

Компетентная организация

Психологический анализ
стратегического менеджмента



HUMANITARIAN CENTRE

Джерард Ходкинсон Пол Сперроу

THE COMPETENT ORGANIZATION

A PSYCHOLOGICAL ANALYSIS
OF THE STRATEGIC
MANAGEMENT PROCESS

GERARD P. HODGKINSON
PAUL R. SPARROW

Open University Press
Buckingham • Philadelphia • 2002

КОМПЕТЕНТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

ДЖЕРАРД П. ХОДКИНСОН
ПОЛ Р. СПЕРРОУ



Гуманитарный центр
Харьков • 2007

УДК 316.6

ББК 88.5

Х 69

Перевод и научная редакция
кандидата психологических наук П.К. Власова

Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента/Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007, 392 с.

Это первая книга по теме психологического анализа процесса стратегического менеджмента. В современных условиях рынок становится все более сложным, растет конкуренция и основным преимуществом компаний часто являются специальные знания и технологии. Поэтому проблема обучающихся организаций и организационного обучения достаточно перспективна и интересна.

Книга привлекает не только новым теоретическим подходом, но и практическими методами организационного развития и обучения. Она снабжена яркими примерами, поэтому представляет большую ценность для практиков.

Это новый взгляд, который связывает психологию, управление и создание знаний внутри организации в единый подход к проблемам организационного поведения, стратегического менеджмента и управления персоналом.

This book «The Competent Organization» by Gerard P. Hodgkinson and Paul R. Sparrow is the first book about psychological analysis of strategic management process. The current market environment is becoming more complicated and competing. These market conditions demand companies to have specific knowledge and technology. That is why the concern of learning organizations and organizational learning is quite interesting and provides us with new perspective trends.

The value of this book consists not only in a theoretical approach but also in practical methods of organizational development and learning. This book has a lot of clear examples and that is why it will be especially valuable for practitioners.

The book provides an absolutely new view-point that combines psychology, management and knowledge-making within organization and forms a single approach to the problems of organizational behavior, strategic management and personnel management.

ISBN: 0-335-19903-8 (англ.)
ISBN: 966-8324-28-5

© Джерард П. Ходкинсон
Пол Р. Сперроу, 2002
© «Гуманитарный центр»,
перевод, оформление, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА	11
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	13
ВВЕДЕНИЕ	15

I СТАНОВЛЕНИЕ КОГНИТИВНОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ	21
Управление во время неустойчивости рынка	24
Стратегия как «содержание» и стратегия как «процесс»	27
Смысл и цель теорий и исследований	28
Управленческое и организационное познание	29
Основы теории управленческого и организационного познания	32
Модель обработки информации	33
Эвристики и предубеждения в принятии стратегических решений	35
Иррациональная приверженность неудачному образу действий	39
Теория конфликта в принятии решения	41
Ментальные представления: схемы, когнитивные карты и метальные модели	42
Инициирование, смыслопроизводство и инициированная среда	46
Соотношение компьютерного и интерпретационного подходов	47
Структура книги	49

II	ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ	53
Обучающаяся организация		56
<i>Разработка комплекса ценностей и логики для процессов управления и организации</i>		56
<i>Необходимые компетенции менеджеров в обучающейся организации</i>		59
Организационное обучение		64
Когнитивное изменение и общепринятый способ понимания		70
Скрытые знания и неосознанная компетентность		72
Извлечение скрытых знаний: процесс создания организационных знаний		73
Сообщества совместной практики и коллективное обучение		78
Проблема коллективного забывания		83
Ловушки компетентности и стремление упрощать		89
Выводы		91
III	РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ПОЗНАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАМЯТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ	94
Ментальные модели команды		99
<i>Разделение информации в группе (исследовательское поведение)</i>		103
<i>Транзактная память (и транзактные знания)</i>		105
<i>Когнитивный консенсус</i>		108
Распределенное познание: сеть людей и технологий		109
Структуры организационных знаний и организационная память		114
Стратегический анализ и организационная память		115
Связь организационного обучения со структурой знаний		122

Организационное обучение как целенаправленная деятельность	124
Коммуникация и менеджмент знаний в обучающих организациях	127
Внутриорганизационные информационные рынки	134
Проблема информационной перегрузки	139
Резюме и выводы	145

IV КОНКУРЕНЦИЯ И ПОЗНАНИЕ 148

Анализ структуры бизнес-конкуренции: социо-когнитивный подход	150
<i>Природа и роль процесса категоризации в определении конкурентов</i>	154
<i>Конкурентное инициирование и институциональный изоморфизм</i>	160
<i>Моделирование отношений, компенсаторное обучение и социальная идентификация</i>	165
<i>Когнитивная инерция</i>	167
<i>Вызов устоявшимся взглядам: ситуативное обучение и когнитивный жизненный цикл рынка</i>	169
<i>Резюме раздела</i>	171
Картография ментальных моделей конкуренции как основа для исследования микропроцессов создания стратегии внутри фирм и между ними	172
<i>Методологические ограничения эмпирических исследований социо-когнитивной теории конкурирующих структур</i>	173
<i>Случай для изучения индивидуальных и суб-групповых ментальных моделей: ревизия процессуальной школы</i>	176
<i>Эмпирические результаты, которые относятся к индивидуальным и суб-групповым различиям и однородности в ментальных моделях определения конкурентов</i>	180
<i>Резюме раздела</i>	184

На пути к интеграции: исследование задач и институционального влияния на ментальные модели конкурирующих структур	184
---	-----

Выводы	185
--------	-----

V СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗНАНИЕ В КОМАНДАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ **188**

Подход высших эшелонов к командам топ-менеджеров	189
--	-----

Эмпирическая апробация подхода высших эшелонов	193
--	-----

<i>Эмпирические исследования, которые связывают разнообразие в командах</i>	194
---	-----

<i>топ-менеджеров и деятельность организаций</i>	
--	--

<i>Преимственность в руководстве, обучение менеджеров и стратегическая переориентация</i>	197
---	-----

Критика подхода высших эшелонов	200
---------------------------------	-----

Строгий статистический контроль и концептуальные усовершенствования	207
---	-----

Современные исследования с непосредственными методами когнитивной оценки	209
--	-----

<i>Исследование детерминант восприятия и убеждений о стратегии</i>	209
--	-----

<i>Исследование возможностей восприятия и убеждений руководителя</i>	217
--	-----

Резюме и выводы	220
-----------------	-----

VI КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА **223**

Локус контроля	228
----------------	-----

Потребность достижений и гибкость	233
-----------------------------------	-----

Индивидуальные различия в обработке информации	234
--	-----

Интуитивное и творческое познание	246
-----------------------------------	-----

<i>Интуиция и когнитивные карты</i>	246
<i>Интуиция и бессознательный интеллект</i>	251
<i>Роль интуитивного принятия решений</i>	254
<i>Интуиция и понимание</i>	257
<i>Креативное познание</i>	262
<i>Основные споры о креативности</i>	265
<i>Выводы</i>	269
Смыслопроизводство и смыслопередача	270
Эмоционально настроенный менеджер	274
Выводы	280

VII ТЕХНИКИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЗНАНИЙ И МЕТОДЫ ИНТЕРВЕНЦИИ **282**

Разнообразие знаний	284
Техники причинной картографии	289
<i>Методы извлечения и репрезентации причинных карт</i>	289
<i>Ошибки памяти в причинной картографии</i>	295
<i>Сравнение причинных карт</i>	297
Техники причинной картографии как основа для организационной интервенции	299
Применение техник картографии для извлечения пространственных и иерархических взаимосвязей среди концептуальных стимулов	302
<i>Техники иерархического таксономического интервью</i>	302
<i>Техники шкалирования и группирования, основанные на сходстве/различии</i>	307
<i>Репертуарные решетки</i>	313
Сценарии как процедуры интервенции	320
Выводы	327

VIII ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ 333

Валидизация ключевых компонентов стратегической компетентности на индивидуальном уровне	336
Стратегическое преимущество избирательной обработки информации	341
Понимание скрытого смысла новых форм организаций	345
Компетентность, доверие и парадоксальная необходимость доверять компетентности	348
Понимание природы и важности эмоций	351
Усовершенствование оценки ментальных представлений и моделирование процессов стратегического менеджмента	352
Исследование процессов стратегического управления за пределами топ-команд	358
Взаимно полезный обмен со смежными областями знаний	360
Валидизация стратегической компетентности на уровне организации	367
Заключительное слово	372
ЛИТЕРАТУРА	373

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Психология стратегического управления – это новая область психологии, которая находится на стыке организационной, индустриальной и когнитивной психологии. А «Компетентная организация» – первая обстоятельная книга на эту тему. Чем вызван современный интерес к этой области знаний? На мой взгляд, прежде всего, практическими соображениями. Ведь ответ на вопрос, что же организации необходимо *знать* и *уметь* для того, чтобы просуществовать как можно дольше и с успехом преодолеть всевозможные проблемы неопределенной среды, похож на своеобразный «золотой ключик», который обладаст не меньшей притягательностью.

Тем не менее, очевиден и теоретический интерес, который связан с разработкой подхода к *конкуренции* с позиции *организационного обучения* и *стратегической компетенции*. Кроме этих основных понятий, по моему мнению, достоин внимания современный теоретический пересмотр таких известных психологических понятий, как *локус контроля*, *интуиция* и *креативность* в контексте стратегического менеджмента. При этом часть теоретических предположений прошли оригинальную эмпирическую проверку. Эмпирические данные, которые получены в различных областях бизнеса и странах – от мировой автомобильной промышленности, производства трикотажа в Шотландии и агентств по недвижимости в Великобритании до конкурентной арены средств массовой информации – достаточно интересны как для практиков, так и для специалистов.

КОМПЕТЕНТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Основные действующие лица в книге – это *топ-менеджеры*. Вернес, их команда и ее основные характеристики, например, *принятие стратегических решений, командная работа, когнитивная инерция* и другие разнообразные *ловушки компетентности*. Авторы довольно подробно анализируют характеристики и структуру эффективных топ-команд, пытаясь найти ответ на вопрос: какова эффективная комбинация качеств в стратегической команде, которая обеспечивает победу в конкурентной борьбе? А исследования однородности и разнородности, демографических характеристик, когнитивных стилей и эмоциональных состояний менеджера позволяют критично пересмотреть представление о его деятельности, как о работе «рационального автомата».

Методический инструментарий или, как сейчас принято говорить, – методы интервенции, т.е. влияния на стратегическое управление, занимают важное место в содержании. Один из основных подходов – это метод *причинной картографии*, который объединяет методы прикладной лингвистики и теории личностных черт с проблемами организационной психологии и психологии труда.

В целом книга привлекает своим новаторским подходом к междисциплинарным проблемам психологии стратегического управления и ставит новые и современные задачи для исследований в организационной психологии и психологии труда. А также стимулирует практиков в управленческом консультировании, менеджменте персонала и организационном развитии более вдумчиво и обоснованно использовать психологические методы, которые сейчас получили столь обширное распространение.

*Научный редактор,
директор Института прикладной психологии,
кандидат психологических наук
П.К. Власов.
Харьков, 15 мая 2006г.*

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Это достаточно понятная для широкого круга читателей, превосходно написанная книга. Джерард Ходкинсон и Пол Сперроу (Gerard Hodgkinson & Paul Sparrow) значительно продвинулись в направлении междисциплинарного понимания стратегического управления, предоставив новую интересную терминологию для осознания того, как когнитивные процессы могут влиять на организационную компетентность. И этот шаг чрезвычайно необходим, чтобы сделать инструментарий и идеи когнитивной психологии такими же полезными, как и вклад экономики и поведенческих подходов для стратегического менеджмента.

Я восхищена тем, как построена эта книга. С первой же главы авторы связывают управленческую компетентность с необходимостью в «знании, которое может работать» в наше беспорядочное, бурное и нелегкое время (Argyris 1999). Например, искусное сочетание научного и практического интересов можно найти в рассмотрении организационного обучения и скрытых знаний в Главе 2. Далее это уместно дополняется обсуждением вопроса организационной памяти В Главе 3. Как правило, все материалы поданы очень умело, к примеру, рассуждения на тему преимуществ и недостатков забывания. Внимание авторов плавно переходит от микропроцессов к командам, организационным и макроотношениям на протяжении всей работы, включая широкий набор онтологических и эпистемологических подходов.

Однако авторы указывают и на некоторые недостатки в научных исследованиях по теме, сдерживая желание некоторых ученых заявить, что изучение познания поможет без труда решить те

КОМПЕТЕНТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

проблемы, которые до сих пор не решены с помощью экономики и социополитики. Они отмечают, что теоретики в области познания слишком часто дублировали уже известные открытия или чрезмерно упрощали сложные проблемы. Книга содержит много полезных предложений для новых исследований, а также подводит итог огромной предшествующей работе.

Словом, Джерард Ходкинсон и Пол Сперроу дают чрезвычайно необходимый, многоуровневый анализ, который является более полным и подробным, чем любой другой обзор когнитивных теорий и исследований в области менеджмента. С удовольствием рекомендую работу этих авторов широкому кругу читателей, представителям как научного, так и практического сообщества.

*Анна Сигизмунд Хафф
(Anne Sigismund Huff)
Руководитель ВИУ –
Высшего института управления,
профессор в области
стратегического менеджмента,
Школа управления в Крэнфилде
и Университет штата Колорадо*

ВВЕДЕНИЕ

Согласно определению Джонсона и Шольса (Johnson & Scholes, 1999:10): «Стратегия – это направление и сфера деятельности организации в течение длительного периода времени. Она может способствовать успеху организации, так как обеспечивает комбинацию ресурсов в соответствии с изменяющейся средой, что позволяет удовлетворять потребностям рынка и оправдывать ожидания организаторов деятельности».

Взяв за основу такое определение, эти ученые утверждают, что стратегическое управление затрагивает вопросы, попадающие в три широкие категории: *анализ, выбор и воплощение*. Стратегический анализ дает понимание стратегической позиции организации, её среды, ресурсов, ценностей и целей. Стратегический выбор определяет возможные направления действий/альтернатив, оценку их соответствия или пригодности и выбор необходимой стратегии. Наконец, стратегическое воплощение состоит в преобразовании стратегии в действие, а именно в планировании ресурсов, в проектировании организационной структуры для поддержания стратегии, а также в адаптации персонала и средств, задействованных в управлении организацией.

В этой книге мы хотим показать, как разработка и применение научно обоснованных *психологических теорий и исследований* может способствовать пониманию процесса стратегического менеджмента, повышая эффективность работы организации путем разработки интервенций, которые способствуют развитию стратегической компетентности. Мы определяем такую компетентность как способность организаций (или, точнее, их членов) приобретать,

хранить, восстанавливать и интерпретировать информацию, значимую для долгосрочного выживания и благосостояния организации, а также действовать на ее основе.

Таким образом, наш анализ процесса стратегического менеджмента является, преимущественно, *когнитивным по сути*. В качестве его основы мы использовали огромный объем работ из развивающейся области управленческого и организационного познания, что позволило нам разработать многоуровневый подход к процессу стратегического менеджмента. Мы рассматриваем стремительно изменяющийся контекст, в котором функционируют современные организации, а также требования, которые он предъявляет к ключевым персоналиям и группам в их стремлении умело управлять организацией в течение длительного периода времени. Используя в качестве поддержки теории и исследования в области индустриальной и организационной психологии, социального познания, психологии труда, когнитивной и дифференциальной психологии, мы пытаемся понять, как организации могут преодолевать психологические проблемы, вызванные этим беспрецедентным периодом организационных и социальных изменений. Следовательно, цель написания этой книги двояка:

- предоставить исчерпывающий обзор психологии стратегического менеджмента, исходя из нашей собственной позиции исследователей и консультантов, которые работают в этом новом направлении;
- рассмотреть ограничения предыдущих исследований, для того чтобы определить главные направления будущего исследовательской и научной работы.

Уже было предпринято немало усилий, чтобы признать психологию стратегического менеджмента как самостоятельную область знаний, а также отобразить её принципиальные границы. Но, тем не менее, нам предстоит долгий путь, прежде чем исследования в этом направлении достигнут того уровня сложности и зрелости, который присущ устоявшимся областям индустриальной и организационной психологии, а также психологии труда. И в этом состоит основная идея нашей книги. В частности, существует ряд нетривиальных методологических барьеров, которые еще предстоит преодолеть, для того чтобы адекватно и тщательно, привлекая для этих целей

ВВЕДЕНИЕ

строгие эмпирические исследования, проверить многие из теоретических концептов и инструментов интервенции, представленных в этой книге. Например, мы увидим, что многие из процедур, которые используются для картографии стратегических знаний, необходимо проверить в отношении их базовой психометрической эффективности, как в качестве основных методов исследования, так и основы для организационных интервенций.

Подавляющее большинство таких процедур были разработаны для извлечения концептуальных знаний, непосредственный доступ к которым дает вербальное сообщение и/или другие формы осознанной информации. Однако даже самый поверхностный обзор активной работы в последние годы в экспериментальной психологии и в области когнитивной науки в целом свидетельствует, что мы можем обрисовать многие формы знаний. И только некоторые из них можно исследовать такими прямыми методами извлечения, но в большинстве случаев это попросту невозможно. Безусловно, значимость некоторых из этих форм бессознательного знания для теории и практики стратегического менеджмента еще не доказана. Но очевидно то, что распространенные методы оценки только лишь коснулись поверхности, но не проникли в «глубокое познание» организаций.

Очевидно, что точкой отсчета в этой новой области изучения является анализ разнообразных эксплицированных форм процедурных и декларативных знаний. Следовательно, чтобы содействовать менеджменту знаний, создать благоприятные условия для организационного обучения и оспаривать глубоко укоренившиеся предположения и убеждения ключевых *акторов* организации, нам необходимо расширить набор исследовательских техник. Как именно следует оценить интуицию и другие бессознательные формы подразумеваемых знаний, которые управляют стратегическими мотивами и поведением современных организаций, используя при этом надежные и валидные процедуры? С нашей точки зрения, это самая неотложная проблема, которую в данный момент пытается решить эта область исследований.

Эта книга – результат интеллектуального сотрудничества и дружбы, которые начались примерно 14 лет назад, в 1988 году. Тогда мы впервые встретились на ежегодной конференции по психологии труда, которая была организована Британским Психо-

логическим Сообществом и проводилась в Галльском Университете (the University of Hull), в Великобритании. Насколько нам известно, в то время мы были единственными учеными в Великобритании в психологии труда, индустриальной и организационной психологии, которые изучали стратегический менеджмент, применяя психологический подход. Джерард работал в должности исследователя в Манчестерской Школе Бизнеса при Манчестерском университете и изучал характер и значение управленческих ментальных моделей конкуренции. А Пол в это время занимался исследованием стратегических изменений и управления человеческим ресурсом в только что открывшемся Центре Корпоративных Стратегий и Изменений (Centre for Corporate Strategy & Change) в Уорвикской Школе Бизнеса при Уорвикском университете (Warwick Business School, University of Warwick).

В начале нашего пути у нас было мало единомышленников. Конструктивная статья о командах топ-менеджеров Хембрика и Менсона (Hambrick & Mason, 1984) ещё не была опубликована, когда мы уже работали над своими аналогичными проектами. И завершили мы их прежде, чем Энн Хафф (Anne Huff) опубликовала свою ныне классическую работу *«Картография стратегического мышления»* (Huff, 1990). Сейчас это кажется немыслимым, но в тот период применение психологических теорий и исследований в стратегическом менеджменте было большой редкостью. Так что при детальном изучении существующей в тот момент литературы по конкурентной стратегии мы обнаружили только две опубликованные статьи (Dess & Devis, 1984; Gripsrud & Gronhaug, 1985), которые имели непосредственное отношение к работе Джерарда по когнитивному анализу конкурирующих промышленных структур, и, кроме того, две других, которые ещё готовились к печати (Fombrun & Zajac, 1987; Porac *et al.*, 1987). Обширный список литературы, включенный в эту книгу, является веским доказательством значительного прогресса в этой области в последующие годы.

Хотя наши ранние работы были связаны с анализом двух очень разных проблем, но с самого начала нас объединило убеждение в том, что основные подходы к изучению стратегического менеджмента – области, в которой исторически господствовала экономика, а позднее и социология, – имели существенные недостатки. Они не могли создать базу для дальнейшего анализа

ВВЕДЕНИЕ

процесса стратегического менеджмента. И то, как развивалась наука о стратегии в течение этих лет, абсолютно подтвердило наше первоначальное мнение. Наибольшее удовольствие нам доставило наблюдение роста новой проблематики в психологии стратегического менеджмента. Мы принимали активное участие, фактически с самого начала, в ее развитии и надеемся, что читатели этой книги испытают то же чувство интеллектуального возбуждения и любознательности, которое побудило нас объединить свои усилия и написать эту книгу.

Нет нужды говорить о том, что мы в долгу перед множеством коллег, которые, непосредственно или косвенно, неоднократно содействовали нам в ходе нашего сотрудничества. Выделять отдельные личности в данных обстоятельствах было бы не совсем корректно. И, тем не менее, некоторые из них чрезвычайно обогатили наши размышления по поднятым в этой книге вопросам. Постоянный диалог и конструктивная обратная связь на протяжении многих лет с Нейлом Андерсоном, Кевином Дениэльсом, Питером Херриотом, Энн Хафф, Джерри Джонсоном, Джоном Молом, Джоном МакГи, Найджелом Нихольсоном, Роем Пейном, Эндрю Петтигрю, Джо Пораком, Новардом Томасом и Джорджем Райтом (Neil Anderson, Kevin Daniels, Peter Herriot, Anne Huff, Gerry Johnson, John Maule, John McGee, Nigel Nicholson, Roy Payne, Andrew Pettigrew, Jo Porac, Howard Thomas & George Wright) особенно повлияли на работу Джерарда. А Пол в долгу перед Герри Купером, Сюзан Джексон, Рэндалом Шулером, Роем Пейном, Крисом Хендри, Ричардом Уиппом (Gary Cooper, Susan Jackson, Randall Schuler, Roy Payne, Chris Hendry, Richard Whipp) и его братом, Джоном Сперроу (John Sparrow), за те идеи, которые они привнесли в его работу, а также за их собственные работы в данной области.

Многие ученые сотрудничали с нами при разработке и выполнении различных специфических проектов. В конечном итоге, это привело к соавторству по многим нашим предыдущим публикациям, которые определенно легли в основу этой книги. И здесь мы особенно признательны Николя Браун, Кейт Глайстер, Джо Педмору, Алану Перману, Энн Томас (Nicola Bown, Keith Glaister, Jo Padmore, Alan Pearman, Anne Tomes), и опять-таки Кевину Дениэльсу, Джерри Джонсону, Джону Моу и Джорджу Райту (Kevin Daniels, Gerry Johnson, John Maule & George Wright). Их

КОМПЕТЕНТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

непосредственное участие на разных стадиях нашего исследования позволило нам достичь гораздо больших успехов, чем это было бы возможно при уединенной работе. Мы невероятно благодарны всем вам за ту роль, которую вы сыграли, преднамеренно или непреднамеренно, оказав влияние на формирование наших суждений при подготовке этого издания.

Мы также благодарны Менди Робертсон (Mandy Robertson) за ее содействие в подготовке рисунков и таблиц для заключительной рукописи; мы ценим Ваше терпение и внимание к тонкостям при преобразовании многочисленных иллюстраций в оригинал-макеты. А также благодарим Лоранн Френдшип (Lorraine Friendship) за трскинг и форматирование громадного макета этой книги. Отдельного упоминания заслуживает Джон Скелтон (John Skelton), работающий в издательстве Open University Press, за то, что он с самого начала оказывал нашему проекту существенную поддержку, и это несмотря на тот факт, что мы постоянно не вписывались в сроки завершения работ.

И, наконец, мы благодарны Дороти и Сью, нашим супругам, соответственно, а также Бену, Дэвиду и Ребекке (детиам Джерарда). На протяжении двух лет, которые потребовались нам для написания этой книги, их терпение и снисходительность находились за пределами разумного (как бы широко мы их ни определяли!). Ваша жертва была самой большой, и именно Вам мы посвящаем эту книгу.

*Джерард П. Ходкинсон
(Gerard P. Hodgkinson)*

Школа Бизнеса, Университет, Лидса

*Пол Р. Сперроу
(Paul R. Sparrow)*

Школа Бизнеса, Университет Манчестера.

март 2002



СТАНОВЛЕНИЕ КОГНИТИВНОГО ПОДХОДА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

В июне 1985 года британская страховая компания Prudential, одна из самых больших и успешных в своей отрасли, расширила сферу деятельности благодаря приобретению агентств недвижимости – компаний Ekins, Dilley и Hanley, представляющих собой небольшую, состоящую из 12 отделений сеть в Восточной Англии. Эта сеть возобновила свою работу в январе 1986 года как Prudential Property Services. Через восемнадцать месяцев, когда бум на рынке недвижимости Великобритании достиг своего пика, компания Prudential насчитывала приблизительно 800 отделений, которые были созданы в результате участия в широкой общенациональной программе слияния и приобретения компаний.

К сожалению, эффективность работы агентств недвижимости неразрывно связана с ситуацией на рынке недвижимости. Так, цены на жилье начали стремительно снижаться в ответ на существенное увеличение процентной ставки в течение 1990 года, что сопровождалось ростом безработицы в 1991 году. Поскольку продажи упали чуть ли не в два раза, по сравнению с обычными годовыми объемами, агентства недвижимости стали существенно сокращать масштабы своих операций. Дошло даже до того, что более чем 20% из 20 ведущих агентств недвижимости были закрыты. Когда страховая компания Prudential свернула свою деятельность на рынке недвижимости, убытки её торгово-закупочной деятельности составляли более чем £300 миллионов. Каким образом организация

с такой высокой репутацией и успешной историей развития могла стать жертвой такой катастрофической цепи событий?

В этой книге речь идёт о росте интереса организационных психологов, специалистов в стратегическом менеджменте, консультантов по управлению и исследователей организаций к применению психологических концепций, теорий и методов для стратегического менеджмента. Авторы книги стремятся развивать теоретические и практические идеи, а также представляют модели, которые на сегодняшний день применяют для объяснения позиции менеджеров и содержания тех знаний, которые они обрабатывают.

К сожалению, случаи, подобные ситуации с Prudential, повторялись во множестве различных организаций, как в частном, так и в государственном секторе, и в последние годы получили слишком большое распространение. Отчасти реагируя на этот факт, отчасти основываясь на разработанных теориях и результатах систематических исследований, ученые и практики все активнее стали подвергать сомнению многие ключевые предположения, которые с самого начала и до сих пор представляли собой незыблемые основы стратегического менеджмента. Например, это предположения о том, что:

- люди, принимающие стратегические решения, являются, по сути, рациональными акторами (действующими субъектами), которые стремятся максимизировать собственные результаты следующим образом: они сначала собирают всю доступную информацию, а затем взвешивают все наличные альтернативы, чтобы выбрать лучший курс действия;
- бизнес-среда является объективной сущностью, и познать ее можно посредством применения формальных аналитических процедур;
- стратегии представляют собой непреложный результат тщательного планирования;
- стратегия неизменно «происходит» в высших эшелонах организации, в то время как ее воплощение является делом всех остальных членов организации.

Основная цель этой книги состоит в том, чтобы на основе последних достижений в когнитивной, индустриальной и организационной психологии, а также психологии труда, обеспечить глубокий психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Этот анализ поможет исследователям и практикам в этой недавно

сформировавшейся научной области, которую мы определили как «психологию стратегического менеджмента», извлечь основные уроки (Sparrow, 1994; Hodgkinson, 2001a, 2001b). Кроме того, он позволит нам выдвинуть на первый план некоторые существенные задачи, актуальные на сегодняшний день.

В самом начале необходимо отметить, что, несмотря на преобладающий психологический акцент этой книги, сложность проблем, с которыми мы имеем дело, такова, что мы должны брать за основу теории и исследования целого ряда других дисциплин. Это, преимущественно, разделы психологии, но нам нужно также включить элементы антропологии, индустриальной экономики и социологии организаций.

Центральные понятия, которые обсуждаются в этой книге – это *стратегическая компетентность* и *управленческое и организационное познание*. А ключевая идея состоит в том, что в наше бурное время когнитивная компетентность имеет ключевое значение для стратегической реактивности и способности организации к развитию и обновлению.

На наш взгляд, быть *стратегически компетентной* организацией, в конечном счете, все равно, что быть *обучающейся организацией*. На практике это означает быть подвижной, открытой по отношению к внешней среде и способной к восприятию тех слабых сигналов, которые являются индикаторами необходимости перемен. Организация должна не только обнаруживать эти сигналы, но также фильтровать, сохранять, извлекать и интерпретировать их таким образом, чтобы ее реакции были адекватны. Следовательно, самым важным элементом этого процесса является управление знаниями, и это справедливо для всех, кроме самых маленьких, организаций. Когда стратегическая компетентность высока, организация способна активно развивать дополнительную компетентность и завоевывать новые стратегические территории. И наоборот, если организация будет не в состоянии развить такую стратегическую компетентность, все будет происходить в обратном порядке – по непрерывному, порочному кругу. Это, в лучшем случае, поможет ей защитить уже существующие рынки, товары и услуги, но ничего больше.

В последние годы в популярной литературе по менеджменту широко обсуждали взаимосвязанные понятия – *управление знаниями*, *организационное обучение* и *обучающаяся организация*. В этой книге мы будем рассматривать научные теории и исследования,

которые включают индивидуальный, групповой, организационный и межорганизационный уровни анализа, и покажем, как можно связать все эти понятия с идеей *стратегической компетентности*.

Мы считаем, что большая часть литературы по управлению знаниями, организационному обучению и обучающейся организации – это не что иное, как простое переформулирование устоявшихся концепций, теорий, структур, инструментов и методов других, уже укоренившихся управленческих дисциплин. Тем не менее, мы постараемся показать, как такую «пыль в глаза» и «риторику» вокруг этих терминов можно преобразовать в «знания, которые работают» (Argyris, 1999), т.е. знания, которые в одно и то же время обладают научной строгостью и полезны для практиков. Для этого мы тщательно проанализируем процесс стратегического менеджмента, применяя психологический подход.

Управление во время неустойчивости рынка

Случай с компанией Prudential свидетельствует о том, что сейчас управление многими организациями происходит в условиях серьезной неустойчивости. Чтобы охарактеризовать типичную, и все более распространенную, реакцию организаций на такое положение вещей, Д'Авини (D'Avini, 1994) предложил термин «*гиперконкуренция*». Это представление отражает идею о том, что неустойчивость, стресс и непредсказуемость, с которыми сталкиваются современные организации, сильно влияют на характер соперничества между ними.

Данный вид конкуренции оказывает влияние на восприятие менеджеров. Например, с позиции когнитивной и организационной психологии, Сперроу (Sparrow, 2000) утверждал, что многие изменения, которые в настоящее время происходят в мире работы, взваливают беспрецедентный информационный груз на тех, кто несет ответственность за создание и воплощение стратегий. Следовательно, управление в таких условиях характеризуется высоким уровнем стратегического риска.

Гиперконкуренция не является той силой, которая управляет изменениями, с чем в настоящее время сталкиваются многие современные организации. Она – всего лишь закономерная ре-

акция на эту непредсказуемость. И чтобы приспособиться или управлять этими беспрецедентными изменениями, организации экспериментируют со множеством новых организационных форм и стратегий¹. Экономические циклы, которые создали этот период гипертурбулентности, имеют длинноволновой характер². Он связан с неустойчивостью, возникающей на их стыке: в конце цикла послевоенного экономического роста и начале цикла информационных, коммуникативных и биотехнологий. В результате – экономические возможности неограниченные, а проблема социальной дезинтеграции, по меньшей мере, чрезвычайно сложна.

Ученые, конечно, не пришли к согласию по поводу масштаба этой неустойчивости. Например, бизнес-экономисты и исследователи стратегического менеджмента, такие, как Портер (Porter, 1996), утверждают, что эти изменения происходят только в конкретных отраслях. В то же время специалисты по организационному поведению и аналитики организаций, такие, как Зохар и Морган (Zohar & Morgan, 1998), полагают, что в результате высвобождения экономических и конкурирующих сил наступит всеобщая анархия.

Академия Менеджмента США и журнал *Organization Science* провели трехлетний совместный проект, в котором участвовали несколько сотен специалистов по стратегическому менеджменту, маркетингу, международному управлению и бизнес-политике, а также исследователи организаций и социальные психологи. Этот проект был весьма результативен: были проведены многочисленные конференции и семинары. Его итоги отражены в книге Илинич (Ilinitich, 1998), во введении к которой авторы указывали:

Язык и метафоры нынешних менеджеров сразу показывают, что для них наступил период самой сильной и разрушительной конкуренции. Бизнес стал не игрой, а скорее войной. Цель теперь состоит не в благородной борьбе, где побеждает наилучшая фирма, а вернее, в уничтожении врага. Руководители из очень разных отраслей промышленности, начиная от телекоммуникации и заканчивая производством автозапчастей, описывают конкуренцию, с которой они сталкиваются, как «грубую», «напряженную», «ожесточенную» и «беспощадную». По словам

¹ Ghoshal и Bartlett, 1990; Bartlett и Ghoshal, 1993; Brown и Eisenhardt, 1997, 1998; Nohria и Ghoshal, 1997; Floyd и Woolridge, 2000.

² Известны как «Кондратьевские волны» – циклические процессы в экономике, закономерности макроэкономического характера, отражающие динамику развития компаний (прим. перев.).

ГЛАВА 1

Эндрю Грува (Andrew Grove), руководителя компании Intel, в мире конкуренции «выживают только параноики». Все чаще менеджеры обращаются к ученым и консультантам, чтобы понять, почему изменяется характер конкуренции и как конкурировать в это хаотичное и непредсказуемое время.

Почти все менеджеры согласятся с этим мнением. Однако все это ставит перед учеными и практиками некоторые важные задачи. Уже сам процесс *организовывания* – это попытка обеспечить стабильность и уменьшить неопределенность в структурах и процессах. Так на стратегический менеджмент оказывает влияние потребность в снижении уровня конкуренции, которую можно удовлетворить с помощью эффективного конкурентоспособного позиционирования или ограничения своего стремления войти в сверхвыгодный сектор рынка.

Однако с позиции тех, кто исследует новые *организационные формы*, необходимо найти ответы на следующие ключевые вопросы:

- Как необходимо действовать организации, чтобы обрести гибкость и способность создавать знания?
- Каким образом, становясь более гибкими, фирмы могут преобразовываться?
- Каковы на самом деле *недолговечные организации*?
- Какие факторы руководят новыми циклами роста и спада конкуренции?
- Каким образом некоторые фирмы успешно *переселяют* отраслевые правила?
- Какие из стратегических моделей отойдут в будущем на задний план, и какова будет форма(ы) моделей, которые придут им на смену?

Всеобщая неспособность традиционных теорий, структур и методов адекватно ответить на такие вопросы заставила ученых и практиков искать новые подходы для более глубокого понимания этих проблем.

Стратегия как «содержание» и стратегия как «процесс»

Принимая во внимание, что все организационные стратегии, тщательно спланированные или возникшие спонтанно (Mintzberg & Waters 1985), в конечном счете, представляют собой продукт переговорного процесса (Walsh & Fahay 1986), созданного в контексте социально-политической арены (Pettigrew, 1973, 1985; Mintzberg, 1983; Johnson, 1987), ученые, особенно в последние два десятилетия, проявляют все больший интерес к применению психологических концепций, теорий и техник, чтобы лучше понять процесс стратегического менеджмента. Именно эта совокупность проблем и составляет основное содержание нашей книги.

Так, в частности, мы сосредоточиваемся на анализе социокогнитивных процессов в стратегическом менеджменте, с помощью которых те, кто ответственен за все аспекты создания стратегии, приобретают, хранят, разделяют и используют информацию, знания и убеждения как основу для своих действий, значимых для долгосрочного управления организацией.

Мы уже отмечали ранее, что главная объединяющая тема всего нашего исследования – это вопрос о «компетентности». В частности, мы выясняем сущность понятия «стратегически компетентной» организации в эти бурные времена, рассматриваем различные факторы, которые определяют стратегическую компетентность, а также показываем, каким образом можно содействовать ее развитию. Как сможем убедиться в дальнейшем, основной вывод нашего анализа состоит в следующем: несомненно, существуют некоторые фундаментальные пределы в уровне компетентности, которую вообще можно достичь. Но, тем не менее, существуют различные шаги, которые можно предпринять, чтобы способствовать усилению стратегической компетентности среди людей и групп. Хотелось бы надеяться, что применение этих знаний поможет минимизировать стратегические просчеты, подобные тому, о котором идет речь в начале этой главы.

Значительный рост теорий и исследований смещает фокус внимания в сторону от традиционных проблем «содержания» стратегии, например, качества различных стратегий, таких, как *органический рост* против *слияния и приобретения компаний*, *связную* против *несвязной* диверсификации и т. д. Теперь в центре внимания

ГЛАВА 1

находятся проблемы «процесса», т.е. вопросы о том, *как* отдельные стратегии *формулируются* и *воплощаются*. Например:

- Какие процессы и механизмы создают границы промышленных и рыночных границ, и какие для этого применяют конкурентные практики и изменения?
- Как влияет ограниченная способность человека по обработке информации на его понимание стратегических вопросов и проблем?
- Как ментальные представления высших менеджеров и акционеров воздействуют на процессы принятия решений, а также на индивидуальную работу и деятельность организации в целом?
- Как мы можем использовать накопленные знания о когнитивных способностях и ограничениях людей, которые принимают решения, чтобы улучшить процессы стратегического менеджмента в организациях?

Именно анализу такого рода вопросов в основном посвящена эта книга.

Смысл и цель теорий и исследований

Раньше мы уже подчеркивали, что так же, как и Аргирис (Argyris, 1999), считаем, что основная цель социальных научных теорий и исследований – это создание знаний, которые «способны работать», т.е. инструментальны по сути (Argyris, 1999). Поскольку современные организации сталкиваются со значительно большими трудностями и высокой турбулентностью, чем раньше, мы наблюдаем не только взрыв интереса к разработке и применению психологических знаний к стратегии. Этот процесс сопровождается напряженными спорами ученых о возможности применения менеджмент-исследований как таковых к широкому спектру вопросов политики и практики организаций³.

В последнее время, университетские ученые в организационной психологии и менеджменте, наконец, начали реагировать на необходимость внести ясность – сформулировать и обосновать особенности своей научной области. Вероятно, одна из причин

³ См., например, Tranfield и Starkey, 1998; Huff, 2000; Whitley, 2000; Anderson и др., 2001; Hodgkinson, 2001c; Hodgkinson и Herriot, 2002.

этого заключается в сокращении финансовых средств на эти исследования. С другой стороны, ученые и сами все отчетливее осознали те многочисленные проблемы, которые ставит перед ними стремительно меняющаяся бизнес-среда. Практикам же иногда казалось, что все эти вопросы не соответствуют реальным задачам или создают искусственные разногласия и барьеры между специалистами разных научных направлений, которые включены в этот спор.

Тем не менее, этот критический пересмотр сам по себе позволил осознать ряд скрытых проблем и предположений и показал опасность нормативных предписаний для работы менеджеров в условиях дефицита знаний. В самом деле, очень важно осознавать теоретические и методологические недостатки некоторых эмпирических работ, которые подкрепляют развитие этой молодой области – психологии стратегического менеджмента. Это необходимо, чтобы избежать тех же подводных камней, которые заставили исследователей стратегии повернуться к организационной психологии и когнитивным наукам в надежде найти новые идеи и новый инструментарий, который преодолест неотложные проблемы современных организаций.

Управленческое и организационное познание

Мы уже отмечали в самом начале, что на повышение интереса к психологии стратегического управления, главным образом, повлияло одно фундаментальное убеждение, а именно, предположение о том, что разработка стратегии, по своей сути, представляет собой рациональный феномен⁴. До последнего времени это предположение не вызывало особых сомнений.

Однако в течение последних 15-20 лет был разработан новый подход к пониманию природы организаций – метод *управленческого и организационного познания*. Были привлечены теории и исследования из разнообразных взаимосвязанных областей, особенно когнитивной и организационной психологии, социального познания и организационной социологии⁵.

⁴ Хотя примечательные исключения Вы можете найти в Chaffee, 1985; Johnson, 1987; Mintzberg, 1994; Mintzberg и др., 1998.

⁵ См., например, Porac и Thomas, 1989; Meindl и др., 1994, 1996; Hodgkinson и Thomas, 1997; Spender и Eden, 1998; Lant и Shapira, 2001a.

ГЛАВА 1

Суть этого подхода заключается в следующем. Сложная, неоднозначная и непрерывно меняющаяся внешняя среда предъявляет стратегам такой поток информации, который сбивает их с толку. Они же, в свою очередь, должны воспринять эту информацию, обработать, придать ей смысл и распространить ее, что, в конечном итоге, позволит принимать решения и решать проблемы. Исследования управленческого и организационного познания связаны с анализом именно этих процессов.

В последние годы быстро растет армия социальных исследователей, которые собрались под флагом управленческого и организационного познания. Их, прежде всего, интересовали способы, с помощью которых менеджеры и другие организационные *акторы* конструируют разные ситуации своей жизни на рабочем месте и, таким способом, создают и распространяют организационные знания. Это чрезвычайно широкое поле для исследований. Поэтому мы можем найти когнитивный подтекст в языке и конструктах у многих других дисциплин. Например, индустриальные экономисты анализировали, как поведение промышленности и фирмы зависит от того, каким способом менеджеры комбинируют информацию о стоимости, спросе, конкурентах и прибыли. А социологи, тем временем, анализировали важность норм и «безусловных истин» – убеждений, которые формируют организационную практику.

Тем самым междисциплинарные исследования создали благоприятные условия для психологического анализа процесса стратегического менеджмента. В свою очередь, исследования на основе подхода управленческого и организационного познания подвергли сомнению фундаментальное предположение о рациональности, на котором явно или неявно было основано большинство из самых известных теорий стратегического менеджмента. Среди них – *школа проектирования* (Christensen и др., 1982), *школа планирования* (Ansoff, 1965; Steiner, 1969; Ackoff, 1983) и *школа позиционирования* (Porter, 1980, 1985).

К примеру, Спендер и Иден (Spender и Eden, 1998) утверждали, что основной вопрос для организационного и управленческого познания – это прояснение тезиса, что основные знания о том, как менеджеры принимают решения, явно недостаточны, как утверждают *теории рациональных ожиданий* и *управленческого выбора*, которые преобладают в учебных программах бизнес-школ. По

наблюдения Марча (1999), для рациональных теорий характерны четыре общих предположения:

- субъект, принимающий решения, *знает все* об альтернативных действиях;
- субъект, принимающий решения, *знает все* о последствиях этих альтернативных действий, по крайней мере, до той степени, когда он способен сравнить вероятности;
- заранее существует согласованная система предпочтений или набор ценностей, на основании которых возможно сравнение этих альтернатив;
- для решений существуют определенные правила, на основании которых могут быть выбраны отдельные, альтернативные действия.

Все рациональные теории принятия решений основаны на предположении о том, что в этом процессе менеджеры производят сложный стратегический анализ, свободный от внутренних предубеждений, и уделяют одинаковое внимание всей информации о проблеме (P. Johnson и др., 1998).

Это рациональное предположение, что менеджеры работают на основе полных данных, четких целей и логической обработки информации, не стыкуется с повседневными реалиями организации. На самом деле, менеджеры часто не имеют ни полной информации, ни знаний, ни компетентности и даже возможности, чтобы обработать весь несмстный объем доступной информации (March и Simon, 1958). Зачастую не все они имеют совершенные знания о стратегических проблемах. Поэтому подход управленческого и организационного познания предполагает исследование причин, которые действительно руководят действиями менеджеров, а не обсуждение абстрактных, «рациональных» моделей.

Основные принципы управленческого и организационного познания можно обобщить следующим образом:

- Способность менеджеров обрабатывать объемное разнообразие информации внешнего мира – *стимулов*, которые чрезвычайно сложны по своей природе, имеет существенные ограничения.
- Следовательно, они используют множество стратегий, чтобы упростить процесс обработки информации, который иначе был бы очень затратным.

- В результате возникает упрощенное понимание действительности, которое имеет специальный код в представлении менеджера.
- Единожды сформулированные, эти "ментальные представления" работают как фильтры, через которые в дальнейшем проходит вся поступающая информация, но это, в свою очередь, может привести к стереотипным, предвзятым и неуместным решениям.

Основы теории управленческого и организационного познания

Основой является когнитивная психология. Опровергая центральные теоретические принципы бихевиоризма⁶, когнитивные психологи сосредоточились на исследовании ментальных процессов, которые опосредуют реакции на среду.

Применение когнитивных теорий для исследования менеджеров и организаций – это современная практика. Однако еще в «классических», ранних работах по стратегии и теории организаций можно обнаружить неявное признание потребности в применении когнитивного подхода к анализу менеджмента и организаций. Так, Стаббарт (Stubbart, 1989) утверждает, что исследования управленческого и организационного познания – это как раз то основное потерянное звено между условиями среды и стратегическими действиями, присутствие которого подразумевалось в ранних работах таких исследователей стратегии, как Хофер и Шендель (Hofer & Schendel, 1978) и Эндрюз (Andrews, 1971). А Вейк (Weick, 1995) в связи с этим ссылается на известную работу Честера Барнарда (Chester Barnard) о функциях руководителя (Barnard, 1938), в которой он предложил рассматривать организации как *системы действий, сознательно скоординированные и управляемые процессами обработки информации и коммуникации*.

Однако основной фундамент современных когнитивных теорий для исследования организаций составила классическая работа «Административное Поведение» Саймона (Simon, 1947). В этой работе Саймон ввел понятие «ограниченная рациональность», которое предполагает, что акторы не способны принимать решения абсолютно рационально в силу того, что они, как люди, имеют серьезные ог-

⁶ От англ. behavior – поведение. Направление в психологии, рассматривающее психику как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

раничения в обработке информации. Несмотря на это, они стремятся к рациональности в пределах своих когнитивных способностей.

Работа Марча и Саймона «Организации» (March & Simon 1958) – это еще один классический труд, сильно повлиявший на развитие подхода управленческого и организационного познания. Здесь авторы придают первостепенное значение тому, как, за счет стандартизации типичных работ, высвободить внимание персонала, чтобы затем сконцентрировать его на нетрадиционных ситуациях (см. также Cyert & March, 1963).

Таким образом, зарождение *когнитивного направления* в исследованиях стратегического менеджмента и организаций можно связать с этими ранними работами. Однако стадией завершенности этого направления можно считать последние 15-20 лет.

Рассмотрев наиболее важные причины всплеска научного интереса к анализу управленческого и организационного познания в стратегическом процессе, мы кратко представим некоторые ключевые концепции, теории и структуры, на которых основан этот подход. Этот материал будет полезен для понимания многих проблем, к которым мы будем обращаться в последующих главах.

Модель обработки информации

Чтобы лучше понимать сложные когнитивные процессы, которые выполняет мозг, реагируя на стимулы окружающего мира, специалисты в области когнитивных наук обнаружили, что эти операции удобно представить как последовательность действий (см., например, Broadbent, 1958; Welford, 1976). На рисунке 1.1 показана модель обработки информации человеком (Wickens 1984)⁷. Эта общая модель, или структура, слишком упрощена, но, несмотря на это, отражает основные процессы, связанные фактически с любой задачей, включающей человеческое познание. Согласно этой модели, способ действия человека зависит от способа интерпретации событий окружающего мира, т.е. от восприятия, а оно, в свою очередь, частично формируется прошлым опытом и обучением.

Часто, когда человек пытается уменьшить требуемую когнитивную активность, его прошлый опыт, который хранится в дол-

⁷ Рисунок используется на основе разрешения издателя из Christopher D. Wickens (1984: 12), *Инженерная психология и работа человека*. Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing Company. © Bell & Howell Company.

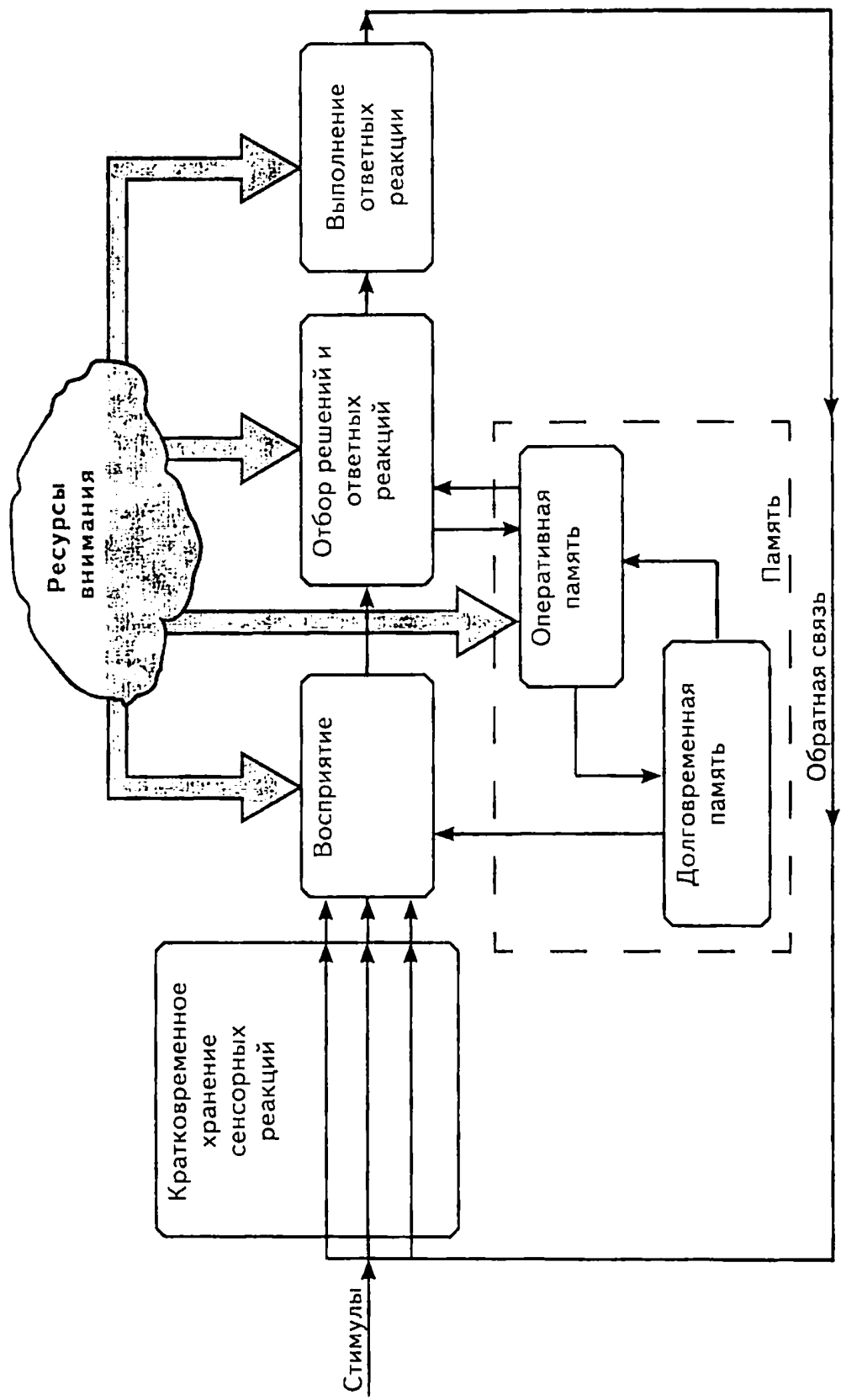


Рисунок 1.1. Основная модель обработки информации для анализа процесса познания

говременной памяти, определяет ответные реакции на конкретные ситуации или стимулы. И тогда действия, которые в *прошлом* были эффективны, стандартно применяют к *настоящему*, что высвобождает ментальные ресурсы и способности. Когнитивные психологи используют термин «нисходящая обработка», чтобы обозначить этот тип активности. Исследователи также выявили и другой тип деятельности – известный как «восходящая обработка». Он наблюдается тогда, когда входящие стимулы прямо влияют на познание и действия актора, без ссылок на прошлую память.

В действительности происходит следующее: в определенный момент времени на обработку информации может повлиять то, что человек привносит в данную задачу (например, прошлые ожидания, вызванные предыдущим опытом и контекстом) или ключевые черты конкретной среды, в которой выполняется задача. Очевидно, что баланс между *нисходящей* (обусловленной раздражителем) и *восходящей* (концептуально обусловленной) стратегиями обработки информации, скорее всего, изменяется в соответствии с задачами и ситуациями. Однако в контексте, в котором действуют высшие менеджеры, с большей вероятностью будет преобладать последний способ обработки⁸.

Эвристики и предубеждения в принятии стратегических решений

Исследования процессов принятия решений и основанные на этом теоретические подходы немало способствовали пониманию сути процесса стратегического менеджмента⁹. Это направление использует *компьютерную метафору*, чтобы объяснить, как люди принимают решения (наподобие той, что показана на рисунке 1.1). Однако эти модели изображают человека как *устройство по обработке информации* с ограниченными возможностями. Тем не менее, результаты таких исследований подтверждают – люди в своем стремлении сделать мир более *управляемым* применяют множество «практических правил», определяемых как «эвристики». Такие *эвристические стратегии* позволяют стратегу снизить уровень сложности «информационной атаки», за счет применения ряда упрощающих предположений при ее обработке.

⁸ Объяснение этого факта подробно изложено в книге Walsh (1995).

⁹ Например, Tversky и Kahneman, 1974; Fischhoff, 1975; Fischhoff, 1977; Kahneman и др., 1982.

Саймон (1957) выявил один из видов такой эвристики, известный как «предпочтение удовлетворительного результата». Суть ее заключается в том, что, сталкиваясь с множеством альтернатив для выбора, акторы скорее выберут первую альтернативу, которая отвечает их минимальным требованиям, чем будут искать лучшую из всех остальных. При применении эвристики *удовлетворительного результата* когнитивные операции гораздо проще и предъявляют более низкие требования к ограниченным ментальным ресурсам¹⁰. Кроме того, целая серия исследований выявила другие эвристики, которые, с тем же успехом, требуют меньше ментальных усилий, кроме того, получены доказательства, что эвристические способы рассуждений поддерживают процесс формирования мнений человека о чем-либо, особенно в контексте суждений, которые включают оценку риска и неопределенности (Kahneman и др., 1982).

Да, применение эвристик снижает требования к качеству обработки информации. Однако существует определенный риск, что их широкое использование может привести к *субоптимальным* результатам. Например, в случае с эвристикой удовлетворительного результата, как только обнаружен «приемлемый» вариант, поиск и оценка дополнительных, потенциально жизнеспособных альтернатив прекращается. Следовательно, «лучшие» возможности, которые так и не были рассмотрены, попросту игнорируются.

Исследователи процессов принятия решений также обнаружили, что на процесс стратегического менеджмента может негативно влиять целый набор когнитивных предубеждений, которые отражены в суждениях и решениях человека. Одно из таких предубеждений, известное как «предубеждение структурирования» (Kahneman & Tversky 1984), проиллюстрировано на Примере 1.1.

Непоследовательность, в нем продемонстрированная, хорошо представлена в литературе. Она состоит в том, что люди не склонны к риску, когда результаты их решений встраивают в контекст приобретений, но идут на риск в контексте потерь (см. Kuhberger, 1998). Этот феномен демонстрирует, что на выбор поведения сильно влияет *форма*, в которой представлены, или «структурированы», альтернативы решений, скорее, чем систематический анализ ожидаемых результатов от этих альтернатив.

¹⁰ Последующие исследования обнаружили еще одну эвристику, которая, как и удовлетворительность, предполагает меньшие умственные усилия (см., например, Svenson, 1979; Payne и др., 1993).

Пример 1.1: Иллюстрация предубеждения структурирования

Рассмотрим следующую проблему:

Крупный производитель автомобилей недавно столкнулся с множеством экономических трудностей. Оказалось, что необходимо закрыть три завода и уволить шесть тысяч служащих. Вице-президент производства изучала способы преодоления этого кризиса. Она разработала два плана:

План А – сохранит один из этих трех заводов и 2000 рабочих мест.

План В – имеет $\frac{1}{2}$ вероятности сохранения всех трех заводов и 6000 рабочих мест, но существует $\frac{1}{2}$ вероятности потери всех заводов и рабочих мест.

Какой бы вы выбрали план?

Теперь рассмотрим эту проблему, заменяя план А и В таким образом:

План С – предполагает потерю двух из трех заводов и 4000 рабочих мест.

План D – результатом этого плана является $\frac{1}{2}$ вероятности потери всех трех заводов и 6000 рабочих мест, но также $\frac{1}{2}$ вероятности сохранения всех заводов и всех рабочих мест

Какой бы вы выбрали план?

Анализ каждой пары вариантов решения (Планы А и В противопоставлены Планам С и D) показывает, что они объективно идентичны (А равнозначен С, а В равнозначен D). Несмотря на это, ознакомившись с первой парой, подавляющее большинство людей отдает предпочтение Плану А, тогда как План D становится наиболее предпочтительным при знакомстве со вторым набором вариантов. Таким образом, способ структурирования, или представления проблемы, может решающим образом повлиять на способ оценки ее результатов.

Источник: Bazerman (1984: 333-334)

ГЛАВА 1

Здесь мы не будем подробно останавливаться на «предубеждении структурирования»¹¹. Однако вернемся к этому в главе 7, когда рассмотрим некоторые способы, с помощью которых исследования управленческого и организационного познания можно приспособить для практических целей, как основу для интервенции в стратегический процесс, чтобы улучшить качество принятия решений.

Таблица 1.1. Влияние эвристик и предубеждений на принятие стратегических решений

Эвристика/предубеждение	Влияние
1. Доступность	Суждения о вероятности легко вспоминающихся событий искажаются
2. Избирательное восприятие	Ожидания, возможно, искажают ориентацию и наблюдение за переменными, которые важны для стратегии
3. Иллюзорная корреляция	Укрепляет убежденность в корреляции не связанных между собой переменных
4. Консерватизм	Эта ошибка, которая связана с неудовлетворительным пересмотром прошлых прогнозов при поступлении новой информации
5. Закон малых чисел	Переоценка степени репрезентативности малых выборок
6. Регрессия к среднему	Эта ошибка подразумевает регресс к среднему значению
7. Принятие желаемого за действительное	Допустимость чрезмерно высокой вероятности желаемых результатов
8. Иллюзия контроля	Переоценка личного контроля над результатами
9. Логическая реконструкция	«Логическая» реконструкция событий, о которых невозможно вспомнить точно
10. Ретроспективное предубеждение	Переоценка степени предсказуемости тех событий, которые имели место в прошлом

Тем не менее, стоит подчеркнуть, что целый ряд экспериментальных исследований четко доказывают, что «предубеждение структурирования» влияет на стратегические решения¹². Следовательно, попытки разрабатывать техники для преодоления этого предубеждения выглядят вполне обоснованно.

¹¹ Заинтересованные читатели могут обратиться к работам Kahneman и Tversky, 1984; Bazerman, 1998; Hodgkinson и Maule, 2002.

¹² Bateman и Zeithami 1989a, 1989b; Hodgkinson и др., 1999; Hodgkinson и Maule, в печати.

Тем временем, Швенк (Schwenk, 1988) удачно обобщил способы, которыми эвристики и предубеждения влияют на процесс принятия стратегических решений (см. Таблицу 1.1)¹³.

По наблюдениям Швенка (1984), различные предубеждения проявляются на разных стадиях процесса принятия решений. Например, в начале, на этапе обнаружения проблемы, менеджеры обращаются к той информации, которая подтверждает их первоначальные убеждения. Затем, при формировании альтернатив, они используют эти убеждения, чтобы закрепить или оформить свои суждения. Здесь чувство личной ответственности может приводить к эффекту сближения с группой, так как руководитель пытается разделить эту ответственность.

В дальнейшем, на эффективность этого первоначального суждения о проблеме влияет репрезентативность тех ситуаций, которые менеджеры выбирают в качестве аналогий для решения конкретной проблемы. Таким образом, одни альтернативы для них кажутся более «привлекательными», а другие они склонны обсуждать только в негативном контексте. Поэтому в дальнейшем они без труда смогут оправдать свой выбор, лишь на том основании, что «компромисс просто исключен».

В заключительной стадии, при оценке качества групповых решений, менеджеры опять применяют аналогии, чтобы оправдать свою точку зрения. Но все это может привести к переоценке пригодности прошлого опыта в качестве частного случая для стратегических альтернатив, а также к обесцениванию и потере чрезвычайно необходимой информации. Кроме того, применение эвристик может привести к тому, что менеджер станет чрезмерно доверять принятым решениям и может вызвать ложную уверенность и, как следствие, *иллюзию контроля*¹⁴.

Иррациональная приверженность неудачному образу действий

Стоу (Staw, 1981, 1997) и его коллеги также занимались исследованием решений с позиций бихевиоризма. Они ввели понятие

¹³ *Источник:* адаптировано из С.Р. Schwenk (1988: 4) Когнитивная перспектива в принятии стратегических решений, *Journal of Management*, 25: 41-55. © Blackwell Publishers Limited. Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

¹⁴ Fischhoff, 1975; Langer, 1975; Fischhoff и др., 1977; Willman и др., 2001.

«иррациональной приверженности неудачному образу действий», чем внесли существенный вклад в полемику о рациональности при принятии стратегических решений (например, Staw, 1981, 1997).

«Иррациональная приверженность неудачному образу действий» – это своего рода тенденция организаций «выбрасывать большие деньги на неудачные дела». При этом ожидаемые выгоды от принятого решения не становятся реальностью. Часто при таких обстоятельствах, вместо того чтобы отказаться от выбранного курса, организации продолжают вкладывать деньги и другие ресурсы в целую серию последовательных шагов в надежде на улучшение дел и достижение выгод, ожидаемых в начале. И в тот момент, когда при рациональной модели принятия решения уровень вложенных ресурсов начинает превышать допустимый, такое поведение можно назвать *иррациональным*.

Возможно, случай с Prudential как раз и представляет хороший пример приверженности неудачному образу действий. Поскольку, несмотря на очевидное увеличение основных потерь (до £1 миллиона в неделю), совет директоров все-таки продолжал действовать на основе предыдущей стратегии и делал это до тех пор, пока потери не превысили £300 миллионов. Недавно прогоревший проект Millennium Dome в Великобритании – это, возможно, еще один пример такой проблемы.

Вопрос о росте приверженности неудачной стратегии широко обсуждался в научной литературе. Различные авторы рассматривали широкий разброс феноменов, начиная от когнитивных предубеждений (наподобие тех, которые иллюстрирует Таблица 1.1) (Schwenk, 1986) и эффектов структурирования и заканчивая управлением впечатлениями и тому подобными концепциями. К сожалению, подробный анализ этих конкурирующих объяснений не может вместить объем этой книги. Но, в целом Райт и Гудвин (Wright и Goodwin, 1999: 315) кратко обобщили итог всех этих рассуждений: «Очевидно, что социальные процессы, которые вызывают рост приверженности неудачной стратегии, увеличивают любую инерцию, присущую организации, до масштабов полной стратегии»¹⁵.

¹⁵ Последние содержательные обзоры литературы, описывающей этот феномен, см. в работах Staw, 1997; Bazerman, 1998.

Теория конфликта в принятии решения

Янис и Манн (Janis и Mann, 1977) предложили теорию принятия решения, известную как *теория конфликта*. Она особенно подходит для анализа комплекса причин, которые обосновывают применение определенных стратегий «перед лицом основных угроз конкурентной среды» (см. также Staw и др., 1981). Согласно этой теории, существуют различные механизмы преодоления проблем, применение которых зависит от степени конфликта в организации (напряжения в ходе принятия решения).

На наш взгляд, только один из способов преодоления проблем по-настоящему функционален. Это *бдительность*. При высоких уровнях напряжения, которые характеризуются колебаниями, нерешительностью, чувством неопределенности и сильными эмоциональными переживаниями при выборе решения, скорее всего, будут приняты нефункциональные стратегии обработки информации. Они помогут уменьшить напряжение до приемлемых уровней ценой игнорирования важной, но тревожащей (или даже пугающей) информации.

Существуют три таких защитных способа преодоления проблем, которые приводят к дисфункциональной приверженности стратегической инерции. Это *промедление* (вызывающее отсрочку решения), *компенсаторный перенос* (перемещение ответственности за решение на третьих лиц) и *поддержка*. При применении последнего способа обычно чрезмерно подчеркивают выгоды данной стратегии и недостаточно рассматривают ее отрицательные последствия. Кроме того, Янис и Манн обнаружили еще два способа: *неконфликтная приверженность* и *неконфликтное изменение*. Но оба они проявляются в условиях низкого напряжения, связанного с принятием решения, и не отвечают проблематике нашей книги.

Прежде чем закончить обзор того вклада, который привнесли исследования поведенческих решений в психологическое понимание процесса стратегического менеджмента, стоит ненадолго вернуться к обсуждению роли исследования в области менеджмента. В связи с этим важно напомнить, что большая часть основных исследований поведенческих решений была проведена в форме контролируемых экспериментов – в лабораторных условиях. Это привело к тому, что, например, Иден и Спендлер (1998) подвергли сомнению возможность использовать эти результаты на практике. Но в то же самое

время другие ученые пытались выяснить приемлемость этих концепций, следуя призыву Швенка (1982) к более строгому изучению стратегического менеджмента. Для этого они использовали разнообразные методы, включая лабораторные эксперименты, полевые исследования и анализ документальных материалов¹⁶.

Мы не сомневаемся в перспективности дальнейшей работы в этом направлении. Однако уже сейчас можно сделать вывод – не кто иной, как исследователь поведенческих решений в лабораторных условиях, создал те самые основы, которые так необходимы для дальнейшего понимания процесса стратегического менеджмента¹⁷.

Ментальные представления: схемы, когнитивные карты и ментальные модели

В целом, фундаментальные и прикладные исследования в когнитивных науках связаны с ответами на такие вопросы:

- Как представлены *знания* на ментальном уровне?
- Какие типы вычислений можно выполнить на основе этих представлений, чтобы вызвать такие виды активности, как запоминание, восприятие, рассуждение, решение проблем и принятие решений¹⁸?

Поэтому и не удивительно, что большая часть исследовательской работы была связана с понятием *ментальных представлений*, чтобы прояснить проблемы первостепенной значимости, как для исследователей стратегии, так и в целом для теоретиков организаций.

В связи с этим стоит упомянуть три вспомогательных концепции: это родственные понятия «схемы» (Bartlett, 1932), «когнитивные карты» (Tolman, 1932) и «ментальные модели» (Johnson-Laird, 1983).

Вот общее определение схем:

Схемы содержат совокупность знаний, сформированных на основе прошлого опыта, которые направляют перцептуальную ориентацию на соответствующие стимулы среды. Такая ориентация часто заставляет воспринимающего человека отбирать некоторую наличную стимульную информацию. Если же инфор-

¹⁶ См., например, Barnes, 1984; Schwenk, 1984, 1985, 1986; Bukszar и Connolly, 1988; Huff и Schwenk, 1990; Golden, 1992; Lant и др., 1992.

¹⁷ Последние обзоры см. Schwenk, 1995; Das и Teng, 1999; Hodgkinson, 2001b; Maule и Hodgkinson, 2002.

¹⁸ См., например, Anderson, 1990; Johnson-Laird, 1993.

мация, извлекаемая из среды, не соответствует информации в релевантной схеме, тогда информация в схеме будет соответствующим образом изменена (Eysenck и Keane, 1995: 81)

Понятие *когнитивные карты* берет начало в работах о том, как животные и люди управляют физической средой. Это понятие также отражает идею о внутренней форме представления знаний, которая и упрощает действительность и обеспечивает основу для будущего действия. Подобным образом, в теории Джонсона-Лерда (Johnson-Laird) о ментальных моделях и более ранних работах (Craik, 1943), говорится:

Психологическое ядро *понимания*... основано на «рабочей модели» этого явления, которая уже есть в нашей памяти. Если вы понимаете, что означает *инфляция*, *математическое доказательство*, *работа компьютера*, *ДНК* или *развод*, то вы имеете ментальное представление, которое служит моделью этой сущности, почти так же, как, скажем, часы могут выступать в качестве модели вращения земли... Многие модели в памяти людей – это не более чем высококачественные имитации, но они, тем не менее, полезны, при условии, что они правильно представляют действительность...»

(Johnson-Laird, 1983: 2-4)

Специалисты в области управленческого и организационного познания были склонны употреблять эти понятия как взаимозаменяемые. Возможно, они весьма сходны по значению, и такое их применение оправдано. В этой книге мы также будем использовать термины «схемы», «когнитивные карты» и «ментальные модели» как синонимы¹⁹, чтобы отразить общую идею о том, что менеджеры приобретают знания о жизни организации путем упрощенного представления действительности.

Такой перечень концептов часто применяют для того, чтобы передать идею о том, что группы и сотрудники организации вырабатывают общие представления о реальности. Как заметил Уолш (Walsh, 1995), в последнее время резко выросло число терминов, которые применяют для того, чтобы отразить смысл и значение коллективных и индивидуальных ментальных представлений о

¹⁹ Однако следует помнить тот факт, что первоначально эти термины были разработаны для различных целей. И сделали это исследователи, рассматривавшие разнообразные проблемы когнитивной психологии, хотя и разделявшие общий интерес к проблемам ментального представления.

ГЛАВА 1

реальности. В Таблице 1.2 приведены несколько из таких концептов, которые сейчас на слуху, чтобы передать более общее понятие – индивидуальные и коллективные структуры знаний.

Таблица 1.2. Конструкты для индивидуальных и коллективных структур знаний в когнитивно-ориентированных теориях менеджмента

Конструкт	Конструкт
Область внимания	Восприятие менеджеров
Структуры убеждений	Структуры мышления менеджеров
Причинные карты	Базовые убеждения
Причинно-следственные убеждения	Структуры убеждений, которые основаны на переговорах сторон
Когнитивные структуры	Организационные идеологии
Когнитивные карты	Организационные структуры знаний
Когнитивное восприятие	Организационные схемы
Коллективное познание	Организационные причинные карты
Коллективно разделяемые интерпретации	Организационные прототипы
Проинтерпретированная действительность	Интересы, которые игнорируются
Ключевые причинные убеждения	Область значений
Ключевые идеологии	Квазитеории
Господствующая логика	Разделяемая система ценностей
Мифы, легенды	Разделяемые взгляды
Система правил	Стратегические структуры
Данности	Символические области
Подразумеваемые теории	Скрытые представления
Неявные ментальные структуры	Ментальные модели команд
Рецепты мастерства	Шаблоны
Интерпретации	Теории действий
Интерпретационные схемы	Ментальные пространства
Исходные категории	Картина мира

Источник: согласно Walsh, J. (1995) Управленческое и организационное познание: заметки во время путешествия по дороге памяти, *Organization Science*, 6(3):280-321.

В конечном итоге, индивидуальные и коллективные структуры знаний действуют как ментальные шаблоны, которые можно

«накладывать» на информационно-богатую среду, чтобы придать ей то или иное значение (Walsh, 1995). Подобно эвристике, они также являются *механизмами упрощения* реальности, помогая менеджерам преодолеть ограничения кратковременной памяти при поиске релевантной информации в памяти долговременной (Daniels и др., 1995).

Таблица 1.3. Конструкты, отражающие разнообразие концептов, обозначающих дисфункциональные следствия схематичной обработки информации в развитии когнитивно-ориентированной теории менеджмента

Конструкт
Предубеждения при поиске информации
Слепые пятна
Ограниченное восприятие
Когнитивные предубеждения
Когнитивная инерция
Когнитивные следы
Коллективная слепота
Коллективная стратегическая близорукость
Конкурентные слепые пятна
Функциональная неподвижность
Рутинное мышление
Узкое видение мира
Управленческие линзы
Личные предубеждения
Фильтры восприятия
Избирательное восприятие
Предубеждения для самооправдания
Стратегическая близорукость
Слепые пятна, связанные со стратегией
Туннельное видение
Квазиудовлетворение

Источник: согласно Walsh, J. (1995) Управленческое и организационное познание: заметки во время путешествия по дороге памяти, *Organization Science*, 6(3):280-321.

Эти структуры знаний очень полезны только в том случае, если организованы должным образом (содержат информацию высокого качества, полезные и сложные взаимосвязи, построенные вокруг конструктов, обладающих высокими предсказательными возможностями), и когда их применяют высококвалифицированные

менеджеры. Они позволяют менеджеру следить за многосложными и значимыми событиями в рабочей среде, более эффективно кодировать информацию и извлекать ее из памяти, давать более точные и уместные интерпретации реальности и с большей легкостью решать проблемы.

Однако чрезмерная вера в такие упрощенные структуры знаний может быть причиной многих негативных последствий (см. Таблицу 1.3) и, в действительности, ограничивать понимание среды. Среди таких проблем: стереотипное мышление, неправильный контроль обработки информации и неточное определение пробелов в данных. К этому списку добавим неприятие важной, но объективно противоречивой информации, отказ от неподтвержденных гипотез и препятствование творческому решению проблем. Парадокс состоит в том, что «схематичная обработка информации может одновременно и помогать, и наносить ущерб» (Walsh, 1995: 282).

Инициирование, смыслопроизводство и инициированная среда

Другой ключевой принцип, на котором основаны современные исследования управленческого и организационного познания, заложил Вейк с помощью таких взаимосвязанных понятий, как *инициирование, смыслопроизводство и инициированная среда* (см., например, Weick 1969, 1979a, 1979b, 1995, 2001). Так, когнитивные психологи, предлагая различные модели последовательной обработки информации (наподобие той, что представлена на Рисунке 1.1), подразумевали, что среда существует объективно, а причина субъективных различий в ее восприятии объясняется ограничениями человека при обработке информации («ограниченная рациональность»).

Вейк же оспаривает такой взгляд на среду, утверждая, что эти теории недооценивают тот факт, что и сам *субъект* оказывает значительное влияние на *объект*:

Менеджеры строят, переустраивают, отбирают и уничтожают многие «объективные» черты своего окружения. Когда люди *действуют*, они выбирают переменные не случайно, дополняют их признаками упорядоченности и в буквальном смысле создают свои собственные ограничения...

СТАНОВЛЕНИЕ КОГНИТИВНОГО ПОДХОДА...

Существует взаимовлияние между *субъектами* и *объектами*, а не одностороннее влияние по принципу «стимул – реакция», которое *встраивается* в организационную модель за счет двойного влияния инициирования и экологического обмена.

(Weick, 1979a: 164-166)

Понятия *инициирования* и *инициированной среды* позволили по-новому взглянуть на процесс стратегического менеджмента. Ведь ограничения и возможности организационной среды существуют не сами по себе, а активно формируются действиями, как самих менеджеров, так и групп, которыми они управляют.

Так, согласно Вейк, реальность в пределах организации – довольно относительна. В противоположность компьютерной модели обработки информации, изображенной на Рисунке 1.1, Вейк не делит выбор альтернатив при принятии решений на «правильный» или «неправильный» только на основе абстрактного математического уравнения. *Вероятности* представляют собой всего лишь один из многих критериев, которые можно применять для того, чтобы определить качество решения. «Правильность» решения зависит от точки зрения, которую будут использовать при его оценке.

Смыслопроизводство частично зависит от восприятия тех, кого Вейк называет «сообществами думающих». Они имеют свою собственную «локальную рациональность» или «интерпретационные позиции» (Weick, 1995). Эта локальная рациональность, в свою очередь, встроена в целые «системы значений» – одни из них индивидуальны, а иные разделяет вся группа. Важный момент состоит в том, что эти системы значений сильно влияют на процесс принятия решений. Следовательно, если мы хотим объяснить организационный выбор, то должны распаковать эту рациональность.

Соотношение компьютерного и интерпретационного подходов

В работах по управленческому и организационному познанию различают два основных подхода: «компьютерная метафора» и «интерпретационный подход». Компьютерная метафора в основном преобладает в экспериментальной и когнитивной психологии и представлена, например, в работах Марча и Саймона. Второй же, «интерпретационный подход», присутствует в работе Вейка.

ГЛАВА 1

Принципиальной пользой компьютерной метафоры было привлечение внимания к фундаментальным ограничениям *акторов организации* при обработке информации, а также к стратегиям, которые они применяют для преодоления этих ограничений. Тогда как второй подход (интерпретационный) внес вклад в понимание способа, с помощью которого социально конструируется организационная реальность. Если при первом подходе организации рассматриваются как *системы информации*, то во втором – они предстают как *системы значений* (Lant и Shapira, 2001b, 2001c). Это очень важное различие.

По словам Ланта и Шапира (Lant и Shapira, 2001c: 369-370):

Для того чтобы устанавливать цели, человеку нужны *значения и интерпретация*. Интерпретация нужна для того, чтобы определить важность того или иного результата от действий. При помощи значения и интерпретации человек *придает смысл* происходящим событиям и результатам. Например, обычное ли это событие или причина для беспокойства? Однако, чтобы предпринимать волевые действия, *действующие субъекты* должны, по крайней мере, на определенный период времени, устанавливать свои цели и интерпретировать результаты. И, по-видимому, без такой кратковременной определенности не может быть целенаправленной деятельности. Принимая некий набор целей, менеджер может собрать нужную информацию, использовать ее, сформировать на ее основе знания и распространить их. Организации в этом отношении являются более эффективными, поскольку они сами постоянно вынуждены включаться в эти процессы, задаваясь такими вопросами: Как мы это сделали? Как нам следовало это сделать? Как это сделать наилучшим способом?

(Lant и Shapira, 2001c: 369-370)

Такие принципиальные различия между *нисходящим* процессом выбора, связанным с принятием решения, и *восходящим* процессом смыслопроизводства весьма важны. Тем не менее, на практике, чтобы разработать теоретические объяснения для развития стратегической компетентности в организациях, мы должны учитывать оба эти направления.

Работа Ланта (Lant, 1992) – это удачная иллюстрация того, как «компьютерный» и «интерпретационный» подходы можно с успехом совместить. В ней исследуются способы, с помощью

которых менеджеры объясняли плохие результаты своей работы. В условиях турбулентной среды они приписывали их скорее внешним причинам, чем внутренним. Напротив, в стабильной среде подобная тенденция отсутствовала. На основе этих данных Лант сделал вывод, что эти предубеждения в процессе смыслопроизводства, в конечном итоге, приводят к тому, что менеджеры плохо приспосабливаются к работе в турбулентной среде. Ведь апелляция к внешним факторам не позволяет им накапливать и использовать свой собственный опыт и учиться на нем²⁰.

Структура книги

В завершение этой главы, целесообразно выделить принципиальные проблемы и темы, к которым обращена эта книга, а также подход управленческого и организационного познания к решению целого ряда проблем, которые успели накопиться в более широкой области, – стратегии.

К сожалению, исчерпывающий психологический анализ процесса стратегического менеджмента попросту невозможен в объеме одной книги. По наблюдениям Ходкинсона (Hodgkinson, 2001b), круг вопросов, которые обоснованно попадают в тематические границы этой стремительно развивающейся специальности, потенциально так же широк, как и вся область стратегического менеджмента в целом, поскольку эти вопросы включают все этапы – от формулирования и выбора до воплощения стратегии.

В последние годы исследователей интересовали такие проблемы, как психологический эффект слияния и приобретения компаний (Cartwright & Cooper, 1990, 1993; Hogan & Overmyer-Day, 1994), когнитивные процессы, происходящие на заседаниях совета директоров (Forbes & Milliken, 1999), преодоление стратегических проблем, образ и идентификация с организацией (Dutton & Jackson, 1987; Jackson & Dutton, 1988; Dutton & Dukerich, 1991; Jackson, 1992; Gioia & Thomas, 1996), психологические аспекты предпринимательства (Frese и др., 2000; Rauch & Frese, 2000) и процессы, поддерживающие организационное обучение и стратегическое обновление (Barr & Huff, 1997; Barr, 1998; Brown & Starkey, 2000; Floyd & Lane, 2000).

²⁰ См. также Bettman и Weitz, 1983; Staw и др., 1983; Huff и Schwenk, 1990; Clapham и Schwenk, 1991; Gronhaugh и Falkenberg 1998.

ГЛАВА 1

В самом деле, темпы усовершенствований последних лет были такими, что фактически все проблемы, которые затрагиваются в этой работе, сейчас достаточно хорошо представлены в литературе, и по каждой из них можно подготовить отдельную книгу. Следовательно, наш обзор должен быть избирательным как в темах, так и в конкретных проблемах, связанных с ними.

В следующих двух главах мы продолжим наш анализ организационного обучения (Глава 2). Смыслопроизводство и обучение – это неразрывно связанные концепции. В этой главе организационное обучение рассматривается как основа для конкурентной стратегии, и исследуются два вида компетентности. Поскольку материалы касаются индивидуальной поведенческой компетентности, которая необходима для управления организационными процессами обучения, то здесь мы преимущественно концентрируем внимание на уровне организационной компетенции. Например, что нужно делать организациям, чтобы управлять собственным обучением в целом?

Мы также проведем некоторые важные различия между такими понятиями, как обучающаяся организация и процесс организационного обучения и познакомим читателей с несколькими подходами к организационному обучению. Кроме того, наша задача состоит в том, чтобы прояснить роль неявных, подразумеваемых или скрытых знаний и разобраться, как организации могут извлекать эти подразумеваемые знания посредством изучения всего многообразия процессов управления коммуникацией и знаниями в обучающейся организации. С этой целью мы рассмотрим способы, которыми знания могут эффективно передаваться по коммуникативным сетям между людьми, а также проследим, как могут развиваться сообщества совместной практики.

Мы проанализируем понятие, противоположное организационному обучению – организационное забывание. В самом деле, на протяжении всей этой книги Вы убедитесь, что для того, чтобы лучше понять компетентность, необходимую для эффективного стратегического управления организацией, нам часто необходимо понимать причины организационной неэффективности.

Важно отметить, что стратегическое управление – это не «заповедная зона», предназначенная исключительно для команды высшего руководства. В Главе 3 мы обращаемся к контекстуальным факторам, формирующим стратегическое познание в разнообраз-

ных командных условиях, что отсылает нас к понятиям организационной памяти, управления знаниями и рассредоточенного познания. Мы также рассмотрим способы распределения стратегических знаний по всей организации в целом. Например, для этой цели мы вводим понятия «ментальные модели команды» и исследуем процессы создания и распределения командами своих стратегических знаний на других уровнях организации. Многие команды или отдельные менеджеры работают сейчас внутри распределенных сетей. Мы представим способы управления познанием, сначала с помощью сети коммуникации между людьми, а затем в контексте взаимодействия «человек-машина» в условиях команды.

В развитие идеи о том, что познание может существовать за пределами «индивидуального менеджера», т. е. в пределах более широкой социальной и физической рабочей среды, мы исследуем организационную культуру как форму коллективного познания. Используя литературу по организационной культуре, рассмотрим роль стандартных процедур и процессов как некой емкости для организационной памяти. В этом контексте роль менеджеров, ценность и индивидуальность которых в организации становится все больше и больше, подобна «брокерам знаний» на информационном рынке.

В Главе 4 приводится анализ внешней среды организаций, который по праву считается логической точкой отсчета для стратегического анализа. В этой главе мы показываем, что психологические исследования ментальных моделей конкуренции проясняют социокогнитивные процессы, посредством которых организации как вместе, так и отдельно создают свои собственные отраслевые и рыночные структуры и конкурентные ниши. А стремление захватить и защитить «конкурентное пространство» может стать основным препятствием для последующего развития организации (из-за барьеров социальной изоляции, которые ограничивают подвижность не только конкурентов, но и подвижность самой организации). Когнитивная инерция составляет вполне реальную опасность, которая может разворачиваться в контексте хорошо укрепившихся конкурентных преимуществ. И это служит препятствием для организационного обучения и стратегического обновления. Завершает Главу 4 обзор других исследований конкуренции и познания, которые стимулируют дальнейшее исследование микропроцессов, составляющих стратегическое познание

ГЛАВА 1

на уровне отдельного менеджера, принимающего стратегические решения, а также на уровне всей команды высшего управления.

В Главе 5 более детально обсуждаются процессы, посредством которых руководители (как индивидуально, так и в команде) разрабатывают ментальные представления стратегических вопросов и проблем. Как мы убедимся, за последние годы было накоплено множество исследований, изучающих способы, с помощью которых когнитивные процессы «преобладающей коалиции» влияют на стратегический выбор и результаты организации в целом. Однако лишь совсем недавно исследователи начали непосредственно изучать управленческое познание. В большинстве предыдущих работ функционирование управленческих команд было представлено опосредованно, при этом демографические переменные выступали в качестве неких посредников – заместителей познания.

В продолжение нашего анализа в Главе 6 мы исследуем ряд индивидуальных особенностей. Они, в конечном счете, влияют на то, как сотрудники организаций обрабатывают стратегическую информацию. Мы рассмотрим вопрос о том, *что* значит быть стратегически компетентным на индивидуальном уровне, и как можно усилить эту компетенцию с помощью тренингов и интервенций или же с помощью специальной процедуры подбора менеджеров, обладающих такой компетенцией (например, применяя психометрически корректный ассессмент).

Тщательно исследовав содержание организационного развития и стратегической компетентности на индивидуальном, групповом, организационном и межорганизационном уровнях анализа, в Главе 7 мы предлагаем обзор различных техник, разработанных за последние годы. Они предназначены как для дальнейшего исследования стратегического познания, так и для развития процессов организационного обучения и стратегического обновления.

В Главе 8 мы обобщаем основные выводы нашего анализа для исследователей и практиков/консультантов, а также устанавливаем наиболее приоритетные направления для будущих исследований.

2

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Во вступлении мы уже говорили, что *организационное обучение* находится в «самом сердце» стратегической компетентности. Чтобы проверить это, Фонд Готтлиба Даймлера и Карла Бенца (Gottlieb Daimler & Karl Benz Foundation) профинансировал работу междисциплинарной группы исследователей, которые создали *Коллеж* (курс лекций) по проблемам критического управления. С 1994 по 2000 год Ладенбургерский Коллеж объединил по всему миру более 30 ученых, менеджеров и консультантов для исследований организационного обучения в контексте процессов преобразований в бизнесе, которые сейчас происходят (Dierkes и др., 2001). Действительно, конкурентное преимущество организации – это прямое следствие производства, управления и прав собственности на определенные знания как наиболее ценное «достояние» фирм (McKeen, 2000).

Предприятия, основанные на знаниях, эффективнее других собирают информацию и распространяют свои идеи. Ведь они имеют меньше затрат на коммуникацию, более успешны в индивидуальном обучении персонала и управлении знаниями. Иными словами, они быстрее других преобразуют социальный капитал в интеллектуальный, причем центральную роль в этом процессе играет организационное обучение.

Мы начинаем эту главу с нескольких соображений о разных подходах к организационному обучению, которые в настоящий момент сложились в области стратегического менеджмента. С этих позиций Ван дер Хайден и Иден (Van der Heijden & Eden, 1998)

ГЛАВА 2

провели полезный анализ и выбрали три контрастных подхода, которые преобладают в области стратегического менеджмента (Mintzberg, 1990 & Whittington, 1993). Это *рациональный, эволюционный и процессуальный* подходы (см. Пример 2.1).

Петтигрю и Уипп (Pettigrew & Whipp) рассматривали стратегический менеджмент в терминах *процесса*, а организационное обучение как центральный элемент стратегии конкуренции. Способность организации обучаться равносильна ее способности перестраивать и приспособлять свою базу знаний (умения, структуры и ценности) к изменениям внешней среды. Чтобы развивать способность к обучению, организациям необходимо творчески пересмотреть устаревшие привычки и отношения: «Способность обучаться быстрее конкурентов может быть единственным устойчивым конкурентным преимуществом организации» (Pettigrew & Whipp, 1991: 290).

В этой главе, помимо обзора многообразия суждений, мы рассматриваем несколько конкурирующих взглядов на организационное обучение. Это связано с тем, что в течение 1990-х годов совершенно разные специалисты в области управления, менеджмента производства, культуральной антропологии, стратегического управления, социологии, психологии и теории организации – все включили в свои научные дисциплины термины «обучающейся организации» или «организационного обучения» (Easterby-Smith, 1997). Интересы исследователей совершенно разных дисциплин все чаще стали пересекаться. Философы, специалисты в области познания, компьютерных наук, социальные психологи и антропологи внесли значимый вклад в понимание этой проблемы (Spender, 1998).

Очень важно отметить, что «организационное обучение» и «обучающаяся организация» – это, по сути, совершенно разные понятия, а вовсе не тонкая *семантическая игра*. По наблюдениям Аргирис (1999: 1):

Мы делим научные работы по организационному обучению на два основных класса. К первому классу относятся те работы, которые сориентированы на практику. Они напоминают инструкции по решению проблем «обучающейся организации», и их, главным образом, распространяют консультанты и практики. Ко второму классу можно отнести скептически настроенную университетскую литературу, в которой представлены проблемы «организационного обучения». Здесь авторы, в основном, преподаватели.

Пример 2.1: Организационное обучение в стратегическом менеджменте

При рациональном подходе стратег в своих замыслах должен принимать за основу всю организацию, только тогда он сможет определить наилучший способ действия (здесь важен анализ и выбор). Мысль и действие (воплощение мысли) по сути, отличаются друг от друга тем, что действие включает в себя проблему, связанную с его воплощением.

Таким образом, перед стратегом стоит важная задача – четко прогнозировать и определять цели и намерения, а способ воплощения стратегии следует из ее формулировки. В рациональном подходе принято считать, что *рациональные люди* сами по себе будут действовать *рационально*. Воплощение стратегии в соответствии с планом возможно ровно настолько, насколько полно ее понимают сотрудники организации.

Эволюционный подход, напротив, предполагает, что организационное поведение является сложным, и многие из его проявлений выходят за пределы рационального мышления. Стратегия – это подход или даже некий «ярлык», который приклеивают к *естественному* поведению. А успешные стратегии могут быть сформулированы уже постфактум, т.е. индуктивно. В процессе своего функционирования организации могут накапливать знания и развивать свою *память*, которая будет включать все успешные стратегии – затем их *транслируют* менеджерам. Стратегия – это последовательность случайных экспериментов, перебора приоритетов и обучения в процессе работы. Стратегические изменения *приводят в действие* с помощью новых форм организационной власти. Поэтому стратегическое мышление у менеджеров часто связано с влиянием и личной властью.

Процессуальный подход занимает среднее положение. Здесь, как и в эволюционном подходе, стратегию невозможно выработать только рациональным путем. Тем не менее, стратегические лидеры могут инициировать такие процессы, управляя которыми, они способны сделать организацию более гибкой, адаптированной и восприимчивой к изменениям. Таким образом, организации могут обучаться на своих ошибках.

Источник: Van der Heijden и Eden (1998)

ГЛАВА 2

Два этих класса – различны по сути, предназначены для разной аудитории и используют разный язык. Тем не менее, несмотря на это, у них есть и нечто общее. Они пересекаются в ключевых моментах: в концепции о том, что делает организационное обучение «привлекательным» или «продуктивным». У них общие взгляды на характер угроз, что препятствуют «продуктивному» организационному обучению, а также общие рекомендации, как преодолеть эти угрозы, если это вообще возможно.

Обучающую организацию рассматривают как определенный *институт*, который идентифицирует, продвигает и оценивает качество процессов обучения внутри организации (Tsang, 1997). С другой стороны, организационное обучение – это процесс. Он показывает степень, в которой люди в организации сами стремятся приобретать комплекс знаний, принимают их как потенциально полезные, развивают и распространяют их внутри организации (Huber, 1991).

Не удивительно, что существует множество разнообразных определений «обучающейся организации» и «организационного обучения». Это иллюстрирует Пример 2.2.

Обучающаяся организация

В последнее время сформировались два подхода к обучающейся организации, однако они ни в коем случае не исключают друг друга:

- разработка комплекса ценностей и логики для менеджмента и *организации*;
- необходимая компетенция менеджеров для работы в обучающейся организации.

В этом разделе мы последовательно рассмотрим эти подходы.

Разработка комплекса ценностей и логики для процессов управления и организации

Адверсон (Adverson, 1993) утверждал, что в большинстве концепций обучающейся организации основное внимание должно быть сосредоточено на поиске «новой логики управления и организации», а также на создании комплекса привлекательных

**Пример 2.2: Основные определения и характеристики
организационного обучения и обучающейся
организации**

В этом примере показан целый ряд определений и особенностей, которые многие авторы рассматривают по-разному.

- Процесс обнаружения и исправления ошибок (Argyris, 1977).
- Улучшение действий с помощью «лучших» знаний и способов понимания (Fiol and Lyles, 1985).
- Кодирование умозаключений из прошлого опыта, которые управляют ежедневным поведением (Levitt and March, 1988).
- Разделяемые способы ориентации, знания и ментальные модели, которые построены на основе прошлых знаний и опыта (Strata, 1989).
- Организация, которая обучается и одобряет обучение своих сотрудников (Handy, 1989).
- Обобщение разнообразного набора предположений или убеждений, или широко разделяемый способ понимания (Ginsberg, 1990).
- Экспансия организационной способности созидать свое собственное будущее и результаты, к которым они действительно стремятся. Процесс, с помощью которого люди непрерывно *обучаются вместе обучаться* (Senge, 1990a).
- Обработка информации, для того, чтобы изменить уровень *потенциального поведения*. Приобретение знаний, которые потенциально полезны для организации (Huber, 1991).
- Преобразование *скрытых* знаний в *явные*, создание новых знаний, их распространение во всей организации и воплощение в новых технологиях, продуктах и сервисе (Nonaka, 1991).
- Создание, приобретение и передача знаний, а также умелое преобразование организационного поведения для дальнейшего производства новых знаний и представлений. Способность видеть мир в новом свете. Обучение на основе опыта и истории организации, а также на примере и опыте других (Garvin, 1993).

ГЛАВА 2

ценностей, которые позволяют сформировать эту новую логику для менеджмента и организации. На основании аргумента, что обучающаяся организация, в идеале, – цель, *нагруженная ценностями*, – Адверсон подчеркивал, что это так не потому, что мы *должны* создать обучающуюся организацию (вынуждены делать это под давлением стратегии или конкуренции), а потому, что мы *хотим* это сделать (это соответствует организационному духу или ценностям нашего времени). Чем больше известно менеджерам равно успешных способов организации и управления, тем труднее им выбрать, что же все-таки следует применять исходя из аналитической, научной точки зрения. Поэтому они заменяют управление *искусством*. Это выводит на первый план предположения, гипотезы и базовые ценности в любом процессе обучения. Задача строительства обучающейся организации усилить те ценности, в которых люди испытывают потребность на работе. Какие это ценности? Два стержневых принципа имеют центральное положение в научной литературе об организационном обучении:

- Организации, скорее, должны стать *платформой* для человека, а не человек *ресурсом* для организации.
- Люди более эффективны, когда имеют внутреннюю мотивацию к действиям и обучению (если только организация систематически не ограничивает их возможности), чем при внешней мотивации с помощью вознаграждений.

Следовательно, обучающаяся организация, по логике управления и организации, выглядит как *контекст для людей*. В совершенстве – это организация, в которой эффективное обучение имеет место только тогда, когда оно существует с точки зрения его участников. По этой причине, большинство авторов склоняются к тому, чтобы измерять и оценивать институты (организации) по отношению к определенному идеалу. Поэтому основное внимание они тратят на диагностику и оценку инструментов, которые могут привнести качество в процессы обучения внутри самой организации (Tsang, 1997).

Смысл таких работ состоял в том, чтобы разработать *нормативные* модели, которые облегчают изменения и, следовательно, улучшают процессы обучения в организации. Эти модели активно разрабатывали в технических и социальных науках (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Те, кто принимают за основу *технический*

подход, акцентируют внимание на процедуре измерения результатов обучения с помощью кривых продуктивности затрат на обучение: показателей качества продукта и данных об установках и поведении персонала (Argote и др., 1990; Garvin, 1993).

Необходимые компетенции менеджеров в обучающейся организации

В центре внимания большинства ранних работ также находятся характеристики обучающейся организации (либо технический, либо социальный подходы). Эти характеристики предполагали перечень необходимых управленческих компетенций. По наблюдениям Адлер и Коул (Adler & Cole, 1993), в техническом подходе авторы подчеркивают развитие организационных компетенций, которое облегчает:

- внедрение информационных систем для сбора соответствующих данных;
- стандартизацию информации;
- быстрое распространение решений проблем среди соответствующих отделов.

Мы же наибольшее внимание уделяем *социальному подходу* к обучающейся организации.²¹ В данном случае основной интерес исследователей сосредоточен на способности людей обучаться на своем и чужом опыте. Они разрабатывали модели процесса обучения и выделили фазы, которые должна пройти организация, чтобы обучиться. Такие модели представляют собой серию линейных, поступательных, иерархических стадий прогрессирования организации или ряд циклических фаз, которые позволяют повысить эффективность организационной практики и процессов (Easterby-Smith & Araujo, 1999).

В этих ранних работах был обнаружен один важный отличительный признак. Например, многие ученые признали, что люди, работая в *обученных* организациях (в которых немало сообразительных и хорошо образованных людей), возможно, не считают, что работают в *обучающихся* организациях. К примеру, университеты часто отличаются традиционностью, консервативностью и ригидностью. Ясно,

²¹ Этот подход представлен в работах Senge, 1990a; Isaacs, 1993; Peters и Waterman, 1982 и Swieringa и Wierdsma, 1992.

что способ адаптации организации к окружающей среде обуславливает это различие между *обучением* и *обученностью*. Де Гойс (De Geus, 1988) утверждал, что в изменяющейся среде выживают только те организмы, которые постоянно приспосабливаются. Саламан (Salaman, 2001) для процессов, происходящих внутри организаций, использовал метафору *эволюционного развития* живых организмов. И Петерс, и Уотерман (Peters & Waterman, 1982), чтобы передать суть обучающейся организации, тоже использовали подобную биологическую аналогию. На их взгляд «наиболее успешные компании» умудрялись значительно дольше поддерживать свою способность адаптироваться, чем их конкуренты, поскольку сами «намеренно инициировали эволюцию». Такая инициация эволюционного процесса внутри организации была выражена в создании *внутреннего рынка*, который поощрял конкуренцию среди сотрудников. Согласно Петерсу и Уотерману (1982), эти рынки привели:

- к высокому уровню экспериментирования;
- разрешению на ошибки;
- дублированию и пересечению;
- стимулированию процессов обучения в малых организациях и командах;
- поощрению взаимодействия с наиболее сложными внутренними и внешними потребителями;
- созданию информационно богатой среды, которая распыляет продуктивные идеи.

Как следствие, социальный подход перегружен ценностями. Наиболее ярко это проявляется в работе Сенье (Senge). В определении обучающейся организации, он утверждал, что «прежде всего, ты должен осознать, что сама идея «обучающейся организации» – это определенный взгляд на вещи – *видение*» (1990b: 58). Он увязал вместе общие идеи о *мотивации обучения, обучении команды, лидерстве и управленческих ментальных моделях* в то, что составляет основные ценности и компетенции для обучающейся организации (см. Пример 2.3). Для этих ценностей, в свою очередь, требуется соответствующий набор важных поведенческих компетенций, чтобы создать такое видение²².

²² Другие авторы подчеркивали в этом контексте значение системных знаний (Checkland и Scholes, 1990; Kim 1993; Richmond, 1993; Balle, 1994).

