

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет»
(Астраханский государственный университет)

Кафедра английской филологии

Письменный перевод

по книге John Seely Brown, Stephen Denning, Katalina Groh, Laurence Prusak
«Storytelling in Organizations»
входные данные Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005
перевод стр. с 15 по 24

для сдачи кандидатского экзамена
по иностранному языку
(английский)

Выполнил:
Олихов Никита Эдуардович
аспирант кафедры менеджмента

Астрахань – 2021 г.

<p align="center">Storytelling in Organizations. How Narrative and Storytelling Is Transforming 21st Century Management.</p>	<p align="center">Истории в организациях. Как повествование и истории трансформируют менеджмент в 21 веке.</p>
<p>Categories of Stories in Organizations</p> <p>Let's talk about stories in organizations. When people talk about story, what is it that they are talking about? We can categorize the stories people tell in a number of ways.</p> <p>If we were to put a microphone in every coffee station, every doorway, every stairwell in the Global 1000 firms and we collected all the stories told over a month and categorized them, what would these stories be about?</p> <p align="center">Stories about Other People</p> <p>In the first place, we'd find that they're telling stories about other people. The stories are about co-workers, other people who work in the organization. Why do people tell stories about their co-workers? Malicious gossip is a fairly small category. Not many people tell a story to harm somebody, like telling a salacious or malicious story about someone's behavior. That's not done very much. There are people who do it, mischievous people, but it's not done that often.</p>	<p>Категории историй в организациях</p> <p>Давайте поговорим об историях в организациях. Когда люди рассказывают друг другу истории, о чем они говорят? Мы можем классифицировать истории, которые рассказывают люди, по-разному.</p> <p>Если бы мы установили микрофон в каждую кофе машину, в каждый дверной проем, на каждую лестницу, в 1000 мировых фирмах, и собрали все эти истории, рассказанные за месяц, и упорядочили их, то о чем были бы эти истории?</p> <p align="center">Истории о других людях</p> <p>В первую очередь, мы обнаружим, что они рассказывают истории о других людях. Это истории о коллегах и других людях, которые работают в организации. Почему люди рассказывают истории о своих коллегах? Злонамеренные сплетни - довольно небольшая их часть. Немногие люди рассказывают истории чтобы кому-то навредить, например, рассказывают непристойную или злонамеренную историю о чьем-то поведении. Это делается не так часто. Есть люди, которые делают это намеренно, озорники, но таковых немного.</p>

What researchers have found is that when people tell stories about other people, the motivations are reliability, trust and knowledge. People want to know: is this person reliable? If he says “x,” will x occur? If she says that she’ll do something, will she do it? Reliability. When you tell stories about another person, it tells them: “That guy promised this,” or “She did that.” That’s some of the great storytelling content: reliability.

And reliability is a good first cousin, if not a sibling, to trust. Eighteen books have been published on the subject in the last 3 years. Trust is important. Nothing of value will happen without trust, because without trust you have to negotiate and contract and monitor everything, so that you never get to the content and no substance gets done. You constantly have your nose up someone else’s you know what. Trust is key. And when people tell stories about other people, they’re often about this: can you trust this person?

And there’s a third category. When people talk about people, it is sometimes called gossip. Jim March at Stanford wrote a great piece about this: gossip is just news about people that you need to know. How else would you know if someone is trustworthy, knowledgeable or reliable? If someone

Исследователи обнаружили, что когда люди рассказывают истории о других людях, их мотивами являются надежность, доверие и знание. Люди хотят знать: надежен ли этот человек? Если он скажет «х», произойдет ли «х»? Если она скажет, что сделает что-то, сделает ли она это? Надежность. Когда вы рассказываете о другом человеке, вы как бы говорите слушателям: «этот парень обещал это», или «она сделала это». Это лишь небольшая часть примеров, содержащих в себе надежность.

