton: Princeton University Press. **94.** Gergen, K. J. (1989) "Organization Theory in the Postmodern Era", paper presented to the *Rethinking Organization* Conference, University of Lancaster. **95.** Gergen, K. (1992) "Organization Theory in a Postmodern Area", in M. Reed and M. Hughes (eds.), *Rethinking Organizations. New Directions in Organization Theory and Analysis.* London: Sage. pp. 207-226. **96.** Gergen, K. (1999) *Invitation to Social Construction.* London: Sage. **97.** Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures.* London: Sage. **98.** Gowler, D. and Legge, K. (1986) "Images of Employees in Company Reports: Do Company Chairmen View their Most Valuable Asset as Valuable?", *Personnel Review,* 15(5): 9-18. **99.** Gramsci, A. (1986) *Selections from Prison Notebooks* (ed. & trans. Q. Hoare and G. Smith). London: New Left Books. **100.** Grant, D. and Oswick, C. (1996) *Metaphor and Organization.* London: Sage. Grant, D., Keenoy, T. and Oswick, C. (eds.) (1998) *Discourse and Organization.* London: Sage. **101.** Gray, J. (1992) *Men Are From Mars, Women Are From Venus: A Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in Your Relationship.* New York: Harper Collins. **102.** Green, E. and Cassell. CM. (1996) "Women Managers, Gendered Cultural Processes and Organizational Change", *Gender, Work and Organization,* 3(3): 168-178. **103.** Grint, K. (1997) *Fuzzy Management: Contemporary Ideas and Practices at Work.* Oxford: OUP. **104.** Gudykunst, W.B. (1998) *Bridging Differences. Effective Intergroup Communication.* London: Sage. **105.** Guirdham, M. (1998) *Communicating Across Cultures.* London: Macmillan. Gumperz, J. (ed.) (1982) *Language and Social Identity.* Cambridge: Cambridge University Press. **106.** Guy, V. and Matlock, J. (1993) *The New International Manager. An Action Guide for Cross-cultural Business.* London: Kogan Ltd. **107.** Halford, S. and Leonard, P. (2001) *Gender, Power and Organizations.* Basingstoke: Palgrave. **108.** Hall, E.T (1956) *Beyond Culture.* New York: Doubleday. **109.** Halliday, M. A. K. (1978) *Language as Social Semiotic.* London: Edward Arnold. **110.** Hansen, C. D. and Kahnweiler, W. M. (1993) "Storytelling: An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships", *Human Relations,* 46(12): 391-409. **111.** Hanson, J. (1995) "English is as English does", *THES,* 7 July: 19. **112.** Harlow, E., Hearn, J. and Parkin, W. (1995) "Gendered Noise: Organizations and the Silence and Din or Domination", in C. Itzin and J. Newman (eds), *Gender, Culture and Organizational Change.* London: Routledge. **113.** Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory. Modern. Symbolic and Postmodern Perspectives* Oxford. Oxford University Press. **114.** Hatch, M. J. and Ehrlich, S. B. (1993) "Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations", *Organization Studies,* 14: 505-526. **115.** Hayward, S. (1996) *Key Concepts in Cinema Studies.* London: Routledge. Hearn, J. (1985) "Men's Sexuality at Work", in A. Metcalf and H. Humphries (eds.), *The Sexuality of Men.* London: Pluto Press. **116.** Hodge, R. and