Пример 2.3: Подход Сенье к обучающейся организации

Сенье (1990а) привлек внимание к концептуальному переходу от «организации, основанной на ресурсах» к «организации, базирующейся на знаниях». Адверсон (1993), на основе работ Сенье, выделил ряд характеристик, которые отличают организации, основанные на ресурсах и организации, базирующиеся на знаниях. В основе этой дифференциации лежат пять основных задач, которые одинаковы для всех организаций:

Задачи и ключевые характеристики	Организация, основанная на ресурсах	Организация, основанная на знаниях
<i>Выбор направления</i>	Формируется с помощью видения, которое создают на высшем уровне.	Формируется посредством создания видения, которое разделяют все члены организации, это происходит на всех уровнях иерархии. Роль руководства состоит в том, чтобы содействовать этому процессу, при этом необязательно создавать его.
<i>Мышление и выполнение</i>	Руководство думает, локальные менеджеры действуют.	Мышление и действие происходит на всех уровнях.
<i>Характер мышления</i>	Раздробленное мышление	Системное мышление
<i>Конфликтное решение</i>	Конфликт разрешается политически	Объединение различных взглядов и создание разделяемой (в смысле общей) ментальной модели происходит путем диалога.
<i>Роль лидерства</i>	Лидеры мотивируют сотрудников с помощью вознаграждений и признания. Они принимают основные решения и создают структуры, чтобы контролировать отдельные действия.	Лидеры содействуют общему видению, наделяют людей полномочиями, вдохновляют на работу с полной отдачей. Иницируя процессы обучения, содействуют формированию эффективных решений во всей организации. Лидер действует как проектировщик организации, учитель, тренер, фасилитатор* и управляющий.

*Фасилитатор – специалист, который помогает другим проходить процессы личного развития, улучшать свою жизнь (прим. перев.).

По мнению Сенье, в организациях, основанных на ресурсах, люди должны знать свою работу, но им совсем не обязательно знать, как их работа связана с работой других. С другой стороны, организации, основанные на знаниях или информации, требуют системного мышления, что помогает избежать любой инфляции власти, которая ведет к хаосу. И здесь Сенье обращает внимание на два типа компетентности: компетентность в обучении и лидерстве.

Используя биологическую метафору выживания, он различает следующие типы обучения: «выживание» или «адаптивное обучение» и «продуктивное или генеративное обучение». Адаптивное обучение связано с преодолением проблем, и его рассматривают как необходимую и важную форму обучения. Но его совсем недостаточно для обучающейся организации. *Продуктивное обучение*, напротив, повышает нашу способность что-либо создавать. Оно требует способности *видеть* системы, которые управляют событиями: «ключ к системному взгляду на реальность состоит в способности рассматривать влияние как цикличное, а не прямолинейное... где каждый цикл имеет свою историю» (Senge, 1990a: 75). Именно это понимание систем, которые управляют событиями, позволяет менеджерам формировать новый взгляд на мир (Senge, 1992). Но, к сожалению, немногие менеджеры обладают компетенцией в продуктивном обучении.

По мнению Сенье, обучающуюся организацию сложно создавать еще и по той причине, что большинство менеджеров не имеют достаточной компетентности в лидерстве. *Лидерская компетентность* исторически была основана на индивидуалистичном и несистемном мировоззрении, которые на первое место ставили значение харизматического процесса принятия решений. Но Сенье утверждает, что лидерство должно быть скорее распределено во всей организации, чтобы создать условия для обучения. Более того, поскольку большая часть знаний в организации основана на *субъективном понимании, интуиции и идеях*, то для любого сколь угодно значимого обобщения, эксперимента и анализа, прежде всего, обязательно потребуются взаимопонимание. Для того чтобы сформировать знания, менеджерам нужно выявить скрытые (имплицитные) знания своих подчиненных. А чтобы сделать это, они должны овладеть такой областью знаний, как *управление ментальными моделями* (своими собственными и моделями других людей). Более конкретно, им следует наблюдать, тестировать и

развивать внутренние взгляды людей на то, как устроен мир. Для этого менеджеры должны уметь:

- распознавать переход к абстрактному – от наблюдения – к глобальному обобщению;
- выявлять и формулировать то, о чем обычно не говорят, – не-явные предположения;
- балансировать между обвинениями и защитой в обучении при неудаче;
- видеть разницу между тем, что говорят (декларируемая теория), и тем, что делают (теория в действии).

Салламан (Salaman, 2001) проводит параллели между понятиями «обучающаяся организация» (Senge, 1990a), «компания, создающая знания» (Nonaka & Takeuchi, 1995) и «интеллектуальное предприятие» (Quinn, 1992). Эти авторы, прежде всего, подчеркивают важную роль «бдительности кадрового состава топ-менеджеров, которые способны прогнозировать и понимать принципы развития внешней среды, а затем быстро и эффективно перестраивать организацию в соответствии с новой стратегией» (Salaman, 2001: 346).

Подводя итоги, напомним замечание Сенье (1990a), что организации *таковы*, потому что о них *так* думают их сотрудники. Необходимый элемент обучающейся организации – это команда людей, которые самостоятельно берут ответственность на себя за собственное обучение (Adverson, 1993). Однако индивидуального обучения явно недостаточно, чтобы обеспечить обучение организации. Обучающаяся организация может стать реальностью только в том случае, если ее сотрудники позволяют себе более широко смотреть на ситуацию, охотно пересматривают свои собственные предположения, рефлексиируют события, используют интуицию, принимают риск, становятся эмоционально вовлеченными в организацию и меняют свое поведение. По мнению Сенье, обучающаяся организация зависит от индивидуальной компетентности своих менеджеров. Разные авторы придавали значение различным аспектам компетентности. Например, Сенье (1992) считал, что компетентность зависит от *навыков, которые связаны с продуктивным обучением, с лидерством в организации, основанной на знаниях, и*

*с созданием диалога*²³. А Петерс и Уотерман (1982) центральными компонентами для обучающейся организации выделяют *установки, умения и компетентность в приобретении и усвоении знаний, которые сообщают потребители, посторонние люди, а также члены организации друг другу*. С точки зрения Гарвина (Garvin, 1993), существенным компонентом является *компетентность в регулярном разрешении проблем, в экспериментировании с новыми подходами, в обучении на основе собственного опыта и опыта других, а также в способности быстро и эффективно распространять знания внутри организации*.

Организационное обучение

Часть специалистов считают, что линейно/последовательный взгляд на обучающуюся организацию (с позиции технического или социального подхода) чрезмерно упрощает положение дел. Уже к началу 1990-х годов умножились опасения, что концепт обучающейся организации чрезмерно эксплуатируют и в большинстве случаев слишком примитивно (Adverson, 1993). Работы таких ученых, как, например, Сенье, стали коммерческими и заложили основу нескольким консультационным подходам к созданию обучающейся организации (Easterby-Smith & Araujo, 1999)²⁴. Привлекательность этих подходов была связана с тем, что большинство организаций изначально были согласны приспособливаться к изменяющейся среде, учиться на основе прошлого опыта и, наконец, предвидеть угрозы и возможности внешней среды и, впоследствии, реагировать на них постоянными нововведениями (Ayas, 1999). Однако очень трудно найти убедительные эмпирические доказательства, чтобы обосновать интервенции, которые направлены на формирование обучающейся организации. Так, Истербай-Смит и Аруйо (Easterby-Smith & Araujo, 1999) отмечают, что из 150 статей по этой теме, опубликованных к 1997 году, только 10% были основаны на эмпирических данных, и большинство из них – на исследовании деятельности и личном влиянии авторов.

Мы уже упоминали о различии между значениями обучающейся организации и организационного обучения. Что касается последне-

²³ Того же мнения придерживался Исаак (Isaacs). Как и Сенье (Senge), он тоже был членом Центра Организационного Обучения Массачусетского технологического института.

²⁴ Это были работы Senge, 1990a, 1990b, 1992, Pedler и др., 1989 и Field и Ford, 1995.

го, это академическая область исследований, где изучают процессы индивидуального и коллективного обучения (или его отсутствия) в одной или нескольких организациях (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Для теоретического обоснования этой темы, Прейн (Prange, 1999) ввел основные концепты, которые стоит использовать, чтобы понять конструкт организационного обучения (см. Таблицу 2.1).

В литературе по организационному обучению и обучающейся организации проводят различие между теми, кто берет за основу технический подход, и теми, кто принимает социальный (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Независимо от различных подходов, в самих работах подчеркивается значение очень разного набора организационной и индивидуальной компетентности и разных причин для ее приобретения.

Различия, которые мы отметили (см. Главу 1), – это своего рода аналогия различий между компьютерным и интерпретативным подходом к управленческому и организационному познанию. Поэтому *социальный подход* к организационному обучению рассматривает способ, которым люди производят смысл и постигают свой опыт в процессе работы²⁵. Например, Истербай-Смит и Аруйо (1999) подчеркивали, что основа для опыта (и источник для обучения) может быть явным и очевидным (например, базирующимся на точной информации), а может быть неявным и подразумеваемым (основанным на «ощущениях профессионала» или «интуиции квалифицированного стратега»). Однако обучение – это скорее *политический процесс*, встроенный в культуру организации. Информация не имеет никакого значения до тех пор, пока люди не определяют ее значение. Формальные инструкции о том, как делать работу, часто неадекватны (Brown & Duguid, 1991). А новички изучают неписанные правила компетентной работы в неформальном общении между опытными и менее опытными людьми, используя анекдоты, метафоры или «военные истории» (Orr, 1990). С позиций социального подхода, желание игнорировать организационную политику выглядит, по меньшей мере, наивно и идеалистично. А предоставление собственникам информации (внутренней и внешней) тем способом, который якобы «соответствует целям бизнеса», не считают негативным и не рассматривают как «хитросплетение интриг». Скорее, такая презентация входит в число необходимых компетенций. Организационное обучение происходит не в умах, оно воплощается во взаимодействии (Easterby-Smith & Araujo, 1999).

²⁵ Этот подход представлен в работах Brown и Duguid, 1991 и Orr, 1990.

Таблица 2.1. Структурные элементы в разработке теории организационного обучения (ОО)

Автор(ы)/ год	Определение ОО	Кто? (Содержание ОО)	Что? (Содержание ОО)	Когда? (Побуждения к ОО)	С какими результатами? (Эффективность ОО)	Как? (Процессы ОО)
Суерт и March (1963).	Организационное обучение является адаптивным поведением организации на протяжении длительного времени.	Вся организация целиком.	Стандартные процедуры деятельности и организационные правила.	Слабые ресурсы.	Приспособление к изменяющимся условиям; совершенствование на основе опыта.	Приспособление к изменяющимся условиям; совершенствование на основе опыта.
Cangelosi и Dill (1965).	Организационное обучение состоит из серии взаимодействий между адаптацией на индивидуальном или суб-групповом уровне и адаптацией на организационном уровне	Индивидуальное и суб-групповое в организации.	Сложные управленческие решения.	Обучение стимулирует стресс, как обучение поддается, так и обучение всей системы, вместе и по отдельности.	Уменьшение стресса и совершенствованный процесс принятия решений	Приспособление к конфликтным ситуациям поведения, которые вызваны стрессом.
Argyris и Schon (1978).	Организационное обучение – это процесс, посредством которого члены организации обнаруживают ошибки или аномалии и корректируют их с помощью реструктуризации организационной теории (представлений об организации).	Индивидуальное обучение в организации.	Используемые организационные теории или действия.	Соответствие или несоответствие ожиданиям результатов, или дискредитация организационной теории (представлений об организации).	Связь между обучением и улучшенным действием.	Создание разделенных предположений; индивидуальный и коллективный анализ содержания и изменений организации; заочная теория; более точный процесс неясен.

Duncan и Weiss (1979).	Организационное обучение – это процесс, происходящий в организации, в ходе которого создаются знания об отношениях между действиями и результатами, а также о влиянии среды на эти отношения.	Человек в организации – единственное существо, которое может обучаться. Однако ко его нужно расматривать как часть системы обучения, учитывая тот факт, что он обучается среди людей.	Основа организационных знаний.	Слабые ресурсы.	Зависит от наличных организационных знаний для принятия решения; приспособление к изменяющимся условиям среды.	Создание отношений между действием и результатом посредством: (а) разделения (b) оценки (с) интеграции.
Fiol и Lyles (1979).	Организационное обучение означает процесс, улучшающий действия посредством лучших знаний и понимания.	Организационное обучение – это не простая сумма индивидуальных обучения.	Паттерны когнитивных ассоциаций и/или новых реакций или действий (когнитивное против поведения, когнитивное изменение).	Напряжение между постоянством и изменением; кризис среды; улучшение (особенно для работы в будущем).	Расстановка сил в соответствии с обстоятельствами повторение прошлого поведения; среды; улучшение работы в будущем.	Обучение на низших уровнях – как развитие сложных ассоциаций.
Levitt и March (1988).	Организации выглядят как обучающиеся с помощью кодирования умозаключений, основанных на прошлом опыте, в шаблонное поведение.	Организационное поведение – это больше, чем индивидуальное поведение; здесь существует «эмерджентный» компонент.	Шаблоны, которые включают правила, процедуры, структуры, убеждений, парадигмы и т. д.	Ответная реакция на уровень организации.	Приспособление к изменяющимся состояниям среды; баланс между исследованием и использованием.	Обучение на основе непосредственного опыта; обучение на основе опыта других; изучение парадигм для интирестации.

Таблица 2.1. Структурные элементы в разработке теории организационного обучения (ОО) (продолжение)

Huber (1991)	Сущность обучается, если в результате обработки информации изменяется ее потенциал поведения.... Давайте предположим, что организация обучается, если любая из ее единиц приобретает знания, приносящие потенциально полезными для организации	Понятие <i>сущности</i> , которое охватывает индивидов, групп, организаций, отрасли и общество	Информация/знания	Вероятно, не заданы, поскольку автор стремится описать весь набор подкатегорий обучения	Уровень потенциального поведения меняется: но эти изменения не всеобщие, интерпретация и хранение информации; связанные с этим <i>процессы</i> организационного обучения остаются неохарактеризованными	Обработка информации: приобретение, распространение, интерпретация и хранение информации; связанные с этим <i>процессы</i> организационного обучения остаются неохарактеризованными
Weick и Roberts (1993)	Суть организационного обучения состоит во взаимосвязанных действиях индивидов; именно их «внимательные взаимоотношения» приводят к «коллективному разуму»	Скорее, связь между поведением, а не между людьми	Поведение/действия	Необходимость почти безошибочных операций (например, на авианосцах)	Уменьшение организационных ошибок	Внимательные взаимоотношения посредством: (а) содействия (б) представления (с) субординации

Источник: Воспроизводится по разрешению издателя из С. Prange (1999) Организационное обучение – безнадёжные поиски теории? в М. Easterby-Smith, J. Burgoune и L. Araujo (редакторы), *Организационное обучение и обучающаяся организация*. London: Sage. © Christiane Prange.

* В действительности Вейк никогда не использовал в своих работах категорию «организационное обучение». Он использовал концепции, которые могут заменить обучение. Это импровизация, интерпретация, ассимиляция, вариация, отбор, внимательные взаимоотношения. Вейк (Weick, 1979a, 1991) и Робертс (Weick и Roberts, 1993) сначала принимают организационное обучение как само собой разумеющееся, что для всего вместе в наличии некоторый вид памяти, а затем пытаются понять, как он действует. Поэтому они продвинулись дальше, чем многие ученые в области обучения.

При *техническом подходе* суть организационного обучения состоит в эффективной обработке информации (ее приобретении, хранении, интерпретации и восстановлении)²⁶. Такая позиция более соответствует нашему первоначальному определению стратегической компетентности. Информация, предположительно, определенная и доступная, а обучение происходит в процессе «информирования» (когда информация становится доступной для всех).

Технический взгляд на организационное обучение признает стойкую проблему *политиканства* в организациях, но считается, что ее все же можно нейтрализовать. Однако сложно обсуждать вопрос обучения отдельно от организационной политики. Поэтому в создании компетентной организации важны такие виды организационной компетентности, которые не применяют политиканство и генерируют «здоровое восприятие риска». Левинталь и Марч (Levinthal & March, 1993) утверждают, что во многих ситуациях организации вынуждены искать баланс между разработкой новых технологических продуктов или процессов (что в перспективе может привести к новым стратегиям и знаниям) и их эксплуатацией (что может на некоторое время быть сверхвыгодно, но не обеспечивает постоянной основы благосостояния). И это закономерно. Однако настоящие проблемы для организации возникают только тогда, когда люди ведут себя не рационально, а следуют своим собственным политическим (и часто рискованным) программам. Политические процессы могут воздействовать на доступ и собственность на информацию, впрочем, как и на способы придания ей значения. Слишком часто менеджеры действуют вразрез интересам всей организации; они искажают или замалчивают информацию, чтобы поддержать привлекательные программы и избирательно используют информацию, чтобы узаконить решения, созвучные их собственным интересам (Coorey, 1995).

Чтобы проникнуть в сущность рискованного поведения и обучения в организациях, психологи использовали анализ катастроф, который помог выявить важные источники когнитивных предубеждений и ограничений в обучении²⁷. Проанализировав катастрофу *Челленджера*, Воган (Vaughan, 1996) выяснил, почему культура в NASA и организациях-поставщиках стала причиной процесса

²⁶ Этот подход представляют работы Huber, 1991, Argyris и Schon, 1978, и Zuboff, 1988.

²⁷ В частности, был проанализирован несчастный случай в Piper Alpha (Pate-Cornell, 1993) и авария космического шаттла *Челленджер* (Heimann, 1993; Vaughan, 1996; Starbuck & Hedberg, 2001).

«отклонений от нормы». Именно в силу этого процесса менеджеры и инженеры стали интерпретировать серьезные технические проблемы как незначительные недоразумения. Они регулярно и формально (пере)интерпретировали показатели допустимого и недопустимого риска. И в этом процессе принимало участие достаточно большое количество технических специалистов. Подобным образом ДиБелла и коллеги (DiBella и др., 1996) показали, что авария в Чернобыле была вызвана радикальным отклонением от существующих параметров деятельности во время эксперимента с новой формой оперативной перегрузки ядерного топлива. Если бы работа инженеров была успешна, они совершили бы грандиозный научный прорыв и получили заслуженную похвалу за мужество в «техническом обучении» (Easterby-Smith & Araujo, 1999).

Когнитивное изменение и общепринятый способ понимания

Таким образом, приверженцы технического взгляда на обучение, в общем, придерживаются мнения, что обучаются не сами организации, а их сотрудники. Познание и обучение выглядят как две стороны одной медали. Люди действуют на сцене, которой является организация, и обучаются в процессе этого действия (Hedberg, 1981). Поэтому многие авторы проецируют модели индивидуального обучения непосредственно на организации. Вероятно, поэтому они считают, что познание можно нанести на карту как будто бы организация представляет собой отдельного человека²⁸, тогда как другие полагают, что познание может принадлежать только отдельным менеджерам²⁹. В последующих главах мы вернемся к этому сложному вопросу противопоставления индивидуального и коллективного познания. В настоящий момент вполне достаточно отметить, что, несмотря на такие разные убеждения, многие авторы используют идею когнитивного (и поведенческого) изменения в качестве элементарной основы для понимания организационного обучения³⁰.

Для Аргирис и Шон (Argyris & Schon, 1978) обучение влечет за собой построение, проверку и реструктуризацию «теории действий».

²⁸ Bougon, 1992; Eden, 1992.

²⁹ Сравните Starbuck и Hedberg, 2001. Например, Inkpen и Crossan, 1995; Leroy и Ramanantsoa, 1997.

³⁰ Например, Duncan и Weiss, 1979; Hedberg, 1981; Fiol и Lyles, 1985.

Организации обучаются, если их участники учатся быть агентами организационных действий. Знания приобретают и создают люди, а затем их встраивают в организационную память (см. Главу 3). Другие авторы расценивают обучение как создание причинно-следственных отношений между действиями и результатами.

Организационное обучение часто рассматривают как степень, в которой люди в организации стремятся приобрести последовательность знаний и воспринимают их как потенциально полезные (Huber, 1991). По мнению Хуберта, создание знаний на уровне отдельного сотрудника доказывает существование организационных знаний. Степень распространения этих знаний представляет широту организационного обучения. Организационное обучение изучают как двусторонний процесс (объясним это несколько позже, обсуждая «диалог»). Хуберт рассматривал организационное обучение в терминах его:

- *Совершенства*, т.е. разнообразия организационных знаний. Обучение ускоряется, когда знания становятся более разнообразными и совершенными, а возможности для действий расширяются.
- *Полноты*, т.е. степени подобия в восприятии и интерпретации разных участников.

Совершенство очень похоже на ранние психологические концепты когнитивной сложности на индивидуальном уровне, а также идеи Гинсберга (Ginsberg, 1990) о социо-когнитивной сложности внутри команд менеджеров (см. также Главу 5). *Полнота* может быть связана с социо-когнитивным согласием внутри топ-команд, о котором говорил Гинсберг. По мнению Гинсберга (1990), *социо-когнитивный консенсус* в команде менеджеров – это важный элемент организационного обучения, который вращается вокруг синтеза разделяемого всеми понимания (см. его определение в Примере 2.2). Для того чтобы обучаться, руководящим командам необходимы разные подходы (социо-когнитивная сложность) и, как ни парадоксально, общие интерпретации реальности. Файоль (Fiol, 1994) представляет этот социо-когнитивный консенсус как уровень согласия по поводу некой структуры значений, которые применяют для интерпретации ситуации.

Значение, которое приписывают объектам и событиям, связано с субъективным контекстом плана действий и с контекстом, внутри которого они выполняются³¹.

³¹ Мы вернемся к вопросу когнитивного консенсуса и факторам, которые его формируют, в Главах 4 и 5.

Скрытые знания и неосознанная компетентность

Итак, каким образом организации достигают этого социо-когнитивного консенсуса? Литература по организационному обучению традиционно подчеркивала необходимость прояснить, что такое *невыраженный интеллект* – форма знаний, обработка и обучение, которые лежат за пределами сознания и рациональных моделей познания (Spender, 1998). Социологическая теория и исследования сыграли важную роль в построении начального понимания этой формы знаний, известной как *скрытые знания* (Polanyi, 1967). Социологов интересовал полный объем всего того, что люди должны знать, чтобы принимать участие в сложных социальных задачах в организации. Они признавали, что существует качественная разница между определенными знаниями, которые мы осознаем, и скрытыми знаниями, которые часто руководят нашими действиями. Они допускали возможность, что обе формы знаний необходимы для профессиональной работы (см. также Главу 6). Поланьи (Polanyi), изучая природу научных открытий, обнаружил отличие между объективными и скрытыми знаниями. Его часто цитируемое высказывание об этом выглядит так: «люди знают куда больше, чем они могут сказать» (Polanyi, 1967: 4). Основную проблему он видел в возможности передать эти скрытые, подразумеваемые знания кому бы то ни было. Он определил «скрытость» как такое качественное состояние знаний, в котором они не доступны для трансляции. Скрытые знания – это, скорее, знания другой *формы выражения*, чем другого *вида* (Spender, 1998).

Для того чтобы проникнуть в идею скрытых знаний, нам ненадолго нужно перейти в мир когнитивной психологии – к работам психологов, которые изучали создание индивидуальных знаний. Сейчас когнитивные психологи считают, что существует масса подтверждений альтернативных видов человеческого познания. (В Главе 6 мы рассмотрим этот взгляд в контексте интуиции и интуитивного процесса принятия решений). Когнитивные психологи утверждают, что имеются также знания и интеллект различных типов и такой природы, которую трудно четко сформулировать³². Например, Ребер (Reber, 1993: 5) определяет скрытое обучение как «приобретение знаний, которое происходит почти независимо от сознательных

³² Schultz, 1953, 1972; Reber, 1993.

попыток обучаться и в отсутствие определенных знаний о том, что изучается». Несмотря на то, что решения менеджеров не считают иррациональными, они часто основаны на процессах, которые не принимают рациональные элементы в расчет, т.е. они делают выбор правильно, но на основе знаний, которые они не осознают (Scribner, 1985, 1986). Этот феномен известен как *неосознанная компетентность*. Еще его определяют как «состояние погружения», которое происходит автоматически (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988). В результате этого процесса, мы получаем представление о правильной деятельности, которая основана на интуиции, когда важно «идти вслед за потоком». Если присутствуют параллельные формы обработки информации (будут ли они осознаны или нет), то тогда возможно существование явных и скрытых аспектов памяти и обучения. По мнению Ребера (1993), скрытая память проявляется в тех ситуациях, когда человек помнит свой предыдущий опыт без осознания, что такой опыт у него был. Несмотря на то, что понятие скрытой памяти остается несколько противоречивым, имеются доказательства, позволяющие утверждать, что отдельные области мозга специально приспособлены для разных форм памяти. Отсюда следует вывод, что существуют альтернативные системы знаний, со своим собственным способом представления, обучения, хранения, понимания, воспроизведения и обработки³³.

Извлечение скрытых знаний: процесс создания организационных знаний

В какой степени можно применять скрытые и неосознанные формы индивидуальной памяти, обучения и знаний к коллективному и организационному контексту, и что стоит за повышением компетенции в организационном обучении? Лубит (Lubit, 2001) отмечает, что конкуренты в таких разнообразных отраслях, как производство часов, автомобилей, фотоаппаратов, промышленных роботов, компьютерных чипов, финансовых и консультационных услуг встречались с таким сегментом рынка, в котором первоначально преобладала компания со специальными знаниями. Однако в каждом случае такая организация быстро теряла свое лидерство, как только другие компании приобретали конкурентные знания.

³³ Lewicki, 1986; Lewicki, 1987, 1988; Spender, 1998.

ГЛАВА 2

Знания имеют весьма недолговечную ценность. Поэтому «стержневая компетентность может обернуться стержневой ригидностью, которая препятствует работе, если изменения в отрасли или успехи конкурентов не сдерживает способность быстро создавать и распространять новые знания» (Lubit, 2001: 165)

По мнению Нонака (Nonaka, 1991), любая организация, которая хочет конкурировать на основе знаний, должна научиться их производить. Он использовал японские техники формирования знаний, чтобы определить необходимую компетентность (см. Пример 2.4). Формирование знаний должно находиться в центре стратегии человеческих ресурсов, потому что «новые знания всегда начинаются со знаний индивидуальных» (Nonaka, 1991:97). Нонака критиковал мнение Саймона (см. Главу 1) о том, что организации действуют как *машины по обработке информации*, для которых единственно полезны *строгие знания*, поддающиеся количественной обработке данные, закодированные процедуры и универсальные принципы. Скрытые знания составляют сильно связанные технические навыки, которые часто называют «ноу-хау». Они также имеют важную когнитивную составляющую и включают ментальные модели, убеждения и представления сотрудников. Проанализировав инновационные процессы в таких фирмах, как Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp и Kao, Нонака утверждал, что там существовал уникальный подход к управлению и созданию новых знаний. По его убеждению, он состоял в том, чтобы «не терять и фиксировать скрытые и часто очень субъективные мнения, индивидуальную интуицию и догадки и делать эти мнения доступными для проверки и применения в компании» (1991: 97).

Понимание скрытых знаний требует определенных «способов поведения» и процессов «самообновления» внутри организации, потому что эти знания должны быть включены и встроены в технологии и продукты. Именно это, в конечном итоге, обеспечивает фирму конкурентным преимуществом, а не интеллектуальная собственность менеджеров, которые разрабатывают продукты. Образный язык и символизм – это один из наиболее мощных способов перевода скрытых знаний в определенные. Загадочные лозунги, аналогии и метафоры могут создавать образы и символы в памяти сотрудников, что приводит к более целостному подходу к созданию знаний.

Пример 2.4. Четыре модели создания знаний

Различия между скрытыми и определенными знаниями иллюстрируют четыре основных подхода к созданию новых знаний в любой организации:

- *От скрытого к скрытому*: один человек передает свои скрытые знания непосредственно другому, который обучается путем наблюдения, имитации и практики. Этот процесс требует организационной компетентности в *социализации* (обучение скрытым знаниям).
- *От определенного к определенному*: дискретные порции определенных знаний комбинируются в новое целое – синтезированную информацию. Этот процесс требует организационной компетентности в *комбинации* (стандартизация знаний).
- *От скрытого к определенному*: наиболее продуктивная форма создания знаний. Этот процесс требует организационной компетентности в *точности формулировки* (перевод подразумеваемых знаний в коммуникабельную форму).
- *От определенного к скрытому*: совместные новые знания запоминаются и используются для того, чтобы раздвинуть, расширить и переоформить собственные скрытые знания. Этот процесс требует организационной компетентности в *усвоении* (интуитивное понимание и расширение своей собственной основы для скрытых знаний).

Согласно позиции Нонака, все четыре процесса и связанные компетентности должны быть в организации, создающей знания. Эти процессы служат способами преобразования знаний, они «кристаллизуют» и «распыляют» знания от отдельного человека по всей организации.

Источник: Nonaka (1991), Nonaka и др. (1996).

Применение метафор – ключевой момент в этом процессе:

Метафора – это особый метод восприятия. Это способ, благодаря которому люди понимают что-либо интуитивно в различных контекстах и с разным опытом, используя воображение и символы, без необходимости анализа и обобщения. Посредством метафор люди объединяют то, что они знают, по-новому, и начи-

ГЛАВА 2

нают выражать то, что они знают, но пока еще не могут сказать. Как таковая, метафора высоко эффективна на ранних стадиях создания знаний, поскольку стимулирует прямое включение в творческий процесс.

(Nonaka, 1991: 100)

Нонака идентифицирует три индивидуальные функции, критические для организационного обучения. С помощью установления связи между двумя областями опыта через *метафоры* формируется содержательный образ или символ, определяются точки противоречия или напряжение. Многообразие значений и противоречивая логика могут подтолкнуть творческий процесс. Следующим шагом является *аналогия*. Если метафорой управляет интуиция, то аналогия является более структурированным процессом устранения противоречий и выявления различий – своего рода промежуточным шагом между чистым воображением и логическим мышлением. Последний шаг – это создание необходимой *модели*, которая куда более понятна, чем метафора. Противоречия разрешаются и превращаются в концепции. Это становится возможным благодаря применению последовательной и систематичной логики. Организации только тогда смогут управлять этими индивидуальными функциями, когда осознают их значимость для процесса создания знаний. Более важна их потребность создавать:

- организационный дизайн, основанный на принципах многообразия и пересечения бизнес-процессов. Это требует от компании сознательного *пересечения* информации, бизнес-активности и надежности менеджеров. Дублирование и пустое пространство стимулируют активный диалог, коммуникацию, перенос скрытых знаний и, как следствие, «общий когнитивный фундамент»;
- внутреннюю конкуренцию, которая организует командные структуры. Конкурирующие группы должны иметь право вырабатывать различные подходы к одному и тому же проекту и оспаривать их достоинства и недостатки;
- стратегическую ротацию в разных функциональных областях и бизнес-процессах, что делает организационные знания более «подвижными»;
- свободное получение организационной информации, снижая «информационную дифференциацию» в доступе и понимании ее смысла;

- системы управления знаниями, которые основаны на единых, объединенных базах данных.

Организация нуждается в том, чтобы тщательно управлять *встраиванием* сотрудников в различные организационные роли с той информацией, которая потребуются им, чтобы создавать знания. Это можно сделать с помощью проекта соответствующей системы менеджмента человеческих ресурсов. Данный рецепт, хотя он и инструктивный, высоко затратный и основан на усредненной компетенции служащего, состоит в следующем.

Как правило, те, кто действует «на передовой», погружены в повседневные детали, компетентны в реалиях бизнеса, но «затоплены» весьма специфической информацией. Сигналы с рынка неопределенны и двусмысленны, а увидеть более широкий контекст очень сложно. Таким образом, в этой роли они должны постоянно испытывать необходимость пересмотреть то, что они принимают как само собой разумеющееся, а также иметь время на рефлекссию во время периодов кризиса или упадка. Новое знание рождается из хаоса. Роль менеджеров – преобразовывать этот хаос и целенаправленно создавать знания. Сущность этой роли состоит в том, чтобы обеспечивать концептуальные модели и озвучивать будущее организации, задавая вопросы и формулируя метафоры, символы и концепции.

Например, топ-менеджеры обязаны устанавливать стандарты, которые применяют, чтобы определить ценность знаний. Эти стандарты скорее качественные, а не основанные на строгих экономических и стратегических критериях. Лидерам команд и/или менеджерам среднего звена необходимо действовать подобно «перекрестку» между вертикальными и горизонтальными потоками информации, являясь связующим звеном между тем, «что есть», и тем, «что должно быть». Они, на самом деле, «инженеры знаний». Их способность синтезировать скрытые знания на «передовой» и высших менеджеров, а также внедрять их в новые технологии и продукты – это полный тест для организационного обучения.

Однако не все индивидуальные знания автоматически прибавляются к организационным (Bood, 1998). Прежде чем их станут считать «хорошими» (Duncan & Weiss 1979), или они «зацементируются» в фундамент организационных знаний, ими следует обменяться. Они должны быть приняты другими членами организации, как когнитивно, так и социально³⁴. Поэтому сейчас мы переходим

³⁴ Описание систем, основанных на знаниях см. Глава 3.

к очень важному на сегодняшний день понятию в области организационного обучения и компетентной организации – «сообщества совместной практики».

Сообщества совместной практики и коллективное обучение

Совсем недавно ученые обратили внимание на несистематические и нецеленаправленные способы обучения организаций³⁵. Их идеи были обобщены и стали известны как *подход социального конструктивизма* (Huysman, 1996). Мы уже ссылались на него в этой главе и обсуждали, в общих терминах, в Главе 1. Центральная идея этого подхода состоит в существовании некой группы – сообщества совместной практики, которое способствует созданию новых идей и пониманию ежедневной работы. Внутри одной организации может быть несколько таких сообществ. Обучение же осуществляется в повседневной деятельности и считается более успешным, так как происходит спонтанно – специально не запланировано (Huysman, 1999). Такая позиция предполагает, что организационное обучение – это скорее эволюционный, чем систематический и запланированный процесс. Обучение рассматривают как неотъемлемую часть социальной жизни через участие в различных группах и практиках, с помощью которых общество старается улучшать навыки (Elkjaer, 1999). Это гораздо больше, чем просто эффективная обработка информации и сообщение «правильных» установок и культуры. Трудовая практика развивается в процессе *обработки* социального содержания, т.е. она приобретает смысл через обсуждение историй и ситуаций (Orr, 1990). Поэтому обучение требует эффективного процесса общения, который позволяет сравнивать, оспаривать и обсуждать стратегию. Для моделирования такого познания могут быть использованы разнообразные техники составления когнитивных карт (подробно см. в Главе 7).

Приняв за основу суждение Нонака о силе метафор, о чем шла речь выше, сосредоточимся на необходимости *серии успешных диалогов*, которые стали центральной темой большинства представлений об организационном обучении (см. Пример 2.5). Слово «диалог» имеет два греческих корня, *dia* и *logos*, что в переводе означает «проникновение в смысл».

³⁵ Brown и Duguid, 1991; Huber, 1991; Lave и Wenger, 1991.

Пример 2.5: Роль общества или коллективного диалога

Диалог воспринимают по-разному: как «организационное исследование» (Duncan and Weiss, 1979), «слухи и конфликт» (Schon, 1983) и «стратегическую беседу» (Van der Heijden and Eden, 1998).

Идея коллективного или общественного диалога тесно связана с исследователями Центра Организационного Обучения Массачусетского Технологического Института. Она основана на предположении, что появление знаний часто происходит благодаря применению метафор (Nonaka, 1994), когда мы понимаем и воспринимаем одно понятие в терминах другого (Lakeoff and Johnson, 1980). Последовательные циклы диалога приводят к обмену и проверке индивидуальных знаний, а затем к созданию новых знаний (Bood, 1998). Основная идея коллективного обучения состоит в общественном диалоге, в котором участники «говорят правду о [своем] опыте, слушают со всей [своей] душой, замедляют события, насколько это возможно, и прислушиваются к [своему] внутреннему голосу» (Dixon, 1999: 49). Обмен метафорами особенно полезен при передаче скрытых знаний и личных представлений.

Однако коллективный диалог отличается от коллективного обсуждения (Senge и др., 1994). Цель обсуждения или дебатов (лингвистическая основа означает «разбить») – заверить, внушить или убедить, так как прийти к соглашению пытаются две (или несколько) сторон. Но обе стороны поддерживают свои собственные убеждения и пресекают более глубокое изучение проблемы (Isaacs, 1993), а значит, отстаивают свои собственные предположения и пытаются доказать достоинства своих идей.

С другой стороны, в диалоге речь идет об улучшении качества коммуникации. Люди действуют в соответствии с предположениями, которые они разделяют. Однако эти предположения бывают нестабильными, фрагментарными и бессвязными. И для того чтобы диалог был эффективным, действующие субъекты сначала должны научиться воспринимать эти различные подходы, искать, вникать в них и способствовать их преобразованию. Новое понимание рождается в процессе создания разделенных значений и целостного понимания. А это, в свою очередь, требует прояснения первоначальных предположений сторон (Senge, 1990a; Isaacs,

1993). В противовес *обсуждению*, которое сохраняет статус кво *сторон*, диалог является совместной деятельностью, в процессе которой обучаются и изменяются *коллективы* (Preskill and Torres, 1999). Эффективный диалог не обязательно приводит к соглашению или консенсусу в группе, но решающую роль здесь играет способ управления противодействием и напряжением.

Важно отметить, что различные авторы трактовали термин «сообщество совместной практики» совершенно по-разному. Некоторые использовали этот термин, подразумевая объединения практиков, т.е. различные группы учащихся и служащих, связанные с определенной профессией, функцией или областью знаний. Другие определяли такие объединения скорее как неформальные, быстро меняющиеся совокупности людей, связанные вместе серией взаимодействий вокруг определенной рабочей практики, бизнес-процесса или решения проблемы (Elkjaer, 1999). Лейв и Венгер (1991) установили границы, которые окружают такое сообщество совместной практики, применив для этого концепт *область легитимного участия* (ОЛУ). Другой подход предполагал, что обучение может происходить только в практике или включении в обучающую деятельность (даже если нет никаких видимых результатов обучения). Еще одна теория, которая вполне уместна в этом обсуждении, – это *теория деятельности* (см. Пример 2.6). Из нее следует, что наиболее эффективное сообщество совместной практики то, которое вовлекают в процесс познания больше людей и из различных социальных групп. Поскольку основной акцент в этой теории приходится не на индивидуальное обучение и познание, то вполне закономерно, что она была разработана при поддержке социологов и специалистов в теории образования. Однако подобный интерес можно встретить и в психологической литературе, в частности, в работах по *распределенному познанию* (Salomon, 1993)³⁶. И здесь важно отметить, что существует явная связь между психологией менеджеров и социологическим контекстом, в котором происходит организационное обучение: «Жизненная сила того, как познает общество, зависит от силы взаимодействий, которые имеют место между индивидуальными когнитивными процессами и инфраструктурой *познавания*, которую они используют» (Blackler и др., 1999а: 208).

³⁶ Мы рассматриваем их в Главе 3.

Пример 2.6: Теория деятельности и коллективное познание

Чтобы анализировать развитие и обучение коллектива или сообщества, Ингетром разработана *теория деятельности*^{*}, которая предполагает, что знания не стоит рассматривать как товар, который уже имеют или приобретают люди и организации. Термин «познавание», а не «знания» применяется потому, что знания часто подразумевают *существование* вечного, бесспорного объема фактов. Тогда как познание предполагает пассивное *усвоение* таких знаний (Blackler и др., 1999а). Теория деятельности исследует то, «что делают люди, чтобы познать», а не их личные знания и умения.

Культура организации обеспечивает «инфраструктуру познания», т. е. концепции, инструменты и технологии, которые разделяют участники в процессе общей деятельности. Поэтому компетентность и квалификация имеют не только когнитивные и технологические, но и социальные аспекты. Согласно теории деятельности, при изучении организационного обучения важны следующие вопросы:

- Кто заставляет людей познать?
- При каких обстоятельствах люди могут обучаться, сотрудничая с другими, кто обучался в других сообществах познания?

^{*} Можно обратиться к его работам 1987, 1991, 1993 годов.

Спендер (1998) утверждает, что концепцию теории деятельности как таковой можно найти в работе психолога Выготского (1962), который в социальном контексте изучал развитие мышления и речи ребенка в процессе его взросления. Никакие инструкции не могут способствовать созданию высших функций, пока ребенок сам не будет активно участвовать в процессе развития. Сознательное обучение происходит в деятельности, и, следовательно, «работа предшествует компетентности» (Moll, 1990: 3). Взрослые должны управлять развивающей деятельностью в контролируемом пространстве – *зоне ближайшего развития* (ЗБР) – чтобы социализировать ребенка и способствовать возникновению высших функций. Не удивительно, что теоретики организаций усматривают аналогию между этим подходом и необходимостью коллективного обучения в организациях.

ГЛАВА 2

Что еще, кроме интересного обзора коллективного обучения, добавляет теория деятельности? Что она подразумевает под созданием обучающейся организации?

Сторонники этого подхода утверждают, что необходимо освободить организации от создания компетентных менеджеров. Вместо этого они нуждаются в создании и управлении такими подходами, которые руководят (ОЛУ) внутри бизнес-процесса или работы.

Организации нуждаются в том, чтобы вводить практики, которые позволяют обучаться, развивая свою собственную идентичность, профессию и навыки. Многие из этих идентичностей и профессий, конечно, являются над-организационными по своей природе. Здесь интересно проследить некоторую параллель с работами по *психологическому контракту* и приверженности организации, которые утверждают, что менеджеры более преданны и больше доверяют своим коллегам и своей профессии, чем своей организации (Sparrow, 1999). Для того чтобы добиться «вовлеченного участия» и партнерства в организационных проектах по обучению, по мнению Элкэйс (Elkjaer, 1999), организации должны:

- привлекать сотрудников и менеджеров среднего звена к решению вопроса о том, куда стремится идти организация;
- предоставить возможность группам и объединениям понять их собственную траекторию развития (Откуда мы, где мы, куда мы хотим идти дальше и как мы собираемся это сделать?).

Приверженцы социального конструктивизма считают, что организационное обучение происходит достаточно медленно, минуя следующие стадии: пробы, сами действия и размышления об их последствиях. Идеи об общности практики тесно связаны с идеями о коллективном обучении и находятся под их влиянием. Диксон (Dixon, 1994, 1999) приводит шесть принципов коллективного обучения, которые представляют *интервенцию с помощью прагматического проекта* (цель этой интервенции – создать в группе наиболее эффективный диалог):

- *Команды и организации как единица обучения.* Обучение – это не просто сумма индивидуальных компетенций или когний. Компетентность и знания – это продукт системы коллективного взаимодействия, и, таким образом, она может быть реализована только на уровне *коллективных единиц*. Для того чтобы создать

такую компетентность и знания, необходимо, чтобы в процессе принимала участие вся команда.

- *Организационные предположения.* Это ограничения и пределы эффективности. Однако группы часто не осознают свои собственные предположения (Argyris & Schon, 1978). Чтобы обнаружить такие предположения, можно использовать парную рефлексия в команде и исследования способов понимания ценностей и значений.
- *Совместное исследование.* Все части организации должны находиться в обучающей роли, а не в заранее известных отношениях эксперт/студент (Freire, 1994).
- *Коллективный интеллект.* Индивидуальное познание может проходить в коллективе и иметь ясную цель. Когда группы думают вместе, они могут создавать мощные решения, которые отдельные участники процесса вряд ли смогли бы найти сами (Weisbord, 1992). Совместное обсуждение планов может помочь в создании коллективного интеллекта.
- *Обучение – это длительный процесс.* Системы меняются на протяжении месяцев и даже лет, то же происходит и с обучением. Планирование, выполнение, рефлексия и перепланирование – это все необходимые действия для обучения (Revans, 1982). Следовательно, наиболее ценными являются те проекты, которые длятся более одного года.
- *Сотрудничество и альянсы.* Организациям необходимо признать, что они могут учиться друг у друга. Этому могут способствовать совместные предприятия, бенчмаркетинг, учебные визиты и совместный тренинг поставщиков и заказчиков. В качестве подкрепления можно также использовать публичное обсуждение.

Пример 2.7 иллюстрирует, как эти принципы были воплощены в деятельности автомобильной компании Ford Motor Company.

Проблема коллективного забывания

Интервенция с помощью прагматического проекта к организационному обучению представлена в работе Диксона (1999), а затем дополнена исследованиями процесса обучения в стратегических командах. Речь идет не об исследованиях команд топ-менеджеров, которые будут рассмотрены в Главе 5, а об исследованиях боль-

**Пример 2.7: Знание, цена которому - \$1.25 миллиардов:
общий взгляд на обучение в компании Ford**

В 1995 году вице-президент производства компании Ford посетил свои европейские заводы и понял, что там применялись идеи, которые можно было бы внедрить на его заводах в Соединенных Штатах, и наоборот. Он предложил специальный процесс, разработанный для того, чтобы лучшую практику можно было сделать достоянием всех. Примерно в это время реинженеринговая группа адаптировала Программу Тренировки компании General Electric, известную как процесс лидерства (ПЛ). Ключевые элементы этой программы были внедрены в их собственный процесс, названный УСКОРЕНИЕ* (быстрые действия для создания процессов усиления). Он был представлен в ряде практических семинаров и предназначен для ликвидации фоновой неэффективности.

В 1996 году лидеры этих двух процессов встретились и обменялись лучшими элементами каждого процесса. При повторном визите между производственными менеджерами было выделено 31 усовершенствование. Их образно называли: «я и не знал, что вы можете сделать это таким способом». Была создана копия лучшей практики Ford. Через четыре с половиной года это привело к тому, что 2800 проверенных идей и производственных операций стали общими. Это принесло \$850 миллионов прибыли, и еще \$400 миллионов должно было принести в дальнейшем. Часть процесса были запатентована – и Royal Dutch Shell и Nabisco приобрели лицензию. Процесс рос, как снежный ком. Начался со слабой технической инструкции, основанной на фотографиях 6×4 дюйма и кратких описаниях каждого усовершенствования в терминах, сколько это стоит, как это сделать и кого к этому привлечь. Однако процесс постоянно совершенствовался, и когда физический объем знаний стал слишком большим, их поместили в Интернет и локальную сеть, а также ввели правила для управления этой системой. Были введены различные роли и определена мера ответственности при управлении системой. Ни одна практика не могла быть включена в систему до тех пор, пока она не прошла испытания, и каждое усовершенствование не было описано на языке рабочей группы.

* Оригинальное название процесса «УСКОРЕНИЕ» – «RAPID» является аббревиатурой выражения «rapid actions for process improvement deployment» (быстрые действия для улучшения процессов развития). (Прим. перев.).

Форд (Ford) считал, что рабочие группы содействуют сооб- ществу совместной практики. Они существуют внутри нескольких производственных объединений, таких, как центральное проек- тирование, основная сборка, окончательная сборка, покраска, материалы и логистика. У каждой группы есть свой админист- ратор (обычно один из топ-менеджеров), который тратит полдня в неделю, выполняя обязанности и действуя как центральный пункт. Администраторы ищут новые практики или действуют в качестве «контактных пунктов» для изобретателей, которые, в свою очередь, готовят рисунки, используя шаблон веб-страницы, и отсылают их по электронной почте администратору. Он срав- нивает их с рисунками от других заводов и, если они проходят эту проверку, немедленно рассылает их по электронной почте в каждый центральный пункт. Тем или иным способом каждый цен- тральный пункт должен составить отчет по решениям, которые приняты по каждому нововведению: утвердить, адаптировать или отклонить (к какому времени, с какими доработками и по какой причине). Для каждого завода имеются свои учетные карточки, в которых отражается вклад этого предприятия в общий резервуар знаний и информация о том, сколь успешно они применяются.

Источник: Stewart (2000).

шинства функциональных команд, которые привлечены к страте- гически важным задачам. Коллективное обучение внутри таких проектных команд изучали многие исследователи.

Возвращаясь к обещанию о предложении более совершенной корпоративной памяти, мы хотели бы подчеркнуть, что процесс разделения знаний не имеет защиты от «дурака»³⁷. К примеру, ком- пании Ford и Firestone не так давно на собственном опыте испытали катастрофическую ошибку по причине разделения знаний, которая завершилась несоответствием шин в автомобиле Ford Explorer. Жизненно важная информация была разослана в различные отделы каждой компании. И если Ford так хорошо справлялся с задачей разделения знаний, то почему никто не знал об этой скрытой про- блеме? Существуют два возможных объяснения:

- Знания становятся совместными (разделенными), так как люди в группе уже имеют точки соприкосновения. Поэтому они общаются

³⁷ Сложности коллективного познания и менеджмент знаний мы рассмотрим в следующей главе.

более интенсивно, чем незнакомые. Вероятно, социальная сеть в Ford и Firestone была недостаточно разнообразна, чтобы поддерживать коммуникацию на межорганизационном уровне. Это заранее привело бы к обнаружению проблем.

- Чем больше дисперсия знаний, тем более мощными должны быть силы, которые потребуются для эффективного объединения. Для того чтобы собрать основные факты воедино, необходим *сильный магнит*, такой, как бизнес-модель. Если такого магнита нет, то необходимый диалог так и не состоится.

Внимание исследователей было сосредоточено на напряжениях и дилеммах, с которыми сталкиваются стратегические команды. В этих работах ученые старались обнаружить культурные и организационные критерии, которые используют проектные команды (или более точно, сообщества совместной практики, которые распространяются за границы этих команд), и, кроме того, выяснить, могут ли эти команды избежать подводных камней *коллективного забывания*.

Например, Блеклер и др. (Blackler, 1999a, 1999b) изучали команды технического проектирования в высокотехнологичных оборонных компаниях. Исследуя организации, они применили подход теории деятельности (см. Пример 2.6). Коллективное забывание является противоположностью коллективному обучению. Оно происходит тогда, когда общие для обучения критерии распадаются или неправильно используются (Engestrom, 1991). По мнению Блеклера (1999a: 210): «[Коллективное] забывание происходит тогда, когда отношения прекращаются, или же они фрагментарны из-за молчания и изоляции или разъединения и дезориентации».

Системы активности, такие, как новые технологии, процедуры и социальные группировки, меняющиеся с течением времени, – это реакция на новые обстоятельства. Во время быстрых изменений, сообщества теряют контакт со своим интеллектуальным и практическим наследием, отрываются от видения своего будущего и спорят о том, как им следует на это реагировать. Все это создает условия, кульминацией которых становится организационное забывание. Пример 2.8 отображает классический случай этого в высокой степени нефункционального процесса.

Один из лидеров нового проекта обобщил действительные причины случая, приведенного в Примере 2.8.

Пример 2.8. Кто первый тот и прав: рассказ о забывании и организационном помешательстве

Блеклер и др. (1999а) изучали проектные и производственные команды в высокотехнологичной фирме оборонного сектора. В это время в организации проходила кампания по сокращению затрат и ускорению доставки, которая была связана с четырех-фазным процессом компьютеризации производства. Это привело к улучшению координации, контролю процессов, повсеместной автоматизации и объединению систем, основанному на постоянных усовершенствованиях и обучении.

Производство стало более эффективным. Однако компания, по всей видимости, застопорилась на стадии усовершенствования. Новый рецепт для Продукта II подразумевал, что она извлечет уроки из проблем с Продуктом I. Была организована дельта-команда, которая должна была действовать как движущая сила обучения и нововведений, импортируя новые подходы в другие команды, делая обзор новых практик и поддерживая нововведения. Команда включала небольшое количество опытных и уважаемых инженеров-проектировщиков. Они обнаружили серию дорогостоящих ошибок, связанных с высоким уровнем переделок и изменениями основного проекта, и поместили человеческие ошибки под лозунгом «Кто первый, тот и прав». Командное обучение должно было быть преобразовано в организационное через процедурные и технологические изменения (измеряемые в средних затратах на каждое изменение). Анализируя свою предыдущую работу, инженеры и менеджеры оценили ее успех по-разному, но, несмотря на свое усердие, команды не получили ожидаемых результатов и не старались оправдать все это обстоятельством «Как будто бы в первый раз».

Расследование реальных событий выявило тот факт, что сохранилось небольшое количество формальных документов – всего лишь несколько копий разнообразных презентаций и противоречивые воспоминания о различных результатах работы команды. Оказывается, политика «чистого стола» поощряла сотрудников уничтожать печатные документы. Эта причина существенно сократила количество материалов, которые хранились в компьютере и/или сейфе. Более того, только «владельцы сейфов» или их предшественники имели доступ к этим материалам или знали, что в них было. Поэтому в течение нескольких лет основного

стратегического развития обучение в компании состояло в предотвращении переделок проекта, отдельно от жизненно важных технических уроков, которые просто были потеряны.

Источник: Blackler и др., 1999а.

Память других – это единственно возможная система навигации для этих данных, и она не совсем управляема. В настоящий момент люди чувствуют, что легче и дешевле заново изобрести колесо, чем попробовать выяснить, как это сделали другие. Слово из уст и перерыв на кофе – это единственные формы распространения знаний, а [сейчас] время так поджимает, что ... даже обучение во время перерывов на кофе находится под угрозой.

(Blackler и др., 1999а: 203)

Объясняя процесс организационного забывания, Блсклер (1999а) отметил, что на практике инженеры обычно оспаривают философию «Кто первый тот и прав». Они рассматривают свою работу как серию проб и ошибок. По их мнению, именно эта интерактивная процедура представляет собой необходимое условие, чтобы проект был построен, проверен и многократно модифицирован. Для того чтобы спланировать препятствия, переосмысление, новые идеи и ошибки, необходимо спростировать эксперимент, риск и технологические нововведения – самые конкурентоспособные силы компании.

Итак, каким же образом можно создать организационную компетентность в процессе коллективного обучения (в противоположность коллективному забыванию)? Подробно мы обратимся к этому в дальнейшем, а вопросы этой главы касаются более непосредственной и практической деятельности. Общая практика преодолевает условные границы организации и неофициально объединяет вместе практиков и функциональных экспертов. Из нашего анализа теории и практики ясно следует, что необходимо создать коллективную инфраструктуру для познания, опираясь на диалог, *переформирование* и *переориентацию*. Это можно сделать, предпринимая следующие шаги:

- Трагтовать напряжения и парадоксы, которые ощущает сообщество, как основную возможность обучаться, и инициировать диалог между сообществом и стратегическими менеджерами, для того чтобы исследовать альтернативы на стадии создания проекта.

- Вместо ускорения обучения команды, необходимо его расширять. Внутри организации следует создать мультидисциплинарные команды, участники которых обладают хорошими коммуникативными навыками, и озадачить их созданием диалога об основной проблеме в бизнес-модели или философии.
- Добыть и записать знания с помощью интервью после выполнения задания. В эту работу включить менеджеров, которые уволились, ушли на пенсию и даже тех, кто одновременно курсирует между разными важными проектами.

Ловушки компетентности и стремление упрощать

Завершая эту главу, мы обсудим, как представлено в литературе по стратегическому менеджменту организационное обучение, адаптация и применение ресурсов знаний. В этом направлении исследований существует мнение, что при отсутствии успешных попыток запустить организационное обучение организация возвращается к негибкой, ограниченной и простой базе знаний. Рассмотрим две концепции, которые широко обсуждались – это понятия *ловушек компетентности* (Levitt & March, 1988) и *стремления упрощать* (Miller, 1993). Организации имеют естественное стремление использовать свою базу знаний как можно дольше. Но через время, при изменении условий среды и потребности в разнообразии реакций, их возможность адаптироваться оказывается под угрозой. Именно такое положение вещей и есть ловушка компетентности. Организации также склонны придерживаться одной единственной цели, стратегической деятельности или образа мира – этот феномен известен как *стремление к упрощению*.

Для того чтобы избежать ловушки компетентности, организациям необходимо балансировать между двумя стратегиями (March, 1991; Levinthal & March, 1993):

- проводить исследование для поиска новых знаний. Это затратный процесс;
- проводить исследование, чтобы улучшить использование существующей базы организационных знаний. Это помогает усовершенствовать обыденность организации и преобразовать первоначальные инвестиции в исследование.

ГЛАВА 2

Однако общая тенденция для организаций – это опора на применение знаний и правил, которые могут быть основой организационного успеха, и отказ от тех из них, которые менее успешны в текущей обстановке (Cyert & March, 1963). Мнение о том, *что работает и почему становится надежно*, утверждается в умах менеджеров с каждым последующим применением базы знаний (Nelson & Winter, 1982; Levitt & March, 1988). Знания, которые в определенных условиях считают менее успешными, постепенно стираются в организационной памяти. Это приводит к ограничениям в стратегиях поиска информации и создании правил (Миллер (Miller) называет это «инфосистемой»), а создание новых знаний и правил, в данном случае, менее вероятно (Huber, 1991).

Отсюда следуют две непосредственные проблемы: преобладание сильной, но более однородной культуры (Harris, 1994; Miller, 1994); и потеря вторичных навыков, потому что те, кто их практикует, не смогут обрести власть и уважение (Milliken & Lant, 1991). По мере того как инфосистемы и правила начинают отражать более узкий набор умений и интересов, ресурсы в большей степени концентрируются на одной основной тактике или деятельности. Шаг за шагом, следование разработанной стратегии сокращает разнообразие в базе знаний и приводит к косности через стремление к упрощению: «Вскоре в системе не останется шума: никаких придворных шутов, никаких завязанных спорщиков, никаких борцов с предрассудками, никаких противодействующих моделей мира. Эта прогрессирующая конформность уменьшает гибкость, порождает близорукость и блокирует обучение и адаптацию» (Miller, 1993: 134).

Также важно подчеркнуть, что распространенные теории содержат целый ряд рекомендаций, как разрушить ловушки компетентности в организации:

- *Теоретики радикальных изменений*, например, Тушман и Романелли (Tushman & Romanelli, 1985), убеждены, что длительные периоды инерции прерываются короткими периодами очень больших и обычно болезненных изменений. Эти короткие периоды синхронизируют правила и базу организационных знаний с внешней средой (Vermeulen & Barkema, 2001).
- *Теоретики организационного обновления*, например, Браун и Айзенхард (Brown & Eisenhardt, 1997), считают, что через определенные промежутки времени организации могут применять к своим

системам «ограниченный шок», который обновит и освежит базу их технологических знаний. Таким шоком может стать контроль стратегии нового продукта или выход на совершенно новый рынок или объединение компаний³⁸.

Возвращаясь к проблемам, возникающим для стратегических лидеров, Петтигрю и Фентон (Pettigrew & Fenton, 2000) предупреждали, что биполярные концепции, такие, как исследование и внедрение, часто выглядят как дихотомии, парадоксы, противоречия и дуализм. Так, когда Марч (1999) обсуждал двойственность или биполярную концепцию исследования и внедрения, он утверждал, что фирмам очень сложно, если это вообще возможно, определить оптимальную смесь из этих двух элементов. Возможно, лучше будет рассматривать их как противоборствующие силы, которые необходимо сбалансировать (Evans & Doz, 1992). Создание такого баланса можно считать определенной формой искусства, которая заключается в поиске общих черт между очевидными противоположностями: «Инновационная форма организации – это создание новых уровней неопределенности и сложности для управления» (Pettigrew & Fenton, 2000: 297). Стратегический выбор масштаба, скорости и последовательности изменений и суждений о том, как сбалансировать эти сходные черты, приходится на долю лидеров и руководящих команд. Такой выбор требует более целостной формы мышления и управленческой деятельности, именно поэтому в Главе 6 мы уделим так много внимания умениям, которые необходимы менеджерам, чтобы действовать.

Однако вначале обратимся к менеджменту знаний и разработке более сбалансированного подхода к исследованию и внедрению, а к вопросу о ловушках компетентности и стремлении упрощать возвратимся в Главе 4, а затем еще раз в Главе 5.

Выводы

Взаимосвязанные понятия обучающейся организации и организационного обучения притягивают как пылких сторонников, так и противников. Их применяли, чтобы вдохновить многие проекты организационных изменений и помочь менеджерам подняться на поверхность, встать лицом к лицу и оценить (не)адекватность своей текущей практики (Salaman, 2001). Но чем больше мы осознаем,

³⁸ Miller и Chen, 1996; Barkema и Vermeulen, 1998; Ingram и Baum, 1997.

что такое обучающаяся организация, тем больше отдаляется мечта, которую она обещает. Как следствие, совсем недавно был выработан более критичный подход к этой проблеме. Основой для него послужило признание разрыва между современным дизайном организаций и явным стремлением создать более эффективное обучение.

Например, Спендер (Spender, 2000: 444) утверждает, что большинство дискуссий об обучении и обучающейся организации – это не что иное, как «беспочвенные мечтания». А Вейк и Вэсли (Weick & Westly, 1996) доказывают, что само понятие «организационное обучение – это оксюморон»³⁹. Существует конфликт между обучением, которое предназначено для того, чтобы дезорганизовать и увеличить разнообразие, и организацией, которое, напротив, – предают забвению и сокращает это разнообразие.

Структура организации определяет границы и уровни, которые, в свою очередь, подразумевают дифференцированную специализацию и цель, власть и награду. Эти политические и структурные подразделения становятся информационными. Они оказывают влияние на информацию, искажают ее характер и поток. Политическое влияние на информационные границы противоречит, по меньшей мере, трем аспектам обучающейся организации, а именно: *свободному обмену внутри или между различными группами с общей практикой; созданию сети знаний и опыта; и открытому диалогу* (Salaman, 2000). По этой причине, обучение является антитезой организации.

А Снел (Snell, 2001) критиковал понятие обучающейся организации с позиции этики, утверждая, что в большинстве организаций отсутствуют необходимые моральные основания, которые требуют прорастания и устойчивости качеств обучающейся организации. Более того, обучающиеся организации должны учесть разнообразие социально сконструированной реальности и дискурса. Ведь не существует единственной и всеобъемлющей истины. Такая неоднозначность плохо подходит к установке менеджеров на поиск наилучшей практики и бенчмаркетинг.

Принимая во внимание эту критику, мы должны вернуться к нашему определению стратегической компетентности (Глава 1). Мы считаем, что стратегически компетентной организацией *является та, которая специально занимается процессом организационного обучения.*

³⁹ Оксюморон – умная ненужность (*прим. ред.*).

Признавая, что ряд ограничений, как практических, так и этических, часто препятствуют достижению такой компетентности, это, тем не менее, достаточно перспективная проблема для исследований. Наш диалог напомнил исследователям и практикам о необходимости управлять, по меньшей мере, четырьмя типами знаний и создавать эти знания в организации. В этой главе мы провели грань между определенным – скрытым и индивидуальным – и коллективным знанием и обучением. В следующей главе, опираясь на последнее различие, покажем, что оно чрезмерно упрощает природу познания в организации. Существует и практическая потребность продолжить исследования организационного обучения. Мы неоднократно подчеркивали возросшее значение так называемой *экономики, управляемой знаниями*, и иллюстрировали способы, которыми организации стараются создать такой дизайн, чтобы передавать информацию сквозь внутренний и внешний рынок. Именно это приводит к потребности разобраться во всех сложностях и тонкостях организационного обучения. Ведь с теорией, или без нее, такие изменения в дизайне организаций все равно будут происходить, а их последствия будут нуждаться в управлении. Чем больше мы сможем узнать о процессах организационного обучения, тем эффективнее будут наши рекомендации. Понятно, что изучение организационного обучения необходимо расширять и согласовывать с работами по обучающейся организации. Эти две сферы исследований могут взаимообогащать друг друга. Поэтому, на наш взгляд, их следует объединить, а не рассматривать как отдельные области для исследований.

3

РАСПРЕДЕЛЕННОЕ ПОЗНАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАМЯТЬ И МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

В Главе 2 мы отобрали характер организационного обучения и обсудили роль знаний как источника конкурентного преимущества. Компоненты знаний, уникальные отличия в компетентности фирмы, по мнению многих авторов, обеспечивают сверхнормативную прибыль и значительное конкурентное преимущество (например, Spender, 1996; Teece, 1998). Однако чем больше скрыта база знаний, тем выше многообразие причин, которые действительно создают конкурентное преимущество. Считается, что именно эта неоднозначность увеличивает время, которое потребуется конкурентам, чтобы воспроизвести организационные знания (Reed & DeFillippi, 1990). Хотя воспроизводство активов знаний организации дело совсем не простое, тем не менее, они все же могут быть вытеснены разработкой принципиально новых знаний (McEvily и др., 2000).

Тогда как концепция экономики, управляемой знаниями, не нова (Альфред Маршалл впервые привел ее в 1890-х годах в своей книге *Принципы Экономики*), концепция знаний получила действительное признание только в течение последних десятилетий. Это произошло, как считает Туруч (Turuch, 2001), по четырем причинам. Каждая из них подчеркивает риск, связанный с плохим менеджментом знаний:

- Большая часть фиксированных затрат, связанных с созданием продуктов и услуг, выпадает на долю их производства, а не на их распространение или распределение.
- По мере роста, знания имеют тенденцию разветвляться и распадаться на фрагменты. Быстрое и эффективное воссоздание знаний может представлять источник конкурентного преимущества.
- Трудно оценить значение инвестиций в знания, так как их результатом может быть разрушение ожиданий из-за производства непривычных знаний.
- Даже если активы знаний представляют значительную экономическую ценность, очень сложно предсказать, кто завладеет львиной долей этих инвестиций.

Исходя из подобных рассуждений, можно допустить, что активы знаний формируют фундамент для успеха в XXI веке (Offsey, 1997; Turuch, 2001). Так, была предпринята целая серия попыток построить концепцию фирмы в терминах знаний, включая *динамическую теорию* (Spender, 1996), понятие «*компании, создающей знания*» (Nonaka & Takeuchi, 1995) и связную концепцию *организационного знания-производящего процесс* (Nonaka, 1991, 1994), а также представление фирмы как *распределенной системы знаний* (Tsoukas, 1996). Кроме того, сформировались разнообразные теоретические модели, в которых фирму изображают как *институт*, который спроектирован специально для защиты знаний от посягательств конкурентов (Liebeskind, 1996). Однако не стоит забывать, что, несмотря на лучшие попытки маститых университетских ученых целого ряда дисциплин, пока еще не существует общепринятой теории фирмы, основанной на знаниях и теории менеджмента для этих активов знаний.

Необходимость проведения границы между этими двумя теоретическими подходами, становится очевидной, когда мы рассматриваем потенциальный вклад, который могут внести психологи в эту стремительно развивающуюся область исследований. Маловероятно, что они значительно повлияют на создание теории фирмы, основанной на знаниях. Однако они имеют неплохие стартовые позиции, чтобы внести значительный вклад в разработку менеджмента для активов знаний.

Кроме того, было бы полезно различать процесс создания знаний на индивидуальном и организационном уровне. Грант (Grant, 1996) отмечает, что некоторые авторы рассматривают создание организационных знаний в большей степени как *активность на индивидуальном уровне*, которую затем направляют на производство товаров и услуг⁴⁰. Фентон и Петтигрю (2000) отмечают, что сторонники этого мнения в основном изучают методы, которые стимулируют индивидуальную креативность и обучение, а также способы преобразования полученных знаний в полезные результаты, такие, как товары и услуги. Основное содержание этих работ включает разнообразные «интеграционные механизмы, которые могут объединять разнородные знания небольших групп и, таким образом, привести к общим организационным решениям» (Fenton & Pettigrew, 2000: 29).

Существуют два основных правила, которых стремятся придерживаться организации, если они пытаются создать устойчивое преимущество с помощью знаний:

- активно распространять в организации скрытые знания, которые другим почти невозможно скопировать (Nonaka & Takeuchi, 1995);
- создавать наилучшую способность управлять знаниями, которые стимулируют инновации (Lubit, 2001).

Другие теоретики применяют *институциональный* подход. Например, Либескинд (Liebeskind, 1996) рассматривает фирму как *институт, интегрирующий знания*, который специально разработан и управляется так, чтобы содействовать созданию, усвоению, защите и интеграции знаний. Этот подход рассматривает природу знаний более широко⁴¹. Институциональный подход, прежде всего, интересуется способ, с помощью которого управленческая структура фирмы (включая дизайн организации и все процессы, в него входящие) может сама по себе *институционализировать* знания. Исследователи предложили несколько видов дизайна, которые, по всей видимости, стимулируют динамику процесса создания, усвоения, защиты и интеграции знаний⁴².

⁴⁰ Например, Levitt, March, Huber, Spender и Nonaka.

⁴¹ Более подробно мы будем говорить об этом дальше, при обсуждении работы Collins и Sackmann.

⁴² Некоторые из наиболее известных примеров можно найти в работе о модульных формах организации Daft и Lewin, 1993, связывающих и координирующих самоорганизующиеся бизнес-процессы. Кроме того, можно обратиться к работе о фирме как системе рассредоточенных знаний Sanchez и Mahoney, 1996 и Tsoukas, 1996.

И снова можно говорить о том вкладе, который вносят психологи в развитие обоих представлений. В Главе 2 мы уже рассмотрели работы, которые помещают человека в центр процессов создания организационных знаний. Основная инвестиция психологов в институциональный подход предполагает:

- Проведение реальной ревизии теоретических работ в области организационного дизайна. Существует много грандиозных и изощренных планов, которые хороши только на бумаге. В действительности же они не срабатывают, так как не учитывают способности и компетентность людей. И тогда организация может столкнуться с проблемой информационной перегрузки, о которой речь пойдет дальше.
- Помощь в четком формулировании процессов, при содействии которых циркулируют знания *к* и *от* людей к более глубоким институциональным структурам. Для этого необходимо выяснить, что происходит в сети дистрибьюторов и коллективных условиях работы и как люди взаимодействуют с встроенными в знания артефактами, которые их окружают.

Это темы, которые мы будем исследовать в этой главе, основываясь на доступном на сегодняшний день материале по организационному обучению. И начнем мы с анализа сути *разделяемого* познания. Прежде всего, рассмотрим работы о *ментальных моделях команды*, чтобы проиллюстрировать способ эффективного применения разделяемого познания в компетентной организации.

Затем перейдем к более сложному и спорному вопросу *распределенного* познания. Безусловен тот факт, что познание можно распределить не только среди нескольких пользователей компьютерной сети, но оно также может быть распределено с помощью технологий и самих людей. Идея о том, что разные грани познания окружают менеджера и других людей в организации, так как они «встроены» в их физическое окружение, представлена работами когнитивных эргономистов и когнитивных антропологов. Коротко, этот вопрос состоит в том, чтобы обеспечить уместное распределение когнитивной нагрузки между человеком и окружающими технологиями. А более широко – это проблема границы между человеческим познанием и искусственным интеллектом, однако эта тема не входит в наше обсуждение.

И мы совершим следующий очевидный шаг от познания, встроенного в технологии, которые окружают менеджеров и сотрудни-

ГЛАВА 3

ков, — к анализу познания, которое входит в организацию саму по себе. Мы выясним, может ли сама организация выражать знания и иметь память *над* или *вне* индивидуального познания ее отдельных менеджеров.

Кроме того, мы рассмотрим возможные способы хранения знаний внутри организации, введя взаимосвязанные понятия структуры организационных знаний и организационной памяти, и обсудим работы, которые связывают культуру и различные типы организационных знаний. Как мы сможем убедиться, организационная культура может обеспечивать определенную форму организационной памяти. Мы очертим способы, в которых культура может *кодифицировать* такую память, и привлечем работы о высоко надежных организациях, чтобы проиллюстрировать применение культуры для создания разных форм осмысленной работы.

Мы также проанализируем процессы коммуникации и менеджмента знаний в обучающейся организации и свяжем их со структурой знаний, которые существуют внутри таких организаций, обсудим влияние новых форм организации работ и информационных и коммуникативных технологий. Рассмотрим роль информационных систем организационной памяти и уделим внимание менеджменту знаний в организации. Мы проанализируем некоторые из последних выводов, что организации становятся более зависимыми от эффективной работы внутренних информационных рынков, а также роль менеджеров в таких организациях.

Приведем аргументы в пользу того, что структура знаний, культура и информационная система организации могут обслуживать коллективную память и организационное обучение. Это будет полезно, чтобы детально изучить некоторые дисфункциональные аспекты организационного познания. Одна из острых проблем — это *информационная перегрузка*. Мы рассмотрим природу перегрузки и некоторые из ее причин и выделим способы дизайна ключевых информационных взаимодействий и связанный с этим риск, который непременно присутствует в организации, когда менеджеры принимают решения в ситуации информационной перегрузки. Наконец, мы обсудим современные организационные формы и необходимость исследовать те факторы, которые позволяют эффективно распределять знания во внутренней информационной сети современной организации.

Ментальные модели команд

Мы начинаем эту главу с обсуждения работ по ментальным моделям команд, преследуя три цели.

Во-первых, мы хотим исследовать, как проходит процесс совместного познания между участниками команды в различных условиях. В главе 5 важное место занимает работа, которая специально изучала команды топ-менеджеров, а здесь мы начинаем рассматривать команды, скорее, в общем плане.

Во-вторых, нам нужно провести базовое различие между явными и скрытыми, индивидуальными и коллективными знаниями, принимая во внимание сложность разделяемого познания, т.е. содержание, структуру и процессы преобразования.

В-третьих, идеи о командном познании подведут нас к концепции распределенного познания, которую мы обсудим в следующем разделе. Этот материал обеспечит логическую связь с нашим последующим обсуждением новых организационных форм и роли менеджеров в организации, которая работает на основе знаний.

Из стратегического менеджмента логично следуют три довода, которые объясняют, почему нам необходимо лучше понимать суть и значение коллективного познания (Gibson, 2001):

- эффективное сотрудничество в процессе применения информации является основным источником конкурентного преимущества;
- все больше и больше служащих привлекаются сейчас для работы в области знаний;
- для усовершенствования работы и воплощения бизнес-стратегий организации все чаще применяют коллективные процессы, которые включают дизайн организаций, основанный на командной работе.

В Главе 2 мы уже говорили, что команда – это основной элемент обучения в современных организациях (Nonaka & Takeuchi, 1995). По замечанию Гибсон, «чтобы управлять и создавать организационные знания, очень важно, прежде всего, иметь представление о процессах коллективного познания» (Gibson, 2001:122). Понятие о том, что разделяемое познание положительно влияет на работу команд и организаций, существует уже более 20 лет⁴³. И большинство наших представлений о ментальных моделях команд мы

⁴³ Об этом вы можете узнать из работ Cannon-Bowers и др., 1993; Klimoski и Mohammed, 1994; Cannon-Bowers и Salas, 1998.

позаимствовали у экспертов по человеческому фактору и военным наукам, для которых изучение командного познания просто необходимо. Однако в последнем специальном выпуске *Journal of Organizational Behavior* Кэннон-Бауерс и Салас (Cannon-Bowers & Salas, 2001) подметили, что некоторые важные вопросы все же остались нерешенными:

- Что на самом деле разделяется?
- Что означает разделение?
- Как следует измерять степень, в которой знания разделены?
- К каким результатам должно приводить разделяемое познание?

Разделяемое познание *внутри* команд – это важный индикатор готовности или подготовленности команды приступить к стратегической задаче. А его значение для координации поведения пятикратно (Cooke и др., 2000):

- Оно углубляет понимание процесса деятельности, поскольку точно формулирует то, как членам команды следует взаимодействовать друг с другом.
- Поскольку участники команды имеют общее познание и знания, которые разделяют все, то они похожим образом интерпретируют неявные сигналы, а индивидуальные решения и действия могут быть более согласованы.
- Оно приводит к более точному и эффективному выполнению специфической задачи, к высокому качеству ее результата, к большему объему и своевременности выполненных работ.
- Оно обуславливает улучшение работы команды и деятельности (связанной с задачей) с помощью более эффективной коммуникации, более точных ожиданий и прогнозов, более высокого уровня согласия, сходства интерпретаций и лучшей координации.
- Оно вызывает положительные результаты, в том числе мотивационные, например большую сплоченность и доверие, более высокую мораль и большую удовлетворенность командой. Это также повышает эффективность коллектива.

Однако наивно предполагать, что только за счет разделения познания все эти позитивные результаты наступят автоматически. Существует значительная путаница в том, что же на самом деле означает концепция командного познания. Коллективное познание определяют групповые процессы, которые участвуют в

приобретении, хранении, передаче, манипулировании и использовании информации (Gibson, 2001). Ключ к пониманию этой формы познания – всесторонний анализ паттерна взаимосвязей между людьми и их весом, который они имеют в этом процессе: «коллективное познание не присуще отдельному человеку, хотя каждый вносит в него свою лепту. Также оно не существует *вне* человека. Оно проявляется во взаимоотношениях *среди* отдельных действий участников группы» (Gibson, 2001: 123).

Как мы отмсчали в Главе 1, было привлечено многочисленное количество терминов для того, чтобы прояснить смысл и значимость индивидуального и коллективного познания. Чтобы очертить различные концепции разделенного познания специально в «командном» контексте были применены не менее 20 концептов. Среди них, такие, как коллективное познание, командное знание, ментальные модели команды, разделенные знания, транзактная память и разделенные ментальные модели (концепция ментальных моделей команды представлена в Примере 3.1). В самом деле, реальность такова, что «в любой отдельно взятой команде часть знаний участники команды *должны разделять*, другие знания подобны, а третьи знания распределены и комплементарны» (Cannon-Bowers & Salas, 2001: 199).

Пример 3.1: Представление о командных ментальных моделях: что разделяется и как это происходит?

Концепция командных ментальных моделей может быть разбита на несколько важных вопросов и ответов. Первый ключевой вопрос состоит в следующем: *что это такое и что, собственно, командам необходимо разделять?* Основных ответов, по-видимому, четыре:

- *Знания, связанные со спецификой задачи:* члены команды могут действовать на основании знаний, которые не требуют обсуждения. Они могут иметь согласованные ожидания от деятельности, базируются на высокоспецифичных знаниях процедуры, последствиях, действиях и стратегиях (Cannon-Bowers и др., 1993).
- *Знания, связанные с задачей:* общие знания о процессах, которые соединены с задачей. Например, работа в команде. Эти знания вносят свой вклад в способность команды хорошо справляться

со специфическими задачами, а также поддерживают успех и в других сходных проблемах (Rentsch and Hall, 1994).

- *Знания об игроках команды:* они включают *транзактную память*, – знания о распределении мастерства внутри команды, которые позволяют отдельным участникам приспособить свое поведение в соответствии с ожиданиями других и компенсировать их индивидуальную силу и слабость (Moreland, 2000).
- *Установки и убеждения:* чтобы улучшить решение, необходим когнитивный консенсус и общие (разделяемые всеми) убеждения, которые приводят к совместному восприятию задачи и среды (Mohammed и др., 2000).
- Эти четыре грани знаний и убеждений должны быть разделены всеми участниками команды. Однако даже само слово «разделяемые» имеет, по меньшей мере, четыре различных значения:
- *Разделяемые или перекрывающиеся:* когда несколько членов команды нуждаются в общих (но не избыточных) порциях знаний. Это подходит к специфическим знаниям о задаче, например, в ситуации с хирургом и медсестрой в операционной.
- *Подобные или идентичные:* когда члены команд должны иметь, по крайней мере, сходные, если не идентичные знания. Это больше подходит к установкам и убеждениям, например, в том случае, когда определенные установки и убеждения особо значимы для начала деятельности.
- *Комплементарные или совместимые:* помимо необходимых порций общих знаний, специальные роли дополнительно потребуют от участников команды *совместимости* в различных знаниях. Это позволяет строить точные предположения о поведении участников, например, многоотраслевые команды, такие, как службы спасения.
- *Распределение:* адекватная зона действия и эффективное дозирование знаний. Когда системы и задачи так сложны, что просто невозможно одному человеку хранить все знания, которые необходимы для успеха, например, в ситуации вынужденной координации и взаимозависимости среди команд армейских подразделений.

Источник: Cannon-Bowers и Salas (2001)

Феномен организационного понимания *релевантных знаний*, тех, которые в команде необходимо *разделять*, был изучен в работах социальных и когнитивных психологов и экспертов по принятию решений и организационному поведению. Эти исследователи имеют общие взгляды на понимание интуитивной и неэксплицированной координации, которую можно наблюдать в эффективных командах (Mohammed & Dumville, 2001). Однако эмпирических исследований в этой области значительно меньше, чем концепций. В некоторой степени это объясняется тем, что разнообразные концепты, которые охватывает понятие *командных ментальных моделей*, достаточно сложно измерить на уровне команды⁴⁴.

А теперь мы рассмотрим ряд важных процессов, которые, по-видимому, стимулируют создание этих ментальных моделей. Стараясь обогатить и расширить теоретическое понимание, Мохаммед и Дамвиль (Mohammed & Dumville, 2001) выдвигают на первый план три важные концепции: *разделение информации*, *транзактная память* и *когнитивный консенсус*. Эти процессы имеют свои эквиваленты на организационном уровне анализа и параллели, которые берут начало в более ранних работах по организационному обучению (см. Главу 2).

Разделение информации в группе (исследовательское поведение)

Первой ключевой концепцией, которую предложили Мохаммед и Дамвиль (2001), является *разделение информации*. А Стассер и Титус (Stasser & Titus, 1985) изучали поведение по обмену информацией в группе. Они исследовали, каким образом это поведение может производить лучшие решения или приводить к потерям в *исследовательском поведении* группы (поведении по отбору информации). Известно, что групповая дискуссия приводит к предубеждениям. Она, прежде всего, влияет на отбор и предъявление именно той информации, которую группа разделяет заранее (т.е. поддерживают все участники группы еще до начала обсуждения). Соответственно информацию, которую группа не разделяет (т.е. до обсуждения поддерживают только несколько членов группы), попросту игнорируют (Gigone & Hastie, 1993; Stasser и др., 1995).

⁴⁴ В Главе 7 дан обзор некоторых исследовательских методов, которые в этой связи могут оказаться полезными.

Раньше мы уже говорили о навыках, которые необходимы для участия в диалоге и сообществах совместной практики (см. Главу 2). Теперь это следует рассмотреть в контексте того, как преодолеть ограничения исследовательского поведения. *Разделяемая* информация, по сравнению с *неразделяемой*, имеет преимущество не только при отборе, но и при повторении и вспоминании⁴⁵. Ее обычно учитывают на ранних стадиях групповой дискуссии, а информация, которую обсуждают позже, чаще всего имеет меньшее воздействие на окончательное решение (Larson и др., 1994). Лидерство, мастерство и статус могут негативно повлиять на исследовательское поведение – как дополнительный информационный шум, или как некое количество информации, которую необходимо дополнительно обрабатывать (Stasser & Titus, 1987). Проблему информационной перегрузки мы рассмотрим в этой главе позже.

Исследования поведения по отбору информации обычно сосредоточены на частоте разделения информации, на свободном доступе к информации, а также на использовании информации в контексте групповых и индивидуальных решений. Однако нам также потребуется узнать, как влияет такое поведение на конкретные знания и на их конвергенцию. Вместо того чтобы основное внимание затратить на коммуникацию, которая соединяет вместе отдельные куски информации, стоит выяснить, как повлияет этот отбор на способ, которым менеджеры организуют и взаимосвязывают свои знания? Уже начинают появляться публикации по этой проблеме, и в Главе 6 мы проанализируем роль неразделяемых знаний в когнитивных картах, служащих благодатной почвой для интуиции. Результаты эмпирических работ также показали огромное значение информационного обмена. Например, в исследовании коммуникации летных экипажей было обнаружено, что эффективные и менее эффективные экипажи отличаются последовательностью коммуникативных актов, которой они следуют (Bowers и др., 1998). Однако в настоящее время работы о поведении, «разделяющем информацию», подчеркивают опасность, которая может быть вызвана переоценкой роли разделяемой информации, важности эффективного поведения по обмену информацией и умения вести диалог.

⁴⁵ Об этом говорили Larson и др., 1996; Stewart и Stasser, 1998.

Транзактная память (и транзактные знания)

В исследовании организаций эту концепцию первоначально использовали для того, чтобы понять, как устроены знания членов какой-либо группы друг о друге. Сначала ее представил Вегнер (Wegner, 1987), объясняя различные аспекты поведения пар, которые имеют близкие отношения. С тех пор ее стали применять при исследовании деятельности команды профессионалов (Moreland, 2000) и анализе организационных знаний.

В сложных организациях менеджмент знаний считается *ключевым ресурсом* для создания конкурентного преимущества (Rulke & Zaheer, 2001). Это так, потому что только распределение локальных знаний делает их организационными. В данном случае различные части организации обладают знаниями или знают, где их приобрести (Lessard & Zaheer, 1996).

Проникнуть в природу транзактной памяти помогло одно наблюдение – люди в процессе длительных отношений часто «используют друг друга как средства внешней памяти, чтобы дополнять свою собственную ограниченную и ненадежную память» (Mohammed & Dumville, 2001: 93). Вместо того чтобы помещать в центр внимания знания, которые разделены и перекрывают друг друга и на процессах совпадения, подобия, согласия, совместимости или пересечения знаний в команде, этот подход выдвигает в центр *перекрывающиеся знания, которые взаимодополняют друг друга*.

Память здесь – это социальный феномен, а транзактную память часто рассматривают в контексте *навыков командной работы* (Moreland, 2000). Например, со временем члены команды начинают понимать, что должно быть определенное распределение мастерства в команде. Это улучшает деятельность, поскольку члены команд компенсируют недочеты друг друга, могут предсказать каждое действие, предоставляют информацию до того, как их попросят, и распределяют ресурсы согласно квалификации каждого участника. В качестве очевидного примера можно привести футбол. «Слепой пасс» – это движение, которое может сделать игрок, обладающий высоким мастерством. Это зависит от способности игрока точно предсказать, где, скорее всего, будут находиться его товарищи по команде. Такого рода представление – определенная форма знаний (связанных с задачей), которые могут быть использованы в различных ситуациях.

Мохаммед и Дамвиль (2001) подчеркивают, что между степенью совпадения ментальных моделей команды и различными параметрами ее деятельности не существует простой корреляции. Возможно, это объясняется тем, что данные исследователи недостаточно учли *распределенную* сущность коллективных знаний. Ведь перекрывающиеся знания могут быть неэффективны, например, в командах, где преобладает большой объем точных знаний. Мохаммед и Дамвиль считают, что дальнейшие исследования должны специально уточнить «области и условия, при которых распределенные и общие знания будут «прибавлять» или «вычитывать» из деятельности команды» (2001: 96). В качестве примеров они используют разные команды. Например, защита в суде (когда эффективная работа требует некоторого перекрытия знаний и особой интуиции среди экспертов-защитников, чтобы они могли парировать действия противной стороны). Или же команды в форме диад и триад, такие, как медсестра, хирург и анестезиолог (когда некоторые знания должны быть высокоточными и идентичными, а иные могут быть уникальными и взаимодополняющими).

Транзактные знания, очень тесно связанный концепт, определяются чаще всего как набор *индивидуальных систем памяти*, объединяющих знания, которыми обладают отдельные участники с *общей осведомленностью* о том, кто и что знает (Wegner, 1987). Это те знания, которые понадобятся для эффективной работы группы или коллектива (Liang и др., 1995). Согласно Гибсону, мозаичность, которую воспитывают в эффективно функционирующих группах, требует такой «системы хранения знаний», которая больше и сложнее, чем любая индивидуальная. «Чтобы использовать знания, группы должны быть способны вспоминать информацию, которую они разделяли в предыдущем взаимодействии. Транзактная система памяти – это набор индивидуальных систем памяти в комбинации с коммуникацией, которая между ними происходит и создает благоприятные условия для этого процесса» (Gibson, 2001: 124). Зачастую выделяют два аспекта таких транзактных знаний:

- *знания о себе* – индивидуальные знания о сильных сторонах и ограничениях реального мастерства на уровне отдела;
- *знания о ресурсах* – знания о том, где находится это мастерство (Rulke и Zaheer, 2001).

Существуют три дополнительных понятия, тесно связанных с концепциями транзактных знаний и памяти. Они заслуживают краткого упоминания⁴⁶:

- *интерпозиционная точность* – точные знания человека относительно ролей других участников событий;
- *метрика распределения знаний* – отражает пробелы в индивидуальных знаниях, которые могут быть компенсированы знаниями других участников команды;
- *точность схемы* – точные знания одного человека о знаниях других.

Точно так же, как членам команды необходимо уметь находить, использовать и полагаться на знания других членов команды, менеджерам следует понимать, какие знания нужны для их отделов, и где их можно обнаружить. Понимание того, где внутри группы *расположены* знания, прежде всего, относится к *мета-знаниям* и, по-видимому, представляет собой необходимое условие для эффективной передачи знаний (Larson & Christensen, 1993). Распыление или разделение знаний о ресурсах среди географически разбросанных организаций, где общение «лицом к лицу» объективно ограничено, представляет собой основную проблему. Психологическое исследование показало, что эффективное разделение мета-знаний может привести к созданию таких систем групповой памяти, которые существенно богаче, чем простая сумма индивидуальной памяти членов группы (Wegner, 1987). Последствия работы на индивидуальном уровне, объединение предварительных знаний создают благоприятные условия для дальнейшего усвоения нового материала. По наблюдениям Сатклифф (Sutcliffe, 2001: 148): «Чем больше объектов, моделей и концепций хранит память, тем с большей готовностью люди приобретают новую информацию, и тем лучше пользуются ею в новой обстановке».

Параллельно работая на уровне команд, исследователи стратегического менеджмента также проанализировали роль транзактных процессов в создании благоприятных условий для эффективного восстановления знаний (как уникальных, так и разделяемых) во всех подразделениях организации. Например, Рульке и Захир (Rulke & Zaheer, 2001) недавно провели исследование этого феномена в сети продуктовых магазинов. К сожалению, несколько гипотетических взаимосвязей между элементами когнитивных карт

⁴⁶ См. Cooke и др., 2000; Cannon-Bowers и Salas, 2001.

и эффективностью и деятельностью менеджеров (инновационной) потерпели неудачу и не подтвердились в этом исследовании.

Ясно, что каналы обучения или средства коммуникации (для трансляции транзактных знаний) играют решающую роль в создании благоприятных условий для передачи знаний. А эффективная транзактная система требуется для того, чтобы усилить организационное обучение. Но не только знания распределяются через многочисленные организационные отделы и средства передачи информации, но вместе ними также распределяются и важные аспекты актуальной когнитивной задачи. Для новых средств коммуникации, таких, как компьютерные сети, нам нужно лучше понимать природу распределенного познания (Hollingshead, 1998). Но к этому вопросу мы обратимся позже, а сначала обсудим суть и значимость когнитивного консенсуса.

Когнитивный консенсус

Гибсон (Gibson, 2001) отмечает, что исследования в области обработки информации, группового развития и коммуникации показывают, что существуют четыре фазы, включенные в создание или цикл коллективного познания, которые, в свою очередь, содержат несколько основных элементов и подпроцессов:

- *аккумуляция* (восприятие, фильтрация и хранение);
- *взаимодействие* (извлечение, обмен и структурирование);
- *рассмотрение* (обсуждение, интерпретация и оценка);
- *согласование* (интеграция, решение и действие).

Когнитивный консенсус включает в себя обмен массой разнообразных мнений и затем создание, а потом принятие общего представления. Это становится особенно важным во время четвертой фазы согласования, когда восприятие, суждения и мнения членов группы превращаются в единые (в большей или меньшей степени) за счет процесса построения консенсуса. Благодаря такой интеграции, легче принимать решения и действовать. Группы, которые достигли прочного согласия, разделяют общие представления о задаче и группе в целом, поэтому они могут более точно предсказать поведение и предусмотреть необходимые ресурсы. Эта ситуация

известна под такими различными определениями, как «реализованный консенсус», «консенсус-фрейм» и «разделяемость»⁴⁷.

Группы должны поддерживать состояние равновесия между *конфликтом* и *консенсусом* (Gibson, 2001). Если консенсус недостаточен или негативен, то в результате мы имеем тенденциозный выбор информации и слабые решения, которые основаны на «групповом мышлении» (Janis, 1982). Мнение участников группы может частично перекрываться, когда их разделенное познание становится обязательным и возможности для индивидуальных вкладов уже утеряны (Cannon-Bowers и др., 1993). В лабораторном исследовании групповых схем для принятия стратегических решений, Уолш (1988) обнаружил, что группы с низкой степенью согласия работали лучше, чем те, кто имел высокую степень.

В мире бизнеса, одна из областей, где можно применять идеи о когнитивном консенсусе, – это создание нового продукта⁴⁸. В этой сфере успешные группы должны работать с помощью едва уловимого баланса – между осторожностью и решительностью. Хотя соглашение и интеграция являются важными факторами в коллективном познании, конфликт и споры тоже играют необходимую роль и стимулируют группы действовать нешаблонно и идти дальше проверенной информации. Гибсон (2001) считает, что чем больше конфликтов в группах, тем больше времени они тратят на подготовительные действия (обсуждение, интерпретацию и оценку знаний) и взаимодействие (извлечение, обмен и структурирование знаний). А принятие консенсуса приводит к большим временным затратам на действия по согласованию (интеграция, решение и действие). Мы вернемся к этому вопросу в Главе 5, когда будем рассматривать исследования ряда факторов, которые могут предсказать когнитивный консенсус в командах высшего управления и влияние такого консенсуса на деятельность организации.

Распределенное познание: сеть людей и технологий

В предыдущем разделе мы рассмотрели вопрос о разделении познания среди отдельных людей и групп и сделали вывод, что

⁴⁷ Walsh и др., 1988, Corner и др., 1994, Klimoski и Mohammed, 1994, соответственно.

⁴⁸ Brown и Eisenhardt 1998; Mohammed и другие 2000.

познание в современных организациях распределено по различным рабочим группам и соответствующим зонам решений. В этом разделе мы обсудим концепцию познания *внутри* организаций. Познание может присутствовать внутри организации, без необходимости в сложной обработке информации на высшем уровне. Например, ученые недавно применили методы *теории сложности* (науки о сложных системах) к дизайну бизнес-моделей, используя аналогию с социальными насекомыми и их способами работы при отсутствии надзора. Командная работа в этом контексте *самоорганизована и скоординирована*, главным образом, благодаря разнообразию отдельных взаимодействий внутри самой колонии. Эти взаимодействия могут быть весьма примитивными (один муравей всего лишь идет по следу другого), но все вместе они могут приводить к эффективным и, на первый взгляд, разумным решениям сложных проблем. Используя простые правила, муравьи ищут и находят наиболее эффективные маршруты к источникам пищи среди мириад возможных дорог. Такое коллективное поведение, которое можно использовать для оптимизации действий, получило название «разума толпы» (Bonabeau & Meyer, 2001). В его основе лежат три принципа:

- *гибкость* (приспособление к изменяющейся среде);
- *устойчивость* (когда один или больше индивидов терпят неудачу, группа все же может выполнять свою задачу);
- *самоорганизация* (нет ни центрального контроля, ни локального надзора за деятельностью).

Высшие менеджеры склонны признавать первые два из них, но часто их нужно убеждать в том, что эти два принципа являются результатом третьего. Однако применение этих принципов приносит существенные выгоды в бизнесе. Например, компания SouthWest Airlines смогла сократить стоимость грузоперевозок на 80% на своих наиболее оживленных маршрутах, а объем работ на станциях техобслуживания – на 20% с помощью идеи о разуме толпы. Кроме того, Unilever, McGrawHill и Capital One также использовали эти принципы в таких разных задачах, как инвентаризация фабричного оборудования, локализация ролей, организация и даже планирование стратегии для фирм, которые стремились выйти на новые рынки (Bonabeau & Meyer, 2001).

Нам необходимо перекинуть мост между идеями о *познании*, которое разделяет команды, и *познании*, которое разделяет организационные артефакты (нечто созданное руками человека) и технологии. Поэтому в этом разделе следует рассмотреть предположение, что компетентная организация также имеет дело с распределенным и разделенным познанием среди систем, артефактов и людей. Совсем недавно специалисты в области взаимодействия человек-компьютер, которые проектируют и моделируют интерактивные и сотрудничающие информационно-технологические (ИТ) системы, начали рассматривать и принимать за основу концепции по распределенному познанию (Wright и др., 2000).

Раньше, моделируя взаимодействия между людьми и технологиями, разработчики этих систем в качестве основной единицы анализа принимали так называемые «задачи» (цели, методы, структуры знаний и их семантику). Однако с увеличением интенсивности совместной компьютеризированной работы (СКР), их внимание начало смещаться от индивидуальных пользователей единичных компьютеров к группам людей, которые коммуницируют с помощью разнообразных технологий (Rogers & Ellis, 1994). Следовательно, более подходящая единица для анализа – это «сеть людей и технологических артефактов, которые включены в совместную работу» (Wright и др., 2000:3). Определение «распределение познания» употребляли исследователи, которые изучали способы, с помощью которых были представлены эти разделенные единицы (информационные трансформации), а затем их использовали для координации совместной работы. Распределение познания применяли, в частности, чтобы понять природу таких разнообразных видов деятельности, как управление военным кораблем, посадка самолета и сбор детских пазлов (Nardi, 1996).

Распределение познания объясняется следующим образом. Информация, по мере распространения по структуре, преобразуется. Различные стратегии взаимодействия (между человеком и элементами технологии) используют различные информационные структуры, которые, в свою очередь, превращаются в «основной ресурс для действий». В то время как нагрузка смещается от человеческого к технологическому ресурсу, то же самое происходит у части операторов на уровне познания и результируется необходимой компетентностью.

Существуют две разные интеллектуальные традиции, на которых основан анализ распределенного познания (Wright *и др.*, 2000). Первая берет начало в *когнитивной антропологии*. Ученые подчеркивали, что необходимо изучать роль, которую играют артефакты в практической деятельности и ситуациях повседневной жизни. Хатчинс (Hutchins, 1995) считал, что познание не стоит изучать как *индивидуализированный ментальный феномен*, т.е. обработку информации, которая происходит в голове отдельного мыслителя. Его необходимо исследовать как совместные действия, которые включают сеть людей и технологий. Информация может быть представлена во всей этой сети и преобразуется, создавая новую информацию и изменяя задачи.

Исследования процесса посадки самолета и управления военного корабля показали, как в командах может происходить распределение вычислений среди людей и технологических артефактов. Между этими составляющими распределяются различные когнитивные задачи (восприятие, запись, расчет). Эффективное познание рассматривается как процесс распределения внутренней и внешней репрезентации, чтобы создать устойчивую систему обработки информации и целую сеть, которая должна быть спроектирована таким образом, чтобы максимизировать исправление ошибок или минимизировать их влияние.

Второй подход берет начало в области *когнитивной психологии*. Когнитивные психологи изучали роль человека в технологической среде и обнаружили ряд важных различий между знаниями, которые находятся в голове и внешнем мире (см. Пример 3.2). Этот подход, известный как *когнитивный инжиниринг*, был применен к широкому диапазону проблем, включая проектирование и анализ интерфейса аварий в управлении самолетом (Hicks *и др.*, 1999), а также моделирование виртуального рабочего пространства (Smith *и др.*, 1999).