А надежность - это двоюродный брат, если не родной брат доверия. За последние 3 года на эту тему было опубликовано восемнадцать книг. Доверие очень важно. Ничего стоящего не произойдет без доверия, потому что без доверия вы должны вести переговоры, заключать контракты и контролировать все, так что вы никогда не доберетесь до сути, контекста, и не сделаете ничего существенного. Вы постоянно будете совать нос в чужие, сами знаете какие дела. Доверие - это ключ. И когда люди рассказывают истории о других людях, они часто подразумевают следующее: можете ли вы доверять этому человеку?

Существует ещё и третья категория. Когда люди говорят о других людях, это зачастую называют сплетнями. Джим Марч из Стэнфорда написал об этом замечательную статью: «сплетни - это просто новости о людях, которые вам нужно знать. Как еще вы узнаете, является ли кто-то заслуживающим

says, “So and so is trustworthy,” I may trust the person who tells me that, and that’s a proxy, one step away. But often, you want more. Often you tell me a story about this person. “This person said he’d do this, and he did that.” You could say that they’re gossiping, but you could also say that they’re informing others of vital news. They’re spreading information about the person’s expertise, reliability, and trustworthiness. This is significant stuff.

So when you see people chatting with one another, and you overhear them talking about some other person, they’re really exchanging news, news about other people’s reliability. This is important especially as organizations become more virtual and more volatile. Since there’s less physical space, they don’t meet so often.

People now work in odd places. Some firms have bought a lot of nonsense about virtuality. They say you don’t need offices or you don’t need places to meet. This is mainly untrue, stuff put out by IT vendors. It’s untrue, but people believe it and so it succeeds in selling IT.

доверия, хорошо осведомлённым или надёжным? Если кто-то говорит: «такой-то заслуживает доверия», я могу доверять тому, кто говорит мне это, и до звания доверенного лица всего шаг. Но зачастую хочется большего. Очень часто вы рассказываете мне историю об этом человеке. «Этот человек сказал, что сделает что-то, и он это сделал». Можно сказать, что они сплетничают, но можно также сказать, что они сообщают другим важные новости. Они распространяют информацию об опыте и надёжности человека. Это очень важные вещи.

Поэтому, когда вы видите, как люди болтают друг с другом, и вы слышите, как они говорят о каком-то другом человеке, они действительно обмениваются новостями, новостями о надёжности других людей. Это особенно важно, поскольку организации становятся все более виртуальными и изменчивыми. Так как физического пространства становится всё меньше, люди встречаются не так часто.

Люди теперь работают в странных местах. Некоторые фирмы привнесли много чепухи связанной с виртуальным пространством. Они говорят, что вам не нужны офисы или места для встреч. В основном это не так, такие утверждения продвигаются ИТ-компаниями. Это неправда, но люди верят в нее, и поэтому ИТ компании так преуспевают.

- If you don't have physical space and you never meet people, how are you going to know if they're reliable?

- If you put them on a team, how will you know if they would perform?

- How will you know whether you want them on a team?

- How do you know how to work with them?

- How can you do any of these things without telling a story? Or without hearing stories about them?

People say: "Well, that's very unscientific." But what's the alternative? Are there any? How else would you know about a person? There aren't any alternatives. You have to get it through a story.

Let me give you an example. I know two people. There's Steve Denning who worked at the World Bank, and there's Dave Snowden who works for me at IBM. They do storytelling workshops together. I had to convince each of them that the other person was trustworthy. And there's a good reason for that. You don't want to go half way round the world doing a seminar with someone unless you trust that person. They'd heard of each other's reputation, and they trusted me enough, so it worked out. But it's still one step away.

- Если у вас нет физического места для встреч, и вы никогда не встречаетесь с людьми, как вы узнаете, можно ли им доверять?

- Если вы поставите их в команду, откуда вы узнаете, как они справятся?

- Как вы узнаете, хотите ли вы, чтобы они были в команде?

- Откуда вы знаете, как с ними работать?

- Как вы можете делать все это, не рассказывая истории? Или не слыша историй о них?

Люди говорят: «Ну, это очень ненаучно». Но есть ли альтернатива? Как еще можно узнать о человеке? Альтернатив нет. Вы должны пройти через это.