Kress, G. (1988) *Social Semiotics.* London: Polity. **117.** Hodge, R. and Kress, G. (1993) *Language as Ideology.* 2nd edn. London: Routledge. **118.** Hoffman, E. (1989) *Lost in Translation. A Life in a New Language.* London: Minerva. **119.** Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences.* London: Sage. **120.** Hofstede, G. (1991) *Culture and Organizations: Software of the Mind.* London: McGrawHill. **121.** Hofstede, G. (1993) "Cultural constraints in management theories", *Executive,* 7: 81-94 **122.** Hofstede, G. (1999) "The Universal and the Specific in 21st Century Global Management", *Organizational Dynamics,* 28(1): 34-49. **123.** Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations.* London: Sage. **124.** Hofstede, G. and Bond, M.H. (1988) "The Confucius Connection. From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics,* 16(4): 16-21. **125.** Hoepfl, H. (1993) "The Making of the Corporate Acolyte. Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment", *Journal of Management Studies,* 29(1): 23-33. **126.** Hornby, N. (2001) *How to be Good.* London. Viking. **127.** Hosking, D. M. (1997) "Organizing, Leadership and Skilful Process", in K. Grint (ed.), *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches.* Oxford: Oxford University Press. **128.** Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001) *Organizational Behaviour. An Introductory Text.* 4th edn. Harlow: Prentice Hall. **129.** Isaacs, W. (1993) "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning", *Organizational Dynamics,* 21(3): 24-39. **130.** Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together.* New York: Currency. **131.** Itzin, C. and Newman, J. (eds.) (1995) *Gender, Culture and Organizational Change: Putting Theory into Practice.* London: Routledge. **132.** Jackson, N. and Carter, P. (2000) *Rethinking Organisational Behaviour. Harlow.* Pearson Education. **133.** Johnson, S. (1997) *Interface Culture: How New Technology Transforms the Way We Create and Communicate.* San Francisco: Harper. **134.** Johnson, U. and Woodilla, J. (1999) "The Ironic Freedom or How Irony Facilitates the Construction of Multiple Organizational Realities", paper presented at *Aesthetics II,* Boston Institute of Higher Education Conference. **135.** Kandola, R. and Fullerton, J. (1998) *Managing the Mosaic: Diversity in Action.* London: Institute of Personnel and Devel opment. **136.** Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books. **137.** Keenoy, T, Oswick, C. and Grant, D. (1997) "Organizational Discourses: Text and Context", *Organization,* 4(2): 147-158. **138.** Keeny, T, Oswick, C. and Grant, D. (2000) "Discourses, Epistemology and Organization: A Discursive Footnote", *Organization,* 7(3): 542-544. **139.** Kernisky, D.A. (1997) "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", *Journal of Business Ethics,* 16(8): 843-853. **140.** Kets de Vries, M. (1991) "Leaders Who Make a Difference", *European Management Journal,* 14(5): 486-93. **141.** Kittay, F. E. (1987) *Metaphor. Its Cognitve Force and Linguistic Structure.* Oxford: Clarendon Press. **142.** Knights, D. (1992) "Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", *Academy of Management Review,* 17(3): 514-524. **143.** Knights, D. and Morgan, G. (1991) "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organization Studies,* 12(2): 251-273. **144.** Knights, D. and Wilmott, H. (1992) "Conceptualising Leadership Processes: A Study of Senior Managers in a Financial Services Company", *Journal of Management Studies,* 29(6): 761-782. **145.** Kotter, J. (1982) *The General Managers.* New York: The Free Press. **146.** Kress, G. (1985) *Linguistic Processes in Socio-Cultural Practice.* Geelong: Deakin University Press. **147.** Kristeva, J. (1979) *Desire in Language.Trs.* Thomas Gora, Alice Jardine and Leon S. Roudiez. Oxford: Basil Blackwell. **148.** Kunda, G. (1992) *Engineering Culture: Control and Commitment in a High Tech Company.* Philadelphia: Temple University Press. **149.** Kundera, M. (1984) *The Unbearable Lightness of Being.* Tr. M. H. Heim. London: Faberand Faber. **150.** Lakoff, G. and Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By.* Chicago: University