Зачем все это нужно менеджерам? Основной смысл заключается в том, что в этих работах есть ответ на вопрос, что необходимо делать в современных организациях для того, чтобы «быть умным». Ведь сейчас они работают в такой среде, где познание распределено в *сети менеджеров* (отдельных или команд) и *технологий*. Для того чтобы получить решение, менеджеры применяют разнообразные стратегии взаимодействия (разными способами они используют информационные ресурсы, которые находятся в их распоряжении и встроены в их систему распределения). Другими словами, они

Пример 3.2: Когнитивный инжиниринг и сеть менеджеров

Подход когнитивного инжиниринга основан на предположении, что информация, встроенная в технологические артефакты, так же важна для выполнения задачи, как и та, что находится в голове пользователя (Norman, 1988). Хорошо спроектированные артефакты и объекты могут уменьшить необходимость помнить большой объем информации и сократить когнитивные усилия. Это было названо термином «когнитивная разгрузка» (Scaife и Rogers, 1996).

Правила, обязательные для эффективной работы в распределенной системе, могут иметь внешние (физические символы, объекты, измерения, нормы, ограничения, физические отношения) или внутренние репрезентации в памяти людей, решающих проблему (Zhang and Norman, 1994). Внешние репрезентации проектируются так, что они вполне могут быть отображены, проанализированы и обработаны с помощью системы восприятия менеджера. В этом случае когнитивные требования к нему значительно меньше, чем в том, когда необходимо обращаться к внутренним представлениям (ведь схемы и планы нужно помнить и вовремя извлекать из памяти).

Распределение когнитивных элементов может содействовать дедуктивным процессам. Традиционно, дедуктивные процессы рассматривались как операторы, предназначенные для того, чтобы создавать внутреннюю модель среды, и просто использующие информацию из некоторых внешних репрезентаций, чтобы настроить соответствующие внутренние условия и правила действия. Современные работы, тем не менее, утверждают, что представление информации в среде можно спроектировать таким образом, чтобы

- уменьшить сложность задач, усиливая память, по принципу узнавания, и перцептивные суждения (Hutchins, 1995);
- инициировать подходящие стратегии решения проблем и умозаключения (Zhang, 1996, 1997).

приспосабливают свои стратегии решения проблем, чтобы использовать ограничения и возможности, которые встроены в их особую среду. Интеракционистский взгляд на интеллект связывают

с такими учеными, как Штрэнберг и Вагнер (Sternberg & Wagner, 1994). В Главе 6 мы более подробно рассмотрим вопрос о том, что означает «быть умным» в современных организациях.

Структуры организационных знаний и организационная память

В Главе 2 мы отметили, что обучаются, по существу, не организации, а люди. И все же внимание ученых к теме структур знаний и организационной памяти не ослабевает. Исследования распределенного познания привели нас к пониманию, что в эффективной организации физические системы сами по себе могут создавать когнитивную нагрузку, а их дизайн может максимизировать исправление ошибок (Wright и др., 2000).

Очевидно, следующий шаг состоит в том, чтобы спросить, могут ли репрезентации информации во внешней среде служить в качестве полезных знаний и действительно ли организации способны сами себя *спроектировать* так, чтобы иметь эффективную память.

В начале 1990-х годов организационная память поставила перед исследователями целый ряд вопросов. В какой степени может существовать *организационная мудрость или разум*? Как это связано с индивидуальными *схемами* менеджера? Выигрывает ли этот «разум» от разнообразия биографических характеристик в команде топ-менеджеров?

К сожалению, эмпирические исследования, которые могли бы помочь ответить на такие вопросы, явно недостаточны (Sparrow, 1994). Взаимосвязанные понятия организационной памяти и структур знаний попали в центр внимания, в основном, из теоретических соображений.

Лайлз и Швенк (Lyles & Schwenk, 1992) теоретически рассмотрели разнообразие связей между топ-менеджментом, стратегией и структурой организационных знаний. Концепт *схема*, о котором мы уже говорили в этой книге, связан с индивидуальным уровнем знаний. Однако Лайлз и Швенк утверждают, что *схемы* топ-менеджеров кодируются, сохраняются и извлекаются и, тем самым, влияют на структуры знаний организации. На уровне организации термин «структура знаний» относится к *разделяемым убеждениям*, которые точно определяют желательные взаимоотношения, поведение

и действия. Структуры знаний на уровне организации отличаются от индивидуальных схем потому, что они представляют собой социальные конструкты – проявление консенсуса⁴⁹. По мнению Лайлза и Швенка, организации, подобно их топ-командам, вырабатывают разделяемые точки зрения, вспоминают прошлые события, рассказы и мифы, обучаются (и не обучаются) и имеют память. Рисунок 3.1 иллюстрирует процесс, с помощью которого структуры организационных знаний, предположительно, развиваются постоянно.

Лайлз и Швенк считают, что ранние социологические концепции *организационного разума* в основном сконцентрированы на способах, в которых поведение и социальные процессы влияют на индивидуальное познание менеджера. Но если мы хотим получить более подробную характеристику структур организационных знаний, необходимо использовать психологический подход. С этой целью они проводят различия между *корневыми* и *периферическими* элементами внутри организационных структур.

Корневые элементы содержат знания о миссии организации и ее главных бизнес-целях. Они действуют как «ментальные сценарии», которые предназначены, чтобы формировать ожидания и ограничивать события и поведение, которые были бы уместны для организации и людей внутри ее. *Периферические элементы* отличаются от корневых по содержанию и степени, в которой их нужно согласовывать. Периферические элементы в организации значительно больше открыты для обсуждения. Они включают знания о том, как достичь ожиданий, которые скрыты в корневых элементах, и как следует интерпретировать действия конкурентов и другие сигналы внешней среды. Они являются причинно-следственными убеждениями, которые «взаимосвязывают» корневые знания с организационными подцелями и поведенческими стратегиями (или средствами), которые необходимы, чтобы их осуществить.

Стратегический анализ и организационная память

В предыдущих разделах мы подняли серию вопросов об организационной памяти. В самом деле, теоретические гипотезы Лайлза и Швенка (1992) о структурах организационных знаний подразу-

⁴⁹ Процессы, посредством которых обучаются сообщества, мы обсуждали в Главе 2.

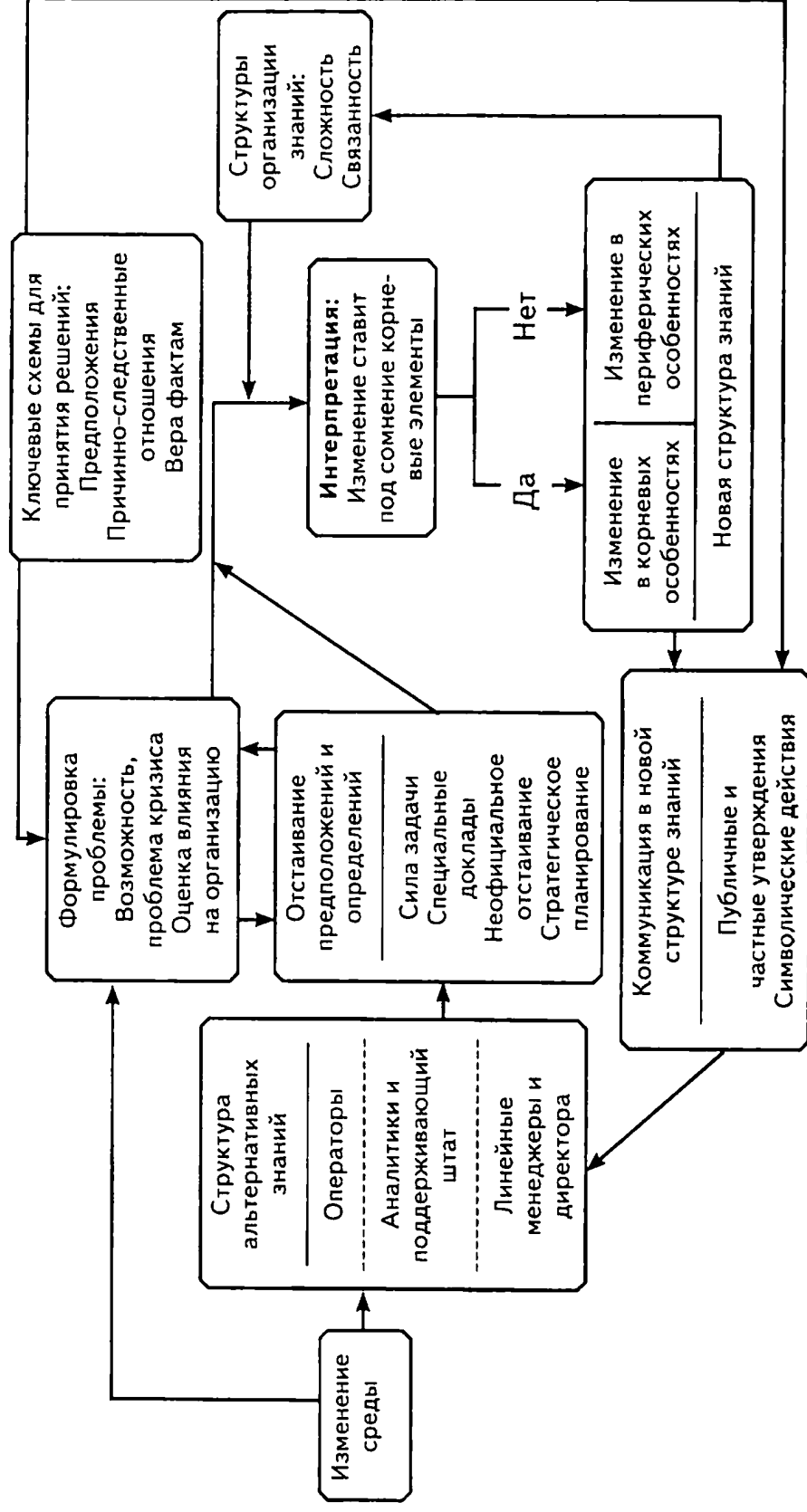


Рисунок 3.1. Изменения в структуре организационных знаний.

Источник: воспроизведено по любезному разрешению издателя из статьи М. А. Лyles и С. R. Schwenk (1992) Высшее управление, стратегия и структуры организационных знаний, *Journal of Management Studies*, 29(2): 155-174. © Blackwell Publishers Limited.

мевают, что *существуют* некоторые репрезентации сложных событий, которые хранятся в коллективной памяти или базе знаний организации. В результате этого теоретического осмысления были поставлены важные вопросы:

- *В какой мере люди и организации действительно распознают и целостно хранят стратегическую информацию?*
- *Какие механизмы в этом задействованы?*

Обращаясь к таким вопросам, исследователи организаций обычно заимствуют значительную часть понятий и концепций из когнитивной психологии. Как мы убедились, исследователи предпринимали многочисленные попытки прояснить роль человека в процессе организационного обучения и усовершенствовать концепцию обучающейся организации. В результате некоторые авторы сочли, что вполне правомерно распространить применение принципов теории индивидуальной обработки информации на уровень организации.

Организационная память, вероятно, создает дополнительную основу для понимания природы и важности организационных знаний⁵⁰. Минтцберг (Mintzberg, 1973) утверждал, что отдельные менеджеры тратят мало времени на рефлексия. Вейк (1979b), анализируя когнитивные процессы в организации, пришел к противоположному заключению. Он обнаружил, что «организация может быть некой основой для мыслей с помощью высоко упорядоченных референтных сигналов, на языке которых люди организуют свое поведение» (с. 61). Тем не менее, организации – это нечто большее, чем просто основа для мыслей. Они содержат «наборы мыслящих режимов», встроенных в «стандартные технологические процедуры, которые могут быть смышленее, чем управляющие ими люди» (Weick, 1979: 70). Из анализа Вейк следует, что если организация должна что-либо выучить, то распределение ее памяти, точность и обстоятельства, в которых эту память рассматривают как барьер, представляют собой критические характеристики этого процесса.

Вначале теоретики рассматривали организационную память просто как объединение стандартных операционных процедур. Однако более поздние определения стали включать такие проявления культуры, как ролевое поведение на рабочем месте. К середине 1980-х годов некоторые авторы попытались описать содержание

⁵⁰ Stubbart и Ramaprasad, 1990.

организационной памяти⁵¹. Тогда было общепризнанно, что ряд когнитивных и культуральных аспектов организации могут служить своеобразным *хранилищем* для определенных этапов ее истории. И поэтому они могут оказывать продолжительное влияние на деятельность организации, перенося прошлый опыт на текущие решения.

Однако перенесение концепции памяти на уровень организации привело к неоднозначности и проблемам «простого подобия» (Walsh & Ungson, 1991). Мнения по этому поводу разделились. Одни исследователи считали, что организационная память – это всего лишь метафора, которая помогает интерпретировать события (Argyris & Schon, 1978). Другие же придерживались мнения, что организации представляют собой некие *разумные сущности*, которые способны мыслить, т.е. они в буквальном смысле *помнят* (Sandelands & Stablein, 1987). Лайз и Швенк (1992) отмечают, что совсем не обязательно думать, будто бы организации действительно имеют разум для того, чтобы понять, что они имеют структуры знаний, которые могут хранить и по необходимости использовать.

Однако из предыдущей главы очевидно, что структуры организационных знаний могут влиять и действительно влияют на организационное и индивидуальное поведение, о чем свидетельствуют убедительные теоретические доводы, а их, в определенной степени, поддерживают эмпирические данные. Это влияние происходит как через язык стратегического анализа и выбора, так и через предпочитаемые способы воплощения.

Уолш и Ангсон (Walsh & Ungson, 1991) утверждали, что информация, которая «отражает организацию», хранится и обрабатывается *людьми*, которые входят в организацию, самой *организацией* (посредством ее систем, технологических процедур и шаблонов) или *преобладающей коалицией* (обычно командой топ-менеджеров или советом директоров). Они проанализировали хронологию развития концепции организационной памяти и, на основе этого, создали соответствующий подход, где функции системы обработки организационной информации представлены в терминах, которые по функциональному устройству *подобны* памяти человека. Говоря об этом, Уолш и Ангсон были весьма осмотрительны и не приписывали поведения и психических свойств человека организациям. Они усматривали как минимум три выгоды из понятия организационной памяти:

⁵¹ Например, Daft и Weick 1984; Hall 1984; El Sawy и другие 1986.

- обеспечение информацией и создание благоприятных условий для эффективного принятия решений на той стадии стратегического анализа, которая предшествует стратегическому выбору;
- сокращение затрат на внедрение за счет обозначения «что» и «как», которые эффективно формируют индивидуальное поведение;
- создание источника независимости, т.е. средств, при помощи которых группировки власти могут влиять на других по своему желанию, усиливая, поддерживая или оспаривая их основу власти.

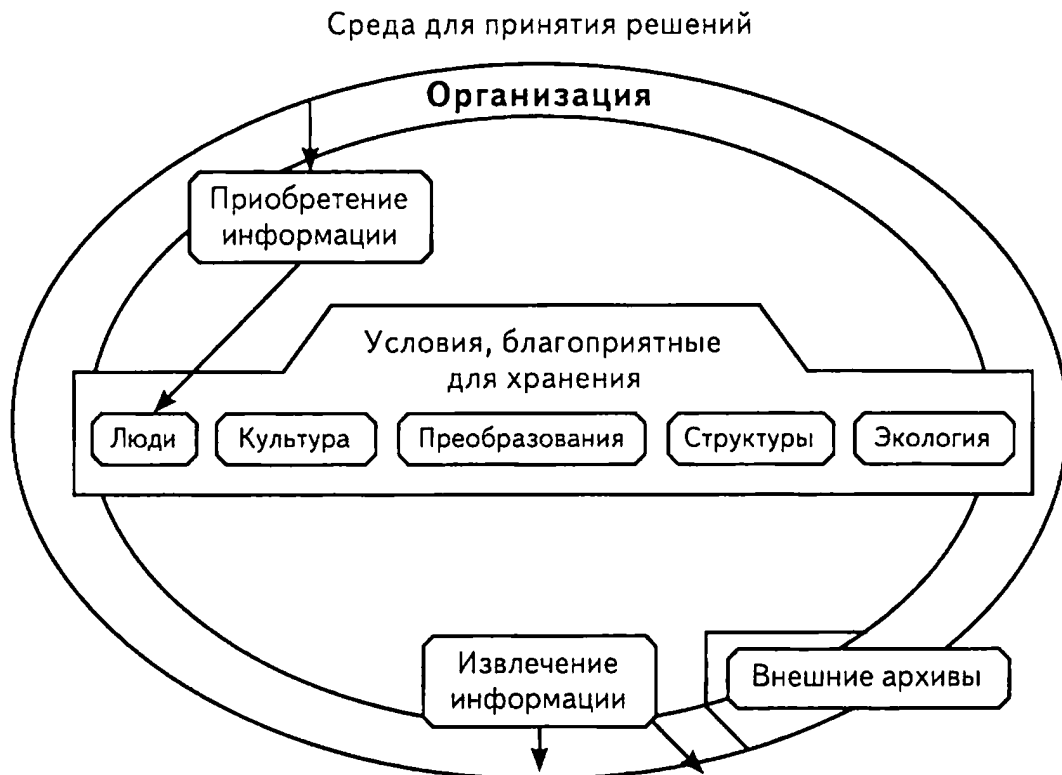


Рисунок 3.2. Структура организационной памяти

Источник: воспроизведено по любезному разрешению издателя из J. P. Walsh и G. Ungson (1991) Организационная память, *Academy of Management Review*, 16(1): 57-91. © Academy of Management Review.

Процесс, посредством которого информация становится доступной для употребления, является стержнем организационной памяти. Информация, которую люди *кодируют* и *возвращают*, представляет собой интерпретацию организационных решений (в форме кто, что, когда, где, почему и как) по отношению к различным элементам решения (проблемам) и следствиям (реакциям). Вся приобретаемая информация фильтруется и формирует индивиду-

альные и организационные схемы, интерпретационные программы и структуры знаний (Shrivastava и Schneider, 1984).

Используя *метафоры хранения*, заимствованные из индивидуальных процессов памяти, Уолш и Ангсон (1991) выявили шесть «бункеров» или *условий для хранения*, которые составляют структуру организационной памяти (см. Рисунок 3.2). Они распределены среди всех частей организации:

- *Люди* удерживают информацию, основанную на их собственном опыте и наблюдениях, в форме памяти, структур убеждений, причинных карт, предположений, ценностей и четко сформулированных убеждений. Из всех условий хранения только люди имеют когнитивную способность полностью понимать, «почему» решение находится в контексте организационной истории.
- *Культура* действует как способ восприятия проблемы и размышления о ней. Его можно перенять и передать другим. Шайн (Schein, 1993) ясно помещает культуру в границы организационной памяти. Культуральная информация хранится в языке, общих представлениях, символах, историях, сагах и тайных слухах организации. Поэтому некоторая информация удерживается в некой «над-индивидуальной» совокупности (Douglas, 1986).
- *Логика преобразований* применяется для того, чтобы «вход» (например, сырьё или новых людей) превратить в «выход» (готовую продукцию или заслуженных работников компании). Она также содержит встроенную информацию. Привлечение информации о прошлых преобразованиях направляет текущие преобразования. Стандартные технологические процедуры – это одна из репрезентаций такой логики. Другие включают методы дизайна работ, стандарты отбора, социализацию и бюджетирование, а также процессы стратегического планирования. Такие системы преобразования действуют как механизмы для усвоения и сохранения знаний.
- *Организационные структуры* также представляют собою емкость для хранения информации. Роли служат не только для того, чтобы обозначить должностные позиции и прояснить ожидания, но они также часто выполняют формальную и неформальную кодировку «правильного поведения» и отражают подходящую последовательность взаимодействий (Walsh и Dewar, 1987). Хотя организационная структура менее сильна в роли «бункера» для организационной памяти, чем её культура, элементы структуры, тем не менее, содержат информацию о реакциях организации на проблемы в терминах «кто и что в этом случае должен делать».

- *Экология рабочего места* (физическая структура организационной среды) кодирует и потом выдает большой объем информации, которая отражает определенный иерархический статус и помогает формировать и усиливать особый поведенческий паттерн, особенно по отношению к тому, «где» и «как» себя вести.
- *Внешние архивы* (см. рис. 3.2) также хранят информацию о прошлом организации; бывшие сотрудники, конкуренты, бизнес-историки и архивные источники – все они удерживают закодированные данные в удобной для извлечения форме.

Теоретический аргумент, что организации содержат некие «бункеры» для информации, помимо индивидуальной памяти сотрудников, находит обширную поддержку в научной литературе. Однако практическое применение и польза этого типа организационной памяти зависят от доступности и возможности интерпретировать такую информацию. Схемы, сформированные на основе прошлого опыта, без сомнений, могут облегчить обработку информации для принятия решений в среде, богатой на противоречия. Однако извлечь эту информацию «без примесей» не так просто, и мы увидим это в Главе 7.

Например, исследование автобиографической памяти и способности вспоминать исторические события показало, что воспоминания об опыте и решениях обычно ограничиваются предубеждениями, которые тем сильнее, чем больше срок давности события. Это часто вызывает многообразие и конфликты в индивидуальных воспоминаниях (Brown и др., 1986; Schuman & Scott, 1989). Однако некоторые исследователи утверждают, что исчерпывающий процесс восстановления информации можно получить с помощью выращивания так называемых «садов ответов» (такое определение им дали Акерман и Мэллон, 1990) или создания организационной памяти, основа которой – компьютер (Huber, 1991).

Рассматривая пользу от исследований организационной памяти, Уолш и Ангсон (1991) заметили, что есть как положительное, так и отрицательное влияние декодирования и привлечения ее в качестве опоры для стратегических решений. История бизнеса дает множество примеров организаций, наказанных за то, что они не хотели расставаться со своим прошлым. С другой стороны, организации часто просто не способны учиться на своей собственной истории. Организационная память может просто ослеплять стратегов или сводить все их усилия на нет, если ее неправильно извлечь, или же

не извлекать вовсе. В результате Уолш и Ангсон (1991) пришли к заключению, что роль организационной памяти по отношению к стратегическому менеджменту все еще не достаточно ясна. Тем не менее, можно предположить, что ясное представление о прошлом затуманивает точное видение проблемы в настоящем, так как оно несет в себе прошлые устоявшиеся индивидуальные предубеждения тех, кто тогда принимал решения. Эти люди могли иметь целый набор «слепых пятен» в своих знаниях, ограничений в картине мира и структуре убеждений.

Противники этой позиции, конечно же, спорят, что организационная память может увеличить результативность и эффективность работы. Она, например, помогает избегать повторения прошлых ошибок, придает законность новым решениям, которые в противном случае были бы отклонены, опирается на историю, чтобы очертить острые проблемы и помогает контролировать и координировать воплощение решений⁵². Однако до тех пор пока не будут проведены конкретные исследования по декодированию организационной памяти, мы, вероятнее всего, не сможем разобраться в какой либо реальной пользе этого понятия.

Связь организационного обучения со структурами знаний

Из предыдущего раздела становится ясно, что организации пока не умеют думать, как люди, тем не менее, знания в организации все-таки существуют⁵³. Сван и Невелл (Swan & Newell, 1998) понимают организационные знания как социально *признанные и закодированные*. Они встроены либо в *организационные системы* (такие, как правила, процедуры коммуникации и стратегии), либо в *технические системы* (оборудование, программное обеспечение и технологии). Считается, что организационные знания работают почти так же, как индивидуальные. Иными словами, служат *интерпретационной схемой*, цель которой – обеспечить информацией действия менеджеров⁵⁴. Однако такие организационные знания могут быть созданы только тогда, когда организации или, скорее, их члены воспринимают, интерпретируют, перестраивают

⁵² Neustadt и May, 1986, Walsh и Dewar, 1987, Kantrow, 1987.

⁵³ Об этом говорят Lowstedt, 1985; Clark и Staunton, 1989; Weick, 1990.

⁵⁴ Bartunek, 1984; Daft и Weick, 1984.

и обсуждают новую информацию, применяя для этого системы, структуры и культуру, которые инициированы с помощью действий менеджеров (Rogers & Ellis, 1994).

В начале этой главы мы упоминали институциональный подход к фирме, основанной на знаниях. В этом контексте будет полезно снова к нему обратиться, особенно к работам Коллинза и Сакман (Collins & Sackmann), которые стремились создать некую таксономию знаний. Например, Коллинз (Collins, 1993) разделил знания *на уровне культуры* (разделяемое понимание); *встроенные знания* (ежедневные стандарты и правила); *знания на уровне кода* (выраженные знаками и символами); *знания на уровне разума* (зависящие от концептуальных навыков и когнитивных способностей); и *знания на уровне действий* (действенно-ориентированные). А Сакман (Sackmann) предприняла одну из наиболее ранних попыток упорядочить содержание культуральных знаний (см. Пример 3.3). Она подошла к этой проблеме, пытаясь систематизировать природу культуральных знаний.

Пример 3.3: Организационное обучение и культуральные знания

Сакман (1991, 1992) изучала природу культуральных знаний в организациях. Она идентифицировала четыре вида культуральных знаний:

- *Словарные знания*: определение и классификация объектов и событий (процедурные).
- *Инструктивные знания*: информация о том, как это сделать (описательные).
- *Методические знания*: информация о том, как это сделать как можно лучше (предписывающие).
- *Аксиоматические знания*: фундаментальные убеждения или базовые причины, которые не могут быть сведены к чему-то другому.

Организационное обучение включает изменение способов, с помощью которых описаны события и объекты. Это означает изменение в целом содержания схем менеджеров, а именно в их описательных и предписывающих теориях действий и/или в их фундаментальных убеждениях.

По мере того как люди приобретают знания, описанные в Примере 3.3, они встраивают их в «организационную память» или «вклеивают» в «основу организационных знаний»⁵⁵. Если эти знания имеют особенно глубокие корни, то их относят к «организационной парадигме» (Pfeffer, 1981a; Johnson, 1987). Тем не менее, подобные знания не всегда обеспечивают глубину организационного обучения, поскольку большая их часть – это, по выражению Сакман (1991), всего лишь «директивы» или «знания рецептов». Однако, по мнению Вейк (1995), прежде чем ринуться в обсуждение организационных знаний, нам следует рассмотреть два вопроса:

- Какова *сущность* этого процесса смыслопроизводства?
- Что является *содержанием*, которое подлежит обработке?

Организационное обучение как целенаправленная деятельность

Может ли культура организации компенсировать недостатки компетентности ее менеджеров? Могут ли скрытые знания быть объединены таким способом, чтобы создать неверное представление об ограничениях организационного дизайна? Один из способов понимания процесса создания знаний – это изучение организационной культуры. В частности, исследования культуры высоко надежных организаций привели к идее о создании организационной компетенции в процессе целенаправленной деятельности команды.

Обычно считают, что большинство современных организаций, таких, как атомные станции или лаборатории генной инженерии, имеют проектные ошибки (Perrow, 1984). Эти организации содержат в себе «тесную связь» (поскольку небольшая ошибка может очень быстро распространиться по всей системе) и «интерактивную сложность» (в которой передача информации и коммуникация – кто с кем говорит – погружена во множество направлений и средств информации).

Тем не менее, работы Вейка и Робертса (Weick & Roberts) показали, что организационная культура может быть сформирована таким образом, что, насколько это возможно, включает в себя

⁵⁵ Argyris и Schon, 1978, Duncan и Weiss, 1979.

неопределенность такого организационного дизайна. Так, организации, где работа связана с высоким уровнем риска, например, Военно-Морской Флот США, смогли свести к минимуму число инцидентов с реактором, несмотря на то, что они эксплуатируют наибольшее число атомных реакторов в системах с высоким давлением (Bierly & Spender, 1995). Согласно Вейку и Робертсу, это было обеспечено за счет создания «*коллективного разума*». Основная идея состоит в том, что некоторые организации вынуждены заботиться о своей надежности с помощью культуры.

Давайте рассмотрим, например, почти невозможную задачу – обеспечить безопасность работы на авианосце, которую анализировал Рочлин (Rochlin, 1987: 78) и процитировали Вейк и Робертс в начале своей книги:

Представьте оживленный день в аэропорту Сан-Франциско. Но аэропорт уменьшен до одной взлетной полосы, одного трапа и одного выхода. Пусть самолеты взлетают и садятся в одно и то же время, пусть взлетная полоса качается из стороны в сторону, а те самолеты, которые улетели утром, возвращаются в тот же день. Убедитесь, что боевая техника стоит так тесно, что может повредить друг друга. Затем выключите радар, чтобы избежать обнаружения, строго контролируйте радиосвязь, заправляйте самолеты на месте, в режиме включенных двигателей, добавьте в воздух вражеские самолеты, а повсюду разбросайте не взорвавшиеся бомбы и ракеты. А теперь все это облейте морской водой и нефтью и обеспечьте штатом двадцатилетних юнцов, которые никогда не видели самолет вблизи. Да, кстати, и постарайтесь никого не убить.

Такие организации, в отличие от тех, кто заинтересован только в эффективности, вынуждены вводить более тщательно разработанные коллективные ментальные процессы. В процессе работы Вейк и Робертс стали использовать культуру не только как абстрактную метафору для организационного познания, но также как специфическую *модель коллективного разума* (Weick & Roberts, 1998). Они утверждали, что познание в команде – это гораздо больше, чем просто результат их разделяемого понимания. Коллективный разум скорее можно понять, если внимательно проанализировать коммуникативные процессы, которые происходят между участниками команды. С точки зрения Вейк и Робертс (1993: 260), «надежные

системы – это смышленные системы». Они обращают внимание на те способы, с помощью которых хорошо разработанные ментальные процессы позволяют организациям, заинтересованным в своей надежности, потратить больше времени и усилий на процесс организовывания (и понимания) той сложности, с которой они столкнулись. И при этом совершать меньше ошибок, включая контроль обработки информации, целенаправленное внимание и осмотрительные действия⁵⁶. Разрабатывая свои идеи о коллективном разуме, Вейк и Робертс пришли к заключению, что организации не обладают способностью думать или познавать самих себя. Однако они могут формировать культуру, которая демонстрирует качества «осмысленности» или «осмотрительной практики».

В том же русле, Робертс и Беа (Roberts & Bea, 2001) изучали последствия стремительно развивающихся кризисов или системных неудач. Как и ранние работы Вейка и Робертса, эти, более поздние, исследования подтвердили значение *осмотрительного взаимодействия*. Они пришли к выводу, что если менеджеры проявляют осторожность, то они действуют более тщательно, критично, последовательно, целенаправленно, внимательно, старательно, бдительно и добросовестно. Именно эти качества могут быть легко прсобразованы в действия, которые создают коллективную основу для компетентной организации. Три аспекта социальных взаимоотношений среди менеджеров формируют общую компетентность «коллективной осмотрительности», а именно, каким образом менеджеры:

- вносят свой вклад (способ, которым они как группа конструируют работу);
- представляют и планируют работу;
- подчиняются (активно взаимодействуют с системой, которую они спланировали).

Слушая организационные истории и мифы, менеджеры начинают понимать и проникать в этот осмотрительный разум, а сами рассказчики с удивлением обнаруживают, что в процессе рассказа «они имеют больше мыслей, чем они думали до этого» (Weick & Roberts, 1993: 367). По мнению Вейка и Робертса, «осмотрительные взаимоотношения» предполагают, что каждая деятельность по своему нова, и поэтому менеджеры в организации должны посто-

⁵⁶ Schneider Shiffrin, 1977; Langer, 1989; Ryle, 1949, соответственно.

янно обучаться. Эти мысли подобны идеям Сенье о генеративных знаниях (мы обсуждали их в Главе 2). Проблемы возникают только тогда, когда группы, развиваясь, допускают *институционализацию* взаимоотношений среди менеджеров – превращаются в шаблонные и привычные:

Работа становится менее целенаправленной, когда люди представляют других менее детально, когда их вклад формируется посредством меньшего понимания потребностей других, и когда границы системы деятельности сужаются. Поскольку внимание сосредоточивается скорее на отдельных вопросах, чем на всей системе целиком, то возникают ошибки, сбои и аварии. Взаимоотношения делаются небрежными, а коллективный разум улетучивается.

(Spender, 1998: 20)

Коммуникация и менеджмент знаний в обучающихся организациях

Обучающиеся организации также должны полагаться на сложный ментальный процесс и создание *непрерывного диалога* между людьми (Schein, 1993). Эти диалоги не так-то просто зафиксировать в организационной памяти. Кроме того, мы смогли убедиться, что в современных организациях, которые обычно децентрализованы и разбросаны по разным офисам, информационные процессы становятся более сложными и широко распределенными (Bartlett & Ghoshal, 1993). Организации представляют собой *композиции* из разнообразных, взаимозависимых рабочих групп, таких, как команды по разработке новой продукции и планированию производства. Сферы их решений уникальны, и они создают уникальные подходы к реакции на различные задачи, цели и среду, с которой они сталкиваются.

Хотя менеджеры могут действовать отдельно в каждой из этих областей, все же они своими действиями оказывают взаимное влияние друг на друга. Механизмы интеграции все равно будут необходимы как до, так и после простой суммы различных подходов, которые существуют внутри организации. Знания нуждаются в том, чтобы ими *управляли*. Но что это значит на самом деле?

В течение последних лет мы наблюдали рост интереса к теме менеджмента знаний. Но в нашей книге мы можем предложить только избирательный анализ некоторых, наиболее значительных вопросов и тем⁵⁷. Скарброу и Сван (Scarbrough & Swan, 2001) ссылаются на обзор, где говорится, что только 43 из 100 ведущих британских фирм предпринимали своего рода инициативы в менеджменте знаний. Организации старались применить преимущества Интернета, чтобы преодолеть проблемы внутриорганизационной коммуникации и продвинуть *разделяемую информацию* сквозь отдельные сайты и бизнесы.

Невелл (Newell, 2001) указывает, что такие внутрисетевые технологии часто выглядят как решение проблемы менеджмента знаний. Он изучал создание и влияние подобных технологий в одной из европейских финансовых компаний. Однако технология, вместо того, чтобы служить важным механизмом интеграции и поддерживать коммуникацию и разделение знаний в этой организации, играла символическую роль и была использована в качестве инструмента «власти и автономии подразделов, что только усиливало разделение среди групп» (Newell и др., 2001:107).

Обычно существует конфликт между интеграцией социальных сообществ, внутри которых встроены знания, и желанием поддерживать разнообразие знаний с помощью применения различных подходов; а также между стремлением к централизованному и стандартизированному информационно-технологическому подходу, с одной стороны, и усреднением – отсутствием необходимых навыков у различных групп, которые работают со знаниями. Таким образом, технология породила ряд «внутренних электронных барьеров» из-за того, что пользователи пытались защитить интеграцию того социального сообщества, в которое было встроено их знание.

Достоин внимания тот факт, что интересы тех, кто пытается объяснить понятие обучающейся организации и тех, кто занимается менеджментом знаний, значительно совпадают. Однако этого не скажешь о среде профессионалов в информационных системах и человеческих ресурсах. Хотя в настоящее время все же наметился определенный диалог среди практиков и университетских ученых. Мы имеем в виду, прежде всего, психологов, экономистов и инженеров знаний. Спендер (Spender, 2000) отмечает, что огромное количество публикаций по управлению знаниями, несомненно, к счастью, доступных обзоров по этой теме на сегодняшний день более чем достаточно, и заинтересованные читатели могут к ним обратиться. Например, Cross, 1998; Scarbrough и др., 1999; Stables и др., 2001.

отражают высокое стремление понять этот феномен, но привносят при этом несистемность в подходе. Но этому вряд стоит удивляться, если принять во внимание огромное разнообразие методов и идей, которые сейчас начинают внедряться в эту область:

Можно задаться вопросом, был ли когда-либо вообще такой случай, когда представители столь разных специальностей, – куда в настоящее время входят специалисты по вычислительной технике, гуру менеджмента «новой волны», биологи, теоретики хаоса, дальновидные эксперты по финансовой отчетности, культуральные антропологи и эпистемологи, – все считали бы себя вовлеченными в это дело.

(Spender 2000: 443)

С другой стороны, Гелльуп (Gallupe, 2001) полагает, что столь разнородная работа в области систем менеджмента знаний заставляет прояснять определения. Что есть знания? Их рассматривают как производную информации, потому что знания – это информация, встроенная в контекст. Давенпорт и Прусак (Davenport & Prusak, 1998) определяют знания как информацию, объединенную с опытом, контекстом, интерпретацией и рефлексией. Однако знания чрезвычайно сложны, о чем свидетельствует огромное количество таксономий, которые возникли за последние годы. Некоторые из них мы уже рассмотрели, а другие рассмотрим позже в Главе 7. Между тем, с этой точки зрения, стоит кратко упомянуть еще одно полезное различие, которому особое значение придавал Зак (Zack, 1999). Он подразделял знания на:

- *декларативные* или описательные знания (описывающие, чем что-либо является);
- *процедурные* или знания процесса (описывающие то, как что-либо делается);
- *причинные* знания (описывающие то, почему что-либо случается).

Очевидно, что эта трехкомпонентная классификация несет в себе некоторое подобие четырехкомпонентной таксономии (Sackmann, 1991, 1992) разнообразия культурных знаний.

Некоторые авторы сосредоточились на потенциальных возможностях знаний, которые могут понадобиться, чтобы поддержать предприятия, которые основаны на знаниях⁵⁸. Степлз (Staples, 2001) разбил эти потенциальные возможности на три группы:

⁵⁸ См., например, Nevis и др., 1997; Ruggles, 1998; Beckman, 1999.

ГЛАВА 3

- *Приобретение и создание знаний*: приобретение или создание новых знаний, принципиально необходимых для долговременной жизнеспособности предприятия.
- *Усвоение и хранение знаний*: создание реестра знаний для того, чтобы организация знала, какими знаниями она обладает и где их найти. Поддержание необходимых знаний в форме, пригодной для использования, чтобы сохранить их ценность.
- *Распространение и перенос знаний*: последовательное привлечение и погружение знаний внутрь организации, что создает ценность, которая основана на знаниях.

В Главе 2 мы исследовали ряд вопросов, связанных с первой и третьей группами потенциальных возможностей знаний. А теперь нас интересуют возможности *усвоения и хранения* знаний, которые часто основаны на информационных технологиях. Сейчас все больше внимания уделяется тому, как *системы менеджмента знаний* (СМЗ) могут руководить и поддерживать усвоение и передачу скрытых знаний, которые составляют основу организационной памяти. Передача таких знаний потребует условий, чтобы эти знания можно было идентифицировать, оформить, извлечь и усовершенствовать (Davenport & Prusak, 1998).

В Главе 1 мы говорили о том, что психологические исследования и исследования в области принятия решений обнаружили в интеллекте человека множество недостатков. В первую очередь, это неспособность людей объединять различные массивы данных, тенденция переоценивать значение информации, которая находится под рукой, и стремление рассматривать новую информацию через призму прошлых ментальных моделей.

Поэтому информационные системы стараются дополнить интеллект человека двумя путями:

- Информация в них организована, проанализирована и представлена таким образом, чтобы обеспечить пользователя альтернативной точкой зрения (при помощи исполнительных систем поддержки и техник визуализации данных).
- Люди склонны извлекать информацию из памяти посредством ассоциаций, тогда как автоматические системы делают это с помощью парного сравнения. Однако исследования показывают, что, в то время как автоматическая система извлечения может выхва-

тить неподходящий материал, при условии, что он представлен соответствующим образом, люди способны быстро и эффективно отбрасывать избыточную информацию. В результате человек создает более эффективную информационную основу для своих решений, особенно в ситуации конкуренции интеллектуальных систем (Drott, 2001).

Учитывая очевидную важность взаимосвязи между знаниями и распространением информации и понимания во всей организации, для нас полезно кратко рассмотреть, что же думают специалисты в области взаимодействия «человек – компьютер» о проблемах, которые создает потребность в организационной памяти и управлении знаниями. Для этих специалистов организационная память состоит из *информационных систем*. Эти системы представляют собой комбинацию полужформальной базы организационных знаний с формальными метазнаниями (представлением), которые можно применить к базе знаний. Только в случае объединения этих двух элементов можно сказать, что организационная память приведена в действие.

Задача, таким образом, состоит в проектировании информационных систем, которые усваивают мастерство в решении проблем, опыт, собранный по крупицам от людей и бизнес-процессов, а также уроки, извлеченные из решения технических проблем. Как правило, это изначально формулируется в виде документов, моделей и «военных историй», а также других артефактов. А затем все это преобразовывается в легко доступную форму, без потери истинной ценности знаний (Stample и др., 2001).

В настоящее время экономисты, психологи и профессионалы в области инженерии знаний исследуют, каким образом СМЗ или информационные системы организационной памяти (ИСОП) могут содействовать рабочим процессам с интенсивным применением знаний, таким, как стратегическое планирование и дизайн продукта (Decker & Maurer, 1999). Широкое распространение электронной почты привело к ослаблению связей среди людей, работающих в общих бизнес-процессах и часто выполняющих свои обязанности с минимумом или полным отсутствием знаний друг о друге. Однако разнообразие в средствах коммуникации необходимо не только из-за роста уровня сложности коммуникативных сообщений, но также из-за потребности понимания их содержания.

Пример 3.4: Как бы нам не забывать: инициативы по менеджменту знаний в организациях

В последнее время под лозунгом корпоративной памяти огромное внимание уделяют интеллектуальному капиталу фирмы – результату ее коллективных знаний. ЗМ называют это «теневой организацией». Большинство организаций не прилагают особых усилий, чтобы усвоить эти знания, передать их новым сотрудникам или стимулировать менеджеров, чтобы они использовали их как инструкции. Однако сейчас опасность потерять корпоративную память является наиболее чувствительной.

В наше время, в силу основных тенденций бизнеса – уменьшения размеров организаций, использования внешних ресурсов и реинжиниринга, средняя продолжительность работы на одном месте значительно сократилась, приблизительно, – до шести лет. В то же время средний экономический цикл большинства организаций составляет около восьми лет. Следовательно, сейчас многими организациями управляют менеджеры, которые не располагают информацией о предыдущих экономических подъемах или спадах в деятельности фирмы. А это очень опасное положение дел. На западе истории бизнеса не придается достаточного значения. Например, в британских школах бизнеса есть всего лишь три профессора, которые занимаются этими вопросами. Для сравнения, в Японии их 400.

С 1984 года в компании Kraft Foods в США существует должность менеджера архива. В его обязанности входит проведение собеседований с менеджерами, чей опыт превышает 15 лет, а также со всеми менеджерами, выходящими на пенсию. Он изучает карьеру каждого из них и готовит вопросы по интересующим его темам. Но даже менеджеры, которые выходят на пенсию, не всегда располагают информацией, которая может представлять какой-то интерес, так как все события еще свежи в памяти. Эти интервью сохраняются в виде письменных расшифровок стенограмм, в которых редактируют только грамматику. Им присваивают индекс, сохраняют и архивируют, для того чтобы в дальнейшем можно было навести справки или использовать эти интервью для ускорения введения в должность вновь принятых сотрудников.

В компании Kraft сохраняются данные, относящиеся еще к 1780 году. Именно тогда появилась первая продукция компании. Призыв к более профессиональному управлению архивами в

компании подхватили отдел по связям с общественностью (PR) и юридический отдел, приучая персонал развивать проекты, которые исследуют продукт и организационное наследие, и на этой основе пересматривать стратегии планирования проектов или принятия решений о росте качества с помощью прошлых достижений или усовершенствований продукции.

Консультанты по истории бизнеса предлагают постепенно формировать устную историю, систематически интервьюируя ключевых сотрудников организации на протяжении всего времени их работы, или же отслеживают реализацию их наиболее значимых проектов. Например, при помощи устных отчетов людей, которые принимают решения, можно провести опрос, чтобы выяснить цепь обстоятельств, «как и почему» были приняты решения именно в это время. А затем независимые функциональные эксперты производят оценку этого материала для обучения и учитывают те уроки, которые можно будет применить в будущем.

Так, компания Boeing максимально применила результаты таких ревизий в своем трехлетнем Проектном Задании, выполненном с участием старших менеджеров, прежде чем приступить к разработке самолетов 757 и 767. Они изучали неудачи и успехи менеджмента, связанного с предыдущими разработками, даже несколько участников прошлых проектов были переведены в пилотажный проект 757 и 767. В результате компания Boeing разработала самый беспроblemный запуск в серию нового самолета за всю свою историю.

Fuji-Xerox объединил свои архивы в систему «зарегистрированного ноу-хау». В 1995 году консультанты по управлению Booz-Allen и Hamilton разработали программу знаний, которую возглавлял главный инспектор по знаниям, и участвовали от 12 до 15 менеджеров по знаниям, или «супер библиотекарей». Эта программа была построена вокруг *стержневой команды знаний*. Свыше 3000 документов, а их количество во внутренней сети постоянно росло, регистрировали знания, созданные командами глобальных инноваций (командами высшего штата, которые избирались каждые два года и несли ответственность за создание интеллектуального капитала фирмы) и командами по привлечению клиентов. Такие программы подразумевают определенное смещение в культуре организаций в сторону большей открытости, что само по себе представляет серьезную проблему.

Источник: Van de Vliert (1997)

Многие организации, например такие, как Chase Manhattan Bank, пытались выяснить роль электронной коммуникации в управлении знаниями, и финансировали исследования ИСОП (Schwartz, 1999). Они обнаружили, что способы программирования для распределения искусственного интеллекта могут обеспечить сохранение, распределение и многократное использование знаний, которые накопила организация (Schwartz, 1999). Однако люди занимают центральное место в задаче менеджмента знаний в организациях, потому что знания невозможно рассматривать отдельно от людей и от ситуации, в которой они их применяют.

ИСОП выступает в качестве предварительного условия для любого менеджмента знаний внутри организации, но их самих по себе недостаточно. Главным образом, их применяют для того, чтобы извлекать уроки из тех бизнес-процессов, которые основаны на непрерывном усовершенствовании, например, инжиниринг работ и процессов. Эти системы более продвинуты, чем предыдущие (ОЗС), которые просто выполняли функцию хранения запаса знаний экспертов в форме правил или ситуаций, а затем передавали эти знания новичкам или другим экспертам.

Организационная память, скорее, должна поддерживать совокупность различных бизнес-процессов, чем просто содержать решения отдельных задач. А ИСОП – помогать людям (и их процессу рассуждений), обеспечивая доступ к необходимым знаниям, которые обычно включают лучшие практики, рациональный дизайн и базы процессуальных и формальных знаний. Наконец, знания внутри системы также необходимо передавать и распространять среди служащих. Пример 3.4 представляет только часть многочисленных инициатив в менеджменте знаний, которые практикуют современные организации.

Внутриорганизационные информационные рынки

До недавнего времени наша способность манипулировать информацией и обрабатывать данные превосходила нашу способность вступать в коммуникацию и взаимодействовать. Однако управление количеством и качеством *взаимодействий*, которое стало возможным благодаря СМЗ и ИСОП, – это основное умение для стратегического менеджмента.

Все взаимодействия в организации не только имеют одну и ту же экономическую цель – обмен товарами, услугами или информацией, но они также предъявляют различные когнитивные условия действующим субъектам в виде требований к объединению данных и поиску информации, координации, коммуникации, совместному решению проблем и мониторингу деловых операций.

Взаимодействие принимает различные формы, и каждый способ связан с разной информационной нагрузкой и уровнем полезности информации. Менеджеры должны искать *правильного* партнера для обмена информацией, организовывать ее презентацию, управлять ее распространением, объединять ее с информацией из других баз данных и корректировать взаимодействия. Короче говоря, менеджеры действуют как *информационные брокеры*, управляя сетью *естественных* реакций, которые имеют место в организации. Эта сеть приобрела известность как «внутриорганизационный информационный рынок». По оценкам экспертов, взрыв технологий в области «электронной связи» вместе с количеством и интенсивностью интеракций между организациями, увеличит информационную нагрузку во многих профессиональных сферах. Исследования консультационной фирмы McKinsey показывают, что в следующем десятилетии в развивающихся странах заметно возрастет общая «способность к взаимодействию» (Butler и др., 1997), а на обработку разнообразных интеракций служащие будут тратить меньше половины того времени, которое они тратят сейчас.

Мы уже отмечали, что эти интеракции формируются, в основном, за счет компьютерных и коммуникационных технологий, но они также представляют собой результат эволюционных этапов в современной стратегии фирм. Последняя работа Гарвардского университета подтвердила бурный рост этой новой формы рынка и выявила инновационные приемы, с помощью которых менеджеры сейчас должны заключать сделки и конкурировать⁵⁹. Очевидно, что электронные документы представляют только одну из возможных *форм* информации, которая сейчас в ходу. Но скорость, с которой они могут распространяться, служит хорошей иллюстрацией динамической природы этого нового внутреннего рынка, по поводу которого мы можем высказать четыре теоретических предположения:

⁵⁹ Hansen, 1999; Hansen и др., 1999; Hansen и Haas, 2001.

ГЛАВА 3

- Служащие занимаются поиском внутренних баз данных и средств информации, которые помогают эффективно выполнить работу.
- Существует альтернативная группа *поставщиков информации*, например, профессиональные группы и бизнес-функции. Эти люди или подразделения несут ответственность за сбор, отбор, редактирование, кодирование и публикацию закодированных знаний.
- Как поставщики информации, так и ее пользователи получают некие *награды* за участие во внутреннем рынке знаний (а также за создание документов для всех), через оценку деятельности и социальные поощрения, например, повышение статуса.
- Существует серьезная проблема в сочетании рассредоточенных пользователей и поставщиков информационных документов.

Но *что* делает этот внутриорганизационный информационный рынок? В какой степени (и каким способом) он основывается на принципах менеджмента знаний? Чтобы ответить на эти вопросы, возвратимся к популярной бизнес-литературе. Так, к концу 1990-х годов организации начали объединять все свои внутренние системы деловых операций в одну или две системы планирования ресурсов предприятия (ПРП). Все это, вместе с реинжинирингом бизнес-процессов, по идее, должно было рационализировать процессы переработки (Kocharekar, 2001). В результате, многие организации обнаружили, что в материальном эквиваленте их интеллектуальный капитал стал существенно превосходить их капитал физический. Парадоксально, но новые формы работы привели к тому, что организации стали *сильнее* зависеть от человека, ставшего важным звеном в цепи определения стоимости ресурсов (Sparrow, 1999a). Более того, повсеместное распространение компьютерных и коммуникационных технологий предоставляет возможность передавать знания географически более дисперсно, по крайней мере, так это выглядит в теории. Поэтому организации начали искать наилучшие способы, чтобы инвестировать средства в интеллектуальный капитал, управлять и пожинать плоды от своих вложений. Эти старания можно свести к двум направлениям:

- *Электронная коммерция* увеличивает эффективность деловых операций. Такие действия направлены на то, чтобы системы и процессы внутреннего взаимодействия связать с внешним миром, используя различные модели (например, «бизнес-бизнес» и

«бизнес-потребитель»⁶⁰), объединяющие внешних и внутренних акционеров организации.

- *Менеджмент знаний* усиливает интеллектуальный капитал, уводя внимание от стремления к упорядоченным внутренним транзакциям в направлении тех внутренних совместных усилий, которые создают благоприятные условия для *разделения* информации и знаний.

Стоит немного поразмыслить о последствиях, чтобы понять, как в современных организациях изменилась роль менеджеров в процессе стратегического менеджмента. И здесь нам не обойтись без обсуждения логических следствий из этих двух направлений. Системы *бизнес интеллект* или поиска данных – это основные аналитические инструменты для старших менеджеров, в то время как *замечания* применяют часто, чтобы воспитать самоуправляемую команду. Порталы внутренней сети исполняют роль своеобразного *смесителя* для этих двух видов информации. Поскольку коммерция все больше и больше основывается на знаниях, то, в конечном итоге, два (на данный момент несвязанных) стратегических направления, мы имеем в виду продуктивность взаимодействия и эффективность интеллектуального капитала, необходимо будет объединить. Кочарекер (Kocharekar, 2001) определяет это желательное объединение как *k-коммерц-бизнес-модель*. Будем надеяться, что вновь созданные организационные процессы повысят ценность информации, поскольку она будет поступать по соответствующим каналам коммуникации, – каналам, которые соотнесут объем и содержательность со специально отобранными для нее средствами коммуникации (Daft & Lengel, 1984).

Внутренние процессы должны быть не просто связаны друг с другом, они также нуждаются в объединении с группой параллельных рабочих процессов внешних партнеров (будь это поставщики материалов, финансовые или вспомогательные службы). Эти организационные процессы интегрированы не только *среди/меж* организационных границ, но они действуют и в пределах внутренних границ. Все больше и больше эти процессы связаны внутренней иерархией.

⁶⁰ Модель *бизнес-бизнес* – вид Интернет-ресурса; ориентированного на проведение операций и поддержку отношений между компаниями как таковыми. Как правило, Б-Б прибыльные ресурсы; примеры – оптовые Интернет-магазины и каталоги продуктов той или иной категории.

Модель *бизнес-потребитель* – вид Интернет-ресурса, в отличие от предыдущего, ориентирован на проведение операций и отношений между компаниями и клиентами (какими бы то ни было). Как правило, Б-П-ресурсы убыточны; примеры – розничные Интернет-магазины и каталоги продуктов той или иной категории.

ГЛАВА 3

Транзакционные процессы выполняются на базовом уровне, что можно сказать, например, о такой работе, как поставка оборудования. Эти процессы обычно не полностью пассивны и часто имеют встроенный интеллект для адаптации, к примеру, автоматические способности для проведения переговоров. Такие возможности присущи многим системам электронной коммерции. По мере того как уровень транзакций становится более «адаптивным», большее значение приобретают *поддерживающие процессы*, которые действуют на следующем, более высоком уровне. Эти поддерживающие процессы предназначены для того, чтобы извлекать информацию из транзакций, определять общие тенденции, и тем самым создавать руководство для менеджеров. Поддержку проводят функциональные эксперты и информационные системы, которые контролируют и анализируют информацию. Системы находятся под рукой, чтобы передавать эту поддерживающую информацию выше, в *процессы высшего менеджмента*, которые санкционируют стратегическое направление, обеспечивают информацией бизнес-партнеров, бизнес-интеллект и системы поддержки решений, а также выстраивают определенный сегмент промышленности и общества.

На практике, каждый из этих процессов могут связывать рыночные посредники или брокеры, чья роль – расширять потоки коммуникации или информации, что увеличивает их ценность. Если рыночные посредники или брокеры не увеличивают эту ценность, тогда их игнорируют. Многие из этих обстоятельств нашли свое отражение в современной архитектуре бизнеса. Однако в недалеком будущем, по мере усовершенствования информационных систем, интеграция этих процессов станет еще больше.

Этот новый организационный контекст породил две неотложные задачи.

Во-первых, менеджеры должны будут иметь «хорошие» ментальные модели – как знания и информация разделяются среди людей, с которыми им придется иметь дело (чтобы осуществить серьезный бизнес-процесс, продукт или сервис) (Sparrow, 1999a, 2000). Это требование становится тем важнее, чем дальше мы продвигаемся к виртуальным формам организации (Sparrow и Daniels, 1999).

Во-вторых, как было сказано в Главе 1, в информационно-содержательной среде наиболее скудным ресурсом является не сама

информация, а объем того *внимания*, которое люди могут направить на ее исследование, фильтрацию и интерпретацию (см. Ocasio, 1997). Симон (Simon, 1997: 40) подчеркивает, что на рынке знаний происходит *конкуренция за внимание*, а реальная проблема состоит в том, что «богатство информации порождает дефицит внимания». Таким образом, поставщики электронных документов *в и среди* организаций соперничают друг с другом, чтобы завоевать внимание пользователей на внутреннем рынке знаний. Поэтому необходима гарантия, что менеджеры уже имеют навыки менеджмента знаний и информации, чтобы работать в таких процессах.

Менеджеры должны будут научиться работать и управлять организационными процессами, которые они не смогут полностью контролировать. Это и есть способность человеческого мышления категоризировать, ассоциировать, экстраполировать, интерполировать, интерпретировать и преобразовывать, что преобразует информацию в знания (Drott, 2001). Хотя интеракции, связанные с внутриорганизационным рынком информации, не представляют собой единственный источник информационной перегрузки (время, потраченное на индивидуальный анализ и обработку данных, также играет роль), они являются самой большой и стремительно растущей частью управленческой работы. Интересно, что специалисты по стратегии, дизайнеры организаций и системные аналитики сначала создали проблему информационной перегрузки, а теперь пытаются с ней справиться. Именно этот вопрос мы и будем обсуждать дальше.

Проблема информационной перегрузки

Обсуждая эвристики и предубеждения в Главе 1, мы уже отмечали тот факт, что на практике менеджеры должны принимать решения не только в условиях *информационной неадекватности* (источника неопределенности) (Spender & Eden, 1998), но также и в условиях *информационной перегрузки*. Брукс и др. (Brooks, 2001: 335) отмечают, что информационную перегрузку «часто понимают просто – как информацию, которая превышает потребности, или, более тонко, как информацию, слишком сложную для обработки».

Хансен и Хаас (Hansen & Haas, 2001) определяли *информационную перегрузку* как непропорционально большое количество легко доступной информации по отношению к той информации, которая потребуется, чтобы решить задачу. Пять ключевых обстоятельств позволяют организации работать с более сложной информацией:

- увеличение скорости коммуникации;
- существенное сокращение затрат на коммуникацию;
- увеличение пропускной способности коммуникации;
- стремительное распространение средств связи;
- интеграция коммуникации с помощью компьютерных технологий.

Кроме того, организации должны выяснить *причины* информационной перегрузки (Sparrow, 1999a). Сетевые технологии позволяют более «экономично» разделять некоторую часть информации с коллегами или работать с различными людьми внутри организации или с потребителями и поставщиками извне. Очень часто участники этого процесса географически рассеяны по всему миру. Каждый дополнительный узел в сети, который участвует в реализации стратегии, увеличивает число взаимодействий по экспоненте, а не арифметически (Butler и др., 1997).

Однако во многих современных организациях электронная почта циркулирует вполне свободно, игнорируя традиционную иерархию, функциональные и вертикальные маршруты коммуникации. По оценкам экспертов, более 60% актуальной информации никогда бы не достигли своего получателя, если бы не компьютерные почтовые системы (Fisher, 1993). Так, сотрудник компании Sun Microsystems обычно получает 120 сообщений в день, что на 50% больше, чем в начале 1990-х годов. Хансен и Хаас (2001) ссылаются на исследование Питни Боуз (Pitney Bowes) 1997-го года: средний работник Fortune 1000 получал в день более 50 электронных сообщений. А согласно анализу *Wall Street Journal*, количество общих данных, хранящихся в компьютерах, удваивается каждые 12-14 месяцев. 61% сотрудников, охваченных исследованием Reuters, сообщили, что они получали слишком много информации по сравнению с той, которая требовалась для их работы (Reuters, 1998).

Проблема состоит в том, что системы электронной почты побуждают менеджеров работать быстрее, что удваивает инфор-

мационную нагрузку. Если раньше менеджеры использовали в качестве информационного фильтра, в основном, секретарей, то сегодня в США их на 14% меньше, чем десятилетие назад. В то же время, стало намного больше менеджеров, работающих с помощью электронных систем.

Электронные документы могут содержать количественные данные (рыночные показатели), текстовую информацию (анализ рынка) или более сложные формы знаний (ноу-хау для выхода на рынок) (Hansen & Haas, 2001). Проводя различие между *данными, информацией и знаниями*, Дафт (Daft, 1995: 299) определяет информацию как «то, что изменяет и усиливает понимание». Но когда информации слишком много, она может привести к противоположному результату. Информационная нагрузка определяется как «сложная смесь количества, неоднозначности и изменчивости информации, которую люди стараются обработать. Поскольку информационная нагрузка растет, люди прилагают заметно больше усилий, чтобы ею управлять» (Weick, 1995: 87). По замечанию Вейка, *ресурсный подход* предполагает, что информационную перегрузку можно измерить в терминах:

- количества и сложности решений и суждений, требующих информации;
- запаса времени, которое есть в распоряжении, чтобы действовать;
- требуемого качества обработки информации;
- предсказуемости поступления информации.

С этой точки зрения, большая часть информации, с которой сталкиваются менеджеры, достаточно проблематична. *Четыре свойства информации* часто связывают с перегрузкой: низкое качество, низкая ценность, высокая неоднозначность и постоянно уменьшающийся «период полураспада» – в смысле продолжительности действия информации (Sparrow, 1998a). Эти свойства увеличивают информационную нагрузку по-разному:

- информация низкого качества требует от менеджера умственных усилий, чтобы сделать ее хоть сколько-нибудь полезной для того, что под рукой;
- информация низкой ценности предполагает оценку ее пояснительной значимости в сравнении с другими источниками;

ГЛАВА 3

- неоднозначная информация предписывает оценку того, что должно остаться неоднозначным, а что можно преобразовать в определенность;
- информация, которая быстро утрачивает свою релевантность, требует быстрой обработки и распространения.

Эти действия не только занимают время, но также порождают ряд потенциально серьезных проблем. Для большинства менеджеров *проблема* состоит в общей информационной перегрузке. Если полагаться только на структуры знаний менеджеров и привлекать внешние ресурсы, это уменьшит объем организационной памяти. Мы уже обсуждали применение информационно насыщенной коммуникации в комбинации с организационной памятью в качестве способа, который гарантирует, что организации смогут обучаться в чрезвычайно неустойчивой среде. Однако многие менеджеры считают, что у них слишком мало времени, чтобы применять те знания, которые они уже имеют (не говоря уже о новых). Исходя из этого, следует рассмотреть проблему информационной перегрузки, как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

На индивидуальном уровне проблема перегрузки сейчас встроена в большинство ролей менеджера. И это по-своему влияет на стратегический риск, так как создает почву для нерационального анализа, принятия решений и решения задач. Сперроу (Sparrow, 1998a) описывал проблемы информационной перегрузки, которые могут привести к тому, что менеджеры чувствуют себя «утопающими» в море информации (этот синдром также называют «коммуникативное загрязнение» или «информационная боязнь»). На личностном уровне информационная перегрузка провоцирует ощущения неадекватности знаний и неспособности справиться с проблемой. Она является одним из основных источников стресса. Проблемы, связанные с этими синдромами, пока еще не были широко представлены в публикациях по стратегическому менеджменту.

Перегрузка подразумевает непомерную тяжесть или с трудом преодолимое препятствие. Ее роль в дисфункциональном принятии решений абсолютно очевидна, если мы представим эффект влияния перегрузки на познание. При росте нагрузки менеджеры утрачивают возможность действовать эффективно и демонстрируют нефункциональное поведение. Пытаясь просто справиться с объемом информации (оставляя в стороне ее сложность и неоднозначность), они

начинают игнорировать ее большими порциями. Затем стремятся в потоке информации «расставить знаки препинания», переводя ее в предсказуемое русло. Эта «расстановка знаков препинания» начинается с промахов. Потом появляется терпимость к ошибкам, за которой следует неверная диагностика или классификация источника информации, предвзятый выбор сообщений, предпочтение абстрактных значений, стремление применять многочисленные каналы, чтобы декодировать и передать ее содержание и, наконец, поиск выхода! Такие стратегии «расстановки знаков препинания» подчеркивают различия в информации и, тем самым, усиливают влияние ошибочного восприятия на «смыслопроизводство».

С информационной перегрузкой, «вызванной объемом», тесно связана перегрузка, «вызванная сложностью» (Huber & Daft, 1987). Рост неопределенности обусловлен тремя основными параметрами: *многообразием* (количество отдельных элементов, с которыми необходимо иметь дело), *разнообразием* (диапазон источников и средств информации) и *взаимозависимостью* (сложность причинных отношений между звеньями информации). Служащие, находясь под влиянием информации, содержащей большой набор разнообразных элементов, воздействуют друг на друга разными способами.

Чем выше сложность, тем сильнее нетренированный оператор выискивает и полагается на привычные, шаблонные сигналы, что создает возможность катастрофы. Например, в атомной энергетике, где сочетание уверенности в сложных технологиях, огромного разнообразия процессов преобразования и плюс неопытные операторы переводят непредвиденность в реальность.

Перенося эти действия в контекст организации, можно сказать, что менеджеры переключают внимание на второстепенные вопросы, а важные проблемы превращаются в «слепые пятна». Плохо продуманные действия перегруженных менеджеров также могут создавать условия для неоправданного риска и просчетов. Рост объема и информационная нагрузка заставляют менеджеров уделять гораздо больше времени процессу поиска информации (навык, который стал критически важным для большинства ролей) и слишком мало на обработку и обучение. Таким образом, ключевая проблема для менеджмента – это найти способы, чтобы максимально использовать силу интеллекта своих сотрудников, не позволив им при этом увязнуть в беспорядочной массе данных.

Как же все-таки организации могут справляться с проблемой информационной перегрузки? Серию популярных психологических техник, цель которых – снизить влияние работы на память и процесс решений, предложил Льюис (Lewis, 1999) Менеджеры, возможно, тоже применяют эвристики как подходящую стратегию для таких ситуаций. Но для организаций проблема состоит в том, как снизить дисфункциональный уровень перегрузки, которую прямо сейчас испытывают их менеджеры.

Ранние работы по информационной нагрузке предполагали, что организации, вероятно, могут модифицировать обработку информации, которая нужна для работы, создавая своеобразные «амортизаторы» для неопределенности и сложности. Например, Сперроу (1998а) полагал, что можно специально обучать секретарей распознавать оптимальную информационную нагрузку и защищать своих менеджеров от перегрузки, действуя как *фильтр*. Компьютерная коммуникация, может быть также специально спроектирована так, чтобы операторы имели возможность выбрать из множества систем ту, которая соответствует особому когнитивному стилю (Robertson, 1985). Хотя, в конечном итоге, это сводится к организационной форме и дизайну.

Несмотря на то, что в этом разделе мы рассматривали информационную перегрузку с позиции «ресурсов», очень важно подчеркнуть, что такая позиция может ввести в заблуждение. По мнению Брукса (Brooks, 2001: 335):

Информация – это не единственный объект, который последовательно добавляют к некоторому внутреннему информационному нагромождению. Информацию получают, фильтруют, отклоняют, интерпретируют, видоизменяют, упрощают и часто забывают. Она может вносить изменения или усиливать существующие взгляды. Она может брать начало в разных источниках и иметь различный вес и власть, различные степени точности. А также может быть в большей или меньшей мере своевременной.

Информация, которая может быть полезна для одного, другим может быть отнесена к абсолютно ненужной. С этой точки зрения, сообщение, прежде всего, нужно обработать, оценить его значение, или, в крайнем случае, кто-либо должен соотнести обработку первичного сообщения со своим ощущением перегрузки (Stohl & Redding, 1987). Информационную перегрузку следует рассматривать в

контексте информационных ожиданий, а это означает, что мы должны представлять информационные потребности (Brooks и др., 2001).

Резюме и выводы

В этой главе мы доказывали, что в организациях повысился уровень и потребность в нестандартной и неструктурированной коммуникации. Однако абсолютно ясно, что каждый из подходов предлагает свое понимание проблемы информационной перегрузки:

- В *когнитивном инжиниринге* (Norman, 1988) уровень нагрузки взаимосвязан с дизайном решений, которые встроены в распределенные когнитивные системы и особые требования, за счет интеракций менеджеров.
- С позиции *организационной памяти* проблема выглядит достаточно просто (Dworman и др., 1997): как сквозь организацию проникает информация, необходимая для данной конкретной задачи, как ее лучше всего усвоить, как ее можно эффективно извлечь и применить к настоящей задаче?
- Для специалистов в области *«человек-компьютер»*, которые изучают системы менеджмента знаний, проблема перегрузки неотделима от такой же сложной задачи, как разработка «средств интенсивной коммуникации», которые создают благоприятные условия для организационного обучения в условиях распределенных и децентрализованных операций. В среде с высокой неопределенностью и новизной, обработка стандартной информации должна быть более продуманной, а коммуникация – интенсифицирована с помощью соответствующих средств (Daft & Lengel, 1984).
- С позиции *организационного обучения*, информационная перегрузка связана с проблемой организационного забывания. В Главе 2 мы показали давление на проектные команды, а также проблему организационного забывания, когда даже «обучение во время перерывов на кофе» было под угрозой из-за нехватки времени.

В психологии труда, организационной и индустриальной психологии *способность управлять информационной перегрузкой и справляться со страхом перед информацией* выглядит как *главная компетенция менеджеров* (Wurman 1989; Stewart, 1994). Однако не стоит ожидать, что все менеджеры будут совершенствовать свои

когнитивные способности, чтобы преодолеть информационную перегрузку. Во-первых, не все менеджеры способны на такое усовершенствование. Во-вторых, организация, возможно, не будет готова к тому, чтобы ее совершенствовали. И, в-третьих, даже у самого компетентного менеджера есть свои когнитивные ограничения.

Хотя рабочие ситуации заметно отличаются в требованиях к информационной обработке, не вызывает сомнений, что подавляющее большинство этих требований возрастет. При обсуждении проблемы информационной перегрузки не стоит забывать об эвристиках. В Главе 1 мы убедились, что в условиях информационной перегрузки менеджеры прибегают к эвристическим стратегиям информационной обработки. Следовательно, возникает риск предубеждений.

Давайте пересмотрим источники информационной перегрузки в современном организационном контексте, чтобы создать полную картину обработки стратегической информации, которая сейчас имеет место. Проблема информационной перегрузки относится к эффективному функционированию внутренних рынков знаний, о которых мы уже говорили. Проблемы перегрузки заставляют ученых подвергать сомнению многие из своих теоретических предположений. Например, было принято считать, что информация в организациях *скудна*, и ее трудно *добывать*. Это больше не соответствует действительности, и сейчас возобновлено внимание к следующим проблемам:

- как усилить поток информации через связь между отделами (Galbright, 1973; Tushman, 1977);
- как создать благоприятные условия для поиска знаний, которых сейчас нет (Hansen, 1999);
- как передавать комплексные знания (Zander & Kogut, 1995);
- как уменьшить искажение сообщений во время передачи (Shannon & Weaver, 1949).

В этой главе мы выяснили, что интеракции, которые основаны на знаниях, и сетевые формы организаций – это основные причины информационной перегрузки (Norman, 1985). Совсем недавно Петтигрю и Фснтон (2000) сделали обзор литературы по новым организационным формам. Они отметили, что необходимость *усиления интеллектуального капитала* внутри фирмы была основана на преимуществах организации с помощью социального

обмена, который имеет место внутри и между фирмами. Этот обмен основан на «брокерстве знаний», которые извлекаются из всех экономических операций, как основных единиц для анализа (Easton и Araujo, 1994).

Сегодня менеджеры имеют дело с мириадами межорганизационных связей. Они взаимодействуют с собственными компаниями и филиалами, совместными предприятиями и стратегическими партнерами, а также с политическими, социальными и профессиональными учреждениями. Границы между организацией и ее средой очень быстро стираются. Возникновение внутриорганизационных сетей также серьезно повлияло на поток знаний внутри организации (Hedlund, 1994). Сейчас структура многих организаций представляет собой компактную группу рассредоточенных, дифференцированных, но независимых организационных подразделений (Van Wijk & van der Bosch, 2000). Эти взаимосвязанные подразделения действуют как распределенные системы знаний, децентрализованные по своей природе, с тенденцией к дифференциации на основе своих ресурсов, способностей, действий и знаний (Tsoukas, 1996; Galunic & Rodan, 1998). В Главе 2 мы выделяли автономные процессы создания знаний, которые должны быть приняты в подобных организациях (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Однако такие процессы не помешают и традиционным организациям. С той лишь разницей, что в организациях с сетевой формой требования к разделению знаний более своеобразны. В них каждое подразделение принимает свои собственные решения, а не руководствуется централизованными, идущими сверху постановлениями, что характерно для многофилиальных организаций. И не удивительно, что Ван Вийк и ван дер Бош (Van Wijk & van der Bosch, 2000: 175) пришли к заключению: «Очень важно понимать, какие факторы способствуют процессам разделения знаний, а какие их ограничивают».

Не вызывает сомнений, что дорога тех исследователей, что примут этот вызов, будет почти отвесной. Одна из областей исследований, где это становится совершенно очевидным, – это анализ способов, с помощью которых люди приходят к тому, чтобы создавать и разделять знания о своей внешней конкурентной среде в более широком сегменте рынка. Эти работы мы рассмотрим в следующей главе.

4

КОНКУРЕНЦИЯ И ПОЗНАНИЕ

Общеизвестно, что для выражения и воплощения эффективной бизнес-стратегии жизненно важно адекватно понимать внешнюю бизнес-среду, в которой организация пытается вести свои дела⁶¹. Поэтому основным и длительное время самым важным для стратегии является вопрос – в чем состоит природа и значение конкуренции в какой-либо бизнес-сфере и в целом на рынке (Abell, 1980; Oster, 1990). В последнее время его значение существенно возросло. В Главе 1 мы уже говорили, что сегодня организации работают в условиях гиперконкуренции (D'Avini, 1994). Таким образом, перед менеджерами встает ключевая проблема, как управлять своим бизнесом во время этой беспрецедентной неразберихи и смятения. Следовательно, первоочередная задача состоит в том, чтобы разобраться, как менеджеры представляют себе *бизнес-конкуренцию*. В решение этой проблемы значительный вклад могут внести психологи.

В этой главе мы рассмотрим современные теории и исследования способов, с помощью которых менеджеры создают и применяют знания о своем конкурентном мире. В последнее время многие работы были посвящены тщательному анализу разнообразия методов, которыми конкуренты приобретают отчетливые черты в номинации и отражаются в представлении тех, кто принимает стратегические решения и воплощает их в жизнь. Чуть больше десяти лет назад Порак и Томас (Porac & Thomas, 1990: 224-225) заметили:

⁶¹ См., например, Greenley, 1989; Hitt и др., 1996; Grant, 1998; Johnson и Scholes, 1999.

В соответствии с когнитивным подходом, люди принимают решения на основе ментальных моделей среды. Таким образом, любое объяснение стратегических реакций на конкурентное давление, в конечном итоге, должно принимать во внимание ментальные модели конкурирующих стратегов... перед тем как сформулировать конкурентные стратегии, стратегические менеджеры должны иметь образ своих противников и критерии, по которым они конкурируют. Учитывая широкое разнообразие организационных форм и ограниченные способности менеджеров обрабатывать сложные межорганизационные сигналы, дать определение «что есть конкуренция» не только важно, но и достаточно трудно.

Принимая во внимание это фундаментальное положение, ученые принялись систематически исследовать структуру и содержание «ментальных представлений о конкуренции» у всех, кто имеет отношение к стратегии. Эта работа шла по двум направлениям на разных уровнях анализа. Во-первых, на межорганизационном уровне ученые исследовали природу и значение ментальных представлений менеджеров о конкуренции, чтобы лучше понять, как формируются и со временем изменяются конкурирующие структуры (вполне заметные группы конкурентов)⁶². Эти работы связаны с процессами и механизмами динамического взаимодействия, в ходе которых стратегическое познание создает материальные условия рынка и само формируется под его влиянием.

Вторая группа исследователей⁶³ поставила под сомнение часть основных предположений этого макроподхода, утверждая, что предыдущие исследователи не учли индивидуальные различия в познании конкурентов. А эти различия, возможно, играют главную роль в микропроцессах, которые связаны с формулировкой и воплощением стратегии внутри фирм. Далее мы сможем убедиться, что эти разные подходы, в конечном итоге, вполне дополняют друг друга. Сейчас мы последовательно рассмотрим каждый из них, начиная с теорий и исследований, которые пытались объяснить возникновение и эволюцию конкурирующих структур в промышленности.

⁶² Например, Reger и Huff, 1993; Porac и Thomas, 1994; Peteraf и Shanley, 1997.

⁶³ Например, Bowman и Johnson, 1992; Daniels и др., 1994; Hodgkinson и Johnson, 1994.

Анализ структуры бизнес-конкуренции: социо-когнитивный подход

Растущая неудовлетворенность большинством теорий и исследований стратегических групп дала исходный толчок исследованию управленческих ментальных моделей конкуренции. На тот момент уже накопился большой объем работ, в которых говорилось, что организации внутри одной отрасли не обязательно должны постоянно конкурировать друг с другом. Скорее, они составляют *серии стратегических групп*, каждая из которых занимает свое положение на рынке по различным *стратегическим параметрам* (см. Пример 4.1)

На Рисунке 4.1, например, показаны семь таких групп, которые были выявлены в ходе исследования стратегических групп мировой автомобильной промышленности. В этом анализе были задействованы такие стратегические параметры, как «география распространения» и «уровень продукта», для того чтобы выявить группы фирм, которые придерживаются более или менее одинакового подхода к конкуренции. По данным Джонсона и Сколза (Johnson & Scholes, 1999), были использованы многочисленные переменные в качестве основы для анализа стратегических групп, включающих, например, «политику ценообразования», «размер организаций», «ряд обслуживаемых сегментов рынка», «возможность утилизации», «степень вертикальной интеграции» и «качество товаров и услуг».

Ситуация, основанная на исследовании европейской пищевой промышленности (McGee & Segal-Horn, 1990), представляет собой наглядную иллюстрацию концепта в Примере 4.1. В 1980-х годах фирмы по производству пищевых продуктов, которые имели хорошо известные национальные бренды (главные национальные производители), могли защитить свои позиции на рынке с помощью эффективности производственного процесса, «ноу-хау», маркетинговых навыков, отдельных знаний и преданности бренду среди своих покупателей. Такие механизмы «уникальности» защищали фирмы, следовавшие этой особой стратегии, от конкурентных нападений «игроков» других стратегических групп, придерживающихся стратегии менее активного продвижения бренда и поддержки продуктов собственной торговой марки (второстепенные национальные бренды) и тех, кто стремился установить свое превосходство как многонациональная компания.

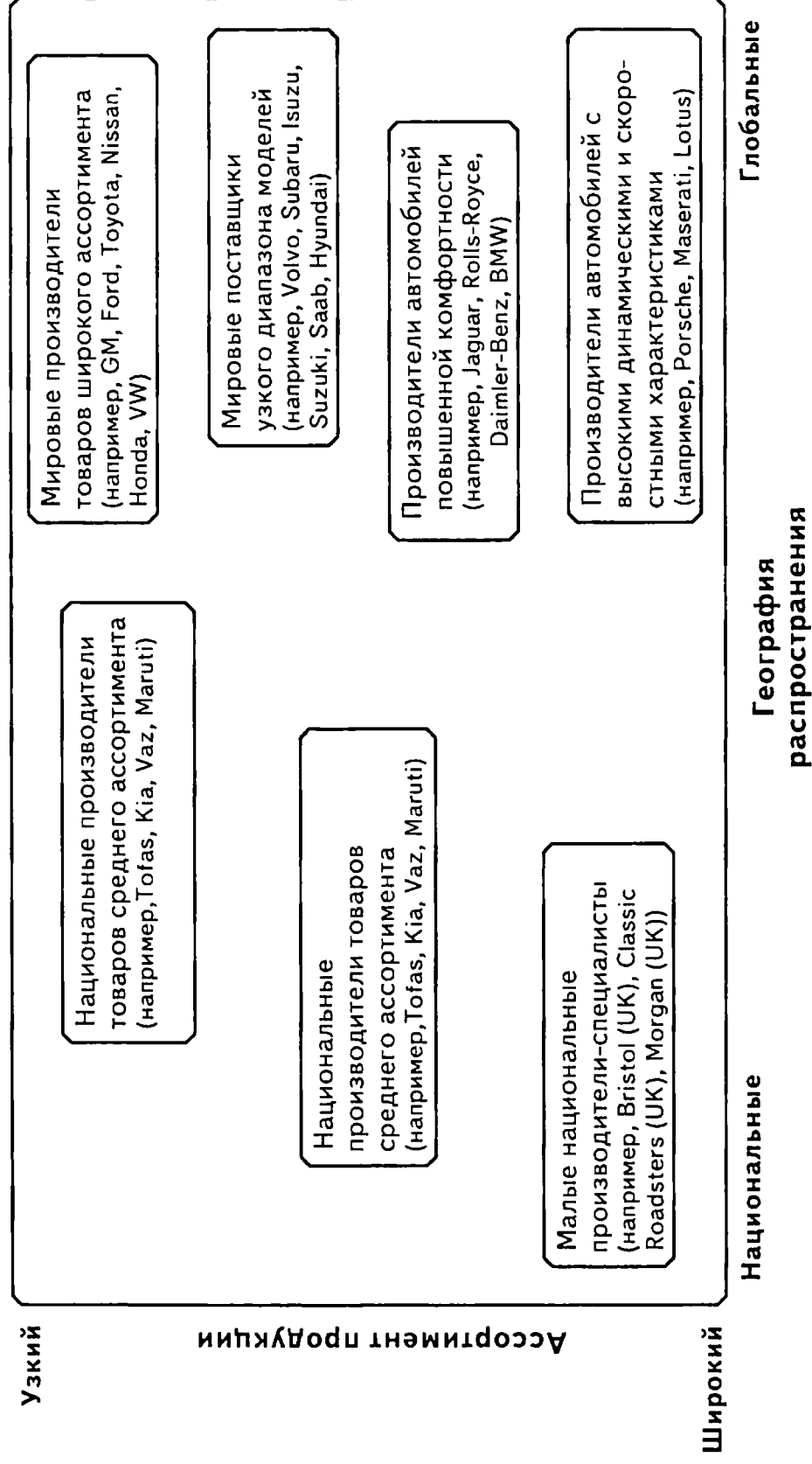


Рисунок 4.1. Стратегические группы в мировой автомобильной промышленности.

Источник: Robert M. Grant (1998: 93) *Современный стратегический анализ*, 3е изд. Oxford: Blackwell. © Robert M. Grant, Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

Пример 4.1: Теория стратегических групп

Портер (1980: 129) предложил определение стратегических групп, которое стало широко распространенным:

Стратегическая группа – это группа фирм в какой-либо сфере бизнеса, которая следует одинаковой или подобной стратегии по какому-либо параметру. В отрасли может быть только одна стратегическая группа, если все фирмы следуют, по сути, одинаковой стратегии. С другой стороны, каждая фирма может быть отдельной стратегической группой. Однако обычно в отрасли существуют несколько стратегических групп, которые отражают значительные стратегические различия между фирмами.

Понятие стратегических групп обладает высокой привлекательностью как инструмент для стратегического анализа, обеспечивая промежуточный уровень классификации между «отраслью», которая часто оказывается слишком большой для того, чтобы получить ясное представление, и индивидуальной фирмой, которая во многих случаях оказывается слишком мелкой единицей анализа. Первоначально это понятие возникло, чтобы дать объяснение отличиям в деятельности фирм (в течение 1960-х годов) по производству бытовой техники в Америке (Hunt, 1972).

Теория *стратегических групп* берет начало в экономике промышленных организаций, где представлена парадигмой «структура → поведение → деятельность» (Bain, 1956; Mason, 1957). Понятие стратегических групп экономические теории привлекают с единственной целью – найти объяснение разнообразию в стратегическом поведении и деятельности фирм в отрасли. Согласно этой теории, после формирования стратегических групп их участники разрабатывают *изолирующие механизмы* (барьеры для начинаний и мобильности), которые сдерживают выход на конкурентную арену новых игроков и переход старых игроков из одной группы в другую (Caves и Porter, 1977).

Первая группа конкурентов пыталась защитить свои позиции более продвинутой технологией, которая имела более низкие производственные и общие затраты вместе с собственностью на некоторые производственные процессы. Последняя группа, напротив, имела среди потребителей общепризнанный бренд, собственные процессы и знания и большой бюджет для исследований, а также

способность к развитию, масштаб производства, маркетинговые и организационные навыки. Из теории стратегических групп следует, что *барьеры мобильности*, наподобие тех, что мы перечислили в этом примере, усиливают рост различий в деятельности между группами (кроме тех, которые существуют в самих группах). Это обусловлено тем, что такие барьеры внутри одной и той же отрасли создают стабильные преимущества одним группам по отношению к другим. Следовательно, концепция барьеров мобильности не только объясняет межгрупповые различия в деятельности, но также создает концептуальную основу для конкурентного позиционирования соперничающих фирм (Porter, 1981: 615).

К сожалению, многочисленные исследования так и не смогли обнаружить значимые межгрупповые различия в деятельности⁶⁴. В самом деле, в последние годы понятие стратегических групп все больше и больше подвергают критическому анализу. Некоторые ученые поставили под сомнение степень, в которой вторичная финансовая и бухгалтерская информация, извлеченная из архивов компании или общедоступных коммерческих баз данных, которую так часто используют исследователи стратегических групп, может адекватно отражать причины конкуренции⁶⁵.

Главное ограничение этого, преимущественно экономического, подхода заключается в его неспособности объяснить, *как* или *почему* возникают конкурирующие структуры и по каким принципам они выбирают отдельные стратегии. Наиболее острая критика стратегических групп приходится на недостаток теоретической проработки, чтобы обосновать это понятие. А сами стратегические группы, на самом деле, представляют собой всего лишь *аналитические артефакты*, созданные техниками анализа многовариантных данных⁶⁶.

В попытке создания более прочной теоретической основы для анализа конкурирующих промышленных структур и уточнения техники проведения такого анализа, в последние годы растет количество исследователей, которые обращаются к работам по когнитивной, социальной и индустриальной, организационной психологии и психологии труда и связанным с ними областям знаний. В целом, большая часть этой работы проходила эволюционно, по

⁶⁴ Их обзор см. в McGee и Thomas, 1986; Thomas и Venkatraman, 1988.

⁶⁵ Например, Birnbaum-More и Weiss, 1990; Reger, 1990a; Reger и Huff, 1993; Hodgkinson и Johnson, 1994.

⁶⁶ Эта критика исходит от Hutten и Hutten, 1987 и Barney и Hoskisson, 1990.

«накопительному принципу», имея несколько ключевых стадий в своем развитии⁶⁷. Далее мы рассмотрим основные элементы этого процесса.

Природа и роль процесса категоризации в определении конкурентов

Начнем с обсуждения *процессов категоризации конкурентов*. В Главе 1 мы показали, что в самой системе обработки информации имеются разные серьезные ограничения для человека, что создает барьеры для досконального анализа всей потенциально доступной информации. Учитывая эти наблюдения, за последние 15-20 лет появился целый ряд исследований, которые эмпирически доказали, что стратегические менеджеры принимали во внимание только ограниченную часть множества потенциальных конкурентов⁶⁸.

Классификация – это фундаментальный когнитивный навык, который позволяет объединять информацию в легко управляемые классы (Eysenck и Keane, 1995). В Примере 4.2 приведен краткий обзор способов, с помощью которых можно представить и организовать категориальные знания. Это поможет нам разобраться в том, как стратегические менеджеры управляют беспорядочной массой регулярно обрушивающейся на них информации.

Опираясь на основы теории и их доказательства в Примере 4.2, Порак (Porac) и его коллеги пришли к заключению, что ментальные представления стратегических менеджеров о конкурирующих структурах оформлены в виде иерархических таксономий (они называли их *схемами категоризации*)⁶⁹. Внутри этой таксономии категории среднего уровня абстракции психологически более информативны, в сравнении с теми, что находятся на уровнях выше и ниже этого уровня. Они также считают, что стратегические менеджеры приписывают принадлежность к определенной категории на основании сортировки (а не по принципу «все или ничего»), принимая во внимание степень, в которой данный тип промаркирован с помощью множества определяющих характеристик или черт, которые задают принадлежность к категории. Наилучшим образом

⁶⁷ Это мнение отражено у Hodgkinson, 2001a, 2001b и Lant и Phelps, 1999.

⁶⁸ Это подтверждают исследования Gripsrud и Gronhaug, 1985, Porac и др., 1987, Hodgkinson и Johnson, 1994, P. Johnson и др., 1998, Clarck и Montgomery, 1999 и Odorici и Lomi, 2001.

⁶⁹ Эти идеи отражены в работах Porac и других 1987, 1989; Porac и Thomas 1990, 1994; Porac и Rosa 1996.

**Пример 4.2: Как представлены
и организованы категориальные знания**

В большом количестве работ, представляющих когнитивные науки (см. Rosch, 1978; Lakeoff, 1987) утверждается, что категориальные знания обычно иерархично организованы. Ведь гораздо легче обрабатывать знания, представленные в виде некой иерархии, поскольку черты, отличающие когнитивные подкатегории, сохраняются на относительно высоком уровне абстракции, что сокращает нагрузку информационной обработки.

Рош (Rosch) и ее коллеги показали, что эти иерархично организованные категории характеризуются неопределенной структурой границ, а типы категорий отличаются по своей репрезентативности (Rosch и др., 1976). Определенные стимулы считаются более прототипическими. Эти прототипы действуют как *когнитивные ориентиры*, по отношению к которым сравнивают другие стимулы (Rosch, 1975).

Более того, различные уровни обобщения не в равной степени информативны. Уровень, известный как *базовый уровень содержания*, обычно более информативен и, следовательно, ему уделяют больше внимания, чем другим. Категории на верхних уровнях абстракции обычно характеризуют относительно немного признаков, и они очень обобщены. Следовательно, они менее информативны. Напротив, категории на нижних уровнях абстракции обладают большим количеством специфических признаков. Однако они перекрывают друг друга.

На базовом уровне абстракции категории оптимальны по *содержанию информации*, так как именно на этом уровне они обладают максимальным соотношением уникальных признаков к перекрывающимся. По этой причине базовый уровень обычно можно обнаружить на среднем уровне абстракции, и, как считают, он обладает *высокой сигнальной валидностью*, в сравнении с категориями на высоком и низком уровне абстракции (Rosch и др., 1976).

эти идеи можно проиллюстрировать, сославшись на конкретную ситуацию. В Примере 4.3 мы приведем результаты исследования понимания конкурентов в маленьком сельском американском городке. Это исследование провели Порак и его коллеги (1987). Рисунок 4.2. иллюстрирует данные этого исследования.

ГЛАВА 4

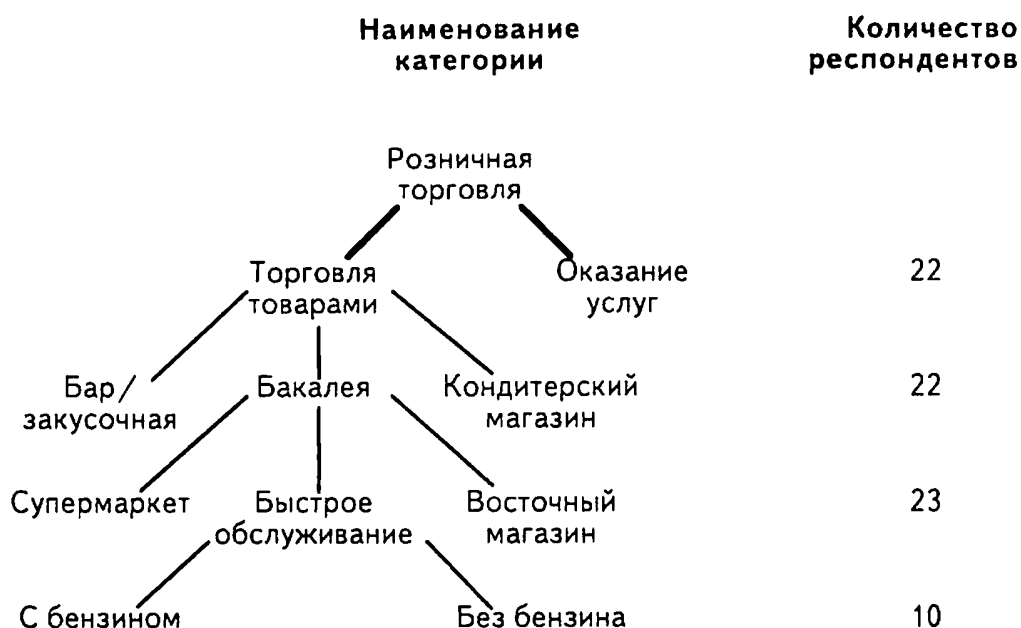


Рисунок 4.2. Когнитивная таксономия розничной торговли в Urbana-Champaign, Illinois

Примечание: на Уровне 3 респонденты перечислили 25 бизнес-категорий, но показано только 3. На Уровне 4 было обнаружено 9 категорий, но показано опять только 3.

Источник: J. F. Porec и H. Thomas (1987) Изучение конкуренции: ментальные модели стратегов в отрасли розничной торговли, в G. Johnson *Бизнес, стратегии и розничная торговля*. Chichester: Wiley. © John Wiley & Sons Ltd. Воспроизведено по любезному разрешению издателя.

Исследование, Пример 4.3, показывает, что стратегические менеджеры имеют общую тенденцию воспринимать свой собственный бизнес как репрезентативный для той категории бизнеса (торговец товарами), к которой они сами принадлежат. Предполагается, что при отсутствии отношений между рейтингом репрезентативности и собственной категориальной принадлежностью случайное распределение оценок, отражающих восприятие собственной бизнес-репрезентативности, будет следующим: 50% оценок будут ниже средней, а 50% будут выше нее. В действительности было обнаружено, что только 8 из 25 оценок попали ниже средней оценки по выборке ($\chi^2 = 9,0$, $P < 0,05$). Подобные результаты были получены и при анализе других уровней таксономии.

Пример 4.3: Извлечение разделяемого познания на уровне отрасли: исследование розничной бакалейной торговли в Соединенных Штатах

Исследование розничной бакалейной торговли в Соединенных Штатах Порак и его коллеги начали с изучения «разделяемого» познания представителей этого бизнеса. Предположив, что менеджеры, находящиеся в непосредственной близости друг от друга, будут разделять очень сходные взгляды о структуре конкуренции, они собрали данные четырех независимых выборов.

Начиная с категории «розничный торговец» в качестве базовой стартовой точки (известной как «корневая категория»), участников первой выборки попросили вербализировать разнообразные подкатегории, которые приходят в голову. Исследовательская команда рассортировала и закодировала эти подкатегории (чтобы удалить все «избыточные термины»), и только тогда их представили второй выборке, участников которой попросили вербализировать разнообразные подкатегории, которые им пришли в голову в ответ на описание второго уровня. По мере продвижения работы, на каждом последующем этапе подключались новые выборки испытуемых, пока исследователи не получили то, что, по их убеждению, было адекватным представлением конкурентной арены в целом.

Результатом была пятиуровневая когнитивная таксономия, воспроизведенная (в упрощенной форме) на Рисунке 4.2. Затем группа Порака приступила к исследованию значения каждой категории конкурентов в этой структуре. Часть группы участников оценивала степень, в которой каждая из 25 бизнес-категорий, полученных на Уровне 3, более или менее репрезентативно отражала высокоупорядоченную категорию (второго уровня) «Торговля товарами». Для этого была использована 7-балльная шкала Лайкерта (1 = «очень плохо соответствует моему представлению о торговле товарами», 7 = «очень хорошо соответствует моему представлению о торговле товарами»).

В результате этой процедуры Порак и его коллеги обнаружили существенное колебание в средних оценках репрезентативности (среднее и медианное значения), что не противоречило их гипотезам, основанным на когнитивной теории категоризации (Rosch, 1975). Например, среднее значение оценки категории «Универ-

сальный магазин» было 5,9 (медианное значение = 6,3), тогда как среднее значение оценки «Агент по недвижимости» было только 3,4 (медианное значение = 2,8).

Вопреки ожиданиям, они обнаружили, что участники обычно оценивали свои собственные бизнес категории как более репрезентативные по отношению к категории супер-ординаты «торговец товарами», чем участники, чей бизнес попадал в другие категории. Так, в среднем, категория «автомобильные дилеры» получила один из наиболее низких рейтингов среди выборки категорий (среднее значение = 4,7; медианное значение = 4,0). Несмотря на это, один респондент, чей собственный бизнес попал в этот конкретный класс, наделил его наивысшей оценкой (7). Точно так же один из участников этой выборки, который был агентом по недвижимости, дал наивысшую оценку категории своего собственного бизнеса.

Источник: Порас и др., (1987).

Если стратегические менеджеры действительно представляют свой «мир конкуренции» в форме иерархических когнитивных таксономий, то в какой степени разнообразные категории и подкатегории психологически эквивалентны друг другу по отношению к силе, которую они имеют, чтобы обеспечивать действия информацией? Таксономия, изображенная на Рисунке 4.2, создает основу для исследования психологической эквивалентности категорий, которые расположены на различных уровнях абстракции.

Работа Рош (1976) подтвердила, что разнообразные уровни таксономии не одинаково информативны. В частности, ученые полагали, что один уровень, известный как «*базовый уровень содержания*», дает наибольший объем информации о среде. В Примере 4.2 говорилось, что категории базового уровня обычно можно обнаружить на среднем уровне абстракции. Это происходит по той причине, что «среднеуровневые» категории обладают более высокой сигнальной валидностью в сравнении с категориями высших и низших уровней. Категории, которые расположены над базовым уровнем, чаще всего чрезмерно абстрактны по своей природе, тогда как те, что ниже, чаще всего подобны друг другу и имеют различия только по одной или двум незначительным чертам.

Специально не исследуя это предположение, Порак все же предложил почти анекдотичное подтверждение его обоснованности. Он попросил группу респондентов перечислить как можно больше признаков, которые те могут вспомнить по отношению к каждой из категорий в таксономии. Как и следовало ожидать, участники испытали большие трудности при перечислении психологически значимых признаков, связанных с категориями высших уровней (Уровень 1 и Уровень 2). На этих уровнях абстракции удалось вспомнить только наиболее общие признаки, например, «продажа вещей» и «наличие покупателей». На Уровне 5, самом нижнем уровне абстракции, разные подкатегории имели только самые незначительные различия. Таким образом, как показано, например, на Рисунке 4.2, главным отличием «удобных рынков» быстрого обслуживания является просто *наличие* или *отсутствие* «продажи бензина».

В двух дополнительных исследованиях Порак и Томас (1994) смогли получить исчерпывающие данные в поддержку своих доводов. И сейчас большинство теоретиков и практиков, работающих в этой области, признают, что категории, которые определяют конкурентов, имеют иерархическую организацию, и структуры этих категорий проградуированы по своей природе⁷⁰.

Проницательный читатель может подметить, что, обсуждая процессы категоризации конкурентов, мы в действительности пересекаем несколько разных уровней анализа. Например, использовать идеи когнитивной теории категоризации как основу для понимания тех способов, с помощью которых стратегические менеджеры как *индивидуумы* определяют своих конкурентов и представляют эти знания в своем сознании, — это один вопрос. А применять эти идеи, чтобы объяснить, как *группы фирм* разделяют общее понимание своей конкурентной среды и действуют согласно этим разделяемым знаниям — это вопрос совершенно иной.

Если менеджеры представляют знания о своей конкурентной среде так, что это ограничивает их внимание в той степени, как это подразумевает теория когнитивной категоризации, что же случится, если группы стратегических менеджеров и другие ключевые игроки объединятся в определенной области рынка? *Как потенциально несопоставимые и противоречивые* ментальные представления множества участников сходятся в одну точку и обретают устой-

⁷⁰ Это подтверждают работы Hodgkinson и др., 1991, 1996, Reger и Huff, 1993, Hodgkinson, 1994, Lant и Baum, 1995, Hodgkinson и др., 1996, а также Peteraf и Shanley, 1997.

чивость? Да еще в той степени, в какой это необходимо для серьезных конкурирующих промышленных структур (наподобие той, что изображена на Рисунке 4.2)? Что происходит, когда на сцену выходят люди с радикально отличными ментальными моделями? Именно к этим вопросам и обратились исследователи, взяв за основу теорию категоризации конкурентов и используя концепции разнообразных теоретических подходов. Объединив эти концепции, они попытались построить исчерпывающее «социально-конструктивистское» или «социально-когнитивное» обоснование происхождения и эволюции конкурентных групп. Мы рассмотрим эти работы более подробно⁷¹.