Позвольте мне привести вам пример. Я знаю двух человек. Есть Стив Деннинг, который работал во Всемирном банке, и есть Дэйв Сноуден, который работает на меня в IBM. Они вместе проводят мастер-классы по рассказыванию историй. И я должен был убедить каждого из них, что другому можно довериться. И на то есть веская причина. Вы не хотите ехать за полмира на семинар с кем-то кому вы не доверяете. Они слышали о репутации друг друга и достаточно доверяли мне, так что все получилось. Но есть ещё один шаг.

People might say, “What are you doing, Larry? Are you telling stories?”

My reply is, “Yes, that’s right. I’m telling stories.” You tell stories about the other person. “They showed up. They did this. They didn’t hog all the time. They were careful on this and that.”

What are the alternatives to telling stories? There aren’t any. No system can do it. No human resource department can do it. There’s nothing else but stories. So that’s an important category: stories about people. You can call it gossip. But again, it’s very rarely malicious. It’s news. Ezra Pound said, “Poetry is news that stays news.” And sometimes gossip and rumors are news that stay news. They have great endurance.

Stories about the Work Itself

The second thing that people talk about is stories about the work itself, about the nature of the work. How to do it better? How to do it at all?

Dave Snowden, who works for me at IBM, has a wonderful tale about the Thames Water Authority. This organization does the water and the

Люди могут сказать: «что ты делаешь, Ларри? Ты рассказываешь истории?»

Мой ответ: «Да, это так. Я рассказываю истории.» Ты рассказываешь истории о другом человеке. «Они появляются. Они делают что-то. Они не зажимаются все время. Они были осторожны в том, и в другом».

Каковы альтернативы рассказыванию историй? Их попросту нет. Ни одна система не может этого сделать. Ни один отдел кадров не может этого сделать. Нет ничего, кроме историй. Итак, это важная категория: истории о людях. Можете называть это сплетнями. Но опять же, это очень редко они бывают со злым умыслом. Это новости. Эзра Паунд сказал: «поэзия - это новости, которые остаются новостями». А иногда сплетни и слухи - это новости, которые остаются новостями. У них невероятная выдержка.

Истории, связанные с работой

Второе, о чем говорят люди, это рассказы о самой работе, о сущности работы. Как сделать это лучше? Как это вообще сделать?

У Дэйва Сноудена, который работает на меня в IBM, есть замечательная история о водном управлении Темзы. Эта организация занимается водопроводом и трубами

pipes for the Thames Valley. The company had been re-engineered.

Re-engineering is a terrible thing. It was a wave that swept over various parts of the world, but it was based on very faulty assumptions, and almost ruined a number of companies. It was one of those great tsunamis that attack organizations and almost kill them. Re-engineering was the latest of those efficiency waves that run people and organizations into the dust.

The Thames Water Authority had beautiful handwritten records of the homes where people lived along the river, and the water pipes that brought the water into their houses. The pipes were from the 19th century. Under re-engineering, the consultants had said, "That's 19th century stuff. We don't need that. We're going to put it all on a system." So they took these beautiful 19th century handwritten books and destroyed them. And they put the information on a system that didn't work.

So when workmen went to someone's home, they couldn't access the pipes, and they had to re-create the handwritten records. The workmen had to get together and try to find people who remembered where the pipes were. It was very tactile, tacit, contextual knowledge. The workmen had to re-create the whole thing.

для долины Темзы. Компания была реорганизована.

Реорганизация - ужасная вещь. Это была волна, которая захлестнула различные части мира, но она была основана на очень ошибочных предположениях и почти разрушила целый ряд компаний. Это было одно из тех великих цунами, которые охватывают организации и почти убивают их. Реорганизация был последней из тех волн продуктивности, которые превращают людей и организации в пыль.

Водное управление Темзы располагало прекрасными рукописными записями о жилых домах, располагавшимися вдоль реки и водопроводных трубах, по которым вода поступала в дома. Трубы были прямиком из 19-го века. В рамках реорганизации, консультанты сказали: «это вещи из 19-го века. Нам это не нужно. Мы подключим всё к своей системе». И они взяли эти прекрасные рукописные книги 19-го века, и уничтожили их. Они поместили информацию в систему, которая не работала.