of Chicago Press. **151.** Lakoff, R. (1973) *Language and Woman's Place.* New York: Harper and Row. Lakoff, R.I. (1975) *Language and Women's Place.* New York: Harper & Row. **152.** Layder, D. (1994) *Understanding Social Theory.* London: Sage. **153.** Lerman, C. L. (1985) "Media Analysis of a Presidential Speech", in T. A. Van Dijk (ed.), *Discourse and Communication.* Berlin & London: De Gruyter. **154.** Levi-Strauss, C. (1969) *The Raw and the Cooked.* London: Cape. **155.** Lilley, S. J. and Piatt, G. M. (1997) "Correspondents' Images of Martin Luther King Jr: An Interpretive Theory of Movement Leadership", in K. Grint (ed.). *Leadership: A Reader.* Oxford: OUP. **156.** Linstead, S. (1985) "Jokers Wild: The Importance of Humour in the Maintenance of Organisational Culture", *Sociological Review,* 33(4): 741-767. **157.** Lodge, D. (2001) *Thinks.* London: Seeker and Warburg. **158.** Lyotard, J. F. (1979/1986) *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge.* Manchester: Manchester University Press. **159.** Macarthur, B. (1999) *The Penguin Book of Twentieth Century Speeches.* London: Penguin. **160.** Mallon, M. and Cohen, L. (2001) "My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research", *International Studies of Management and Organization,* 31(2): 48-68. **161.** Maltz, D. and Borker, R. (1982) "A Cultural Approach to Male-Female Miscommunication", in J. Coates (ed.), *Language and Gender: A Reader.* Oxford: Blackwell. **162.** Mangham, I. and Overington, M. A. (1983) "Dramatism and the Theatrical Metaphor", in G. Morgan (ed.), *Beyond Method.* London: Sage. **163.** Mangham, I. L. and Overington, M. A. (1987) *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances.* Chichester: John Wiley and Sons. **164.** Markus, Ml. (1994) "Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice", *Organization Science,* 5(4): 138-154. **165.** Marshak, R.J. (1993) "Managing the Metaphors of Change", *Organizational Dynamics,* 22(1): 144-156. **166.** Marshak, R.J. (1996) "Metaphors, Metaphor Fields and Organizational Change", in D. Grant and C. Oswick (eds.), *Metaphor and Organization.* London: Sage. pp. 147-165. **167.** Martin, J. (1982) "Stories and Scripts in Organizational Settings", in A. Hastord and A. Isen (eds.), *Cognitve and Social Psychology.* New York: Elsevier-North Holland. **168.** Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. and Sitkin, S. B. (1983) "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly,* 28: 438-453. **169.** McEwan, I. (2001) "Only Love and then Oblivion. Love was all they had to set against their murderers". *The Guardian,* 15 September. **170.** Morgan, G. (1986) *Images of Organization.* London: Sage. **171.** Morgan, G. (1993) *Imagination. The Art of Creative Management.* London: Sage. **172.** Morgen, S. (1994) "Personalizing Personnel Decisions in Feminist Organizational Theory and Practice", *Human Relations,* 47(6): 665-684. **173.** Mullins, L. J. (1994) *Management and Organizational Behaviour.* 3rd edn. London: Pitman Publishing. Mullins, L. J. (1999) *Management and Organisational Behaviour.* 5th edn. London: Pitman Publishing. **174.** Mumby, D. K. and Clair, R (1997) "Organizational Discourse", in T. A. Van Dijk (ed.), *Discourse as Structure and Process.* Vol 2. London: Sage. **175.** Musson, G. (1994) *Managing Change in Primary Care.* Unpublished PhD Thesis. University of Sheffield. **176.** Musson, G. (1995) *"The FACTS Project: Interim Evaluation Report of the FACTS Aspirin Programme",* a Sheffield Business School Publication. **177.** Musson, G. (1996) *Qualitative Evaluation of the FACTS Aspirin Programme.* Sheffield Hallam University. **178.** Musson, G. and Cohen, L. (1999) "Understanding Language Processes: a Neglected Skill in the Management Curriculum", *Management Learning,* 30(1): 27-42. **179.** Nippert-Eng, C. E. (1996) *Home and Work.* Chicago: University of Chicago Press. **180.** O'Brien, J. (1999) "Writing in the Body: Gender (Re)production in Online Interaction", in M. A. Smith and P. Kollock (eds). *Communities in Cyberspace.* London: Routledge. **181.** O'Cathain, A., Musson, G. and Munro, J. (1998) "Shifting Services From Secondary to Primary Care: What do the Agencies Involved see as the Barriers?", *Journal of Health Services Research and Policy,* 4(3): 154-160. **182.** Ortony, A. (1975) "Why Metaphors are Necessary and Not Just Nice", *Educational*