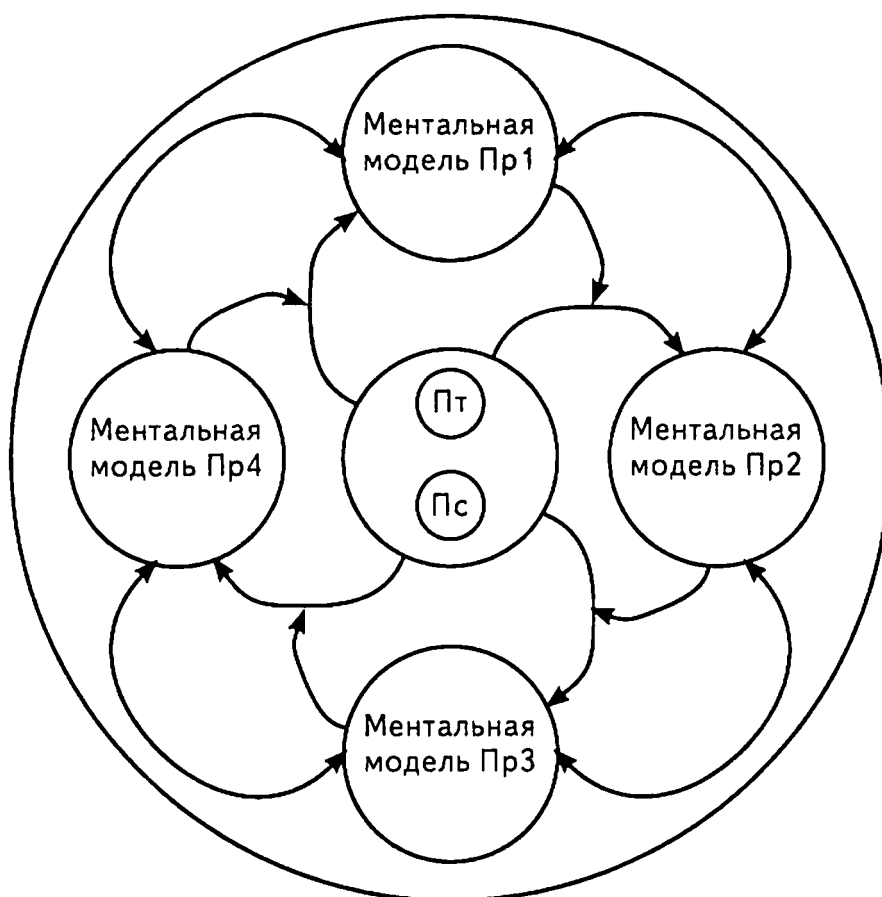
Конкурентное инициирование и институциональный изоморфизм

Взаимосвязанные понятия инициирования и инициированной среды⁷² были введены нами в Главе 1. Используя эти понятия и идеи Бергера и Лакмана (Berger & Luckmann, 1967), Порак предложил термин *конкурентное инициирование*, чтобы понять способ, с помощью которого акторы соперничающих фирм начинают разделять общее представления о конкуренции. Идею о конкурентном инициировании Порак и его коллеги разрабатывали в контексте небольшого пилотажного исследования в трикотажной промышленности Шотландии. Они обнаружили, что на первых порах индивидуальные ментальные модели конкуренции в конкретной сфере деятельности несовместимы, но со временем, благодаря процессам взаимного инициирования, они сходятся. Исследователи брали интервью у топ-менеджеров из соперничающих организаций-производителей трикотажа, применяя вариант техники когнитивной картографии, которую они уже использовали при исследовании розничной торговли США. Анализ стенограмм этих интервью показал, что руководители были склонны игнорировать фирмы-конкуренты, которые не были близко расположены от Шотландии. Шотландские производители трикотажа создают всего лишь 3% общего мирового производства трикотажной одежды. Несмотря на этот факт, руководители посчитали серьезными конкурентами только те фирмы, которые находились в

⁷¹ Hodgkinson, 1977a; Lant, 1999; Lant и Phelps, 1999.

⁷² См. Weick, 1969, 1979a.

непосредственной близости, а также те, которые имели сходный ассортимент продукции и использовали похожие технологические процессы и общие каналы распространения.



Пт = Потребители; Пс = Поставщики; Пр = Производители

Рисунок 4.3. Процессы взаимного инициирования в промышленном секторе.

Источник: J. F. Porac, H. Thomas и C. Baden-Fuller (1989) Конкурентные группы как когнитивные сообщества: исследование шотландских производителей трикотажа, *Journal of Management Studies*, 26: 397 – 416. © Blackwell Publishers Limited. Воспроизведено по любезному разрешению издателя.

По мнению Порака, эти результаты можно объяснить процессами инициирования, которые представлены на Рисунке 4.3. Эти процессы приводят к возникновению *ментальной модели на уровне группы*, которая определяет границы арены конкуренции. В свою очередь, это подталкивает отдельные фирмы учитывать относительно узкий диапазон стратегических возможностей. В целом, Порак и его коллеги (1989: 400) утверждали, что возникают груп-

повые ментальные модели по причине пристрастия организаций подражать друг другу, как непосредственно, так и косвенно:

Косвенное подражание происходит по той причине, что стратегии из различных фирм сталкиваются со сходными техническими/сырьевыми проблемами, которые имеют конечное число решений. Сходство убеждений – это результат интерпретации одних и тех же сигналов и решения одних и тех же проблем. А непосредственное подражание – это результат официальной и неофициальной коммуникации в *сообществе конкурентов*. Такая коммуникация способствует тесному обмену идеями и концепциями за счет преобразования индивидуальных ментальных моделей в публично доступную форму. В результате косвенного и непосредственного подражания стратегический выбор для отдельных фирм включен в контекст разделяемых всеми убеждений о том, как и с кем на рынке следует совершать сделки.

Не так давно группа ученых под руководством Порак (1995) продолжила эту работу на следующем этапе исследований той же отрасли. В этот анализ ученые включили больше участников и применили относительно сложные методы. В частности, они использовали структурированный опросник (созданный на основе таксономического интервью), а данные проанализировали с помощью разнообразных многомерных техник математического анализа, включая сетевой и кластерный анализ. Результаты показали, что общее восприятие конкуренции в этой отрасли описывала 6-категориальная модель организаций по таким параметрам, как *размер, технология, стиль продукции и географическое положение*.

Пытаясь расширить понимание процессов конкурентного инициирования, Лант и Баум (Lant & Baum, 1995) позаимствовали понятие *изоморфизм* из институциональной теории⁷³, которое отражает стремление фирм создавать разделяемые убеждения, структуры, практики, стратегии и системы отношений. По мнению, две основные формы изоморфизма имеют вес во влиянии на формирование конкурирующих структур. Первая форма – *подражательный изоморфизм* – результат наблюдения за поведением фирм в «конкурентном сообществе» (термин Ланта и Баума для когнитивной аналогии *обычных стратегических групп*). Вторая форма – *нормативный изоморфизм* – результат влияния множест-

⁷³ Понятие представлено в работах Meyer и Rowan, 1977; DiMaggio и Powell, 1983; Powell и DiMaggio, 1991.

ва источников нормативности, таких, как материнская компания (если фирма является частью чего-то более крупного) и агенты институциональной среды, которые действуют как передатчики информации. Такими агентами могут быть представители туристических фирм, высшие учебные заведения и консультанты по управлению. Не опровергая выводы Порака, Лант и Баум приходят к выводу, что эти источники изоморфизма снабжают менеджеров *ключевыми сигналами идентификации* об организационных стратегиях и, следовательно, их эффективности.

Принимая эту идею в качестве точки отсчета, Лант и Баум высказали предположение, что могут ее доказать на выборке 43 менеджеров отелей одного из районов Нью-Йорка – Манхэттена. Ученые высказали гипотезу, что в этих сообществах соперники со сходными характеристиками и стратегиями будут склонны считать друг друга конкурентами. Они также допускали, что восприятие и отличительные признаки менеджеров внутри таких конкурирующих групп, вероятно, будут более сходны, чем для менеджеров вне этих групп.

Ученые применили стратегию исследования, аналогичную Пораку. Они использовали форму сетевого анализа в логической связи с иерархическим кластерным анализом. В результате были выявлены 14 конкурирующих классификаций при общем количестве гостиниц – 167. В соответствии с гипотезой, менеджеры воспринимали друг друга как конкурентов в каждой из конкурирующих групп, и между конкурирующими группами были обнаружены значимые различия в среднем размере, ценах и месте расположения гостиниц (улица и авеню). Это свидетельствует о том, что, структурируя конкурирующие группы, менеджеры выделили достаточно однородные группы гостиниц.

К сожалению, дизайн «поперечного среза» не позволил определить, какая из гипотетических форм, подражательный или нормативный изоморфизм, в конечном счете, объясняет паттерн результатов. К результатам этого, да и предыдущего исследования (производства трикотажа в Шотландии)⁷⁴, где был аналогичный дизайн, следует воспринимать, скорее, как пробные, а не окончательные. Однако эти результаты подготовили почву для дальнейших исследований на большей выборке и с большей точностью⁷⁵.

⁷⁴ Рогас и др. 1989, 1995.

⁷⁵ Описание этих исследований, которое как нельзя лучше иллюстрирует информативность этой работы, вы сможете найти в Greve, 1998; Odorici и Lomi, 2001.

Пример 4.4: Теория Петерафа и Шенли об идентификации стратегических групп

По мнению Петерафа и Шенли (1997), менеджеры подвергают сомнению свой накопленный опыт в межорганизационном взаимодействии (непосредственно и косвенно), для того чтобы определить, за какими организациями важно наблюдать, каким следует подражать, а какие имеют значение, например, как конкуренты или по причине взаимного интереса друг к другу. Со временем эти наблюдения и выводы кодируются в серию *организационных шаблонов*, которые направляют будущее поисковое поведение организаций: либо они надеются решать трудные проблемы, вместе анализировать своих конкурентов, либо получают дополнительные ресурсы от партнеров по кооперации.

Однако, независимо от причины поиска информации, эти шаблоны руководят организациями так, что они рассчитывают на одну и ту же группу фирм, что со временем приводит к относительно стабильному когнитивному существованию. Накопленный опыт, приобретенный в процессе социального обучения, дает организациям возможность сократить затраты на сделки, поскольку они продолжают обмен только с теми фирмами, которые оказались надежными партнерами по взаимодействию, предсказуемыми в своем поведении и обеспечивающими приемлемый уровень риска.

Такого рода процессы социального обучения – условие необходимое, но недостаточное для возникновения стратегических групп, которые имеют реальный и измеримый эффект – например, таких, которые, в конечном итоге, будут влиять на поведение и деятельность своих индивидуальных членов. Кроме того, должна иметь место и социальная идентификация; члены группы обязаны не только воспринимать факт существования группы («идентификация группы»), но также и идентифицировать себя с ней. Именно *сила идентичности* стратегической группы, в конечном итоге, определяет степень, в которой групповое членство влияет на поведение и работу организаций в данной промышленности. Это понятие, возможно, объясняет, почему предыдущие попытки выявить значимые различия в деятельности организаций на основе членства в стратегической группе, *по сути*, заканчивались противоречивыми результатами. Предварительно высказанные гипотезы о различиях в деятельности организаций найдут логичное подтверждение только в том случае, если стратегические группы будут характеризоваться сильной идентификацией.

Моделирование отношений, компенсаторное обучение и социальная идентификация

Идеи Петерафа и Шенли (Peteraf & Shanley, 1997) были построены на основе теории категоризации конкурентов, а также на разнообразных социально-конструктивистских понятиях, о которых мы уже говорили. Из теории социального обучения они позаимствовали понятия *моделирования отношений* и *компенсаторного обучения*⁷⁶, а из теории социальной идентификации – понятие *силы сходства*.⁷⁷ Эти представления, по мнению ученых, объясняли природу возникновения стратегических групп и их влияние на поведение и результаты работы фирм (см. Пример 4.4). Как показано на Рисунке 4.4, развитие и сходство конкурирующих групп определяют разнообразные силы макросреды (исторические, экономические и институциональные).

Однако эти силы сами по себе не могут объяснить взаимоотношения между «структурой → поведением → деятельностью», как это делали промышленные экономисты и теоретики стратегических групп. Чтобы объяснить формирование, поведение и результаты таких стратегических групп, нам необходимо лучше понять то, как эти факторы микро- и макроуровней взаимодействуют между собой.

Если теория в Примере 4.4 корректна, то сила сходства связана с разными позитивными и негативными результатами. С положительной стороны, более сильная групповая идентификация не только приводит к более сплоченным и результативным действиям (благодаря обмену информации среди представителей группы), но и стимулирует рост ее положительной репутации. С отрицательной стороны, такие группы отличает сильное сопротивление изменениям и высокая негибкость некоторых участников. Кроме того, сильная групповая идентификация, вероятно, может привести к близорукому взгляду на определенный сектор промышленности и его интересы.

Более того, сильная групповая идентификация, возможно, приводит фирмы к *субоптимизации*. Это происходит по разным причинам, но, прежде всего потому, что более сильная идентификация может так исказить восприятие людей, что они будут преувеличи-

⁷⁶ Bandura, 1986; Wood и Bandura, 1989.

⁷⁷ Tajfel и Turner, 1985; Ashforth и Mael, 1989.

вать пользу принадлежности к группе, по сравнению с ее реальной выгодой. По мнению Петераф и Шенли (1997), такие конфликтные эффекты можно наблюдать одновременно. Вот почему данные о результатах деятельности организаций в предыдущих исследованиях стратегических групп были столь противоречивы.

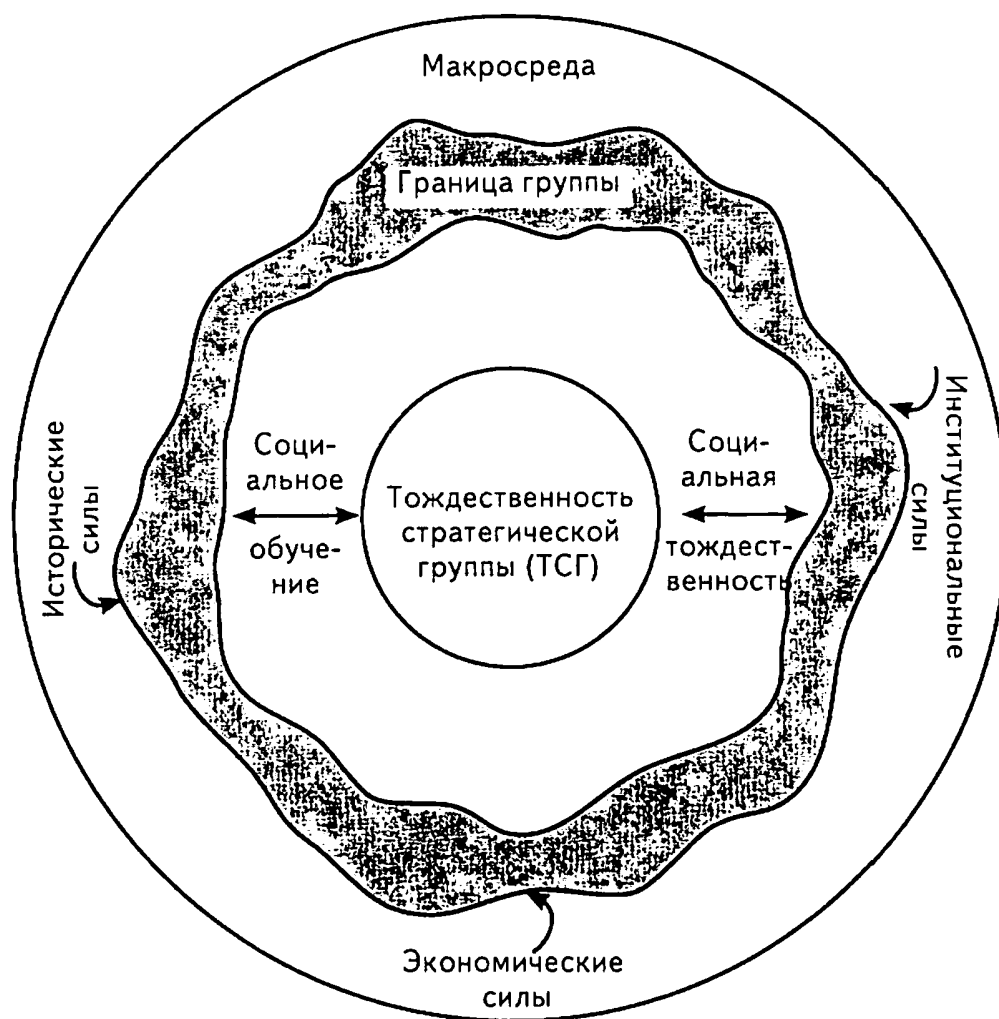


Рисунок 4.4. Силы, создающие идентификацию в стратегической группе (ИСГ)

Источник: М. Peteraf и М. Shanle0, 1997 Начиная тебя понимать: теория тождественности стратегической группы. *Strategic Management Journal*, 18 (специальный летний выпуск): 165-186. © John Wiley & Sons Ltd. Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

Когнитивная инерция

Имеет ли близорукий взгляд на арену конкуренции более обширное влияние, например, на поведение организации? Теоретики и исследователи экологии популяций в течение многих лет изучали поведение множества популяций организаций. Их исследования показали, что приспосабливаться к большинству изменений среды организациям часто мешают «инертные силы»⁷⁸. Используя эти идеи, Порак и Томас (1990) пришли к заключению, что источником такой негибкости может быть когнитивная инерция, причина которой ментальные модели стратегических менеджеров. Как мы смогли убедиться, стабилизация материальных транзакций несет в себе скрытую опасность, поскольку она стимулирует формирование конкурирующих структур и/или общераспространенных концепций о том, что же необходимо для успешной конкуренции.

Вот что об этом говорил Спендер (1989): «стратеги слишком зависят от *доминирующей ментальной модели*, преобладание которой мешает им подметить драматические изменения конкурентного ландшафта (или принять их во внимание). Это может продолжаться до тех пор, пока успешное приспособление уже станет невозможно»⁷⁹. Если такую инерцию не сдержать, она может подорвать адаптивные способности фирм, или даже целых суб-популяций, и стать причиной их вымирания. Это и было выявлено в исследовании агентств по недвижимости в Великобритании (см. Пример 4.5).

Возможно, идея о когнитивной инерции может объяснить (по крайней мере отчасти) и драматический опыт компании Prudential, с которого мы начали нашу книгу. В исследование, кратко представленное в Примере 4.5, были вовлечены сотрудники как малых, так и больших фирм. По иронии, подавляющее большинство респондентов в течение всего исследования считали, что Prudential и несколько других национальных корпоративных систем – это наиболее успешные участники рынка. Этому не помешали даже четкие и объективные доказательства, что компании уже достаточно долго испытывали значительные трудности: «В этом историческом контексте результаты... наводят на мысль, что с самого начала исследования его участники действовали на основе ментальной модели, которая уже отставала на шаг назад от изменений ситуации на рынке» (Hodgkinson, 1997: 939).

⁷⁸ Эти идеи выдвинули Hunnan и Freeman (1977, 1988).

⁷⁹ См. также Levenhagen и др., 1993; Abrahamson и Fombrun, 1994; Reger и Palmer, 1996.

**Пример 4.5: Когнитивная инерция в агентствах
недвижимости Великобритании**

Идея о том, что однажды сформированные оценки конкурентов со временем теряют свою подвижность, недавно получила серьезные эмпирические обоснования в лонгитюдном исследовании агентств недвижимости в Великобритании (Hodgkinson, 1977). Выборке из 208 респондентов из 58 фирм, необходимо было заполнить ряд детальных опросников. Время исследования совпало с началом периода спада на рынке недвижимости. Опросники были разработаны так, чтобы выявить восприятие респондентов в отношении их собственных организаций и многочисленных конкурентов по некоторым базовым критериям.

Через 12-18 месяцев, когда спад уже стал очевиден, была опрошена вторая группа, которая состояла из 114 респондентов из 41 фирмы. Результаты анализа многомерного шкалирования показали, что, несмотря на значительный спад на рынке недвижимости, который произошел между двумя этапами сбора данных, ни частные, ни коллективные ментальные модели конкурентного пространства существенно не изменились. Напротив, изменения были минимальны, и это придавало эмпирический вес теоретическим аргументам о губительной роли познания в нездоровых отраслях и рынках.

Когда изменяются условия среды и возникают новые формы конкурентной стратегии, которые бросают вызов первоначальной позиции организации, основная предпосылка успешной адаптации – это соответствующее изменение представления стратегов о конкуренции. Однако результаты этого исследования добавляют вес большому количеству забавных случаев, которые можно обнаружить в популярной литературе по менеджменту. Мы имеем в виду разнообразные примеры того, что слишком часто стратеги не способны своевременно пересмотреть место для своего бизнеса в новой среде (см. также Gronhaug and Falkenberg, 1989; Reger and Palmer, 1996).

Учитывая все это, не удивительно, что компания Prudential продолжала свою работу в сфере недвижимости до тех пор, пока ее долг не перевалил за отметку £300 миллионов.

Вызов устоявшимся взглядам: ситуативное обучение и когнитивный жизненный цикл рынка

Даже если когнитивная инерция получает широкое распространение в определенной конкурентной среде, это совсем не означает, что окончательное падение является неизбежным. Например, лидеры общественного мнения бросают вызов преобладающему образу мысли и конкурентной ортодоксальности в отрасли и, тем самым, создают условия для возникновения новых конкурентных стратегий, прежде чем произойдут слишком большие потери. Левенхаген (Levenhagen) и коллеги (1993) разработали *концепцию когнитивного жизненного цикла*, которая позволяет понять, как эволюционируют и изменяются устоявшиеся отраслевые структуры. *Ситуативный подход к обучению*, который недавно предложили Лант и Фелпс (Lant & Phelps, 1999), тоже способствует пониманию этого вопроса. Оба подхода предполагают, что *катализаторы для большинства изменений – это действия ключевых персоналий* (обычно расположенных на периферии и очень часто входящих в число аутсайдеров).

Согласно концепции жизненного цикла, первоочередная задача ключевых *агентов предпринимательства* – разрушить легитимность существующих категорий в определении конкурентов и заместить их более жизнеспособными альтернативами. Такое «индустриальное лидерство» требует, чтобы «структурообразующий предприниматель» в буквальном смысле этого слова был в состоянии «продать» свое видение более широкой группе на арене конкуренции. Как только эти новые конкурентные практики приобретут достаточное число последователей, они объективируются и институционализируются до тех пор, пока «разрушающие структуру» действия, не сменят преобладающую ортодоксальность.

Ситуативный подход к обучению придает особое значение временным периодам изменений и постоянства в познании и действиях. Он выделяет значение того, как многоуровневые системы взаимодействия в фирмах, группах фирм и между ними влияют и на сохранение рыночной стабильности, и на создание структурных изменений (см. также Lant, 1999). Этот подход опровергает ряд базовых предположений, которые лежали в основе большинства работ о процессах социального строительства конкурирующих структур.

Привлекая социально-конструктивистский подход к организационному обучению⁸⁰, Лант и Фельпс поставили под сомнение адекватность способа, которым часто рисуют обучение как преимущественно компенсаторный процесс, в котором *референтные другие* смоделированы или симитированы. Именно так он был представлен в контексте социо-когнитивной теории и исследований формирования стратегических групп. Последняя статья Петерафа и Шенли (1977) отражает эту позицию. Под критику попал и «топографический» взгляд на организации, который преобладал в анализе социального строительства конкурирующих промышленных структур и, несомненно, в исследованиях организаций в целом. В общем, ревизия затронула два основных предположения:

- что знания располагаются в ментальности людей или других «антропоморфных сущностях», таких, как организации;
- что организации относительно *самодостаточны* и имеют границы. Они обучаются с помощью ключевых участников, таких, как топ-менеджеры.

В Главе 2 мы показали, что не все знания расположены таким образом. Организации, в действительности, не являются такими уж самодостаточными. Лант и Фельпс настаивали на том, что теория обучения и идентификации в современном социо-когнитивном контексте выглядит следующим образом:

Напротив, мы предполагаем, что обучение, познание и знания прочно закреплены в более широком социальном контексте, куда входят действующие субъекты, артефакты, язык, время и пространство. В соответствии с ситуативным подходом к обучению, знания и их значение обсуждают и конструируют действующие субъекты, которые взаимодействуют внутри сообщества, с которым они идентифицируются и разделяют его практику.... Ситуативное обучение включает в себя *значение* (обучение как опыт), *практику* (обучение как действие), *сообщество* (обучение как становление) и *тождественность* (обучение как принадлежность). Подобный взгляд обогащает смысл процесса обучения, который происходит внутри и между организаций, в отличие от рассуждений о компенсаторном обучении топ-менеджеров.

(Lant & Phelps, 1999: 230-231)

⁸⁰ См. Главу 2.

Этот новый подход требует, чтобы теоретики стратегических групп пересмотрели природу и роль *барьеров мобильности* в качестве защитных механизмов, которые сохраняют конкурентные позиции окрепших промышленных игроков (Caves & Porter, 1977). Полностью переверачивая традиционный взгляд с ног на голову, Лант и Фельпс (1999) утверждают, что стратегические группы с высокими барьерами подвижности будут иметь более низкие шансы на выживание в долгосрочной перспективе потому, что такие барьеры задерживают обучение, препятствуя проникновению в группу людей с новыми убеждениями и практиками. Со временем это может приводить к снижению разнообразия в структурах, стратегиях и убеждениях и, таким образом, делать фирмы более доступными, а потому более уязвимыми для технологических изменений, в которых они не компетентны.

Резюме раздела

Результаты теоретической и исследовательской работы последних лет говорят о том, что конкурирующие структуры развиваются благодаря ряду взаимосвязанных процессов социального строительства. Фундаментальные ограничения человека в обработке информации, которые мы обсуждали в Главе 1, неизбежно приводят к тому, что менеджеры избирательно учитывают только определенную часть всех потенциально возможных конкурентов в пределах широкой популяции организаций. Результаты исследований в когнитивных науках, говорят о том, что знания менеджеров об этих конкурентах организованы иерархично, что категории среднего уровня содержат наиболее полезную информацию, и что категории в определении конкурента классифицированы, а не построены по принципу «все или ничего». Последние исследования процессов категоризации конкурентов в целом подтверждают эти базовые предпосылки.

Кроме того, исследователи стратегии организаций пришли к заключению, что вследствие разнообразных процессов, включающих социальное взаимодействие, а также учитывая тот факт, что фирмы в конкретных конкурентных областях сталкиваются с похожими материальными и техническими проблемами, с конечным числом решений, управленческие ментальные модели конкуренции со временем сходятся. В свою очередь, эти разделяемые ментальные

модели обеспечивают необходимой информацией стратегический выбор отдельных фирм, ограничивая их действия согласно групповым нормам.

Ученые также обратили внимание на проблемы когнитивной инерции. Однажды сформированные, ментальные модели определения конкурентов могут служить в качестве такого фильтра для новой информации, что люди и группы становятся невосприимчивы к потребностям стратегических изменений, и это подрывает их адаптивные способности. Как мы уже смогли убедиться, появились некоторые эмпирические доказательства в поддержку этой идеи. И сравнительно недавно исследователи, чтобы объяснить социо-когнитивные начала стратегических групп и концепции конкуренции на макроинституциональном уровне, начали обсуждать природу и значение процессов, связанных с социальным обучением и идентификацией.

Картография ментальных моделей конкуренции как основа для исследования микропроцессов создания стратегии внутри фирм и между ними

Основные работы, которые мы только что рассмотрели, развивались довольно хаотично. Исследователи заполняли пробелы предыдущих теоретических рассуждений и предпринимали попытки углубить понимание того, как формируются и с течением времени преобразуются конкурентные структуры. Несмотря на большое количество исследований, в структурах эмпирических знаний все же остались значительные прорехи. Исследователи все так же далеки от разрешения фундаментальных противоречий, с обсуждения которых мы начали эту главу. Вопрос о том, существуют ли в действительности стратегические группы или их нет в природе – в их числе (Barney & Hoskisson, 1990; Tang & Thomas, 1992).

В этом разделе мы раскрываем ряд методологических недостатков социо-когнитивных исследований стратегических групп, чтобы показать, что некоторые из фундаментальных предположений, которые лежат в основе этих работ, на самом деле не имеют подтверждения. Мы также обсудим причины для создания альтернативных

теоретических концепций, которые помогут лучше понять природу и значимость ментальных моделей (стратегов) о конкуренции.

Методологические ограничения эмпирических исследований социо-когнитивной теории конкурирующих структур

Если в предыдущем разделе многие теоретические идеи, на первый взгляд, и выглядят привлекательно, то при внимательном анализе эмпирических фактов мы можем выявить в них целый ряд существенных пробелов и ограничений. Для того чтобы тщательно проверить предположения социо-когнитивной теории, нам необходимо провести явно большее количество широкомасштабных, многоуровневых, лонгитюдных исследований. К сожалению, такие высококачественные исследования не были проведены в полном объеме. Напротив, по наблюдениям Ходкинсон (1997а), подавляющее большинство работ были относительно малы по масштабу и области охвата.

Все исследования, кроме трех⁸¹, были построены по принципу «поперечного среза», и, в подавляющем большинстве случаев, из каждой организации был выбран только один информант (обычно менеджер-владелец, управляющий директор или главный администратор). Мы проследили это на примере фабрик шотландского трикотажа (Porac и др., 1989, 1995) и гостиниц Манхеттена (Lant & Baum, 1995)⁸². Только одно из этих исследований (Hodgkinson, 1997b) содержало действительно перспективный лонгитюдный дизайн – сбор данных на разнообразных выборках в течение довольно продолжительного периода времени. Гронхоу и Фолкенберг (Gronhaugh & Falkenberg) в своей работе применили технику *ретроспективного воспоминания*, однако взяли предельно малую выборку. Регер и Палмер (Reger & Palmer) использовали три независимых набора данных, каждый из которых был собран в течение различных временных периодов, что добавило ряд запутывающих факторов, а следовательно, ограничило выводы, которые действительно можно было бы получить на основе результатов.

⁸¹ Имются в виду исследования Gronhaugh и Falkenberg. 1989; Reger и Palmer, 1996; Hodgkinson, 1997b.

⁸² Другие репрезентативные примеры см. в Dess и Davis, 1984; Gripsrud и Gronhaugh, 1985; Fombrun и Zajac, 1987; Porac и др., 1987; Porac и Thomas, 1994.

По мнению Ходкинсона (1997а, 2001а, 2001b), использование мульти-организационных исследовательских проектов с единственным информантом имеет ряд ограничений и недостатков. В частности, этот подход подразумевает определенный уровень согласия внутри организаций и между ними, что весьма сомнительно (Woolridge & Floyd, 1989; Floyd & Woolridge, 2000). Этот дизайн не учитывает основных, индивидуальных различий в том, как менеджеры воспринимают свою конкурентную среду. Такие различия могут оказывать существенное влияние на процессы выражения и воплощения стратегии. А сила этого влияния прямо пропорциональна степени различий. К сожалению, за заметным исключением работ Ланта (1999) и Ланта и Фельпса (1999), теоретики и исследователи, применяющие социально-когнитивный подход к изучению стратегических групп, пренебрегли существованием таких различий⁸³.

В изучении розничной бакалейной торговли в США был применен метод таксономической картографии, который обеспечил анализ всего лишь на уровне отрасли (см. Рисунок 4.2). С другой стороны, методы в исследовании шотландского трикотажа можно было бы использовать для изучения характера и значения индивидуальных и групповых различий в стратегическом познании. Но вместо этого исследователи избыточно доверяли коллективным данным:

Анализируя шотландский трикотажный сектор, мы приняли внутриотраслевое разнообразие как данность. Однако, в то же время, из интервью и вторичных данных нам следовало бы извлечь *корневые убеждения*, которые неоднократно повторяли наши информанты, и они были общеприняты. В результате анализа мы выяснили, что определенные убеждения о конкурентах и рыночной идентичности ограничивают обычно воспринимаемую конкурентную арену для многих шотландских менеджеров.

(Porac и др., 1989: 405)

В своих последующих, более масштабных исследованиях, несмотря на признание важности различий в восприятии, особенно асимметрии в классификации фирм по отдельным категориям соперничества, Порас все же основное внимание сосредоточил на

⁸³ Яркой иллюстрацией этого факта могут быть исследования сектора розничной бакалейной торговли США и шотландского трикотажа (Porac и др., 1987, 1989, 1995; Porac и Thomas, 1994).

обобщениях. Он пытался выявить «коллективную модель понимания организационных форм, которая стала частью макрокультурной системы убеждений участников определенной индустрии» (Pogac и др. 1995: 221).

Не так давно Осборн и др. (Osborne и др., 2001) сообщили о результатах своего лонгитюдного исследования на протяжении 20 лет (1963-1982), тем самым реагируя на критику Ходкинсона (1997а) по поводу всех своих предыдущих эмпирических работ (маломасштабных, с применением «поперечного среза»). В этом исследовании, чтобы выявить *когнитивные стратегические группы* (основанные на ментальных моделях менеджеров о конкуренции) в фармацевтической отрасли США, ученые использовали документальные источники (письма президента к акционерам). До этого Кул и Шендель (Cool & Schendel, 1987) изучили стратегические группы в той же отрасли, используя традиционные, экономические переменные, которые отражали изменения в работе фирм.

По сути, это был ответ на призыв Ходкинсона (1997а) провести исследование, которое установит зависимости между ментальными представлениями действующих субъектов стратегических групп и единицами измерения деятельности. Они произвели триангуляцию стратегических групп, полученных на основе тематического анализа 400 документов из 22 фирм с результатами предыдущего исследования Кул и Шендель, охватывающего тот же самый 20-летний период. В общей сложности через контент-анализ прошло 37 000 предложений (450 000 слов) при помощи компьютерного программного обеспечения. Результаты целой серии сложных статистических подсчетов свидетельствовали о значительном количестве совпадений между когнитивными стратегическими группами, которые обнаружил Осборн, и экономическими стратегическими группами Кула и Шенделя.

Это последнее исследование иллюстрирует тот факт, что в настоящее время происходит явное упрочение методов, которые обогащают эту область науки. Например, эта работа преодолевает ограничения предыдущих когнитивных исследований по размеру выборки, используя лонгитюдный исследовательский дизайн и так планируя работу, чтобы тригулировать когнитивные результаты с экономическими показателями деятельности. Все вышеперечисленное создает жизненно важные предпосылки для защиты

валидности понятия *конкурентного инициирования*. Однако проблемы остаются. Они вызваны ретроспективным использованием документов, ведь данные в них могут быть искажены, например, предубеждениями (см. Главу 7). Более того, и мы уже говорили об этом, если исследование имеет дизайн «единственного информанта», то его данные могут быть вполне нерепрезентативными по отношению к другим стратегам фирмы. Именно этот вопрос мы подробно рассмотрим в следующих разделах этой главы.

Случай для изучения индивидуальных и суб-групповых ментальных моделей: ревизия процессуальной школы

В Главе 3 мы обсуждали ряд идей об организационной памяти в контексте принятия решения в организациях. Однако напомним, что в отличие от индивидуальных менеджеров, которые обладают когнитивными способностями, фирмы, строго говоря, таковыми не обладают. В Главах 5 и 6 мы рассмотрим ряд индивидуальных факторов, связанных с компетентной работой в современных организациях. В данный момент просто подчеркнем потенциальное значение этих индивидуальных различий в познании конкурента, противопоставляемых когнитивным способностям.

Обсуждая ситуативный подход в обучении в контексте когнитивных стратегических групп, мы выяснили, что исследователи почти полностью пренебрегали своей потенциально значимой ролью, которую они играют в создании и последующей эволюции конкурирующих промышленных структур. Значение этих различий для понимания процессов стратегического менеджмента в большей степени ускользает из-за позиции исследователей когнитивных стратегических групп. Это хорошо показывает статья Петерафа и Шенли (1997), в которой они обсуждали свою теорию социальной идентичности стратегических групп и поставили под вопрос те условия, при которых целесообразно применять когнитивный подход ко всем организациям:

Когда фирмой руководит один человек, что наблюдается во многих малых фирмах, можно утверждать, что когнитивные процессы этого главного администратора и фирмы одинаковы.

Так происходит потому, что за сканирование среды и выбор курса действий фирмы полную ответственность несет главный администратор, а не многочисленные сотрудники фирмы. Не многие начнут спорить с тем, что в подобных обстоятельствах когнитивная аналогия человека и фирмы вполне применима.... Однако чаще фирмой руководит команда высших менеджеров, которые принимают решения коллективно. В этом случае команда может предстать в качестве коллективного действующего субъекта с соответствующими когнитивными способностями, но при условии, что групповые процессы (Larson и Christensen, 1993) позволяют членам этой команды согласовывать свои когнитивные различия и принимать сходные и согласованные решения.... Когда команда высшего руководства относительно однородна и когда существует преемственность менеджмента, даже более целесообразно считать фирму коллективным когнитивным субъектом.

(Peteraf & Shanley, 1997: 167-168)

Однако проблема консенсуса в ментальных моделях о конкурентах в контексте целой отрасли или рынка является основной. Вызывает сомнения, что в исследованиях, о которых мы говорили в прошлом разделе, действительно соблюдаются все те условия, о которых идет речь в приведенной цитате. Ни в одном из этих исследований не оценивали степень когнитивного разнообразия или однородности внутри фирм и между ними, не говоря уже о контроле разнообразных внутриорганизационных процессов. Поэтому достаточно трудно судить о том, насколько обоснованы предыдущие выводы. Более того, ситуативный подход к обучению⁸⁴ в контексте стратегических групп прямо оспаривает адекватность этой точки зрения. Однако существуют и другие причины, чтобы включить анализ представлений менеджеров о конкурирующих структурах в исследования индивидуальных и суб-групповых различий.

Основная ценность таксономической картографии – создание основ для изучения мышления. Тем не менее, важные проблемы *процессуального* характера ученые едва затронули и не уделили им должного внимания. Сейчас мы остановимся именно на этих проблемах.

По мнению Ходкинсона и Джонсона (1994), в изучении познания конкурентов процессуальный подход имеет существенное значение. Ведь он подчеркивает тот факт, что развитие стратегий лучше всего

⁸⁴ См. Lant, 1999 и Lant и Phelps, 1999.

можно объяснить с помощью социальных, политических и культуральных процессов организации⁸⁵. Следовательно, существует очевидная потребность распространить когнитивные исследования конкурирующих структур на множество дополнительных уровней анализа, особенно на уровень организации, функционирующих групп и личности. Основной смысл состоит в том, что разные менеджеры, в разных ролях, сталкиваются с различными *непредвиденными обстоятельствами* среды в пределах контекста, функции и уровня ответственности (Lawrence & Lorsch, 1967). Ясно, что ментальные модели менеджеров их бизнес-среды формируются на основе прошлого опыта и материальных условий, поэтому мы надеемся обнаружить различия в природе и характерных чертах этих ментальных моделей у разных участников исследования.



Рисунок 4.5. Разнообразные структуры предположений менеджеров, которые влияют на ментальные модели определения конкурентов

Источник: G. P. Hodgkinson G. Johnson (1994). Исследование ментальных моделей конкурирующих стратегов: процессуальный подход, *Journal of Management Studies*, 31: 525-551. © Blackwell Publishers Limited. Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

⁸⁵ Этот подход отражен в работах Bower, 1972; Pettigrew, 1973, 1985; Pfeffer и Salancik, 1974; Hedberg и Jonsson, 1977; Pfeffer, 1981a, 1981b; Johnson, 1987; Pettigrew и Whipp, 1991.

Более того, часть авторов пришли к заключению, что существует целый набор относительно общих предположений, которые вызваны различным менеджмент контекстом. Весьма вероятно, что менеджер попадет под влияние и начнет взаимодействовать со всеми этими *структурами предположений* (Huff, 1982). На Рисунке 4.5 представлены некоторые из них.

Такие структуры существуют:

- на уровне всей отрасли промышленности (Grinyer & Spender, 1979; Spender, 1989);
- на уровне организации (Sheldon, 1980; Pfeffer, 1981a; Bartunek, 1984; Prahalad & Bettis, 1986; Johnson, 1987, 1988; Laughlin, 1991).

Однако очевидно, что разнообразие структур предположений, которые используют менеджеры, значительно шире, чем уровень организации или отрасли. Сейчас растет количество доказательств, что *национальная культура*⁸⁶ влияет на то, как менеджеры интерпретируют и реагируют на стратегические проблемы и воспринимают контроль среды и стратегическое поведение⁸⁷. Существуют и внутриорганизационное влияние. Например, на уровне функциональных групп имеют место функционально особые системы убеждений и восприятия проблем⁸⁸. Кроме того, «картина мира» менеджеров, хотя бы отчасти, сформирована предыдущей карьерой⁸⁹. Наконец, на индивидуальном уровне также существуют разнообразные структуры предположений, которые могут влиять на восприятие менеджеров конкурентной среды⁹⁰.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что любой менеджер или группа менеджеров, чтобы осмыслить свой мир, используют некий набор предположений. Существует непрерывное внутреннее взаимодействие между индивидом, контекстом, в котором он работает, структурами предположений, связанными с этим контекстом и политическими и социальными процессами в работе. Поэтому, чтобы понять процесс стратегического менеджмента, прежде всего, необходимо найти объяснение того, как согласовываются разнообразные структуры предположений *в и между* организациями в процессе формулирования и воплощения стратегии.

⁸⁶ См. работы Schneider и De Meyer, 1991; Calori и др., 1992, 1994.

⁸⁷ См. работы Hofstede, 1980; Kagono и др., 1985.

⁸⁸ Например, Dearborne и Simon, 1958; Handy, 1985.

⁸⁹ Например, Bouchet, 1976; Hambrick и Mason, 1984; Gunz и Whitley, 1985; Whitley, 1987; Gunz, 1989.

⁹⁰ Markus, 1977; Markus и Nurius, 1986; Markus и Wurf, 1987.

*Эмпирические результаты,
которые относятся к индивидуальным
и суб-групповым различиям и однородности
в ментальных моделях определения конкурентов*

Чтобы понять природу и значение такого разнообразного влияния на ментальные модели менеджеров, было проведено достаточно много исследований в разных отраслях. С их помощью ученые пытались выяснить степень, в которой структуры знаний стратегических менеджеров конфликтны по своей природе или отражают некую форму социо-когнитивной общности.

В зависимости от того, насколько наши теоретические размышления корректны, мы надеемся обнаружить устойчивые *паттерны различий* в структуре и содержании ментальных моделей менеджеров в одном сегменте рынка по биографическим характеристикам и их психологическим достижениям. Рост количества исследований ментальных моделей конкурирующих структур на индивидуальном уровне менеджера позволил обнаружить такие отличия⁹¹.

Одним из первых было исследование Регер (1990a), в котором она изучала банковский рынок в Чикаго. Основные результаты отражены в Примере 4.6.

Однако важно отметить, что при повторном анализе того же набора данных (но с использованием другого набора статистических техник) Регер и Хафф (Reger & Huff, 1993) обнаружили существенное сходство в категоризации конкурентов среди участников исследования. На основе повторного анализа они пришли к заключению, что результаты их исследования подтверждают выводы Порак и его коллег о социо-когнитивном фундаменте формирования стратегических групп⁹².

Очевидно, что такая интерпретация результатов определенным образом не согласуется с первоначальными заключениями Регер (1990a) о том, что стратеги имеют различные структуры. Однако она хорошо иллюстрирует тот факт, что провести сравнительное исследование индивидуальных данных, чтобы оценить структуру и содержание их ментальных репрезентаций о стратегических феноменах, — это совсем не просто.

⁹¹ См., например, Bowman, Johnson, 1992; Calori и др., 1992, 1994; Daniels и др., 1994; Hodgkinson и Johnson, 1994; P. Johnson и др., 1998.

⁹² Porac и др., 1989; Porac и Thomas, 1990.

Пример 4.6: Индивидуальные различия в ментальных моделях менеджеров в банковском секторе США

В своем исследовании конкуренции на банковском рынке в Чикаго Регер (1990а) изучала индивидуальные ментальные модели высших менеджеров из нескольких соперничающих фирм. Желая выяснить, есть ли единство среди стратегов в *основаниях* [структурах предположений] конкуренции, она пришла к выводу, что уровень единства по важным стратегическим аспектам был на удивление низок. Предположения, что менеджеры будут иметь общую позицию по основным стратегическим аспектам, не подтвердилось.

Несколько спекулятивно Регер утверждала, что от подгруппы стратегов можно ожидать большей общности позиций, чем от группы в целом. Например, от членов одной банковской холдинговой компании можно ожидать большего числа общих позиций на том основании, что они взаимодействуют друг с другом чаще и, следовательно, с большей вероятностью прямо обсуждают поведение конкурентов и основные стратегические аспекты отрасли. Она также утверждала, что стратеги, обладающие однотипными функциональными или производственными характеристиками, с большей вероятностью будут иметь общие позиции, так как их подготовка и опыт будут, более чем вероятно, похожими. Такие факторы, по-видимому, формируют сходные когнитивные системы интерпретации менеджеров.

Источник: Reger (1990а)

Не так давно были проведены исследования в области производства шельфовых нефтяных установок⁹³ и в секторе розничной бакалейной торговли в Великобритании⁹⁴. Их результаты подтвердили гипотезу о существовании устойчивых паттернов отличительных признаков в структуре и содержании ментальных моделей менеджеров одного промышленного сегмента, которые определяются биографическими характеристиками менеджеров и их психологическими достижениями.

Результаты обоих исследований были сходны (материалы последнего анализа представлены в Примере 4.7.)

⁹³ de Chernatony и др., 1993; Daniels и др., 1994.

⁹⁴ Hodgkinson и Johnson, 1994.

Пример 4.7: Систематические изменения в структуральной сложности ментальных моделей менеджеров

Ходкинсон и Джонсон (1994) обнаружили доказательства того, что степень детальности (структуральная сложность) ментальных моделей конкурирующих структур меняется в соответствии с ролевым требованием к работе стратегического менеджера. Например, менеджеры, чьи роли требовали от них более детального понимания окружающей среды, и в головном офисе принимали участие в создании национальной политики коммерческого планирования производства, имели более тщательно разработанные когнитивные структуры, по сравнению с их коллегами, чьи роли не требовали от них такого детального представления и знаний о действиях конкурентов (например, региональные менеджеры, которые применяли эту политику). Ходкинсон и Джонсон утверждают, что эти отличия появились из-за того, что различные работы предъявляют разные требования к людям и подгруппам, которые, в свою очередь, приводят к разным интерпретациям конкурентной среды (см. также Calori и др., 1994).

Как и Регер, Ходкинсон и Джонсон (1994) считали, что менеджеры имеют значительные различия во взглядах на то, как структурирована их отрасль. Тем не менее, результаты показали следующее:

- менеджеры внутри отдельной организации разделяют более близкие точки зрения, чем менеджеры из разных организаций;
- менеджеры с общими функциональными и/или ролевыми обязанностями более схожи в своих взглядах по сравнению с их коллегами с различными функциональными и/или ролевыми обязанностями⁹⁵.

Дебаты по этому вопросу идут до сих пор. Еще одно исследование, основываясь на конфликтности ментальных моделей стратегов, опровергает тот факт, что стратеги вообще могут быть *социально-когнитивным объединением*. Джонсон и др. (1998) сообщили о данных, которые они получили в исследовании 22 менеджеров из трех организаций международной автомобильной промышленности. На основе трех независимых способов анализа конкурен-

⁹⁵ Такие результаты согласовались с данными, полученными de Chernatony и др., 1993; и Daniels и др. 1994.

тов (выбранных участниками) они обнаружили ряд конструктов и провели их контент-анализ. В результате Джонсон пришел к заключению, что существуют малоубедительные доказательства однородности в структурах знаний, которые менеджеры хранят о своей конкурентной среде:

Пытаясь выяснить, на каких уровнях могут быть общими структуры знаний менеджеров, мы хотели бы отметить, что полученные данные... свидетельствуют о высокой степени конфликтности, тем самым стимулируют использование *индивидуального подхода*. Это означает, что менеджеры не могут проявлять достаточную однородность с группой не только на организационном, но даже и на функциональном уровне.

(P. Johnson *и др.*, 1998: 140-141)

На основе этих данных, Джонсон *и др.* (1998) высказали сомнение о валидности утверждения, что структуры знаний менеджеров на уровне стратегических групп и организаций имеют нечто общее⁹⁶. Наоборот, эта группа ученых считает, что существуют значительные противоречия в структуре знаний менеджеров, которая конфликтна по своей природе. Этот паттерн результатов противоречит данным Ходкинсона, Джонсона и Дениэльса *и др.* (Hodgkinson, Johnson & Daniels *и др.*, 1994), чьи работы предполагают, что менеджеры одинаковых организаций и должностных позиций имеют тенденцию разделять сходные убеждения. Джонсон связывает эти противоречия с тем, *что* же на самом деле изучали исследователи.

Ходкинсон, Джонсон и Дениэльс сделали свои выводы на основе сравнения содержания *и* структур когнитивных карт участников эксперимента. Тогда как анализ Джонсона был посвящен только содержанию когнитивных карт. Наше обсуждение отражает ключевую проблему в исследованиях управленческого и организационного познания, сдерживающую прогресс в этой области. Это вопрос разных методов сбора и анализа эмпирических данных, которые появляются с завидной регулярностью в широком разнообразии ситуативных контекстов (Hodgkinson, 1997a, 2001a). Тем не менее, из этого объема работ мы тоже можем сделать несколько важных выводов.

⁹⁶ Об этом говорили Porac *и др.*, 1987, 1989; Reger и Huff, 1993.

Резюме раздела

Такис нововведения социальных конструктивистов, как «конкурентное инициирование», «институциональный изоморфизм» и теория идентичности стратегических групп, по-видимому, подразумевают:

- что индивидуальные различия в познании имеют небольшое значение для объяснения стратегии и деятельности организаций.
- что общность когнитивных карт тех, кто принимает решения, лежит в основе объединения людей и активизации коллективных действий

При таком положении дел отклонения от «нормы» — это не больше, чем «многообразие ошибок». Однако, если мы проанализируем теоретические положения о природе и значении *внутри-* и *меж-*организационного когнитивного разнообразия в ментальных моделях конкуренции вместе с результатами эмпирических исследований, которые явно демонстрируют это разнообразие, то сразу станет ясно, что теоретические понятия в этой главе ничего не сообщают о способах их проверки, которые, скорее всего, несовершенны.

На пути к интеграции: исследование задач и институционального влияния на ментальные модели конкурирующих структур

В конце концов, и набор теорий, и исследования, которые мы представили в этой главе, необходимо пересмотреть, если мы на самом деле хотим разобраться в ментальных моделях конкурирующих структур. С этой целью Дениэльс (2002) исследовал относительный вклад «задачи и институционального влияния» как основных детерминант для представлений менеджеров о конкурирующих структурах. Исследовательская группа изучала сферу финансовых услуг в Великобритании. Основываясь как на теории, так и на практике, Дениэльс применил специальную форму множественной регрессии, для того чтобы исследовать относительное влияние *роли, уровня иерархии и принадлежности* к организации и эффект взаимодействия этих переменных на всех уровнях шкалы «сходства — несходства» убеждений.

Концепции, подчеркивающие преимущество *институциональных сил*, например, теория «адаптации на основе подражания» (Lant & Baum, 1995), утверждают, что ментальные модели менеджеров в одном промышленном сегменте должны сближаться на уровне *отрасли, стратегических групп, роли и уровня иерархии*.

Теории, утверждающие первенство *конкурентов* или *задач и среды* (например, Hodgkinson & Johnson, 1994), с другой стороны, предполагают, что среди организаций должны проявляться отличия, как в функциях менеджмента, так и среди менеджеров на разном уровне иерархии. Интересно, что общий паттерн данных Дениэльс (2002) показывает, что ни задачи, ни институциональные причины, по сути, не доминируют в контексте отдельной отрасли. В то же самое время существуют некоторые доказательства, что институциональная среда проявляет значительное влияние (в основном через совпадение ментальных моделей среди менеджеров среднего звена одной отрасли). Кроме того, есть подтверждения значительного влияния задач. Ряд существенных отличий проявляются, особенно, среди организаций с большей дифференциацией старших менеджеров.

В этом исследовании соединены вместе теоретические и экспериментальные направления, которые до сих пор почти не пересекались. Прослеживая относительное влияние задач и институциональных сил на ментальные модели конкуренции, эта работа, без сомнения, продемонстрировала новый подход. Тем не менее, напомним, что один из нас критиковал методологию этой работы. Ходкинсон (2002) считает, что способ, с помощью которого Дениэльс и его коллеги получают и сравнивают когнитивные карты, возможно, привел к некоторому искажению результатов под влиянием гипотез, которые они старались проверить (подробно см. в Главе 7). Несмотря на методологические проблемы, очевидно, что Дениэльс и его коллеги (2002) предложили новое направление для будущих работ в этой важнейшей области исследований. Поэтому на этом вполне логично закончить главу.

Выводы

В этой главе мы обобщили ряд теоретических аргументов и эмпирических результатов о значении ментальных моделей конкурирующих структур для формирования и реализации стратегии.

В литературе отчетливо прослеживаются две тенденции. Одна группа университетских ученых предпочитает внутриорганизационный уровень анализа, утверждая, что через связанные процессы социального строительства, внутриорганизационного обучения, социальной идентификации и институализации ментальные представления о конкуренции со временем приобретают сходство и приводят к появлению устойчивых объединений фирм⁹⁷.

Вторая группа ученых в основном сосредоточила свое внимание на значимых меж- и внутриорганизационных индивидуальных различиях в ментальных представлениях конкурирующих структур⁹⁸. Они утверждают, что подобные различия могут играть центральную роль в разнообразии непредвиденных процессов, которые связаны с выработкой и реализацией стратегии. Как мы убедились, исследователи совсем недавно начали объединять оба эти направления, чтобы лучше понять детерминанты и следствия в познании конкурента.

Та степень, в которой мы можем наблюдать заметные отличия среди менеджеров, – как они познают конкурентную среду или какую-либо другую проблему «стратегической важности», несомненно, порождает целый комплекс вопросов к процессуальной природе *оптимальной структуры* стратегических команд и к тому, как познание высших менеджеров влияет на направление и деятельность организации в целом.

В какой мере *однородное* или *разнородное* познание среди групп менеджеров облегчает и/или препятствует успешному созданию и воплощению стратегии? Если картина мира старших менеджеров в организации в высшей степени противоречива по своей сути, как же тогда формируются и воплощаются согласованные стратегии? С одной стороны, общее познание может создать благоприятные условия для организационной деятельности через *разделенное видение*, которое, в свою очередь, может обеспечить основу для унифицированных действий. Однако слишком сильная когнитивная однородность в топ-команде может нарушить адаптивные возможности организации, поскольку группа не сможет воспринимать отдельную информацию, которая

⁹⁷ Например, Porac и другие 1989, 1995; Porac и Thomas 1990, 1994; Lant и Baum 1995; Peteraf и Shanley 1997.

⁹⁸ Например, Daniels и другие 1994; Hodgkinson и Johnson 1994; P. Johnson и другие 1998.

противоречит их *общей картине мира*. Эта проблема известна как «групповое мышление» (Janis, 1982).

Нерешенные теоретические вопросы создают определенную проблему для практической деятельности: в какой степени топ-команды должны иметь когнитивное разнообразие и/или однородность, чтобы гарантировать длительное выживание и процветание своих организаций? К счастью, существуют другие работы, которые исследуют когнитивные процессы топ-команд и проливают свет на эти вопросы. Именно эти работы мы и будем обсуждать далее.

5

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗНАНИЕ В КОМАНДАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

В Главе 1 мы кратко представили понятие *ограниченной рациональности* (Herbert Simon, 1947). Эта концепция отражает идею, что действующие субъекты не в состоянии выбирать решения только на основе рациональности, так как этому препятствуют фундаментальные ограничения процесса обработки информации. Тем не менее, они стремятся к рациональности в пределах своих когнитивных ограничений. Поскольку, принимая решения, люди не могут обработать все доступные сигналы среды, они должны избирательно фильтровать информацию, упрощая реальность до такой степени, которая поддается управлению⁹⁹. Как мы говорили в Главе 4, это направление рассуждений – результат современных теорий и исследований управленческих ментальных моделей конкурирующих структур. Прошлый опыт и биографические характеристики тех, кто принимает стратегические решения, вероятно, будут играть решающую роль в процессе фильтрации, вызывая потенциально значимые индивидуальные и суб-групповые различия в структуре и содержании ментальных моделей конкурентов. По нашему мнению, существуют значительные различия в ментальных моделях *в* и *между* организациями в одном и том же сегменте промышленности. Это вызывает вопрос, – в какой степени команды топ-менеджеров должны иметь однородные биографические характеристики.

⁹⁹ В Главе 4 мы говорили о том, что эту линию рассуждений породили недавние теоретические и эмпирические работы, касающиеся управленческих ментальных моделей конкурирующих структур отрасли.

В процессе стратегического планирования, конечно же, существует множество стратегических вопросов и проблем, с которыми сталкивается команда директоров организации. И не совсем правильно рассматривать оптимальный состав подобных команд только на основе исследования управленческих ментальных моделей конкуренции. Безусловно, для того чтобы определить оптимальный состав команд топ-менеджеров, хотя бы с небольшой степенью достоверности, во-первых, необходимо объединить эмпирические данные о связи между составом команды, с одной стороны, и стратегическим познанием (широким диапазоном вопросов и проблем) и результатами работы организации – с другой.

Подход *высших эшелонов* к командам топ-менеджеров

К сожалению, гораздо легче говорить о проведении работ такого сорта на достаточно больших выборках директоров и команд высшего управления, чем делать это. Высоко чувствительная природа вопросов и проблем, которые решают директора, не говоря уже о дефиците времени, в условиях которого они работают, – все это препятствует свободному доступу исследователя в организацию.

По этой причине Хембрик и Мейсон (Hambrick & Mayson, 1984) разработали подход для изучения процессов принятия стратегических решений в топ-командах, который избегает использования прямых методов когнитивной оценки. Ввиду очевидных практических сложностей при непосредственном изучении психологических характеристик старших менеджеров, они отстаивали применение внешних, наблюдаемых характеристик в качестве *индикаторов влияния*, которые приносят участники топ-команды, чтобы оказать влияние на рабочую ситуацию.

Суть этого теоретического подхода, известного как *теория высших эшелонов*, представлена в Примере 5.1.

Диаграмма теоретической модели Хембрика и Мейсона, которую недавно усовершенствовали Финкельштейн и Хембрик (Finkelstein & Hambrick, 1996) приведена на Рисунке 5.1. Здесь представлены три основных стадии, чтобы отразить способы, с помощью которых руководители избирательно фильтруют стратегическую информацию.

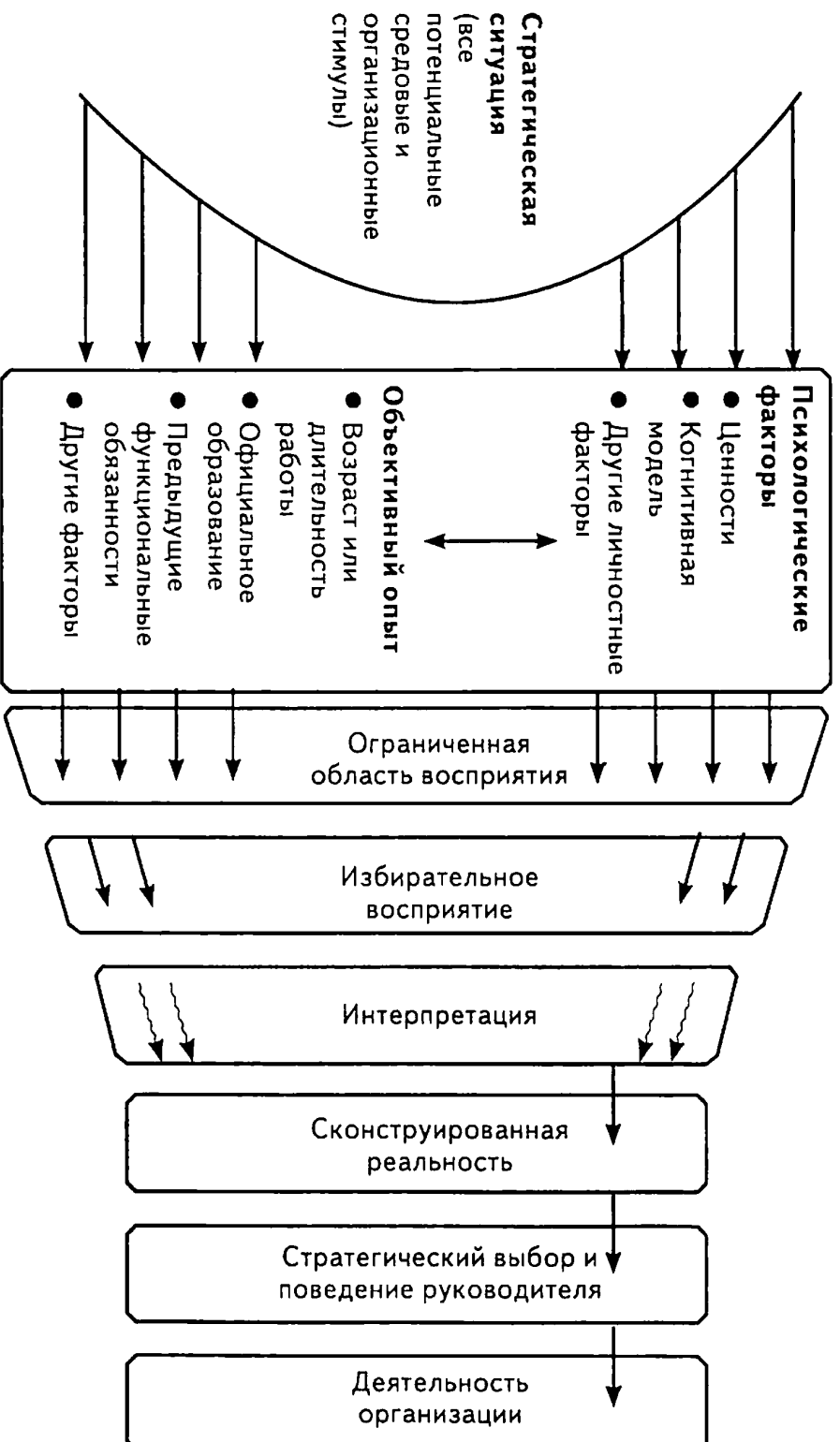


Рисунок 5.1. Стратегический выбор в условиях ограниченной рациональности: процесс конструирования реальности.

Источник: адаптировано S. Finkelstein и D.C. Hambrick (1996: 42) из Hambrick и Mason (1984). *Стратегическое лидерство: Руководители Высшего Звена и их Влияние на Организацию*. © West Publishing Company. Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

Пример 5.1: Теория высших эшелонов Хембрика и Мейсона

Согласно Хембрику и Мейсону (1984), показатели работы организации, такие, как *стратегия и эффективность*, являются, в конечном итоге, отражением ценностей и «когнитивной основы» «доминирующей коалиции» фирмы. По определению, доминирующая коалиция образует властную элиту организации. Следовательно, познание и ценности этой группы, в конечном счете, определяют стратегический выбор организации.

Исходя из данных психологических и социологических исследований, Хембрик и Мейсон пришли к выводу, что разнообразие таких управленческих характеристик, как возраст, социально-экономические условия, предыдущие функциональные обязанности, время пребывания на руководящей должности и образование формируют ценности и убеждения менеджера. Все это дает некоторое основание воспринимать только ограниченную порцию всей потенциально значимой информации во внутренней и внешней среде. Часто они запускают противоречивые интерпретации реальности и приписывают субъективный вес различным потенциальным результатам.

Ограничение области восприятия – это результат того, что люди, решая проблемы, принимают во внимание только часть всей той информации, которая находится под рукой.

Вторая стадия – *избирательное восприятие*. Смысл ее в том, что только часть информации внутри ограниченной области восприятия действительно получает должное внимание у менеджеров (см. Пример 5.1.). На третьей стадии – *интерпретации* – стимул приобретает определенный смысл. Чтобы описать эту фазу, Старбак и Милликен (Starbuck & Milliken, 1988) использовали концепт «смыслопроизводство»¹⁰⁰.

Для того чтобы исследователи и менеджеры поверили, что существует какая-либо связь между демографическими характеристиками высших команд и когнитивной базой, на основе которой они создают стратегические решения, необходимо, прежде всего, понять причинные связи между ними. Такую теоретическую взаимозависимость между демографией команд топ-менеджеров и корпоративными стратегическими изменениями представили Вирсема и Бантель (Wiersema & Bantel, 1992) (см. Рисунок 5.2).

¹⁰⁰ Мы подробно представили этот концепт в Главе 1.

Разнообразие в командах высшего управления



Рисунок 5.2. Демография команд топ-менеджеров и корпоративные стратегические изменения

Источник: Воспроизводится по разрешению из М. F. Wiersema и К. А. Bantel, 1992. Демография команд высшего управления и общие стратегические переменные, *Academy of Management Journal*, 35: 91-121. © *Academy of Management Journal*

Согласно Вирсема и Бантель, такие параметры *демографического разнообразия* как возраст, длительность работы в организации и принадлежности к топ-команде, образование и прошлые функциональные обязанности – это удобные «уполномоченные» переменные, которые отражают качества менеджеров, непосредственно связанные с эволюцией их опыта (например, тренинг, убеждения и ценности команды, паттерны взаимодействия с коллегами и способность обобщать новую информацию). Если последнее качество нельзя оценить без непосредственного доступа в команду высшего руководства, то, по мнению Вирсема и Бантель, оценку первых могут обеспечить удобные заменители.

Применение терминов «однородность» или «разнородность» в качестве характеристик топ-команд – это следствие предыдущих работ по *групповой динамике и организационным кланам* (Мюррей, 1989). Применение однородности/разнородности обычно подразумевает совокупность методов измерения сходства личностных особенностей между членами одной команды по одному или нескольким признакам.

Эмпирическая апробация подхода высших эшелонов

Пытаясь эмпирически доказать валидность модели, Хембрик и Мейсон провели достаточно исследований всевозможных корреляций демографических особенностей топ-команд. Большинство показателей были специально разработаны и применены здесь в качестве прогностических переменных для изучения связи между демографическими характеристиками и показателями деятельности организации¹⁰¹. Эти исследования обозначили много новых проблем:

- инновации (Bantel и Jackson, 1989);
- деятельность фирмы (Norburn и Birley, 1988);
- характер и интенсивность стратегических изменений (Wiersema и Bantel, 1992);
- банкротство (D'Avini, 1990);
- нелегальные действия корпорации (Daboub и др., 1995; Williams и др., 2000);
- «конкурентные движения» фирм (Hambrick и др., 1996);
- уровень включенности в международную диверсификацию (Sambharya, 1996).

Объем нашей книги не позволяет подробно рассмотреть все накопленные эмпирические данные *за и против* подхода высших эшелонов. Поэтому здесь мы привели лишь несколько из наиболее известных результатов этих исследований, стараясь обрисовать основные достижения и ограничения в этом подходе¹⁰².

¹⁰¹ Их обзор представлен в Tsui и Gutek, 1999.

¹⁰² Более содержательный обзор вы сможете найти в Finkelstein и Hambrick, 1996; Lau и Murnighan, 1998; Milliken и Martins, 1996; Pelled, 1996; Pettigrew, 1992 и Williams и O'Reilly, 1998.

Эмпирические исследования, которые связывают разнообразие в командах топ-менеджеров и деятельность организаций

В Главе 2 мы обсуждали те преимущества, которыми обладает *социо-когнитивная* сложность в контексте организационного обучения. Исследования подтверждают, что разнородные группы лучше работают, если стремятся к *адаптивности, креативности, конфликту* и *гибкости* в решении новых проблем.

Исследователи демографии топ-команд утверждают, что более разнообразная композиция команд косвенно связана с более тонкой и сложной социо-когнитивной структурой, которая представляет собой дополнительный ресурс для команды.

Организационное обучение – это результат последовательной деятельности организации. Но мы начнем с исследования, где связь между разнообразием топ-команд и деятельностью организации анализируется как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Мюррей (Murray, 1989) высказал гипотезу о том, что разнородность команды и организационная деятельность (в противовес деятельности команды) достаточно сложно связаны между собой. А затем приступил к проверке этого утверждения. Он ввел отличия между *краткосрочными* и *долгосрочными* критериями деятельности. Там, где критерии в большей степени долгосрочны (стратегичны), вероятно, будут лучше работать разнородные команды топ-менеджеров. Тем не менее, однородные группы, у которых есть общее понимание «работы и устройства» организации, имеют определенное преимущество в том, что разделяют ценности и тратят меньше времени на коммуникацию и координацию. Следовательно, там, где применяют краткосрочные критерии, основанные на эффективности, однородные топ-команды опережают своих разнородных конкурентов. Пример 5.2. иллюстрирует результаты этого исследования.

Бантель и Джексон (Bantel & Jackson, 1989) провели еще одно показательное исследование в банковском секторе США, анализируя отношения между разнообразием топ-команд и их деятельностью. Они изучили степень корреляции различных банковских инноваций (их оценивали с помощью 51 взвешенного вопроса) с уровнем разнообразия топ-команд, выраженном в возрасте и длительности работы, образовании (длительности и комплексности) и

**Пример 5.2: Разнообразие топ-команд
и краткосрочная/долгосрочная ориентация
в деятельности организаций**

В течение длительного периода, с 1967 по 1981 год, Мюррей (1989) исследовал выборку из 84 фирм в пищевой и нефтяной промышленности. Он ввел коэффициенты однородности группы, основанные на двух критериях:

- коэффициент *изменчивости*, который характеризует возраст членов высших команд и длительность работы в фирме и топ-команде;
- профессиональная *разнородность* – различия (пропорция) между участниками команды в образовании, специальности и ученой степени.

Мюррей даже исследовал предыдущие функциональные обязанности участников экспериментов. Анализируя связь между различными критериями однородности/разнородности топ-команд и критериями изменений, конкуренции и деятельности организаций, Мюррей обнаружил, что вклад в сотрудничество среди менеджеров не был постоянной величиной. Он, скорее, зависел от стратегического контекста и способа выявления изменений. Несмотря на то, что менеджеры (поскольку были измерены разнородные характеристики топ-команд) демонстрировали существенные различия в деятельности организации.

Разнообразие топ-команд объясняло около 25% изменений в деятельности в краткосрочной и более 50% изменений в долгосрочной ориентации.

Было обнаружено, что высокий коэффициент изменчивости (разнородность в возрасте и длительности работы) отрицательно коррелировал с краткосрочными критериями деятельности в нефтяном секторе, однако положительно – с долгосрочными критериями. В то же время профессиональная разнородность отрицательно коррелировала с работой, ориентированной на долгосрочную перспективу.

функциональной комплексности. Инновации в этом контексте – это изменения, которые ввели меньше чем в 10% банков, и затраты на

них не имели особого значения (это позволило избежать объединения значения инноваций с размером организации).

Между разнообразием и результатами инноваций была обнаружена значительная положительная корреляция (объясняющая 31% изменений): чем выше уровень разнообразия, тем более высокий результат внедрения инноваций. Демографическое многообразие объясняло 11% изменений, даже после поправки на размер и географическое положение организации. Если возраст негативно коррелировал с инновационностью топ-команды ($r = -0,22$, $P < 0,01$), то со средним уровнем образования ($r = +0,31$, $P < 0,01$) и многофункциональностью высших команд ($r = +0,21$, $P < 0,01$) корреляция была положительной.

В результате этого исследования возникает еще один интересный вопрос: обладают ли характеристики топ-команд большей прогностической ценностью для организационных инноваций, чем качества, например, генерального менеджера. Результаты Бантель и Джексона (1989) отвечают на этот вопрос положительно.

Стоит подчеркнуть, однако, это заметил Сперроу (Sparrow, 1994), что Бантель и Джексон изучали топ-команды банков США, которые, в действительности, не были сгруппированы по полу и этнической принадлежности; следовательно, влияние этих переменных учтено не было. Кроме того, обнаруженный исследователями факт, что разнородность улучшает долгосрочную инновационную деятельность, противоречил данным Мюррей об отрицательной корреляции между профессиональным разнообразием и долгосрочной работой организации на рынке.

В связи с этим, еще одно исследование определенно заслуживает внимания. Асдикен (Usdiken, 1992) так же, как Бантель и Джексон (1989), провел его в банковском секторе. Он проанализировал влияние основных изменений во внесистемном контексте, а именно, как это влияет на тех, кто выполняет топ задачи, и соответствующие демографические характеристики топ-команд в банковском секторе Турции. Были собраны демографические данные 380 руководителей (генеральных менеджеров и помощников генеральных менеджеров). Сбор данных был проведен в четыре этапа (в 1976, 1979, 1982 и 1985 году). За единицу измерения был выбран средний возраст назначения на должность, длительность работы в компании, длительность работы в топ-команде и уровень высшего образования.

Результаты показали, что, с ростом неопределенности среды, расширялись топ-команды и в них существенно рос уровень формального образования ($P < 0,001$), кроме того, они становились моложе ($P < 0,01$), особенно в небольших банковских организациях. Однако это исследование не информирует о логике или причинности этих изменений в разнообразии топ-команд. Например, они могут быть вызваны либо намеренными действиями в отборе и оценке персонала, либо общими изменениями на рынке труда. Тем не менее, интересно отметить, что направление изменений в *разнообразии* отражает характеристики топ-команд, которые были связаны с высоким уровнем инноваций в банковском секторе США (Bantel и Jackson, 1989).

Преемственность в руководстве, обучение менеджеров и стратегическая переориентация

Тему разнородности топ-команд нельзя рассматривать отдельно от процессов *смены состава* (подвижности) в *топ-менеджменте*. Целый ряд исследователей анализировали проблемы преемственности в руководстве, психологического напряжения, вызванного непоколебимой приверженностью существующей стратегии, и роль обучения менеджеров при переориентации или смене топ-команды¹⁰³.

По мнению Милликена и Ланта (Milliken & Lant, 1991), в периоды неопределенности психологическое напряжение внутри организации стимулирует менеджеров топ-команд придерживаться старых стратегий. В Главе 1 мы уже говорили о том, как отдельные теоретические концепции и их эмпирические доказательства помогают объяснить тенденцию «роста приверженности неудачному образу действий». А в Главе 4 мы рассматривали сходное понятие «когнитивная инерция» – определенное запаздывание изменений в ментальных моделях менеджеров по отношению к основным изменениям в условиях среды, с которыми сталкивается организация (в этом контексте стоит напомнить о ловушках компетентности и стремлении к упрощению).

Смена состава в топ-командах – это один из наиболее эффективных способов ослабления естественной склонности организаций придерживаться устаревших стратегий. Согласно Вирани (Virany, 1992), смена топ-менеджмента приводит к тому, что старые шаблоны не усваиваются и, следовательно, возрастает вероятность *strate-*

¹⁰³ Например, Tushman и др., 1985; Virany и Tushman, 1986; Lant и др., 1992; Virany и др., 1992.

гической переориентации. Неоднородные команды топ-менеджеров будут иметь и более низкий уровень психологических инвестиций в устоявшуюся стратегию, и поэтому они с меньшей вероятностью споткнутся о подводные камни когнитивной инерции, роста приверженности и т. п. (сравните Milliken и Lant, 1991). Даже при всех прочих равных обстоятельствах, топ-команды с более высоким уровнем подвижности состава имеют большее разнообразие подходов и, соответственно, разногласий по поводу неоднозначного опыта. Они детально обсуждают альтернативы, имеют более широкие возможности для обучения и рассматривают больший диапазон перспектив. Без исключения, это факторы, которые должны быть связаны с быстрой стратегической переориентацией.

Продолжая рассуждать таким образом, Лант и др. (1992) эмпирически проанализировали, как повлиял на процесс обучения менеджеров и вероятность стратегической переориентации в различных контекстах среды их опыт предыдущей деятельности, управленческие интерпретации и демографические характеристики топ-менеджеров. Они исследовали уровень изменений в 40 фирмах мебельного производства и компьютерного программного обеспечения. Единицы измерения разнородности топ-команд были такими же, как и у Бантель и Джексона (1989) и Мюррей (1989). Было обнаружено, что самый значительный фактор, который мог предсказать вероятность стратегической переориентации, это само *осознание менеджерами изменений в окружающей среде*. В контексте смены штата, только смена генерального менеджера увеличивала вероятность переориентации (смена других представителей топ-менеджеров на это не влияла). Организация с более разнородной командой также имела больше возможностей переориентировать свою стратегию, по сравнению с организациями с однородной командой.

Какова роль топ-менеджмента в постановке и интерпретации стратегических проблем и определении тех событий, которые имеют значительный потенциал влияния на текущую и будущую стратегию организации? Вирсема и Бантель (1992) сосредоточились именно на этой проблеме (см. Пример 5.3). Они исследовали роль топ-команд в качестве *групп по принятию решений*, анализируя зависимость между типом и разнообразием когнитивных подходов членов высших команд и их стратегическим результатом (его диверсификацией). В своем исследовании Вирсема и Бантель (1992)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗНАНИЕ В КОМАНДАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

обнаружили существенную взаимосвязь между набором демографических переменных и стратегическим результатом диверсификации. Основные результаты этого исследования подытожены в Таблице 5.1.

Таблица 5.1. Регрессионный анализ влияния демографических переменных топ-команд на диверсификацию стратегических изменений

<i>Переменная</i>	<i>Стандартизированный коэффициент регрессии</i>	<i>Характеристики команд стратегических изменений</i>
Средний возраст команды	- 0,18 ^a	Молодость
Средняя продолжительность работы в организации	+ 0,27 ^b	Короткий период работы в организации
Средняя продолжительность работы в руководящей команде	+ 0,27 ^b	Длительный период работы в команде
Средний период обучения для работы в команде руководителей	+ 0,45 ^c	Длительный период предварительного обучения
Средний уровень образования в команде	- 0,18 ^a	Академическая подготовка и научные степени
Разнородность специализации образования	+ 0,40 ^c	Разнородная специализация образования
R	+ 0,38	
Отрегулированное R	+ 0,32	
F	6,91 ^c	
^a p < 0,05 ^b p < 0,01 ^c p < 0,001		

Источник: воспроизведено по разрешению из М. F. Wiersema и К. А. Bantel, 1992, Демография команд высшего управления и общие стратегические изменения, *Academy of Management Journal*, 35: 91 – 121. © *Academy of Management Journal*.

**Пример 5.3: Исследование Вирсема и Бантеля
результатов стратегических перемен**

Вирсема и Бантель (1992) в 1980 г. отобрали из 500 крупнейших производственных фирм США случайную выборку из 87 организаций. Они проследили стратегические бизнес-данные с 1980 по 1983 г. Коэффициенты однородности/разнородности топ-команд управления (председатель правления, генеральный менеджер, президент, исполнительный директор и следующий управленческий уровень) были вычислены на основе возраста и длительности работы в организации. В качестве меры разнообразия уровня образования было принято количество лет обучения, а специализацию в образовании определяли той дисциплиной, в которой был получен наивысший академический уровень. В качестве меры стратегических перемен приняли стратегию диверсификации (упрочения бизнес-позиций в различных отраслях), используя разнообразие товарооборота в связанных и несвязанных видах деятельности. Чтобы избежать влияния предыдущей организационной деятельности, размера организации и топ-команды, а также структуры отрасли, были использованы специальные контрольные переменные.

В результате, была обнаружена положительная корреляция между разнообразием топ-команд и эффективными *диверсификационными* решениями. Хотя польза от разнообразия сокращалась по мере увеличения разнородности, которая, в конечном итоге, могла привести и к отрицательным последствиям, таким, как коммуникативное напряжение и конфликт.

Критика подхода высших эшелонов

Подходу высших эшелонов не удалось избежать критики. Как и в других областях прикладных когнитивных исследований, здесь также присутствовали проблемы и методологического, и концептуального характера. В то время как первичные результаты, о которых мы говорили выше, в целом поддерживали теоретическую гипотезу Хембрик и Мейсон (1984) о взаимозависимости между композицией топ-команд и показателями деятельности организации, современные эмпирические исследования чрезвычайно усложнили картину.

По наблюдениям Ходкинсона (2001, 2001), в большинстве исследований были получены непоследовательные и противоречивые данные¹⁰⁴. Это особенно относится к исследованиям, которые изучали связь между демографией групп и деятельностью организации и пытались ответить на вопрос: какие команды – однородные или разнородные – вносят наибольший вклад в успех самой команды и всей организации.

Так, например, современные исследования, которые изучали взаимозависимость между степенью разнообразия предыдущих функциональных обязанностей топ-команд и финансовыми результатами, установили очень разнородные факты. Например, Рур и Кили (Roure & Keeley, 1990) обнаружили, что разнообразие предыдущих функциональных обязанностей топ-команд позволяло прогнозировать финансовых результаты. Однако, в более позднем исследовании Вест и Швенк (West & Schwenk, 1996) такой связи не обнаружили.

Тогда какой же полезный вывод можно извлечь из этих исследований? По мнению Сперроу (1994: 158):

Вопреки многочисленным методологическим ограничениям и трудностям из-за стремления найти причинную связь, наличие каких-либо статистически значимых связей между специфическими демографическими характеристиками топ-команд (зачастую представляющих только 0,1% общего количества персонала организации) и параметрами организационной деятельности достойно внимания и стимулирует к дальнейшему изучению команд топ-менеджеров.

Действительно важно продемонстрировать любую связь между разнообразием топ-команд и значимыми организационными результатами, поскольку это усиливает вес психологических теорий и исследований при анализе процессов стратегического менеджмента. Такие работы вызывают необходимость внести ясность в психологические теории и исследования, чтобы улучшить анализ процессов стратегического менеджмента. Однако степень, в которой эти исследования подтверждают подход *управленческого и организационного познания*, а также вопрос, какими им надо стать в будущем, сейчас является предметом интенсивных дебатов и источником противоречий.

¹⁰⁴ Их обзор предложен в Pettigrew, 1992; Finkelstein и Hambrick, 1996; Milliken и Martins, 1996; Williams и O'Reilly, 1998.

**Пример 5.4: Критика исследований
организационной демографии**

И Петтигрю (1992), и Лоуренс (1997) оспаривали применение демографии для обоснования когнитивных процессов руководителей и других «промежуточных» процессов и конструкторов, которые гипотетически опосредуют отношения между составом топ-команд и результатами работы организации.

На основании серии убедительных аргументов, они подвергли критике ключевое, но неоднозначное предположение в статье Пфеффер (Pfeffer, 1983), которая вышла за год до плодотворной статьи Хембрика и Мейсона (1984). В ней Пфеффер предложил *демографию* как потенциально важный фактор, который может косвенно влиять на многие результаты работы организации (посредством разнообразных промежуточных переменных), тут же сделав важное пояснение: результативность демографического подхода для организационного анализа зависит от решения нескольких ключевых проблем.

Прежде всего, в исследованиях команд топ-менеджеров нужно прояснить основную эмпирическую проблему – определить степень, в какой демография (независимая переменная) предсказывает и объясняет изменения не только зависимых переменных (стратегические процессы и показатели работы организации), а и познание менеджеров (промежуточный конструктор). Это и есть стандартная критика «черного ящика».

Согласно Пфефферу, понимание промежуточного конструктора или процесса не является необходимым или желательным. Он утверждает, что поиск такого понимания неминуемо приведет исследователя к значительному регрессу, которого он не сможет избежать. Тем не менее, Лоуренс в тщательно разработанной теоретической критике статьи Пфеффер показал, какие многочисленные и потенциально конфликтующие процессы расположены между демографией, с одной стороны, и результатами организации – с другой.

Некоторые авторы поставили под вопрос концептуальное обоснование валидности основных положений демографического подхода в качестве основы для выводов о базовых процессах и механизмах (аргументы «за» см. в Примере 5.4.). Лоуренс (Lawrence, 1977) и Петтигрю (Pettigrew, 1992) подчеркивают фундаментальные ограничения первоначальных гипотез, которые дали «зеленую дорогу» демографическому подходу как методу для косвенного изучения когнитивных процессов в команде руководителей.

Недавнее эмпирическое исследование Маркожи (Markoczy, 1997) подтверждает теоретические положения Петтигрю и Лоуренс. Удивительно мало исследований изучали степень корреляции между *биографическими характеристиками менеджеров и восприятием и убеждениями*, таких, которые пытались заглянуть в черный ящик организационной демографии. Как максимум, эти немногочисленные работы получили неоднозначные результаты, также как и в ситуации с анализом зависимости между прошлыми функциональными обязанностями и познанием менеджеров (см. Пример 5.5).

Маркожи (1997) утверждала, что можно было проследить неоднозначные результаты и во взаимосвязи между познанием и целым рядом других биографических характеристик. Следовательно, для дальнейшего изучения валидности применения внешних характеристик в качестве заменителя для непосредственного измерения восприятия и убеждений необходимы дополнительные исследования.

Пример 5.5: Взаимосвязь между прошлыми функциональными обязанностями и познанием менеджеров

Немногочисленные исследования, которые непосредственно проверяли гипотетические отношения между личностными характеристиками и познанием, получили довольно противоречивые и конфликтные результаты.

Раннее исследование Диброу и Саймон (Dearborh and Simon, 1958), на основании которого Хембрик и Мейсон выстроили свой теоретический подход, показало, что взгляды менеджеров искажаются вследствие их функциональной (должностной) позиции. Последующие же исследования получили явно противоречивые результаты. Например, работа Боумана и Дениэлса (Bowman and Daniels, 1995), в которой с методологических позиций пересмотрено исследование Диброу и Саймона, подтвердило их первоначальные утверждения, в то время как другие, например, Уолш (1988), Уоллер (Waller, 1995), Бейер (Beyer, 1997) – не подтвердили.

Стоит добавить, что последние исследования конкурирующих структур в представлении менеджеров тоже получили противоречивые результаты, как и влияния должностной позиции на познание (например, Daniels *et al.*, 1994; Hodgkinson и Johnson, 1994; P. Johnson *et al.*, 1998).

Маркожи провела мультикультурное исследование менеджеров, работающих в венгерских компаниях, которые совсем недавно перешли в иностранную собственность. Она изучала взаимоотношения между прошлыми функциональными обязанностями, возрастом, иерархической позицией и национальной культурой и причинной системой убеждений менеджеров, которая связана с успехом организации. По ее утверждению, эти характеристики вполне соответствовали предыдущим теоретическим идеям и исследованиям в традициях Хембрик и Мейсон. Маркожи выявила частичную взаимосвязь между тремя из четырех биографических характеристик (функциональные обязанности, возраст и не венгерская национальность) и причинными убеждениями. Комбинация этих трех факторов объясняла только лишь 17,2% отклонений (изменения отрегулированного R^2) от сходства с одной из двух эмпирически выведенных групп, сформированных на основе причинных карт участников (см. Таблицу 5.2).

Хембрик и Мейсон никогда не отрицали, что демографические характеристики являются «сырыми суррогатами» управленческого познания. Однако, опираясь на свои результаты, Маркожи (1997) приводит аргументы против постоянного использования внешних характеристик в качестве *заменителей* непосредственного измерения восприятия и убеждений менеджеров. Она утверждает, что ни одна из индивидуальных характеристик, которые уже применяли для изучения топ-команд, не может составить достойную замену прямым единицам измерения отношений, убеждений и склонностей. Чтобы быть эффективной, *замещающая единица измерения* должна предельно близко коррелировать с объектом, который она замещает. Маркожи также оспаривает довод *удобства* Хембрик и Мейсон в качестве оправдания для применения внешних характеристик, а не прямых методов когнитивной оценки. Она утверждает, что исследователи сейчас могут использовать более подходящие единицы измерения:

Хотя убеждения, установки и склонности не так удобны, как внешние характеристики, однако их тоже можно прямо измерить и часто – относительно традиционными методами, например, теми же причинными картами, что применялись в этом исследовании. Более того, можно измерять разнообразные релевантные когнитивные аспекты, по которым вероятны индивидуальные различия (например, избегание риска), тем более, что для этого уже разработан и опробован соответствующий инструментарий.

(Markoczy, 1997: 1240)

Таблица 5.2. Результаты иерархического регрессионного анализа исследования Маркожи (1997).

Примечание: Таблица показывает отношения между разнообразными внешними характеристиками выборки менеджеров ($N = 91$), а также их близость (общее сходство) с центрами двух эмпирически выведенных кластеров. Групповая принадлежность была определена на основе кластерного анализа причинных когнитивных карт участников. Отдельные регрессии были вычислены для сходства с центром кластера 1 и центром кластера 2.

Переменная	<u>Центр кластера 1</u>		<u>Центр кластера 2</u>	
	β	стандартная ошибка	β	стандартная ошибка
Шаг 1: контрольные переменные				
Член компании А	0,04	0,03	0,15	0,03
Член компании В	0,15	0,03	0,32*	0,04
Член компании С	0,07	0,03	0,23†	0,05
R^2		0,02		0,07
Отрегулированное R^2		- 0,02		0,04
Шаг 2: независимые переменные				
Возраст	0,10	0,00	0,26*	0,00
Не венгерская национальность	0,36**	0,03	0,03	0,04
Уровень руководства	0,18	0,03	0,02	0,04
Функциональные обязанности	0,19	0,03	0,03	0,04
ΔR^2		0,20**		0,06†
Δ Отрегулированное R^2		0,17		0,02

** $p < 0,001$ * $p < 0,01$ † $p < 0,05$

Источник: Воспроизведено по разрешению из Markoczy (1997) Измерение убеждений: не допускать никаких заменителей, *Academy of Management Journal*, 40: 1228-1242. © *Academy of Management Journal*

Так, в Главе 7 мы представим набор техник для выявления ментальных представлений акторов о стратегических вопросах и проблемах (включая технику причинной картографии). Не совсем ясно, приведет ли массированная атака на демографические исследования к тому, что исследователи прекратят выявлять взаимосвязь между внешними характеристиками, стратегическим

познанием и показателями работы организации? Мы будем решительно против таких действий, так как считаем их неадекватными. Напротив, появление непоследовательных и противоречивых результатов прямо подчеркивает необходимость в дополнительных исследованиях, в которых расширится поиск коррелятов для убеждений руководителей, чтобы лучше разобраться в управленческом познании (сравните Walsh, 1995). Почему же все-таки следует продолжить эти исследования? На это есть две причины:

- это направление могло бы иметь значимые последствия не только для будущих теоретических идей и исследований, но также и для проектирования интервенций, которые улучшают процессы формулирования и воплощения стратегии в организациях;
- так как убеждения менеджеров воздействуют на процессы и показатели работы организации, то знания разнообразных факторов, которые лежат в основе, имеют значение при отборе и развитии топ-команд (сравните Wells & Bantel, 2000).

В течение двух последних десятилетий статья Хембрика и Мейсона (1984) серьезно повлияла на характер и направление исследований топ-команд. Это подтверждают примеры исследований в данной главе. Подход высших эшелонов не только заложил теоретические основы большинства, последовавших за ним, он также внес существенный вклад в методологию. Однако, учитывая разнообразную критику демографического подхода, ученые избрали две исследовательских стратегии. Они либо:

- продолжили работать в демографических традициях, но попытались устранить недостатки посредством введения разнообразных концептуальных усовершенствований и усиленного статистического контроля; либо
- внедрили прямые методы когнитивной оценки, чтобы более эффективно смоделировать параметры и результаты управленческого познания, как на уровне команды, так и на уровне отдельного участника.

В последующих разделах этой мы последовательно рассмотрим каждую из этих стратегий. Начнем с тех исследований, где были введены новые теоретические конструкции и строгие статистические процедуры, чтобы более глубоко разобраться в процессах топ-команд.

Строгий статистический контроль и концептуальные усовершенствования

В определенной степени, исследователи, применяя подход вышних эшелонов при сборе и анализе данных, всегда чувствовали потенциальные ограничения метода «вход-выход». С самого начала они вводили разнообразные методологические усовершенствования, чтобы увеличить прогностическую эффективность демографии топ-команд.

Например, мы говорили, что Мюррей (1989) тщательно расклассифицировал *краткосрочные и долгосрочные единицы измерения* работы, пытаясь показать эмпирическую связь между разнородностью топ-команд и показателями работы организации. Он высказал гипотезу, что для каждого типа применяемых единиц измерения можно обнаружить различные паттерны отношений. Бантель и Джексон (1989) в исследовании композиции топ-команд и организационных инноваций в банковском секторе США в качестве контролируемых переменных выбрали *размер и географическое положение организации*. В последнее время исследователи, чтобы подтвердить свои результаты, применяли чрезвычайно сложный дизайн исследований, который включал дополнительные критерии – *контрольные переменные и фактор случайности*. К таким критериям относятся:

- турбулентность среды (Haleblin & Finkelstein, 1993; Keck, 1997)
- переменные стратегического процесса, такие, как коммуникация и социальная интеграция (Smith и др., 1994), а также осознанность решения и обсуждения (Simon и др., 1999);
- использование лонгитюдного дизайна исследований в сочетании с данными временных срезов (Keck & Tushman, 1993).

Более того, чтобы усовершенствовать понимание характера и значения демографических переменных, ученые разработали несколько *новых теоретических конструктов*. Например, Ло и Мюрниган (Lau & Murnighan, 1998) недавно ввели понятие «*демографических линий раздела*», которое объясняет процессы межгрупповых конфликтов. Эти гипотетические разделительные линии, эффект которых состоит в дроблении групп на подгруппы, на основе одного или более ключевых признаков, таких, как возраст или образование. По мнению Ло и Мюрнигана, формирование

конфликтующих подгрупп становится намного более вероятным, когда демографические характеристики в группе, которые формируют линию раздела, связаны с групповой задачей, возможно, потому, что такие подгруппы легче идентифицировать.

Пеллсд (Pelled, 1996) ввел два других полезных понятия. Концепция *очевидности* отражает степень, в которой демографические переменные легко заметны для членов группы. *Связанность с работой* отражает степень, в которой эти переменные формируют подходы и умения, непосредственно зависящие от задачи. Согласно Пелледу, *эмоциональный конфликт* в команде – это, в основном, функция такой переменной, как высокая заметность (возраст, пол и раса). Однако на *субстанциональный конфликт* (зависящий от задачи) влияют разнообразные переменные, связанные с работой (длительность работы в организации, образование и прошлые функциональные обязанности). И те, и другие отношения опосредованы *долговечностью группы*. Сменность в команде определяется уровнем эмоционального конфликта. Выполнение когнитивной задачи, напротив, находится одновременно под влиянием субстанционального и эмоционального конфликта.

Таким образом, реакция на многочисленные призывы к фундаментальному пересмотру валидности демографического подхода, прежде всего, состоит в улучшении прогностичности теории в русле демографической традиции. Надеюсь, что можно получить более сильные, теоретически последовательные результаты, ученые вводили новые конструкторы и разнообразные дополнительные виды статистического контроля.

Эти последние концептуальные и эмпирические разработки, несомненно, расширили и, в некоторой степени, перенаправили демографический подход к анализу топ-команд. Они также предложили новые гипотезы, которые могли бы снять противоречия, которые можно было проследить в традиционном подходе высших эшелонов. Тем не менее, это новое направление все же имеет фундаментальное ограничение, так как *продолжает использовать внешние характеристики в качестве заменителей управленческого познания*. Однако, как бы тщательно их ни отбирали, и это показывает работа Маркожи (1997), они, на самом деле, являются плохими заменителями.

Современные исследования с непосредственными методами когнитивной оценки

Альтернативный и более приемлемый ответ на критику традиционного подхода высших эшелонов состоит в применении *прямых методов когнитивной оценки*, в защиту которых выступала Маркожи (1997). В этом контексте появилось два вида исследований:

- изучение относительного влияния ряда детерминант восприятия и убеждений руководителей (Sutcliffe & Huber, 1998; Chattopadhyay и др., 1999);
- анализ воздействия управленческого познания на командные процессы и результаты, цель которого – усовершенствовать теоретические модели процессов принятия стратегических решений в топ-команде (например, Miller и др., 1998; Tyler & Steensma, 1998).

Исследование детерминант восприятия и убеждений о стратегии

Как мы уже убедились в Главе 4, в настоящий момент преобладают два общих, но противоположных теоретических аргумента относительно значения фирмы или отрасли в качестве детерминант восприятия руководителем внеорганизационной среды:

- разнообразные социальные процессы, по-видимому, создают благоприятные условия роста *общего восприятия* внутри и среди организационных субпопуляций, населяющих одну и ту же среду¹⁰⁵.
- восприятие руководителей между организациями *существенно разнится* в одной и той же среде из-за различий в организационных структурах и процессах¹⁰⁶.

Это теоретическое противоречие является очень важной проблемой в практическом применении.

В Главе 4 мы говорили, что для долгосрочного выживания целых популяций и субпопуляций фирм общность восприятия в отрасли может играть полезную роль. Это зависит от степени, в которой такая общность улучшает внутриорганизационную координацию

¹⁰⁵ Этой позиции придерживались Aldrich и Pfeffer, 1976; Huff, 1982; DiMaggio и Powell, 1983; Porac и др., 1989; Spender, 1989.

¹⁰⁶ Такой позиции придерживались Nelson и Winter, 1982; Huber, 1991; Daniels и др., 1994; Hodgkinson и Johnson, 1994; Jablin, 1997.

Пример 5.6: Роль фирмы и отрасли как детерминант перцептивной общности среди руководителей

Сатклифф и Хабер (1998) изучали выборку 307 представителей топ-команд из 58 организаций в 19 отраслях. Они использовали шкалы Лайкерта, чтобы оценить, как менеджеры воспринимают пять признаков среды: *непостоянство, щедрость, сложность, враждебность и управляемость*. Относительная значимость среды и членства в организации как детерминант восприятия среды по пяти измерениям была исследована при помощи многофакторного анализа различий (МАР) в комбинации с серией однофакторного анализа различий (ОАР).

На основе этих результатов, они заключили, что существует доказательство *значительной общности* в восприятии среды среди топ-менеджеров, как внутри организаций, так и в пределах отрасли. Но еще более существенной эта общность была в самих топ-командах.

и процессы формирования коалиции и/или, наоборот, порождает «слепые пятна отрасли» (Zajac и Bazerman, 1991). В последнем случае, целые отрасли могут стать невосприимчивыми к угрозе вхождения на рынок новых участников и созданию новаторских конкурентных практик.

Недавно Сатклифф и Хабер (Sutcliffe & Huber, 1998) попытались решить это противоречие эмпирическим путем. Они исследовали роль фирмы и отрасли как детерминанту перцептивной общности среди руководителей. В исследованиях ментальных представлений о конкурирующих структурах отрасли¹⁰⁷ применяли разнообразные техники отображения когнитивных карт, чтобы понять, как менеджеры воспринимают бизнес-среду. Сатклифф и Хабер¹⁰⁸ использовали шкалы Лайкерта, чтобы оценить восприятие признаков среды (см. Пример 5.6).

Фактически очевидно, что команды директоров скорее придерживаются общих убеждений и ценностей, чем в целом по организациям и отраслям. Но что именно определяет эти управленческие убеждения? Эмпирические данные одного современного исследования помогли найти ответ на этот важный вопрос.

¹⁰⁷ Мы говорили об этом в Главе 4.