Поэтому, когда рабочие приходили к кому-то домой, они не могли получить доступ к трубам, и им приходилось заново создавать рукописные записи. Рабочие должны были кооперироваться и пытаться найти людей, которые помнили, где находятся трубы. Это было очень тонкое, неявное, контекстуальное

So they'd meet and have coffee every morning and they'd say: "Which house are you going to?"

"Ah. I think John used to know about that one. Give him a call."

John would say, "Oh yes, when you do this, it's copper and it leads into this."

These are stories about the work itself. There's a famous book by Julian Orr called Talking about Machines. It tells how the Xerox Corporation in its rationalist mode put out enormous documentation on fixing these big high-speed copiers. You can imagine the huge volumes of procedures and standards. Orr's book is about the Xerox Corporation, but it could be about IBM or any other company. They do exactly the same thing. It turns out the repairmen just talk to each other. When they have a problem, they call each other up. When the company gave them mobile phones, that made it even easier. It works. Why?

First, because it's much easier to understand another person talking about a subject than it is to read any documentation.

знание. Рабочим пришлось воссоздавать всё заново.

Поэтому каждое утро они встречались, пили кофе и спрашивали: «в какой дом ты идёшь?»

«Ох. Я думаю, что Джон знал что-то об этом. Позвони ему».

Джон сказал бы: «О да, когда начнёте, ищите полицейского, он приведёт вас к нужному месту».

Это рассказы о самой работе. Есть знаменитая книга Джулиана Орра «разговоры о машинах». В ней рассказывается о том, как корпорация Херох в своем рационалистическом подходе к работе, выпустила огромную документацию по ремонту больших, высокоскоростных копировальных аппаратов. Вы можете представить себе эти огромные объёмы процедур и стандартов. Книга Орра о корпорации Херох, но она может быть об IBM или любой другой компании. Они делают ровно то же самое. Оказывается, ремонтники просто разговаривают друг с другом. Когда у них возникают проблемы, они звонят друг другу. Когда компания дала им мобильные телефоны, это еще больше упростило дело. Это работает. Почему?

Во-первых, потому что гораздо легче понять другого человека, говорящего о предмете, чем читать любую документацию.

Во-вторых, потому что вы не знаете, с какими проблемами вы

<p>Secondly, because you don't know what problems you're going to find until you find them.</p> <p>And thirdly, because a lot of learning occurs in the interaction between the people.</p> <p>“Did you try this?”</p> <p>“That didn't work?”</p> <p>“Well how about this?”</p> <p>“Maybe you should try that.”</p> <p>You do verbal decision trees in the form of stories. That's how most people help each other at work. They tell stories about the work.</p> <p>Julian Orr's book is an ethnographic study showing exactly how people tell stories about the work. John Seely Brown will discuss it in more detail.</p> <p>Is talk about the work useful?</p> <p>Alan Webber, the founder of Fast Company, once wrote an article with the title, “Stop Talking and Get Back to Work.” It's one of the dumbest things ever said in American business. And there's a lot of competition for that title. There are very low barriers to entry.</p> <p>And there's a former CEO of IBM, John Akers. When IBM was in deep distress, really in trouble, he went up to Canada and spoke. He blamed the</p>	<p>столкнётесь, пока не наткнётесь на них.</p> <p>И в-третьих, потому что очень большая часть обучения происходит во взаимодействии между людьми.</p> <p>«Ты пробовал это?»</p> <p>«И это не сработало?»</p> <p>«Ну, а как насчет этого?»</p> <p>«Может быть, вы должны попробовать это».</p> <p>Вы составляете вербальное дерево решений на основе услышанных историй. Именно так большинство людей помогают друг другу на работе. Они рассказывают истории о своей работе.</p> <p>Книга Джулиана Орра - это этнографическое исследование, показывающее, как именно люди рассказывают истории о работе. Джон Сили Браун расскажет об этом более подробно.</p> <p>Полезно ли говорить о работе?</p> <p>Алан Уэббер, основатель «Fast Company», однажды написал статью с заголовком, «прекратите болтать и возвращайтесь к работе». Это одна из самых глупых вещей, когда-либо сказанных в американском бизнесе. И за этот титул идет большая конкуренция. Порог входа очень низок.</p> <p>А ещё есть бывший генеральный директор IBM Джон Эйкерс. Когда IBM была в глубоком застое, по сути в бедствии, он поехал</p>
--	---