Theory, 25(1): 45-53. **183.** Ortony, A. (ed.) (1993) *Metaphor and Thought*. 2nd edn. Cambridge: Cambridge University Press. **184.** Oswick, C. and Grant, D. (eds.) (1996) *Organizational Development and Metaphorical Explorations*. London: Pitman Publishing. **185.** Oswick, C. and Montgomery, J. (1999) "Images of an Organisation: The Use of Metaphor in a Multinational Company", *Journal of Organizational Change*, 12(6): 501-523. **186.** Oswick, C., Keenoy, T. and Grant, D. (1997) "Managerial Discourses: Words Speak Louder Than Actions?", *Journal of Applied Management Studies*, 6(1): 5-12. **187.** Palmer, I. and Dunford, R. (1996a) "Metaphors in Popular Management Discourse. The Case of Corporate Restructuring", in D. Grant and C. Oswick (eds). *Metaphor and Organisation*. London: Sage. pp. 95-109. **188.** Palmer, I. and Dunford, R. (1996b) "Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualising their Use in the Field of Organizational Change", *Academy of Management Review*, 21(3): 691-706. **189.** Pantelli, N. (2001) "Impressions and Boundaries in Virtual Work Spaces. Managing Boundaries in Orgs Sub Theme 20", 17th EGOS Colloquium, Lyon, France. **190.** Parker, I. (2001) "Absolute PowerPoint: Can a Software Package Edit our Thoughts? ", *The New Yorker*, 28 May 2001. **191.** Parker, M. (2000) "The Less Important Sideshow: The Limits of Epistemology in Organizational Analysis", *Organization*, 7(3): 519-523. **192.** Peters, T. and Austin, N. (1986) *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*. London: Fontana. **193.** Peters, T. S. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row. **194.** Phillips, N. and Brown, A. (1998) *Organizational Culture*. 2nd edn. London: Financial Times-Pitman. **195.** Phillips, N. and Hardy, C. (1997) "Managing Multiple Identities: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System", *Organization*, 14(2): 159-185. **196.** Pierce, C. S. (1958) *Collected Papers, 1931-1958*. Cambridge, MA: Harvard University Press. **197.** Pinder, C. C. and Bourgeois, V. W. (1983) "Controlling Tropes in Administrative Sciences", *Administrative Science Quarterly*. 27(4): 641-652. **198.** Polkinhorne, D. E. (1987) *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY: State University of New York Press. **199.** Pondy, L. (1978) "Leadership is a Language Game", in M. W. McCall and M. M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, NC: Duke University Press. **200.** Potter, J. (1997) "Discourse Analysis as a Way of Analysing Naturally Occurring Talk", in D. Silverman (ed.), *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage. **201.** Prasad, P. and Mills, A.J. (1997) "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity," in P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes and A. Prasad (eds.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*: Thousand Oaks, CA: Sage. **202.** Pritchard, C. and Wilmott, H. (1997) "Just How Managed is the University?", *Organization Studies*, 18(2): 187-217. **203.** Putnam, L. L. (1982) "Paradigms for Organizational Communication Research", *Western Journal of Speech Communication*, 46: 192-206. **204.** Putnam, L.L. (1983) "The Interpretive Perspective. An Alternative to Functionalism", in L. L Putnam and M. E. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. London: Sage. **205.** Reed, M. (1998) "Organizational Analysis as Discourse Analysis: A Critique", in D. Grant, T. Keenoy and C. Oswick (eds.), *Discourse and Organization*. London: Sage. **206.** Reed, M. (1990) "From Paradigms to Images: The Paradigm Warrior Turns Post-modernist Guru", *Personnel Review*, 19: 35-40. **207.** Reed, M. (2000) "The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis", *Organization*, 7(3): 524-530. **208.** Roddick, A. (1991) *Body and Soul*. London: Random House. **209.** Rollinson, D., Broadfield, A. and Edwards, D. J. (1998) *Organisational Behaviour and Analysis. An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Wesley. **210.** Rorty, R. (1989) *Contingency, Irony and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press. **211.** Roy, D. (1960) "Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction", *Human Organization*, 18(2): 156-168. **212.** Sackman, S. (1989) "The Role of Metaphor in Organization Transformation", *Human Relations*, 42(6): 463-485. **213.