¹⁰⁸ Их выводы созвучны выводам Daniels и других (2000), которые мы обсуждали в предыдущей главе.

В частности, Чаттопадхуай (Chattopadhyay, 1999) разработал и проверил две противоположные теоретических модели. Одна из них – *модель функционального обусловливания* (см. Рисунок 5.3) – основана на теории и исследованиях того факта, что убеждения формируются через опыт¹⁰⁹. Это происходит за счет обратной связи и вознаграждений, связанных с этим опытом, которые, в свою очередь, усиливают *характерные особенности* отдельных целей и процессов (Locke & Lathman, 1990). Согласно этой точке зрения, *комбинация функционально-близких факторов*, связанных с организационными вознаграждениями и признанием, вместе составляют необходимое условие для восприятия и убеждений менеджеров.

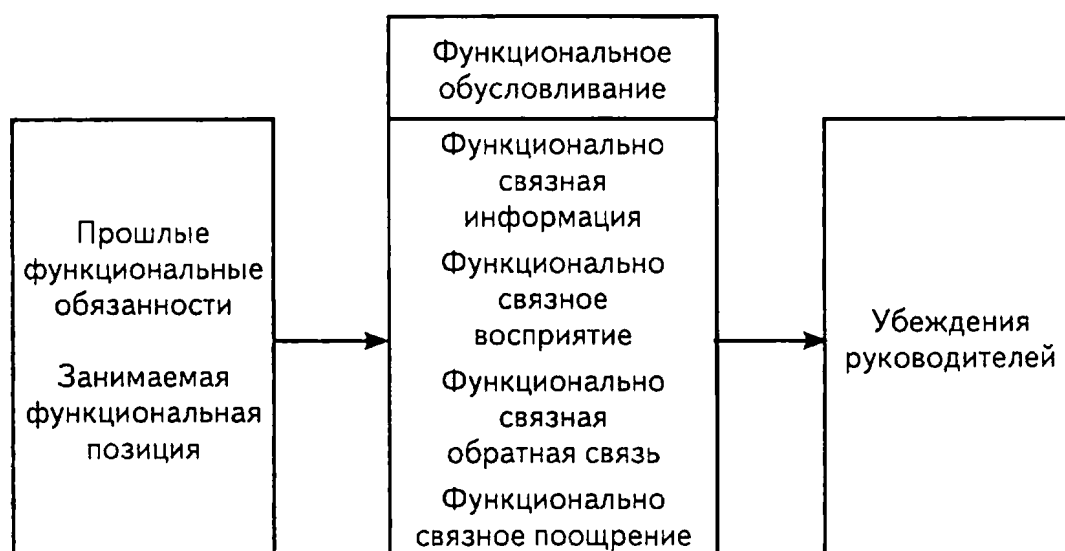


Рисунок 5.3. Влияние функционального обусловливания на убеждения руководителей наивысшего звена

Источник: Воспроизведено по разрешению издателя из P. Chattopadhyay, W. H. Glick, C. C. Miller и G. P. Huber (1999). Детерминанты убеждений руководителей: сравнение функционального определения и социального влияния, *Strategic Management Journal*, 20: 763-789. © John Wiley & Sons, Ltd.

По мнению Чаттопадхуай, возможное объяснение эмпирических противоречий, которые наблюдались в предыдущих исследованиях функционального обусловливания, состоит в том, что их авторы, возможно, не учли воздействия одного или нескольких главных факторов, которые влияют на формирование убеждений¹¹⁰.

¹⁰⁹ Эти идеи отстаивают Fiske и Taylor 1984; Lord и Foti 1986.

¹¹⁰ Например, ни одно из исследований, обзор которых дан в Примере 5.5, не учитывало дополнительные объяснительные переменные, отличные от внешних характеристик индивидуального менеджера.

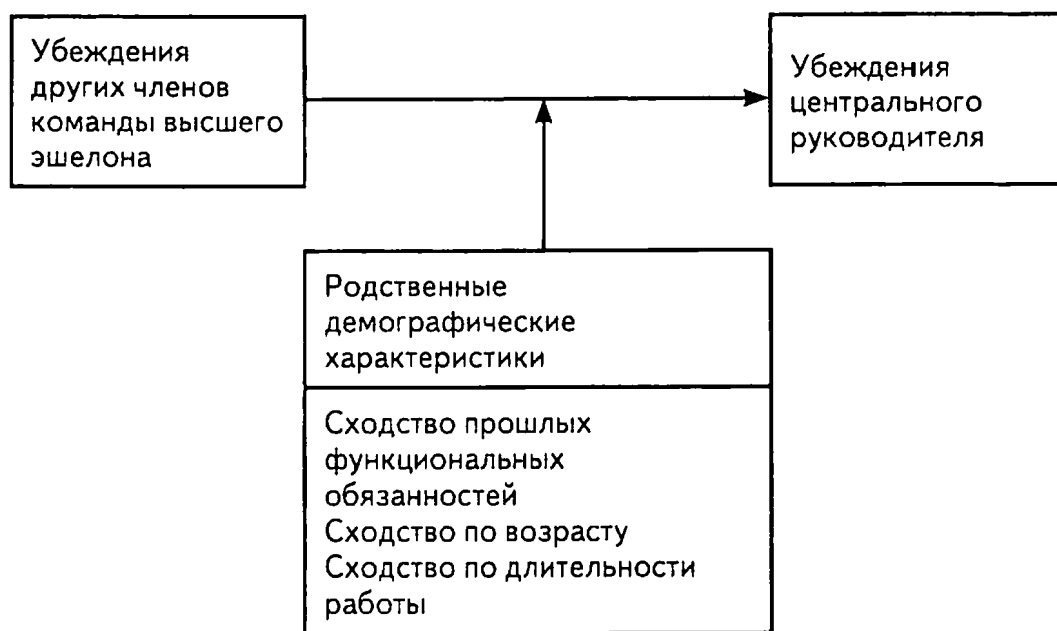


Рисунок 5.4. Эффект социального влияния на убеждения центрального руководителя из высшего эшелона

Источник: Воспроизведено по разрешению издателя из P. Chattopadhyay, W. H. Glick, C. C. Miller и G. P. Huber (1999). Детерминанты убеждений руководителей: сравнение функционального определения и социального влияния, *Strategic Management Journal*, 20: 763-789. © John Wiley & Sons, Ltd.

Чтобы снять это ограничение (технически известное как «потеря деталей»), эти ученые предложили альтернативную *модель социальных влияний* (см. Рисунок 5.4) которая учитывает перекрывающиеся социальные процессы – *коммуникации, социализации и обработки социальной информации*, чтобы лучше объяснить формирование убеждений. Согласно этой модели, *сходство прошлых функциональных обязанностей и другие родственные демографические характеристики команды высшего эшелона* гипотетически опосредуют воздействие убеждений всей остальной команды на убеждения центральных руководителей.

Модель на Рисунке 5.4 основана на известном предположении в социальной и организационной психологии – убеждения участников топ-команд складываются сами, и могут быть сформированы за счет разнообразных процессов социального влияния¹¹¹. К этим процессам относят *разделенное смыслопроизводство* и коммуни-

¹¹¹ См. работы Salancik и Pfeffer, 1978; Gioia, 1986; Weick, 1995.

кацию (вербальную и невербальную). Однако маловероятно, что на формирование убеждений центральных руководителей равнозначно влияют убеждения других участников руководящей команды. Понятно, что одна часть оказывает более сильное влияние, чем другая. Чаттопадхуай в качестве индикатора такого влияния предложил степень *демографического сходства* между центральным руководителем и остальной командой.

Основываясь на *теории референтного выбора* (Kulik & Ambrose, 1992) и *теории притяжения подобного* (Byrne, 1971), Чаттопадхуай считает, что сходство прежних функциональных обязанностей (и сходство других демографических параметров, см. Рисунок 5.4), возможно, *сглаживает* взаимозависимость между убеждениями других участников команды и убеждениями центрального руководителя, поскольку влияет на интенсивность общения участников между собой и своим шефом.

Сходные демографические характеристики влияют на степень, в которой участники команды принимают во внимание поведение друг друга и/или воспринимают другие точки зрения на проблемы организации.

О чем же, на самом деле, свидетельствуют эти эмпирические данные? Прежде всего, была проверена состоятельность альтернативных теоретических моделей (Рисунок 5.3 и 5.4.). Для этого Чаттопадхуай определил убеждения старших менеджеров, которые касались эффективности широкого набора бизнес-стратегий и целей для достижения долгосрочной прибыльности. Стоит добавить, что стратегия формирования выборки включала сбор данных в широком диапазоне отраслей. Это позволило увеличить возможности обобщения результатов. Выборка включала 371 руководителя из 58 стратегических бизнес-единиц 26 отраслей. Кроме определения убеждений руководителей и сбора демографических данных, исследователи контролировали разнообразные особенности контекста, в котором проходило исследование. Эти особенности могли оказывать независимое влияние на убеждения отдельных участников исследования и могли вызвать общие убеждения в результате процессов, которые не были включены в гипотетическую модель социального влияния. В частности, они контролировали следующее:

ГЛАВА 5

- турбулентность среды;
- благоприятность (щедрость) среды;
- уровень автономности стратегической бизнес-единицы по отношению к родительской организации;
- степень функциональной или дивизиональной структурированности организаций-участников;
- размер организации;
- организационную эффективность.

Тем не менее, ни одна из двух моделей не выдержала проверки – не в состоянии адекватно объяснить *все* полученные результаты. Было обнаружено, что данные переменные влияли только на одни убеждения менеджеров и не влияли на другие. Однако модель социального влияния получила большее обоснование, чем модель функционального обусловливания. Результаты серии множественного регрессионного анализа значимо подтвердили гипотезы, которые были связаны с первой моделью. Что касается второй модели, то только 3 из 25 тестируемых эффектов для прошлых функциональных обязанностей и 5 из 25 эффектов для настоящей функциональной позиции показали статистически достоверные стандартизованные β (бета) коэффициенты. Из этого исследования все же можно извлечь ряд полезных выводов:

- влияние функциональной обусловленности на убеждения руководителей, то ли в виде прошлого опыта или в форме настоящих вознаграждений и ответственности, минимально;
- воздействие социального влияния сдержанное, хотя и выше при сравнении;
- умеренное влияние демографических переменных на убеждения руководителей имеет значительно более сложный характер, чем это предполагалось на основании предыдущих теорий и исследований.

Чтобы лучше разобраться в детерминантах стратегического познания в командах руководителей, Найт (Knight, 1999) объединил концепты теорий *высших эшелонов, групповых процессов и социального познания*. Если Чаттопадхуай стремился учесть особенности восприятия и убеждения *отдельного* руководителя,

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗНАНИЕ В КОМАНДАХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

то Найт занимался моделированием детерминант стратегического консенсуса в *группах* менеджеров¹¹². Он привлек ряд противоречивых аргументов касательно взаимосвязи между демографическим разнообразием топ-команд, групповыми процессами (межличностными конфликтами и поиском согласия) и стратегическим консенсусом команды, а также параллельно тестировал три конкурирующие теоретические модели (см. Рисунок 5.5.)

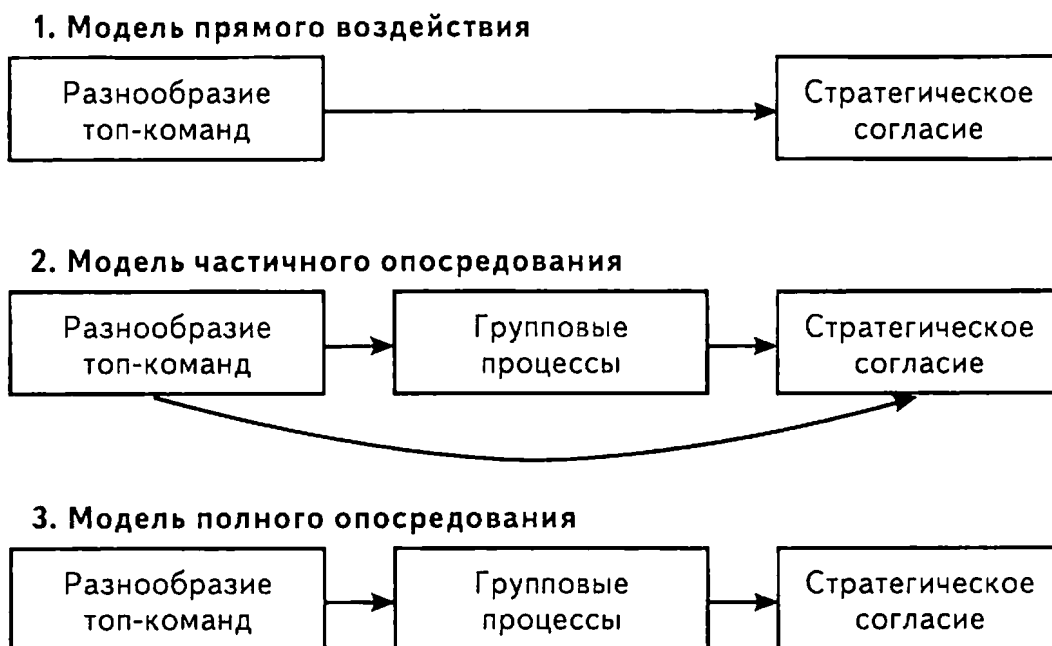


Рисунок 5.5. Альтернативные модели связи разнообразия команд топ-менеджеров, групповых процессов и стратегического консенсуса

Источник: Воспроизводится по разрешению издателя из D. Knight, C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims и P. Flood (1999) Разнообразие команд топ-менеджеров, групповые процессы и стратегическое согласие, *Strategic Management Journal*, 20: 445 – 465. © John Wiley & Sons, Ltd.

В этом исследовании разнообразие топ-команд операционализовано посредством таких критериев, как должность, возраст, образование и стаж работы. Стратегическое согласие оценивалось с помощью опросника из 48 вопросов, который был составлен, чтобы выяснить, как респонденты воспринимают широкий набор стратегических проблем и приоритетов. Ответы внутри каждой команды были объединены в общий критерий согласия, посредст-

¹¹² Этими же вопросами интересовались Sutcliffe и Huber (1998).

вом суммирования внутрикомандных стандартных отклонений, вычисленных относительно 48 вопросов (ответ на каждый вопрос оценивался по 5-балльной шкале Лайкерта). Затем итоговые оценки умножались на – 1. Цель этой операции – установить такую метрику для шкалы, при которой высокие оценки означали бы более высокий уровень согласия команды (высокое сходство среди ментальных моделей участников топ-команд). Наоборот, низкие оценки означали бы недостаток согласия в топ-команде. Результаты анализа по методике LISREL (Joreskog & Sorbom, 1993), четко показали, что модель частичного опосредования (Модель 2 на Рисунке 5.5) превосходит обе другие по разнообразным критериям адекватности.

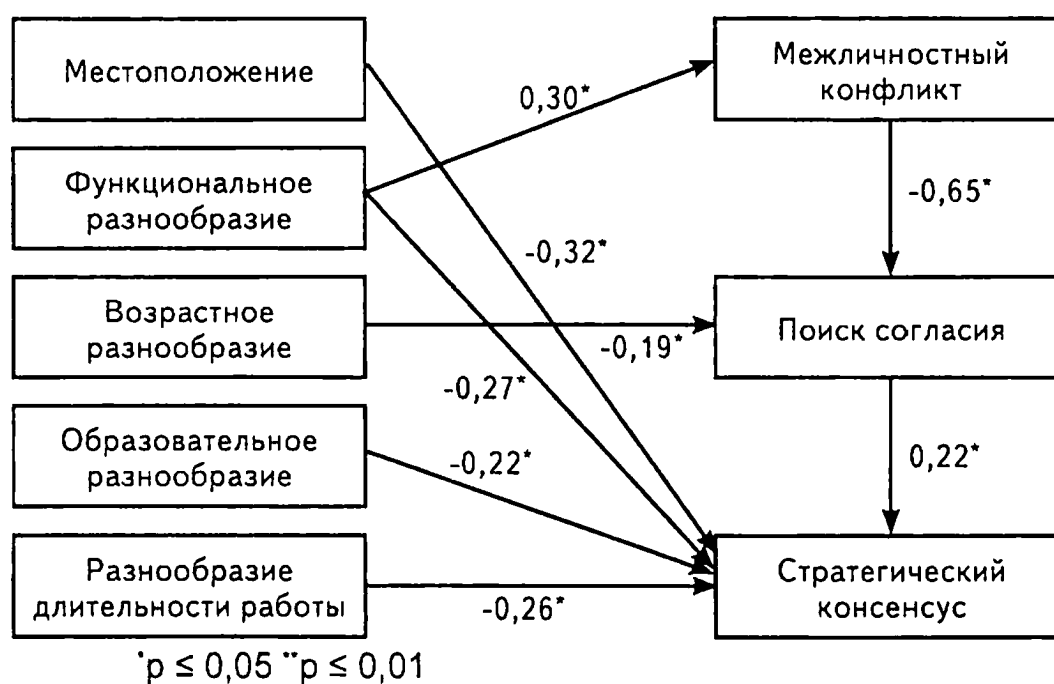


Рисунок 5.6. Оценки значимых характеристик, связанных с частично опосредованной моделью

Источник: Воспроизводится по разрешению издателя из D. Knight, C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H. P. Sims и P. Flood (1999) Разнообразие высших команд управления, групповые процессы и стратегический консенсус, *Strategic Management Journal*, 20: 445 – 465. © John Wiley & Sons, Ltd.

На Рисунке 5.6 можно увидеть паттерн оценок по значимым характеристикам этой модели, который отображает сложное взаимодействие переменных. Так, две демографические переменные

(разнообразие образования и длительность работы) непосредственно влияют на уровни стратегического консенсуса (в противоположных направлениях). Функциональное разнообразие имеет как непосредственный, так и косвенный эффект через межличностный конфликт, который, в свою очередь, опосредован поиском согласия. А возрастное разнообразие имеет только косвенный эффект (через поиск согласия). При этом было обнаружено, что поиск согласия непосредственно влияет на стратегический консенсус, а межличностный конфликт воздействовал косвенно, через отрицательную связь с поиском согласия.

Исследование возможностей восприятия и убеждений руководителя

Сама по себе идентификация детерминант восприятия и убеждений руководителей, несомненно, является полезной процедурой. Она может служить в качестве основы для создания и тестирования теории. Каковы же возможности восприятия и убеждений во влиянии на процесс принятия стратегических решений и организационные результаты? Тайлер и Стинсма (Tyler & Steensma, 1998) провели интересное исследование, которое проливает свет на этот вопрос. Они изучили *когнитивные ориентации*, которые используют руководители, когда они сами что-либо оценивают, а затем переносят на более широкую *арену решений*. Оценка возможностей, которые может дать технологический союз, была смоделирована как функция трех основных групп факторов:

- восприятие руководителями своих организаций как сориентированных на технологию и риск, и их восприятие прошлых успехов и неудач в каких-либо союзах;
- разнообразные атрибуты союза, характерные для технологии, фирмы, партнера и отношений;
- опыт руководителей (возрастная группа, вид образования и профессиональный опыт).

Используя технику, известную как *фиксация политики* (Slovic Lichtenstein, 1971), исследователи попросили участников оценить разнообразные сценарии. Для этого необходимо было использовать широкий диапазон критериев, которые априорно были иденти-

фицированы исследователями как вероятные основания для принятия решений. К суждениям участников применили отдельный множественный регрессионный анализ, чтобы выяснить, какие из критериев в наибольшей степени повлияли на их решения.

Техника фиксации политики в этом исследовании была основана на 30 сценариях и 17 прогностических переменных. В частности, было высказано предположение, что старшие (по возрасту) руководители должны иметь более простые ментальные модели, чем их молодые коллеги. Образование, обучение и прошлые функциональные обязанности должны по-разному влиять на оценку потенциальных союзов. Очевидно, что образование, например, порождает разные подходы к решению проблем и различные ментальные модели, а люди с техническим опытом скорее будут отличаться по степени активности или реактивности их позиций в отношении формирования союзов от тех, кто такого опыта не имеет (например, гуманитарии). *Суждения о риске*, вероятно, также разнятся – в зависимости от образования, обучения и прошлых функциональных обязанностей. Так, люди с нетехническим опытом, оценивая потенциальные технические альянсы, будут менее расположены к риску, в сравнении с их технически образованными, обученными и/или опытными коллегами.

Результаты исследования подтвердили некоторые из этих предположений. Например, было обнаружено, что технически образованные руководители придают большее значение возможностям, которые обеспечивают альянсы, по сравнению с руководителями, имеющими другой тип образования. А те руководители, которые воспринимали свою фирму как ориентированную на технологию и на прошлый успех в технологических союзах, сосредоточивались преимущественно на возможностях союза и меньше – на связанном с ним риске, по сравнению с теми, у кого не было такого восприятия.

Это возвращает нас на целый виток назад – к фундаментальному вопросу о *процессе*, с которого мы начали эту главу. Если отдельные члены команд руководителей, по какой бы то ни было причине, имеют отличия в ментальных моделях и предпочтениях при стратегическом выборе вопросов и проблем, как это может повлиять на процессы принятия стратегических решений? В серии трех взаимосвязанных исследований Миллер и др. (Miller и др., 1998) изучали влияние *когнитивного разнообразия* руководителей

высшего эшелона на *процессы принятия стратегических решений*. В частности, исследовались два процесса:

- полнота принятия стратегического решения;
- тщательность стратегического планирования.

Первые два исследования имели дизайн единичного информанта. Главные администраторы разнообразных фирм (Исследование 1) и главные администраторы различных больниц (Исследование 2) заполняли опросники, оценивая воспринимаемое когнитивное разнообразие (предпочтения и убеждения), полноту решений и тщательность процесса стратегического планирования. Кроме того, чтобы разобраться с неоднозначностью результатов предыдущих исследований, связывающих разнообразие с положительными и отрицательными результатами и процессами,¹¹³ были использованы контрольные переменные (турбулентность среды и размер организации). В Исследовании 3 были применены такие же критерии измерения. Однако ответы членов топ-команд были объединены на командном уровне. Это позволило компенсировать методологические ограничения, связанные с Исследованиями 1 и 2, а именно неадекватность дизайна с единичным информантом в качестве основы для изучения командных процессов. Общие модели результатов трех исследований были чрезвычайно сходны. Вопреки распространенному предположению, они подтвердили следующее:

- когнитивное разнообразие в топ-командах скорее препятствует, чем способствует полноте решения;
- когнитивное разнообразие препятствует тщательному долгосрочному планированию.

Основываясь на результатах предыдущего исследования, которое показало положительную корреляцию между переменными этих процессов и организационными результатами (Miller & Cardinal, 1994), Миллер (1998) сделал вывод, что когнитивное разнообразие косвенно, отрицательным образом влияет на работу фирмы, и это показано на Рисунке 5.7.

Прежде чем завершить эту главу, стоит привести еще одно исследование. Пападакис (Papadakis и др., 1998) анализировали взаимосвязь между характеристиками процесса принятия реше-

¹¹³ Bantel и Jackson, 1989; Murray, 1989; Smith и др., 1994.

ния, характеристиками топ-команды и комплексом общих контекстуальных факторов. Их сводная теоретическая модель показана на Рисунке 5.8. Общий паттерн результатов этого исследования базируется на многообразии методов, серии глубинных интервью на рабочем месте, а также на опросниках и архивных данных, собранных за 14 месяцев. Результаты говорят о том, что наиболее сильно влияют на процесс принятия решений, скорее специфические характеристики решения, а не контекстуальные факторы и/или характеристики менеджмента.

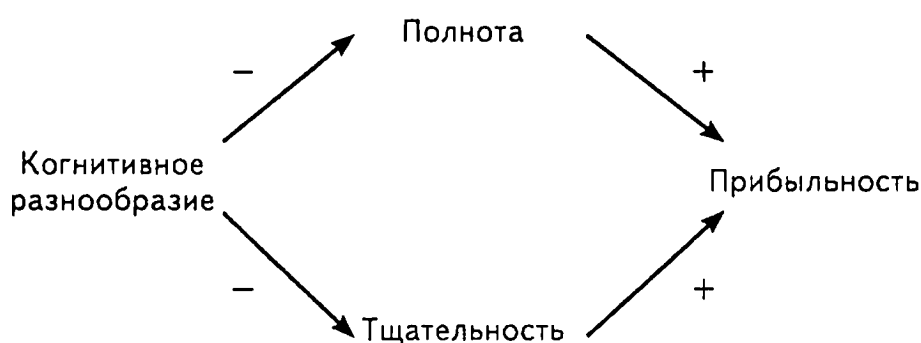


Рисунок 5.7. Причинная модель разнообразия – прибыльности.

Источник: Воспроизводится по разрешению издателя из С. С. Miller, L. M. Burke W. H. Glick (1998) Когнитивное разнообразие руководителей высших эшелонов: влияние на процесс принятия стратегических решений, *Strategic Management Journal*, 19: 39-58. © John Wiley & Sons, Ltd.

Как подчеркнул Пападакис, очень интересно было бы выяснить, можно ли генерализировать эти результаты (основанные на анализе 70 стратегических решений в 38 производственных фирмах Греции) в других странах, особенно тех, где раньше было предпринято подавляющее большинство исследований стратегического менеджмента (США, Великобритания и Канада).

Резюме и выводы

Исследования когнитивных процессов в топ-командах значительно продвинулись в течение последних лет. Ученые все больше отходят от исследований по модели «вход-выход», которые были характерны для 1980-х и начала 1990-х годов. В настоящее время современные исследователи изучают восприятие и убеждения



Рисунок 5.8. Факторы, влияющие на процессы принятия стратегических решений

Источник: Воспроизводится по разрешению издателя из V. M. Papadakis, S. Lioukas D. Chambers (1998) Процессы принятия стратегических решений: роль управления и контекста. *Strategic Management Journal*, 19: 115-147 © John Wiley & Sons, Ltd.

ГЛАВА 5

руководителей непосредственно, чтобы совместными усилиями открыть «черный ящик» организационной демографии.

Мы завершили Главу 4 фундаментальным противоречием стратегического менеджмента: в какой степени руководящие команды должны иметь когнитивную разнородность, чтобы обеспечить долгосрочное выживание и процветание своих организаций. Хотя теоретические структуры и эмпирические свидетельства, которые мы рассматривали в этой главе, несколько продвинули нас к снятию этого противоречия. Однако в этой области исследований еще многое предстоит сделать. Например, ученые едва коснулись проблемы понимания причинных факторов и последствий познания руководителей. Наряду с тем, что исследования в этой главе являются полезным началом, для продолжения этого зародившегося направления необходима дальнейшая работа.

Стоит рассмотреть более широкий диапазон контекстуальных и процессуальных переменных, а также включить в дальнейшие исследования большее число характеристик топ-команд, особенно личностные и индивидуальные различия (мы будем обсуждать их в следующей главе). Кроме того, все без исключения исследования, обзор которых представлен в этой главе, имели поперечный дизайн. Как и для работ по управленческим ментальным моделям конкуренции, о которых мы говорили в Главе 4, такой дизайн не вполне подходит в качестве основы для изучения чрезвычайно сложных взаимосвязанных, многоуровневых процессов. Совершенно очевидно, что исследователям предстоит достаточно долгая и напряженная работа, чтобы разобраться в этом важном вопросе.

6

КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

В предыдущей главе мы анализировали проблему, – в какой степени организации должны поддерживать разнообразие или однородность топ-команд. Мы упоминали, что исследования причинных факторов и результатов стратегического познания стали появляться совсем недавно. Темой работ стал целый ряд важных *индивидуальных различий и компетенций*, которые могут повлиять на то, как руководители и другие высшие менеджеры обрабатывают стратегическую информацию.

В этой главе мы приведем некоторые современные идеи и исследования, которые имеют к этому отношение. Безусловно, обзор этих работ должен быть избирательным. Наша цель – объединить ряд когнитивных и поведенческих подходов, что позволит более глубоко разобраться во взаимовлиянии различных аспектов стратегического познания и управленческого поведения.

В Главе 1 мы привели мнение некоторых исследователей о том, что поведенческие исследования не могут существенно проникнуть в природу и значение управленческого и организационного познания (Spender & Eden, 1998). Отчасти, это утверждение отражает желание ученых конкретизировать новую область исследований и связанные с нею экспериментальные методы. Разделяя эту необходимость, мы, тем не менее, принимаем противоположную точку зрения. Для исследователей в области индустриальной психологии, организационной и психологии труда проигнорировать поведен-

ческий аспект познания это одно и то же, что откинуть половину своей традиционной компетенции.

Менеджеры-практики также считают поведение центральным элементом эффективности человека и организации. Мы достаточно много говорили о когнитивных структурах и процессах. Однако для того, чтобы менеджеры смогли разработать содержательные и мощные когнитивные структуры, они должны, как минимум, иметь и применять определенный набор компетенций, которые позволяют эффективно обрабатывать стратегическую информацию, т.е. искать, кодировать, структурировать и вспоминать яркие факты и привносить их для работы со всем тем, что находится под рукой.

Как мы смогли убедиться, менеджеры сегодня *отбирают, обрабатывают, производят смысл* и затем *распространяют* этот, сбивающий с толку, поток информации и делают это так, чтобы организация смогла эффективно решать проблемы. Это вызывает дополнительную сложность. Осмысливая стратегические вопросы и проблемы, с которыми сталкивается организация, они должны установить полный набор связей между переменными, а не просто указывать на мгновенное решение. Менеджеры всех уровней старшинства уже не могут ограничиться экономической *рациональностью* и анализом, и вынуждены признать, что могут быть такими же растерянными, как и все остальные, пытаясь плыть по неизведанным океанам и на ощупь находить ответы на все разрастающийся ком вопросов. Справляясь с последствиями своих решений, они, в конце концов, обязаны понимать, что существуют фундаментальные ограничения их власти и «обратная сторона» их решений (Sparrow, 1999a).

Не удивляют утверждения психологов, что между управлением познанием и стратегическим риском существует сложная взаимосвязь. Почему? Да потому, что современная спецификация роли менеджеров вызвала беспокойство из-за их «когнитивных ограничений» (мы говорили об этом В Главе 3). Способны ли менеджеры на такое профессиональное мышление? Возможно, как реакция на современную полемику о том старании, которое потребуется для этой роли, появляются призывы к новым, более разумным (в истинном значении этого слова) подходам к менеджменту. Однако на каких факторах могут быть основаны такие подходы? Разум в сегодняшнем мире подразумевает гораздо больше, чем просто владение нестереотипным познанием и информационно полными

знаниями. Может быть, ответ лежит в развитии навыков *интуиции, творчества и эмоционального интеллекта*? В этой главе мы покажем, почему в популярной и научной литературе по менеджменту все чаще встречаются такие конструкты, и это выглядит вполне закономерно. А наряду с этим выделим ряд проблем, связанных с их концептуализацией и измерением.

Мы уже обсуждали разновидности индивидуальной компетентности, которые часто недооценивают в традиционной литературе по менеджменту. Мы также идентифицировали ряд условий, при которых менеджеры должны быть компетентны в таких вещах, как транзактная память, схематичность, генеративное обучение, диалог, навыки в создании знаний, интерактивный интеллект. К этому списку стоит добавить смыслопроизводство и смыслопередачу. В этой главе мы сосредоточимся на тех гранях индивидуальной компетентности, которые наиболее отчетливо и сильно *пересекаются с когнитивными структурами и процессами*. В этой книге мы не обсуждаем общую межличностную компетентность, тем более, межличностную компетентность стратегического лидерства¹¹⁴. Вместо этого, мы попытаемся создать концептуальную идею, включающую несколько важных индивидуальных факторов, которые влияют на то, как люди приобретают, сохраняют, вспоминают, интерпретируют стратегическую информацию и действуют на ее основе, преобразовывая такую информацию в знания. Мы также пришли к заключению, что менеджеры в современном мире не могут избежать проблем *эмоциональности*.

В настоящее время многие менеджеры работают в контексте низкого доверия и сталкиваются со сложными вопросами справедливости и беспристрастности. В самом деле, по наблюдениям Херриота (Herriot, 2001), вопрос о том, как вовлечь служащих в такую форму служебных отношений, которая увеличит их индивидуальный вклад и улучшит работу организации, стал для современных менеджеров одной из наиболее актуальных проблем. И хладнокровное, рациональное стратегическое мышление зачастую мало подходит в таком контексте.

Так как менеджеры пытаются осмыслить этот сложный и неоднозначный мир, то качество и пригодность их структуры знаний приобретает первостепенное значение. Эти когнитивные

¹¹⁴ Заинтересованные читатели смогут обратиться к недавно изданной книге Flood и др., 2001, которая полностью посвящена этим вопросам.

структуры могут быть весьма невосприимчивы к важным, но едва уловимым изменениям в стратегической среде. Мы убедились в предыдущих главах, что когнитивная инерция представляет собой чрезвычайно серьезный риск, например, многие современные изменения в организационных формах (уменьшение размера и аутсорсинг) могут привести, преимущественно, к потенциальной потере организационной памяти (см. Главы 2 и 3).

Существует также проблема информационной перегрузки. В Главе 3 мы обрисовали ряд условий, когда информационная нагрузка становится чрезмерной, и выделили индивидуальные и организационные проблемы, которые из-за этого могут возникнуть. И в этом состоит потенциальный парадокс. С одной стороны, стратегам необходимо уметь получать доступ и обрабатывать большой объем информации с пристальным вниманием к подробностям, благодаря которым возникает истинное понимание, способное защитить организации от выбора направления, с самого начала обреченного на неудачу, и/или того, которое позволит им определить момент, когда могут возникнуть ранее не прогнозируемые проблемы. С другой стороны, актуальной для многих современных менеджеров стала проблема информационной перегрузки. Если такую перегрузку перестать контролировать, она может привести к «аналитическому параличу». Чтобы преодолеть этот парадокс, совершенно очевидна необходимость двух видов компетентности. *Аналитические навыки* нужны для того, чтобы обрабатывать детали, но кроме этого потребуются дополнительный набор навыков, с помощью которых руководители смогут более целостно *контролировать «общую картину»*. Тогда понятно, почему и ученые и авторы в популярном менеджменте все больше и больше внимания уделяют скрытым и бессознательным формам интеллекта и мышления. Ведь именно они помогают выяснить и лучше понять требования к компетентности, которая позволяет преуспеть в этот беспрецедентный период организационных и социальных изменений.

Экспериментальные психологи¹¹⁵ и исследователи социального познания¹¹⁶ давно уже осознали важность этих двух правил эффективного решения задач — *уметь подробно обрабатывать информацию и, вместе с тем, отбрасывать детали*. В ответ на это появился целый ряд теорий *дуальной обработки информации*¹¹⁷. Они пытались

¹¹⁵ Например, Schneider и Shiffrin, 1977; Shiffrin и Schneider, 1977; Evans, 1984, 1989.

¹¹⁶ Например, Chaiken, 1980, 1987; Petty и Cacioppo, 1986.

¹¹⁷ Их обзор см. в Petty, 1995; Evans и Over, 1996; Chaiken и Trope, 1999.

обосновать способы, с помощью которых можно было бы квалифицированно усовершенствовать такую обработку. В итоге, теоретики и исследователи пришли к выводу, что для выполнения разнообразных задач необходимы два метода обработки: способ, который, в основном, находится вне сознательного контроля и более глубокая форма обработки. Первый, автоматический способ, позволяет человеку быстро «проскочить» сквозь большой объем информации, тогда как второй – контролируемый способ обработки – предполагает подробный анализ и сознательно контролируется.

Не удивительно, что это общее отличие *контролируемой* и *автоматической* обработки помогло лучше понять основные противоречия процесса обработки информации, с которыми сталкиваются стратеги. Например, Регер и Палмер (1996) считают, что контролируемая и автоматическая стратегия обработки занимает центральное место в понимании того, как когнитивная инерция «встраивается» в представление о конкуренции – менеджеры не замечают значительных изменений в своей бизнес-среде, так как автоматически контролируют действия конкурентов, используя уже существующие когнитивные категории.

Так, Ходкинсон и его коллеги¹¹⁸ предложили *дуальную теорию обработки для принятия стратегических решений*. Ее центральные концепты – обработка Типа 1 (эвристическая) и обработка Типа 2 (детальная). Согласно этой теории, на фоновые стимулы менеджеры тратят относительно мало времени (применяя эвристики, которые мы обсуждали в Главе 1), и рассматривают их почти автоматически. Тогда как центральные сигналы, известные из прошлой организационной истории, и, вероятно, влияющие на деятельность организационных субъединиц или всей организации, к которой принадлежит менеджер, а также выбранные по их политической значимости для заинтересованных групп, рассматриваются достаточно подробно (аналитическим образом).

Теперь мы проанализируем ряд факторов, которые, на наш взгляд, сильнее всего влияют на выбор эвристической и детальной стратегии обработки, начиная с общих соображений о *личности* и индивидуальных различиях. Вместо того чтобы просто попытаться составить исчерпывающий список большого количества индивидуальных отличий, которые, возможно, влияют на способность

¹¹⁸ Hodgkinson и др., 1998; Hodgkinson и Bown, 1999; Hodgkinson и Maule, 2002; Maule и др., в печати.

действующих субъектов приобрести стратегическую компетентность, мы попытаемся проиллюстрировать, как эти факторы могут повлиять на *обработку стратегической информации*.

Локус контроля

В Главе 1 мы определяли стратегически компетентную организацию в терминах реактивности на внешнюю среду, аргументируя, что организации, которые развивают способность «стратегически» обрабатывать информацию, по всей вероятности, будут активнее формировать свою судьбу. В то время как стратегически некомпетентные организации, скорее, будут просто реагировать на свою среду. Полезный конструкт, который влияет на эту способность – это *локус контроля* (Rotter, 1966). Конструкт локуса контроля отражает убеждения людей о том, кто именно контролирует ключевые события в их жизни. В целом, локус контроля относится к общему убеждению во внешнем (экстерналы) и внутреннем (интерналы) контроле над положительным результатом (подкреплении). Люди с внешним локусом контроля имеют явную тенденцию приписывать разнообразные результаты своей жизни удаче, случаю и влиятельным людям или учреждениям; они уверены, что причины событий в их жизни – неконтролируемые силы. А люди с внутренним локусом, напротив, верят в свою способность влиять на среду. Они уверены, что могут контролировать события в своей жизни посредством своих собственных усилий и умений. Мы вводим этот конструкт вначале, так как он стоит на перекрестке познания и поведения.

Концепт *локус контроля* был предназначен, чтобы объяснить тот факт, что существуют сильные индивидуальные различия в контроле над *подкреплением*. Согласно Роттеру (Rotter, 1954), эти различия являются результатом длительных интеракций между человеком и его значимой средой; склонности характера, предыдущий опыт обучения и история достижений объединяются и выдают обобщенные ожидания *контроля*. Все большее количество эмпирических фактов подтверждают, что локус убеждений о контроле связан с различными, важными трудовыми установками и результатами, такими, как рабочая мотивация и преданность организации¹¹⁹. Поэтому в последние годы этот конструкт стал предметом многих исследований в области стратегического ме-

¹¹⁹ Spector, 1982; Luthans и др., 1987; Furnham и др., 1994; Kinicki и Vecchio, 1994.

менеджмента. В частности, ученые проанализировали связь между локусом контроля генерального директора и разнообразными стратегическими, структурными и деятельностными переменными фирмы¹²⁰. В этих работах обнаружена значимая корреляция между внутренним локусом контроля генерального директора и ориентацией фирмы на стратегическое планирование (часто на несколько лет вперед), поиск информации о бизнес-среде и стремление, скорее, возглавлять, чем следовать за конкурентами. Более того, бизнес-организации, возглавляемые внутренне-ориентированным генеральным директором, вероятнее всего, смогут работать в динамичной и враждебной среде, а в процессе принятия решений консультироваться со специалистами технического отдела¹²¹.

Совершенно очевидно, что локус убеждений о контроле находится под влиянием прошлого опыта успехов и неудач в достижении господства над бизнес-средой. Мы попытаемся понять, как эта переменная повлияет на способ, которым менеджеры обрабатывают информацию и представляют ее в своих ментальных моделях. Подробно анализируя научную литературу, Финкельштейн и Хембрик (1996) выяснили, как это может происходить. Локус убеждений о контроле по-разному влияет на видение, избирательное восприятие и интерпретацию информации. Например, «интерналы», по сравнению со своими коллегами «экстерналами», прилагают больше усилий в исследовании среды, используют широкий спектр источников, знакомятся с большим объемом информации, которую сканируют.

Учитывая эту точку зрения, вполне целесообразно предположить, что эти различия будут отражены в структуре и содержании ментальных моделей стратегических вопросов и проблем. При этом ментальные модели внутренне ориентированных индивидуумов относительно более содержательны, по сравнению с моделями внешне ориентированных менеджеров. Очевидно, что эту гипотезу еще нужно будет проверить в будущих работах.

Прежде чем подвести итоги нашего обсуждения локуса контроля, важно подчеркнуть, что способ, с помощью которого этот конструкт применяется в психологических исследованиях стратегического менеджмента (как и в области психологии, в целом), весьма противоречив. Исследователи стратегического управления

¹²⁰ См., например, Miller и др., 1982; Miller, 1983; Miller и Toulouse, 1986; Boone, 1988; Govindarajan, 1988; Boone и de Brabander, 1993, 1997; Boone и др., 1996, 2000.

¹²¹ Miller и др., 1982; Miller, 1983; Miller и Toulouse, 1986.

склонялись к использованию хорошо известной *I-E шкалы*¹²² (Rotter, 1966). Однако, к сожалению, у этого инструмента есть несколько ограничений, которые затрудняют его применение в исследованиях организаций¹²³.

Во-первых, по наблюдениям Ферес (Phares, 1976), *I-E шкала* является «сырым» средством измерения этого конструкта, и исследователям необходимо разработать свои собственные шкалы для конкретной области измерений (сравните Adler & Weiss, 1988: 315). В соответствии с этой рекомендацией, за последние годы был разработан целый ряд шкал. Они использовались в таких различных областях, как физическое и умственное здоровье¹²⁴, политика¹²⁵, экономическая психология¹²⁶, условия работы¹²⁷ и карьерный рост¹²⁸. Второе ограничение *I-E шкалы* состоит в ее корреляции с *социально желательным* набором ответов (Spector, 1982). Однако отметим, что ни одно из исследований, изучавших locus контроля генеральных директоров, не делало поправку на это обстоятельство. И, вполне возможно, что некоторые или даже все предыдущие взаимосвязи между созданием стратегии, структурой и средой, являются функцией стремления респондентов представить себя в социально одобряемом свете.

Желая устранить эти ограничения, Ходкинсон (1992) разработал инструмент, специально предназначенный для области стратегического менеджмента. *Шкала стратегического локуса контроля* в общей сложности содержит 16 вопросов, сбалансированных по количеству *внутренне* и *внешне* сформулированных вопросов. Валидизация конструкта была проведена на основе двух выборок, куда входили 94 менеджера-владельца малого, локального, бизнеса и 208 агентов по недвижимости. Результаты исследований показали, что этот инструмент даст допустимую надежность (внутреннее постоянство), оцениваемую коэффициентом α , а также сходящуюся и дискриминантную валидность шкалы социальной желательности Марлоу-Кроун (Marlowe-Crowne, 1964), исходной *I-E шкалы* и шкалы локуса контроля труда Спектора (1988). Ответы по всем трем инструментам локуса контроля положительно коррелиро-

¹²² *I-E шкала* предназначена для измерения локуса контроля. Сокращение «I-E» означает «интернальность-экстернальность». (прим. перев.).

¹²³ Об этом говорили Spector, 1982, 1988 и Hodgkinson, 1992 и мн. др.

¹²⁴ Wallston и др., 1976; Lau и Ware, 1981; Wallston и Wallston, 1982; Wood и Lataak, 1982.

¹²⁵ Davis, 1983.

¹²⁶ Furnham, 1986.

¹²⁷ Spector, 1988.

¹²⁸ Trice и др., 1989.

вали между собой. В соответствии с результатами предыдущих исследований¹²⁹, *I-E* шкала существенно коррелировала со шкалой Марлоу-Кроун. Вместе с тем, ни шкала стратегического локуса контроля, ни инструмент Спектора не были подвержены влиянию социальной желательности.

В соответствии с гипотезой, было обнаружено, что шкала стратегического локуса контроля Ходкинсона отрицательно коррелирует с различными параметрами организационной структуры, стратегии и среды, которые ранее применяли Миллер и его коллеги. И, наконец, снова, в соответствии с предположением, – шкала стратегического локуса контроля отрицательно коррелировала с несколькими параметрами поведения по изучению среды и деятельности организации.

Реагируя на эту работу, Бун и де Брабандер (Boone & de Brabander, 1993) заявили, что разработка шкалы стратегического локуса контроля была не столь уж необходима. Они полагали, что исследователям следует продолжать применять *I-E* шкалу на том основании, что она действительно измеряет личность, тогда как шкала Ходкинсона всего лишь отражает организационные обстоятельства, с которыми встречается генеральный директор. Эти ученые, ссылаясь на результаты психофизиологических исследований, считают, что здесь могут иметь место ключевые отличия в функционировании мозга у внутренне и внешне ориентированных людей.

- Отстаивая свою позицию, Ходкинсон (1993) утверждал, что эти исследователи неправильно представляли себе истинный характер его шкалы и вообще сам конструкт локуса контроля. Ведь конструкт локуса контроля не отражает постоянную личностную характеристику (сравните Rotter, 1975).

Этого же мнения придерживался и Роттер (1954) и, в большинстве случаев, его последователи. Скорее, ожидания контроля формируются в результате объединения различных черт характера и влияний среды, что, все вместе, и определяет общее убеждение о контроле.

Поскольку убеждения о контроле генерализованы, они, вероятнее всего, будут разными, в зависимости от ситуативного контекста, а вместе с этим и логика для разработки специальных шкал для какой-либо профессиональной области должна включать комбинацию

¹²⁹ Их обзор представлен в Joe 1971.

специфических и общих вопросов. Следуя такой закономерности, шкала Ходкинсона (1992) в действительности содержит сбалансированную комбинацию вопросов. В них отражены и *организационно специфические ожидания* стратегического контроля (например, «моя компания способна влиять, конкурируя с другими фирмами»), и *общие* ожидания стратегического контроля (например, «многие проблемы бизнеса можно предотвратить в процессе тщательного планирования и анализа»). Следовательно, не просто фиксируя организационные особенности, суммарные ответы на 16 вопросов отражают индивидуальные различия на протяжении специфического континуума репрезентативных обобщенных ожиданий респондентов относительно стратегического контроля. Тем не менее, Бун и де Брабандер и их коллеги продолжали отстаивать исходную *I-E* шкалу Роттера и использовать ее в своей дальнейшей работе¹³⁰. Таким образом, их данные, вероятно, включают переоценку связи между ожиданиями контроля генерального директора и организационным поведением и деятельностью.

Следует также упомянуть об исследовании Литтунена и Сторхеммара (Littunen & Storhammar, 2000), так как оно вносит существенные дополнения в измерение этого конструкта. Ученые работали с выборкой малых предприятий Финляндии. Они пытались сравнить относительное влияние ожиданий стратегического контроля (оценив их шкалой стратегического локуса контроля Ходкинсона, 1992) и, в общем, локуса контроля (определив их при помощи модифицированной версии *I-E* шкалы) на разнообразные переменные, отражающие процессы принятия решений, стратегию и деятельность фирмы. За исключением Ходкинсона (1992), это единственное исследование, где исследователи провели прямое сравнение относительных достоинств ожиданий стратегического контроля *против* общих ожиданий о контроле, чтобы создать основу для исследований локуса контроля в менеджменте.

Ожидания общего контроля Литтунен и Сторхеммар оценили при помощи инструмента, состоявшего из 12 вопросов. Он, в свою очередь, был основан на факторном аналитическом исследовании *I-E* шкалы Роттера, которое провел Левенсон (Levenson, 1981). Литтунен и Сторхеммар использовали три шкалы, отражающие «случай», «влиятельных других» и «внутреннюю атрибуцию». Каждая шкала состояла из четырех вопросов, каждый из которых

¹³⁰ Miller и др., 1982; Miller, 1983; Miller и Toulouse, 1986.

имел 5-балльную шкалу для ответа. Между разнообразными индикаторами локуса контроля и другими переменными был обнаружен ряд значимых взаимосвязей. По мнению Литтунена и Сторхеммара, полученные результаты поддерживали аргументы Ходкинсона о необходимости усовершенствовать концептуализацию и измерение конструкта локуса контроля.

Однако, к сожалению, это исследование имеет ряд ограничений, не в последнюю очередь из-за того факта, что, за примечательным исключением шкалы Ходкинсона (альфа = 0,70), все другие индикаторы локуса контроля имели очень низкую надежность. Надежность шкал *случай* (альфа = 0,49), *влиятельных других* (альфа = 0,48) и *внутренней атрибуции* (альфа = 0,47) попала ниже порога 0,50 – 0,70, который Ньуннели (Nunnally, 1978) рассматривал в качестве предела приемлемости для подобных инструментов. Поэтому нет сомнений, что эта концептуальная полемика будет иметь продолжение.

В какой степени необходимо отбирать стратегов на основе внутреннего локуса контроля и/или усиливать такие убеждения? Это еще один открытый вопрос, который тоже требует тщательной проработки. Очевидно, что основная опасность связана с сильной интернальностью и состоит в том, что люди или группы могут вызвать у себя иллюзию контроля¹³¹. Следовательно, было бы благоразумно избирать стратегов со средним уровнем *интернальности - экстернальности* не только в топ-команде, а во всей организации в целом. А в долгосрочной перспективе, в качестве альтернативы, может оказаться более полезным дизайн команд, комбинирующий участников с разными ожиданиями контроля.

Потребность достижений и гибкость

«*Потребность достижений*» (McClelland, 1961) и *гибкость* (Gough, 1960) – факторы, которые также влияют на обработку стратегической информации и, следовательно, на структуру и содержание ментальных представлений менеджеров о стратегических вопросах и проблемах. Как и в случае с локусом контроля, Миллер и его коллеги (например, Miller & Toulouse, 1986) обнаружили значимую корреляцию между потребностью в достижениях и гиб-

¹³¹ Механизм этого предубеждения мы освещали в Главе I.

костью генеральных директоров, с одной стороны, и восприятием стратегии, структуры и среды, – с другой.

Распространяя результаты этой работы с топ-менеджерами на всех тех, кто принимает стратегические решения, мы высказали гипотезу, что чем больше потребность в достижениях, тем более вероятно, что человек будет изучать свою бизнес-среду, извлекать стратегическую информацию и обогащать ею свою ментальную модель стратегической ситуации. По определению, люди с более высокой потребностью в достижениях более целенаправлены, чем их коллеги с низкими результатами – ведь первыми руководит желание воплотить свои ожидания в жизнь. Следовательно, более вероятно, что люди с более высокой потребностью в достижениях будут активно искать и реагировать на ту информацию, которую они воспринимают как стратегически значимую. Таким образом, их, вероятно, можно охарактеризовать как людей с более высокой стратегической компетентностью (в соответствии с нашим подходом к обработке информации). Конструкт *потребность в достижениях* был включен в теоретическую модель процессов принятия стратегических решений, которую недавно предложил Пападакис (1998)¹³².

Высокая гибкость – отчасти подобна конструкту *открытости новому опыту* в Большой Пятерке¹³³. Она также влияет на стратегическую компетенцию. Как мы подчеркивали во введении к этой главе и обсудили в последующем разделе, психологи идентифицировали целый набор способов, с помощью которых люди обычно обрабатывают информацию. Теоретически, высокая гибкость должна позволять менеджеру быстро переключаться от одной стратегии или стиля обработки информации к другому, так как увеличивает выгоды и позволяет избегать сопутствующих недостатков, связанных с каждым подходом.

Индивидуальные различия в обработке информации

Характерный способ сбора и усвоения информации – это еще один фактор, влияющий на формирование ментальных представлений о стратегических вопросах и проблемах. Был выявлен целый ряд индивидуальных различий в обработке информации.

¹³² Мы кратко рассматривали эту модель в конце Главы 5 (см. Рисунок 5.8).

¹³³ McCrae и Costa, 1987; Digman, 1990.

Сюда входят, например, различия в когнитивном стиле, стратегии обучения, стиле обучения и принятия решений¹³⁴. Здесь мы ограничимся кратким обсуждением способов, которыми эти переменные воздействуют на индивидуальные способности обрабатывать стратегическую информацию так, «как должно», или совсем наоборот. Прежде всего, сосредоточимся на понятии когнитивный стиль.

Мессик (Messick, 1984) определил *когнитивный стиль* как устойчивое индивидуальное отличие в предпочитаемых способах сбора, организации, обработки и оценки информации. Когнитивный стиль характеризует индивидуальный способ *производства* суждений или заключений, который основан на наблюдательности (Hunt и др., 1989). Он отличается от *когнитивной способности*, которая относится к мастерскому владению содержанием и к индивидуальной способности вообще что-либо делать. Когнитивный стиль связан больше с тем, что человек будет делать в данном наборе ситуаций, т.е. он описывает способ, форму и суть деятельности в противоположность ее уровню (Messick, 1984). Модель трехуровневого интеллекта Штрэнберга (Sternberg, 1988), например, сфокусирована, скорее, на том, как интеллект направлен (когнитивный стиль), а не на его уровне (когнитивная способность). Многие исследователи также отличали когнитивный стиль, т.е. фактор, определяющий постоянное поведение в разнообразных ситуациях и *когнитивные стратегии*, или *копинг-поведение*, которое представляет собой сознательное решение, принятое человеком, чтоб решить конкретную задачу (Robertson, 1985; Kirton, 1989).

Основной вклад конструкта когнитивного стиля состоит в том, что он способен объединить вместе понятия теории обработки информации и личность¹³⁵. Его используют для анализа поведения в процессе принятия решений, при конфликте, стратегическом развитии и групповых процессах. Вначале он получил поддержку психологов в образовании. Но в дальнейшем этот термин стали активно применять и в организационном обучении, исследованиях общих ментальных моделей и качества смыслопроизводства¹³⁶. Его также выделяли как важный фактор в процессах принятия решения, при оценке риска и формулировании стратегической

¹³⁴ Streufert и Nogami, 1989; Hayes и Allinson, 1994, Kolb, 1976; Honey и Mumford, 1982, Warr и Alan, 1988, Scott и Bruce, 1995, соответственно.

¹³⁵ Это показано в работах Hayes и Allinson, 1994; Sternberg и Grigorenko, 1997; Riding и Rayner, 1998.

¹³⁶ См., например, Hayes и Allinson, 1998.

проблемы¹³⁷, в организационном дизайне и изменениях и стратегическом обновлении¹³⁸.

Марч (March, 1991) утверждает, что рост компетентности в любой активности – включая и обработку информации – увеличивает *нагрузки*, вызванные включением в эту активность, таким образом, в дальнейшем увеличивает компетенцию. Однако опасность состоит в том, что это может создать для менеджера «слепое пятно» – он может потерять чувствительность к информации, которая сигнализирует о необходимости изменить навыки и знания, что приводит, на коллективном уровне, к деградации базы организационных знаний¹³⁹.

Штройферт и Ногами (Streufer & Nogami, 1989) утверждают, что менеджеры должны уметь:

- применять широкий диапазон различных подходов к обработке информации;
- дифференцировать различные стили и стратегии;
- отбирать и применять их в зависимости от требований к ситуации.

Существуют, по меньшей мере, три уровня, на которых психологи пытались смоделировать стилистические различия (связанные с познанием):

- *когнитивный стиль* относится к индивидуальным различиям в обработке информации;
- *стиль принятия решения* касается различий в характерном способе, которым человек приступает к принятию решений;
- *поведение в процессе принятия решений* относится к способу, с которым люди действительно подходят к принятию решения в конкретной ситуации.

Несмотря на то, что менеджеры могут иметь доминирующий или предпочитаемый стиль принятия решений, на их реальное поведение в процессе принятия решений также влияют требования конкретной ситуации и/или задачи. Степень пересечения этих конструкторов довольно высока. Поэтому исследователи много спорили о том, в каких ситуациях их применять, какова взаимо-

¹³⁷ Tversky и Kahneman, 1981; Gul, 1984; Ruble и Cosier, 1990, Henderson и Nutt, 1980, Ramaprasad и Mitroff, 1984; Cowan, 1987, соответственно.

¹³⁸ Mitroff и Kilmann, 1975; Ramakrishna и Schilhavy, 1986, Slocum, 1978; Hamilton, 1988, (Hurst и др., 1989), соответственно.

¹³⁹ См. «Ловушки компетентности и стремление упрощать», Глава 2.

связь между ними, и какова степень их действительного сходства и, следовательно, избыточности.

За последние годы выявлен целый ряд параметров когнитивного стиля, куда входят:

- полезависимость – полenezависимость (Witkin, 1962);
- этапность – целостность (Pask & Scott, 1972);
- нивелирование – заострение (Gardner и др., 1959)
- рефлексивность – импульсивность (Kagan, 1965);
- конвергенция – дивергенция (Guilford, 1967);
- адаптация – инновации (Kirton, 1976);
- локальные стили мышления – глобальные стили мышления (Sternberg & Grigorenko, 1997).

К сожалению, по наблюдениям Ридинга и Райнера (Riding & Rayner, 1998), многие из категорий, которые можно обнаружить в литературе, возникли на основе одного исследования и не получили дальнейшей эмпирической поддержки. Немало авторов пытались дойти до некоторой ясности, проведя серию научных публикаций¹⁴⁰.

Как локус контроля, так потребность в достижениях и когнитивный стиль влияют на то, как менеджеры сканируют среду в погоне за новой информацией, организуют и интерпретируют ее и затем включают свои интерпретации в ментальные модели, которые и руководят их действиями (Hayes & Allinson, 1998). Это существенный фактор в фундаменте стратегической компетентности, – те менеджеры, чьи способы обработки информации не позволяют им осознать важные изменения в ситуации, могут, соответственно, потерпеть неудачу в модернизации своих знаний и навыков. Эта неудача в адаптации может иметь серьезные последствия для их индивидуальной карьеры, а также для организации в целом.

Проанализировав литературу по когнитивному стилю, Хейс и Эллингсон (Hayes & Allinson, 1994) пришли к выводу, что разнообразные аспекты когнитивного стиля подкрепляет один, обобщенный параметр, который они назвали «аналитико-интуитивным» (см. Пример 6.1). Полюс «интуиции» используется для описания того, что часто называют мышлением «правого полушария»,

¹⁴⁰ См., например, Streufert и Nogami, 1989; Hayes и Allinson, 1994; Kirton, 1994; Riding и Rayner, 1998; Sadler-Smith, 1998.

т.е. мгновенных суждений, основанных на чувствах и выборе глобальной перспективы. А полюс «анализа» используется для описания мышления «левого полушария» – суждений, основанных на рациональном рассуждении и анализе подробностей (Allinson и Hayes, 1996: 122).

Стараясь обнаружить эти стилистические различия, Эллинсон и Хейс (1996) разработали инструмент ИКС¹⁴¹, но, к сожалению, в отношении его конструктивной валидности, были получены противоречивые сведения. Притязания Эллинсона и Хейса на одномерную структуру этого инструмента основаны на факторном анализе групп вопросов, включающих семь независимых подвыборок – менеджеров в строительстве, студентов факультетов менеджмента, менеджеров пивоварен, учителей, студентов, изучающих бизнес и экономику, разнообразных руководителей и участников практических семинаров. Седлер-Смит и др. провели повторное исследование, включающее выборку из 1050 участников, куда вошли специалисты по персоналу, менеджеры-владельцы, служащие местных органов власти и студенты, изучающие бизнес и управление, однако и оно привело к подобному однофакторному результату (2000).

Совсем недавно Ходкинсон и Седлер-Смит (в печати) пересмотрели факторную структуру ИКС, утверждая, что однофакторные выводы предыдущих исследований могли быть вызваны искусственно, в зависимости от того, каким образом исследователи формировали группу вопросов. Например, в предыдущих исследованиях группы вопросов были смешанными. Они содержали комбинацию аналитических и интуитивных вопросов, что и послужило основой для факторного анализа. Однако Ходкинсон и Седлер-Смит сформировали отдельно группу вопросов для аналитического и интуитивного полюсов и подвергли их серии пробных и подтверждающих процедур факторного анализа. Затем они приступили к оценке трех конкурирующих моделей: исходной унитарной концепции стиля (Модель 1), предложенной Эллинсон и Хейс (1996); некоррелированной двухфакторной модели, отражающей отдельные униполярные подшкалы аналитического и интуитивного компонентов (Модель 2); и двухфакторной модели, в которой аналитический и интуитивный компоненты предположительно взаимокоррелировали друг с другом (Модель 3). Результаты

¹⁴¹ ИКС – Индекс Когнитивного Стиля.

**Пример 6.1: Индекс когнитивного стиля: это
обобщенный параметр когнитивного стиля?**

Эллинсон и Хейс разработали индекс когнитивного стиля (ИКС), который представлял собой инструмент, состоящий из 38 вопросов, и предназначался для измерения стилистического предпочтения в обработке информации по одному основному критерию – *аналитико-интуитивному*. Он был создан для проведения широкомасштабных исследований в организациях, например, особенностей менеджмента в образовании, отношений между студентом и супервизором (Armstrong и др., 1997), а также предпочтений студентов в обучении (Sadler-Smith, 1999a, 1999b). Он был применен и в разнообразных исследованиях рабочих условий, включая анализ предпринимательского поведения (Allinson, 2000), гендерные различия в когнитивном стиле и стилистические вариации на уровне работы*, а также воздействия когнитивного стиля на отношения между лидером и рядовым членом организации (Allinson, 2001).

На каждый из 38 вопросов можно было дать три альтернативных ответа: «верно», «не уверен» и «неверно». 17 вопросов представляли интуитивный стиль (например, «Я предпочитаю хаотичную работу аккуратной бездеятельности»), а 21 вопрос отражал аналитический стиль (например, «Я всегда уделяю внимание деталям, прежде чем сделать свое заключение»). И первоначальное исследование, подкрепляющее разработку этого инструмента, и последующие работы продемонстрировали, что ИКС показывает высокую надежность по отношению к внутреннему постоянству, что было измерено при помощи α Кронбаха и тест-ретест надежности**.

Эллинсон и Хейс (1996) сообщили, что оценки по ИКС, как и предполагалось, коррелировали с оценками серии личностных опросников, среди которых Индикатор Стиля Мейерса-Биггса (Myers-Briggs, 1962). Это подтверждает связь между личностью и когнитивным стилем, которая, однако, остается под вопросом. Так, например, было обнаружено, что оценки по ИКС колебались в зависимости от уровня иерархии власти***. Высшие менеджеры были в большей степени интуитивны, чем их младшие коллеги. Но в результате, не совсем ясно – отражает ли это отличия в предпочи-

* Allinson и Hayes, 1996; Sadler-Smith, 2000

** Например, Allinson и Hayes, 1996; Sadler-Smith, 2000 и Allinson и Hayes, 1996; Armstrong, 1997.

*** Allinson и Hayes, 1996; Sadler-Smith, 2000.

таемых стратегиях или различия когнитивных стилей. Вероятно, эти различия появились, из-за того, что на высшие позиции были отобраны менеджеры с особым когнитивным стилем или, наоборот, поддерживают предположения, что менеджеры могут модифицировать свой подход к обработке информации. Также были обнаружены значительные вариации в ИКС – в зависимости от национальности. Эллинсон и Хейс (2000) утверждали, что кросс-культурные различия в когнитивном стиле могут представлять собой фундаментальное препятствие для продуктивных рабочих отношений между менеджерами из разных культур. Результаты смешанной выборки менеджеров и студентов из десяти стран показали, что наиболее интуитивными группами были англо-американцы, северные европейцы и европейцы, тогда как аналитическими были группы с Дальнего Востока, из развивающихся и арабских стран.

Однако результаты другого кросс-национального исследования, в котором выборки были близко подобраны по ряду основных биографических характеристик, не свидетельствовали о каких-либо существенных различиях между участниками из Египта, Греции и Великобритании (Savvas, 2001). К сожалению, все участники этого исследования представляли группы неопытных бизнесменов и менеджеров. Поэтому сейчас необходима дальнейшая работа, чтобы повторить и расширить эти результаты на выборке более опытных менеджеров.

исследования подтвердили Модель 3 и не поддержали ни одну из двух других моделей. Основываясь на полученных данных. Ходкинсон и Седлер-Смит предложили новую процедуру подсчета баллов для ИКС, согласно которой аналитический и интуитивный компоненты получали отдельные баллы.

Взяв за основу подход Эпштейна его и коллег (Epstein *и др.*¹⁴²), Ходкинсон и Седлер-Смит объяснили свои результаты с помощью модели дуальной обработки, известной как *когнитивно-эмпирическая теория личности*. Согласно этой теории, аналитическая и интуитивная обработка, в действительности, представляют собой два независимых процесса, каждый из которых обслуживает отдельная когнитивная система.

Сейчас потребуются дальнейшие исследования, которые определят степень, в которой новая процедура подсчета баллов ИКС

¹⁴² Epstein, 1990, 1991, 1998; Epstein *и др.*, 1996.

обладает прогностической силой. В дальнейшем, можно было бы проанализировать эмпирические взаимоотношения между конституирующими компонентами ИКС и другими многомерными, однополярными средствами измерения, специально спроектированными для того, чтобы обнаружить индивидуальные различия в аналитической и интуитивной обработке.

Одним из инструментов, который можно продуктивно использовать в такой работе, является *рационально-эмпирический опросник (РЭВ)*, разработанный Эпштейн (1996). Он основан на теории когнитивно-эмпирической личности и включает две ортогональные шкалы: шкалу «необходимости в познании» (модифицированную на основе работы Cacioppo & Petty, 1982) и шкалу «всры в интуицию». Первая разработана для того, чтобы зафиксировать индивидуальные различия в рационально-аналитической обработке. Последняя предназначена для измерения эвристической обработки, основанной на функционировании организованной, адаптивной системы, известной как *эмпирическая система*. Согласно Эпштейн она функционирует независимо от рациональной системы, которая подкрепляет аналитический способ обработки информации.

Ранее мы указывали, что ответы по этим ортогональным шкалам дифференциально коррелировали с разнообразными средствами измерения личности, достижений, межличностных взаимодействий и эмоциональной адаптации (Epstein, 1996). Так как пересмотр подсчета баллов для ИКС показал допустимый паттерн корреляций с этим инструментом (сходящаяся и дискриминантная валидность), это обеспечило достаточно мощный аргумент в пользу конструктивной валидности обоих инструментов, и обеспечило дополнительную эмпирическую поддержку дуальной концепции стиля обработки информации.

Очень интересно недавнее исследование в зале заседаний Совета директоров, которое провели Беннет и Энтони (Bennett & Anthony, 2001). Они изучали стили обработки информации среди членов Совета директоров (интернальных и экстернальных), используя набор средств измерения Энтони и Даак (Anthony & Daake, 1994). Особо примечателен тот факт, что аналитический и интуитивный стили обработки определялись двумя отдельными мультिवопросными индикаторами, а не одномерным, биполярным. Обе шкалы имели приемлемую надежность, для альфа, равной 0,89 для 9-вопросного способа измерения, и альфа, равной 0,76 для 5-вопросного способа

измерения. Как и инструмент Эпштейна, эти средства измерения могли быть с пользой применены к дальнейшей валидации конструктора, дополняя ряд оценочных инструментов для анализа и интуиции. Также сюда можно было бы ввести такие инструменты, как различные шкалы ментального самоуправления (МСУ) (Sternberg & Wagner, 1991; Sternberg, 1997) и опросник общего стиля принятия решения (ОСПР) (Bruce, 1995)

Еще один удачный инструмент разработал Ридинг (1991a, 1991b) – *анализ когнитивных стилей (АКС)*. АКС – это компьютерный тест, который определяет позицию человека по отношению к двум ортогональным измерениям когнитивного стиля: целостно-аналитическому (ЦА) и вербально-визуальному (ВО). Он состоит из четырех субтестов. Субтест 1 (вербальная обработка) – вербально-образный тест, в котором участникам предлагается определить правдивость или ложность утверждений, связанных с визуальным объектом. Субтест 2 (визуальная обработка) – вербально-образный тест, в котором участникам следует установить правдивость или ложность утверждений, связанных с концептуальной категоризацией. Субтест 3 (целостная обработка) – это целостно-аналитический тест, в котором участникам нужно определить правдивость или ложность сходства пар геометрических фигур. Субтест 4 (аналитическая обработка) – целостно-аналитический тест, в котором участникам необходимо распознать правдивость или ложность присутствия простой геометрической фигуры в симультанно представляемой сложной геометрической фигуре. Вербально-образные (Субтесты 1 и 2) или целостно-аналитические ранги (Субтесты 3 и 4), полученные в результате объединения средних показателей времени, потраченного участниками на правильные ответы по каждому из этих субтестов, были применены для индикации индивидуальной позиции по этим двум критериям. Высокие баллы по ЦА измерению говорят об аналитическом стиле, а низкие – о целостном. Высокие баллы по ВО измерению говорят об образном стиле, а низкие – о вербальном. Таким образом, комбинация баллов по этим двум измерениям позволяет классифицировать людей по отношению к одному из четырех стилистических типов.

В будущих работах было бы интересно определить степень взаимной корреляции между АКС и разнообразными тестами типа «бумага-карандаш», о которых мы говорили раньше. Так как АКС и другие инструменты в действительности связаны с одними и

теми или сходными конструктами, мы предполагаем, что баллы по каждому из них будут значимо коррелировать между собой. Недавняя работа Седлер-Смит и др. (2000) немного прояснила этот вопрос, однако в их исследовании валидности конструкта ИКС была обнаружена слабая и незначимая корреляция как между критериями АКС, так и ИКС (стандартно обработанные так, чтобы привести к единому интуитивно-аналитическому баллу).

За последнее время возникло множество альтернативных конструктов и оценочных инструментов, каждый из которых претендовал на выявление индивидуальных различий в когнитивном стиле¹⁴³. Однако Ходкинсон и Седлер-Смит (в печати) отмечают, что в целом в литературе по этой теме преобладают две конкурирующие теоретические традиции. Так, одна группа университетских ученых утверждает, что когнитивный стиль лучше всего отражают сложные, многомерные исследования. И в этом отношении особенно важной была работа Юнга (Jung, 1923), которая стимулировала создание разнообразных многомерных инструментов по оценке когнитивного стиля (и связанного с ним конструкта – стиль обучения). Это хорошо известный и широко распространенный Индикатор Стилей Мейерса-Биггса (ИС) (Myers, 1962), инструмент определения когнитивного стиля (Whetten и др., 1994), Индикатор Стилей Кигана (Keegan, 1982) и опросник по стилю обучения (Kolb, 1976).

В отличие от этих инструментов, ИКС основан на альтернативной, унитарной концепции стиля, согласно которой все его аспекты предположительно включены в единую, сводную систему¹⁴⁴. Однако недавние исследования Ходкинсона и Седлер-Смита (в печати), подкрепленные теорией *рационально-эмпирической* личности Эпштейна, подвергли сомнению валидность этого унитарного предположения, по крайней мере, по отношению к ИКС. А с позиции практики и интервенций, двухфакторная модель Ходкинсона и Седлер-Смита несомненно лучше. В конце концов, интуитивный и аналитический подход к обработке информации будет необходим человеку, если он стремится преуспеть в современной организации.

Следовательно, основной навык, который необходимо все время поддерживать – это способность адаптировать способы обработки

¹⁴³ Обзор см. в Streufert и Nogami, 1989; Hayes и Allinson, 1994; Riding и Rayner, 1998.

¹⁴⁴ См. также Robey Taggart, 1981; Nickerson и др., 1985; Miller, 1987, 1991.

информации, постоянно переключаясь «от привычного к активному мышлению» и действуя, исходя из конкретной ситуации.

Льюис и Саттон (Louis & Sutton, 1991) нашли очень меткое название для этого навыка – «переключение когнитивной оснастки», чтобы охарактеризовать эту жизненно необходимую компетенцию. Обосновывая тем самым, что эффективность, вероятнее всего, – это функция индивидуальной способности почувствовать, когда такое переключение может потребоваться для обработки информации тем или иным способом.

Таким образом, наш анализ вернулся к своему началу – мы опять говорим об огромном значении когнитивной универсальности. Но, к сожалению, как и предполагалось, ИКС исключает образование такой универсальности, поскольку, по определению, движение в любом из направлений вдоль интуитивно-аналитического измерения подразумевает возрастающую способность принимать одну стратегию обработки информации за счет другой. Однако мы надеемся, что преобразованная процедура подсчета баллов Ходкинсона и Седлер-Смит (в печати), поможет преодолеть это ограничение.

В общем, очевидно, что для измерения когнитивного стиля, принятия решения и обучения существует множество конкурирующих способов точно так же, как и для измерения локуса контроля. Менеджеры стремятся выбрать из них самые удобные и одновременно надежные и валидные способы измерения этих изменчивых конструкторов. А каждый из них стремится определить индивидуальные различия, которые влияют на обработку информации и, в конечном счете, на структуру и содержание ментальных представлений о стратегических вопросах и проблемах.

Насколько сильно между собой различаются многие из параметров, которые выявляются косвенно, при помощи общедоступных инструментов измерения? Эта проблема была представлена в современном исследовании Леонардо (Leonardo, 1999) на выборке студентов. Они анализировали ряд опросников, которые оценивали различные аспекты когнитивного стиля, а именно: Индикатор Стилей Майерса-Биггса, Тест Включенных Фигур Уиткина (Witkin, 1962), уровень полезависимости (неспособность выделить объект или феномен из фона) против полenezависимости (противоположной тенденции). Ученые также исследовали опросник стиля обучения Кольба (Kolb, 1984), который был разработан, чтобы оценить стилистические предпочтения при приобретении и приме-

КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

нении информации в процессе обучения. Результаты исследования показали, что когнитивный стиль – это, действительно, комплексная переменная со множеством параметров, вызвало дальнейшие сомнения в валидности и полезности *унитаристских* концепций этого конструкта (см. Таблицу 6.1).

Таблица 6.1. Значимые взаимосвязи критериев стиля принятия решений, поведения принятия решений и когнитивного стиля

	Э	И	Ч	Ин	Р	О	ВС	В	ЗО	НО
Конкретный опыт						×				×
Абстрактная концептуализация					×				×	
Активное экспериментирование	×									
Рефлексивное наблюдение		×								
Директивное принятие решений			×							
Поведенческое принятие решений						×				
Аналитическое принятие решений					×					
Концептуальное принятие решений		×								
Полезависимость (зависимость от окружения)				×						
Полнезависимость (независимость от окружения)			×							

Ключ: Э = экстраверт, И = интроверт,
Ч = чувствительный тип,
Ин = интуитивный тип,
Р = размышляющий тип,
О = ощущающий тип,
ВС = тип, выносящий суждения,
В = воспринимающий тип,
ЗО = зависимость от окружения,
НО = независимость от окружения.

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из N. H. Leonard, R. W. Scholl и B. Kovalski (1999) Стиль обработки информации и принятие решений, *Journal of organizational behavior*, 20: 407 – 420. John Wiley & Sons, Ltd.

Несмотря на концептуальные и эмпирические различия в том, как лучше всего измерять когнитивный стиль, исследователи предложили ряд потенциально полезных практических интервенций (см. Таблицу 6.2), которые основаны на оценке и понимании этого конструкта.

Интуитивное и творческое познание

В настоящей книге мы неоднократно говорили о роли интуиции, а в предыдущем разделе показали ее роль в качестве основного критерия базового когнитивного стиля менеджера. В Главе 2 мы обсуждали природу скрытых знаний и привели пример Пола-ньи (1967), который обратил внимание на значение неосознанных predispositions и очень метко подытожил это своим часто цитируемым афоризмом: «мы знаем больше, чем говорим, что знаем». Пола-ньи (1958) различал объективные и скрытые знания. Как было замечено (Глава 2), скрытые знания – это не просто знания, которые труднее передать, – это совершенно другой вид знаний. Мы рассмотрели их значение для организационного обучения, а при обсуждении работы Нонака, установили важность интуиции в процессе создания знаний. Мы убедились, что применение метафор может облегчать интуитивное понимание и перевод знаний из скрытой в явную форму, равно, как возможен и обратный перевод явных знаний в скрытые, интуитивные представления.

А сейчас мы более подробно рассмотрим роль интуиции, интуитивного и креативного познания в процессе стратегического менеджмента. По мере того, как мы будем это делать, сразу станет ясно, что существуют общие умения и аспекты компетентности менеджеров, которые противоречат подходам по обработке информации и принятию решений в Главе 1.

Интуиция и когнитивные карты

Многие исследователи менеджмента и организационного познания утверждали, что *интуиция* является важным источником смыслопроизводства (например, Jenkins и Johnson, 1997a). Действительно, в ряде работ особое место уделялось комбинации интуитивного инсайта с нормативным подходом к принятию реше-

Таблица 6.2. Интервенции, которые способствуют индивидуальному и коллективному обучению в организациях

<i>Основная задача организационной интервенции</i>	<i>Примеры</i>
Совершенствование уровня эффективности отдельного человека и работы	<ul style="list-style-type: none"> ● Применение процедур отбора, распределения и передачи решений, чтобы совместить когнитивный стиль менеджера с определенным типом внимания, которое ему необходимо использовать (например, работа руководителя, которая требует многоканального внимания, позволяющего быстро следить за большими объемами сложных данных); осуществлять отбор менеджеров, не подверженных когнитивному сужению. ● Консультирование по построению карьеры, где восприятие когнитивного стиля можно использовать для того, чтобы повлиять на предпочтение работы и создать условия для удовлетворенности и эффективной деятельности. ● Модифицирование требования к обработке информации, чтобы обеспечить некий буфер против факторов информационной нагрузки, таких, как неопределенность и сложность. ● Модифицирование индивидуального когнитивного стиля, для того чтобы усилить соответствие «человек–работа» за счет тренинга стилистической универсальности.
Совершенствование эффективности тренинговых интервенций	<ul style="list-style-type: none"> ● Увеличение числа тренинговых занятий. ● Совершенствование качества тренингов, согласование направленности стиля обучения в тренинге с индивидуальным стилем лиц, которые его проходят. ● Улучшение качества тренинга, согласование стиля тренируемого со стилем тренера или наставника.
Дизайн состава группы для повышения эффективности обучения	<ul style="list-style-type: none"> ● Совершенствование понимания сложностей коммуникации, которые возникают из-за различия когнитивных стилей, чтобы улучшить качество процесса разделения информации между участниками группы. ● Обеспечение гарантии, чтобы менеджеры ключевых «ориентационных» ролей, которые добывают решающую информацию, были готовы модифицировать свои ментальные модели Минимизация разнообразия и объединение людей со сходными когнитивными стилями в соответствии с подходящим когнитивным климатом. ● Минимизирование разнообразия и объединение людей со сходными когнитивными стилями для создания соответствующего когнитивного климата.

Источник: взято из обсуждения интервенций в Hayes и Allinson (1998)

ний¹⁴⁵. Некоторые ученые считали, что в управленческой среде, где необходимо производить важные неструктурированные решения, в контексте достижения цели или производства знаний эффективность группового решения очень сильно зависит от когнитивной способности менеджеров судить о ситуации. Наша дискуссия об ограниченной рациональности, информационной избирательности и конфликтных когнитивных стилях вполне соответствует этой теме; равно как и обсуждению структуры комплиментарных знаний, а также роли транзактной памяти и распределенных знаний (Глава 3). Мы считаем, что интуитивные элементы индивидуальных схем менеджеров следует рассматривать в контексте команды.

Несмотря на то, что когнитивные исследователи достигли согласия по поводу значения интуиции, они все еще по-разному интерпретируют ее роль в процессе принятия решений и, что более важно, ее причинную природу в этом процессе. Интуиция определяется по-разному как:

- врожденная способность решать проблемы, мысленно представляя причины ситуации (Swink, 1995);
- посыл для менеджеров использовать преимущественно свои головы, а не формулы (Kleinmuntz, 1990);
- комбинация фактов и опыта (Agor, 1989);
- средство обработки сложных данных (Payne и др., 1988);
- способность целостно (холистически) оценивать ситуацию и объединять все доступные паттерны (Showers & Chakrin, 1981);
- неосознанное и предварительное восприятие связи (паттерна, значения, структуры), что направляет мышление и исследование к предчувствию или гипотезе о характере этой связи (Bowers и др., 1990);
- критический взгляд на определенный вид данных и ситуаций, т.е. производство суждений, когда нормативный анализ бессилен (Blattberg & Hoch, 1990);
- неясную личностную информацию; «инстинктивное чувство» (Molloy & Schwenk, 1995).

Вейк (1995:88) рассматривал интуицию просто как *«сконцентрированную профессиональную квалификацию, которая помогает*

¹⁴⁵ Einhorn, 1972; Showers и Chakrin, 1981; Blattberg и Hoch, 1990; Kleinmuntz, 1990; Spangler, 1991; Papadakis и Barwise, 1998.

людям найти ответ без ясного понимания всех ведущих к нему шагов». Подобный взгляд разделяют и другие исследователи. Они утверждают, что интуиция позволяет менеджерам перепрыгивать между разными путями решения и самим решением, с сознательным или бессознательным когнитивным процессом.

Нам предстоит разобраться в том, какую роль играет интуиция в качестве центрального элемента процесса принятия решения (Huff, 1997) и выбрать способ, с помощью которого эти конструкты можно по-новому перепозиционировать (Daniels & Henry, 1998). Пример 6.2 содержит одну из таких попыток¹⁴⁶.

В Главе 3 мы обсуждали проблему поведения при отборе информации и его ограничений, которые могут влиять на разработку ментальных моделей команды. Интуитивные элементы когнитивных карт были представлены как «неразделяемая информация». Кларк и Маканесс (2001) установили связь между индивидуальной интуицией и содержанием когнитивных карт. Это подразумевает, что сочетание точной и неопределенной информации «производит» более квалифицированные и эффективные решения. Вместо того чтобы поддерживать точку зрения Эгора (Agor, 1989), что менеджеры используют интуицию тогда, когда сталкиваются с недостаточным количеством фактов и сложными альтернативами или когда хотят упростить реальную ситуацию принятия решений, они высказали следующее предположение (Пример 6.2):

Старшие менеджеры, по-видимому, не используют более сложные и более согласованные схемы решений по сравнению с руководителями низших рангов... Они, вероятно, предпочитают использовать более простые когнитивные объяснения, полагаясь больше на ключевые конструкты и большой объем неконкретной информации... По-видимому, интуиция чаще работает как способ «выхода за пределы» рациональных фактов и информации. Она использует опыт, чтобы «пробиться» к сути ситуации, помочь ее осмыслить и проверить ее валидность. С этой точки зрения мы начинаем понимать, как когнитивные и интуитивные конструкты могут взаимодействовать в пределах схемы решений отдельного менеджера, а также осознавать их потенциальное значение для группового принятия решений.

(Clarke & Mackaness, 2001: 166)

¹⁴⁶ Разнообразные подходы к анализу когнитивных карт, включая и те, что выделены в Примере 6.2, более подробно мы рассматриваем в Главе 7.

**Пример 6.2: Интуиция менеджеров при
принятии решений об инвестициях
в строительство супермаркетов**

К сожалению, наши знания о той роли, которую играют когнитивные конструкты в извлечении смысла из ситуации или реальных взаимоотношений между такими конструктами и интуицией, относительно малы. Поэтому в своем исследовании Кларк и Маканесс (Clarke and Mackaness, 2001) использовали структуру и содержание причинных когнитивных карт руководителей, чтобы выделить интуитивные элементы в их схемах решений.

В ответ на призыв Ходкинсона и Джонсона (1994) применять более сложные методики, которые связывают структурные представления о конкурентах с причинной логикой менеджеров, при анализе конкуренции, Кларк и Маканесс определили основные элементы «интуиции», которую использовали три старших менеджера розничных магазинов электротоваров при принятии решений об инвестировании строительства новых магазинов. С помощью серии групповых интервью исследователи определили совместные цели этих решений. Чтобы идентифицировать выбранные магазины были применены техники исследования прототипов из области искусственного интеллекта. В индивидуальном интервью определили когнитивные карты руководителей. Связи между индивидуальными концептами получили различный статусный уровень, включающий причинные (непосредственное влияние), коннотативные (подразумеваемое ассоциированное влияние) и временные (изменение с течением времени) связи.

Чтобы сформулировать определение интуиции как центрального элемента процесса принятия решения, исследователи выдвинули ряд гипотез, которые связывают интуицию с когнитивными картами. Во-первых, из-за относительной отдаленности главных администраторов от повседневной работы, можно ожидать, что их причинные карты в меньшей степени основаны на фактах и, следовательно, более «интуитивны», чем карты линейных менеджеров. Было обнаружено, что большая часть информации (в общей сложности 53%), которую использовал руководящий директор, была неконкретной, по сравнению с 40% для менеджеров розничной продажи. Кроме того, результаты эксперимента показывают, что применение неконкретной информации было позитивно связано, скорее, с опытом, чем с позицией в иерархии.

Второе предположение, которое исследовали Кларк и Маканесс, состояло в том, что карты высших менеджеров должны быть структурно более сложными, согласованными и *обладать более высокой объяснительной силой*, чем карты других менеджеров, потому что они имеют более глубокое понимание ситуации. Такая сложность, как правило, измеряется с помощью количества связей в узле карты, уровнем кластеризации или сгруппированности узлов и/или средней длиной цепочки концептов. Хотя результаты, действительно, выявили четкую взаимосвязь между уровнем положения менеджера в иерархии и средней длиной цепочки. Тем не менее, они противоречили гипотетическому предположению – длина цепочки менеджера *уменьшалась* с повышением его положения в иерархии. Старшие менеджеры подходили к решению проблем, стараясь, скорее, *упростить*, чем использовать сложные структуры представлений. Они искусно жертвовали глубиной ради преимуществ широты.

Третье предположение Кларк и Маканесс состояло в том, что высшие менеджеры должны осознавать уникальное влияние на стратегические решения, которое не воспринимают менеджеры на более низких должностных позициях. В действительности, около одной трети конструкторов были общими для всех респондентов. Наряду с ними, был обнаружен и четкий набор индивидуальных конструкторов (интерпретированных как интуитивные), не «замеченных» другими. Существенная часть таких интуитивных конструкторов принадлежала высшим менеджерам и, соответственно, влияла на их решения.

Источник: Clarke и Mackaness (2001).

Интуиция и бессознательный интеллект

Для того чтобы понять важность этой формы знаний в контексте индивидуальной компетенции менеджеров, психологи использовали идею *бессознательного интеллекта*, исследуя природу «подразумеваемой» или «скрытой» когнитивной системы. Большинство менеджеров сегодня убеждены, что правила прошлого больше не являются руководством для будущего.

Поэтому сейчас мы наблюдаем новый всплеск внимания к субъективным, неуловимым, подразумеваемым когнитивным навыкам и возврат к анализу «многозначных» индивидуальных различий, что может помочь менеджерам пробиться сквозь хаотичную среду, включая:

- изучение менее понятных областей человеческого познания, таких, как интуиция (Claxton, 1998), и креативные процессы, которые помогают менеджерам приспосабливаться к внезапным кризисам и основным изменениям среды¹⁴⁷;
- управление эмоциями в организациях и роль эмоционального интеллекта (Goleman, 1995; Ryback, 1998).

Исторический интерес к интуиции, которая сейчас рассматривается психологами как альтернативный, конкурирующий и индуктивный способ познания¹⁴⁸, рос и уменьшался в зависимости от уровня дискомфорта. Это было вызвано более рациональными, дедуктивными и аналитическими формами познания, которые, как правило, аккомпанировали научному и методологическому сообществу (Davis-Floyd & Arvidson, 1997). Интуиция – это знания, которые возникли в результате внутреннего инсайта и понимания. Она является сямским близнецом *креативности*, которая включает производство новаторских идей, полезных и отвечающих ситуации (Amabile, 1983). Утверждение *креативности* чего-либо – это суждение, основанное на субъективном восприятии новизны поведения индивидуума или группы. Кроме того, интуицию часто рассматривают как другую сторону *инноваций*, важным компонентом которой является креативность. На индивидуальном уровне, *инновация* – это намеренная попытка извлечь выгоду из изменений. Здесь стоит задать ряд важных вопросов:

- Как на самом деле «работают» такие способности?
- Чему мы можем научиться у «интуитивных» и «креативных» стратегов?
- До какой степени такие факторы руководят «бессознательным интеллектом»?

¹⁴⁷ Finke и др., 1992; Finke и Bettel, 1996; Rickards и Moger, 1999.

¹⁴⁸ В оригинале этот термин звучит как «knowing» и переводится как «знание». Чтобы не было наложения с переводом такого термина как «knowledge» (знание), был взят эквивалент для русского варианта – познание, в котором полностью отражается такая характеристика этого термина как длительность. (прим. перев.).

- Могут ли эти способности помочь менеджерам преодолеть информационную перегрузку или справиться с ней?
- Можно ли выявить набор когнитивных процессов, которые связаны с интуитивным или креативным анализом? Если да, то, как мы сможем продвинуться по направлению к более надежному ассессменту, тренингу и/или развитию подобной компетентности?

Хотя и медленно, но ответы на эти вопросы, начинают появляться. Раньше интуиция определялась как *знания, которые берут начало из внутреннего озарения разума*, – луч света, брошенный на хаотичный беспорядок. Конструкт в буквальном смысле был наделен демоническими чертами (Inglis, 1987). Сократ рассматривал концепт «демона» как силу, таинственное присутствие, голос, страсть, убеждение в уверенности, что толкает людей на действие. Интуиция могла принимать обличье Музы, которая вдохновляла поэтов, художников, писателей и композиторов. Она же могла объяснять эффект эвристического озарения ученых математиков. Однако в «научный» девятнадцатый век такого рода знания были подвергнуты пристрастному научному анализу. А затем английское слово «demon» стали интерпретировать как «злое влияние».

Однако современный интерес к интуиции не только отражает период снижения институционального доверия и дискомфорт от технологизированного общества. Современный интерес к интуиции в менеджерском процессе можно проранжировать – от всеобщего одобрения инновационного предпринимательства до исследования техник креативного решения проблем, разработки продукта и процесса инноваций и технологического прорыва внутри исследовательских и конструкторских организаций (Glaser, 1995).

Тот факт, что интуиция является привлекательным предметом для научных исследований, объясняется практическими интересами – сейчас применяются компьютеры для экспертных систем знаний в широком диапазоне профессий. В результате возникла новая область – *инжиниринг знаний (knowledge engineering)* (Harbort, 1977). Цель инженеров знаний – создать такие возможности, чтобы компьютер смог действовать и мыслить подобно человеку (в основе уникальная роль интуиции человека). Конечно же, это невыполнимая задача, так как человек может осознанно воспринимать интуицию сразу на нескольких возрастающих уровнях – *физическом* (телесное осознание), *эмоциональном* (чувства), *умственном*

(образы, идеи и мысли) и *духовном* (мистический опыт), что, по нашему мнению, не в состоянии воспроизвести компьютер (Vaughan, 1979). Тем не менее, это направление работ привлекло внимание к когнитивным аспектам интуиции, особенно в области принятия решений.

Роль интуитивного принятия решений

Уже давно продолжают споры о том, какие экспертные суждения лучше – *аналитические* или *интуитивные*, особенно в *ситуациях неопределенности*. Саймон не видит в интуиции ничего уникального, рассматривая ее как «анализ, кристаллизовавшийся в привычку». Интуиция, понимание и вдохновение являются просто различными формами анализа, а не возникают с помощью специальных механизмов креативности или обнаружения чего-либо (Spender, 1998). Возвращаясь к Главе 2, а точнее к идее неосознанной компетентности, напомним, что соображения для принятия решений основаны на процессах, которые не принимают в расчет рациональные элементы и приводятся в действия автоматически (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988).

Концептуализируя эти параллельные способы рассуждений, когнитивные психологи были склонны придерживаться *филогенетической теории* (Spender, 1998). Это предполагает, что *осознанные системы познания* построены на и происходят из глубоких, имплицитных систем. Эти осознанные системы возникают в более поздний период жизни и имеют более высокую организацию. Так, между менеджерами, вероятно, существует мало различий в неявной компетенции и способностях, но куда больше различий в уровне организации осознанных когнитивных способностей. Как мы увидим позже, подход «эмоционального интеллекта» ставит под вопрос это предположение.

Только сегодня начинают сравнивать эти различные уровни компетенции. Сравнительные исследования точности индивидуальных интуитивных суждений по отношению к внешнему, рациональному анализу проблем (основанному на четких правилах) показал, что рациональный анализ более точен, чем интуиция. И это неудивительно. Однако, когда Хеммонд и др. (Hammond et al.,

1997) сравнили использование интуитивных и рациональных суждений *в группе* (квалифицированных инженеров-строителей автомобильных дорог), они обнаружили, что интуитивные суждения были столь же удачны, или даже лучше, чем рациональный анализ. А высокое доверие к аналитическому мышлению чаще вызывало грубые ошибки и просчеты, которых не было в случае с интуитивным мышлением. Интуиция уместна, когда:

- интерпретация информации требует доверия к процессам восприятия и содержится в таком виде, что менеджеру необходимо *ощущать* ее, всецело полагаясь на зрение, слух и т.д.;
- информационные сигналы, скорее, комплексны и параллельны, чем просты и представлены в линейной последовательности;
- многие из сигналов избыточны или неуместны.

Обсуждая информационную перегрузку В Главе 3, мы говорили именно о таких условиях, в которых вынуждены работать многие современные стратеги. Несомненно, интуиция сейчас играет важную роль, что показали исследования принятия решений старшими руководителями (см. Пример 6.3).

Пример 6.3: Интуитивное принятие решений среди руководителей

Обсуждая когнитивный стиль, мы подчеркивали, что старшие менеджеры, как правило, используют в основном интуитивные стратегии. Качественные исследования также подтверждают этот факт.

Например, Бурке и Миллер (Burke and Miller, 1999) изучали применение интуитивного способа принятия решений при проведении крупных проектов и программ, которыми руководили 60 старших менеджеров. Тематический контент-анализ показал, что 47% руководителей часто использовали интуитивный способ принятия решений. Еще 37% из них применяли такой способ время от времени. Вероятно, их интуитивные навыки возникли в результате обучения. Их применение позволяло принимать решения при отсутствии данных, увеличивало адаптивность, позволяло достигать сразу и много целей, увеличивало качество, снижая стереотипность, и избавляло от необходимости их переделывать.

В результате, исследователи обнаружили пять типов интуитивных решений:

- *Основанные на опыте*, когда ментальные карты формировались на базе многолетнего опыта и релевантных ситуаций. Эти решения основаны на накопленном опыте успехов и неудач.
- *Основанные на аффектах (чувствах и эмоциях)*, когда использовались подсознательные чувства – эмоции, вызванные соответствующей информацией.
- *Когнитивные*, которые приводят к активному применению интуитивных навыков, инструментов и техник.
- *Подсознательная ментальная обработка*, которая вызывает автоматическую обработку и выводит на нужный путь при отсутствии информации.
- *Основанные на ценностях*, которые вовлекают личностную интроспекцию (самоанализ), с тем, чтобы совместить решения с моральным кодексом или организационной культурой.
- Опора на интуицию было вызвана рядом факторов. Наиболее примечательными были невербальные сигналы, которые исходили от других людей. Пример – мнение, которое могло привести к пересмотру ситуации. Интуитивные решения применяли в четырех ситуациях:
 - суждения, которые касаются персонала или других людей;
 - быстрые или неожиданные решения;
 - ситуации с полной неопределенностью или нестандартные;
 - ситуации с недостатком явных информационных сигналов.

Особенно интересно, что способность принимать эффективные интуитивные решения сопровождается заметным усилением «полезности», «позитивности» менеджеров, которые принимали интуитивные решения. Тех, кто в послужном списке часто имел эффективные интуитивные решения, коллеги считали уверенными в себе, людьми с широкими взглядами, гибкими, опытными, готовыми пойти на риск, беспристрастными и непредубежденными, вдумчивыми, проницательными и креативными!

Хотя психологи выражают беспокойство, как им оценить компетенцию в принятии эффективных решений на основе интуиции, некоторые подходы все же существуют¹⁴⁹ и находят практическое применение в таких фирмах, как Bell Atlantic, которая включает интуицию как важное качество в свои должностные инструкции. Так, в Военно-Морском флоте США подчеркивается роль интуиции как центральной части в принятии победных решений в реальных и контрольных ситуациях. Конечно, последнее применение, вероятно, не столь уж позитивное подтверждение ценности этого конструкта!

Интуиция и понимание

Последние теории и исследования представляют интуицию более сбалансированно. Например, *теория корневых когнитивных процессов* (Kris, 1952) утверждает, что у креативных людей корневые процессы мышления (они проявляются в таких состояниях, как сны и мечтания, а также в таких аномальных состояниях, как психозы и гипноз) и вторичные процессы мышления (абстрактные, логические, ориентированные на реальность, сознательные), вероятно, чередуются между собой. Креативное вдохновение вызывает регресс к корневым когнитивным процессам, включая возврат к *первичному познанию*. Конечно же, креативные люди способны лучше фантазировать и запоминать сны. Их также было проще ввести в гипнотическое состояние (Martindale, 1999).

Точка зрения о том, что интуитивные знания основаны на информации, которая просто проникает в сознание без посредничества логической и рациональной обработки, сейчас вызывает большие сомнения. Интуитивное «познавание», по всей вероятности, имеет несколько источников происхождения, например, *видовую память, прямое осознание* и традиционные *нейронные процессы*. Необходимо различать валидные интуитивные знания и то, что, в действительности, не более чем умозрительные импульсы, проекции и искаженные убеждения.

Девис-Флойд и Арвидсон (Davis-Floyd & Arvidson, 1997) анализировали интуицию. При этом они основывались на исследованиях культуральной антропологии, философии, нейропсихологии и транс-

¹⁴⁹ См. Agor, 1991; Cappon, 1994; Lank и Lank, 1995.

персональной психологии. Исследования разных уровней сознания получили доказательства, что валидная интуиция, прежде чем осознаться, проходит через органы чувств, но на подсознательном или неосознанном уровне обработки и хранения информации.

Понимать интуицию так, чтобы иметь возможность выявить или оценить тех менеджеров, которые обладают такой особой компетентностью, — это задача не из легких. Если пойти дальше *личностной предрасположенности*, которую определяет ИС Мейерса-Биггса, и рассмотреть ряд навыков и аспектов компетентности, необходимых для эффективного использования интуиции, то мы сможем очень быстро идентифицировать широкий набор нужных для этого способностей. Ученые, принявшие за основу феноменологический подход к изучению интуиции, старались выявить и описать характеристики, которые формируют трансформацию и реорганизацию некой области сознания в момент интуиции (Arvidson, 1997). Это направление исследований помогло описать некоторые из наиболее важных интуитивных процессов, сосредоточенных на переключении внимания в потоке сознания. Бестик (Bastick, 1982) дифференцирует типы внезапного интуитивного инсайта:

- *эврика* эффект (внезапное понимание решения, которому предшествует период невнимания к проблеме, или «рецентрирование»);
- эффект озарения (инсайт, которому предшествует период концентрации на попытке решить проблему, известный так же, как «дрейф»).

Для того чтобы интуиция имела место, должна произойти целая серия переключений внимания (см. Пример 6.4). Хотя процессы, которые предшествуют интуиции, различны, переключение внимания в момент интуиции то же самое.