workers for hanging around the water coolers instead of focusing on their jobs. That was about the worst thing he could have said. First, it was immoral for someone taking that sort of salary to be blaming the workers for the problems of the firm. And second, it was stupid. What do you think people are going to do when a firm is in distress? They're going to talk to each other. They're going to tell stories. They're going to try to help dig the firm out of whatever problems it's gotten into. They'll try to come up with local solutions. To help their offices as best they can. To help their branch. To help their division. The very worst thing you could tell people is not to talk to their fellow workers when there are grave problems like that.

And what we're really talking about here is a different mental model of how an organization works. I'm talking about a non-mechanistic non-rationalist model, a model that is organic and self-adjusting, where people talk to each other and things are not as crisp, or as clear, or as rational, or as scientific as they appear in the mechanistic models. Organizations don't function like a machine. Organizations have a lot of people in them. And what do the people

в Канаду и говорил. Он обвинил рабочих в том, что они прохлаждаются вокруг кулеров с водой, вместо того чтобы сосредоточиться на своей работе. Это было самое худшее, из того что он мог сказать. Во-первых, это аморально для человека, получающего такую огромную зарплату, обвинять простых рабочих в бедах компании. А во-вторых, это было глупо. Как вы думаете, что люди будут делать, когда фирма находится в бедственном положении? Они начнут разговаривать друг с другом. Они начнут рассказывать истории. Они попытаются помочь фирме выпутаться из любых проблем, в которых она оказалась. Они попытаются найти локальные решения. Чтобы дать своим офисам лучшее из того что они могут предложить. Чтобы помочь своему филиалу. Чтобы помочь своим отделам. Самое худшее, что вы могли бы сказать людям, это не разговаривать со своими коллегами, когда в фирме есть такие серьезные проблемы, подобные этой.

И то, о чем мы на самом деле говорим здесь, это другая ментальная модель того, как работает организация. Я говорю о немеханической, нерационалистической модели, модели органической и самонастраивающейся, где люди разговаривают друг с другом, и вещи не такие четкие, или ясные, или рациональные, или научные, какими они кажутся в механистических моделях. Организации не функционируют как машины. В

do? They talk to each other about the work, mostly in the form of stories.

What about the classroom?

Some people suggest that the idea that talking is bad may have its origins in old-style classroom practices where young children were not supposed to talk. Sometimes as you get older, you get pessimistic and think that the world is going to the dogs. But when I talk to kids, I can see that their classrooms are much better than mine were. The kids walk around and talk to each other. They certainly learn more. I grew up in schools where you were supposed to be sitting there and you couldn't say a word. I was a chatty inquisitive kid and it was murder for me. I hated it. It was a miserable experience.

Children are naturally chatty and inquisitive. Every now and then you have to say: "Hey, be quiet and listen." But basically, it's crazy to try to keep them quiet for 7 or 8 hours a day.

It's possible that John Akers, the IBM executive, grew up in that model. He was a navy guy. The old navy! Those were straitlaced people who thought you should sit still and

организациях много людей. А что делают люди? Они разговаривают друг с другом о работе, в основном в форме историй.

А что насчёт школ?

Некоторые люди предполагают, что идея о том, что разговаривать это плохо, может иметь свои истоки в старомодных учебных практиках, где маленькие дети не должны были разговаривать. Иногда, когда вы становитесь старше, вы становитесь пессимистом и думаете, что весь мир летит в пропасть. Но когда я разговариваю с детьми, я вижу, что их обучение сейчас намного лучше, чем было у меня. Дети веселятся и разговаривают друг с другом. И конечно же они узнают больше. Я вырос в школах, где ты должен был сидеть на своём месте, без возможности сказать хоть слово. Я был болтливым и любознательным ребенком, и для меня это было невыносимо. Я ненавидел это. Это был печальный опыт.