** Salzer-Morling, M. (1998) "As God Created the Earth. A Saga that Makes Sense? ", in D. Grant, T. Keenoy and C. Oswick (eds). *Discourse and Organization*. London: Sage. pp. 104-118. **214.** Samovar, L. A. and Porter, R. E. (eds.) (2000) *Intercultural Communication. A Reader*. Belmont, CA: Wadsworth. **215.** Samovar, L. A. and Porter, R. E. (2001) *Communication Between Cultures*. 4th edn. Belmont, CA: Wadsworth. **216.** Sapir, E. (1949) *Selected Writings*. Ed. D. G. Mandelbaum. Berkeley and Los Angeles: University of California Press. **217.** Saussure, F. de (1974) *Course in General Linguistics*. Ed. J. Culler, Tr. W. Baskin. London: Fontana. (1st edn, 1915). **218.** Savage, M. and Witz, A. (eds) (1992) *Gender and Bureaucracy*. Oxford: Blackwell. **219.** Schein, E. (1993) "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*. 22(2): 40-51. **220.** Schein, E. (2000) "Sense and Nonsense about Culture and Climate", in N. M. Ashkanary, C. P. Wilderom and M. F. Peteresons (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London: Sage. pp. xxiii-xxxi. **221.** Schirato, T and Yell, S. (2000) *Communication and Culture*. London: Sage. **222.** Schneider, S. and Barsoux, J. L. (1997) *Managing Across Cultures*. Hemel Hempstead: Prentice Hall. **223.** Schoen, D. (1993) "Generative Metaphor: A Perspective on Problem-setting in Social Policy", in A. Ortony (ed.), *Metaphor and Thought*. 2nd edn. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 137-163. **224.** Schultze, U. and Orliowski, W. (2001) "Metaphors of Virtually: Shaping an Emergent Reality", *Information and Organization*, 11: 45-77. **225.** Sederberg, P. (1984) *The Politics of Meaning: Power and Explanation in the Construction of Social Reality*. Tucson, Arizona: University of Arizona Press. **226.** Sennett, R. (1998) *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Co. **227.** Sewell, G. (1998) "The Discipline of Team: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance", *Administrative Science Quarterly*, 43: 397-428. **228.** Shaw, G., Brown, R. and Bromiley, P. (1998) "Strategic Stories. How 3M is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review*, May-June: 41-50. **229.** Sheppard, D.L. (1989) "Organizations, Power and Sexuality: The Image and Self Image of Women Managers", in J. Hearn, D.L. Sheppard, P. Tancred-Sherif and G. Burrell (eds.), *The Sexuality of Organizations*. London: Sage. **230.** Silverman, P. and Jones, J. (1976) *Organizational Work: The Language of Grading/The Grading of Language*. London: MacMillan. **231.** Sims, D., Gabriel, Y and Fineman, S. (1993) *Organizing and Organizations*. London: Sage. **232.** Sinclair, J. (1994) "Reacting to what?", *Journal of Organizational Change Management*, 7(5): 32-40. **233.** Singelis, T (1994) "Nonverbal Communication and Intercultural Interactions", in W. R. Brislin and T. Tomoko (eds.), *Improving Intercultural Communications*. London: Sage. **234.** Sjostrand, S., Sandberg, J. and Tyrstrup, M. (2000) *Invisible Management: The Social Construction of Leadership*. London: Thomson Learning. **235.** Smith, M. A. and Kollock, P. (eds.) (1999) *Communities in Cyberspace*. London: Routledge. **236.** Sogon, S. and Mascutaine, M. (1989) "Identification of Emotion from Body Movements; A Cross-cultural Study of Americans and Japanese", *Psychological Reports*, 65: 35-46. **237.** Spender, D. (1980) *Man Made Language*. London: Routledge and Kegan Paul. Srivastva, S. and Barrett, F. (1988) "The Transforming Nature of Metaphor in Group Development: A Study in Group Theory", *Human Relations*, 4(1): 31-64. **238.** Stohl, C. (2001) "Globalizing Organizational Communication," in F. M. Jablin and L. L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Method*. London: Sage. pp. 323-375. **239.** Sumner, W. G. (1940) *Folkways*. Boston: Ginnand. **240.** Tannen, D. (1990) *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: William Morrow, Ballantine. **241.** Tannen, D. (1994) *Talking 9 to 5*. London: Virago. **242.** Tannen, D. (1995) "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, September-October. **243.** Tannen, D. (1996) *Gender and Discourse*. Oxford: Oxford University Press. Tayeb, M. H. (1996) *The Management of the Multicultural Workforce*. Chichester: John Wiley. **244.** Taylor, S. S. (1999) "Making Sense of Revolutionary Change: Differences in Mem-