Общение с другими людьми составляет критическую часть процесса, который способствует интуиции (Arvidson, 1997). Эта форма интеллекта работает на бессознательном уровне и отражает комбинацию врожденных факторов и обучения. Ее рассматривают как *быструю форму* интеллекта, которая имеет высокую продуктивность.

Слишком часто мы полагали, что ясные, четкие рассуждения — это наиболее мощная форма познания. Неопределенные «способы познания» всячески принижали. Этот традиционный подход сейчас резко критикуют. Клакстон (Claxton, 1997, 1998) спрашивает:

Пример 6.4: Переключения внимания при интуиции

Согласно Гарвича (Gurwitsch, 1966), при интуиции имеют место четыре способа переключения внимания. В каждом случае, когда задействовано интуитивное понимание, к конкретному переключению может приводить определенный стандартный когнитивный процесс:

- *Серийное переключение*, в котором участвует формальный анализ на основе переключения внимания от одной темы к ассоциированной другой и обратно. Но привести интуицию в действие может так же и «перепрыгивание» через промежуточные шаги.
- *Разъяснение*, при котором неясные референтные связи постепенно проясняются, поскольку сама тема для размышлений реорганизуется и приобретает больший смысл. При этом центральная тема не остается прежней, лишь получая дополнительный смысл, в силу изменения релевантного контекста, а изменяется сама по себе и, в конце концов, начинает выглядеть как совсем новая, тем самым, придавая новый смысл уже установленным контекстуальным правилам.
- *Выделение*, при котором конструктивный компонент предыдущей темы сам становится темой. Происходит не просто сужение или отбор одного из компонентов, а переключение внимания к этому компоненту, что позволяет воспринимать новый набор внутренних и контекстуальных отношений.
- *Синтез* (уменьшение масштаба), при котором тема реорганизуется так, что *часть контекста*, которую использовал менеджер, чтобы придать смысл теме, сама становится новым и центральным компонентом. При этом все меняется и, как следствие, развивается новая тема. При замещении старой темы новой, отношения реорганизуются и приобретают новый смысл.

«Как мы можем иметь представление о чем-то, не зная, почему это так»? Интуицию, о которой часто говорят как о «подозрении» или «проблеске» понимания, определяют как ощущение, при котором видение и непосредственные знания идентичны. Часто интуиция скоротечна, она едва ухватывается человеком, легко растворяется и

тут же теряется. Интуиция может «приходить» различными способами: внезапно – «как гром среди ясного неба», либо плавно возникать в сознании. Она может быть абсолютно четкой, уже содержащей все существенные детали, или гораздо более туманной: предчувствием, подозрением или проблеском чего-то, что еще нельзя четко произнести (Claxton, 1998: 217). Не в состоянии четко объяснить смысл или причину произошедшего, человек полагает, что ответ на вопрос, решение проблемы или выбор курса уже приходит к нему в голову с аурой или уверенностью в «правильности», убедительности или плодотворности.

Психологи исследовали способ, которым люди «создают предчувствия» и преобразовывают их в определенные знания и «ноухау». Такая мета-способность называется *неявное обучение* или *интуитивное умение*. Когда людей просят выполнить сложную практическую задачу, их умения по решению этой задачи формируются задолго до их способности четко сформулировать, объяснить или даже осознанно указать на паттерны информации, которые они использовали (Lewicki и др., 1992; Reber, 1993).

Интуитивно мы действуем до того, как действуем рационально. На ранних стадиях неявного обучения люди сначала «догадываются», прежде чем создать «предчувствия», и эти «догадки» часто имеют большую валидность, чем та, которой их наделяют. Поэтому менеджеры недооценивают свою интуицию и наделяют большим весом систематическое мышление. Часто это происходит в таких ситуациях, где, согласно исследованиям, систематический анализ – не лучший инструмент для выполнения задачи. На самом деле, интуиция – это далеко не *второстепенный* и *размытый* способ познания, а функциональная основа для информационно обеспеченного выбора, даже после того, как возникнет осознанное понимание. Чтобы объяснить это, Кармилов-Смит (Karmiloff-Smith, 1992) приводит пример с кубиком Рубика. Дети поразительно легко справляются с задачей вращения и выстраивания цветов мини-кубиков, используя игровую стратегию, а затем уже автоматически применяют (созданные ими самими) перцептивно-двигательные паттерны. Взрослые же, с другой стороны, пытаются принять за основу интеллектуальный подход, не подходящий для решения этой сложной проблемы, и в результате справляются с задачей значительно хуже.

Неявное обучение требует от менеджера толерантного отношения к *временному состоянию замешательства*. Сложные противоречия, и на первый взгляд, не интуитивные проблемы, лучше всего решать в этом бессознательном состоянии, чем сознательно генерировать гипотезы. Те, кто старается действовать интуитивно, поддерживают более высокий уровень профессиональной деятельности, а склоняющиеся к сознательной рациональности замечают снижение своей эффективности.

Как возникают новые идеи: быстро и без особых предупреждений (быстрое перцептивное структурирование) (Metcalf & Weibe, 1987) или после предсказуемого роста предыдущих знаний (Weisberg, 1995)? Для того чтобы проследить ощущение «холодно – горячо» по отношению к процессу решения проблем, исследователи использовали *мета-когнитивные техники мониторинга*. При решении проблем (без инсайта) участники ощущали постепенное приближение к ответу, тогда как решения проблем с инсайтом приходили практически без предупреждения. Чтобы выяснить, почему некоторые менеджеры более чувствительны к «неожиданному посещению» интуиции, нам необходимо глубже понимать, что же именно происходит в процессе интуиции.

Интуицию можно охарактеризовать двумя способами: *это способность менеджера быстро понимать слабые стимулы и способность медленно вынашивать креативное решение*. Далее мы будем довольно подробно рассматривать второе значение (см. «Творческое познание»). А для объяснения первого значения Клакстон (1998: 219) цитирует наставление Линфорд Кристи (Linford Christie):

Для того чтобы победить в забеге на 100 метров, «необходимо научиться стартовать с первого звука сигнала! Если ты будешь ждать того момента, когда ты осознанно услышишь выстрел, то ты уже проиграл забег.

Скоротечный и эфемерный характер этой быстрой интуитивной оценки выражен в физическом феномене «подпороговой чувствительности». Такая интуиция проявляется в тех случаях, когда стимул инициирует некоторую нейронную или биохимическую активацию (исследователи не могут точно сказать, в чем состоит ее физическая репрезентация), которая может даже не иметь ничего общего с инту-

ицией. Часто эта активация столь незначительна, что ее невозможно осознать. Однако ассоциированный концепт уже создан, и по мере распространения нервной активации от «эпицентра», даже незначительного количества стимуляции оказывается достаточно для того, чтобы это интуитивное знание «попало в сознание». Этого вполне хватает, чтобы в общей оценке ситуации произвести «догадку» или заблуждение. Хороший пример здесь – голкипер, который поставил рекорд, угадывая правильное направление мяча во время пенальти.

Креативное познание

Совершенно очевидно, что источником идей для стратегических менеджеров служит воображение. Но это не только создание новых идей. Большая часть нововведений, по сути, сродни «воровству» – идеи уже существуют, но менеджер обнаруживает новую формулу «рекомбинации», что создает новое понимание. Креативность – это компетентность, которая очень сложна для понимания. В действительности, на интуицию и креативность сильно влияет способность менеджера «вынашивать» идеи и учитывать, что значит для креативности «терпение и задумчивость – смелость ждать и плыть по течению» (Slaxton, 1998: 217). Например, исследование в группе нобелевских лауреатов показало, что подавляющее большинство из них относят свой успех на счет интуиции.

Подход креативного познания обеспечивает четкое объяснение релевантных когнитивных процессов и структур, которые приводят к инсайту, поскольку позволяет идентифицировать те когнитивные операции, которые можно измерять. Креативность – это, по-видимому, результат многих ментальных процессов, каждый из которых подготавливает почву для последующего инсайта или открытия (см. Пример 6.5).

Финк и Беттл (Finke & Bettle, 1996) уделяли внимание структурам, которые предшествуют выдумке, сообразительности, находчивости, – это структуры «до-изобретательные» (Пример 6.6)¹⁵⁰. Менеджеры использовали такие структуры в ситуации креативного поиска и разъяснения. В отличие от схем, до-изобретательные структуры почти совсем не интерпретируются в момент, когда первоначально формируются и остаются таковыми довольно

¹⁵⁰ См. также Finke и др., 1992.

**Пример 6.5: Довербальное воображение
и восприятие: мышление Януса
и генезис объекта восприятия**

Ротенберг (Rothenberg, 1991) проверял отношения между Янусианской (двойственной) и однонаправленной обработкой и креативностью. У римского бога Януса «лица одновременно смотрели в диаметрально противоположные стороны» (Rothenberg, 1991: 183). Точно таким же образом люди могут использовать однонаправленную обработку, посредством которой они активно размышляют о двух или нескольких отдельных сущностях или элементах, занимающих одно ментальное пространство (Rothenberg and Hausman, 2000). Такой тип осмысления может привести к описанию новых отличительных свойств.

Например, писатели и художники, под воздействием совмещенных образов, генерировали более креативные метафоры, чем тогда, когда использовали более традиционные ассоциации, аналогии и рассуждения, основанные на гештальтах. Подобным образом исследовали процесс генезиса объекта восприятия в креативном восприятии и воображении*. Креативные люди чрезвычайно открыты субъективным впечатлениям, альтернативам и инсайту (Martindale и др., 1996). Даже если им предоставляли краткие и неясные стимулы, они могли генерировать позитивную интерпретацию и делиться впечатлениями с другими.

* Smith, 1990; Smith и Van der Meer, 1997

длительное время. Следовательно, они особенно полезны для связывания нестандартной, несочетаемой, неоднозначной и/или отличающейся, но, безусловно, очень многозначной информации. В предыдущем разделе, где речь шла об интуиции и инсайте, мы кратко обрисовали некоторые из основных процессов, которые происходят при *быстром* или *выношенном* перцептивном структурировании, представляющем собой часть креативного познания. Если психологи когда-нибудь сумеют надежно оценить такие ментальные процессы, то у организаций появится возможность более эффективно привлекать, отбирать и готовить интуитивных и креативных менеджеров.

**Пример 6.6: Модель креативного функционирования
Geneplore*: «до-изобретательные» структуры**

Креативное мышление можно охарактеризовать с помощью комбинации и объяснения различных генеративных и ориентационных процессов:

<i>Генеративные процессы</i>	<i>Ориентационные процессы</i>
Извлечение из памяти существующих структур	Поиск нестандартных или желаемых ментальных структур
Формирование простых связей среди этих структур или их комбинаций	Поиск метафорического подтекста структур
Ментальный синтез новых структур	Поиск потенциальных функций структур
Ментальная трансформация существующих структур в новую форму	Оценка структур с различных точек зрения и контекстов
Перенос информации по аналогии из одной области в другую	Интерпретация структур в репрезентативное решение проблем
Редукция категорий в более продуктивные конструкторы	Поиск практических или концептуальных ограничений структур

Эти процессы задействованы в строительстве до-изобретательных структур. В отличие от схем, эти структуры неполны. *Они содержат непроверенные, но многообещающие идеи, которые несут в себе элементы креативности.* Примеры до-изобретательных структур могут включать символические визуальные паттерны и диаграммы, трехмерные репрезентации, нестандартные категории, ментальные модели концептуальных или физических систем, а также вербальные комбинации и ассоциации.

Возникновение до-изобретательных структур и использование до-изобретательных генеративных и ориентационных когнитивных процессов в контексте обязательных факторов приводят к централизации или экспансии концептов (схем). Следовательно, между креативным и не креативным познанием существует значительное пересечение, так как все эти процессы (хотя и в различных комбинациях) используют для централизации и распространения, как тех, так и других схем.

Источник: Finke и Bettle (1996)

* Модель – предположительное сокращение от «модели генеративных и ориентационных процессов». В оригинале – Geneplore model: generative and exploratory processes (прим. перев.).

Основные споры о креативности

Креативность обычно определяют как ментальный процесс, или, что более соответствует истине, как совокупность и комбинацию таких процессов (West & Farr, 1990). Последние достижения в развитии когнитивных теорий креативности сделаны в следующих направлениях (см. Dacey & Lennon, 1998):

- Связь между креативностью и решением проблем, а также уровень согласованности или неструктурированности в этих процессах.
- Возможные способы стратегического контроля ментальных процессов (Mayer, 1995), а также способы управления «метапознанием» и «метакогнитивными знаниями», которые используются при решении проблем. Это знания человека о собственных мыслительных процессах и внимание к ним (Pesut, 1990). Роль процессов самоконтроля, самооценки и самоусиления как сознательные попытки инструментально обеспечить такие способы мышления, которые генерируют креативные ассоциации, – все это попадает в эту категорию исследований. Сюда также относят концепт эмоционального интеллекта, интерес к которому в последнее время значительно вырос. (Мы обсудим его немного позже).
- Роль креативных метафор, аналогий, лингвистического смысла и ментальных моделей в качестве механизмов, которые помогают человеку переключаться с одного способа понимания концепции к новому или другому, отличному пониманию/значению¹⁵¹.

Сегодня исследователи спорят, главным образом, о том, является ли креативность унитарной концепцией, или она включает много различных форм. Частично, ответ на этот вопрос зависит от того, как рассматривать весь процесс целиком. До сих пор мы разбивали его на отдельные элементы, связанные с инсайтом и интуицией, креативным познанием и инновационным поведением. Каждый элемент креативного процесса обуславливает различная психологическая динамика когнитивных и мотивационных процессов (Unsworth, 2001).

Однако к этой проблеме подходили и с другой позиции. Пытались ответить на вопрос: насколько креативный процесс зависит от различных областей знаний. В подтверждение теоретических идей об интуитивных решениях, были обнаружены эмпирические доказательства, что креативность, скорее, ограничена конкретны-

¹⁵¹ Chi 1997; Gibbs 1997; Markman и др., 1997; Perkins, 1997.

ГЛАВА 6

ми задачами или областями, чем представляет собой некий общий навык, который кто-либо может мастерски демонстрировать. Креативная работа связана с квалификацией в конкретной области, которая позволяет человеку извлекать релевантную информацию и понимать ее значение. Например, Ансворт (Unsworth, 2001) утверждает, что было бы ошибочно рассматривать креативность как унитарную концепцию, а также сосредоточить чрезмерное внимание только на конечном результате (успешного) творчества. Первый подход игнорирует тонкую грань между различными типами креативности, которые могут быть востребованы в организации, а последний выпускает из виду менее успешные, но, тем не менее, креативные процессы менеджеров. Ансворт проанализировал способы включения в креативный процесс. Он выделил четыре типа творчества, которые классифицировал *по*:

- *Типу драйвера* для включения в креативный процесс (он может быть внутренним и самоопределяющимся выбором, либо внешним, зависящим от ситуации);
- *Типу проблемы*, на которую направлена креативность (она может быть закрытой, продемонстрированной кем-то, или открытой, обнаруженной самим индивидуумом).

Законный вопрос о *связи* между креативным и другими аспектами компетентности – это еще один повод для споров. С помощью подхода «умственных способностей» исследователи рассматривали связи между креативностью и интеллектом, стилями мышления и решением проблем. Это привело к разработке техник по генерированию идей, тренингу креативности, а также к попыткам оценивать и отбирать по критерию креативности. Существуют два основных вопроса, которые порождают споры по этому поводу:

- Креативность и интеллект – это одно и то же, или нет?
- Если нет, то подразумевает ли креативность особый тип мышления, или это лишь рекомбинация традиционных умственных способностей?

Ответы на эти вопросы все еще раскалывают ряды когнитивных психологов. Несмотря на это, Вест и Фарр (West & Farr, 1990) утверждают, что в научной литературе господствует общее согласие по поводу нескольких фактов, а именно: наблюдается очень слабая связь между общим интеллектом и креативностью у людей с вы-

сокими показателями IQ; успех ученых-исследователей не связан с общим интеллектом; и одаренность «специфична области», т.е., психологические требования одной профессии отличаются от требований другой.

Креативность и интеллект – это одно и то же, или нет? Ранние работы о стилях мышления показали, что дивергентное мышление и креативность синонимичны. Креативность была представлена как антитезис рациональной, логической мысли. Однако постепенно стало ясно, что тесты дивергентного мышления предсказывали реальные креативные достижения немногим лучше, чем тесты IQ, и что под креативностью подразумевали «подходящие» решения. Сейчас уже все понимают, что креативность включает и дивергентное, и конвергентное мышление. Совсем недавно начали идентифицировать различные стили креативного мышления, такие, как адаптивный и инновационный (Kirton, 1976).

На вопрос, являются ли креативность и интеллект одним и тем же конструктом, существует пять возможных ответов. И Штернберг, и О'Хара (Sternberg & O'Hara, 1999) изучили их эмпирические обоснования. Эти ответы таковы:

- 1) креативность – это поднабор интеллекта;
- 2) интеллект – это поднабор креативности;
- 3) креативность и интеллект перекрывают друг друга;
- 4) по сути, они одно и то же;
- 5) или между ними вовсе нет никакой связи.

В Примере 6.7 представлены некоторые эмпирические результаты, которые касаются этого спора и описывают характер имплицитных теорий креативности и интеллекта. Общий вывод Штернберга и О'Хара состоит в том, что, креативность включает, по меньшей мере, несколько аспектов интеллекта:

- *синтетический интеллект*, чтобы создать идеи;
- *аналитический интеллект*, чтобы оценить качество идей;
- *практический интеллект*, чтобы сформулировать методы эффективной презентации идей и способы убеждения других в их ценности.

Пример 6.7: Имплицитные теории творчества и интеллекта

Имя Штернберг (1985) ассоциируется с моделью «перекрывающихся областей» творчества и интеллекта. Он расспрашивал непрофессионалов и специалистов в области физики, философии, искусства и бизнеса об их собственных теориях (популярных представлениях) интеллекта и творчества. В результате было обнаружено, что креативность содержит восемь компонентов, а интеллект – шесть:

<i>Креативность</i>	<i>Интеллект</i>
Нешаблонность, нестандартное видение	Практическое решение проблем
Интеграция и интеллектуальность	Вербальные способности
Эстетический вкус и воображение	Интеллектуальный баланс и интеграция
Умения и гибкость, связанные с решением	Ориентация на цель и ее достижение
Проницательность (острота внимания, умение распознавать, понимание)	Контекстуальный интеллект, т.е. интеллект в повседневной жизни
Стремление к успеху и признанию	Подвижное мышление
Пытливость	
Интуиция	

На основе этого анализа Штернберг пришел к выводу, что эти две концепции на самом деле имеют определенную степень пересечения.

Источник: Sternberg (1985)

Кроме этого базового вывода, подчеркнем, что все пять возможных отношений имеют место быть и имеют свои эмпирические доказательства. Так что это все еще открытый вопрос.

Противоположный подход не предполагает, что между креативностью и интеллектом нет никакой связи. Скорее, подчеркивает роль уникальных процессов творчества. Ученые этой школы утверждают, что:¹⁵²

¹⁵² Например, Getzels и Jackson 1962; Wallach и Kogan 1965.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

- *Креативность – это особая форма мышления, вовлекающая такие когнитивные процессы, как бессознательное вынашивание идей, сознательное озарение, инсайт и восприятие новых связей между элементами проблемы;*
- *Креативность подразумевает дополнительные способности, выходящие за рамки элементарной рациональности. Например, обнаружение или генерация проблемы (способность идентифицировать ключевые проблемы в данной области), критичность и извлечение информации так же важны, как и само принятие решения, и отражают мотивацию, а не познание (Csikszentmihalyi, 1988);*
- *Подобное мышление требует набора избирательных когнитивных процессов, включая: избирательное кодирование только тех элементов информации, которые, вероятно, будут полезны в последствии; осознание того, какие элементы нужно комбинировать; и сопоставление или сравнение новой информации с существующими знаниями¹⁵³. Такое искусство выбирать «то, что нужно», лежит в основе креативной способности.*

Когнитивные психологи до сих пор выражают сомнения по поводу связи между креативным и общим решением проблем. Результаты исследований говорят о том, что когнитивные процессы, связанные с креативностью, более банальны и общи, чем предполагалось раньше. Изучение креативного познания – это расширение когнитивной психологии. Поэтому исследователи приняли ее концепции, теории и методы, однако усовершенствовали их посредством экспериментальных исследований определенного *генеративного* когнитивного функционирования человека (Ward и др., 1999). Вместо того чтобы поддерживать общее мнение, что креативностью обладает небольшой класс одаренных людей, которые используют когнитивные процессы радикально отличным образом, эти исследования демонстрируют, что «способность человека к творческому мышлению – это, скорее, правило, нежели исключение» (Ward и др., 1999: 189).

Выводы

В контексте предыдущего обсуждения интуиции, инсайта и креативного познания, мы обнаружили, что сейчас существует

¹⁵³ Sternberg и Davidson 1985; Sternberg 1988.

острая необходимость в фундаментальном пересмотре всех наших представлений о том, что же на самом деле значит *быть разумным* в современных организациях и что должен делать эффективный инициатор и/или менеджер стратегических перемен. Для этого необходимо найти ответ на вопрос, что собой представляет интеллект в современных организациях и определить степень, в которой новые стили интеллекта и поддерживающие когнитивные навыки поддаются обучению. А может, стоило бы лучше выбирать (или увольнять) на основе уровня интеллекта и когнитивных навыков?

Как считает Финк (1992: 6), такие навыки можно легко переносить из одной ситуации в другую. И это дает повод предположить, что менеджеры в действительности могут научиться мыслить так, чтобы максимизировать возможности для креативного инсайта:

Нет оснований считать, что когнитивные стратегии, которые продвигают креативность в одну сферу, не могут распространиться на другие, поскольку... человек может осознать, что идея в новой области действительно важна... креативные люди разделяют основное понимание того, *что* значит быть креативным; они могут распространить свои креативные навыки на другие сферы, поскольку они знают что-либо о релевантных причинах, методах и ценностях и достаточно мотивированы, чтобы это сделать.

По мнению Саймона (1987), поскольку интуитивное умение основано на многолетнем опыте и обучении, то его можно развивать так же успешно, как и отбирать на его основе. Сейчас организации изменяют свои позиции – они все больше полагаются на разумное бессознательное, и это дает свои результаты. Поскольку концепты интуиции и креативного познания приобрели большую популярность, психологи в дальнейшем должны найти такие способы, чтобы сделать их более доступными для исследования и, соответственно, для оценки. В свою очередь, это, безусловно, повлияет на подход к подбору, образованию, тренингу и развитию менеджеров и стратегов будущего.

Смыслопроизводство и смыслопередача

Другой способ позволяет разобраться в эффективных способах создания стратегической компетентности посредством анализа

эволюционных процессов стратегического мышления в течение достаточно длительного периода времени. Недавно когнитивные психологи начали проводить подобные исследования в области стратегического управления. В качестве примера можно привести работу Линделла (Lindell и др., 1998). Его интересовал феномен *динамической стабильности*, которую он определил как *чувствительность познания к ситуативным изменениям*. Подобные лонгитюдные исследования могут углубить наше понимание динамического взаимовлияния между познанием, действиями и поведением менеджеров.

Результаты этого исследования показывают, что простой анализ когнитивных структур стратегов, и изменений в этих структурах, может ввести в заблуждение. Линделл и его коллеги использовали текстуальный анализ, сфокусированный на том, как употребляют предложения для выражения смысла. Таким способом они стремились проследить мыслительные процессы стратегических менеджеров шведской университетской больницы на протяжении трех лет.

Это позволило проанализировать распределение по времени ключевых тем, их наличие и отсутствие, или процесс *организации* конструкторов в представлении стратегов.

Придерживаясь процессуального подхода к лидерству Петтигрю (1985), они обнаружили, что стратеги были особо опытны во введении новых и переопределении смысла старых концепций. Такое поведение – это элемент целенаправленного стремления части стратегов повлиять на смыслопроизводство других членов организации, особенно на менеджеров среднего звена и переопределить их общую концепцию организационной реальности. Поскольку стратеги часто создавали новые концепты с помощью своего собственного процесса мышления, связь между ними была не всегда понятна. В самом деле, базовые убеждения и структуры ценностей стратегов по отношению к централизации, роли лидерства и функционирования организации не менялись на протяжении всего периода исследований. Эти конструкторы были сформированы в начале карьеры стратега и, по-видимому, отражали особенности его личности и образования. Однако стратеги могли использовать две ключевые компетенции:

- *Смыслопроизводство* подразумевает введение новых и переопределение старых концепций, стремление создать более осмысленные подходы для понимания сути стратегических перемен.
- *Смыслопередача* (иногда встречается как «ментальное лидерство») определяется как процесс влияния менеджеров на смыслопроизводство окружающих людей. Основная цель – ориентация смыслопроизводства других по направлению к предпочитаемому переопределению организационной реальности. Обсуждая ментальные модели конкуренции в Главе 4, мы касались важности такого ментального лидерства на межорганизационном уровне. Тогда мы ссылались на работы Ланта и Фельса (1999) и Левенхагена (Levenhagen, 1993), которые касались ситуативного обучения и когнитивных жизненных циклов в конкретной рыночной области.

Разобраться в процессах индивидуального смыслопроизводства, которое непременно предшествует смыслопередаче, нам помогло лонгитюдное исследование Линделла (1998). Он обнаружил постоянную ментальную адаптацию, как к внутренним, так и к внешним силам, которые влияли на работу. Это происходило так: у менеджеров была выявлена базовая структура четких и постоянных убеждений, ценностей и предположений, вокруг которой могли легко маняться убеждения и мнения об отдельной ситуации. Поэтому познание менеджера как стратегического лидера изменялось, скорее, в соответствии с отдельной ситуацией, а не с фундаментальными принципами менеджмента.

По мнению Джойа и Киттипедди (Gioia & Chittipeddi, 1991), процессы *смыслопроизводства* и *смыслопередачи* – ключевое условие для успеха топ-менеджеров в инициации стратегических перемен. Вероятно, эти виды когнитивной компетентности подкрепляют поведенческую компетентность. Кроме того, процесс смыслопроизводства – это один из центральных моментов работы Сенье (1990а) по генеративному обучению и лидерской компетентности, которые так необходимы, чтобы управлять в обучающейся организации (см. Главу 2).

Базируясь на лонгитюдном исследовании, проведенном среди организаций, Петтигрю и Фентон (2000: 297-299) совсем недавно обратили внимание на ряд навыков *политического процесса*, которые могут применять стратегические лидеры, чтобы передавать смысл другим. «Приемы упрощения» – это основной навык для того, чтобы установить подходящий баланс сложности/простоты,

который они создают у своих подчиненных. Стратегические лидеры должны «выдавать ясные, простые и глубокие сообщения», которые связывают будущее с основными вопросами настоящего. Им также необходимо создавать «зоны относительного комфорта» для других, так как в эпоху неослабевающих и постоянных изменений менеджерам необходим некоторый период стабильности, прежде чем они опять смогут воспринимать новые идеи. Увязывание будущего с элементами прошлого (либо прошлое реинтерпретируется или редуцируется до стратегической сути) – самый действенный в данном случае способ. Конечно, существует большая опасность, вызванная этим неявным упрощением, прежде всего, из-за *ловушек компетентности* и связанной с этим проблемы «прогрессирующего организационного упрощения» (Miller, 1993) (см. Главу 2). Ясно, что добиться такого баланса чрезвычайно трудно.

Введение понятия ментального лидерства как стратегической компетентности вовсе не означает, что мы одобряем чрезмерно упрощенный взгляд «сверху вниз» на формирование стратегии. Напротив, мы рассматриваем смыслопроизводство и смыслопередачу, по сути, как взаимо-переплетающиеся многонаправленные процессы, которые пронизывают все организационные уровни. По нашему мнению, это стратегии, которые возникают в результате переговоров (см. Глава 1).

В самом деле, в будущем было бы очень интересно проанализировать фундаментальные различия в способах проявления ментального лидерства (и противодействия ему) на различных уровнях организации. Другое потенциально полезное направление исследований – выявить степень, в которой индивидуальные различия (упомянутые в этой главе) влияют на эту базовую компетентность. Третья линия исследований могла бы рассмотреть взаимосвязь между различными подходами к лидерству, или стилю лидерства, и тем, как именно осуществляется смыслопроизводство и смыслопередача. Существует предположение, что те, кто пытается проявить такое ментальное лидерство, адаптируя ментальные представления других, просто стремятся в разной степени навязать им свои собственные идеи, что мешает вовлечению в диалог, что требует более широкой *поддерживающей* поведенческой компетентности, а не только эмпатии. Мы будем обсуждать это в следующем разделе.

Результаты исследований, которые мы рассматривали в этом разделе, говорят о том, что ментальные структуры действующих субъектов организации функционируют целостно и, в действительности, содержат смесь ценностей, мыслей и эмоций. Как мы могли убедиться, менеджерам сейчас необходимо думать и действовать гораздо более целостно, чтобы справиться с широким диапазоном потенциально конфликтных непредвиденных обстоятельств, которые противостоят организации. Именно поэтому растет интерес к интуиции как к стратегической компетентности. Мышление и действие – это переплетающиеся процессы. Структуры убеждений менеджеров могут быть довольно устойчивы, а их концепты достаточно гибки, чтобы содействовать чувствительности к ситуации и разработке нового подхода. Результаты эмпирических исследований стратегических изменений и особенностей лидерского мышления подтверждают мнение, что менеджеры используют тематические наборы ценностей, предположений, убеждений, идей и мыслей о ключевых концептах, чтобы управлять переменами в своих собственных организациях (Hellgren & Melin, 1993). Комбинация устойчивых структур убеждений, непрерывная адаптация и чувствительность к ситуациям лежат в основе компетентности смыслопроизводства и смыслопередачи. Линделл и др. (1998) подчеркивают, что когнитивные структуры – это структуры *чистых знаний*; но их, конечно же, строят люди, у которых есть надежды, эмоции и ценности. Того же мнения придерживаются Симс и Лоренци (Sims & Lorenzi, 1992), которые утверждают, что *аффект* и *эмоция* влияют на познание и поведение. Это подводит нас к последней индивидуальной компетентности, которую хотелось бы выделить: компетентности, связанной с *эмоциональной преднастройкой*.

Эмоционально настроенный менеджер

Взаимосвязь между IQ и общими критериями жизненного успеха слаба и мала, по отношению к другим индивидуальным характеристикам (Hernstein и Murray, 1994). Поэтому прогностическая валидность тестов интеллекта для компетентности руководителя, или управленческой компетентности, низка. Лидеры должны иметь базовый уровень интеллекта и более высокий интеллект, чем средний член группы, но их показатели интеллекта не обя-

зательно должны быть самыми высокими в группе (Bahn, 1979). Разумеется, стратегический успех зависит и от ряда свойств, которые находятся за пределами рационального менеджмента. Как мы отмечали, стратегия в большинстве современных организаций стала значительно более эмоциональной, чем раньше. Для большинства менеджеров, которые стараются разобраться в ситуации и внедрять изменения, мир перевернулся с ног на голову (Sparrow, 2000). Процессы глобализации, укрупнения и реструктуризации предвещают глубокие изменения в паттерне работы и общества и влияют на то, как менеджеры и персонал воспринимают свою деятельность. Поэтому проблемы, вызванные значительным уровнем эмоциональности, становятся столь важными и привлекают внимание университетских ученых:

- Нарушение имплицитного или психологического контракта (Rousseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997), а также его влияние на менеджмент человеческих ресурсов (Sparrow & Cooper, 1998);
- Эндемический дефицит доверия и изменение характера доверия в организации (Kramer & Tyler, 1996; Herriot, 2001);
- Восприятие беспристрастности (или ее дефицит) и роль организационной справедливости при распределении ответственности за события, которые отрицательно влияют на материальное и/или психологическое благосостояние (Folger & Cropanzano, 1998);
- Потребность в лучшем ретроспективном смыслопроизводстве и непрерывном создании реальности в сложном и неоднозначном организационном мире (Weick, 1995);
- Необходимость сделать индивидуальные знания и групповой опыт более ясными и понятными (J. Sparrow, 1998).

По мнению Бринера (1999), до сих пор наши подходы к стратегическому менеджменту, действиям, навыкам и компетенции менеджеров определяли две основные точки зрения. Первая, и все еще господствующая теория, – *рациональна и точна*. Она утверждает, что «трезвое стратегическое мышление не должно быть подвластно беспорядочным чувствам. Целесообразное мышление и поведение укрощают эмоции, а хорошие организации справляются с чувствами, проектируют их или избавляются от них вовсе» (Fineman, 1996: 545). Этому подходу соответствует девиз: «давайте оставим эмоции в стороне, и будем вести дела рационально» (Cooper, 1998).

ГЛАВА 6

Однако второй подход определенно *признает роль эмоциональности* в жизни организации. Он исследует природу и значение стресса, удовлетворения и доверия на работе, совместно с изменением природы психологического контракта и последствиями для организации. Эмоции в работе обсуждаются как в положительном, так и в отрицательном контексте. Положительное мнение основано на том, что организации могут и должны генерировать чувства возбуждения и высокой личной вовлеченности и позитивно влиять на поведение (что психологи называют «эмоциональной заразительностью») своих сотрудников. А отрицательное мнение базируется на том, что сегодня большая часть организационных стратегий, по-видимому, делает людей более раздраженными, обиженными, боязливыми и/или подавленными (Herriot, 2001).

Однако в представлении менеджеров все еще существует разделение между рациональным и эмоциональным. Сейчас зарождается новый подход (Cassell, 1999), предполагающий, что эмоции неотделимы от процессов управленческого мышления и стратегических персмен и влияют как на когнитивные, так и на социальные процессы, которые связаны со стратегическими решениями (Daniels, 1999). Особенно качество ментальных моделей менеджеров попадает под влияние эмоционального состояния. В Главе 1 мы обсуждали конфликтную теорию принятия решений Янис и Манн (1977). Так вот, она иллюстрирует уже давно признанный факт – восприятие стресса и внешних угроз блокирует качество обработки информации и, следовательно, способность индивидов эффективно контролировать события, которые сигнализируют о необходимости в адаптации (см. также Argyris, 1999). Сужение внимания и защитные искажения при высоком уровне стресса могут только способствовать когнитивным предубеждениям и инерции (Hodgkinson & Wright, в печати).

Так как менеджеры живут в эмоциональном мире, то и само содержание их мыслительных процессов становится все более эмоциональным. Для большинства менеджеров изменения выглядят как сложная и чрезвычайно эмоциональная психологическая драма. Поэтому в современных организациях ключевая компетентность – это *способность доверять своим собственным эмоциям и эмоциям других*. Иногда организации используют стратегию, при которой менеджера намеренно переводят в отдел с враждебным

когнитивным климатом (стараясь тем самым стимулировать нововведения и перемены, или же устранить стратегическую близорукость). При таком сценарии конфликт и неправильное понимание, не говоря уже о защитных барьерах, которые последуют почти сразу, добавляют дополнительный вес этой компетентности.

На протяжении всей книги мы утверждали, что в литературе по менеджменту слишком много внимания уделяется всему *гиперрациональному*, т.е. объективному взгляду на интеллект. Этот подход создает довольно ограниченный набор когнитивных свойств и понятий, описывая лишь то, как человек фиксирует и хранит информацию. Но способность *осознавать свои собственные ментальные процессы* находится в центре внимания (более) *субъективистских* определений интеллектуального поведения.

И поэтому, прежде чем закончить эту главу, мы кратко рассмотрим понятие «*эмоционального интеллекта*» (ЭИ). Его также называют «эмоциональным коэффициентом» (ЭК), «личностным интеллектом», «социальным интеллектом» и «межличностным интеллектом»¹⁵⁴. Все эти концепции отражают рост интереса к этой проблеме. Это понятие возникло в ходе поиска набора измеряемых тенденций, которые, наряду с IQ, могли бы быть предикторами академического, профессионального и жизненного успеха. В его основе лежат исследования *интеллектуального поведения в реальных условиях* или так называемого *практического интеллекта*¹⁵⁵. Название «эмоциональный интеллект» вполне оправдано, потому что подразумевает обработку специфической эмоциональной информации, которая необходима для адекватного социального функционирования. Кроме того, менеджер должен обладать определенным уровнем такой компетентности и соответствующими навыками. (Salovey & Mayer, 1990).

ЭИ – это категория, применимая к тем аспектам компетентности, которые соотносятся с осознанием, регуляцией, экспрессией настроения и эмоций (Fox & Spector, 2000). Эта компетентность обычно связана с опытом в настроениях и эмоциях (как собственных, так и других). Ее используют для успешной ориентации в социальной среде. Принимая в расчет, что ЭИ включает набор компетенций по управлению эмоциями, можно предположить,

¹⁵⁴ См. Goleman, 1995; Cooper, 1997, 1998; Cooper и Sawar, 1997; Ryback, 1998.

¹⁵⁵ Например, Wagner и Sternberg, 1985; Wagner и Sternberg, 1993; Sternberg и др., 1995; Neisser и др., 1996.

что некоторые его аспекты поддаются косвенной оценке, которая строится на основе отражения таких видов поведенческой компетентности, как самосознание, управление эмоциями, эмпатия и тип личности. С позиции ЭИ, главная роль отведена такой компетентности, как эмпатия. В таком контексте сам термин «эмпатия» используется в двух значениях (Davis, 1996):

- *Когнитивная эмпатия (принятие роли)*: когда один человек пытается понять другого, становясь на его позицию. Эта способность понимать точку зрения другого (включая его вероятные реакции на свое собственное поведение), а также предсказывать ответы других действующих субъектов, содействует возможности маневра в сложных социальных условиях.
- *Аффективная реактивность*: эмоциональное состояние, когда собственные переживания отвечают на эмоциональный дистресс другого человека.

Следуя нашим рассуждениям, важно заметить, что концепция ЭИ связана с предыдущим концептом *разумного бессознательного*. В частности, ЭИ:

- создает позитивное настроение, которое, в свою очередь, способствует извлечению из памяти большего объема связанного и положительно окрашенного материала, появлению более содержательной категоризации и возникновению более необычных ассоциаций для нейтральных слов. Все это – когнитивные процессы, связанные с решением проблем, нововведениями и креативностью¹⁵⁶;
- функционирует как предсознательный уровень и, по-видимому, имеет много общих процессов с интуицией и креативностью (Goleman, 1995).
- выступает как источник энергии, стремления и чувств, которые впоследствии становятся источником интуитивной и творческой мудрости и приводят людей к неожиданным возможностям (Cooper, 1998; Ryback, 1998).

Но какие доказательства подтверждают существование этой *метаспособности* в условиях реальной организации? Или это еще один благозвучный конструкт, который притягивает лидеров, уверенных в том, что это именно то, чем они обладают? А может быть, это все-таки психологически валидный конструкт? Если это так, можно ли его реально оценить на индивидуальном уровне?

¹⁵⁶ Isen, 1984; Forgas и Bower, 1987; Isen и др., 1987.

Большинство исследований ЭИ проходило вне трудового процесса. Однако сейчас индустриальные, организационные и психологи труда пытаются оценить ЭИ, используя традиционные техники идентификации компетентности (Dulewicz, 1998). Это понятие привлекательно потому, что может объяснить многие критерии успеха в работе, которые теряли из виду более традиционные тесты интеллекта и достижений. Как мы уже говорили, интерес к ЭИ возник еще и потому, что альтернативные конструкты не смогли объяснить результаты деятельности. Потенциально, ЭИ может обеспечить *самоосознание* своего собственного познания. Такая *мета-способность/мета-познание* определяет и качество применения других навыков, включая интеллект. В основе ЭИ – «способность чувствовать, понимать и эффективно применять силу и разум эмоций в качестве источника человеческой энергии, информации, доверия, творчества, отношений и влияния» (Cooper, 1998: 48).

Наибольшую популярность получило исследование ЭИ Големана (1995). Он обратил внимание, что необходимо исследовать степень, в которой интеллект «представлен» в эмоциях и способ, которым его можно «привнести» в эмоции. ЭИ представляет совокупность черт и способностей, определяемых как «способность мотивировать себя и упорствовать, вместо того, чтобы испытывать фрустрацию; контролировать стимул и отдалять поощрение; регулировать свое настроение и не давать душевному страданию заглушить способность мыслить; что-то усиливать и надеяться» (Goleman, 1995: 34).

Дулевич и Хиггс (Dulewicz & Higgs, 1998) отмечали противоречивость подходов к возможности измерения ЭИ. Его можно рассматривать просто как маркетинговый концепт, а не как научный термин, при этом мы можем только многозначительно говорить об ЭК (эмоциональном коэффициенте), поскольку не можем его точно измерить. Сложность оценочных техник состоит в том, что многие из поведенческих рефлексий ЭИ, например, таких, как эмпатия, лучше всего рассматривать (и, следовательно, оценивать) глазами других.

О том, что понятие ЭИ все-таки имеет значительную прогностическую силу, свидетельствуют результаты последнего исследования Дулевич и Хиггс (1998). По дизайну оно было лонгитюдным и связывало данные управленческой компетентности, полученные в 1988/1989 годах, с последующим карьерным ростом и уровнем

иерархии. Было обнаружено, что традиционные параметры компетентности обладали прогностичностью к карьерному успеху. Несмотря на это, исследователи перераспределили 40 параметров компетентности по отношению к трем основным компонентам: *эмоциональный интеллект* (чувствительность, устойчивость, влияние и способность к адаптации, решительность, энергия и лидерство), *рациональный и умственный интеллект* (анализ и суждения, планирование и организацию, стратегический подход и креативность, рисктейкерство) и *эффективность процесса управления* (супервизия, устная коммуникация, смысл бизнеса, инициатива и независимость). Процессуальная компетентность, рациональная и интеллектуальная компетентность и компетентность ЭИ репрезентативно объясняли соответственно 16%, 11% и 9% последующего продвижения по службе (см. также Dulewicz & Herbert, 1999).

Выводы

В этой главе мы выявили и обсудили ряд факторов и компетенций, которые, по всей вероятности, влияют на то, как люди обрабатывают стратегическую информацию и производят знания. Кроме того, мы рассмотрели факторы, которые мотивируют менеджера искать релевантную информацию и объединять ее в когнитивные структуры, уделили при этом большое внимание процессам креативности и интуиции, а также роли аффекта в процессе стратегического менеджмента.

Важно подчеркнуть, что подход креативного познания не опровергает предположения, что индивидуальные различия объясняют более высокий уровень креативных результатов на самом высоком уровне достижений (Simontin, 1994; Eysenck, 1995). Такие индивидуальные различия можно представить с помощью изменений и комбинаций отдельных когнитивных процессов, интенсивности их применения, содержательности или гибкости базовых когнитивных структур и в объеме систем памяти¹⁵⁷.

Общепризнанно, что подход управленческого познания подразумевает и другие, дополнительные факторы, которые помогают объяснить, будет ли конкретный продукт, в конечном итоге, считаться креативным. К ним относят уровень внутренней мотивации,

¹⁵⁷ Противоположное мнение вы можете найти у Simontin, 1997 и Ward и др., 1997.

своевременность идеи и ценность инноваций в национальной культуре¹⁵⁸. Эти факторы, кроме всего прочего, позволяют осознать, что креативность – это *феномен культуральный и социальный* в той же степени, как и индивидуальный. Без социальной валидации новый продукт может быть нестандартным и изобретательским, но не обязательно креативным (Csikszentmihalyi, 1999). Однако, несмотря на необходимость такой социальной валидации, в этой главе мы выяснили, что находится *за* индивидуальной компетентностью такого рода, и показали, что креативные решения возникают, по-видимому, за счет общих и банальных когнитивных процессов.

Мы пришли к выводу, что менеджеры в повседневной жизни вынуждены иметь дело с эмоциональностью. Анализируя проблемы, они работают в контексте низкого доверия и сталкиваются с разнообразными сложными межличностными проблемами, которые связаны с беспристрастностью и справедливостью. Как мы смогли убедиться, в таком контексте трезвое, рациональное стратегическое мышление не всегда эффективно. По той или иной причине, менеджеры не всегда способны заметить это. Поскольку они стараются придать смысл этому сложному и неоднозначному миру, то качество и адекватность их структур знаний выходят на первый план. В целом, наш анализ высветил ряд существенных проблем: прежде всего, эти когнитивные структуры могут быть поразительно невосприимчивы к важным, но тонким изменениям в стратегической среде. Другими словами, существенный риск таит в себе когнитивная инерция. Более того, многие текущие изменения в формах организаций, такие, как укрупнение и аутсорсинг, также несут в себе определенный риск, преимущественно, потерю организационной памяти. Однако наиболее существенным вопросом является проблема информационной перегрузки. В нашем анализе мы отразили некоторые способы роста информационной нагрузки.

И, возвращаясь к вопросу, который мы задали в начале этой главы, хочется все-таки понять: можно ли преодолеть перечисленные нами проблемы, развивая интуитивные умения, креативность и эмоциональный интеллект? Их потенциальный вклад, по-видимому, слишком очевиден, однако, являются ли эти грани «бессознательной разумности» валидными, практическими и доступными для оценки? Это чрезвычайно сложные вопросы. И нет сомнений, что они сформируют основные цели исследований на долгий период времени.

¹⁵⁸ Runco и Chand, 1995; Sternberg и Lubart, 1996.

7

ТЕХНИКИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЗНАНИЙ И МЕТОДЫ ИНТЕРВЕНЦИИ

В Оксфордском Английском Словаре-Тезаурусе для того, чтобы описать существительное «знания», используется больше 64 слов, и еще 112 – для прилагательных «знающий», «познающий» и «известный»¹⁵⁹. Принимая во внимание такую сложность, каким образом ученым следует приступить к исследованию ментальных представлений менеджеров о стратегических знаниях? Как близки или далеки мы от понимания того, что действительно происходит в мышлении стратегов?

Задача этой главы – произвести исчерпывающий обзор инструментов и техник, которые обеспечивают психологические исследования и организационные интервенции в стратегическом менеджменте. За поразительно короткий период ошутимо вырос комплекс процедур, чтобы создать «карту» ментальных представлений тех, кто принимает решения¹⁶⁰. По мнению исследователей, цель этих разработок – лучше понять природу и значение менеджерского и организационного познания для того, чтобы сформулировать и воплотить стратегии. Примером тому могут служить большинство исследований, о которых мы говорили в предыдущей главе. С позиции практика, конечная цель этих теорий и исследований – повышение качества стратегического менеджмента.

¹⁵⁹ Мы признательны Айвон Шайган за это наблюдение. Оно взято из письменного отчета под названием «Что такое знания», который она проводила как часть консультационного задания в крупной организации нефтеперерабатывающей промышленности.

¹⁶⁰ См., например, Huff, 1990; Fiol и Huff, 1992; Walsh, 1995; Eden и Spender, 1998; Hodgkinson, 2001a; Huff и Jenkins, 2002.

Психологические знания, действительно, могут улучшить эту деятельность. Один из путей – применение техник когнитивной картографии и связанных процедур как основы для интервенции в стратегический процесс. Две проблемы, о которых мы говорили в предыдущей главе, могут извлечь пользу из таких интервенций – это *когнитивное предубеждение* и *когнитивная инерция*. В результате пересмотра стратегиями своих убеждений, «принятых по умолчанию», и «подручных» теорий (Argyris, 1999), можно ослабить ментальные модели, которые сковывают надежную работу организации. И если такие интервенции будут «успешны», то риск неудач, как у Prudential (см. Главу 1), может быть сведен к минимуму.

В целом, термин *когнитивная картография* можно применить к любому методу исследований, который принят за основу для *извлечения знаний и убеждений действующих субъектов* систематический метод. Принимая во внимание большое количество разработок последних лет, невозможно обеспечить более менее понятный обзор того множества методов, которые сейчас в ходу для картографии стратегических знаний. Наша цель состоит в другом – избирательно описать отдельные инструменты и техники, чтобы проиллюстрировать, что вообще можно ожидать от применения когнитивной картографии. Это позволит нам рассмотреть ряд непростых методологических проблем, с которыми сталкиваются исследователи и практики, пытаясь с позиций психологии понять и/или улучшить процесс стратегического менеджмента. Анализ таких проблем жизненно необходим для того, чтобы всецело осознать потенциал и ограничения существующей эмпирической базы знаний, которая поддерживает эту область, и достоверно оценить возможности когнитивной картографии и связанных с ней процедур для интервенции в процесс принятия организационных решений¹⁶¹.

Глава построена следующим образом. Вслед за введением, мы обратимся к обзору разнообразных знаний, которые наполняют организационную жизнь. Сделать это необходимо, чтобы соотнести с контекстом разнообразные инструменты и техники, подробно представленные в следующих разделах. Затем мы приступим непосредственно к обзору, начиная с процедур причинной когнитивной картографии. Следующим шагом будет рассмотрение некоторых качественных и количественных методов анализа, метрических и

¹⁶¹ Читатели, которых интересует более детальная информация, могут также обратиться к Fiol и Huff, 1992, Hodgkinson, 2001a, Huff, 1990, Walsh, 1995 и J. Sparrow, 1998.

иерархических отношений между концептуальными стимулами. А следующий раздел целиком посвящен *техникам планирования сценария*, которые получили широкую известность как методы интервенции в стратегический процесс. В последнем разделе «Выводы» мы подытожим ряд методологических проблем, поднятых в этой главе и представляющих интерес, как для исследователей, так и для практиков, которые, независимо от целей, хотят картографировать стратегические знания.

Разнообразие знаний

Пытаясь отразить комплексность знаний и прояснить популярное использование в литературе по стратегическому менеджменту таких терминов, как *ментальные модели, сценарии, схемы и когнитивные карты*, мы испытываем острую необходимость возвратиться к некоторым основам психологии. В Главе 3 мы утверждали, что для понимания знаний нужно четко представлять различные типы ментального материала, с которым имеют дело менеджеры, – *это факты, навыки, а также сознательный и бессознательный опыт*. Следует отдать должное разным видам задействованных мыслительных процессов, обсудить различные пути, с помощью которых происходит обработка данного ментального материала. В этом плане, Сперроу (1998) идентифицировал пять типов ментального материала:

- *Семантическое понимание*: категории и концепты (в большинстве своем созданные с помощью образования и личного опыта), которые используют для того, чтобы «пропитаться» смыслом. Теория личностных конструктов (Kelly, 1955) – это одна из попыток объяснить способ, которым люди конструируют значения, чтобы произвести умозаключения о мире. В соответствии с теорией личностных конструктов, ярлыки, которые мы используем для конструктов, не только позволяют придать смысл нашему прошлому, но также помогают управлять нашими будущими действиями.
- *Эпизодическое запоминание*: опыт запоминается как последовательность событий. Детали пространства и времени в эпизоде кодируются, чтоб впоследствии их можно было восстановить, применяя конкретные сенсорные сигналы, которые формируют некую часть опыта (Tulving, 1972). Эпизодическая память часто воплощается

в форме сценария, представляющего собой базовый шаблон или последовательность событий (Schank, 1982).

- *Навыки*: действия, которые руководят выполнением задачи. Управление этими действиями заметно автоматизируется с ростом уровня навыков (Anderson, 1983). А вербальные знания – это правила и соображения, которые сначала используют для того, чтобы артикулировать отдельный навык, а с ростом квалификации они все больше выходят из-под сознательного контроля.
- *Скрытые чувства*: компетенция, которая никогда не была частью вербальных знаний и представляет собой продукт чистого эмпирического обучения. Этот феномен называли по-разному: «невербальные знания» (Polanyi, 1958), «скрытые знания» (Berry и Broadbent, 1984), неявное обучение, латентное обучение, неявная память или подразумеваемые чувства (Hintzman, 1990). Природу и значение такого типа знаний подробнее мы рассматривали в Главах 2 и 6.
- *Бессознательные интерпретации*: несознательно управляемая обработка информации о наших ощущениях и нас самих. Этот тип обработки, возможно, связан с бессознательными символами (Piaget, 1951), которые мы используем, чтобы усвоить знания. По мере того как мы бессознательно проигрываем идеи, эти образы могут становиться фрагментарными (их части уничтожаются, переставляются или теряют свою форму) (Freud, 1900). Бессознательные интерпретации используются, в частности, для того, чтобы справляться со сложной эмоциональной информацией. Об их существовании свидетельствуют модели мышления, которыми управляют преувеличение, ригидность/импульсивность, преобразование и отрицание.

Таким образом, менеджеры работают с несколькими альтернативными видами ментального материала. Кроме того, они используют различные *мыслеформы*, чтобы преобразовать этот материал в более или менее полезный. Стилистика объединения этой информации («форма мысли») влияет на способ, с помощью которого она может быть использована в последующих решениях (Sparrow, 1989), и делает последующую обработку более, или менее, легкой. Сперроу (1998) выявил две основные *мыслеформы*:

- *Пропозициональная*: для того чтобы установить взаимосвязь между идеями, объектами или событиями, используются пропозициональные коды (созданные при первом переживании события). Такая

ГЛАВА 7

взаимосвязь порождает так называемые «каналы движения» или «системы конструкторов» (Kelly, 1955, 1969; Fransella & Bannister, 1977). Представления и решения обрабатываются через сеть «каналов действия». Они могут ограничивать менеджера и/или напротив открывать его мыслительные процессы новым «каналам свободы».

- *Образная*: почти столетие назад Беттс (Betts, 1909) утверждал, что образы могут быть записаны в виде кода и представлены в соответствии с чувством, с помощью которого они были идентифицированы. Образы можно классифицировать, соответственно, как визуальные, слуховые, тактильные (выражающие чувство прикосновения), кинестетические (передающие телодвижения), вкусовые (вкус), обонятельные (запах) или органические (отражающие настроение, состояние и чувства). Эти образы могут вызывать воспоминания куда более эффективно, чем слова, и инициировать более широкий набор ассоциаций. Образное мышление, предположительно, связано с более артистическими и креативными формами мышления.

Ментальные модели менеджеров – это не унитарные репрезентации (сравните Johnson-Laird & Bara, 1984), а, скорее, продукт множественных репрезентаций знаний (Bibby, 1992). Эти модели конструируются в режиме реального времени, привлекая различные формы репрезентаций для того, чтобы содействовать рассуждениям, не являющимся, однако, единственным типом мышления, который используют менеджеры и другие действующие субъекты организации. По мнению Сперроу (1998), в организациях распространены **три различных типа мышления**; и если организации действительно хотят понять позиции своих участников, то они должны принять во внимание природу и значение каждого типа:

- *Рассуждения*: выход за пределы *наличной* информации при помощи рациональной обработки (Galotti, 1989). Разные паттерны рассуждений могут давать различные объяснения. Причинное мышление, например, дает линейную последовательность. Системное мышление, напротив, предполагает сложные модели взаимодействия, тогда как диполярное мышление учитывает взаимозависимость полярных противоположностей. А контекстуальное мышление различает культурный и исторический контекст интерпретаций (Reason & Rowan, 1981).

- *Аутизм*: неуправляемые мысли, отрезанные от внешнего мира. Такие мысли используют автоматически и интуитивно для понимания людей и ситуаций. Мечтания, например, как раз попадают в эту категорию. Они представлены в широком диапазоне – от спланированных/антиципирующих до *чистых мечтаний* (Fournier и Guiry, 1993), а их преобладающий фон связывают с конкретным настроением (Valkenburg и Vandervoort, 1995). Предположительно, аутистическое мышление генерирует новую взаимосвязь между элементами знаний, что было, например, обнаружено в агрессивных мечтаниях по дороге домой после конфликтного рабочего дня.
- *Настроения*: всеобъемлющие состояния, которые окрашивают интерпретацию событий и размышления о них. Настроения – и связанные с ними эмоции, – возможно, представляют более интегративную часть познания, как мы упоминали об этом в Главе 6. Между настроением и познанием можно наблюдать три вида взаимосвязи. Первая – «всеобъемлющий эффект», поэтому приятная информация обрабатывается более активно, чем неприятная, а вспоминание слов ухудшается прямо пропорционально их негативу. Вторая – эффект «соответствия настроению», при котором сила запоминания может быть выше, если материал отвечает непосредственному настроению запоминающего. И третья – «эффект зависимости от настроения», при котором люди вспоминают информацию или событие тогда, когда они пребывают в том же настроении, как и во время этого события (Matlin, 1994).

В Главе 3 мы обозначили различие между *процедурными знаниями* (как что-либо делать), *декларативными знаниями* (что есть что) и *причинными знаниями* (почему что-либо имело место) (Zack, 1999). Как заметили Шедболт и Милтон (Shadbolt & Milton, 1999), процедурные знания обычно путают со скрытыми знаниями. Хотя некоторые формы скрытых знаний действительно связаны с процедурными знаниями, но не все формы процедурных знаний являются скрытыми, равно как и не все формы скрытых знаний – процедурными. Так, например, можно объяснить, как приготовить еду, но нельзя объяснить, как кататься на одноколесном велосипеде.

Мы включили обсуждение разнообразия знаний не для того, чтобы составить исчерпывающую таксономию, а чтобы еще раз подчеркнуть чрезвычайную сложность процессов извлечения и представления знаний. Фактически, несколько различных типов

ГЛАВА 7

мышления взаимодействуют с несколькими разными типами ментального материала и несколькими различными мыслеформами. Это сложное взаимодействие представлено на Рисунке 7.1.

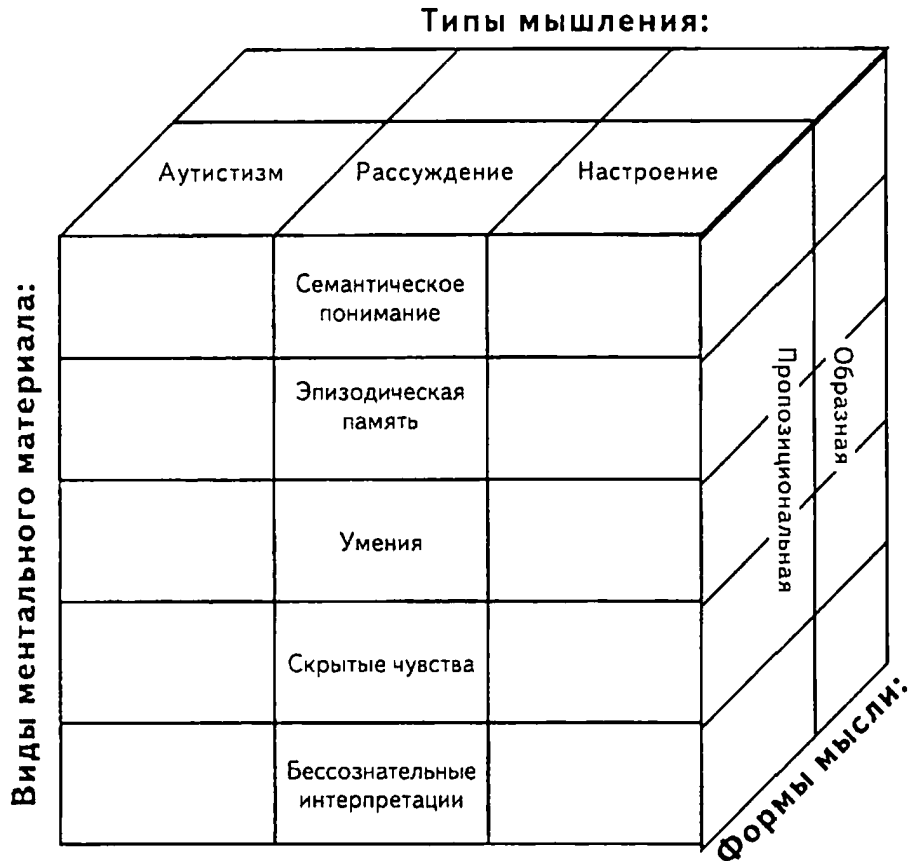


Рисунок 7.1. Общая модель классификации организационных знаний, основанных на видах ментального материала, формах мысли и типах мышления.

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из J. Sparrow (1998) *Знания в организациях: Подход к мышлению в работе*. London: Sage. © John Sparrow.

Основной вывод состоит в том, что при желании охватить стратегические знания во всем их многообразии, нам необходим широкий диапазон процедур. Однако в этой книге мы ограничимся двумя общими классами процедур когнитивного отображения: *техниками причинной картографии и техниками обнаружения пространственных и иерархических отношений между концептуальными стимулами.*

Техники причинной картографии

Техники причинной картографии попадают в общий класс процедур, которые Хафф (Huff, 1990: 16) охарактеризовал как *методы для создания понимания «влияния, причинности и динамики системы»*. Как следует из названия, эти техники были разработаны для того, чтобы выявить системы причинных убеждений действующих субъектов. Акцент на *действиях*, которые отражают индивидуальное восприятие отношений между наличной ситуацией, ее предпосылками и вероятными последствиями, делает этот подход к когнитивной картографии особенно интересным для описательных исследований смыслов и полезным в качестве основы для опережающей интервенции в процесс стратегического менеджмента.

В течение двух последних десятилетий техники причинной картографии использовали для изучения широкого набора организационных феноменов когнитивного подхода¹⁶². Эти процедуры довольно успешно применяли не только для анализа индивидуального мышления (Cosette и Audet, 1992). Они были достаточно эффективны в случае представления как целого коллективной логики организаций и разнообразных сообществ (например, Roberts, 1976).

Методы извлечения и репрезентации причинных карт

Несмотря на широкую популярность этих техник, трудно найти согласие в литературе по поводу самого подходящего метода для извлечения систем причинных убеждений действующих субъектов. В самом начале причинная картография включала кодирование документов (Axelrod, 1976). Но в последнее время процедуры причинной картографии были адаптированы, чтобы (в той или иной мере непосредственно) исследовать познание действующих субъектов с помощью личного интервью, и/или структурированных опросников и т.п. Некоторые университетские ученые продолжают использовать причинную картографию, в основном, как метод контент-анализа для классификации документальных данных¹⁶³. В то время как другие употребляют эти техники для анализа со-

¹⁶² Репрезентативные примеры см. в Bougon и др., 1977; Roos и Hall, 1980; Hall, 1984; Salancik и Porac, 1986; Weick и Bougon, 1986; Narayanan и Fahey, 1990; Jenkins и Johnson, 1997a, 1997b; Budhwar, 2000; Hodgkinson и Maule, 2002; Budhwar и Sparrow в печати.

¹⁶³ Stubbart и Ramaprasad, 1988; Barr и др., 1992; Barr и Huff, 1997.

держания стенограммы интервью¹⁶⁴. Однако все большее число исследователей и практикующих управленческих консультантов применяют один или несколько вариантов причинной картографии прямо по назначению – в качестве средства для извлечения содержания познания действующих субъектов. По сути, они пытаются исследовать природу и значение когнитивных процессов для принятия решений в организациях¹⁶⁵ и, предположительно, как основу для интервенции с помощью «исследования действий».

В том случае, когда процедуры причинной когнитивной картографии используют для консультационных целей, обычно применяют динамичные медиа-средства (например, интерактивные компьютерные программы, разноцветные магнитные знаки или самоклеющиеся карточки в соединении с электронными досками), чтобы помочь людям или группам критически рефлексировать спонтанный процесс обсуждения стратегии. Этот процесс направляет специально подготовленный *фасилитатор*¹⁶⁶. В этом контексте карты воссоздаются снова и снова на протяжении длительного периода времени (часто 2-3 дня). В основном, они представляют собой *фиксацию* процесса и *рефлексию* принятия решения. Когда картографию применяют для других (не консультирования) целей, то данные, как правило, объединяют на основе одного единственного интервью и/или процедуры группирования данных стандартизированных самоотчетов.

В базовой форме причинные карты можно представить графически, используя усредненную *диаграмму влияния* (Diffenbach, 1982). Переменные изображаются как узлы сети стрелок, направленных к зависимой переменной (переменным); стрелки указывают направление причинности. На рисунке 7.2 показан пример причинной карты, взятой из исследования железнодорожных компаний США, которое провели Барр и др. (Barr et al., 1992). Здесь положительные причинные отношения, при которых увеличение одной переменной, предположительно, приводит к росту другой или нескольких переменных, отмечены знаком «плюс». Знаком «плюс» обозначены также стрелки, которые связывают эти переменные. И наоборот, негативные причинные отношения, при которых увеличение одной переменной, предположительно, приводит к уменьшению одной или нескольких других переменных, обозначены стрелками с «минусом».

¹⁶⁴ Calori и др., 1992, 1994; Jenkins и Johnson, 1997a, 1997b.

¹⁶⁵ Например, Markoczy, 1995, 1997; Swan, 1997; Swan и Newell, 1998.

¹⁶⁶ Подробные примеры см. в Eden и Ackermann, 1998; Eden и Radford, 1990.

Когнитивная карта, изображенная на Рисунке 7.2, — одна из полученных Барром и др. в ходе исследования влияния изменений среды на организационную деятельность. Проводя анализ документов, они рассмотрели позиции высших менеджеров двух железнодорожных компаний США (C &NW и Rock Island). Обе эти компании в течение продолжительного времени испытывали трудности из-за проблем с управлением. Это исследование показало, что руководители компаний считали, что эти проблемы представляют угрозу для их бизнеса (об этом говорят изменения в их ментальных моделях). Но только одна из организаций смогла осознать, как следует преобразовать бизнес-стратегию, чтобы эффективно реагировать на изменения внешней среды. И не удивительно, что именно эта организация, в конечном счете, смогла удержаться. Барр пришел к заключению, что, хотя ментальные модели руководителей обеих компаний со временем претерпели изменения, только выжившая компания C &NW показала эффективный процесс обучения, что заметно отличалось от Rock Island Company. Тогда как первая процветает и сегодня, последняя пыталась защититься от банкротства еще в середине 1970-х годов и, соответственно, потерпела поражение.

Причинные карты могут быть гораздо сложнее той, которая изображена на Рисунке 7.2. Сейчас применяют более совершенные варианты этой техники. Например, такие, в которых оцениваются различные типы отношений, а не только основные причинные связи (позитивные и негативные). Участники исследования, чьи когнитивные карты приведены на Рисунке 7.3, например, были дифференцированно взвешены в соответствии с силой своих убеждений по отношению к каждому причинному утверждению.

Как мы уже говорили, существует множество способов извлечения причинных карт. Карта на Рисунке 7.2, например, была получена косвенно — из документальных источников, тогда как карта на Рисунке 7.3, была непосредственно извлечена в лабораторных условиях при помощи полуструктурированного опросника. Каждый из этих подходов имеет определенные достоинства и недостатки. С исследовательской позиции, главное достоинство документального подхода состоит в том, что он «не-интрузивный»¹⁶⁷. Это позволяет исследователям оценить стратегические знания, не влияя при этом

¹⁶⁷ Термин «интрузивный» обозначает «вмешивающийся в систему и влияющий на основной режим ее работы» (прим. перев.).

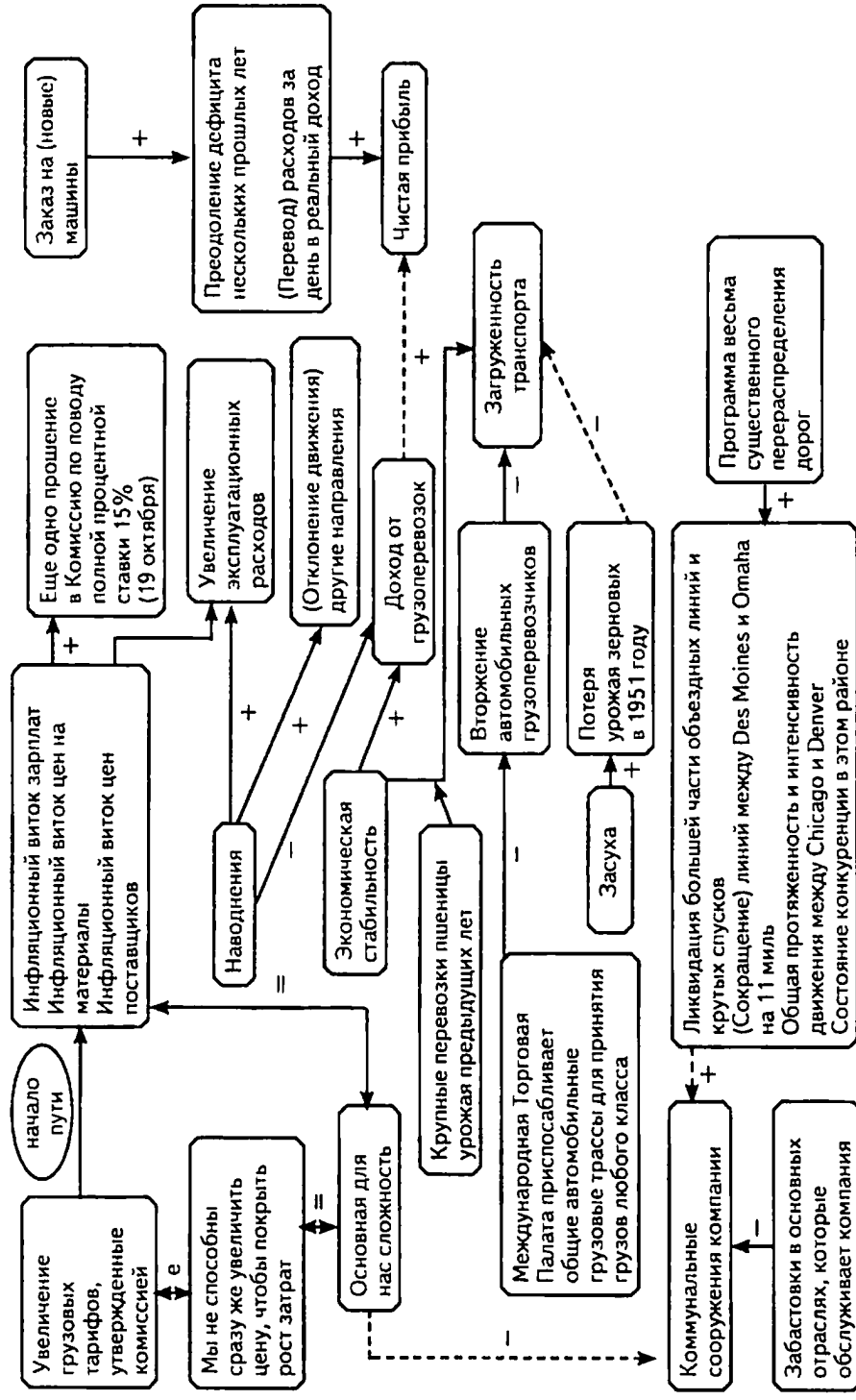


Рисунок 7.2. Карта причин Rock Island Railroad Company в 1951 году. Карту, изображенную на этой диаграмме, исследователи получили на основе документальных источников

Источник: P. S. Barr, J. L. Stimpert и A. S. Huff (1992) Когнитивные изменения, стратегическое действие и организационное обновление, *Strategic Management Journal*, 13: 15-36. © John Wiley & Sons, Ltd. Воспроизводится по любезному разрешению издателя.

Пример 7.1: Противопоставление процедур рисования от руки процедурам попарного сравнения в ходе прямого выявления причинных когнитивных карт

Чтобы распутать сложности, сопровождающие выбор процедур выявления причинных карт, зависящий от определенных целей, сделано уже немало. Определенный вклад в решение этой проблемы внесла недавняя работа Ходкинсона (2000). Он исследовал относительную эффективность двух прямых методов: структурированный опросник, который позволял попарно оценить причинные взаимосвязи, и относительно прямой способ, при котором диаграммы влияния были нарисованы от руки.

Относительные достоинства этих двух способов были оценены с помощью уравновешенного (внутри выборки участников) планирования эксперимента. Системы причинных убеждений менеджеров, касающихся решений о стратегических инвестициях, были выявлены обоими способами и сравнивались при помощи различных структурированных методов. Каждый метод был специально разработан так, чтобы выявить степень, в которой результирующие карты были психометрически сопоставимы в разных условиях выполнения задач. Кроме того, реакции участников на саму задачу картографии были исследованы с помощью шкал Лайкерта.

Как и предполагалось, подход парного сравнения дал более точно разработанные карты. Однако участники посчитали его более трудной, менее интересной и менее репрезентативной задачей в сравнении с рисованием карты от руки. На основе анализа задач, исследователи пришли к выводу, что каждый подход предъявлял к участникам принципиально разные требования в смысле основных механизмов памяти. Если при методе парного сравнения, в основном, были задействованы механизмы узнавания, то при картографии от руки превалировало вспоминание. Следовательно, оба способа, вероятно, давали неточные репрезентации ментальных моделей, но принципиально различные типы ошибок.

Источник: Hodgkinson и др. (2000)

на мыслительные процессы участников, — что является основным недостатком прямой процедуры, когда ее применяют в исследовательском контексте.

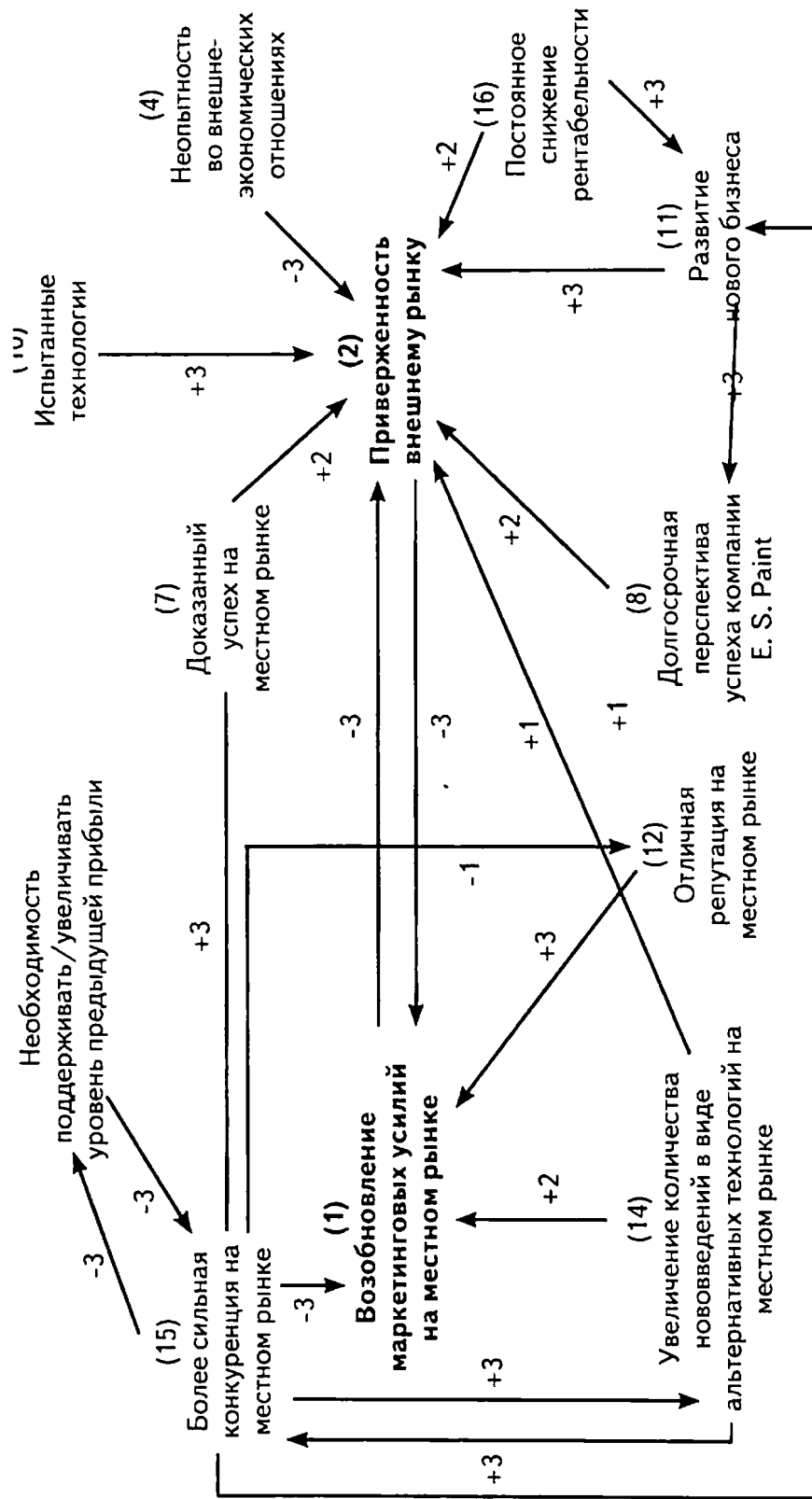


Рисунок 7.3. Пример причинной когнитивной карты, непосредственно извлеченной у участника исследования.

Карту, изображенную на этом рисунке, участник нарисовал от руки, придерживаясь одного из вариантов процедуры, разработанной Гринном и МакМанусом (Green and McManus, 1995).

Источник: G. P. Hodgkinson и A. J. Maule (2002), Индивид в стратегическом процессе: идеи, полученные на основе исследований поведенческих решений и когнитивного отображения, в книге A. S. Huff M. Jenkins, *Отображение стратегических знаний*.

С другой стороны, основное ограничение документального подхода состоит в том, что документы часто готовят под конкретную аудиторию, поэтому они могут содержать целый набор «предубеждений». А преимущество прямых процедур в том, что они позволяют исследователю сфокусировать обсуждение именно на тех вопросах, которые представляют наибольший интерес. Однако есть опасность, что участники будут думать *неестественно*, и что результирующие карты будут представлять собой артефакт методов извлечения знаний. Такая «рсактивность» не является проблемой для интервенции. Ведь основная цель как раз и состоит в критичном пересмотре убеждений и предположений, «принятых по умолчанию».

Промежуточное место между документальными и прямыми структурированными методами занимает *личное интервью*. Оно позволяет извлечь релевантную фоновую информацию, которая, в свою очередь, кодируется независимыми экспертами для того, чтобы построить причинные карты¹⁶⁸. Несмотря на то, что этот подход имеет много преимуществ, часто сам процесс кодирования может быть достаточно громоздким. Подытоживая сказанное, еще раз заметим, что выбор процедуры для применения причинной картографии совсем не прост (см. Пример 7.1).

Ошибки памяти в причинной картографии

Проанализировав различные типы ошибок памяти, Ходкинсон (2000) пришел к выводу, что карты, нарисованные от руки, возможно, недооценивают реальную сложность ментальных репрезентаций, включая только поднабор тех переменных, которые действительно были использованы, чтобы создать решение (см. Пример 7.2). Однако то, что входит в эти карты, с большой вероятностью будет включено в ментальное представление во время решения. Напротив, техника парных сравнений дает больше переменных. Она, вероятно, будет включать дополнительные переменные, кроме тех, что входят в ментальное представление действующего субъекта. По этой причине от участников можно ожидать, что они будут особо подвержены *ошибкам привнесения*, которые отражают наиболее устойчивые и постоянные стороны их ментальных моделей (сравните Daniels, 1995).

¹⁶⁸ См., например, Calori и др., 1992, 1994; Jenkins и Johnson, 1977a, 1997b; Maule и др. в печати.

Пример 7.2: Два типа ошибок памяти

Обсуждая различия между процессами памяти (узнавание и воспроизведение), Беддели (Baddeley, 1990) идентифицировал два вида ошибок памяти.

Первый – это ошибки привнесения или ошибочный позитив. Они возникают тогда, когда люди сообщают о чем-то, чего не было на самом деле. В исследовании Ходкинсона (Пример 7.1) это проявлялось тогда, когда участники сообщали о причинном отношении, которое *не было* частью их реального представления о проблеме.

Второй тип – ошибки упущения или ошибочные негативы/пропуски. Они возникают тогда, когда люди не могут вспомнить того, что *было* на самом деле. В контексте исследования Ходкинсона и его коллег, это проявлялось в том, что участники не сообщали о причинном отношении, которое, на самом деле, было частью их реального представления о проблеме.

Беддели утверждал, что при узнавании происходит меньше ошибок упущения, но больше ошибок привнесения.

Источник: Baddeley (1990)

Объяснение ошибок памяти Беддели (1990), имеет большое значение, чтобы решить, какую технику картографии необходимо использовать в каждой конкретной ситуации. Отсюда следует, что исследователям сначала необходимо оценить вероятное влияние этих двух типов ошибок на их общие цели, а затем выбрать тот метод, который минимизирует их негативный потенциал для достижения целей.

Например, при применении картографии для предписаний, которые создают, чтобы разработать более содержательное и детальное понимание решения проблемы, цена ошибок упущения будет выше, чем цена ошибок привнесения. Основная цель в данном случае – создать детальное представление о решении проблем, а ошибки привнесения как раз обеспечивают источник новой информации для детальной разработки ментальной модели проблемы. Напротив, при альтернативном применении, когда необходимо определить степень, в которой отдельная группа старших менеджеров имеет общее или разделяемое представление о сложных стратегических

проблемах, цена ошибок привнесения может быть выше. Ведь они могут привести к переоценке *консенсуса* и ошибкам в том случае, когда необходимо учесть важные различия в понимании проблемы, которое имеют действующие субъекты (сравните Daniels и др., 1994; Hodgkinson и Johnson, 1994).

Общий смысл результатов исследования Ходкинсона (2000) состоит в том, что ученые, применяющие техники причинной картографии, должны иметь в виду, что относительно прямые, менее трудоемкие методы выявления познания участников психометрически сопоставимы с их более громоздкими и трудоемкими альтернативами. Скорее, выбор потребует тщательного обоснования, принимая во внимание характер интересов и область знаний для исследований.

Сравнение причинных карт

Относительно простые причинные карты можно представить графически – в виде схемы. Но этот метод не совсем удобен в ситуациях, когда необходимо исследовать свойства значительно более сложных карт, или сравнить карты большого числа участников, да еще через некоторые промежутки времени. В этих обстоятельствах для качественного и количественного анализа причинных карт применяют различные специальные процедуры кодирования¹⁶⁹ и многочисленные методы, основанные на математической теории графов, адаптированной для качественного и количественного анализа причинных карт¹⁷⁰. К счастью, для облегчения подобного анализа можно без труда использовать современные разработки программного обеспечения и соответствующие алгоритмы¹⁷¹. Одна из таких разработок представлена в Примере 7.3.

Основное преимущество процедуры Маркожи-Голдберга (Пример 7.3), состоит в том, что суждения участников извлекаются на систематической основе *общезыкового формата (естественного языка)*. Это значительно облегчает анализ результирующих карт, так как избавляет от необходимости применения громоздких процедур кодирования или идеографии, разработанных Локканеном (Laukkanen, 1994) и Иден (1992) (Hodgkinson 2001a).

¹⁶⁹ Например, Wrightson 1976; Huff и др., 1990.

¹⁷⁰ Axelrod, 1976; Langfield-Smith и Wirth, 1992.

¹⁷¹ Eden и др., 1992; Laukkanen, 1994; Markoczy и Goldberg, 1995; Wang, 1996.

Пример 7.3: Техника извлечения и сравнения причинных когнитивных карт

Маркожи и Голдберг (Markoczy and Goldberg, 1995) предложили систематический метод извлечения и сравнения причинных карт. Взяв за основу работу Лангфилд-Смита и Вирта (Langfield-Smith and Wirth, 1992), они (Markoczy and Goldberg, 1995: 30) выступили в защиту использования следующей 5-шаговой процедуры, позволяющей исследовать взаимосвязи между познанием и другими характеристиками участников:

1. Разработать *банк конструкторов*, для этого – проинтервьюировать менеджеров, провести анализ этого интервью и изучить соответствующую литературу. Это должно быть сделано еще до начала исследования, чтобы каждый испытуемый отбирал конструкторы из одного и того же банка.
2. Каждому испытуемому следует отобрать фиксированное количество конструкторов из этого банка.
3. Индивидуальные субъекты должны построить причинную карту, оценив взаимное влияние между конструкторами, которые они выбрали.
4. Вычислить коэффициент рассогласования между причинными картами с помощью обобщенного варианта формулы Лангфилд-Смита и Вирта (1992).
5. Провести разнообразную статистическую проверку коэффициента рассогласования, чтобы идентифицировать характеристики, объясняющие сходство мышления.

Формула коэффициента рассогласования (КР) оценивает общую степень схождения/несхождения между данными парами карт. КР изменяется от нуля до единицы включительно. Ноль указывает, что данная пара карт идентична во всех отношениях, а значение единицы – на их абсолютное несхождение (рассогласование).

Рассогласования, полученные в этой процедуре, можно эффективно использовать для исследования моделей подобия и различия между подгруппами участников, в дополнение к корреляционному анализу. Чтобы провести такой анализ, прежде всего, необходимо эмпирически построить мультипликативный кластер участников (с помощью кластерного анализа). Если идентифицировать центр каждого кластера, то можно вычис-

лить рассогласование этих центров с индивидуальной картой каждого участника. В свою очередь, эти индивидуальные рассогласования формируют основу для применения стандартных процедур статистического анализа.

Маркожи (1997) адаптировала этот подход к исследованию валидности внешних индивидуальных характеристик – как заместителей познания руководителей. Это исследование мы подробно рассматривали в Главе 5.

Источник: Markoczy и Goldberg (1995); Markoczy (1997).

Голдберг (1996) создал набор компьютерных программ, общеизвестных как «комплект программ, который выявляет/рисует карты вопросов»¹⁷² и может выполнять разнообразные задачи, связанные с подходом Маркожи-Голдберга. Хотя эти программы доступны для исследователей на некоммерческой основе, тем не менее, по наблюдениям Ходкинсона (2001а), форма разнообразных алгоритмов не позволяет быстро преобразовать данные «входа и выхода» из системы в систему. Особенно, если эти системы большие, сильно интегрированные и интерактивно разнообразные. Несмотря на это, подход Маркожи-Голдберга к сравнительной причинной картографии – это существенный методологический прорыв. Он непременно улучшит качество будущих исследований, которые будут применять систематическое сравнение причинных когнитивных карт для обнаружения эмпирических коррелят стратегического познания¹⁷³.

Техники причинной картографии как основа для организационной интервенции

Как мы уже отмечали, техники причинной картографии и связанные процедуры все чаще применяют как инструмент интервенции для создания благоприятных условий при разработке стратегии в частных и государственных организациях¹⁷⁴. Однако до настоящего

¹⁷² В оригинале набор имеет название «distrat/askmap suit of programs». (прим. перев.).

¹⁷³ Например, как в случае изучения когнитивных процессов в командах высшего управления (см. Главу 5).

¹⁷⁴ Eden, 1990, 1993; Morecroft, 1994; Eden и Ackermann, 1998.

ГЛАВА 7

времени фактически не было ни одного исследования, которое показало бы их эффективность в этом контексте. Если применение причинной картографии сможет ослабить когнитивные предубеждения, которые в лабораторных условиях обнаружили исследователи поведенческих решений, это обеспечит доказательство того, что положительный эффект применения этих техник на практике потенциально существует.

Придерживаясь этой линии рассуждений, Ходкинсон (1999) исследовал эффективность одной отдельной техники причинной когнитивной картографии в качестве основы для ослабления *предубеждений, связанных со стремлением к структурированности*. Этот фактор, как известно, снижает качество решений в широком диапазоне ситуаций. В предыдущих исследованиях выяснилось, что он способствует распространению феномена приверженности в контексте стратегических решений повторного инвестирования (Bateman & Zeithaml, 1989a).

В Главе 1 мы отмечали, что это предубеждение возникает тогда, когда незначительные изменения в отображении проблемы приводят к смене предпочтений, когда выделяются либо потенциальные приобретения, либо потенциальные потери. Например, люди, принимающие решение, теряют расположенность к риску, когда особое значение придается выигрышу, но идут на риск, когда подчеркиваются потери (Kahneman & Tversky, 1984). Для преодоления этого предубеждения, исследователи стимулируют людей применять специальные процедуры, «которые преобразовывают эквивалентные версии любой проблемы в одну и ту же «канонизированную» репрезентацию» (Kahneman & Tversky, 1984; 344), чтобы организовать стандартно-желательное состояние дел, поскольку индивидуальные предпочтения согласованы с основными аксиомами рационального выбора. Другими словами, людям следует разрабатывать более детальные модели проблем, принимая во внимание потенциальные выигрыши и потери, чтобы гарантировать, что незначительные черты контекста решения не будут сверх меры влиять на их выбор.

Ходкинсон и др. (1999) провели два исследования, применяя детально разработанные сценарии решения при относительно контролируемых экспериментальных условиях. В Исследовании 1 студентов выпускного курса бизнеса и менеджмента в случайном порядке разделили на группы: одной – были предъявлены поло-

жительные сценарии решения, другой – отрицательные, с когнитивной картографией *до/после* выбора. От участников требовалось выполнить задачу когнитивной картографии либо *до* либо *после* того, как они приняли решение на основе уже представленной информации. Как и предполагалось, участники, выполнявшие задачу отображения после выбора, попали под влияние *предубеждения структурированности*, тогда как те, кто выполнял эту задачу до выбора, таких данных не показали.

В Исследовании 2 ученые взяли на вооружение тот же подход и провели его в реальных организационных условиях, но включили выборку высших менеджеров и такой сценарий решения, который четко отражал реальную стратегическую дилемму организации на момент проведения исследования. В обоих случаях применение причинной картографии до выбора позволило избежать предубеждения структурирования. Таким образом, результаты подтверждали эффективность причинной картографии для интервенции в практике.

Эти исследования представляют собой всего лишь первый, жизненно необходимый шаг, чтобы доказать практическую пользу от применения когнитивной картографии в качестве основы для интервенции в процесс принятия стратегических решений. Как и в любом новом направлении исследований, результаты, главным образом, обнаруживают дополнительные проблемы, чем решают имеющиеся. Когда мы писали эту книгу, мы исследовали структуры и содержание когнитивных карт участников, чтобы лучше разобраться в том, как предубеждение структурирования влияет на индивидуальные ментальные представления о стратегических вопросах и проблемах, и понять, за счет чего причинная картография ослабляет это предубеждение¹⁷⁵.

Но прежде чем когнитивная картография получит действительное признание, потребуется провести большое количество исследований с более сложным дизайном, которое включает контрольные группы и прямое сравнение разных интервенций. Такие дополнительные исследования необходимы не только с позиций эффективности. Помимо всего прочего, они должны определить степень, в которой причинная картография позволит стратегам преодолеть ряд когнитивных предубеждений, обнаруженных исследователями поведенческих решений и стратегий¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Более подробно см. Hodgkinson и Maule, 2002.

¹⁷⁶ Мы делали их обзор в Главе 1 (см. также Schwenk, 1995; Das и Teng, 1999; Maule и Hodgkinson, 2001).

В итоге, хочется отметить, что техники причинной картографии – это достаточно универсальная совокупность процедур, которые в последние годы применялись как для исследовательских целей, так и в качестве методов интервенции. Другой класс процедур – это методы обнаружения «параметров категорий и иерархии концептов» (Huff, 1990: 21), который оказался не менее универсальным.

Применение техник картографии для извлечения пространственных и иерархических взаимосвязей среди концептуальных стимулов

В этот класс попадет огромное количество процедур, но мы ограничимся только тремя из них. Прежде всего, рассмотрим количественные методы, основанные на *техниках иерархического таксономического интервью*. Затем перейдем к обсуждению двух качественных процедур: *методов шкалирования и группирования (кластеризации)*, основанных на прямых суждениях о сходстве (несходстве) между концептами. А закончим обсуждением *техник репертуарных решеток*. Эти процедуры сформировали основные принципы исследований ментальных представлений менеджеров о конкурирующих промышленных структурах, как было показано в Главе 4. Мы еще раз вернемся к некоторым из этих работ, чтобы проиллюстрировать сравнительные преимущества и недостатки каждой отдельной техники.

Техники иерархического таксономического интервью

Эти техники основаны на работе экспериментальных когнитивных психологов (см. Глава 4), которые считают, что иерархические знания легче обрабатывать и хранить в долговременной памяти (Rosch и др., 1976). Учитывая это, а также результаты сходной работы Кемптона (Kempton, 1978), группа исследователей¹⁷⁷ разработала несколько процедур интервью, чтобы выявить и представить

¹⁷⁷ Porac и др., 1987, 1989, 1995; Porac и Thomas, 1994 и Hodgkinson и Johnson, 1994.

иерархическую таксономию ментальных моделей конкурирующих промышленных структур. Одну из таких процедур, известную как «нисходящий, межсубъектный» подход (Pogac & Thomas 1987), мы уже обсуждали в Главе 4. Но стоит еще раз кратко сформулировать его основные особенности, чтоб сравнить их с более поздними вариантами, которые были разработаны, чтобы выявить индивидуальный уровень когнитивной таксономии.

Цель *нисходящего, межсубъектного варианта* – создание совокупной таксономии, представляющей коллективное познание многочисленных подгрупп участников исследования. Исходную выборку участников просили идентифицировать различные подкатегории бизнеса, используя в качестве точки отсчета начальную категорию, так называемую «*корневую категорию*», которую предъявлял экспериментатор. Данные, полученные в ходе опроса этой выборки, собирались и сортировались независимой группой экспертов, которые удаляли избыточные подкатегории. Затем, с помощью другой выборки, идентифицировали последующие уровни внутри таксономии. Так происходило до тех пор, пока оставалась возможность идентифицировать все значимые подкатегории¹⁷⁸.

Во всех случаях получаемые результаты фиксировались на переносных электронных досках – чтобы участники могли свободно исправлять или видоизменять свои ответы по ходу опроса. Главное ограничение этой процедуры состояло в том, что каждая последующая группа респондентов, чтобы создать дополнительный уровень общей таксономии, должна была учитывать ответы предыдущих подгрупп. Однако, с позиции антропологического подхода, необходимо быть предельно осторожным, когда категории, выявленные одним человеком или подгруппой, впоследствии предъявляют другим людям или подгруппам (Buckley & Chapman, 1997). Потенциально, результирующая совокупная таксономия может не иметь ничего общего с «частными» взглядами отдельных участников.

Другой вариант этой техники, так называемая «*внутрисубъективная оценка*» (Pogac & Thomas, 1987), дает возможность исследовать полную таксономию индивидуальных респондентов. Один из таких подходов, известный как «*нисходящая, внутрисубъективная оценочная процедура*», был применен Пораком (1989, 1995) в исследовании производства трикотажа в Шотландии. Мы также обсуждали это в Главе 4. Используя этот подход участников просили идентифици-

¹⁷⁸ Подробное описание исследования см. в Главе 4 (Рисунок 4.2 и Пример 4.3).

ровать подкатегории, вытекающие из корневой категории, которую предъявлял экспериментатор. Затем выявляли подкатегории следующих более низких уровней. Это продолжалось до тех пор, пока оставалась возможность выделить значимые отличия. Анализ был направлен «в глубину» или «в ширину». Но в любом случае результатом была полная таксономия, которая представляла когнитивную структуру индивидуального респондента. И снова весь процесс фиксировался на портативных электронных досках, чтоб участники смогли корректировать свои ответы. Однако, как и в случае применения нисходящего межсубъектного варианта этой техники, тот факт, что корневая категория предъявлялась экспериментатором, требовал осторожности при формулировке выводов. В таких случаях очень многое зависит от адекватности процедуры, при помощи которой определяли начальную категорию.

И все-таки существует такой подход, который обходит «проблему исходной категории» (Buckley & Chapman, 1997). Он известен как процедура «само-участие при внутрисубъектной оценке¹⁷⁹» (Rogac & Thomas, 1987). Как и процедура нисходящей внутрисубъектной оценки, этот подход позволяет исследователю выявить полную таксономию каждого респондента. Однако, вместо того, чтобы предъявить участникам общую корневую категорию и осуществлять нисходящую категоризацию, их просят генерировать *собственную начальную категорию*. Чтобы ее выявить, им предлагают обсудить характер своего бизнеса и определить, какой класс этого бизнеса они представляют. Затем их просят идентифицировать все возможные родственные бизнес-классы и подклассы. Этот процесс происходит по *восходящей*, пока участник способен продолжать успешное обобщение; *вширь*, пока не будут зафиксированы все родственные классы бизнеса; и по *нисходящей*, до тех пор, пока будет возможность дифференцировать хоть какое-нибудь полезное различие.

После того, как участник составил эту таксономию, он должен указать ту категорию, которая лучше всего описывает его бизнес («категорию организационной самоидентичности»), а также очертить категории, которые представляют их главный и второстепенный источник конкурентных угроз. И снова, весь процесс фиксируют посредством портативной электронной доски, что обеспечивает максимальную гибкость.

¹⁷⁹ В оригинале – self-entry, within-subjects assessment procedure (прим. перев.).

Ходкинсон и Джонсон (1994) использовали процедуру «само-участие при внутрисубъектной оценке» в своем исследовании индивидуальных и суб-групповых различий ментальных моделей конкурентов у менеджеров в розничной торговле в Великобритании (бакалейные товары).

Как мы видим (Рисунки 7.4 и 7.5), можно убедиться, что существуют значительные различия от менеджера к менеджеру в содержательности (что определяется числом уровней и конечных категорий) результирующей таксономии. Как мы уже отмечали в Главе 4 (Пример 4.7), общий паттерн результатов этого исследования говорит о том, что таксономические ментальные модели менеджеров, чьи роли требуют от них относительно подробных знаний всего рынка, значительно содержательнее, чем модели их коллег, чьи роли нуждаются в менее детальном представлении.

Техники шкалирования и группирования, основанные на сходстве/различии

Когнитивные карты, полученные на базе таксономического интервью (всех вариантов), основаны только на *качественных суждениях* участников исследования. Поэтому все последующие методы включают *количественные суждения* и используют относительно сложные техники многофакторного анализа, чтобы проникнуть в суть того, что скрывается за набором данных. Мы не будем подробно рассматривать техники многофакторного анализа, поскольку это не является целью нашей книги, а можем лишь предоставить краткий концептуальный обзор каждой из этих процедур и сделать общий вывод¹⁸⁰.

Начнем с рассмотрения *методов шкалирования и группирования по принципу сходства/различия*. Эти техники извлечения и репрезентации познания стратегических вопросов и проблем основаны на анализе суждений участников о сходстве (различии) концептуальных стимулов. Такими стимулами могут быть противоречивые вопросы стратегии, документы стратегических бизнес-отделов или ряд конкурирующих брендов или организаций. Суждения о сходстве (различии) получают методом парного сравнения, применяя m-бал-

¹⁸⁰ Читатели, интересующиеся этим вопросом, могут обратиться к рекомендуемой литературе, которая обеспечит необходимую техническую основу. Кроме того, Табачник и Файделл (Tabachnik & Fidell, 1996) подготовили довольно доступный для понимания обзор техник многофакторного анализа.

льную шкалу оценок. Результирующие данные затем усредняют для выборки в целом (отдельно по каждой паре стимулов) составляют «матрицу приближенности», которую затем обрабатывают с помощью разнообразных техник многофакторного анализа, чтобы исследовать ее структурные свойства¹⁸¹.

В таблице 7.1 представлен пример такой матрицы приближенности, которую мы взяли из исследования ментальных моделей потребителей о конкурирующих универсальных магазинах и брендах продукции (Hodgkinson и др., 1991). Участников исследования просили оценить ряд конкурирующих универсальных магазинов и брендов, используя для этого 6-балльную оценочную шкалу: от 1 (очень различны) до 6 (очень схожи). Перед объединением, предварительные оценки были изменены на прямо противоположные.