Дети от природы болтливы и любознательны. Время от времени вам приходится говорить: «эй, помолчи и послушай». Но в целом, это безумие -пытаться заставить их молчать по 7 или 8 часов в день.

Вполне возможно, что Джон Эйкерс, исполнительный директор IBM, вырос в этой модели. Он был военным моряком. Моряком старой закалки! Это были строгие люди, которые что, что вы должны сидеть

listen. The training models in most firms are still based on this approach. It's the Monty Python theory of learning: you open up someone's head, pour in some knowledge. Total nonsense.

If we think about how we first learn, we realize that we first learn through stories. And we continue in this mode, learning first through those initial stories that we hear from our parents, our brothers and sisters, our friends, and so forth, and that first imprint stays with us throughout life, as research shows. It's storytelling and adaptation and looking. All of those things are more ecological and organic than the models we use for training or formal classroom teaching methods.

Distinguishing Dialogue, Conversation, and Story

Some people would argue that there's a difference between dialogue, conversation, and story. For our purposes here, I don't see the difference as significant. There's academic literature on discourse analysis. People have developed methodologies for analyzing conversations—sociologists, and ethnographic researchers. There are ways to understand what goes on between two people, or three people, or a group, for example, by analyzing and looking at how they speak. Erving

смирно и слушать. Модели обучения в большинстве фирм по-прежнему основаны на этом подходе. Это теория обучения Монти Пайтона: вы открываете чью-то голову, вливаете в нее какие-то знания. Полная чушь.

Если мы подумаем о том, как мы вначале учимся, мы поймем, что сначала мы учимся через истории. И мы продолжаем учиться в этом режиме, сначала через те базовые истории, которые мы слышим от наших родителей, наших братьев и сестер, наших друзей и так далее, и этот первый отпечаток остается с нами на протяжении всей жизни, как показывают исследования. Это рассказывание историй, их адаптация, поиск. Все эти вещи более естественны и органичны, чем модели, которые мы используем для обучения или формальных методов обучения в школах.

Отличия между диалогом, беседой и историей

Некоторые люди утверждают, что есть разница между диалогом, беседой и историей. Для наших целей здесь я не вижу между ними существенной разницы. Существует научная литература по анализу речи. Люди разработали методики анализа разговоров - социологи, этнографы. Есть способы понять, что происходит между двумя людьми, или тремя людьми, или группой, например, анализируя и наблюдая за тем, как они говорят. Об этом писали Эрвин Гоффман и Гарольд Гарфинкель. Это

Goffman and Harold Garfinkel have written about that. It's academic writing, but it's interesting. For our purposes, we're just saying: loosen the screws. Loosen the couplings. Let people talk to each other, and they'll learn a lot about what goes on in their organization and help make the organization work.

Stories about the Organization

Then there are stories about the organization.

If you want a great example of this, let me tell you a true-life story. There was once a company called Chemical Bank. It merged into another bank. And then yet again, became a third bank. But at the time of this story, it was a big powerful New York bank called the Chemical Bank. And they had a new Chief Information Officer named Bruce Hassenjager. He was a powerful guy, an IT guy, a smart guy. He looked at the systems that the bank was always building, and he said, "Let's try something different."

He knew that a lot of people were worried about what was going on, since this was the era when the banks were merging with one another. There were rumors going around. So he said, "Why don't we put up a system called RumorMill?" It was an IT system called RumorMill. Harvard Business School has written a case about it.

академическое сочинение, но оно интересно. Для наших целей мы просто говорим: ослабьте винты. Ослабьте муфты. Дайте людям поговорить друг с другом, и они узнают много нового о том, что происходит в их организации, и помогут ей эффективно работать.

Истории об организации

Существуют и истории об организации.