bers' Stories", *Journal of Organizational Change Management*, 12(6): 524-539. **245.** Tietze, S. (1998) *"The Role of Language in the Process of Creating Meaning in a Professional Organisation"*, unpublished PhD dissertation, Sheffield Hallam University. **246.** Tietze, S. (2000) "Time is Money' and life is a Game': Metaphors of the Market Place in Organisational and Individual Sense-making", *The International Journal of Applied Management*, 1(3): 3-18. **247.** Tietze, S. (2002) "Intercultural communication ... begins at home", *The International Journal of Applied Management*, 3(2): 3-12. **248.** Tietze, S. and Musson, G. (2001) "Working from Home: Managing Guilt", *Organisation and People*, 9(1): 34-39. **249.** Tinker, T. (1986) "Metaphor or Reification: Are Radical Humanists Really Libertarian Anarchists?", *Journal of Management Studies*, 23: 363-384. **250.** Townley, B. (1994) *Reframing Human Resource Management*. London: Sage. Troemel-Ploetz. S. (1998) "Selling the Apolitical", in J. Coates (ed.), *Language and Gender: A Reader*. London: Blackwell. **251.** Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicolas Brealey Publishing. **252.** Tsoukas, H. (1991) "The Missing Link: A Transformational View of Metaphoric Organization Science", *Academy of Management Review*, 16(3): 566-585. **253.** Tsoukas, H. (1999) "David and Goliath in the Risk Society: Making Sense of the Conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea", *Organization*, 6(3): 499-528. **254.** Turkle, S. (1997) *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*. New York: Simon & Schuster. **255.** Watson, T. (1995a) "Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A reflexive tale", *Organization Studies*, 16(5): 805-821. **256.** Watson, T. J. (1995b) *Sociology, Work, Industry*. London: Routledge. Watson, T. (2000) "Discourse and Organization", *Human Relations*, 53(4): 559-573. **257.** Watson, T. (2001a) "Ethnographic Fiction Science: Making Sense of Managerial Work and Organisational Research Processes with Caroline and Terry", *Organization*, 7(3): 489-510. **258.** Watson, T. (2001b) *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. Revised edn. London: Routledge. **259.** Weick, K. (1995b) *Sensemaking in Organization*. London: Sage. **260.** West, C. and Zimmerman, D. (1983) "Small Insults: A Study of Interruptions in Cross-sex Conversations Between Unacquainted Persons", in Barrie Thome, Cheris Kramarae and Nancy Henley (eds.), *Language, Gender and Society*. Rowley, MA: Newbury House. pp. 103-119. **261.** Westwood, R. and Linstead, S. (eds) (2001) *The Language of Organization*. London: Sage. **262.** Whorf, B. L. (1956) *Language, Thought and Reality*: Cambridge, MA: MIT Press. **263.** Wilkins, A. L. (1978) *"Organizational Stories as Expressions of Management Philosophy-Implications for Social Control in Organizations"*, unpublished PhD thesis, Stanford University, Palo Alto, CA, USA. **264.** Wilkins, A.L. (1984) "The Creation of Company Cultures: The Role of Stories in Human Resource Systems", *Organizational Dynamics*, 12(3): 24-38. **265.** Wilkins, A. L. and Martin, J. (1979) *"Organizational Legends"*, Research Paper no. 521, Stanford University Research Paper series, Palo Alto, CA, Stanford University. **266.** Wilkins, A. L. and Thompson, M. P. (1991) "On Getting the Story Crooked (and Straight)", *Journal of Organizational Change Management*, 4(3): 18-26. **267.** Wilkinson, B. (1996) "Culture, Institution and Business in East Asia", *Organization Studies*, 17(3): 421-447. **268.** Williamson, J. (1978) *Decoding Advertisements: Ideology and Meaning in Advertising*. London: Boyars. **269.** Wilson, F. (1995) *Organizational Behaviour and Gender*. London: McGraw-Hill. **270.** Yen Mah, A. (1997) *Falling Leaves*. London: Penguin Books. **271.** Yukl, G. (1989) "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15(2): 251-289. **272.** Zimmerman, D. H. and West, C. (1975) "Sex Roles, Interruptions, and Silences in Conversation", in B. Thome and N. Henley (eds.), *Language and Sex: Difference and Dominance*. Rowley: Newbury House, pp. 105-109. **273.** Zuboff, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Oxford: Heinemann Professional.