В этом случае будет полезно рассмотреть следующую ситуацию. Представим себе, что данные по *приближенности*, которые содержит Таблица 7.1, – это психологические эквиваленты таблицы расстояний в дорожном атласе. Меньшие значения (расстояния) в таблице представляют большую степень сходства между стимулами. Так, газеты *The Sun* и *The People* ($d = 1,55$) относительно похожи, по сравнению с газетами *The Sun* и *The Financial Times* ($d = 6,00$), которые максимально непохожи друг на друга.

При анализе таких матриц приближенности, как оказалось, успешны две техники: многофакторное шкалирование (МФС) и иерархический кластерный анализ. МФС относится к совокупности процедур, главная цель которых – представить информацию, которую включают матрицы приближенности, в пространственном виде, содержащем как можно меньше факторов, не искажая при этом данных (Kruskal & Wish, 1978). Техники МФС применяют «карты», которые сохраняют относительное расстояние между стимулами. Части стимулов, которые на этой карте расположены ближе друг к другу, более *связаны* (относительно сходны) в сравнении с их «удаленными» эквивалентами. Тогда как географические расстояния обычно представлены в двух измерениях (север-юг, восток-запад), *перцептивные карты*, основанные на концепту-

¹⁸¹ Существуют, конечно же, дополнительные способы исследования структурных свойств данных непосредственного сходства, помимо техник обнаружения пространственных и иерархических отношений. Например, класс процедур, известный как «моделирование блоков», широко использовался при анализе социальных структур (см., например, Krackhardt, 1987, 1990; Wasserman и Faust, 1994). Процедуры моделирования блоков и родственные техники все активнее применяют те исследователи, которые интересуются социокогнитивным анализом стратегических групп (например, Lant и Baum, 1995; Porac и др., 1995; Odorici и Lomi, 2001).

Таблица 7.1. Средние оценки общего сходства/различия для нескольких пар конкурирующих газет

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 <i>The Sun</i>															
2 <i>Daily Mirror</i>	1,9														
3 <i>Daily Star</i>	1,7	2,0													
4 <i>Today</i>	3,0	2,7	3,6												
5 <i>Daily Express</i>	3,3	3,0	3,3	2,1											
6 <i>Daily Mail</i>	3,4	3,1	3,2	1,6											
7 <i>The Independent</i>	5,8	5,2	5,4	4,8	4,7	4,3									
8 <i>The Guardian</i>	5,8	5,3	5,5	4,8	4,8	1,9									
9 <i>The Times</i>	5,6	5,4	5,9	4,6	4,4	4,3	2,1	2,2							
10 <i>The Daily Telegraph</i>	5,5	5,3	5,4	4,6	4,2	4,1	1,8	2,7	1,8						
11 <i>Financial Times</i>	6,0	5,8	5,7	5,4	5,4	5,1	2,6	3,0	2,4	2,5					
12 <i>News of the World</i>	1,1	2,3	1,8	3,0	3,6	3,5	5,6	5,7	5,8	5,5	6,0				
13 <i>The Observer</i>	5,8	5,4	5,5	4,3	4,2	4,2	1,6	2,0	1,9	2,3	2,6	5,5			
14 <i>The People</i>	1,5	2,3	1,8	2,8	3,1	3,5	5,4	5,6	5,6	5,4	5,9	1,6	5,4		
15 <i>Yorkshire Post</i>	4,2	3,7	3,9	3,7	3,6	3,4	4,1	4,3	4,7	4,9	5,2	4,1	4,2	4,2	
16 <i>Sheffield Star</i>	3,8	3,0	2,7	3,5	3,8	3,6	4,9	4,9	5,3	5,0	5,7	3,7	5,2	3,1	2,5

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из Г. Р. Hodgkinson, J. Radmore и А. Е. Tomes (1991) Отображение когнитивных структур потребителей: сравнение процедуры составления дерева сходства с многофакторным шкалированием и групповым анализом, *European Journal of Marketing*, 25 (7): 41-60. © MCB University Press Limited.

альных стимулах, возможно, потребуют больше измерений, чтобы адекватно представить базовые структуры, которые лежат в основе суждений участников. Как правило, методы МФШ имеют от двух до четырех измерений.

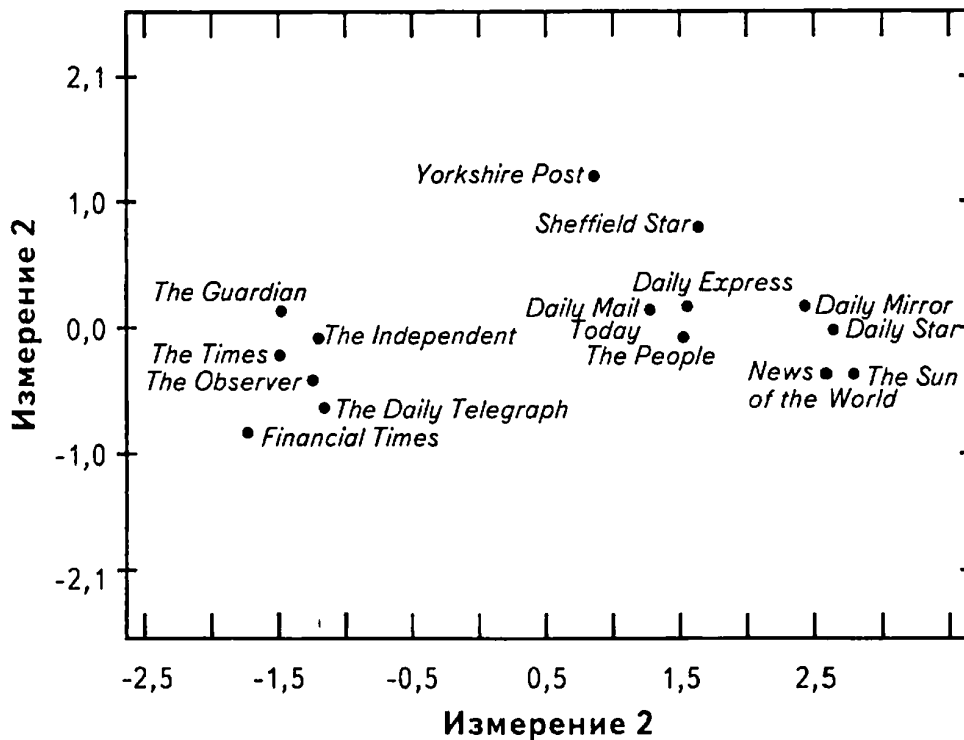


Рисунок 7.6. МФШ-репрезентация (многофакторное шкалирование) конкурирующих газет.

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из G. P. Hodgkinson, J. Padmore и A. E. Tones (1991) Отображение когнитивных структур потребителей: сравнение процедуры составления дерева сходства с многофакторным шкалированием и групповым анализом, *European Journal of Marketing*, 25 (7): 41-60. © MCB University Press Limited.

На Рисунке 7.6 показан пример когнитивной карты местных и национальных газет. Эта карта построена в двух измерениях, а в ее основе лежат данные величин приближенности, сведенные в Таблицу 7.1. Первое измерение получило название «общее качество» и отражает разрыв между газетами, которые находятся на топ позициях рынка (*The Guardian*, *Financial Times* и т.д.), и газетами, представляющими нижний уровень (*The Sun*, *News of the World*, *Daily Star* и т.д.). Первые известны своим глубоким отражением интересных и актуальных событий, а также высокими стандартами

журналистики; последние же ассоциируются с сенсациями, иными словами, это «бульварная» пресса.

Второе измерение называется «информативность» и отражает стремление *Yorkshire Post* и *Sheffield Star* отличаться от остальных газет, так как они имели небольшое количество читателей и местное значение в Великобритании.

Иерархические техники кластеризации также обеспечивают графическую репрезентацию информации, которая содержится в матрицах приближенности, но в форме иерархического дерева. В этом случае, концепты, которые считаются более сходными, группируются вместе на одной ветви дерева, тогда как различные концепты располагаются на различных ветвях. Одна из форм иерархической кластеризации известна как анализ *аддитивного дерева сходства* (АДС) (Sattath & Tversky, 1977). Она оказалась особенно полезной при анализе парных суждений о сходстве концептуальных стимулов (наподобие представленных в Таблице 7.1). На Рисунке 7.7 показаны результаты анализа АДС, который был применен к данным из Таблицы 7.1¹⁸².

Очевидно, что газеты разделились на три четкие группы. Первая группа включала бульварную прессу (*The Sun*, *News of the World*, *The People*, *Daily Star*, *Daily Mirror*, *Daily Express*, *Daily Mail* и *Today*). Вторая – ряд относительно высококачественных национальных газет (*The Times*, *The Daily Telegraph*, *The Independent*, *The Observer*, *The Guardian*, *Financial Times*). И в третью группу входили две региональные газеты (*Yorkshire Post* и *Sheffield Star*).

Стоит подчеркнуть, что непосредственные суждения о сходстве/различии (см. Таблицу 7.1) применяются в психологии и менеджменте уже достаточно давно. Но, несмотря на это, все же существуют некоторые потенциальные проблемы, которые вызваны этим подходом. Во-первых, учитывая абстрактную природу оценочных шкал, не совсем ясно, как были получены разнообразные суждения. И то обстоятельство, что о данной паре стимулов судят как о (более или менее) сходных или несходных, не дает много информации. И за счет чего данные стимулы похожи или непохожи?

Тверский (Tversky, 1977) продемонстрировал, что обобщенные суждения о сходстве (различиях) большинства концептуальных

¹⁸² Мы рекомендуем читателям, которых интересуют подробности теории, лежащей в основе МФШ, ДСС и других родственных техник группирования, а также сопровождающее их программное обеспечение, обратиться к работам Краскала и Уиша (Kruskal & Wish, 1978), Кортера (Cortier, 1996) и Алдендерфера и Блашфилда (Aldenderfer & Blashfield, 1984), соответственно.

ГЛАВА 7

стимулов (наподобие тех, что показаны в Таблице 7.1) часто лучше представлять, используя техники не-пространственного моделирования. Они основаны на модели, альтернативной эвклидовой модели расстояний и поддерживающей многие стандартные процедуры МФШ и процедуры группирования. Эта альтернатива известна как *модель контрастов*, согласно которой такие суждения смоделированы как комбинация общих и отличительных свойств. Фактически, она поддерживает алгоритм АДС, примененный Ходкинсоном (1991, 1996), и это иллюстрирует Рисунок 7.7.

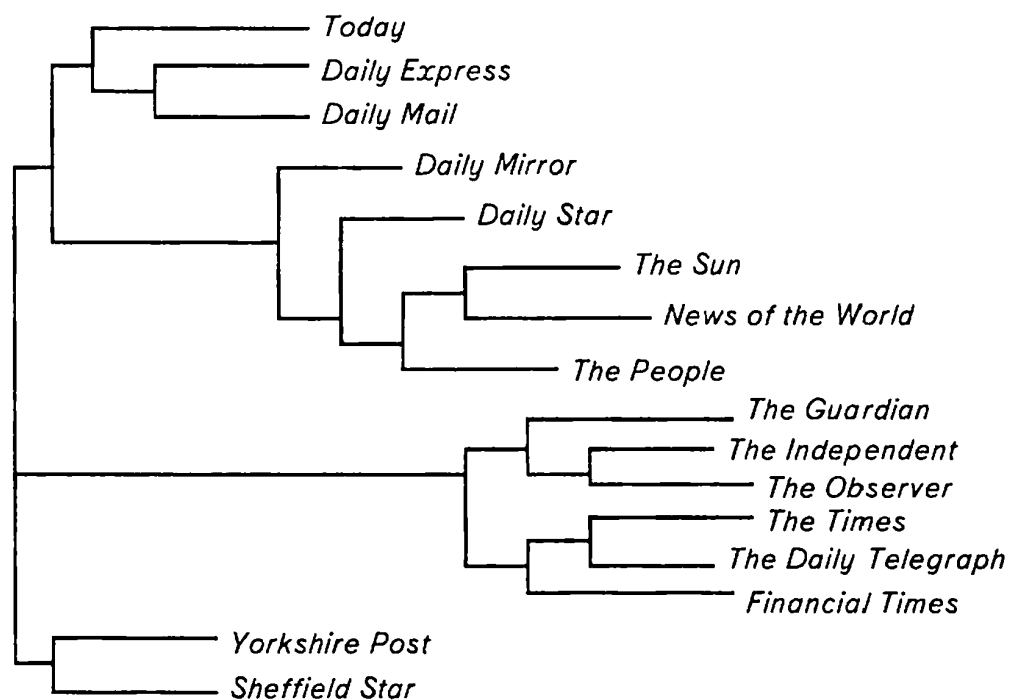


Рисунок 7.7. Представление о различных конкурирующих газетах, полученное в результате применения АДС

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из G. P. Hodgkinson, J. Padmore и A. E. Tones (1991) Отображение когнитивных структур потребителей: сравнение процедуры составления дерева сходства с многофакторным шкалированием и групповым анализом, *European Journal of Marketing*, 25 (7): 41-60. © MCB University Press Limited.

Примечание: Обратите внимание, что относительная длина ветвей (горизонтальных линий, соединяющих корень дерева и стимул) обозначает степень сходства/несходства между различными стимулами и группами стимулов. Чем короче суммарное горизонтальное расстояние (длина ветви) между стимулами, тем больше степень их общего сходства, и наоборот.

Вторую связанную процедуру, известную как EXTREE¹⁸³ (Cotter и Tversky, 1986), также подкрепляет основанная на свойствах модель, однако эту технику мы подробно рассматривать не будем. Ее успешно применяли Ходкинсон и его коллеги при анализе ментальных представлений потребителей о конкуренции (см. Hodgkinson и др., 1991, 1996).

Другой основной недостаток ранжирования методом парного сравнения состоит в том, что число суждений, которые должны вынести участники, резко возрастает. Этот рост является функцией большого числа стимулов, которые используются в конкретном исследовании.

Но даже при умеренном количестве стимулов, количество парных сравнений становится достаточно большим, и это представляет существенную проблему для всех, кроме самых «преданных» участников эксперимента. И не удивительно, что участники часто находят эту трудоемкую процедуру довольно утомительной. Многие психологические теории и исследования (их обзор содержится в Farjoun и Lai, 1997) показывают, что суждения людей при такой оценке стимулов очень часто некорректны. Например, было обнаружено, что суждения о сходстве чувствительны к контексту и ассиметричны, а люди, сталкиваясь с многочисленными сложными суждениями, склонны применять эвристики, чтобы упростить обработку информации¹⁸⁴.

Репертуарные решетки

Альтернативный подход состоит в том, что участники по очереди оценивают каждый стимул с использованием множества биполярных оценочных шкал, которые связаны с перечнем отличительных признаков. Группа взаимосвязанных процедур, которые известны как *техники репертуарных решеток*, приобрели высокую популярность.

Эти техники берут начало в той области клинической психологии, которая основана на *теории личностных конструктов* (Kelly, 1955). В основе этой теории – базовое предположение о том, что

¹⁸³ EXTREE — процедура древообразного представления стимулов, противоположная процедуре ADDTREE (*добавочное дерево сходства (АДС)*). Название не переведено, так как отсутствует расшифровка в тексте. Предположительно, это может быть «exclusive tree» — *исключающее дерево сходства*. (прим. перев.).

¹⁸⁴ Tversky, 1977; Tversky и Gati, 1978.

люди ведут себя в повседневных делах, как естественные исследователи, формулируют гипотезы о своем мире, а затем пытаются их «валидизировать» с помощью наблюдений. Если эти гипотезы находят подтверждение, то системы личностных конструкторов остаются неизменными. В случае, когда первоначальные гипотезы оказались ложными, люди приступают к пересмотру системы своих конструкторов.

Основное преимущество техники репертуарных решеток заключается в присущей ей гибкости, как с точки зрения сбора данных, так и их анализа¹⁸⁵. В последние годы этот подход успешно применяют в прикладных исследованиях социального познания, при решении большого количества проблем, выходящих за рамки традиционного клинического подхода¹⁸⁶.

В своей первоначальной форме, этот подход состоит в следующем: участников просят составить свой собственный перечень стимулов/элементов (например, различные конкурирующие фирмы в определенном рыночном сегменте), которые, в свою очередь, используют, чтобы выявить биполярные измерения/конструкты (например, свойства, которые отличают конкурирующие фирмы). Затем исследователь перемешивает элементы и предъявляет их участнику в виде триад (каждый раз ему предъявляют три элемента). И теперь участник должен дать объяснение, за счет чего два элемента, из трех представленных, подобны друг другу, но отличны от третьего. Эта процедура продолжается до тех пор, пока не станет очевидно, что для объяснения элементов получены все возможные конструкты.

Затем полученные конструкты принимают в качестве основы для формирования серии биполярных оценочных шкал, с помощью которых участник должен оценить все элементы. Конечным результатом этой процедуры будет $n \times m$ матрица (или «решетка»), содержащая полный набор оценочных суждений участника. Эти матрицы (по одной для каждого участника) формируют базу данных для статистического анализа (обычно использующего одну или несколько многофакторных техник), чтобы представить когнитивные карты изучаемого феномена.

¹⁸⁵ Slater, 1976, 1977; Fransella и Bannister, 1977; Smith и Stewart, 1977; Dunn и Ginsberg, 1986; Ginsberg, 1989; Reger, 1990.

¹⁸⁶ Например, Forgas, 1976, 1978; Forgas и др., 1980; Stewart и др., 1981; Smith и Gibson, 1988.

Техники репертуарных решеток с успехом применили в стратегическом менеджменте в нескольких исследованиях конкурирующих промышленных структур. Например, Регер (1990а) использовала подход репертуарных решеток, чтобы выявить системы конструкторов участников, представляющих банковский сектор США. Дениэльс и др. (1994) также применили вариант этой техники при изучении фирм, поставляющих насосы для компаний по добыче нефти в прибрежных водах Северного моря, и в последнем исследовании, которое объясняет относительное влияние задач и институциональной среды на формирование ментальных моделей конкуренции в сфере финансовых услуг Великобритании (Daniels и др., 2002)¹⁸⁷.

Основная проблема применения репертуарных решеток, в их традиционной, идеографической форме (когда участники свободно выбирают свои собственные элементы и конструкторы), состоит в том, как сравнивать друг с другом конечные когнитивные карты. Это особо проблематично в контексте многошкальных, гипотезо-дедуктивных исследований (в ситуациях, когда исследователь хочет проверить ряд гипотез, используя для этого стандартные статистические процедуры). Если суждения участников были основаны на *различных элементах и конструкторах*, как же можно *сравнивать между собой* их конечные карты? С этой проблемой столкнулись Дениэльс и др. (1994, 2002), изучая ментальные модели конкуренции.

Пытаясь преодолеть эту проблему, Дениэльс и его коллеги разработали процедуру, посредством которой участники оценивали сходство карт других участников (созданных на основе кластерного анализа и связанных многофакторных процедур) со своей собственной, личной ментальной моделью, которая преобладала в момент выполнения этой оценочной задачи. Так, например, в исследовании сферы финансовых услуг Великобритании Дениэльс (2002) просил составить мнение о степени сходства карт, используя две 5-балльные шкалы, наподобие шкал Лайкерта. Первая – шкала *несходства* (1 = «Мнение о конкурентной среде такое же, как и мое», 5 = «Мнение о конкурентной среде совсем не такое, как мое»). Вторая – шкала *понимания* (1 = «Я без труда понимаю логику, лежащую в основе этой карты», 5 = «Я не могу понять логику, лежащую в основе этой карты»).

¹⁸⁷ См. также Walton, 1986; Reger и Huff, 1993; Reger и Palmer, 1996.

Ответы по этим двум шкалам были скомбинированы для получения общей оценки сходства. Затем, на основе общих оценок каждой карты, было подсчитано среднее значение по всей выборке оценивающих, что увеличивало «точность измерения». Однако Ходкинсон (2001a, 2002) подверг этот подход резкой критике. Он считал, что конечные оценки, весьма вероятно, приведут к искажениям в пользу исследовательских гипотез, которые подлежат проверке.

Применение объединенных оценочных шкал сходства представляет определенную проблему, так как не совсем ясно, что лежит в основе обнаруженных суждений, но очевидно, что такие суждения далеко не объективны¹⁸⁸. Эти и другие ограничения свидетельствуют о непригодности оценочных шкал сходства для объективной проверки гипотез, которую предпринял Дениэльс. В конечном счете, если необходимо *систематически* сравнивать когнитивные карты, то, как отмечали Маркожи и Голдберг (1995), это требует *систематичности* и при их извлечении (позиция, противоположная критическим замечаниям Ходкинсона, отражена у Дениэльса и Джонсона, 2002).

Параллельно с Маркожи и Голдберг, Ходкинсон (1997) разработал процедуру для систематического выявления и сравнения причинных карт. Он разработал процедуру для систематического выявления и сравнения пространственного представления категорий конкурентов, а затем использовал ее в своем исследовании британских агентств недвижимости. Это исследование мы рассматривали ранее (см. Пример 4.5).

Чтобы сравнить карты, полученные с помощью модифицированной техники репертуарных решеток, в ходе этой процедуры применяли подход «трехстороннего шкалирования» (Arabie и др., 1987) или, равнозначного ему, «взвешенного многомерного шкалирования» (Schiffman и др., 1981). Однако эта система приводила к явному отходу от теории личностных конструкторов Келли (Kelly, 1955), так как и элементы, и конструкторы предъявлял исследователь. Но они были сформированы на основе тщательного предварительного исследования. В него включили экспертов и анализ документов, чтобы гарантировать «полноту охвата» данных для картографии и придать значение этой процедуре в глазах участников (сравните Markoczy & Goldberg, 1995).

¹⁸⁸ Это продемонстрировали Tversky, 1977 и Tversky и Gati, 1978.

Элементы были представлены в виде индивидуального списка с названием конкурентов, которые были получены с помощью серии стандартизированных категорий, каждая из них описывала определенный тип конкурентов. Затем участников просили оценить каждого конкурента, которые были включены в их собственный индивидуальный список (включая и собственную фирму), используя разнообразные биполярные оценочные шкалы (конструкты), которые составил исследователь на основе предварительного изучения промышленного сегмента. Используя для анализа процедуру «*профиля приближенности*» (Kruskal & Wish, 1978: 70-73), полученные данные можно было преобразовать в серию евклидовых матриц расстояний, которые, в свою очередь, стали основой для экспертизы с помощью трехстороннего шкалирования. Путем сравнения средних профилей оценок для каждой пары стимулов по различным свойствам были получены матрицы приближенности.

Для каждой комбинации был определен *балл отдаленности*, который отражал степень сходства или различия для профилей свойств. Чем более сходны между собой были пары профилей, тем меньше был балл отдаленности для определенной пары стимулов. И наоборот, чем сильнее были различия в профилях, тем балл отдаленности был, соответственно, больше. Этот массив данных можно было обработать при помощи разнообразных техник МФШ и группирования (технические детали представлены Краскалом и Уишом, 1978: 70-73) – по аналогии с обработкой матриц приближенности, основанной на прямом парном сравнении общего сходства (различия).

Применив этот подход, Ходкинсон (1997b) обнаружил, что двумерная конфигурация группового пространства («*качество*»х«*позиция на рынке*») четко отражала обобщенные суждения 206 участников из 58 организаций (см. Рисунок 7.8). Участников просили оценить 20 категорий (конкурентов), используя 21-балльную оценочную шкалу. Дополнительное исследование подвыборки из 114 участников из 41 прежней организации, было проведено около 12-18 месяцев спустя. В нем исследователи обнаружили, что ни конфигурация группового пространства, ни векторы «исходного веса» (Arabie и др., 1987), которые отражали индивидуальные различия в относительной значимости основных параметров этой конфигурации, не имели существенных различий. И это несмотря на явный спад на британском рынке недвижимости, который произошел со времени Исследования 1 до проведения Исследования 2.

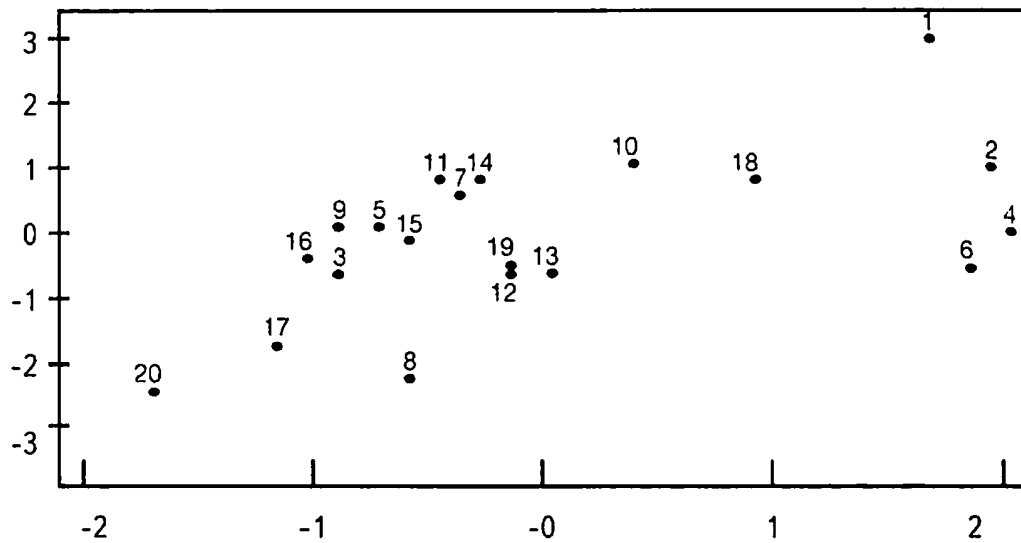


Рисунок 7.8. Двумерное представление 20 категорий агентств по недвижимости

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из G. P. Hodgkinson (1997a). Когнитивная инерция в условиях бурного рынка: исследование агентств недвижимости Великобритании, *Journal of Management Studies*, 34: 921-945. © Blackwell Publishers Limited.

Примечания: Измерения определены при помощи трехстороннего многомерного шкалирования матриц приближенности (анализ был проведен для полной выборки респондентов Исследования 1.) Этот метод объясняет приблизительно 84,6% изменений в исходных матрицах входящих показателей приближенности. В общей сложности, оценивалась 21 матрица, каждая из которых отражала объединенные суждения 206 участников, усредненных по одной конкретной биполярной оценочной шкале свойств.

Ключ

- 1 Мой бизнес
- 2 Мой основной конкурент
- 3 Нотариальное агентство
- 4 Агентство недвижимости, которым владеет строительная компания
- 5 Традиционное агентство недвижимости
- 6 Агентство недвижимости, которым владеет страховая компания
- 7 Агентство недвижимости, оказывающее профессиональные услуги

ТЕХНИКИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ЗНАНИЙ И МЕТОДЫ ИНТЕРВЕНЦИИ

- 8 Агентство недвижимости с плохой репутацией
- 9 Агентство недвижимости, которое имеет статус экспертного агентства, что подтверждено лицензией
- 10 Агентство недвижимости, которое специализируется на эксклюзивной собственности
- 11 Агентство недвижимости, которое специализируется на коммерческой и промышленной собственности
- 12 Агентство недвижимости, которое специализируется на жилье
- 13 Второстепенный конкурент
- 14 Агентство недвижимости с хорошей репутацией
- 15 Неспециализированное агентство недвижимости
- 16 Независимое агентство недвижимости
- 17 Нижестоящий конкурент
- 18 Очень успешное агентство недвижимости
- 19 Умеренно успешное агентство недвижимости
- 20 Неуспешное агентство недвижимости

Ходкинсон считал, что эти результаты подтверждают гипотезу когнитивной инерции, т.е. понятие, которое однажды сформировало оценку конкурентов, становится весьма устойчивым и не поддается изменению, часто во вред заинтересованным людям и организациям (см. также Reger & Palmer, 1996).

Как отмечал Ходкинсон (2001a, 2002), от будущих исследователей потребуется лишь немного воображения, чтобы адаптировать эту процедуру и, тем самым, создать благоприятные условия для строгого исследования «стратегических» ментальных представлений. Здесь, как и при использовании процедуры Маркожи-Голдберга, суждения участников были получены на систематической основе; оцененные стимулы и биполярная оценочная шкала (формирующие основу для суждений) были представлены в формате естественного языка, – все это значительно облегчало анализ конечных карт, избегая применения громоздких процедур кодирования. Однако данный вариант техники, как и некоторые другие, например, таксономические интервью, требует, чтобы категориальные стимулы и свойства были тщательно отобраны. Это позволяет минимизировать проблемы, о которых говорили Бакли и Чепмен (Buckley & Chapman, 1997), хотя и несколько в ином контексте.

Подводя итоги, отметим, что, как и в случае с процедурами причинной картографии, исследователи разработали весьма гибкий набор методов для исследования сходства и связей между концептами. У каждой из этих техник есть свои преимущества и недостатки. Из всех количественных техник наименее обременительны те, которые устраняют необходимость прямого парного сравнения стимулов (используя объединенные оценочные шкалы общего сходства /различия). К счастью, данные приближенности, которые представляют общее сходство/различие стимулов, можно получить косвенно – из данных, собранных при помощи менее громоздких биполярных оценочных шкал. Как мы убедились, набор данных, преобразованных именно таким образом, можно проанализировать при помощи разнообразных техник МФШ и техник группирования, в основном, тем же способом, что и матрицы приближенности, основанные на прямом парном сравнении межстимульного сходства /различия.

Сценарии как процедуры интервенции

В Главе 5 мы уже говорили, что история бизнеса изобилует примерами организаций, которые прекратили свое существование, так как не смогли приспособиться к основным изменениям в среде. Одна из причин заключается в «когнитивной инерции», которую проявляют ключевые акторы и группы в тех ситуациях, когда им необходимо радикально изменить свое мышление и поведение.

Мы отмечали, что в ситуации, когда акторы пытаются снизить требуемое количество когнитивной активности, решающее значение имеет опыт, который зафиксирован в долговременной памяти. Он-то и определяет реакции на конкретные ситуации и стимулы. Действия, которые «сработали» в прошлом, автоматически применяются и в настоящем; тем самым, разгружая ментальные способности. Вследствие такой редукции, возникает опасность, что акторы попадут в зависимость от своих ментальных моделей, и до тех пор не будут реагировать на необходимость изменений, пока сигналы среды не станут очевидными и значимыми, а организация уже не сможет адаптироваться без потерь.

Каким способом мы можем создать благоприятные условия для индивидуального и коллективного «обучения», чтобы минимизи-

ровать потенциально катастрофические последствия когнитивных предубеждений и инерции?

По нашему мнению, в этом случае потребуется разработать специальные техники интервенции, которые позволят людям и группам пересмотреть свои предположения и убеждения, чтобы изменить и переструктурировать свои ментальные представления и, тем самым, воспринять природу и значение новых событий или стимулов. И только после этого, они смогут быть уверены, что стратегические способности организации преобразованы так, как это было необходимо.

Одна из техник, которую в последнее время часто упоминают в связи с вышеупомянутой проблемой, – это метод *сценарного планирования*¹⁸⁹. Хотя подходов к сценарному планированию великое множество, все они имеют некоторые ключевые особенности, которые делают эту технику в целом потенциально полезной для того, чтобы облегчить процессы организационного обучения и стратегического обновления. В частности, эти техники:

- систематичные и одновременно очень гибкие;
- предполагают высокую степень участия, включают экстенсивный сбор и рефлексию данных, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне;
- вынуждают стратегов прямо смотреть на меняющийся мир и учитывать его влияние на существующую стратегию;
- не пытаются *предсказать* будущее – скорее, сценарное планирование стимулирует размышления и суждения человека, чтобы создать «свежие» идеи и «пропускной пункт» для неопределенности в будущем.

В противовес к традиционным техниками стратегического планирования, которые стараются прогнозировать будущее в терминах *вероятности*, чтобы получить «предопределенное будущее», сценарное планирование, скорее, подразумевает разработку серии стилизованных портретов этого будущего, которые отражают все то, *что* может или не может произойти. Эти сценарии представляют собой базу для разработки стратегии, которая может идентифицировать множество непредвиденных обстоятельств, и, таким образом, прямо включить неопределенность в анализ (van

¹⁸⁹ Schoemaker, 1995; Van der Heijden, 1996; Fahay и Randall, 1998; Wright и Goodwin, 1999; Goodwin и Wright, 2001.

der Heijden, 1994). По мнению ван дер Хайдена (van der Heijden, 1996: 41), применение методов сценария имеет *двойной эффект*:

- в долгосрочной перспективе – это позволяет создать более устойчивую организационную систему, которая способна выдержать все непредвиденные потрясения, которые могут встретиться на ее пути;
- в краткосрочной перспективе – это рост *приспособляемости* в силу более квалифицированного наблюдения за бизнес-средой.

**Пример 7.4: Сценарное планирование
в области опасных технологий**

В начале 1990-х годов Knight-Ridder's Philadelphia Newspaper Inc., компания-издатель газет *The Philadelphia Inquirer* и *The Daily News*, модернизировала свое печатное оборудование на сумму \$300 миллионов. Это решение о долгосрочных инвестициях предшествовало бурному росту всемирной компьютерной сети (WWW), а «ментальный ландшафт» менеджеров компании Knight-Ridder's, очевидно, потерял этот жизненно важный образ из виду и не учел влияния, которое может оказать эта новая технология на издание газет в ближайшие годы. Вскоре после того, как были заказаны новые станки, рост всемирной паутины (еще совсем недавно потенциальный) стал слишком очевидным. Возник вопрос: а будут ли вообще существовать газеты, лет, скажем, через 10-20?

Для того чтобы разрешить подобную проблему, было произведено сценарное планирование. С его помощью Шумейкер и Маваддат (Schoemaker & Mavaddat) смогли поддержать высших менеджеров Philadelphia Newspaper Inc. в стратегическом смыслопроизводстве и последующих рассуждениях. Они усилили ряд слабых сигналов в более широкой технологической среде, которые могли остаться незамеченными, пока не стало бы слишком поздно для того, чтобы организация смогла к ним адаптироваться. В 1999 году компания Херох объявила о том, что она собирается предложить новую услугу, обеспечивающую электронную доставку газет в гостиницы и другие места. Однако менеджеры Philadelphia Newspaper Inc. смогли правильно интерпретировать значимость этого сообщения, пропустив эту информацию через «серию многократных линз», так как в результате строительства сценариев они вынуждены были рассмотреть все детали.

Источник: Schoemaker и Mavaddat (2000)

Краткая иллюстрация этой техники «в действии» поможет прояснить характер и потенциальную пользу от применения сценарного планирования. Совсем недавно ее применили в одной организации, которая хотела тщательно проработать (продумать) свое технологическое будущее (см. Пример 7.4). Однако мы должны подчеркнуть, что этот пример поясняет только одну из форм сценарного планирования. Дополнительные детали и другие иллюстративные примеры вы сможете найти в (Fahay & Randall, 1998).

Мы уже говорили, что цель применения сценарного планирования – это «пропускной пункт» для будущей неопределенности, с которой может столкнуться организация. В Примере 7.4, Шумейкер и Маваддат (2000) начали свою процедуру с того, что создали основной перечень из 74 *драйверов* (социальных, политических, технологических и экономических сил), которые, вероятно, будут формировать долгосрочную модель газетной индустрии. Работая с командами высших менеджеров, они оценили эти ключевые драйверы в терминах их общей важности (относительно других идентифицированных сил) для формирования будущего. Затем драйверы классифицировали по *трендам* (силам, направленность и влияние которых можно было предсказать с высокой вероятностью для определенного промежутка времени) и ключевым *неопределенностям* (силам, которые были непредсказуемы). После проверки на очевидную избыточность (сходство в содержании и значении), была проведена классификация этих различных сил по их общему значению и предсказуемости, а результаты представлены графически на рисунке и в таблице (см. Рисунок 7.9 и Таблицу 7.2, соответственно).

В свою очередь, этот материал использовали смешанные команды, включающие сотрудников компании и внешних консультантов, чтобы разработать серию сценариев правдоподобного будущего. Сначала была разработана «структура сценария 2×2» (противопоставление традиционной и новой бизнес-модели × противопоставление второстепенных и основных изменений в том, как потребители применяют информацию). Затем на ее основе разработали четыре главных «сценарных проекта»: (а) Бизнес идет как обычно ... с неожиданными поворотами; (b) Информация отделяется от рекламы; (с) Потребители под контролем; (d) Кибермедиа. Каждый сценарий был написан с учетом того, как будут развиваться события

Техники извлечения знаний и методы интервенции

на момент 2007 года. Все они касались следующих вопросов (на их основе были сделаны различные предположения для каждого проекта)

- Краткое описание мира, каким он будет в 2007 году при таком сценарии;
- Описание основных событий и связей между ними, которые привели к развитию этой конкретной ситуации за период с 1997-2007;
- Обсуждение стратегического значения такого сценария для газетной индустрии модели 1997 года;
- Иллюстративный эпизод, описывающий «день из жизни» главного менеджера по рекламе, которому необходимо принять решение о рекламной стратегии или типичной информации, которую требуют клиенты.

Таблица 7.2. Ключевые неопределенности и тренды

Главные неопределенности	
N ¹	(F10+F20). Как медиа-компании будущего будут зарабатывать деньги: продавая информацию (содержание) и коммерческую рекламу?
N ²	(F23+F24). Каким образом появление целевых, интерактивных и компактных средств информации повлияет на рекламные стратегии?
N ³	(F28). Ликвидируют ли поставщики своих посредников, таких, как брокеры по операциям с недвижимостью, автомобильные дилеры и т.д.?
N ⁴	(F29). Какие новые формы посредничества могут возникнуть?
N ⁵	(F35). В какой степени будет защищена частная жизнь?
N ⁶	(F37). Будут ли смягчены законы совместного владения средствами массовой информации?
N ⁷	Какому способу получения и использования информации люди отдадут предпочтение?
N ⁸	Кто будет в будущем провайдером информации?
N ⁹	(F14, 15, 16, 17, 18). Какое влияние будут оказывать технологические изменения на ключевые категории классификации и распространения рекламы в прессе?
N ¹⁰	Появятся ли новые источники доходов?
N ¹¹	(F36). Появятся ли новые законы по охране окружающей среды, которые будут регулировать объемы газетной бумаги?
N ¹²	(F38). Как изменятся антитрестовские положения и законодательство?
N ¹³	(F39). Прекратит ли работать почта?

Таблица 7.2. Ключевые неопределенности и тренды
(продолжение)

Тренды	
T ¹	(F1). Технологические изменения подогревают конкуренцию в отрасли информации и новостей.
T ³	(F3). Информация становится предметом потребления.
T ⁶	(F30). Сбыт без посредников будет распространяться и в дальнейшем, ему будет способствовать увеличение спроса на информацию.
T ⁷	(F31). Бизнес будет распространять свою продукцию в руки потребителей, посредством новых и разнообразных каналов.
T ¹⁰	(F52). Потребление на ходу: потребитель многофункциональный, ищет кратчайшие способы, потребляет на ходу.
T ¹²	(F54). Рост возможностей телекоммуникаций, которые возможно изменят привычки в чтении и совершении покупок.
T ¹⁵	(F59). Неприкосновенность частной жизни становится главным вопросом для людей, так как развитие технологий привело к росту вторжения в частную информацию и жизнь.
T ²⁰	(F67). Количество небольших популяций растет и концентрируется в определенных географических областях.
T ²³	(F70). Технология способствует развитию «глобальной» экономики, так как информация может пересекать границы между странами, равно как и региональные границы, а доступ к ней открыт постоянно, в любом месте и в любое время.

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению из P. J. H. Schoemaker и V. M. Mavaddat (2000) Сценарное планирование в сфере разрядных технологий, в G. C. Day, P. J. H. Schoemaker и R. E. Gunter, *Wharton on Managing Emerging Technologies*. New York: © John Wiley & Sons, Inc.

В таблице 7.3 представлены некоторые из основных тем, связанных с каждым из четырех проектных сценариев. Более подробно вы сможете прочитать об этом в (Schoemaker & Mavaddat, 2000).

Прежде чем закончить это обсуждение, хотелось бы отметить, что сценарное планирование также не избежало критики. В частности, было выделено две проблемы, на которые мы обращаем особое внимание тех, кто хотел бы применять эту технику. Во-первых, сценарное планирование – это метод, который выведен из практики и имеет очень небольшое количество подтверждений, не считая эпизодических (хотя примечательное в этом смысле исключение вы найдете у Шумейкер, 1993).

Во-вторых, по мнению Минтцберга (Mintzberg, 1994), в существующей на данный момент (малотиражной) литературе сообщения о применении сценариев ограничивались «рассказами об их успешном применении». Подобно исследованию в Примере 7.4, а также сообщению Пьера Вака (Pierre Wack) о сценарном планировании в организации Royal Dutch Shell (Wack, 1985a, 1985), которое позволило компании предвидеть решающие изменения на мировом нефтяном рынке, произошедшие в 1973 году.

Однако Ходкинсон и Райт (в печати), принимая во внимание свой «неудачный» опыт интервенции в частный сегмент организаций, выделили ряд *пограничных условий* – обстоятельств, в которых техники сценарного планирования вряд ли будут успешны. Например, по разнообразным причинам, участники могут не хотеть, или быть неспособны, прогнозировать будущее так, как того требуют сценарные техники. Не всегда можно определить жизнеспособные альтернативы по отношению к существующему курсу деятельности, даже в таких ситуациях, когда основные стратегические изменения обоснованы. В такой ситуации стресс, связанный с принятием решения, достигает неприемлемо высокого уровня, и, в свою очередь, приводит в действие серию защитных шаблонов, что подтверждает конфликтная теория принятия решения (Janis & Mann, 1977), которую мы обсуждали в Главе 1.

Выводы

В этой главе мы представили систематический обзор разнообразных техник, которые в течение многих лет применялись для изучения стратегического мышления, чтобы лучше понять природу и значение управленческого и организационного познания для стратегического процесса и/или для интервенции в этот процесс. И независимо от того, что именно применяют в качестве *метода* и для каких *целей*, в основе всегда должна быть уверенность в том, что эта техника дает надежные и валидные данные.

Однако, по наблюдениям Ходкинсона (2001a), слишком часто исследователи и практики брали на вооружение процедуры, которые еще необходимо было проверить в отношении их основных психометрических свойств. Например, ни одна из процедур, рассмотренных в этой главе, в действительности не прошла стандартную проверку,

которая выясняла степень надежности и валидности конечных данных. А ведь такая фундаментальная работа имеет первостепенное значение, если мы хотим обнаружить эффективность самого метода и отделить его от всего массива полученных результатов, которые имеют существенную значимость. Основные требования к психометрической эффективности оценочных процедур для картографии стратегических знаний были представлены Ходкинсоном (2001a).

Дают ли такие процедуры истинное понимание реальных ментальных моделей участников исследований или генерируют ответы «в режиме *онлайн*»? Этот вопрос чрезвычайно сложен и требует особого внимания. Специалисты в области измерения установок уже давно признали, что убеждения менеджеров, установленные в лабораторных условиях, представляют собой продукт сложного взаимодействия между стимульным материалом и комбинацией процедур сбора и обработки данных¹⁹⁰. Таким образом, любая попытка выявить организационные феномены на уровне ментальных представлений приводит в действие процессы узнавания и вспоминания, а также комбинацию процессов сбора и обработки, не исключая того, что некоторые реакции участников могут быть вызваны именно этим обстоятельством. Речь идет, прежде всего, об исследовательских целях – разобраться в природе и значении управленческого и организационного познания непосредственно в процессе формирования стратегии. Как ясно из работ по интервенции, где основная задача – *оспорить* ментальные модели и предположения, которые приняты как само собой разумеющееся, – также жизненно важно ослабить влияние методов на результат.

Один из способов минимизации такой проблемы в дальнейших исследованиях – применение *множественных* процедур, каждая из которых предъявляет различные когнитивные требования к участникам исследования. Это значительно увеличит степень доверия к конкретному массиву данных, при условии, конечно же, что эти разнообразные методы дадут сходные результаты (Eysenck & Keane, 1995: 24). При отсутствии такого сходства, исследователи будут вынуждены продолжить анализ влияния методов на результаты, чтобы отделить «результаты метода» от «результатов феномена».

Подводя итоги, подчеркнем, что нам предстоит еще долгий путь до полного понимания взаимовлияния между методами исследования ментальных представлений и экспериментальными данными.

¹⁹⁰ См., например, Sandelands и Larsen, 1985; Feldman и Lynch, 1988.

Поэтому, насколько возможно, очень важно применять несколько ассессмент-процедур в лабораторных условиях.

С позиции практика, также существует острая необходимость в дополнительных исследованиях, чтобы определить степень, в которой когнитивная картография (и связанные процедуры, такие, как сценарное планирование) может так повысить качество стратегических решений, чтобы их результаты приносили заметную прибыль. Мы уже отмечали, что конечная цель этих техник в контексте интервенции – поставить под сомнение, критически пересмотреть устойчивые убеждения и предположения стратегов, чтобы преодолеть ряд основных ограничений процессов обработки информации. Ходкинсон (2001а) видит предмет для особого беспокойства в малом количестве серьезных научных исследований, способных оценить эффективность техник сценарного планирования и причинной картографии в качестве методов интервенции, несмотря на то, что они получили популярность и широкое распространение.

Без сомнения, разнообразные методы ассессмента и интервенции имеют свои ограничения, чтобы дать ясное понимание сути и повысить эффективность процесса стратегического менеджмента. В Главе 1 мы рассмотрели теорию конфликтов при принятии решений Янис и Манн (1997). Согласно этой теории, если человек неожиданно сталкивается с фундаментальными стратегическими проблемами, это вызывает стресс и может привести большинство участников к болезненным переживаниям. При таких обстоятельствах в игру вступает набор стратегий «защиты-избегания». К сожалению, большинство, если не все, из этих психологических защит, имеют глубокие корни и находятся за пределами сознательного понимания¹⁹¹. И как показали работы Аргирис (1999), Браун и Старки (Brown & Starkey, 2000), эти защиты могут сильно подорвать способность организаций учиться на своих прошлых ошибках.

В последнем разделе этой главы мы обратили внимание на тот факт, что сообщения о случаях неудачных интервенций довольно редко попадают в специальную литературу. Поэтому на данный момент невозможно точно определить, при каких условиях когнитивная картография и связанные процедуры, по всей вероятности, будут успешны или, наоборот, – потерпят неудачу. Однако совершенно ясно, что, сталкиваясь с сильными, бессознательными защитными реакциями, эти техники как метод интервенции вряд ли будут эффективны сами по себе (Hodgkinson, в печати).

¹⁹¹ Kets de Vries, 1980; Kets de Vries и Miller, 1984.

Таблица 7.3. Темы сценариев

	Сценарий A	Сценарий B	Сценарий C	Сценарий D
Потребительский рынок	Потребители имеют много медиавозможностей для получения информации. Потребители не платят за информацию.	Потребители готовы платить за продукт, который удовлетворяет уникальным потребностям. Распространяется целевой маркетинг.	Потребители в высокой степени зависимы от групп по интересам, покупательских клубов и т.д. Радикально изменяются источники информации; появляются новые участники рынка.	Потребители имеют богатый выбор средств информации. Наблюдается сильный спрос на региональную и специализированную информацию.
Технология	Изменяется характер рекламы, даже в традиционных средствах информации. Продолжается проблема <i>пропускной</i> способности массмедиа.	Проблема пропускной способности массмедиа решена. Большое количество интеллектуальных посредников. Распространение электронной торговли.	Стремительно ослабевает Интернет. Преобладает заказная доставка, как к крыльцу дома, так и электронная. Ослабевает электронная торговля.	Новые принтеры позволяют получать традиционные газеты в домашней обстановке. Большое количество недорогих портативных устройств предоставляют доступ к Интернету
Основные игроки	Провайдеры информации сильно конкурируют между собой. Консолидация отрасли.	Маркетинг свободных сегментов (ниш) рынка предоставляет больше возможности.	Компаний-производителей конкурируют с провайдерами новостей в создании известий/развлечений, которых требуют потребители. Издательское дело становится привлекательным бизнесом.	Гиперконкуренция становится нормой.

Бизнес-модели	Возросшее экономическое давление из-за конкуренции. Новые средства информации, более рентабельные, вытесняют старые.	Возрастает значение высококачественной журналистики. Возникают новые бизнес-модели, менее заикленные на рекламе	Медиа-компании имеют многочисленные статьи доходов. Отсутствие посредничества стирает большую часть различных путей прироста капитала.	Печатные средства информации ведут борьбу за выживание. Дифференцированные статьи дохода находятся под угрозой.
Юридические вопросы	Право на частную жизнь продолжает находиться в центре внимания; здесь не происходит никаких существенных изменений. Антимонопольные проблемы и вопросы совместного владения остаются в центре внимания; не происходит никаких существенных изменений.	Растет движение в защиту окружающей среды. Права на частную жизнь распространяются на дистрибуторов информации. Усиливаются обвинения в адрес средств информации в клевете и злословии.	Вопросы невмешательства в частную жизнь остаются важными, но неразрешенными.	

*Источник: Воспроизводится по любезному разрешению из Р. J. Н. Schoemaker и V. М. Mavaddat (2000) Сценарное планирование в сфере разрядных технологий, в G. C. Day, Р. J. Н. Schoemaker и R. E. Gunter, *Wharton on Managing Emerging Technologies*. New York: © John Wiley & Sons, Inc.*

В Главе 2, на примере работы Нонака (1991, 1994), мы подчеркивали различия между явными и скрытыми знаниями, аргументируя, что обе формы жизненно важны для процессов организационного обучения. Фундаментальная предпосылка возникновения «организации, создающей знания», заключается в способности преобразовывать скрытые знания в явные. А степень, в которой различные методы, упомянутые в этой главе, могут этому способствовать, – тоже предмет для дискуссий. Как мы убедились, большинство процессов, которые обуславливают создание, хранение, извлечение и трансформацию скрытых знаний в явные, находятся за пределами сознательной компетенции, поэтому их нельзя исследовать такими прямыми методами, как ассессмент (J. Sparrow, 1998).

В Главе 6 мы обсуждали, что ряд бессознательных процессов определяют суть креативности и инноваций. Здесь имеет место очень важная проблема, – каким способом можно точно оценить этот «скрытый ментальный материал» с позиций интервенции и исследования. Наш анализ индивидуальной компетентности показал, как это можно сделать; но мы еще раз подчеркнем очень важное препятствие, которое стоит на пути, – это надежность и валидность разнообразных ассессмент-техник, которые используются в настоящий момент. Кроме процедур, кратко представленных в Главе 6, Сперроу (1998) привел несколько дополнительных разработок, которые применяют не только для того, чтобы обнаружить скрытый ментальный материал. Они позволяют проанализировать бессознательные формы интерпретации, включая психодинамический материал, о котором мы только что говорили¹⁹². Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что перед тем как применять новые методы, необходимо установить надежность и валидность этих процедур.

В конечном итоге, строгая проверка многих теоретических разработок, которые сегодня имеют место в психологии стратегического менеджмента, затрудняется из-за недостатка процедур, пригодных для массовой оценки познания менеджеров и организационного познания. Немногие из техник, упомянутые в этой главе, предоставляют данные в такой форме, которая легко доступна многошкальной, многоуровневой проверке гипотез, необходимой психологии стратегического менеджмента, чтобы выйти из своего младенческого состояния. К счастью, сейчас проводится целый комплекс исследований, которые в долгосрочной перспективе должны исправить это положение дел.

¹⁹² К сожалению, детали не входят в наши задачи, но читатели могут обратиться к J. Sparrow, 1998.

8

ВЫВОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Как мы отмечали во введении, психология стратегического менеджмента как область знаний во многих отношениях все еще находится на стадии становления.

Несмотря на это, поражает размах и скорость, с которой это новое направление исследований развивалось за последние 10-15 лет. Благодаря этому обстоятельству, мы смогли предложить читателям обзор некоторых основных вопросов и тем в стратегическом менеджменте, которые в настоящее время находятся в центре внимания исследователей управленческого и организационного познания. В нашем обзоре мы хотели проиллюстрировать те потенциальные идеи, которые может дать применение психологического подхода. А в заключительной главе мы еще раз кратко обратимся к некоторым основным проблемам этой книги, выделяя, на наш взгляд, наиболее важные приоритеты для дальнейших исследований.

Мы преследуем две цели. Прежде всего, *мы намерены сделать некоторые мета-выводы, т.е. выводы, построенные на наших заключениях.* В этой книге мы рассмотрели большой объем теорий и исследований, делая выводы в конце каждой главной темы, которой мы касались. Однако теперь нам необходимо восстановить этот материал, чтобы в целом осознать, выполнили ли мы первоначальную задачу и, если да, то в какой мере. В соответствии с этим, мы соединяем воедино некоторые основные выводы по всем ключевым темам, к которым многократно обращались с различных точек зрения. В частности, мы возвращаемся к понятию стратегической компетентности, снова рассматривая его полезность, как для

ученых, так и для практиков, в контексте теорий и исследований, которые мы представили в этой работе.

Во-вторых, *мы представим некоторые из наиболее вероятных и важных направлений для будущих исследований и научных разработок.* Мы рассмотрим дополнительные теории и исследования, чтобы выделить самые последние разработки, которые начинают формировать фокус новых исследований по психологии стратегического менеджмента.

Мы определили стратегическую компетентность как «способность организаций (или, более точно, их членов) приобретать, хранить, извлекать, интерпретировать и действовать на основе той информации, которая имеет первостепенное значение для долгосрочного выживания и благосостояния». Такая стратегическая компетентность, по определению, представляет собой многоуровневый феномен. Частично, она присутствует у индивидуумов и определяет их познание и поведение, которое необходимо, чтобы быть во всеоружии для выживания в бизнес-мире, все более сложном и турбулентном. Однако другие аспекты этой компетентности присутствуют во внутриорганизационных и межорганизационных коллективах. Например, мы установили, что таким основным аспектом является эффективное управление процессами диалога и взаимодействия, которые создают коллективную память и обучение, а, кроме того, проектирование соответствующих систем и структур в той форме, которая позволит привести в соответствие и развить способность людей и организационных коллективов добывать и использовать стратегическую информацию.

Если говорить кратко, мы утверждали, что стратегически компетентная организация и обучающаяся организация – это одно и то же понятие. А наша конечная цель состояла в том, чтобы выяснить, можно ли с пользой преобразовать понятие «обучающаяся организация» и связанную концепцию организационного обучения в «знания, которые работают» (Argyris, 1999), т. е. знания, которые и валидны, и применимы на практике. Такие знания обычно закодированы в серию предположений, утверждений «если - то», которые автоматически следуют за конкретными действиями.

Насколько же мы продвинулись в разработке знаний, которые действительно могут работать? На индивидуальном уровне наш прогресс значителен, но есть и некоторые очевидные ограничения.

В настоящее время анализ и понимание когнитивных процессов и соответствующей поведенческой компетентности, которая необходима для сотрудников всех уровней (независимо от того, являются ли они стратегическими лидерами или теми, кто должен влиять на стратегическое мышление своих коллег с менее официальных позиций), приближается к относительно сложному уровню. Так, в Главе 6 мы отмечали, что сейчас появляются полезные идеи о природе и роли индивидуальных различий в стратегическом познании. И, несмотря на проблемы измерения и оценки разнообразных факторов, особенно в отношении интуиции и других форм бессознательного познания, эта работа перспективна и может внести свой вклад в практику уже в ближайшем будущем, обеспечивая информацией дизайн и практическое применение, например, ассессмент-центров и центров по организационному развитию.

На организационном уровне мы также пришли к некоторому пониманию проблем, связанных с появлением новых форм дизайна организаций и работы, и продвинулись в понимании процессов, с помощью которых поток знаний идет *к* и *от* людей, — это происходит за счет более глубоких институциональных структур организаций, которые формируют центральную часть процесса стратегического управления. Мы также начали лучше понимать, как люди взаимодействуют с артефактами (встроенными в знания), которые их окружают. Кроме того, это направление работы помогло выявить ряд потенциально опасных последствий, которые может вызвать современная практика работы.

Мы идентифицировали ряд инструментов и техник, чтобы оспорить глубоко укоренившиеся предположения и убеждения ведущих действующих субъектов организации и, таким образом, создать благоприятные условия для организационного обучения и стратегического обновления (см. Главы 4 и 7). Очевидно, что когнитивная картография и связанные процедуры, такие, например, как сценарное планирование, весьма эффективны в качестве основы для обсуждения и диалога, так как помогают выявлять паттерны (сходства и различия) убеждений среди групп, людей и организации. Кроме того, эти техники можно применять для обнаружения возможного (и недооцененного) стратегического риска, на который могут пойти организации, принимая ошибочные решения, а также его отрицательного влияния на работу персонала

(сравните Sparrow & West, 2002). В целом, прогресс в этой новой области поразителен.

Очевидно, что индустриальные психологи, организационные и психологи труда могут существенно обогатить понимание процесса стратегического менеджмента и облегчить разработку интервенций, чтобы улучшить этот процесс. Однако, подытоживая поразительные достижения этой пока еще начинающейся области науки, необходимо все же признать, что основная научная работа, которая позволит психологии стратегического менеджмента стать зрелой областью, только лишь началась. Например, недостаточное внимание к установлению надежности и валидности техник когнитивной картографии и связанных с ней процедур означает, что степень их реальной эффективности для стимулирования стратегической компетентности пока не определена (Hodgkinson, 2001a).

Мы надеемся, что эта книга высветила огромную, потенциально богатую территорию для исследований и предложила привлекательную исследовательскую программу. Безусловно, в первую очередь, задача состоит в том, чтобы продемонстрировать связь между эффективностью работы организации и различными элементами стратегической компетентности, которые мы выявили на индивидуальном и коллективном уровне анализа.

Валидизация ключевых компонентов стратегической компетентности на индивидуальном уровне

Мы показали, что изучение эффективного поведения на индивидуальном уровне помогает проникнуть в природу стратегической компетентности. Последние исследования приоткрыли ряд индивидуальных различий, которые лежат на пересечении познания и поведения. В предыдущих главах мы обращали внимание на некоторые феномены индивидуального уровня, которые с большой вероятностью будут влиять на стратегическую компетентность. К ним можно отнести отбор информации, точность схематизации, генеративное обучение, навыки по извлечению знаний и интерактивный интеллект. Далее мы выделили значение стратегии дуальной обработки как средства, которое позволяет

менеджерам квалифицированно чередовать способы обработки информации, переключаясь между автоматическим и управляемым способом, по необходимости. В свою очередь, это привело к обсуждению широкого диапазона индивидуальных различий, которые проявляются в локусе контроля, потребности достижений, гибкости, когнитивном стиле, инсайте и интуиции, а также в креативности и интеллекте. Все они по-своему влияют на тот или иной способ обработки.

Одна из плодотворных областей для будущих исследований – это *связь между индивидуальными различиями и структурой/содержанием ментальных представлений стратегических вопросов и проблем*. Мы указали на целый ряд областей, где такая связь может быть обнаружена. Сначала можно рассмотреть поведение, которое связано со сканированием (ориентацией) среды, и влияет на формирование стратегических ментальных представлений менеджеров. Так, стратегическая компетентность подразумевает формирование содержательных когнитивных карт, которые, в свою очередь, требуют (позволяют) высокой реактивности, чтобы реагировать на внешнюю среду. В Главе 6 мы указывали на два вида индивидуальных различий, которые, вероятно, связаны с более эффективным поведением по ориентации во внешней среде, – это локус контроля и потребность достижений. Способность стратегически обрабатывать информацию сочетается с проактивными попытками сформировать свою судьбу. Не удивительно, что исследователи объединили локус контроля главных администраторов с рядом стратегических, структуральных и деятельностных переменных их фирм. Сейчас уже становится понятно, как именно локус контроля влияет на индивидуальный объем *видения*, избирательное восприятие и интерпретацию информации (Finkelstein & Hambrick, 1996). Мы предположили, что различия в локусе контроля могут быть связаны со структурами и содержанием ментальных моделей людей, но это предположение остается недоказанным.

Индивидуальные различия в потребности достижений также связаны с разнообразием в структуре и содержании стратегических ментальных представлений. И снова они опосредованы различиями в ориентационном поведении в среде. Мы убедились, что люди с высокой потребностью достижений, а также те, кто имеет внутренний локус контроля, при достижении своих целей

с большей вероятностью будут активно поглощать информацию, а также добиваться господства над своей средой и стремиться его удерживать. В обоих случаях фундаментальной предпосылкой являются более содержательные ментальные модели

Когнитивный стиль, стратегия обучения, стиль обучения и принятия решений – все это влияет на способность людей собирать стратегическую информацию, организовывать, обрабатывать соответствующим образом, усваивать, а затем оценивать. Мы показали, что эти индивидуальные различия определяют то, как индивиды выносят суждения или делают выводы, основанные на наблюдениях. Эти факторы объясняют образ, форму и характер деятельности, в противоположность способности действовать (или уровню деятельности), что зависит, скорее, от когнитивных способностей человека. Когнитивный стиль оказался особенно полезным *конструктом*, так как он органично связан с такими темами этой книги, как организационное обучение, разработка общих (разделяемых) ментальных моделей, *качество смыслопроизводства*, принятие решения и оценка риска, а также формирование стратегической проблемы¹⁹³.

Однако, и об этом шла речь в Главе 6, в настоящее время многие из конструктов индивидуального уровня, которые мы определили как потенциально значимые факторы в достижении стратегической компетентности, нагружены проблемами концептуализации и измерения. Например, не прекращаются споры относительно локуса контроля, а именно, как этот конструкт лучше операционализировать, – использовать для этого *специфический* или *общий* набор измерительных шкал¹⁹⁴.

Способ, каким лучше всего операционализировать когнитивный стиль, стиль принятия решений и обучения, например, эмоциональной преднастройкой или вариантами других конструктов (см. Главу 6), тоже является предметом активных дискуссий. Как мы видели, наблюдается рост связанных процедур для оценки когнитивного стиля, но, вместе с тем, получило распространение, скорее всего, ложное предположение, что все эти средства исследуют сущность одного и того же феномена (сравните Hayes & Allinson, 1994). В действительности все, по-видимому, гораздо сложнее.

¹⁹³ См., например, Hurst и др., 1989; Hayes и Allinson, 1998.

¹⁹⁴ Например, Hodgkinson, 1992, 1993; Boone и De Brabander, 1993; Littunen и Storhammar, 2000.

Продолжаются споры и по поводу структуральной природы когнитивного стиля. Накапливались весомые данные, которые не противоречили нашей концепции о том, что стратегически компетентное лицо, которое принимает решение, использует дуальную систему обработки. Факты также подтверждали положение, что аналитический и интуитивный компоненты когнитивного стиля являются, в действительности, отдельными феноменами, которые обслуживаются в корне различными когнитивными системами (Epstein и др., 1996). Вполне вероятно, что существует целый ряд других индивидуальных различий, тесно связанных с, но которые рассматривают отдельно от когнитивного стиля. Поэтому необходимо продолжать исследования, чтобы выяснить, какие из этих различий лучше всего объясняют, как люди, принимающие решения, обрабатывают, согласовывают и усваивают соответствующую информацию в своих стратегических ментальных представлениях.

Сейчас существует общий взгляд, что анализ и интуиция дают знания различного типа. Более того, в чрезвычайно сложном и неопределенном мире способность полагаться на интуицию и проявлять ее становится важным элементом стратегической компетентности. Объяснить это – главная цель нашей книги. В Главах 2 и 3 мы отмечали важность такой интуитивной обработки для организационного обучения и создания знаний. Однако повторим, что основным препятствием для использования интуиции в рабочей обстановке является отсутствие психометрически надежных инструментов, которые пригодны для ее оценки. Последние усовершенствования инструментария, например, разработка ИКС (Hayes & Allinson, 1996) и АКС¹⁹⁵ (Riding, 1991a, 1991b), в определенной мере, улучшили эту ситуацию, но острая полемика по поводу концептуализации и измерения интуиции в рабочей и иной обстановке продолжается.

Поэтому не удивительно, что операционализацию интуиции для исследовательских целей сопровождают такие же проблемы. Чтобы этот конструкт полностью реализовал весь свой потенциал, нам необходимо точно определить, что именно из множества конкурирующих определений наиболее полезно, как с теоретической точки зрения, так и для целей практической интервенции. Существует также острая потребность прояснить взаимосвязь между распространенными инструментами, которые предназначены для

¹⁹⁵ ИКС – Индекс Когнитивного Стиля; АКС – Анализ Когнитивного Стиля. (прим. перев.).

измерения этого конструкта. И только после этого можно приступать к разработке и валидации новых средств измерения.

Креативность – это, по-видимому, сиамский близнец интуиции и инсайта, поэтому сейчас ученые начинают изучать ее несколько с иных позиций, причисляя к когнитивным процессам. Они пытаются выяснить и понять роль генеративных и ориентационных ментальных процессов, которые работают как до-изобретательные ментальные структуры. Несмотря на то, что творчество основывается на ряде генеративных когнитивных процессов, оно само по себе не является генеративным навыком, которым можно овладеть, и это очевидно. Скорее, оно может принимать конкретные формы в различных областях знаний. Чтобы сделать теоретические идеи *работающими*, т.е. облечь их в форму интервенций и, тем самым, создать благоприятные условия для стратегического менеджмента, нам необходимо решить ряд нетривиальных методологических проблем. Это относится и к ряду других индивидуальных конструктов и, не в последнюю очередь, касается понятий *транзактной памяти* и *эмоциональной преднастройкой*. Однако в случае с транзактной памятью и эмоциональной преднастройкой, задачу осложняет многозначительность этих конструктов.

В будущих исследованиях непременно следует обратиться к двум насущным проблемам. Они являются общими для широкого диапазона факторов индивидуального уровня, которые влияют на достижение стратегической компетентности:

- во-первых, необходимо прояснить концептуальный характер этих факторов и усовершенствовать современные техники измерения как основу для их операционализации;
- во-вторых, следует продемонстрировать эмпирическую взаимосвязь между этими факторами и структурой/содержанием стратегических ментальных представлений людей.

Существует актуальная потребность безотлагательно пересмотреть наше представление о том, что же означает *быть разумным* в современной организации, а также что означает быть *эффективным инициатором и реализатором* стратегических изменений. Поэтому в ближайшие годы психологи, несомненно, столкнутся с нелегкой задачей. Они должны будут сделать более доступными для оценки многообразные феномены, которые мы здесь обсуждали. В некоторых случаях для этого необходимо будет разработать

более изобретательные и нетрадиционные методы, обладающие такими традиционными свойствами, как надежность и валидность.

Кроме того, психологам нужно будет выяснить, какие индивидуальные характеристики, которые связаны со стратегической компетентностью, выбрать и принять за основу для подбора сотрудников, а какие следует формировать в ходе тренинга и процедур развития персонала. Чтобы эффективно развивать стратегическую компетентность, мы должны быть уверены, что интервенции, разработанные с этой целью, проверены в надежных психологических исследованиях. Несомненно, можно предпринять множество шагов для создания стратегической компетентности, но нам необходимо лучше понимать, *почему* конкретные техники интервенции могут быть более или менее *эффективны*.

Стратегическое преимущество избирательной обработки информации

В этой книге мы неоднократно обращали внимание на потенциальную опасность, связанную с *избирательной обработкой стратегической информации*. В Главе 1 мы говорили, что такая обработка необходима в силу некоторых фундаментальных ограничений (возможностей) человека и, не в последнюю очередь, вследствие ограничений объема внимания и оперативной памяти. Саймон (1947) сформулировал термин «ограниченная рациональность». Основная идея состоит в том, что те, кто принимают решения, стремятся вести себя рационально внутри ограничений, которые обусловлены их системой обработки информации.

Исследования поведенческих решений прояснили, чем обусловлена ограниченная рациональность, в частности, применением эвристик, а также идентифицировали ряд сопутствующих предубеждений, которые возникают в результате такой избирательной обработки. Признавая, что это приносит некоторую потенциальную выгоду, исследователи в области стратегического менеджмента¹⁹⁶, а также их коллеги в сфере принятия решений, сконцентрировались на «оборотной стороне» *эвристической обработки*, исследуя основные доказательства когнитивных предубеждений в анализе реальных стратегических решений и лабораторных моделей. Как

¹⁹⁶ Например, Barnes, 1984; Schwenk, 1984, 1985; Das и Teng, 1999.

мы могли убедиться, некоторые ученые подтвердили, что различные предубеждения действительно проявляются в стратегических решениях и, соответственно, стали предпринимать попытки ограничить или, по крайней мере, ослабить такие предубеждения¹⁹⁷.

Однако в последнее время отдельные представители сообщества исследователей поведенческих решений стали подвергать переоценке ряд господствующих посылок, которые лежат в основе большей части предыдущих исследований. В частности, Гигеренцер (Gigerenzer) и его коллеги (например, Gigerenzer и др., 1999) подвергли сомнению степень экологической валидности основных исследований поведенческих решений, наподобие тех, которые мы обсуждали в Главе 1. Они утверждали, что многие экспериментальные исследования, которые демонстрируют иррациональность человеческих суждений, основаны на задачах, которые включают вероятностные рассуждения и другие формы абстрактных умозаключений. Но ведь такие задачи отдалены от условий реального мира, к которому человечество приспособилось в течение многих лет:

Рассуждая об ограниченной рациональности, часто подразумевают когнитивные ограничения мыслящего человека, но это неполная и ошибочная характеристика. Если мы хотим понять, как на самом деле *работает* человеческий мозг, мы не только должны смотреть на «ограничения» нашей способности рассуждать в сравнении с некими «сверхъестественными» существами, но нам также нужно смотреть на то, как наш мозг адаптируется к реальным условиям окружающего мира. Эта двусторонняя концепция ограниченной рациональности должна обеспечить информацией наш выбор критериев для оценки работы эвристики.

(Gigerenzer & Todd, 1999: 21)

Основываясь на фундаментально иной концепции ограниченной рациональности, а именно на *экологической рациональности*, т.е. «рациональности, которая определяется тем, насколько она соответствует реальности», Гигеренцер и его коллеги¹⁹⁸ идентифицировали целый новый класс эвристик, известный как *быстрая и экономная эвристика*. Эта эвристика предъявляет минимальные требования к вычислениям, не включает вероятности и полезности и применяется в ситуациях, когда человек должен делать выводы

¹⁹⁷ Hodgkinson и др. 1999; Hodgkinson и Maule, 2002; Maule и Hodgkinson, 2002.

¹⁹⁸ Gigerenzer и Todd 1999: 5.

в условиях ограниченного времени и знаний. По мнению Гигеренцера и его коллег, эта быстрая и экономная эвристика дополняет *эвристику удовлетворительности*, т.е. эвристику для поиска доступных альтернатив. Она применяется в ситуациях выбора, когда человек, который принимает решения, заранее не имеет полного представления о доступных возможностях. В общем, можно сказать, что люди ведут себя экологически рационально, когда их эвристика соответствует структуре их среды обитания. По утверждению Гигеренцера и его коллег, и эвристика удовлетворительности, как первоначально считал Саймон (1947), и быстрая и экономная эвристика адаптивно соответствуют условиям реальной жизни того, кто принимает решение и, следовательно, они экологически валидны. Обе формы эвристик, которые обеспечивают экологическую рациональность, – это «простые виды эвристик, которые делают нас сообразительными» (Gigerenzer и др., 1999).

Яркую иллюстрацию эффекта быстрой и экономной эвристики представили Гигеренцер и Тодд (Gigerenzer & Todd, 1999: 3-5). Персонал Медицинского центра в Сан-Диего, Университет штата Калифорния, проводит текущий мониторинг около 19 отдельных показателей, которые сигнализируют о состоянии пациентов, страдающих сердечными приступами. Очевидно, что информацию каждого из этих сигналов определенным образом оценивают и обобщают. Это позволяет вынести окончательное заключение – угрожает ли пациенту остановка сердца и, следовательно, нуждается ли он в неотложной помощи. Однако Брайман (Breiman, 1993) разработал простое трехфазное дерево решений, которое включает основные дихотомические (да/нет) вопросы относительно: (1) минимального систолического давления в течение последних 24 часов (>91 ?); (2) возраста пациента (>62 , 5?); и (3) наличия или отсутствия синусоидальной тахикардии. В том случае, если давление пациента снижается ниже 91, это классифицируется как ситуация высокого риска; если же нет, то клиницисту необходимо перейти ко второму вопросу. Если ответ на него отрицательный, то случай пациента классифицируется как имеющий низкий уровень риска; если же нет, то необходим ответ на третий вопрос, когда наличие синусоидальной тахикардии свидетельствует о высоком риске.

Это может показаться довольно простой стратегией для принятия решений, буквально касающихся жизни и смерти, но она оказалась

эффективнее ряда сложных статистических методов классификации, которые обрабатывали и объединяли все имевшиеся в наличии предикторы (прогностические факторы)! Мы обратились к аналогичной ситуации В Главе 3, когда рассматривали понятие «разума толпы». Так, простые правила добычи пищи в колонии муравьев послужили полезной моделью для теоретиков и исследователей организаций, которые пытались добиться ясности, используя для этого теорию сложности, науку о сложных системах (Bonabeau & Meyer, 2001).

Работа Гигеренцера заставила исследователей поведенческих решений по-новому взглянуть на ограниченную рациональность, перенося акцент на *«лицевую сторону»* ограничений при информационном поиске и обеспечивая информацией дизайн искусственных систем для принятия решений. Ведь такую быструю и экономную эвристику можно без труда «внедрить» в оборудование реанимационной палаты.

Это новое направление работ имеет огромное потенциальное значение для стратегического менеджмента. Как минимум, оно заставит нас заново пересмотреть негативные мнения, которые возникли в результате исследования стратегических решений на основе устоявшихся теорий принятия решений. Хотя это новое направление делает первые шаги, но если мы с его помощью обнаружим подобную быструю и экономную эвристику в реальной стратегии принятия решений, то это существенно обогатит наше понимание «лицевой стороны» избирательной обработки информации и одновременно усилит нашу способность проектировать интервенции, чтобы улучшить процессы стратегического менеджмента. Тем не менее, для того, чтобы получить полезную информацию из этих работ, мы должны пересмотреть свои взгляды на когнитивные ограничения менеджеров и других акторов организации.

Мы отмечали в Главе 1, что подход управленческого и организационного познания обнаруживает несколько потенциально слабых мест относительно того, как люди и группы управляют информацией, а также недостатков, которые могут (и часто это имеет место) нарушать стратегический процесс. Привлекая внимание к этой угрозе, мы все же не подразумевали, что избирательное внимание и ограниченный поиск информации всегда дисфункциональны. Например, исследования интуиции, которые мы рассматривали в Главе 6, как и недавняя работа Гигеренцера, показывают, что «быстрые и экономные» стратегии обработки имеют ряд позитивных преимуществ.

При отсутствии таких *фильтрующих* техник нас бы «захлестнула» сложность этого мира. В самом деле, некоторые работы показали, что простые, ясные и понятные стратегии могут приводить к более эффективной работе, чем изощренные и чрезвычайно сложные (Pettigrew and Whipp, 1991; Pettigrew and Fenton, 2000).

В конце Главы 6, обсуждая компетентность смыслопроизводства и смыслопередачи, мы ввели понятию «шаблонов упрощения». *Упрощенный* взгляд на мир может содействовать объединению членов организации, что, без сомнения, является основным условием для успешного воплощения стратегии. (Но не следует забывать о сопутствующей опасности *ловушек компетентности* и *стремления к упрощению*, которые мы обсуждали в Главе 2 и неоднократно возвращались к этому в последующих главах.) Все это сигнализирует о фундаментальном напряжении внутри процесса стратегического менеджмента: сегодня стратеги должны быть максимально открытыми, чтобы рассматривать новые идеи и инновационные подходы, и в такой же степени целенаправленными, чтобы обеспечить приверженность и необходимую концентрацию для воплощения таких идей.

Кроме того, необходимо выполнить еще одну исследовательскую задачу – объединить исследования, которые изучали политические навыки и тактики, обеспечивающие процессы смыслопередачи при помощи *ментального лидерства*, с многочисленными работами по индивидуальному познанию и лидерскому поведению. И снова перед нами стоит задача – разрешить некоторые нетривиальные концептуальные проблемы и проблемы измерений. В частности, следует так раскрыть концепцию стратегического ментального лидерства, чтобы она стала доступной для надежной и валидной оценки.

Понимание скрытого смысла новых форм организаций

Как мы видим, в ответ на беспрецедентные изменения в рабочей среде, которые происходят в настоящее время, стали появляться новые формы организаций. В Главе 3 мы уже обращали внимание на необходимость глубокого осмысления психологического аспекта этих новых организационных форм. Особенно это относится к требованиям, которые предъявляются к работающим в них людям и группам, что очевидно по нескольким причинам.

ГЛАВА 8

Обсуждая командное познание, мы выделяли такие требования, как умение руководить взаимоотношениями среди различных видов активности участников группы, концентрировать внимание *на* — и развивать ясное понимание *того*, — какое познание необходимо разделять всем участникам процесса. Эта область изобилует теоретическими идеями, которые имеют мало эмпирических исследований. Требования к индивидуальной и коллективной компетентности зависят от структуральных решений, принятых конкретными организациями, а также от координации и требований к контролю, которые эти решения создают. Более того, смена организационного дизайна может также повлиять на часть психологических проблем, которыми должна управлять организация (Sparrow, 1998b).

В Главе 3 мы рассматривали все более распространенную в современных организациях проблему информационной перегрузки. Очевидно, что способность контролировать и справляться с количеством и качеством информации, которая проходит через «внутриорганизационный информационный рынок», является основным элементом стратегической компетентности. Но сейчас количество стратегических информационных взаимодействий постоянно растет, что вызвано последними разработками в информационных и коммуникационных технологиях, а также фундаментальными изменениями в дизайне организаций. Такого рода усовершенствования происходят в контексте быстро развивающейся *экономики знаний*, когда *главным* товаром потребления становится информация, циркулирующая по внутренним и внешним рынкам. Это заставляет нас осознавать всю сложность организационного обучения и понимать различные формы знаний, которые присутствуют в организации. Такое понимание становится ключевым.

Вначале мы говорили о необходимости управлять, как минимум, четырьмя типами знания и обучения в организации, которые можно описать с помощью двух ортогональных измерений: *определенное – скрытое, индивидуальное – коллективное*. Исследуя природу менеджмента знаний, мы также убедились, что в организации, фактически, существуют многочисленные способы познания, и что организационные знания находятся не только в пределах индивидуального сознания. Они присутствуют *внутри* коллективов и организационных артефактов. Однако в настоящее время наш набор инструментов для проникновения в эти формы знаний ограничен.

Мы уже говорили, что совсем немного распространенных процедур для картографии разнообразных форм индивидуальных стратегических знаний были тщательно проанализированы с позиций надежности и валидности. Более того, продвижение от анализа структур индивидуальных знаний к декодированию коллективных знаний *внутри* и *между* организациями сейчас создает много проблем, как для исследователя, так и для практика. Организации испытывают значительные трудности, пытаясь достичь совпадения знаний или когнитивного согласия, поэтому нам необходимо лучше понять, как работают эти процессы. Желание выяснить, как индивидуальные, коллективные и системные характеристики поведения влияют на совпадение/расхождение знаний и когнитивное согласие/разногласие, стимулирует продолжение кросс-дисциплинарных исследований на многие годы.

По-видимому, исследователи недооценивали роль *распределенных знаний*. Сейчас мы испытываем острую потребность в понимании влияния различных стратегий и систем менеджмента знаний на развитие стратегической компетентности. Иногда может происходить базовое несовпадение требований, которые предъявляют новые рабочие практики (например, децентрализованное, рассредоточенное принятие решений и новые паттерны коммуникации), и уровня готовности и индивидуальной компетентности у части «всей команды», чтобы принять возросшую ответственность, связанную с этими практиками.

Мы отмечали, что стратегическая компетентность также подразумевает способность передавать скрытые знания среди людей, коллективов и систем. В настоящее время возникла дополнительная проблема. Она состоит в том, что во многих случаях передача скрытых знаний должна происходить без личного контакта, который так важен для индивидуального креативного понимания. Поэтому сейчас исследователи ищут альтернативные механизмы для передачи скрытых знаний, минуя взаимодействие людей и их продолжительный контакт друг с другом. Мы подчеркивали роль организационной памяти как полезного руководящего процесса для передачи скрытых знаний и как основного критерия безопасности.

Однако на сегодняшний день многие организации так плохо *укомплектованы* знаниями, что им трудно преодолеть основные изменения в экономике и технологической среде, которые могут вскоре их совсем «поглотить».

Например, когда организации, формируя молодые руководящие команды, одновременно «прочищают» их средние слои, представленные старшими и более опытными руководителями, они невольно лишают себя своей корпоративной памяти. В этом и заключается основной стратегический риск.

С другой стороны, (см. Главы 1 и 4) чрезмерная опора на прошлые правила и процедуры также представляет существенную опасность. Не в последнюю очередь, это опасность когнитивной инерции, ловушек компетентности и стремления к упрощению, защитного избегания опасностей и роста приверженности к неудачному образу действий.

В Главе 3 мы сослались на большое количество исследований успешного декодирования организационной памяти, поскольку это позволяет оценить уровень практической пользы от этого понятия. Но и здесь нам следует заново осмыслить взаимодействие между соперничающими стратегиями менеджмента. Он состоит в том, что разработка информационно-содержательных систем менеджмента знаний может быть привлекательной только на первый взгляд. На самом деле, она может «ослеплять» организацию и не позволит ей понять ценность и силу создания серии диалогов между людьми. Принимая в расчет текущее состояние знаний, необходимо, по-видимому, нарушить это хрупкое равновесие.

Организациям следует установить системы и процедуры, которые, по меньшей мере, будут проникать на относительно более глубокие уровни организационной памяти. Одновременно, они должны избегать потенциальных ловушек слишком тщательно разработанных систем и процедур.

Компетентность, доверие и парадоксальная необходимость *доверять* компетентности

Создание нового дизайна организации и системы управления знаниями – это только один ответ на множество проблем, с которым сталкивается современная организация *на пути* к стратегической компетентности. В Главе 2 мы отмечали, что совпадение идей из социологии образования и психологии развития вызвало интерес к понятию «сообществ совместной практики», также имеющему значительный вес в менеджменте и исследованиях организаций.

Обучение, которое происходит в таких сообществах, можно улучшить при помощи (доказательно встроить в) системы менеджмента знаний. Однако эта необходимость не подразумевает применения продвинутых информационных и коммуникативных технологий.

Пытаться расширить доступ к организационным знаниям и распространять их, опираясь при этом только на технологии, – было бы не совсем верной стратегией. Как мы могли убедиться, одна из потенциальных опасностей в адаптации технических решений заключается в создании новых, непредвиденных барьеров для участия персонала, например, в форме «электронных препятствий» (Newell и др., 2001).

Очевидно, что для эффективного обучения необходимо расширять легитимные границы участия, которые существуют внутри организации. По необходимости, группы, которые находятся на периферии обучающихся сообществ, должны быстро встраиваться, что, в свою очередь, предполагает сознательное управление индивидуальной зоной ближайшего развития персонала, обеспечение их «лицензией» для деятельности.

Обсуждение значения сообществ обучения – это не только идеалистичная риторика. Многие организации, особенно те, кто придерживается глобальных стратегий, сейчас признают, что быстрый перенос знаний по бизнес-единицам можно получить только через такие разветвленные сети, – независимо от того, будут ли они называться «сообществами совместной практики», «сообществами интереса» или «глобальными сетями квалификации». Совершенно очевидно, что для организаций, пришедших к такому пониманию, настало переломное время. Наступил момент, когда менеджеры вынуждены передать контроль и управление этим сообществам/сетям. Они вынуждены доверять своим уполномоченным бизнес-единицам, их компетентности, позволяя сообществам развивать свою собственную индивидуальность, профессиональные умения и направления деятельности. Это требует доверительной стратегии обменных отношений, которой организация должна будет следовать. Несомненно, для многих менеджеров не так-то легко будет проглотить эту пилюлю в таком бизнес-климате, где привыкли подчеркивать лидерство руководителя, командное и контролирующее поведение. Это напоминает ситуацию, когда неопытный лыжник несется вниз с горы и при первых признаках потери равновесия наклоняется в сторону горы, а не отклоняется ближе к пропасти.

ГЛАВА 8

Однако именно этот способ приводит к падению. Не стоит недооценивать трудности, которые связаны с тем, чтобы сохранить самообладание при создании стратегической компетентности в эти чрезвычайно сложные времена.

Весьма вероятно, что организации, которые в течение нескольких лет уделяли внимание вопросам базовой менеджмент компетентности (как благоприятному условию для самоуправляемого обучения) и имсущие рискованные предприимчивые начинания, которые стремительно появляются в последнее время, без проблем изменят свое восприятие природы стратегической компетентности и новых подходов к формированию стратегии. Чтобы гарантировать плавный переход к стратегической компетентности, таким организациям необходим высокий уровень доверия, приверженность и ответственность персонала. Поэтому очевидно, что для развития таких благоприятных условий необходимы сложные стратегии управления человеческим ресурсом и постоянное внимание к этой проблеме. В этой книге мы не рассматриваем подробно требования к стратегическому менеджменту человеческих ресурсов, а только указываем на важность применения стратегического подхода к управлению людьми, чтобы успешно внедрить ту или иную управленческую компетентность, политику, практику и дизайн организаций, о которых мы говорили.

Еще одна важная область для будущих исследований – анализ предпосылок, которые необходимы, чтобы сделать организацию более восприимчивой к созданию стратегической компетентности. Поэтому специалисты в области человеческих ресурсов считают недопустимой передачу сложной системы управления работой в руки некомпетентного управленческого персонала. А большинство элементов стратегической компетентности, если их применять по отдельности, могут стать высоко дисфункциональными. Возвращаясь к некоторым, наиболее ранним идеям, с помощью которых наилучшим образом осуществляются стратегические изменения в способе управления людьми (Sparrow & Pettigrew, 1988), отметим, что организациям для изменений необходимо создать многочисленные «точки давления» (и управлять требованиями, о которых шла речь выше) как часть их интегрированного и усиливающего проекта действий.

Не стоит недооценивать масштаб личностных и организационных изменений в создании стратегической компетентности.

В самом деле, как показывает опыт проектных команд, который мы обсуждали в Главе 2, сообщества совместной практики могут быстро выйти из употребления, а организации могут быстро научиться *забывать* – за счет *замалчивания и изолирования*. И если организациям трудно поддерживать свои собственные (главным образом внутренние) сообщества совместной практики, то еще более сложной задачей для них окажется *передача знаний* сквозь организационные границы. Как, например, это делают фирмы, которые включены в стратегическое партнерство, альянсы и совместные предприятия. Мы вернемся к этому вопросу позже, когда будем обсуждать многочисленные работы по глобализации и международному менеджменту.

Понимание природы и важности эмоций

В целом, эта книга посвящена управленческому и организационному познанию, однако в дальнейшем следует уделить больше внимания природе и значению *аффективных переменных стратегического процесса*. В частности, Дениэльс (1998, 1999) отмечал, что из-за стремительного роста интереса к когнитивным процессам стратегического менеджмента исследователи пренебрегли потенциальным влиянием эмоций на стратегическое познание¹⁹⁹. Однако ряд исследований в лабораторных²⁰⁰ и полевых²⁰¹ условиях (организациях) обнаружили значимую связь между аффектом и познанием. Поэтому очевидно, что *аффективные процессы могут объяснять многие различия в стратегическом восприятии и убеждениях акторов*.

С этих позиций, Дениэльс (1998) провел предварительное исследование взаимоотношений между *негативной аффективностью* и восприятием стратегической среды. Он сделал это при помощи серии шкал Лайкерта, специально спроектированных так, чтобы выявить представления участников организаций (об эффективной работе, экономическом росте, сложности и соперничестве) относительно отраслевых норм.

Результаты работы (на основе двух выборок) показали перспективность этого направления исследований на длительное

¹⁹⁹ См. также Langley и др., 1995; Walsh, 1995.

²⁰⁰ Например, Daniels и Watts, 1990; McCleod, 1991; Matt и др. 1992.

²⁰¹ Например, Burke и др., 1993; Spector и O'Connell, 1994; Williams и др., 1996.

время. Несколько взаимосвязей дали значимые корреляции, даже после регулирования таких переменных, как возраст, пол, число иерархических уровней от главного администратора, длительность пребывания на текущей должности и размер организации. Эти результаты позволили утверждать, что будущие исследования когнитивных процессов руководящих команд извлекут немало пользы, если будут учитывать аффективные переменные. Они также будут весьма эффективны и для исследований априорных ментальных представлений акторов о стратегических вопросах и проблемах, например о конкуренции.

В то же самое время, в отдельной серии исследований, Элсбах и Барр (Elsbach & Barr, 1999) изучали результаты влияния настроения на применение структурированных протоколов решения (в лабораторных условиях). Результаты показали, что в ситуациях, когда применение таких протоколов было обычным делом, люди с умеренно отрицательным настроением (противоположным умеренно положительному) с большей вероятностью, правильно и последовательно, выполняли все шаги протокола и полагались на его результаты как на исходную базу для своего решения. Как продемонстрировал в своем последнем исследовании Финьюкан (Finucane, 2000), в заключительной стадии суждения о риске и выгоде, связанные с конкретным шансом, может определять «аффективная эвристика». Следовательно, включение аффективных переменных в предстоящие исследования процесса стратегических решений могут не только усилить понимание процессов стратегического менеджмента, но и в целом прояснить наше понимание роли аффекта в умозаключениях и принятии решений.

Усовершенствование оценки ментальных представлений и моделирование процессов стратегического менеджмента

На разных этапах анализа мы уже затрагивали некоторые непростые методологические проблемы, которые сдерживают переход психологии стратегического менеджмента от младенчества к зрелой научной области. Для того чтобы исследования в психологии стратегического менеджмента продвинулись дальше того уровня, на

котором они находятся сегодня, нам необходимо уметь разбираться в мириадах возможных причинно-следственных связей, которые влияют на этот процесс. Нигде это не проявляется так ярко, как в массиве исследований, которые связаны с ментальными представлениями конкурирующих структур и анализом когнитивных процессов в командах топ-менеджеров, которые мы рассматривали в Главах 4 и 5 (см. также Главу 7). В этом разделе мы еще раз кратко напомним эти работы, чтобы подтвердить, в целом, методологическую строгость психологических исследований стратегии.

Как мы говорили в Главе 4, применение когнитивного подхода к стратегическому менеджменту сместило фокус анализа несколько в сторону от объективных характеристик фирм, промышленной отрасли и рынка и перенаправило его на *субъективный и межсубъективный мир* людей и групп. В этом ключе когнитивный подход оспаривает два центральных предположения неоклассической экономики, а именно: *что все фирмы имеют равный доступ к информации о рынке, и что они будут реагировать на такую информацию одинаково*. Совершенно очевидно, что основное предположение о том, что бизнес-среда существует объективно, и ее можно исследовать посредством применения аналитических процедур и техник, о чем свидетельствует почти вся литература по конкурентной стратегии и стратегическому планированию, не выдерживает теоретической и эмпирической критики. На самом деле, конкурирующие структуры, скорее, строят *социально* – в процессе взаимодействия и обучения. Однако мы вряд ли ответим на вопрос: как именно должны быть созданы такие структуры, и как их перестроить с течением времени?

Лишь незначительное количество методов, которые применяют для оценки ментальных моделей о конкуренции, обоснованы, надежны и/или валидны (Hodgkinson, 2001a, 2002). А что касается топ-команд, мы только недавно продвинулись чуть дальше демографических переменных как неких *заменителей* для оценки предположений и убеждений акторов. В конечном счете, в этих двух областях необходимо иметь возможность оценить познание так, чтобы это позволило моделировать многоуровневые процессы на протяжении определенного времени. К сожалению, и мы отмечали это в Главе 7, в настоящее время разработано немного техник картографии стратегических знаний, которые выдавали бы данные в форме, пригодной для этой цели.

Есть, однако, и примечательные исключения. Например, техника Маркожи и Голдберга (1995) для извлечения и сравнения причинных карт; методы *политического описания*, которые применяли Тайлер и Стинсма (1995, 1998) в исследовании технологических альянсов; трехсторонние процедуры шкалирования, которые использовал Ходкинсон (1997b) в исследовании познания конкурентов для агентств недвижимости в Великобритании. Ни одна из доступных на сегодняшний день техник картографии стратегических знаний, в действительности, не дала результатов в той форме, которая пригодна для систематического сравнения большого числа карт. Поэтому одна из главных методологических задач заключается в том, чтобы создать дополнительные процедуры, пригодные для массовой оценки стратегических ментальных представлений менеджеров.

Тем не менее, очевидно, что наиболее важная методологическая задача, с которой столкнулись исследователи, – это *необходимость иметь доступ к существенным (большим) выборкам менеджеров и организаций, что позволит получить статистически устойчивые результаты*. Как и в любой новой области, подавляющее большинство работ, которые поддерживают те или иные психологические теории стратегического менеджмента, представляют собой относительно малопараметрические, пилотажные исследования. Их условия недостаточно подвергались контролю, или он в них и вовсе отсутствовал. Поэтому интерпретация таких данных представляет собой проблему в той степени, в какой исключены альтернативные объяснения для ключевых результатов.

Частично эту проблему можно решить, применяя большее число экспериментальных техник. По наблюдениям Ходкинсона (2001b), несмотря на очевидные преимущества экспериментального метода, этот подход был недостаточно использован в области стратегического менеджмента²⁰². Недавно были опубликованы две статьи: Кларка и Монтгомери (Clark & Montgomery, 1999) и Килдаффа (Kilduff, 2000), которые иллюстрируют, как, применяя экспериментальные методы, можно выйти за пределы исследования предубеждений и эвристик в процессе принятия стратегических решений (см. Введение). Это следует сделать, чтобы дополнить *понимание социо-когнитивных процессов*, которые лежат в основе конкурирующих структур в промышленности и на рынке, и, кроме того, создать основу для прояснения сути и значения когнитивных процессов в топ-командах.

²⁰² См. также Schwenk, 1982, 1995; Hodgkinson и Maule, 2002.

Кларк и Монтгомери (1999, Исследование 2) применили деловую игру МАРКЕТСТРАТЕГ²⁰³ (специально разработанную для имитации процесса конкуренции) как составную часть серии исследований конкурентной категоризации (Lareche & Gatignon, 1990). Общие результаты дополнили разнообразные идеи, полученные в предварительных исследованиях (см. Главу 4). Они показали, например, что менеджеры могут распознавать слишком мало конкурентов. Поэтому они должны сосредоточиться на конкурентах, которых определяют потребители, используя атрибуты спроса, а не предложения. Им следует знать об асимметрии восприятия (например, тенденции малых фирм «подражать» большим, а не наоборот) и периодически пересматривать способ, каким они опознают своих потенциальных конкурентов; и делать это на протяжении всего пути к цели.

Совсем недавно Килдафф *и др.* (2000) применили вариант имитационной игры МАРКЕТСТРАТЕГ как средство для анализа взаимосвязей между демографическим и когнитивным разнообразием команд, а также для анализа результатов влияния этого разнообразия на деятельность фирмы. Результаты показали, что высокоэффективные команды сочетали множественную интерпретацию реальности в самом начале с большей ясностью, которая проявлялась ближе к концу жизненного цикла команды. В то время как когнитивное разнообразие в командах оказывало влияние, и было вызвано изменениями в деятельности фирмы, что не соответствовало ожиданиям исследователей, но ни коим образом не противоречило другим исследованиям, проведенным вне лабораторных условий (например, Markoczy 1997), в которых демографическое разнообразие заметно не влияло на когнитивное разнообразие.

Конечно, существует множество возможных объяснений этих негативных результатов. Одно из них состоит в том, что определенный набор имитационных программ (МАРКЕТСТРАТЕГ) и/или конкретный метод измерения демографического и когнитивного разнообразия, скорее всего, был нечувствителен к обнаружению таких взаимоотношений²⁰⁴. Тем не менее, эти лабораторные результаты показали, что данные, полученные на основе менее строгих процедур, таких, как наблюдение и интервью, можно воспроизвести в контролируемых условиях.

²⁰³ В оригинале это MARKSTRAT, что, вероятно, является сокращенным вариантом от *маркетинговой стратегии* (прим. перев.).

²⁰⁴ Сравните с нашим предыдущим обсуждением в Главе 5 демографических линий сброса согласно теории процесса вмешательства Lau и Murnighan, 1998, Pelled, 1996.

Однако на последней стадии анализа лабораторные эксперименты не подходят для сбора многопараметрических, высококачественных данных в полевых условиях. Вне всяких сомнений, будущие исследования должны быть основаны на многоуровневом подходе к картографии стратегических знаний в естественных условиях. К счастью, совсем недавно были предложены несколько методологических разработок в количественной оценке управленческого и организационного познания (см. Главу 7). Они сформировали потенциал для такой многопараметрической проверки теорий, использующих лонгитюдный дизайн исследований в той форме, которая позволит систематически распутывать причинно-следственные связи в полевых условиях.

Несмотря на призыв к созданию дополнительных процедур, мы не отрицаем, что соответствующим образом адаптированные методы (см. Главу 7) можно использовать вместе с LISREL (James & James, 1989; Kelloway, 1996) или/или другими процедурами *структурального моделирования*, такими, как EQS (Bentler, 1989) и AMOS (Arbuckle, 1997). Сегодня они получили распространение внутри утвердившихся областей индустриальной психологии, организационной и психологии труда.

Процедуры и связанные техники моделирования многоуровневых массивов данных²⁰⁵ идеально подходят для строгой проверки разнообразных социо-когнитивных причин при создании конкурирующих промышленных структур (см. Главу 4). Эти методы также можно продуктивно использовать, чтобы оценить конкурентные модели, которые приведут нас к более ясному пониманию причин и следствий познания руководителей в топ-командах (см. Главу 5).

Предыдущие исследования коррелируют познания руководителей были в основном сосредоточены на *внешних индивидуальных характеристиках* (возрасте, образовании, прошлых функциональных обязанностях). Однако сейчас эти работы приближаются к новому уровню сложности, так как в последние исследования включается набор методов, чтобы контролировать ключевые характеристики организации и среды, в которой она функционирует. Такие разработки, безусловно, стоит приветствовать, однако, необходимо уравновесить внедрение этих контекстуальных характеристик в процесс моделирования с помощью учета психологических переменных, которые могут служить связующим звеном и опосредовать познание руководителей.

²⁰⁵ Bryk и Raudenbush, 1992; Goldstein, 1995; Kreft и Leeuw, 1998.

Прежде всего, чтобы повысить степень психологической проработанности таких исследований управленческого познания, можно было бы включить некоторые переменные, которые обсуждались в Главе 6. Поскольку они, по всей вероятности, влияют на структуру и содержание стратегических ментальных представлений, таких, как *потребность достижений, когнитивный стиль и локус контроля*. С позиции теорий и исследований, о которых шла речь, мы можем уверенно утверждать, что эти переменные связаны с различиями в сложности индивидуальных ментальных представлений стратегических проблем. Следовательно, они могут объяснить некоторые противоречивые данные последних исследований, которые старались выявить корреляты познания руководителей (см. Главу 5).

С инструктивной позиции, степень, в которой более высокий уровень сложности в ментальных моделях руководителей улучшает или затрудняет долгосрочную деятельность всей организации, представляет, по сути, другую проблему, которая также заслуживает внимания. Известно, что более высокий уровень сложности, особенно когда он распределяется среди нескольких участников команды, может способствовать креативности и инновациям, одновременно снижая опасность групповой близорукости и когнитивной инерции. С другой стороны, чрезмерно сложные ментальные представления об организации и среде могут препятствовать успешной адаптации.