Если вам нужен отличный пример, позвольте мне рассказать вам историю из реальной жизни. Когда-то существовала компания под названием «Chemical Bank». Он слился с другим банком. А потом снова стал третьим банком. Но во время этой истории это был большой мощный нью-йоркский банк под названием «Chemical Bank». И у них появился новый начальник отдела информации по имени Брюс Хассенягер. Он был влиятельным человеком, ИТ-специалистом, умным парнем. Он посмотрел на системы, которые всегда создавал банк, и сказал: «давайте попробуем что-нибудь другое».

Он знал, что многие люди беспокоятся о том, что происходит, поскольку это был период, когда банки сливались друг с другом. Ходили разные слухи. Поэтому он сказал: «Почему бы нам не создать систему под названием RumorMill?» Это была ИТ-система названная RumorMill. Гарвардская школа бизнеса написала об этом статью.

He said, “In this system, if you type in a rumor, I’ll get you an answer in 24 hours.” You’d send it to him, via the system. It wasn’t quite e-mail. It was just before e-mail, but you’d use it like e-mail.

When he first let people know that this system was up, he got about five inquiries. And he sent answers back to them. He was an executive. He was on the management team. So he was able to get answers.

People could see that the system was reliable and reasonably honest. So the next week he got about 100 inquiries. He could batch some of them together. They weren’t all separate questions. You could imagine the sort of questions he’d receive:

“Are we merging with Chase?”

“I heard we’re going to go bankrupt. Is it true?”

“Are we getting a new CEO?”

He answered most of them, though he had to get one of his people to help him. But he managed to get answers to most of the questions. Sometimes he couldn’t. Sometimes he had to say, “Look, I’m sorry, I’m afraid this is still secret information. I really can’t answer it.” That was fine. People could live with that.

Он сказал: «в этой системе, если вы напишите слух, я напишу вам ответ в течение 24 часов». Вы отправляли запросы ему, через систему. Это была не совсем электронная почта. Это было как раз перед приходом электронной почтой, но вы использовали её как электронную почту.

Когда он впервые сообщил людям, что эта система запущена, он получил около пяти запросов. И он посылал им ответы. Он был руководителем. Он был в команде менеджеров. Так что он мог давать ответы.

Люди видели, что система надежна и достаточно честна. Так что на следующей неделе он получил около 100 запросов. Он мог объединить некоторые из них. Это не были отдельные вопросы. Вы вполне можете представить себе какие виды вопросов он получал:

- Мы сливаемся с «Chase»?

- Я слышал, что мы скоро обанкротимся. Это правда?

- У нас будет новый генеральный директор?

Он отвечал на большинство из них, хотя ему и пришлось попросить одного из своих людей помочь ему. Но ему удалось дать ответы на большинство вопросов. Иногда у него не получалось. Иногда ему приходилось говорить: «послушайте, извините, но, боюсь, это всё ещё секретная информация. Я

The next week, he got 4000 inquiries. And he had to shut the system down, and after a few months he left the firm.

What's interesting about that experience is the evidence of the bottled-up need for information. Here is a bank being run on the traditional models, having all the traditional systems, with a pent-up demand for information about their own organization that was so huge that it swamped the system and it swamped Bruce. That's true for every organization. Maybe less true than it used to be. But if you did something like that in IBM or GE or GM or the Navy or any large organization, the same thing would occur. People don't know what's going on. So they tell stories. In this case, it was a veritable Delphic Oracle. You could ask a question and get an authoritative answer. It's on a screen. It's from an executive. People said: "Wow! This is great stuff!"

How much of that was due to the illusion, or even the fact, of anonymity? Not much. People just wanted to know. They were curious.

действительно не могу ответить на этот вопрос». Это было приемлемо. Люди могли бы жить с этим.

На следующей неделе он получил 4000 запросов. И ему пришлось отключить систему, и через несколько месяцев он покинул фирму.