Сьюзан Титц, Лори Коэн, Джилл Массон

Язык организаций

Интерпретация событий и создание значений

Understanding Organizations through Language

Научная редакция
кандидата филологических наук
Анны Аркадьевны Киселевой

Перевод с английского: Алина Викторовна Лысых
Выпускающий редактор: Ольга Алексеевна Шипилова
Дизайн и компьютерная верстка: Андрей Юрьевич Каменев

Свидетельство ДК №2009 от 10.11.2004

Издательство «Гуманитарный Центр»
Отдел продаж (Харьков – 057-719-52-40),
e-mail: huce@kharkov.ua
www.iap.kharkov.ua
Подписано в печать 03.06.08
Формат 60×84/16. Бумага оф.
Усл. печ.л. 18,83. Тираж 2000 экз. Заказ №71

Отпечатано в типографии ООО «Кроссроуд»
г. Харьков, ул. Плехановская 92а, корпус В, оф. 709-711
тел. 717-32-34

Дискурс-анализ/Discourse Analysis



(Марианне В. Йоргенсен, Луиза Дж. Филлипс / Marianne Jorgensen, Louise Phillips, кол–во страниц – 352, тип обложки – мягкая, год издания – 2008, тираж – 3000, ISBN 966-8324-06-4).

Книга "Дискурс-анализ. Теория и метод" предлагает подробное и общедоступное описание дискурс-анализа как теоретической и методической основы социальных исследований. Авторы работы – ведущие специалисты Дании и Швеции в области исследования коммуникации. Объединяя три центральных подхода: теорию дискурса Лакло и Муффа, критический дискурс-анализ и дискурсивную психологию, авторы выясняют взаимосвязь между ключевыми формами дискурс-анализа, объясняют философские основания, теорию и методологию каждого подхода; рассматривают дискурс-анализ в контексте различных социальных исследований.

Книга представляет чрезвычайно полезное практическое руководство для исследователей в области коммуникации, культуры, лингвистики, социальной психологии и социологии, а также студентов и аспирантов, специализирующихся в лингвистике и журналистике.

Организационная коммуникация/ Communication in organizations

(Адреас П. Мюллер, Альфред Кизер, кол–во страниц – 438, тип обложки – твердая, год издания – 2005, тираж – 1500, ISBN 966-8324-19-6) .



Организационная коммуникация — это новая тема для нашего читателя. Прежде всего, интересен подход – применение научной лингвистики в организационной практике. Организационная коммуникация является важным элементом работы организаций, поскольку информирует и направляет действия людей в организации. Организационная коммуникация часто выходит за рамки формальных правил, должностных инструкций, ее относят к чему-то скрытому — слухам, корпоративным мифам. Таким образом, понятно, что организационная коммуникация, фактически — это способ формирования не только деятельности, а и корпоративной культуры, ценностей и стратегий. Вот почему эта книга будет интересна не только специалистам по прикладной лингвистике, теории коммуникации, организационной психологии, но и практикам, которые хотят разобраться в этой проблеме.

Эта книга абсолютно понятно объясняет то, как "работает" язык в организациях. Авторы считают, что их читатели – любознательные, эрудированные люди, заинтересованные в том, чтобы найти новые и действенные инструменты для проникновения в суть работы организаций с позиции современных подходов.

Вирджиния Валентайн, Семиотические решения

В книге "Язык организаций" представлены функциональные подходы к коммуникации. Авторы предлагают жизнеспособную альтернативу, основанную на "сети значений". Вместо того, чтобы рассматривать коммуникацию как то, чем можно управлять и беспроблемно контролировать, они используют семиотику, как теоретическую основу для нового подхода к пониманию процессов интерпретации и того, как они влияют на формирование организаций. В "Языке организаций" этот подход применяется к разнообразным областям, включая: метафоры, истории, дискурс, гендер, лидерство и электронную коммуникацию.

Сьюзан Титц – старший преподаватель курса "Организационное поведение" в бизнес-школе Университета Ноттингема.

Лори Коэн – старший преподаватель курса "Организационное поведение" в бизнес-школе Университета в Лафбороу.

Джилл Массон – преподаватель курса "Управление человеческими ресурсами" и "Организационное поведение" в школе менеджмента при Университете в Шеффилде.

ISBN 978-966-8324-50-5