Что интересно в этом опыте, так это свидетельство об острой потребности в информации. Вот банк, работающий по традиционным моделям, имеющий все традиционные системы, со сдерживаемым спросом на информацию об их собственной организации, который был настолько огромен, что затопил систему и затопил Брюса. Это верно про любую организацию. Может быть сейчас это уже не настолько правдиво как было раньше. Но если бы вы сделали что-то подобное в IBM, GE, GM или в военно-морском флоте, или любой другой крупной организации, произошло бы то же самое. Люди не знают, что происходит. Поэтому они рассказывают истории. В данном случае это был настоящий Дельфийский Оракул. Вы можете задать вопрос и получить на него авторитетный ответ. Это на экране. Это от руководителя. Люди говорили: «Ух ты! Это отличная штука!»

Насколько это было связано с иллюзией или даже фактом анонимности? Немного. Люди просто хотели знать. Им было любопытно. Карл Вайк написал

<p>Carl Weick wrote a wonderful book called Sensemaking in Organizations. He said that the strongest impulse in many organizations is to make sense of the organization and the environment. It's not the total truth, but it's a big piece of it. People want to make sense of their own organizations.</p> <p>So these are stories about the organization. Not about the work, but about the organization that you work in. You know the subjects.</p> <p>“How did that jerk get promoted?”</p> <p>“Why did the stock price go through the floor?”</p> <p>“Where has our pension gone?”</p> <p>I find this myself. I'm an executive in IBM at a senior level, and yet I have to read the newspapers to find out what goes on in IBM. No one tells me. I read the newspaper and I see: “Oh, we bought this firm! We did that? How fascinating!”</p> <p>I'm a stockholder and a stakeholder in IBM, but somehow they can't get the news to me. I once met the Senior Vice President for Communications, and I asked him, “What the hell do you do for a living?” He was deeply offended. He outranked me by two degrees, so he wouldn't answer. I'm not singling out IBM. It's a good firm. It would be the same in any large firm.</p>	<p>замечательную книгу под названием «сенсорика в организациях». Он сказал, что самый сильный импульс во многих организациях - это осмысление самой организации и окружения. Это не вся правда, но большая её часть. Люди хотят разобраться в своих собственных организациях.</p> <p>Итак, это истории об организации. Не о работе, а об организации, в которой вы работаете. Вы знаете суть.</p> <p>«Как этот придурок получил повышение?»</p> <p>«Почему цена акций пробила дно?»</p> <p>«Куда делась наша пенсия?»</p> <p>Я сам сталкиваюсь с этим. Я являюсь руководителем в IBM на высоком уровне, и все же мне приходится читать газеты, чтобы узнать, что происходит в IBM. Мне никто не говорит. Я читаю газету и вижу: «О, мы купили эту фирму! Мы это сделали? Как чудесно!»</p> <p>Я акционер и акционер IBM, но почему-то они не могут донести до меня эту новость. Однажды я встретил старшего вице-президента по коммуникациям и спросил его: «чем, черт возьми, вы зарабатываете на жизнь?» Он был глубоко оскорблен. Он был старше меня на две ступени, поэтому не отвечал. Я не очерняю IBM. Это хорошая фирма. То же самое было бы и в любой крупной фирме.</p>
---	---

<p>So people love telling stories about their organization, and not from maliciousness. A related impulse is to retain your buddies. People want to keep their networks and communities intact. People tell stories to retain other people in the organization that they want to keep there. Researchers are now coming to more community-based or network-based theory of the firm. A number of us have written about it. Firms are social communities, and it's very important to keep these communities intact to get coherence and cohesion. So when people tell stories about the organization, it's often a bonding mechanism.</p>	<p>Поэтому люди любят рассказывать истории о своей организации, и не из злого умысла. Связанный с этим импульс состоит в том, чтобы удержать своих коллег. Люди хотят сохранить свои связи и сообщества нетронутыми. Люди рассказывают истории, чтобы удержать других людей в организации, которых они хотят там удержать. Исследователи теперь приходят к более общинной или сетевой теории фирмы. Многие из нас писали об этом. Фирмы - это социальные сообщества, и очень важно сохранить эти сообщества нетронутыми, чтобы добиться согласованности и сплоченности. Поэтому, когда люди рассказывают истории об организации, это часто является связующим механизмом.</p>
--	---