Например, Калорик (Caloric) был очень осторожен, когда утверждал, что более высокий уровень сложности когнитивных карт автоматически приведет к более эффективной работе. Он полагал, что уровень когнитивной сложности у главных администраторов должен соответствовать уровню сложности среды. В последней работе Уэллс и Бантель (Wells & Bantel, 2000) пришли к выводу, что достижение более высоких уровней когнитивной сложности команд – это базовое условие для успеха компаний в конкурентной борьбе, работающих в сложной, дефицитной, непредсказуемой и изменчивой среде. По мнению Уэллс и Бантель, в таких условиях необходим высокий уровень когнитивной дифференциации и интеграции, чтобы увеличить конкурентное разнообразие, инновации и скорость реакции на конкуренцию, т.е. все, что имеет первостепенное значение для долгосрочного выживания организации.

Чтобы обобщить пробные результаты Калорик, с помощью других исследований для других организаций, потребуется провести

серьезную оценку с помощью многопараметрического анализа. Если результаты этих предварительных исследований найдут подтверждение, то это будет иметь серьезные последствия для отбора и подготовки руководящих команд, и не в последнюю очередь для того, чтобы гарантировать такую сбалансированность состава команд, чтобы уровень их когнитивной сложности был оптимален (по отношению к когнитивной дифференциации и интеграции).

Можно ли систематически развивать индивидуальное и/или командное стратегическое мышление с помощью когнитивной картографии и сценарного планирования? Этот вопрос требует серьезного анализа. Однако при отсутствии строгих научных доказательств очень трудно определить степень, в которой ответ на него необходим организациям, чтобы выбрать и/или развивать эти *особые* качества у главных администраторов и высших менеджеров. Более того, пока еще не совсем понятно, как такой выбор и/или подготовку можно усовершенствовать.

Исследование процессов стратегического управления за пределами топ-команд

Прежде чем закончить обсуждение топ-команд, стоит кратко пересмотреть *топографические допущения*, которые поддерживали не только это направление исследований, но и многие другие, о которых шла речь в этой книге. В Главе 4 мы отмечали, что самые последние теоретические разработки, связанные с созданием конкурентных промышленных структур, поставили под сомнение тезис, что центр формирования стратегии расположен в высших эшелонах организации. Мы неоднократно говорили, что *процесс формулирования стратегии происходит, в основном, на более низких ее ступенях*. Например, обсуждая сообщества совместной практики в Главе 2, мы предположили, что многие участники организации (а не только топ-команды) все же играют стержневую роль в организационном обучении и стратегическом обновлении. Та же мысль прослеживалась и в обсуждении смысловой передачи/ментального лидерства в Главе 6. Работа Флойда и Вулриджа (Floyd & Woolridge, 1992, 1994, 1997) подтверждает это предположение. В серии статей, на протяжении последнего десятилетия, они исследовали значение менеджеров среднего звена в стратегическом

процессе²⁰⁶. Кульминацией их работы стала недавняя монография (Floyd & Woolridge, 2000), в которой они представили веские причины для продолжения исследований стратегического процесса с позиции, которую они называли «*подход среднего уровня*»:

Подход топ-менеджмента, который господствует в этой области, подчеркивает *преднамеренность* стратегии. Однако по мере того как рынки становятся более динамичными и сложными, ограничения этого подхода становятся все более очевидными. Фирмы, которые полагаются на централизованное принятие решения, испытывают трудности, чтобы вовремя реагировать на постоянные изменения, ... а основная причина... в том, что большая часть того, что *отличает работу фирм*, происходит не на высшем, а на среднем уровне организации, и это особенно верно в условиях реального бизнес-климата. Это предположение согласуется с децентрализацией стратегической ответственности, к которой сейчас склоняется все большее число высших руководителей. Проводя исследования и консультирование, мы все больше сталкиваемся с фирмами в таких различных отраслях, как страхование, фармацевтика и производство жевательной резинки, которые полагаются на стратегическое мышление и инициативы менеджеров среднего звена.

(Floyd & Woolridge, 2000: 153-157)

Пытаясь показать сложность «формирования стратегии одновременно во всей организации», Флойд и Лейн (Floyd & Lane, 2000) перенесли этот тезис на разнообразные ролевые конфликты, которые происходят между менеджерами высшего, среднего и оперативного уровня в процессе стратегического обновления. Эти конфликты возникают потому, что менеджеры по-разному воспринимают необходимость изменений. По мнению Флойда и Лейна, такой конфликт может происходить как *внутри*, так и *между* различными уровнями менеджеров.

Если анализы когнитивных процессов в топ-командах, по сути, апеллировали к созданию новых *техник*, то проблемы, поставленные этими теоретическими разработками, в целом, бросают вызов *методологической изобретательности* исследователей. Следующие десятилетия, по-видимому, будут для ученых, которые работают в этой важнейшей области исследований, такими же, а возможно, и более интригующими, чем два предыдущих.

²⁰⁶ Например, Woolridge и Floyd, 1900; Floyd и Woolridge, 1992, 1994, 1997.

Чтобы подвести надежный фундамент под проблемы, которые мы обозначили в этом и предыдущем разделах, исследователям необходимо активно сотрудничать в многопараметрических, мультидисциплинарных командах. Хотя такая форма сотрудничества, несомненно, подразумевает достаточно напряженную и интенсивную работу (по сравнению с распространенным подходом к управлению и проведению прикладных психологических исследований), потенциальная польза может перекрыть затраты на дополнительное взаимодействие (транзакции).

Взаимно полезный обмен со смежными областями знаний

По мере упрочения психологии стратегического менеджмента как самостоятельной научной области, очень важно, чтобы исследователи привлекали идеи из смежных областей знаний. Это имеет значение по двум причинам:

- для того чтобы гарантированно избежать опасности ненужного *дублирования*, что может легко произойти, когда ученые из смежных областей обращаются к одним и тем же проблемам, но на различных уровнях сложности и с позиций своего, отдельного дисциплинарного подхода;
- для того чтобы продолжить производить *общую синергию*, которая может иметь место в результате такого взаимообмена.

При условии, что мы продолжим развивать психологию стратегического менеджмента общими, междисциплинарными усилиями, в ближайшие годы, без сомнения, можно ожидать еще больший уровень синергии в академическом мышлении среди разных групп исследователей, что будет только на пользу всем вовлеченным сторонам. Мы предполагаем, что такое кросс-дисциплинарное сотрудничество будет происходить одновременно в двух направлениях:

- во-первых, *извне*, т.е. психологи других специальностей перенесут свои идеи из базовых дисциплин на ряд специфических стратегических вопросов и проблем;
- во-вторых, *изнутри*, когда психологи, работающие в своей области, внимательно следят за разработками в смежных подобластях, таких, как маркетинг, менеджмент человеческих ресурсов и международный бизнес, и стремятся расширить диалог и сотрудничество.

После того как мы в этой книге разобрали огромное количество исследований, стало очевидно, что большая часть этой работы не что иное, как простое «увлечение» проблемами стратегии. Более того, во многих случаях качество психологических идей было явно недостаточным, если не сказать больше. Хотя все же можно отметить некоторую концентрацию кросс-дисциплинарных исследований с сильным психологическим привкусом на специфических проблемах. Например, вокруг проблемы создания конкурирующих структур отрасли (см. Главу 4), а также анализа когнитивных процессов в топ-командах, о чем мы говорили в Главе 5. Однако в настоящее время современные организации сталкиваются со многими другими стратегическими проблемами, такими, как новые формы организаций, виртуализация организаций и операционных процессов, а также изменяющимися границами между организациями, их потребителями и поставщиками. Но лишь немногие из наших исследований непосредственно основывались на психологических теориях, методах или подходах. Мы отмечали, что в настоящее время понимание этих вопросов и проблем, главным образом, сформировано работами из других областей знаний – организационной социологии и экономики. Но сейчас существует реальная возможность для индустриальных психологов, организационных и психологов труда обогатить понимание этих жизненно важных проблем с помощью кросс-дисциплинарного сотрудничества, по принципу привнесения идей извне.

Однако по мере развития психологии стратегического менеджмента, а в особенности подхода управленческого и организационного познания, мы увидим, как другие новые области науки будут использовать ее базу знаний и применять ее методы, что будет указывать на сотрудничество *изнутри-наружу*. Оно будет очень притягательно для новых направлений, поскольку ученые, которые в них работают, более открыты к методологическим экспериментам, чем их коллеги, которые действуют в более устоявшихся специализациях. Далее мы укажем несколько областей, взаимодействуя с которыми, психология стратегического менеджмента продолжает развиваться. В частности, мы рассмотрим серию разработок, которые возникли на стыке *стратегии и международного менеджмента*.

Очевидная область для взаимного обогащения идей (которые подкреплены психологическими теориями и исследованиями) – это узко-специальная сфера международного менеджмента чело-

веческих ресурсов. Мы приводим этот пример, чтобы показать, как исследования в психологии стратегического менеджмента обеспечили информацией ученых в менеджменте человеческих ресурсов, которые специализировались на *стратегиях интернационализации и глобализации*. В свою очередь, эти новые работы усилили основное направление исследований в стратегическом менеджменте, связанное с психологическим анализом топ-команд.

Большая часть исследований демографии топ-команд построена на допущении, что *неопределенность* одинаково растет во всех сегментах, действительно, центральное предположение этой книги состояло именно в том, что большинство отраслей буквально переполнены такой неопределенностью. Тем не менее, самый высокий уровень неопределенности имеют глобальные стратегии (Weick & Van Orden, 1990). Социальные психологи утверждают, что это приводит к росту так называемых «ситуаций ослабления», в которых влияние индивидуальных различий, вероятно, сильнее групповых и организационных норм. Более того, стремление к глобализации сдерживают проблемы информационной перегрузки; сложности менеджмента в виде конфликтов и противоречий, внутренней близорукости и потенциально распространяющегося социо-когнитивного разнообразия в формах национальных культур²⁰⁷. Поэтому довольно странно, что последний обзор лидирующих международных научных журналов по менеджменту показал, что в литературе по глобализации существует «явный дефицит» исследований поведения топ-команд (Lohrke & Bruton, 1997: 41).

Имеется лишь незначительное количество исследований внутри проблем демографии топ-команд, которые проверяют связь между набором биографических характеристик и реальной квалификацией, с одной стороны, и глобальным стратегическим положением фирмы – с другой. Например, было обнаружено, что глобальная стратегическая позиция положительно связана с разнородностью топ-команд, – эту характеристику применили в качестве заменителя разнородности – *сети и размера* топ-команд²⁰⁸.

А Карпентер и Фредриксон (Carpenter & Fredrickson, 2001) проанализировали ряд важных *эффектов взаимодействия* между глобальной позицией организации и составом топ-команд. Разнородность в образовании устойчиво положительно коррелиро-

²⁰⁷ Sanders и Carpenter, 1998.

²⁰⁸ См. Kim и Mauborgne, 1991; Athanassiou и Nigh, 1999, Sanders и Carpenter, 1998.

вала с глобальной позицией, но функциональная разнородность и разнородность по стажу работы были опосредованы уровнем неопределенности.

Еще одно исследование провел Флуд с коллегами (Flood и др., 1997). Они изучали связь между демографическими характеристиками и «инициативным/пионерским» поведением (способностью *улавливать* неудовлетворенные потребности клиентов и создавать новый продукт раньше других конкурентов) в топ-командах США и Ирландии. В результате, они не обнаружили различий между странами, но значимая связь проявилась в отношении таких параметров, как возраст, размер организации и специальное стимулирование. И, наконец, уровень международного опыта топ-команд был связан со стратегическим поведением, типичным для малого и среднего бизнеса (Reuber & Fischer, 1997), а также с международными стратегиями диверсификации американских фирм (Sambharya, 1996).

Будем надеяться, что некоторые из методологических разработок (см. Главу 5) найдут свое применение в будущих междисциплинарных исследованиях, которые лежат на стыке этих новых направлений. Ответ на вопрос, что же находится внутри «черного ящика» демографии топ-команд, приобрел еще большую актуальность в контексте международного стратегического менеджмента, поскольку различия в национальной культуре (особенно по параметру *толерантность к неопределенности*) показывают, что реальное поведение, познание и восприятие международных топ-команд, вероятно, сильно от этого зависят²⁰⁹.

Другая плодотворная область исследований, которую уже начали осваивать специалисты из смежных областей, – это *организационное обучение* и *международный менеджмент*. Например, довольно длительное время «экспорт персонала» в транснациональных организациях был представлен в качестве *средства* для передачи знаний (Bartlett & Ghoshal, 1995). Однако количество эмпирических исследований этого феномена удивительно мало. Заметным исключением стала последняя работа Бонак и Брюстера (Bonache & Brewster, 2001). Они применили *теорию переноса знаний* к теме экспорта персонала и провели кейс-исследование в испанской компании. Очевидно, что необходимы дополнительные исследования в том же направлении, которые охватят много стран и сфер бизнеса.

²⁰⁹ См. Barkema и Vermeulen, 1997.

Еще один вопрос привлек к себе большое внимание – это значение организационного обучения для успешности совместных предприятий, слияний и объединений компаний²¹⁰. Вначале теоретический, он затем был проверен эмпирически²¹¹. По наблюдениям Шулер и Джэксон (2001), факторы, которые направляют стратегии слияния и объединения, где-то на протяжении последнего десятилетия привлекают к себе повышенный интерес. Уже в 2000-м году стоимость глобальных слияний и объединений впервые превысила \$3,5 триллиона. Факты свидетельствуют, что фирмы, чтобы оценить затраты по сделкам, раскладывают «на множители» все затраты по человеческому ресурсу (используя, например, такие показатели, как стоимость одного инженера). Например, Broadcom заплатил \$18 млн. за каждого инженера, чтобы купить компанию-производитель микросхем SiByte в ноябре 2000 года (Schuler & Jackson, 2001).

Способность заключать быстрые сделки, быстро обучаться и применять предыдущий опыт (так называемый «комбинированный менеджмент») определяют как стержневую стратегическую компетентность. Но что именно дает такая компетентность? Вероятно, в соответствии с ростом интереса к приобретению и удержанию *талантов* с помощью таких стратегий, последние исследования проанализировали международную стратегию в контексте организационного обучения и адаптации. Фермойлен и Баркема (Vermeulen & Barkema, 2001) заметили, что большинство исследований по слиянию и объединению показали возможности международных стратегий слияния (Hitt и др., 1996). В частности, в этих исследованиях подчеркиваются серьезные проблемы в поведении топ-менеджеров:

- стремление преследовать свои личные цели, что не всегда совпадает с интересами собственников (Morck и др., 1990),
- подражание *другим*, уже прошедшим стадию объединения (Haunschild, 1993),
- переоценка своих способностей в управлении объединенным бизнесом (Hayward & Hambrick, 1997).

Объединение влечет за собой целый ряд дополнительных управленческих проблем (включая разную организационную культуру и стиль управления), которые необходимо решить, чтобы усвоить

²¹⁰ См. Schuler и Jackson, 2001; Schuler, 2001.

²¹¹ Смотрите Barkema и другие 1996; Glaister и Buckley 1996; Inkpen 1996; Pilkington 1996.

новый формат продуктивности и элементы преобладающей логики. Но, несмотря на такой критический анализ, высшие менеджеры продолжают приобретать компании, расширяя их глобальный масштаб (Vermeulen & Barkema, 2001).

Однако объединение может иметь скрытую и одновременно положительную сторону. В Главе 2 был представлен концепт *стремления к упрощению*, когда повторное применение базы знаний приводит к тому, что организации становятся ригидными, ограниченными и упрощенными²¹². Фермойлен и Баркема (2001) проверили предположение, что объединение может *оживлять* организации, подвергая их управляемому шоку, который, в свою очередь, может усилить возможности для долгосрочного выживания. Выгоды от организационного обучения, возможно, ослабят временные недостатки объединения, а различия между топ-командами создадут дополнительные возможности для синергии и обучения (Krishnan *и др.*, 1997) и добавят сил корпоративному обновлению (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Фермойлен и Баркема (2001) считают, что фирмы, которые расширяются за счет инвестиций в новые сферы деятельности (учреждая дочернюю компанию «с нуля») не эффективно используют свою базу знаний, по сравнению с теми, кто расширяется за счет объединения (поглощение другой компании). Чтобы проверить это предположение, они на протяжении трех десятилетий анализировали паттерны расширения 25 крупных датских не-финансовых компаний,²¹³ изучали показатели выживаемости и рост их жизнеспособности. Так, за это время было сформировано 1349 новых объединений, 61% из них имели зарубежные филиалы. Ученые проследили, как долго смогли просуществовать эти дочерние компании. При анализе официальных отчетов об успехах и неудачах, стало ясно, что показатели выживания официально успешных организаций в 22,5 раза выше, чем показатели выживания организаций «неудачников» (как в связанных, так и в разных секторах). Кроме того, было проверено влияние серии предыдущих инвестиций в новые сферы деятельности и количество присоединений других фирм (как на старом, так и на новом рынке), с учетом ассортиментного и межнационального разнообразия. Объединяя основные теорети-

²¹²См. Miller, 1993.

²¹³ За исключением фирм Royal Dutch Shell, Unilever, Philips и Akzo, которые образуют уникальную группу по разнообразию деятельности, масштабу и размеру.

ГЛАВА 8

ческие послышки, которые связывали стратегию международного расширения с организационным обучением, исследователи получили следующую картину. Фирмы, которые расширяются путем инвестиций в новые сферы деятельности, склонны:

- применять привычные способы организации и управления (Hedberg, 1981; Levinthal & March 1993);
- концентрироваться на тех аспектах своего репертуара, которые были наиболее успешны в прошлых ситуациях, повторять их и передавать в новые дочерние компании (Miller *и др.*, 1996);
- устанавливать сходные технические системы, воплощать похожие конкурентные стратегии и дизайн организаций (Miller & Chen 1996; Miller *и др.*, 1997);
- подбирать персонал в соответствии с существующей культурой (OrReilly *и др.*, 1991).

Экспорт шаблонов «старой» фирмы и «стандартное» ограничение ментальных моделей приводит к ошибкам при опознании и реакции на вновь появившиеся важные сигналы²¹⁴. Инвестиции в новый рынок составляют исключение, так как стимулируют дополнительный приток свежей информации, запускают поиск новых знаний и найм аутсайдеров²¹⁵.

С объединением все обстоит иначе. На старых рынках, или новых, – они представляют собой мощную силу для когнитивных изменений. Конфликты, которые они вызывают:

- «размораживают» когнитивные карты, структуры и процессы (Hambrick *и др.*, 1996; Krishnan *и др.*, 1997);
- сохраняют здоровый уровень критичности, разнообразия и споров (Miller, 1993);
- увеличивают когнитивные возможности членов организации (Calori *и др.*, 1994);
- создают новые знания на основе комбинации имеющихся (Kogut & Zander, 1992, 1993);
- внедряют практики, которые ведут к созданию новых знаний (Bantel & Jackson, 1989; Abrahamson & Fombrun, 1994).

Глобализация и рост конкуренции вынуждают организации менять стратегию «постоянного обновления», которая подразуме-

²¹⁴ Starbuck и Hedberg, 1977; Prahalad и Bettis, 1986; Abrahamson и Fombrun, 1994.

²¹⁵ Chatman и Jehn, 1994; Miller и Chen, 1996; Barkema и Vermeulen, 1998.

вает «ритмическое» замещение старых технологий новыми. Такие стратегии требуют, чтобы фирмы через регулярные и сравнительно короткие промежутки времени сами инициировали периоды творческого беспорядка, тем самым, стимулируя создание новых знаний и способствуя долгосрочному выживанию. Поэтому объединение представляет собой важное средство, которое обеспечивает успех новых предприятий. Причем независимо от того, будет ли это объединение или инвестиции в новые сферы деятельности.

В контексте конкретных фирм связь между организационным обучением и объединением, скорее всего, будет еще более неуловима и, определенно, не черно-белая, как в предыдущем исследовании. Сейчас нам необходимы эмпирические доказательства, чтобы проверить большинство предыдущих предположений. Для того чтобы добиться стратегической жизнеспособности, следует более эффективно преодолевать временные, негативные и неконструктивные последствия слияния и объединения. Не стоит наивно ожидать, что организационное обучение автоматически последует за системным шоком, о котором мы говорили раньше. Предположение, что применение стратегии, которая способствует такому обучению, автоматически приведет к долгосрочной выгоде (см. Главу 2), или что стратегически компетентная организация *управляет* индивидуальным и коллективным познанием, определенными и скрытыми знаниями, можно допустить только внимательно и с безмерной осторожностью.

Тем не менее, существует отличная возможность импортировать идеи из организационного обучения и менеджмента знаний, особенно из публикаций по организационной стратегии, которые касаются познания топ-команд и коллективного познания, в область международной стратегии. Уже сегодня несколько ученых сообществ готовы и хотят говорить друг с другом.

Валидизация понятия стратегической компетентности на уровне организации

Наконец, мы должны обратиться к вопросу, – как лучше всего на организационном уровне анализа валидизировать понятие *стратегически компетентная организация*. В Главе 2 мы убедились, что понятие *обучающаяся организация* довольно часто подвергается

критике. Скептики же полагают, что понятие это отвлеченное и риторическое, и его нельзя использовать, так как оно не соответствует реальной практике.

Истербай-Смит и Аруйо (1999) предложили создать эмпирическую основу для понятия организационного обучения, и мы полностью поддерживаем эту задачу. Однако проще сказать, чем сделать. Мы обосновали, что улучшение методологии позволит приоткрыть «черный ящик» организационной демографии, ведь это поможет изучить взаимосвязи, скажем, между познанием топ-команд и эффективной организационной деятельностью. Как этого можно добиться, мы рассмотрели в Главах 5 и 7. Здесь же обсудим отдельный, дополнительный набор задач по валидации *феномена*, который существует, по меньшей мере, на трех уровнях анализа: индивидуального познания и поведения; коллективного обучения и памяти; организационных институтов, систем и артефактов.

Приступив к валидации таких объемных вопросов, которые были затронуты в нашем исследовании стратегической компетентности, ученые могут столкнуться с целым набором действительно трудных задач. Несомненно, определенную пользу можно извлечь из валидации таких же чрезвычайно сложных, многоуровневых понятий в других сферах знаний, чтобы методологические дебаты и аргументы можно было бы использовать и в нашей области. С этой целью мы проведем несколько параллелей с менеджментом человеческих ресурсов. По мнению Сперроу и Марчингтон (Sparrow & Marchington, 1998), менеджмент человеческих ресурсов становится все более сложным и далеким от совершенства. Эту цель в строгих рамках удерживают силы политической и глобальной экономики. Они также подчеркнули, что существует соблазн редуцировать новые области исследования в набор или группу политик и практик, а затем проанализировать их взаимосвязь с эффективной работой организации.

Конечно, можно «препарировать» эту книгу и составить действительно длинный перечень предпочтительных подходов к менеджменту, связанному с приобретением, хранением, воспоминанием и интерпретацией информации, и в результате получить перечень предписаний. Однако мы бы не советовали этого делать, так как возникнет риск слишком упростить наше понимание *стратегической компетентности* до простого перечня действий (хотя и очень объемного).

Параллельно, на основе дискурса, который сложился в последние годы, существуют расхождения по поводу того, как лучше всего показать эффективность «связки» результативных инструментов менеджмента человеческих ресурсов. Это обсуждение в течение последних лет привело к основным разногласиям по поводу методологии (см. противоположные доводы Huselid, 1995 и Wright & Snell, 1998).

Сперроу (1999b) подчеркивал, что такие попытки, которые можно назвать «валидизацией целой области исследований», действительно, ставят перед учеными много вопросов, и, кроме того, обеспечивают время для размышлений о методологии, которую можно применить для этих целей. В определенной степени, он выступил против применения упрощенных подходов, чтобы валидизировать связку политик менеджмента человеческих ресурсов, что перекликается и с нашим интересом – валидизировать понятие стратегической компетентности. Несомненно, нам предстоит сделать сложный выбор средств для измерения лучших финансовых результатов, чтобы выразить организационную эффективность. Более того, большинство «сырых» средств измерения организационной деятельности находились под влиянием ситуативных интересов. Особенно, когда их основная цель состояла в том, чтобы обосновать пользу от «активов»; однако такие средства могут неправильно отражать внутренние силы организации. Существует четыре уровня, на которых можно было бы измерить степень соответствия между стратегической компетентностью и эффективностью организации:

- наличие руководящих принципов как основы для практики;
- присутствие необходимой практики по сравнению с другими;
- результаты этой практики (компетентность или поведение, которым содействует эта практика);
- качество процесса-практики (эффективное или нет).

Исследователи не могут прийти к единому мнению об уровне *специфичности*, которая должна быть встроена в методы измерения или вопросы, чтобы отразить уровень стратегической компетентности. К тому же, простое измерение «входа» (политика, практики и управленческие характеристики, связанные со стратегической компетентностью) и «выхода» (широкий набор показателей дея-

тельности организации), вероятно, «маскирует» сложную совокупность взаимосвязей, реально существующих между стратегической компетентностью и деятельностью.

Кроме того, любая методология должна сначала преодолеть проблему *«сдвига во времени»*. Так, например, в политику, которая усиливает стратегическую компетентность, сделаны определенные инвестиции, и их величина через время достигла критической массы, но любое позитивное влияние на процесс можно будет заметить только лишь через два или три года (а возможно и больше). Но даже при применении специальных методов для измерения деятельности на протяжении длительного времени, или же при лонгитюдном кейс-исследовании, и тогда возникнут трудности в определении сути того, что лежит в основе таких сложных причинных процессов.

Кроме того, существует проблема *организационной политики и власти*, которая запутывает идентификацию простых причинных связей. Многие виды политики и многие программы действуют «политически», имея своих «лидеров», которые мобилизуют установки и изменения в поведении. Иными словами, имеет место ясная логика последовательности политик, но они не работают как нечто целое, и период их функционирования не стандартизирован.

В конечном итоге, связь между стратегической компетентностью и организационной деятельностью зависит от того, насколько точно люди и их компетенции (основанные на знаниях) соответствуют стержневым бизнес-процессам. Поскольку организации сильно отличаются по «интенсивности человеческих активов» (Colf, 1997), они разнятся и по уровню, при котором недостаток стратегической компетентности приведет к немедленному спаду в деятельности. Связь эффективной стратегической компетентности с деятельностью в сегменте, где интенсивность человеческих активов низка, вероятно, окажется более утомительной и сложной задачей, чем там, где люди создают высокую часть стоимости или увеличивают ценность стержневых бизнес-процессов с помощью профессиональной квалификации, способности выявлять ошибки и/или применять свои знания.

В исследованиях по валидации, по всей вероятности, следует объединить разные качественные и количественные подходы. Качественные исследования стоит направить на дальнейшее изучение важных «черных ящиков», которые следует включать в

многопараметрические исследования. Но, в конечном счете, это потребует количественных исследований, чтобы определить базовые причинные механизмы.

На этой стадии развития психологии стратегического менеджмента стоит подчеркнуть, что у нас нет фактов, что стратегическая компетентность, о которой мы говорили на протяжении всей этой книги, причинила вред или нарушила работу организации. Но существует ясная логика в пользу аргументов, что эта компетентность может помогать людям, командам и организациям справиться с неопределенной средой. И мы полагаем, что стратегическую компетентность стоит упорно развивать.

Однако по нескольким причинам это стремление имеет вполне измеримые цели. Во-первых, *существуют некоторые фундаментальные ограничения в способностях менеджеров*. Поэтому общие принципы организационного дизайна и бизнес-процессы, которые могут быть под силу только элите высококвалифицированных специалистов, – это достаточно рискованная стратегия. Не в последнюю очередь потому, что это может привести к риску крупных стратегических ошибок тех, кто работает на пределе своей компетентности. И, наконец, потому, что ограничено разнообразие других важных атрибутов, таких, как социетальный набор ценностей, которые могут привести так мало руководящих кадров.

Во-вторых, требования задач, которые встроены в большинство современных информационно нагруженных условий, по приросту дисфункциональны. Часть организационного дизайна и принципов, которые поддерживаются в настоящее время (например, «модульные саморегулирующиеся группы», «внутриорганизационные информационные рынки»), могут хорошо выглядеть на бумаге и, кажется, подходят высокотехнологичной среде, в которой они были созданы, но в конечном итоге могут оказаться весьма сложными в управлении.

В-третьих, *скорость развития* такой компетентности частично будет регулироваться условиями рынка труда. Мы придерживаемся мнения, что для организаций, которые находятся на переднем крае конкуренции знаний, не может существовать большое количество альтернатив. Главное для них – придерживаться той политики и практики, которые мы обсуждали. Интеллектуальная собственность работников, по-видимому, будет притягиваться к тем организациям,

которые, по крайней мере, пытаются развивать такую компетентность (Carrelli, 1999). Организации, которые воспринимаются как более *проактивные* (имеют «бренд» среди персонала), способны привлекать более квалифицированных претендентов, и более избирательны при отборе людей, которые на них работают. Однако другие такими возможностями обладать не будут.

Заключительное слово

Слишком долго высшие менеджеры считали индустриальных психологов, организационных и психологов труда «группой технически компетентных профессионалов», которые немного, а то и вовсе ничего не могут предложить на стратегическом уровне (Hodgkinson, 2001a). Именно поэтому подавляющее большинство практикующих психологов ни в одном из своих качеств никогда, на регулярной основе, не были включены в стратегический процесс. Они не привлекались ни напрямую – для соответствующих консультаций по существенным вопросам, ни косвенно – в поддерживающей и/или совещательной роли (Anderson, 1998; Hodgkinson & Herriot, 2002), что привело к взаимным потерям для обеих групп. Об этом красноречиво свидетельствуют результаты исследований, приведенные в этой книге. Возможно, драматические события, с которых мы начали нашу книгу, никогда бы не произошли, если бы страховая компания Prudential, равно, как и многие другие агентства недвижимости Великобритании, смогла воспользоваться идеями из огромного количества теорий и исследований по психологии стратегического менеджмента, которые возникли за последние 15 лет.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abell, D.F. (1980) *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
2. Abrahamson, E. and Fombrun, C.J. (1994) Macrocultures: determinants and consequences, *Academy of Management Review*, 19: 728-55.
3. Ackermann, M.A. and Malone, T.W. (1990) Answer garden: a tool for growing organizational memory. *Proceedings of the ACM Conference on Office Information Systems*. Boston: MIT.
4. Ackoff, R.L. (1983) Beyond prediction and preparation, *Journal of Management Studies*, 20: 59-69.
5. Adler, P.S. and Cole, R.E. (1993) NUMMI vs. Uddevalla – Rejoinder, *Sloan Management Review*, 34(3): 45-9.
6. Adler, S. and Weiss, H.M. (1988) Recent developments in the study of personality and organizational behavior, in C.L. Cooper and I. T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3*. Chichester: Wiley.
7. Agor, W.H. (1989) The logic of intuition, in W.H. Agor (ed.) *Intuition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
8. Agor, W.H. (1991) How intuition can be used to enhance productivity in organizations, *Journal of Creative Behavior*, 25(1): 11-19.
9. Aldenderfer, M.S. and Blashfield, R.K. (1984) Cluster Analysis. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-044. Newbury Park, CA: Sage.
10. Aldrich, H. and Pfeffer, J. (1976) Environments of organizations, *Annual of Sociology*, 2: 71-105.
11. Allinson, C.W. and Hayes, J. (1996) The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, 33(1): 119-35.
12. Allinson, C.W. and Hayes, J. (2000) Cross-national differences in cognitive style: implications for management, *International Journal of Human Resource Management*, 11:161-70.
13. Allinson, C.W., Chell, E. and Hayes, J. (2000) Intuition and entrepreneurial behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9:31-43.
14. Allinson, C.W., Armstrong, S. and Hayes, J. (2001) The effects of cognitive style on leader-member exchange: a study of manager-subordinate dyads, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 201-20.
15. Amabile, T.M. (1983) The social psychology of creativity: a componential conceptualisation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357-76.
16. Anderson, C.R. (1977) Locus of control, coping behaviours and performance in a stress setting: a longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, 62: 446-51.
17. Anderson, J.R. (1983) *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
18. Anderson, J.R. (1990) *Cognitive Psychology and its Implications*, 3rd edn. New York: Freeman.
19. Anderson, N. (1998) The practitioner-researcher divide in work and organizational psychology, *The Occupational Psychologist*, 34: 7-16.
20. Anderson, N., Herriot, P. and Hodgkinson, G.R. (2001) The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational (IWO) psychology: where are we now and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 391-411.
21. Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
22. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
23. Anthony, W. and Daake, D. (1994) Measurement of analysis and tacit knowledge in decision making. Unpublished working paper, Florida State University.
24. Arabie, P., Carroll, J.S. and DeSarbo, W.S. (1987) Three-way scaling and clustering, *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-065. Newbury Park, CA: Sage.
25. Araujo, L. (1998) Knowing and learning as networking, *Management Learning*, 29: 317-36.
26. Arbuckle, J.L. (1997) *AMOS Users' Guide Version 3.6*. Chicago: Small-Waters.
27. Acrote, L., Beckman, S.L. and Epple, D. (1990) The persistence and transfer of learning in industrial settings, *Management Science*, 36: 140-54.
28. Argyris, C. (1977) Double loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, 55(5): 115-25.
29. Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning*, 2nd edn. Oxford: Blackwell.
30. Argyris, C. and Schon, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
31. Armstrong, S., Allinson, C.W. and Hayes, J. (1997) The implications of cognitive style for the management of student-supervisor relations, *Educational Psychology*, 17(1 & 2): 209-18.
32. Arvidson, L. (1993) Coming to grips with learning (in) organisations, *European Forum for Management Development*, 1: 5-10.
33. Arvidson, P.S. (1997) Looking intuit: a phenomenological exploration of intuition and attention, in R. Davis-Floyd and P.S. Arvidson (eds) *Intuition: The Inside Story and Interdisciplinary Perspectives*. London: Routledge.
34. Ashforth, B. and Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
35. Athanassiou, N. and Nigh, D. (1999) The impact of U.S. Company internationalization on top management team advice networks, *Strategic Management Journal*, 20: 83-92.
36. Axelrod, R.M. (1976) The mathematics of cognitive maps, in R.M. Axelrod (ed.) *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton NJ: Princeton University Press.
37. Ayas, K. (1999) Project design for learning and innovation, in M. Easterby-Smith, Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage.
38. Baddeley, A.D. (1990) *Human Memory*. Hove: Lawrence Erlbaum Associates.
39. Bahn, C. (1979) Can intelligence tests predict executive competency? *Personnel*, July-August, 52-8.
40. Bain, J.S. (1956) *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
41. Balle, M. (1994) *Managing With Systems Thinking*. London: McGraw-Hill.
42. Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
43. Bantel, K. and Jackson, S.E. (1989) Top management and innovation in banking: does the composition of top teams make a difference? *Strategic Management Journal*, 10:107-24.
44. Barkema, H.G. and Vermeulen, F. (1997) What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 29: 845-64.
45. Barkema, H.G. and Vermeulen, F. (1998) International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective, *Academy of Management Journal*, 41: 7-26.
46. Barkema, H.G., Bell, J.H.J. and Pennings, J.M. (1996) Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*, 17:151-66.
47. Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*.

Cambridge, MA: Harvard University Press. 44. Barnes, J.H. (1984) Cognitive biases and their impact on strategic planning, *Strategic Management Journal*, 5: 129-37. 45. Barney, J.B. and Hoskisson, R.E. (1990) Strategic groups: untested assertions and research proposals, *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-98. 46. Barr, P.S. (1998) Adapting to unfamiliar environmental events: a look at the evolution of interpretation and its role in strategic change, *Organization Science*, 9: 644-69. 47. Barr, P.S. and Huff, A.S. (1997) Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response, *Journal of Management Studies*, 34: 337-70. Barr, P.S., Stimpert, J.L. and Huff, A.S. (1992) Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, 13: 15-36. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1993) Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14 (special issue): 23-46. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management*, 2nd edn. Boston: Irwin. 48. Bartlett F.C. (1932) *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. London: Cambridge University Press. 49. Bartunek, J.M. (1984) Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-72. 50. Bastick, A. (1982) *Intuition: How We Think and Act*. New York: Wiley. Bateman T.S. and Zeithaml, C.P. (1989a) The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings, *Strategic Management Journal*, 10: 59-74. 51. Bateman T.S. and Zeithaml, C.P. (1989b) The psychological context of strategic decisions: a test of relevance to practitioners, *Strategic Management Journal*, 10: 587-92. 52. Bazerman, M.H. (1984) The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organizational behavior, *Journal of Management*, 10: 333-43. 53. Bazerman, M.H. (1998) *Judgement in Managerial Decision Making*, 4th edn. New York: Wiley. 54. Beckman, T.J. (1999) The current state of knowledge management, in J. Leibowitz (ed.) *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press. 55. Bennett, R.H. and Anthony, W.P. (2001) Understanding the role of intuition-tacit knowledge and analysis-explicit knowledge in bank board deliberations, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) (2001) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 56. Bentler, P.M. (1989) *EQS: Structural Equations Program Manual*. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software. 57. Berger, P.L. and Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday Anchor. 58. Berry, D.C. and Broadbent, D.E. (1984) On the relationship between task performance and associated verbalisable knowledge, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 36A(2): 209-31. 59. Bettman, J.R. and Weitz, B.A. (1983) Attributions in the boardroom: causal reasoning in corporate annual reports, *Administrative Science Quarterly*, 28: 165-83. 60. Berts, G.H. (1909) *The Distribution and Functions of Mental Imagery*. New York: Teachers' College, Columbia University. 61. Beyer, J., Chattopadhyay, P., George, E. et al. (1997) The selective perception of managers revisited, *Academy of Management Journal*, 40: 716-37. 62. Bibby, R.A. (1992) Mental models, instructions and internalisation, in Y. Rogers, A. Rutherford and P.A. Bibby (eds) *Models In The Mind: Theory, Perspective and Application*. London: Academic Press. 63. Bierly, R.E. and Spender, J.-C. (1995) The culture of high reliability organizations: the case of the nuclear submarine, *Journal of Management*, 21: 639-56. 64. Birnbaum-More, P.H. and Weiss, A.R. (1990) Discovering the basis of competition in 12 industries: computerized content analysis of interview data from the US and Europe, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*, pp. 53-69. Chichester: John Wiley. 65. Blackler, F., Crump, N. and McDonald, S. (1999a) Organizational learning and organizational forgetting, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage. The competent organization 66. Blackler, R., Crump, N. and McDonald, S. (1999b) Managing experts and competing through innovation: an activity theoretical analysis *Organization*, 6(1): 5-31. 67. Blattberg, R.C. and Hoch, S.J. (1990) Database models and managerial intuition: 50 percent model and 50 percent manager, *Management Science*, 36(8): 887-99. 68. Bonabeau, E. and Meyer, C. (2001) Swarm intelligence: a whole new way to think about business, *Harvard Business Review*, 79(5): 106-14. 69. Bonache, J. and Brewster, C. (2001) Knowledge transfer and the management of expatriation, *Thunderbird International Business Review*, 43(1): 145-68. 70. Bood, R.P. (1998) Charting organizational learning: a comparison of multiple mapping techniques, in C. Eden and J.-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 71. Boone, C. (1988) The influence of the locus of control of top managers on company strategy, structure and performance, in P.V. Abeele (ed.) *Psychology in Micro and Macro Economics: Proceedings of the 13th Annual Colloquium of the International Association for Research in Economic Psychology*, 1. 72. Boone, C. and De Brabander, B. (1993) Generalised versus specific locus of control expectancies of chief executive officers, *Strategic Management Journal*, 14: 619-25. 73. Boone, C. and De Brabander, B. (1997) Self-reports and CEO locus of control research: A note, *Organization Studies*, 18: 949-71. 74. Boone, C., De Brabander, B. and van Witteloostuijn, A. (1996) CEO locus of control and small firm performance: an integrative framework and empirical test, *Journal of Management Studies*, 33: 667-99. 75. Boone, C., De Brabander, B. and Hellemans, J. (2000) Research note: CEO locus of control and small firm performance, *Organization Studies*, 21: 641-46. 76. Bouchet, J.L. (1976) Diversification: composition of the top management team and performance of the firm. *EGOS Conference on the Sociology of the Business Enterprise*, Oxford, 15-18 December. 77. Bougon, M.G. (1992) Congregate cognitive maps: a unified dynamic theory 78. of organization and strategy, *Journal of Management Studies*, 29: 369-89. Bougon, M.G., Weick, K.E. and Binkhorst, D. (1977) Cognition in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22: 606-39. 79. Bower, J.L. (1972) *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Homewood, IL: Irwin. Bowers, C.A., Jentsch, E., Salas, E. and Braun, C.C. (1998) Analyzing communication sequences for team training needs assessment, *Human Factors*, 40: 672-9. 80. Bowers, K.S., Regher, G., Balthazard, C. and Parker, K. (1990) Intuition in the context of discovery, *Cognitive Psychology*, 22: 72-110. 81. Bowman, C. Daniels, K. (1995) The influence of functional experience on perception of strategic priorities, *British Journal of Management*, 6: 157-67. 82. Bowman, C. and Johnson, G. (1992) Surfacing competitive strategies, *European Management Journal*, 10: 210-19. 83. Breiman, L., Friedman, J.H., Olshen, R.A. and Stone, C.J. (1993) *Classification and Regression Trees*. New York: Chapman & Hall. 84. Briner, R.B. (1999) Feeling and smiling, *The Psychologist*, 12(1): 16-19. Broadbent, D.E. (1958) *Perception and Communication*. London: Pergamon Press. 85. Brooks, L., Kimble, C. and Hildreth, P. (2001) Understanding managerial cognition: a structural approach, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. London: Lawrence Erlbaum Associates. 86. Brown, A.D. and Starkey, K. (2000) Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective, *Academy of Management Review*, 25: 102-20.

87. Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working, learning and innovating, *Organization Science*, 2(1): 40-57.
88. Brown, N.R., Shevell, S.K. and Rips, L. J. (1986) Public memories and their personal context, in D.C. Rubin (ed.) *Autobiographical Memory*: Cambridge: Cambridge University Press.
89. Brown, S. and Eisenhardt, K.M. (1997) The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42:1-34.
90. Brown, S. and Eisenhardt, K.M. (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
91. Bryk, A.S. and Raudenbush, S.W. (1992) *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
92. Buckley, P.J. and Chapman, M. (1997) The use of native categories in management research, *British Journal of Management*, 8: 283-99.
93. Budhwar, P.S. (2000) Strategic integration and devolvement of human resource management in the UK manufacturing sector, *British Journal of Management*, 11: 285-302.
94. Budhwar, P.S. and Sparrow, P.R. (in press) Strategic HRM through the cultural looking glass: mapping cognition of British and Indian HRM managers, *Organization Studies*.
95. Bukszar, E. and Connolly, T. (1988) Hindsight bias and strategic choice: some problems in learning from experience, *Academy of Management Journal*, 31: 628-41.
96. Burke, L.A. and Miller, M.K. (1999) Taking the mystery out of intuitive decision making, *Academy of Management Executive*, 12: 22-42.
97. Burke, M.J.A., Brief, A.P. and George, J.M. (1993) The role of negative affectivity in understanding relations between self reports of stressors and strains: a comment on the applied psychology literature, *Journal of Applied Psychology*, 78: 402-12.
98. Butler, P., Hall, T.W., Hanna, A.M. et al (1997) A revolution in interaction, *McKinsey Quarterly*, 1: 5-24.
99. Byrne, D. (1971) *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
100. Cacioppo, J.T. and Petty, R.E. (1982) The need for cognition, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42:116-31.
101. Calori, R., Johnson, G. and Sarnin, P. (1992) French and British top managers' understanding of the structure and dynamics of their industries: a cognitive analysis and comparison, *British Journal of Management*, 3: 61-78.
102. Calori, R., Johnson, G. and Sarnin, P. (1994) CEOs' cognitive maps and the scope of the organization, *Strategic Management Journal*, 15: 437-57.
103. Cangelosi, V. and Dill, W.R. (1965) Organizational learning: observations toward a theory, *Administrative Science Quarterly*, 10(2): 175-203.
104. Cannon-Bowers, J.A. and Salas, E. (eds) (1998) *Making Decisions Under Stress: Implications for Individual and Team Training*. Washington: American Psychological Association.
105. Cannon-Bowers, J.A. and Salas, E. (2001) Reflections on shared cognition, *Journal of Organizational Behavior*, 22:195-202.
106. Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. and Converse, S. (1993) Shared mental models in expert team decision making, in N.J. Castellan (ed.) *Individual and Group Decision Making*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
107. Capponi, P. (1999) *The New Deal At Work: Managing The Market-Driven Workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
108. Capponi, D. (1994) *Intuition and Management: Research and Application*. Westport, CT: Quorum Books.
109. Carpenter, M.A. and Fredrickson, J.W. (2001) Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(3): 533-45.
110. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1990) The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues, *British Journal of Management*, 1: 65-76.
111. Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993) The psychological impact of merger and acquisition on the individual: a study of building society managers, *Human Relations*, 46: 327-47.
112. Cassell, C. (1999) Exploring feelings in the workplace: emotion at work, *The Psychologist*, special issue, 12(1): 15.
113. Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977) From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, 91: 421-34.
114. Chaffee, E.E. (1985) Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10: 89-98.
115. Chaiken, S. (1980) Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39: 752-6.
116. Chaiken, S. (1987) The heuristic model of persuasion, in M. Zanna, J. Olsen and C.P. Herman (eds) *Social Influence: The Ontario Symposium - Volume 5*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
117. Chaiken, S. and Trope, Y. (eds) (1999) *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: The Guilford Press.
118. Chatman, J.A. and Jehn, K.A. (1994) Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*, 37: 522-53.
119. Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Miller, C.C. and Huber, G.P. (1999) Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence, *Strategic Management Journal*, 20: 763-89.
120. Checkland, P.B. and Scholes, J. (1990) *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley.
121. Chi, M.T.H. (1997) Creativity: shifting across ontological categories flexibly, in T. Ward, S. Smith and J. Vaid (eds) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington: American Psychological Association.
122. Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, G. and Porter, M.E. (1982) *Business Policy: Text and Cases*, 5th edn. Homewood, IL: Irwin.
123. Clapham, S.E. and Schwenk, C.R. (1991) Self-serving attributions, managerial cognition and company performance, *Strategic Management Journal*, 12: 219-29.
124. Clark, B.H. and Montgomery, D.B. (1999) Managerial identification of competitors, *Journal of Marketing*, 63: 67-83.
125. Clark, P.A. and Staunton, N. (1989) *Innovation in Technology and Organization*. London: Routledge.
126. Clarke, I. and Mackaness, W. (2001) Management «intuition»: an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 38(2): 147-72.
127. Claxton, G. (1997) *Hare Brain, Tortoise Mind: Why Intelligence Increase When You Think Less*. London: Fourth Estate.
128. Claxton, G. (1998) Investigating human intuition: knowing without knowing why, *The Psychologist*, 11(5): 217-20.
129. Coleman, D.R., Irving, G.P. and Cooper, C.L. (1999) Another look at the locus of control - organisational commitment relationship: it depends on the form of commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 20:995-1001.
130. Colf, R.W. (1997) Human assets and management dilemmas: coping with the hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, 22(2): 374-402.
131. Collins, H. (1993) The structure of knowledge, *Social Research*, 60:95-116.
132. Cooke, N.J., Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. and Stout, R.J. (2000) Measuring team knowledge, *Human Factors*, 42:151-73.
133. Cool, K.O. and Schendel, D. (1987) Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982, *Management Science*, 33:1102-24.
134. Cooper, R.K. (1997) Applying emotional intelligence in the workplace, *Training and Development*, 51(12): 31-8.
135. Cooper, R.K. (1998) Sentimental value, *People Management*, 2nd April:48-50.
136. Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997) *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grosner Putnam.
137. Coopey, J. (1995) The learning organization: power politics and ideology, *Management Learning*, 26(2): 193-214.
138. Corner, P.D., Kinicki, A.J. and Keats, B.W.

(1994) Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice. *Organization Science*, 5: 294-308. 131. Corter, J.E. (1996) Tree models of similarity and association. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-112. Thousand Oaks, CA: Sage. 132. Corter, J.E. and Tversky, A. (1986) Extended similarity trees. *Psychometrika*, 51:429-51. 133. Cosette, P. and Audet, M. (1992) Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29: 309-48. 134. Cowan, D.A. (1987) The effect of decision styles and levels of experience on executives' representations of organizational problem situations. *Proceedings of the Annual Meeting of the Decision Science Institute*, 1130-2. 135. Craik, K. (1943) *The Nature of Explanation*. Cambridge: Cambridge University Press. 136. Cropper, S., Eden, C. and Ackermann, F. (1990) Keeping sense of accounts using computer-based cognitive maps. *Social Science Computer Review*, 8: 345-66. 137. Cross, R. (1998) *Knowledge and Knowledge Management in Organizations: A Literature Review*. Boston, MA: Boston University School of Management Systems Research Center. 138. Crowne, D.P. and Marlowe, D. (1964) *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence*. New York: Wiley. 139. Csikszentmihalyi, M. (1988) Society, culture and person: a systems view of creativity, in R.J. Sternberg (ed.) *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press. 140. Csikszentmihalyi, M. (1999) Implications of a systems perspective for the study of creativity, in R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 141. Csikszentmihalyi, M. and Csikszentmihalyi, I.S. (eds) (1988) *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*. New York: Cambridge University Press. 142. Cyert, R.M. and March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 143. D'Avini, R.A. (1990) Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1:121-42. 144. D'Avini, R.A. (1994) *Hypercompetition*. New York: Free Press. 145. Daboub, A.J., Rasheed, A.M.A., Priem, R.L. and Gray, D.A. (1995) Top management team characteristics and corporate illegal activity. *Academy of Management Review*, 20:138-70. 146. Dacey, J.S. and Lennon, K.H. (1998) *Understanding Creativity: The Interplay of Biological, Psychological and Social Factors*. San Francisco: Jossey-Bass. 147. Daft, R.L. (1995) *Organization Theory And Design*, 5th edn. St. Paul, MN: West Publishing. 148. Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1984) Information richness: a new approach to managerial behaviour and organization design. in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds) *Research in Organizational Behaviour*, vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press. 149. Daft, R.L. and Lewin, A.Y. (1993) Where are the theories for the «new» organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, 4(4): i-vi. 150. Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-95. Dalglish, T. and Watts, F.N. (1990) Biases of attention and memory in disorders of anxiety and depression. *Clinical Psychology Review*, 10: 589-604. 151. Daniels, K. (1998) Towards integrating emotions into strategic management research: trait affect and perceptions of the strategic environment. *Journal of Management*, 9:163-8. 152. Daniels, K. (1999) Affect and strategic decision making. *The Psychologist*, 12(1): 24-7. 153. Daniels, K. and Henry, J. (1998) Strategy: a cognitive perspective in S. Segal-Horn (ed.) *The Strategy Reader*. London: Macmillan. 154. Daniels, K. and Johnson, G. (2002) On trees and triviality traps: locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies*, 23: 73-81. 155. Daniels, K., Johnson, G. and de Chernatony, L. (1994) Differences in managerial cognitions of competition. *British Journal of Management* 5: S21-9. 156. Daniels, K., de Chernatony, L. and Johnson, G. (1995) Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations*, 48(8): 975-91. 157. Daniels, K., Johnson, G. and de Chernatony, L. (2002) Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, 23: 31-62. 158. Das, T.K. and Teng, B.-S. (1999) Cognitive biases and strategic decision processes. *Journal of Management Studies*, 36: 757-78. 159. Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 160. Davis, J. (1983) Does authority generalize? Locus of control perceptions in Anglo-American and Mexican-American adolescents. *Political Psychology*, 4:101-20. 161. Davis, M.H. (1996) *Empathy: A Social Psychological Approach*. Boulder, CO: Westview Press. 162. Davis-Floyd R. and Arvidson, P.S. (eds) (1997) *Intuition: The Inside Story and Interdisciplinary Perspectives*. London: Routledge. 163. de Chernatony, L., Daniels, K. and Johnson, G. (1993) A cognitive perspective on managers' perceptions of competition. *Journal of Marketing Management*, 9: 973-81. 164. de Geus, A. (1988) Planning as learning. *Harvard Business Review*, March-April: 70-4. 165. Dearborn, D.C. and Simon, H.A. (1958) Selective perception: a note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21:140-4. 166. Decker, S. and Maurer, F. (1999) Editorial: organisational memory and knowledge management. *International Journal of Human-Computer Studies*, 51: 511-16. 167. Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984) Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organization performance. *Academy of Management Journal*, 27: 467-88. 168. DiBella, A.J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996) Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3): 361-79. 169. Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (eds) (2001) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 170. Diefenbach, J. (1982) Influence diagrams for complex strategic issues. *Strategic Management Journal*, 3:133-46. 171. Didman, J.N. (1990) Personality structure: emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41: 417-40. 172. DiMaggio, P. J. and Powell, W.W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:147-60. 173. Dixon, N. (1994) *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill. Dixon, N. (1999) Learning across organization boundaries, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage. 174. Douglas, M. (1986) *How Institutions Think*. Syracuse, NY: Syracuse University Press. 175. Drott, M.C. (2001) Personal knowledge, corporate information: the challenges for competitive intelligence. *Business Horizons*, 44(2): 31-7. 176. Dulewicz, V. and Herbert, P.J. (1999) Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: a seven-year follow-up study. *British Journal of Management*, 10:13-22. 177. Dulewicz, V. and Higgs, M. (1998) Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, 6(1): 28-37. 178. Duncan, R. and Weiss, A. (1979) Organizational learning: implications for organizational design, in B. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. 179. Dunn, W.N. and Ginsberg, A. (1986) A sociocognitive network approach to organizational analysis. *Human Relations*, 40: 955-76. 180. Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991) Keeping an eye on the mirror: image and

identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, 34: 517-54. 181. Dutton, J. and Jackson, S. (1987) Categorizing strategic issues: links to organizational action, *Academy of Management Review*, 12: 76-90. 182. Dworman, G.O., Kimbrough, S.O., Kirk, S.E. and Oliver, J.R. (1997) On relevance and two aspects of the organizational memory problem. Working paper, <http://opim.wharton.upenn.edu/~dnorman.mypapers/gm5.pdf>. 183. Easterby-Smith, M. (1997) Disciplines of organizational learning: contributions and critiques, *Human Relations*, 50(9): 1085-113. 184. Easterby-Smith, M. and Araujo, L. (1999) Organizational learning: current debates and opportunities, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage. 185. Easton, G. and Araujo, L. (1994) Market exchange, social structures and time, *European Journal of Marketing*, 28(3): 72-84. Eden, C. (1990) Strategic thinking with computers, *Long Range Planning*, 23:35-43. 186. Eden, C. (1992) Strategic management as a social process, *Journal of Management Studies*, 29: 799-811. 187. Eden, C. (1993) Strategy development and implementation: cognitive mapping for group support, in J. Hendry and G. Johnson with J. Newton (eds) *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: Wiley. Eden, C. and Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage. 188. Eden, C. and Huxham, C. (1996) Action research for the study of organizations, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 189. Eden, C. and Radford, J. (eds) (1990) *Tackling Strategic Problems: The Role of Group Decision Support*. London: Sage. 190. Eden, C. and Spender, J.-C. (eds) (1998) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 191. Eden, C., Ackermann, F. and Cropper, S. (1992) The analysis of cause maps, *Journal of Management Studies*, 29: 309-24. 192. Einhorn, H.J. (1972) Expert measurement and mechanical combination, 193. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 86-106. 194. Eisenhardt, K.M. and Zbaracki, M.J. (1992) Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13: 737-70. 195. El Sawy, D.A., Gomes, G.M. and Gonzales, M.V. (1986) Preserving institutional memory: the management of history as an organizational resource, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 37:118-22. Elkjaer, B. (1999) In search of a social learning theory, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London, Sage. 196. Elsbach, K.D. and Barr, P.S. (1999) The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols, *Organization Science*, 10:181-98. Engestrom, Y. (1987) *Learning By Expanding: An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orientat Consultit. 197. Engestrom, Y. (1991) Organizational forgetting: an activity theoretical perspective, in D. Middleton and D. Edwards (eds) *Collective Remembering*. London: Sage. 198. Engestrom, Y. (1993) Developmental studies of work as a test bench for activity theory: the case of primary care in medical practice, in S. Chaiklin and J. Lave (eds) *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context*. Cambridge: Cambridge University Press. 199. Epstein, S. (1990) Cognitive-experiential self-theory, in L. Pervin (ed.) *Handbook of Personality Theory and Research*. New York: Guilford Press. 200. Epstein, S. (1991) Cognitive-experiential self-theory: an integrative theory of personality, in R. Curtis (ed.) *The Relational Self: Convergences in Psychoanalysis and Social Psychology*. New York: Guilford Press. 201. Epstein, S. (1998) Emotions and psychology from the perspective of cognitive-experiential self-theory, in W.F. Flack and J.D. Laird (eds) *Emotions in Psychopathology: Theory and Research Series in Affective Science*. New York: Oxford University Press. 202. Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. and Heir, H. (1996) Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 390-405. 203. Evans, J. St. B.T. (1984) Heuristic and analytic processes in reasoning, *British Journal of Psychology*, 75: 451-68. 204. Evans, J. St. B.T. (1989) *Biases in Human Reasoning: Causes and Consequences*. Hove: Lawrence. 205. Erlbaum Associates. Evans, J. St. B.T. and Over, D.E. (1996) *Rationality and Reasoning*. Hove: Psychology Press. 206. Evans, P. and Doz, Y. (1992) A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals, in V. Pucik, N.M. Tichy and C.V. Bartlett (eds) *Globalizing Management*. New York: Wiley. Eysenck, H.J. (1995) *Genius: The Natural History of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 207. Eysenck, M.W. and Keane, M.T. (1995) *Cognitive Psychology: A Student's Handbook*, 3rd edn. Hove: Psychology Press. 208. Fahey, L. and Randall, R.M. (eds) (1998) *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*. New York: Wiley. 209. Farjoun, M. and Lai, L. (1997) Similarity judgments in strategy formulation: role, process and implications, *Strategic Management Journal*, 18: 255-73. 210. Feldman, J.M. and Lynch, J.G. (1988) Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention and behavior, *Journal of Applied Psychology*, 73: 421-35. 211. Fenton, E.M. and Pettigrew, A. (2000) Theoretical perspectives on new forms of organizing, in A.M. Pettigrew and E.M. Fenton (eds) 77, *Innovating Organization*. London: Sage. 212. Field, L. and Ford, B. (1995) *Managing Organizational Learning: From Rhetoric to Reality*. Melbourne: Longman. 213. Fineman, S. (1996) Emotion and organizing, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 214. Finke, R.A. and Bettle, J. (1996) *Chaotic Cognition: Principles and Applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 215. Finke, R.A., Ward, T.B. and Smith, S.M. (1992) *Creative Cognition: Theory Research and Application*. Cambridge, MA: MIT Press. 216. Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996) *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St Paul, MN: West. 217. Finucane, M.L., Alhakami, A., Slovic, P. and Johnson, S. (2000) The affect heuristic in judgments of risks and benefits, *Journal of Behavioral Decision Making*, 13:1-17. 218. Fiol, C.M. (1994) Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, 5(3): 403-20. 219. Fiol, C.M. and Huff, A.S. (1992) Maps for managers: where are we? Where do we go from here?, *Journal of Management Studies*, 29: 267-85. 220. Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985) Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10: 803-13. 221. Fischhoff, B. (1975) Hindsight and foresight: the effect of outcome knowledge on judgement under uncertainty, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1: 288-99. 222. Fischhoff, B., Slovic, P. and Liechtenstein, S. (1977) Knowing with certainty: the appropriateness of extreme confidence, *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3: 552-64. Fisher, D. (1993) *Communication in Organizations*, 2nd edn. Minneapolis, MN: West Publishing. Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1984) *Social Cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley. 223. Flood, P.C., Dromgoole, T., Carroll, S.J. and Gorman, L. (eds) (2000) *Managing Strategy Implementation*. Oxford: Blackwell. 224. Flood, P.C., Fong, C.-M., Smith, K.G. et al. (1997) Top management teams and pioneering: a resource-based view, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 291-306. 225. Flood, P.C., MacCurtain, S. and West, M.A. (2001) *Effective Top Management*

Teams: An International Perspective. Stillorgan, Co. Dublin, Ireland: Blackhall Publishing. 226. Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000) Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25:154-77. 227. Floyd, S.W. and Woolridge, B. (1992) Middle management involvement in strategy and its association with strategic type, *Strategic Management Journal*, 13:153-67. 228. Floyd, S.W. and Woolridge, B. (1994) Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, 8(4): 47-57. 229. Floyd, S.W. and Woolridge, B. (1997) Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34: 465-85. 230. Floyd, S.W. and Woolridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*. Thousand Oaks, CA: Sage. 231. Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage. 232. Fombrun, C.J. and Zajac, E.J. (1987) Structural and perceptual influences on intra-industry stratification, *Academy of Management Journal*, 30: 33-50. 233. Forbes, D.P. and Milliken, F.J. (1999) Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups, *Academy of Management Review*, 24: 489-505. 234. Forgas, J.P. (1976) The perception of social episodes: categorical and dimensional representation in two cultural milieus, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34:199-209. 235. Forgas, J.P. (1978) Social episodes and social structure in an academic setting: the social environment of an intact group, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14: 434-48. 236. Forgas, J.P. and Bower, G.H. (1987) Affect in social and personal judgements, in K. Fiedler and J. Forgas (eds) *Affect, Cognition and Social Behaviour*. Toronto: Hogrefe International. 237. Forgas, J.P., Brown, L.B. and Menyhart, J. (1980) Dimensions of aggression: the perception of aggressive episodes, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 19: 215-27. 238. Fournier, S. and Guiry, M. (1993) An emerald green Jaguar, a house in Nantucket, and an African safari: wishlists and consumption dreams in materialistic society, *Advances in Consumer Research*, 20: 352-8. 239. Fox, S. and Spector, P.E. (2000) Relations of emotional intelligence, practical intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: it's not all just 'G', *Journal of Organizational Behavior*, 21: 203-20. 240. Fransella, F. and Bannister, D. (1977) *A Manual For Repertory Grid Technique*. London: Academic Press. 241. Freire, P. (1994) *The pedagogy Of The Oppressed*. New York: Continuum Publishing. 242. Frese, M., Chell, E. and Klandt, H. (eds) (2000) Psychological approaches to entrepreneurship, *European Journal of Work and Organizational psychology*, 9(1): 3-101. 243. Freud, S. (1900) *The Interpretation of Dreams: Standard Edition*, vols 4/5. London: Hogarth. 244. Fulk, J. and DeSanctis, G. (1995) Electronic communication and changing organizational forms, *Organization Science*, 6: 338-49. 245. Furnham, A. (1986) Economic Locus of Control, *Human Relations* 39: 29-43. 246. Furnham, A., Brewin, C.R. and O'Kelly, H. (1994) Cognitive style and attitudes to work, *Human Relations*, 47:1509-21. 247. Galbraith, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley. 248. Gallupe, B. (2001) Knowledge management systems: surveying the landscape, *International Journal of Management Reviews*, 3(1): 61-77. 249. Galotti, K.M. (1989) Approaches to studying formal and everyday reasoning, *Psychological Bulletin*, 105(3): 331-51. 250. Galunic, D.C. and Rodin, S. (1998) Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193-201. 251. Gardner, R.W., Holzman, P., Klein, G., Linton, H. and Spence, D. (1959) Cognitive control: a study of individual differences in cognitive behaviour, *Psychological Issues*, 1: monograph 4. 252. Garvin, D.A. (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71(4): 78-84. 253. Getzels, J.W. and Jackson, P.W. (1962) *Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students*. New York: Wiley. 254. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1990) The multinational corporation as a differentiated interorganizational network, *Academy of Management Review*, 15: 603-25. 255. Gibbs, R. (1997) How language affects the embodied nature of creative cognition, in T. Ward, S. Smith and J. Vaid (eds) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington: American Psychological Association. 256. Gibson, C.B. (2001) From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 22:121-34. 257. Gigerenzer, G. and Todd, P.M. (1999) Fast and frugal heuristics: the adaptive toolbox, in G. Gigerenzer, P.M. Todd and the ABC Research Group (eds) *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press. 258. Gigerenzer, G., Todd, P.M. and the ABC Research Group (eds) *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press. 259. Gigerenzer, G. and Todd, P.M. (1999) Fast and frugal heuristics: the adaptive toolbox, in G. Gigerenzer, P.M. Todd and the ABC Research Group (eds) *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press. 260. Gigerenzer, G. and Todd, P.M. (1999) Fast and frugal heuristics: the adaptive toolbox, in G. Gigerenzer, P.M. Todd and the ABC Research Group (eds) *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press. 261. Gioia, D.A. (1986) Conclusion: the state of the art in organizational social cognition - a personal view, in H.P. Sims and D.A. Gioia (eds) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass. 262. Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic initiation, *Strategic Management Journal*, 12: 433-48. 263. Gioia, D.A. and Thomas, J.B. (1996) Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia, *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403. 264. Glaister, K.W. and Buckley, P.J. (1996) Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 33: 301-32. 265. Glaser, M. (1995) Measuring intuition, *Research-Technology Management*, 38(2): 43-6. 266. Goldberg, J. (1996) The Distrat/Askmap Suite of Programs for Cause Map Analysis: A User's Guide. Unpublished manuscript available from Cranfield University Computer Centre, Cranfield University, UK. 267. Golden, B. (1992) The past is past - or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy, *Academy of Management Journal*, 35:848-60. 268. Goldstein, H. (1995) *Multilevel Statistical Models*. London: Edward Arnold. Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury. 269. Goodwin, P. and Wright, G. (2001) Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis, *Journal of Management Studies*, 36(1): 1-16. 270. Gough, H. (1960) *California Psychological Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 271. Govindarajan, V. (1988) A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: integrating administrative mechanisms with strategy, *Academy of Management Journal*, 31: 828-53. 272. Grant, R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17:109-22. 273. Grant, R.M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edn. Oxford: Blackwell. 274. Green, D.W. and McManus, I.C. (1995) Cognitive structural models: the perception of risk and prevention in coronary heart disease *British Journal of Psychology*, 86: 321-36. 275. Greenley, G. (1989) *Strategic Management*. London: Prentice-Hall. 276. Greve, H.R.

(1998) Managerial cognition and the memetic adoption market positions: what you see is what you do, *Strategic Management Journal*, 19:967-88. 277. Grinyer, P.H. and Spender, J.C. (1979) Recipes, crises and adaptation in mature businesses, *International Studies of Management and Organisations*, IX: 113-23. 278. Gripsrud, G. and Gronhaug, K. (1985) Structure and strategy in grocery retailing: a sociometric approach, *Journal of Industrial Economics* XXXIII: 339-47. 279. Gronhaug, K. and Falkenberg, J.S. (1989) Exploring strategy perceptions in changing environments, *Journal of Management Studies*, 26: 349-59. 280. Gronhaug, K. and Falkenberg, J.S. (1998) Success attributions within and across organizations, in C. Eden and J-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 281. Guilford, J.P. (1967) *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill. 282. Gul, F.A. (1984) The joint and moderating role of personality and cognitive style on decision-making, *The Accounting Review*, 59: 264-77. 283. Gunz, H.P. (1989) *Careers and Corporate Cultures: Managerial Mobility in Large Corporations*. Oxford: Blackwell. 284. Gunz, H.P. and Whitley, R.D. (1985) Managerial cultures and industrial strategies in British firms, *Organization Studies*, 6: 247-73. 285. Gurwitsch, A. (1966) *Studies in Phenomenology and Psychology*; Evanston, IL: Northwestern University Press. 286. Haleblain, J. and Finkelstein, S. (1993) Top management team size, CEO dominance and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion, *Academy of Management Journal*, 36:844-63. 287. Hall, R.I. (1984) The natural logic of management policy making: its implications for the survival of an organization, *Management Science*, 30:905-27. 288. Hambrick, D.C. and Mason, P. (1984) Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9:193-206. 289. Hambrick, D.C., Cho, T.S. and Chen, M-J. (1996) The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-84. 290. Hamilton, E.E. (1988) The facilitation of organizational change: an empirical study of factors predicting change agents' effectiveness, *Journal the Applied Behavioral Sciences*, 24: 37-59. 291. Hammond, K.R., Hamm, R.M., Grassia, J. and Person, T. (1997) Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgement, in W.M. Goldstein and R.M. Hogarth (eds) *Research on Judgment and Decision Making: Currents, Connections and Controversies*. Cambridge: Cambridge University Press. 292. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin. 293. Handy, C.B. (1989) *The Age of Unreason*. London: Business Books. 294. Hannan, M. and Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82: 929-64. 295. Hannan, M. and Freeman, J. (1988) *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 296. Hansen, M.T. (1999) The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111. 297. Hansen, M.T. and Haas, M.R. (2001) Competing for attention in knowledge markets: electronic document dissemination in a management consulting company, *Administrative Science Quarterly*, 46(1): 1-28. 298. Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-16. 299. Harbort, B. (1997) Thought, action and intuition in action-orientated professions, in R. Davis-Floyd and P.S. Arvidson (eds) *Intuition: The Inside Story and Interdisciplinary Perspectives*. London: Routledge. 300. Harris, S.G. (1994) Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective, *Organization Science*, 5: 309-21. 301. Haspeslagh, G. and Jemison, D.B. (1991) *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press. 302. Hatten, K.J. and Hatten, M.L. (1987) Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, 8: 329-42. 303. Haunschild, P.R. (1993) Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity, *Administrative Science Quarterly*, 38:564-92. 304. Hayes, J. and Allinson, C.W. (1994) Cognitive style and its relevance for management practice, *British Journal of Management*, 5: 53-71. 305. Hayes, J. and Allinson, C.W. (1998) Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations, *Human Relations*, 51(7): 847-71. 306. Hayward, M.L.A. and Hambrick, D.C. (1997) Explaining the premium paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris, *Administrative Science Quarterly*, 42:103-27. 307. Hedberg, B. (1981) How organizations learn and unlearn, in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (eds) *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press. 308. Hedberg, B. and Jonsson, S. (1977) Strategy making as a discontinuous process, *International Studies of Management and Organizations*, VII: 88-109. 309. Hedlund, G. (1994) A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, 15: 73-90. 310. Hermann, C.F.L. (1993) Understanding the Challenger disaster: organizational structure and the design of reliable systems, *American Political Science Review*, 87(2): 421-35. 311. Hellgren, B. and Melin, L. (1993) The role of strategists' way-of-thinking in strategic change processes, in J. Hendry and G. Johnson with J. Newton (eds) *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: Wiley. 312. Henderson, J. and Nutt, P.C. (1980) The influence of decision style on decision making behavior, *Management Science*, 26: 371-86. 313. Hernstein, R.J. and Murray, C. (1994) *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American life*. New York: Free Press. 314. Herriot, P. (2001) *The Employment Relationship: A Psychological Perspective*. London: Routledge. 315. Hicks, M., Wright, P. and Pocock, S. (1999) A distributed cognition perspective on civil aircraft failure management system design, *Engineering Psychology and Cognitive Ergonomics*, 3:101-10. 316. Hintzman, D.L. (1990) Human learning and memory: connections and dissociations, *Annual Review of Psychology*, 41:109-39. 317. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (1996) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 2nd edn. St Paul, MN: West. 318. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (1996) The market for corporate control and firm innovation, *Academy of Management journal*, 39:1084-119. 319. Hodgkinson, G.P. (1992) Development and validation of the strategic locus of control scale, *Strategic Management Journal*, 13: 311-17. Hodgkinson, G.P. (1993) Doubts about the conceptual and empirical status of context-free and firm-specific control expectancies: a reply to Boone and De Brabander, *Strategic Management Journal*, 14: 627-31. 320. Hodgkinson, G.P. (1997a) Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents, *Journal of Management Studies*, 34(6): (special issue) 921-45. 321. Hodgkinson, G.P. (1997b) The cognitive analysis of competitive structures: a review and critique, *Human Relations*, 50: 625-54. 322. Hodgkinson, G.P. (2001a) The psychology of strategic management: diversity and cognition revisited, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16. Chichester: Wiley. 323. Hodgkinson, G.P. (2001b) Cognitive processes in strategic management: some emerging trends and future directions, in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Volume 2: Organizational Psychology*. London: Sage.

324. Hodgkinson, G.P. (ed.) (2001c) Facing the future: the nature and purpose of management research re-assessed, *British Journal of Management*, 12 (special issue): 51-80.
325. Hodgkinson, G.P. (2002) Comparing managers' mental models of competition: why self-report measures of belief similarity won't do, *Organization Studies*, 23: 63-72.
326. Hodgkinson, G.P. and Bown, N.J. (1999) The individual in the strategy process: a cognitive model. Paper presented at the Annual Conference of the British Academy of Management, Manchester, UK, September.
327. Hodgkinson, G.P. and Herriot, P. (2002) The role of psychologists in enhancing organizational effectiveness, in I. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (eds) *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: Wiley.
328. Hodgkinson, G.P. and Johnson, G. (1994) Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach, *Journal of Management Studies*, 31: 525-51.
329. Hodgkinson, G.P. and Maule, A.J. (2002) The individual in the strategy process: insights from behavioural decision research and cognitive mapping, in A.S. Huff and M. Jenkins (eds) *Mapping Strategic Knowledge*. London: Sage.
330. Hodgkinson, G.P. and Sadler-Smith, E. (in press) Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
331. Hodgkinson, G.P. and Thomas, A.B. (eds) (1997) Thinking in organizations, *Journal of Management Studies*, 34 (special issue): 845-952.
332. Hodgkinson, G.P. and Wright, G. (in press) Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure, *Organization Studies*.
333. Hodgkinson, G.P., Padmore, J. and Tomes, A.E. (1991) Mapping consumers' cognitive structures: a comparison of similarity trees with Multidimensional scaling and cluster analysis, *European Journal of Marketing*, 25(7): 41-60.
334. Hodgkinson, G.P., Tomes, A.E. and Padmore, J. (1996) Using consumer perceptions for the cognitive analysis of corporate-level competitive structures, *Journal of Strategic Marketing*, 4:1-22.
335. Hodgkinson, G.P., Bown, N.J., Maule, A.J., Glaister, K.W. and Pearman A.D. (1998) Dual information processing in strategic decision making? A theoretical framework and some empirical data. Paper presented at the 18th International Conference of the Strategic Management Society Orlando, Florida, 4 November.
336. Hodgkinson, G.P., Bown, N.J., Maule, A.J., Glaister, K.W. and Pearman A.D. (1999) Breaking the frame: an analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty, *Strategic Management Journal*, 20: 977-85.
337. Hodgkinson, G.P. and Bown, N.J. (2000) Charting the mind of the strategic decision maker: a comparative analysis of two methodological alternatives involving causal mapping. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Toronto, 4-9 August.
338. Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*. London: Sage.
339. Hogan, E.A. and Overmyer-Day, L. (1994) The psychology of mergers and acquisitions, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9. Chichester: Wiley.
340. Hollingshead, A.B. (1998) Retrieval processes in transactive memory systems, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74: 659-71.
341. Honey, P. and Mumford, A. (1982) *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Honey.
342. Huber, G.P. (1991) Organizational learning: the contributing process and he literatures, *Organization Science*, 2(1): 88-115.
343. Huber, G.P. and Daft, R.L. (1987) The information environments of organizations, in K.M. Javlin, L.L. Putnam, K.H. Roberts and L.W-Porter (eds) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park CA: Sage.
344. Huff, A.S. (1982) Industry influences on strategy reformulation, *Strategic Management Journal*, 3:119-30.
345. Huff, A.S. (ed.) (1990) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
346. Huff, A.S. (1997) A current and future agenda for cognitive research Organizations, *Journal of Management Studies*, 34(6): 947-52.
347. Huff, A.S. (2000) Changes in organizational knowledge production, *Academy of Management Review*, 25: 288-93.
348. Huff, A.S. and Jenkins, M. (eds) (2002) *Mapping Strategic Knowledge*. London: Sage.
349. Huff, A.S. and Schwenk, C. (1990) Bias and sensemaking in good times and bad, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
350. Huff, A.S., Narapareddy, V. and Fletcher, K.E. (1990) Coding the causal Association of concepts, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley.
351. Hunt M.S. (1972) Competition in the major home appliance industry. Unpublished doctoral dissertation, University of Harvard.
352. Hunt R.G., Krzystofiak, F.J., Meindl, J.R. and Yousry, A.M. (1989) Cognitive style and decision-making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 436-53.
353. Hurst, D.K., Rush, J.C. and White, R.E. (1989) Top management teams and organizational renewal, *Strategic Management Journal*, 10: 87-105.
354. Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-72.
355. Hutchins, E. (1995) *Cognition in The Wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
356. Huysman, M. (1996) *Dynamics of Organizational Learning*. Amsterdam: Thesis Publishers.
357. Huysman, M. (1999) Balancing biases: a critical review of the literature on organizational learning, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage.
358. Ilinitich, A.Y., Lewin, A.Y. and D'Aveni, R.D. (1998) Introduction, in A.Y. Ilinitich, A.Y. Lewin and R.D. D'Aveni (eds) *Managing in Times of Disorder: Hypercompetitive Organizational Responses*. London: Sage.
359. Inglis, B. (1987) *The Unknown Guest: The Mystery of Intuition*. London: Chatto & Windus.
360. Ingram, P. and Baum, J.A.C. (1997) Opportunity and constraint: organizations learning from the operating and competitive experience of industries, *Strategic Management Journal*, 18: 75-98.
361. Inkpen, A. (1996) Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, 39:123-40.
362. Inkpen, A. and Crossan, M. (1995) Believing is seeing: organizational learning in joint ventures, *Journal of Management Studies*, 32: 595-618.
363. Isaacs, W.N. (1993) Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning, *Organizational Dynamics*, 22(2): 24-39.
364. Isen, A.M. (1984) Toward understanding the role of affect in cognition, in R.S.Wyer and T.K.Srull (eds) *Handbook of Social Cognition*, vol. 3. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
365. Isen, A.M., Daubman, K.A. and Nowicki, G.P. (1987) Positive affect Facilitates creative problem solving, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52:1122-31.
366. Jablin, F.M. (1997) Organizational entry, assimilation and exit, in F. Jablin and L. Putnam (eds) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
367. Jackson, S.E. (1992) Consequences of group composition for the inter personal dynamics of strategic issue processing, *Advances in Strategic Management*, 8: 345-82.
368. Jackson, S.E. and Dutton, J.E. (1988) Discerning threats and opportunities *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-87.
369. James, L.R. and James, L.A. (1989) Causal modelling in organizational research, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4. Chichester: Wiley.
370. Janis, I. (1982) *Groupthink*, 2nd edn. Boston: Houghton-Mifflin.
371. Janis, I. and Mann, L. (1977) *Decision Making: A Psychological*

Analysis of Conflict, Choice and Commitment. New York: Free Press. 371. Jenkins, M. and Johnson, G. (1997a) Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study, *Journal of Management Studies*, 34 (special issue): 895-920. 372. Jenkins, M. and Johnson, G. (1997b) Linking managerial cognition and organizational performance: a preliminary investigation using causal maps, *British Journal of Management*, 8: (special issue) S77-90. 373. Joe, V.C. (1971) Review of the internal-external control construct as a personality variable, *Psychological Reports*, 28: 619-40. Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell. 374. Johnson, G. (1988) Re-thinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9: 75-91. 375. Johnson, G. and Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 5th edn. London: Prentice-Hall. 376. Johnson, P., Daniels, K. and Asch, R. (1998) Mental models of competition, in C. Eden and J-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 377. Johnson-Laird, P.N. (1983) *Mental Models*. Cambridge: Cambridge University Press. 378. Johnson-Laird, P.N. (1993) *The Computer and the Mind*, 2nd edn. London: Fontana. 379. Johnson-Laird, P.N. and Bara, B.G. (1984) Syllogistic inference, *Cognition*, 16(1): 1-61. 380. Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1993) *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 381. Jung, C.G. (1923) *Psychological Types*. London: Routledge. 382. Kagan, J. (1965) Individual differences in the resolution of response uncertainty, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2: 154-60. 383. Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K. and Okumura, A. (1985) *Strategic vs revolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam, North Holland: Elsevier Science Publishers. 384. Kahneman D. and Tversky A. (1984) Choices, values and frames, *American Psychologist*, 39: 341-50. 385. Kahneman, D., Slovic, P. and Tversky, A. (eds) (1982) *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press. Kantrow, A.M. (1987) *The Constraints of Corporate Tradition*. New York: Harper & Row. 386. Karmiloff-Smith, A. (1992) *Beyond Modularity: A Developmental Perspective on Cognitive Science*. Cambridge, MA: MIT Press. 387. Keck, S.L. (1997) Top management team structure: differential effects by environmental context, *Organization Science*, 8: 143-56. 388. Keck, S.L. and Tushman, M.L. (1993) Environmental and organizational context and executive team structure, *Academy of Management Journal*, 6: 314-44. 389. Keegan, W.J. (1982) *Keegan Type Indicator Form B*. New York: Warren Keegan Associates Press. 390. Kelloway, E.K. (1996) Common practices in structural equation modeling, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 11. Chichester: Wiley. 391. Kelly, G.A. (1955) *The Psychology of Personal Constructs*. (2 vols) New York: Norton. 392. Kelly, G.A. (1969) The role of classification in personality theory, in: Maher (ed.) *Clinical Psychology and Personality: The Selected Papers of George Kelly*. New York: Wiley. 393. Kempton, W. (1978) Category grading and taxonomic relations: a mug is a sort of cup, *American Ethnologist*, 5: 44-65. 394. Kets de Vries, M.F.R. (1980) *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. London: Tavistock. 395. Kets de Vries, M.F.R. and Miller, D. (1984) *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass. 396. Kilduff, M., Angelmar, R. and Mehra, A. (2000) Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions, *Organization Science*, 11: 21-34. 397. Kim, D.H. (1993) *Systems Archetypes: Diagnosing Systemic Issues and Designing High Leverage Interventions*. Cambridge, MA: Pegasus Communications. 398. Kim, W. and Mauborgne, R. (1991) Implementing global strategies: the role of procedural justice, *Strategic Management Journal*, 12: 125-43. 399. Kinicki, A.J. and Vecchio, R.P. (1994) Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control, *Journal of Organizational Behavior*, 15: 75-82. 400. Kirton, M.J. (1976) Adaptors and Innovators: a description and measure, *Journal of Applied Psychology*, 61: 622-9. 401. Kirton, M.J. (ed.) (1989) *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*. London: Routledge. 402. Kirton, M.J. (1994) A theory of cognitive style, in M.J. Kirton (ed.) *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, revised edn London: Routledge. 403. Kleinmuntz, B. (1990) Why we still use our heads instead of formulas: towards an integrative approach, *Psychological Bulletin*, 107(3): 296-310. 404. Klimoski, R. and Mohammed, S. (1994) Team mental model: construct or metaphor? *Journal of Management*, 20: 403-37. 405. Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G. et al. (1999) Top management team diversity, group process, and strategic consensus, *Strategic Management Journal*, 20: 445-65. 406. Kocharekar, R. (2001) E-commerce: knowledge-based commerce architecture with convergence of e-commerce and knowledge management, *Information Systems Management*, 18(2): 30-5. 407. Kogut, B. and Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3: 388-97. 408. Kogut, B. and Zander, U. (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24: 625-45. 409. Kolb, D.A. (1976) *The Learning Styles Inventory: Technical Manual*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 410. Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 411. Krackhardt, D. (1987) Cognitive social structures, *Social Networks*, 9: 109-34. 412. Krackhardt, D. (1990) Assessing the political landscape: structure, cognition, and power in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-69. 413. Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (eds) (1996) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage. 414. Kreft, I. and de Leeuw, J. (1998) *Introducing Multilevel Modelling*. London: Sage. 415. Kris E. (1952) *Psychoanalytical Explorations in Art*. New York: International Universities Press. 416. Krishnan H.A., Miller, A. and Judge, W.Q. (1997) Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams? *Strategic Management Journal*, 18: 361-74. 417. Kniskall, J.B. and Wish, M. (1978) *Multidimensional Scaling*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-011. Beverly Hills, CA: Sage. 418. Kuhberger (1998) The influence of framing on risky decisions: a meta analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75: 23-55. 419. Kulik, C.T. and Ambrose, M.C. (1992) Personal and situational determinants of referent choice, *Academy of Management Review*, 17: 212-38. 420. Lakeoff, G. and Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press. 421. Langer, E.J. (1975) The illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2): 311-38. 422. Langer, E.J. (1989) Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness, in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 22. New York: Academic Press. 423. Langfield-Smith, K.M. and Wirth, A. (1992) Measuring differences between cognitive maps, *Journal of the Operational Research Society*, 43:

1135-50. 422. Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. and St. Macary J. (1995) Opening up decision making: the view from the black stool, *Organization Science*, 6: 260-79. 423. Lank, A. and Lank, E.A. (1995) Legitimising the gut feeling: the role of intuition in business, *Journal of Managerial Psychology*, 10(5): 18-23. 424. Lant, T.K. (1999) A situated learning perspective on the emergence of knowledge and identity in cognitive communities, *Advances in Management Cognition and Organizational Information Processing*, 6:171-94. 425. Lant T.K. and Baum, J.C. (1995) Cognitive sources of socially constructed competitive groups: examples from the Manhattan hotel industry, in W.R. Scott and S. Christensen (eds) *The Institutional Construction of organizations: International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 426. Lant.K. and Phelps, C. (1999) Strategic groups: a situated learning Perspective, *Advances in Strategic Management*, 16: 221-47. 427. Lant, T.K. and Shapira, Z. (eds) (2001a) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Lant, T.K. and Shapira, Z. (2001b) Introduction: foundations of research on cognition in organizations, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, M-Lawrence Erlbaum Associates. 428. Lant, T.K. and Shapira, Z. (2001c) New research directions on organizational cognition, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 429. Lant, T.K., Milliken, F.J. and Batra, B. (1992) The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13: 585-608. 430. Larreche, J-C. and Gagnon, H. (1990) *MARKSTRAT2: Instructor's Manual*. Redwood City, CA: The Scientific Press. 431. Larson, J. and Christensen, C. (1993) Groups as problem-solving units: toward a new meaning of social cognition, *British Journal of Social Psychology*, 32: 5-30. 432. Larson Jr., J.R., Foster-Fishman, P.G. and Keys, C.B. (1994) Discussion of shared and unshared information in medical decision-making teams, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 315-30. 433. Larson Jr., J.R., Christensen, C., Abbott, A.S. and Franz, T.M. (1996) Diagnosing groups: charting the flow of information in medical decision-making teams, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 315-30. 434. Lau, J. and Murnighan, J.K. (1998) Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups, *Academy of Management Review*, 23: 325-40. 435. Lau, R. and Ware, J. (1981) Refinements in the measurement of health-specific locus of control beliefs, *Medical Care*, 19:1147-58. 436. Laughlin, R.C. (1991) Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models, *Organization Studies*, 12: 209-32. 437. Laukkanen, M. (1994) Comparative cause mapping of organizational cognitions, *Organization Science*, 5: 322-43. 438. Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press. 439. Lawrence, B.S. (1997) The black box of organizational demography *Organization Science*, 8:1-22. 440. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University Press. 441. Leonard, N.H., Scholl, R.W. and Kowalski, B. (1999) Information processing style and decision making, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 407-20. 442. Leroy, F. and Ramanantsoa, B. (1997) The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study, *Journal of Management Studies*, 34: 871-94. 443. Lessard, D.R. and Zaheer, S. (1996) Breaking the silos: distributed knowledge and strategic responsiveness to volatile exchange rates, *Strategic Management Journal*, 17(7): 513-34. 444. Levenhagen, M., Porac, J.F. and Thomas, H. (1993) Emergent industry leadership and the selling of technological visions: a social constructionist view, in J. Hendry and G. Johnson with J. Newton (eds) *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: Wiley. 445. Levenson, H. (1981) Differentiating among internality, powerful others and chance, in H.M. Lefcourt (ed.) *Research with the Locus of Control Construct: Volume I, Assessment Methods*. New York: Academic Press. 446. Levinthal, D.A. and March, J.G. (1993) Exploration and exploitation in organizational learning, *Strategic Management Journal*, 14(winter): 95-112. 447. Levitt, B. and March, J.G. (1988) Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14: 319-40. 448. Lewicki, P. (1986) *Nonconscious Social Information Processing*. New York: Academic Press. 449. Lewicki, P., Czyzewska, M. and Hoffman, H. (1987) Unconscious acquisition of complex procedural knowledge, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 13: 523-30. 450. Lewicki, P., Hill, T and Bizot, E. (1988) Acquisition of procedural knowledge about a pattern of stimuli that cannot be articulated, *Cognitive Psychology*, 20: 24-37. 451. Lewicki, P., Hill T and Czyzewska, M. (1992) Non-conscious acquisition of information, *American Psychologist*, 47: 796-801. 452. Lewis, D. (1999) *Information Overload: Practical Strategies for Surviving in Today's Workplace*. London: Penguin Books. 453. Liang, D.W., Moreland, R. and Argote, L. (1995) Group versus individual training and group performance: the mediating role of transactive memory, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4): 384-93. 454. Liebeskind, J.P. (1996) Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 93-107. 455. Lindell, R., Melin, L., Gahmberg, H.J., Hellqvist, A. and Melander, A. (1998) Stability and change in a strategist's thinking, in C. Eden and J. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 456. Littunen, H. and Storhammar, E. (2000) The indicators of locus of control in the small business context, *Journal of Enterprising Culture*, 8: 343-60. 457. Locke, E. and Latham, G. (1990) *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 458. Lohrke, F. and Bruton, G. (1997) Contributions and gaps in international strategic management, *Journal of International Management*, 3: 25-57. 459. Lord, R. and Foti, R. (1986) Schema theories, information processing and organizational behavior, in H.R. Sims and D.A. Gioia (eds) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco-Jossey-Bass. 460. Louis, M.R. and Sutton, R.I. (1991) Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking, *Human Relations*, 44: 55-76. 461. Lowstedt, J. (1985) Contingencies or cognitions? Two paths for research on organization and technology, *Scandinavian Journal of Management*, a 207-25. 462. Lubit, R. (2001) Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage, *Organization Dynamics*, 29(4): 164-78. 463. Luthans, R., Baack, D. and Taylor, L. (1987) Organizational commitment: analysis of antecedents, *Human Relations*, 40: 219-36. 464. Lyles, M.A. and Schwenk, C.R. (1992) Top management, strategy and organizational knowledge structures, *Journal of Management Studies*, 29(2): 155-74. 465. McClelland, D.C. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. 466. MacCleod, C. (1991) Clinical anxiety and the selective coding of threatening information, *International Review of Psychology*, 3: 279-92. 467. McCrae, R.R. and Costa, P.T. (1987) Validation of the five factor model of personality across instruments and observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 81-90. 468. McEvily,

S.K., Das, S. and McCabe, K. (2000) Avoiding competence substitution through knowledge sharing, *Academy of Management Review*, 25(2): 294-311. 469. McGee, J. and Segal-Horn, S. (1990) Strategic space and industry dynamics, *Journal of Marketing Management*, 6:175-93. 470. McGee, J. and Thomas, H. (1986) Strategic groups: theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, 7:141-60. 471. McKeen, J.D. (2001) Editorial for the special issue on 'The study of knowledge-based enterprises', *International Journal of Management Reviews*, 3(1): iii-iv. 472. March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2: 71-87. 473. March, J.G. (1999) *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Oxford: Blackwell. 474. March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley. 475. Markman, A., Yamauchi, T. and Makin, V. (1997) The creation of new concepts: a multi-faceted approach to category learning, in T. Ward, S. Smith and J. Vaid (eds) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington: American Psychological Association. 476. Markoczy, L. (1995) States and belief states, *International Journal of Human Resource Management*, 6: 249-70. 477. Markoczy, L. (1997) Measuring beliefs: accept no substitutes, *Academy of Management Journal*, 40:1228-42. 478. Markoczy, L. and Goldberg, J. (1995) A method for eliciting and comparing causal maps, *Journal of Management*, 21: 305-33. 479. Markus, H. (1977) Self-schemata and processing information about the self, *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 63-78. 480. Markus, H. and Nurius, P. (1986) Possible selves, *American Psychologist*, 41:954-69. 481. Markus, H. and Wurf, E. (1987) The dynamic self-concept: a social psychological perspective, *Annual Review of Psychology*, 38: 299-337. 482. Martindale, C. (1999) Biological bases of creativity, in R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 483. Martindale, C., Anderson, K., Moore, K. and West, A.N. (1996) Creativity, oversensitivity and rate of habituation, *Personality and Individual Differences*, 20: 423-7. 485. Mason, E. (1957) *Economic Concentration and the Monopoly Problem*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 486. Matlin, M.W. (1994) *Cognition*, 3rd edn. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich. 487. Matt, G.E., Vazquez, C. and Campbell, W.K. (1992) Mood congruent recall of effectively toned stimuli: a meta-analytic review, *Clinical Psychology Review*, 12: 227-55. 488. Maule, A.J. and Hodgkinson, G.P. (2002) Heuristics, biases and strategic decision making, *The Psychologist*, 15: 68-71. 489. Maule, A.J., Hodgkinson, G.P. and Bown, N.J. (in press) Causal mental models in strategic decision making, in D. Hardman and V. Macchi (eds) *The Psychology of Reasoning and Decision Making: A Handbook*. Chichester: Wiley. 490. Mayer, R. (1995) The search for insight: grappling with Gestalt psychology's unanswered questions, in R. Sternberg and J. Davidson (eds) *The Nature of Insight*. Cambridge, MA: MIT Press. 491. Meindl, J.R., Stubbart, C. and Porac, J.F. (eds) (1994) *Cognition, Organization Science*, 5 (special issue): 288-477. 492. Meindl, J.R., Stubbart, C. and Porac, J.F. (eds) (1996) *Cognition Within and Between Organizations*. London: Sage. 493. Messick, S. (1984) The nature of cognitive styles: problems and promise in educational practice, *Educational Psychologist*, 19(2), 59-74. 494. Metcalfe, J. and Weibe, D. (1987) Intuition in insight and non-insight problem solving, *Memory and Cognition*, 15: 238-46. 495. Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-63. 496. Miller, A. (1987) Cognitive styles: an integrated model, *Educational Psychology*, 7: 251-68. 497. Miller, A. (1991) Personality types, learning styles and educational goals *Educational Psychology*, 11: 217-38. 498. Miller, C.C. and Cardinal, L.B. (1994) Understanding the linkage between strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Journal*, 37:1649-65. 499. Miller, C.C., Burke, L.M. and Glick, W.H. (1998) Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes, *Strategic Management Journal*, 19: 39-58. 500. Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29: 770-91. 501. Miller, D. (1993) The architecture of simplicity, *Academy of Management Review*, 18:116-38. 502. Miller, D. (1994) What happens after success: the perils of excellence, *Journal of Management Studies*, 31: 325-58. 503. Miller, D. and Toulouse, J.M. (1986) Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, 32: 1389-409. 504. Miller, D. and Chen, M.-J. (1996) The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis, *Strategic Management Journal*, 17: 419-39. 505. Miller, D., Kets de Vries, M.R.R. and Toulouse, J.M. (1982) Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment, *Academy of Management Journal*, 25: 237-53. 506. Miller, D., Lant, T.K., Milliken, F.J. and Korn, H.J. (1996) The evolution of strategic simplicity: exploring two models of organizational adaptation, *Journal of Management*, 22: 863-87. 507. Miller, D., Droge, C. and Vickery, S. (1997) Celebrating the 'essential': the impact of performance on the functional favoritism of CEOs in two contexts, *Journal of Management*, 23:147-68. 508. Milliken, F.J. and Lant, T.K. (1991) The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change- the role of managerial interpretations, in J. Dutton, A.S. Huff and P. Shrivastava (eds) *Advances in Strategic Management*, vol. 7. Greenwich CT JAI Press. 509. Milliken, F.J. and Martins, L.I. (1996) Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21: 402-33. 510. Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. 511. Mintzberg, H. (1983) *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 512. Mintzberg, H. (1990) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11:171-95. 513. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall. 514. Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985) Of strategies deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6: 257-72. 515. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London: Prentice Hall Europe. 516. Mitroff, I.I. and Kilmann, R. (1975) Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving, *Management Review*, July: 18-28. 517. Mohammed, S. and Dumville, B.C. (2001) Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 89-106. 518. Mohammed, S., Klimoski, R. and Rentsch, J. (2000) The measurement of team mental models: we have no shared schema, *Organizational Research Methods*, 3:123-65. 519. Moll, L.C. (ed.) (1990) *Vygotsky and Education: Instructional Implications and Applications of Sociocultural Psychology*. New York: Cambridge University Press. 520. Molloy, S. and Schwenk, C.R. (1995) The effects of information technology on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 32(3): 283-311. 521. Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1990) Do managerial objectives drive bad acquisitions? *Journal of Finance*, 45: 31-48. 522. Morecroft, J.D.W. (1994) Executive knowledge, models and learning, in J.D.W. Morecroft and J.D. Sterman (eds) *Modelling for Learning Organization*. Portland, OR: Productivity Press. 523. Moreland, R.L.

(2000) Transactive memory: learning who knows what in work groups and organizations, in L. Thompson, D. Messick and J. Levine (eds) *Shared Cognition In Organizations: The Management of Knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 522. Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997) When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22(1): 226-56. 523. Mowrer, O.H. (1947) On the dual nature of learning: A reinterpretation of 'conditioning' and 'problem solving', *Harvard Educational Review*, 17: 102-48. 524. Murray, A. (1989) Top management group heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 10: 125-41. 525. Myers, I.B. (1962) *The Myers Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 526. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 35-9. 527. Narayanan, V.K. and Fahey, L. (1990) Evolution of revealed causal maps during decline: a case study of Admiral, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley. 528. Nardi, B.A. (ed.) (1996) *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction*. Cambridge, MA: MIT Press. 529. Neisser, U., Boodoo, G., Bourchard, T.J. et al. (1996) Intelligence: knowns and unknowns, *American Psychologist*, 51: 77-101. 530. Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 531. Neustadt, R.E. and May, E.R. (1986) *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*. New York: Free Press. 532. Nevis, E.C., DiBella, A.J. and Gould, J.M. (1997) Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, 36(2): 73-85. 533. Newell, S., Scarbrough, H. and Swan, J. (2001) From global knowledge management to internal electronic fences: contradictory outcomes of intranet development, *British Journal of Management*, 12: 97-111. 534. Nickerson, R., Perkins, D. and Smith, E. (1985) *The Teaching of Thinking*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 535. Nonaka, I. (1991) The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, November-December: 96-104. 536. Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge-creation, *Organization Science*, 5(1): 14-37. 537. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. 538. Nonaka, I., Takeuchi, H. and Umemoto, K. (1996) A theory of organizational knowledge creation, *International Journal of Technology Management*, 11(7/8): 833-45. 539. Norburn, D. and Birley, S. (1988) The top management team and corporate performance, *Strategic Management Journal*, 9: 225-37. 540. Norman, D. (1985) Twelve issues for cognitive science, in A.M. Aitkenhead and J.M. Slack (eds) *Issues in Cognitive Modelling*. London: Lawrence Erlbaum Associates. 541. Norman, D.A. (1988) *The Psychology of Everyday Things*. New York: Basic Books. 542. Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill. 543. O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. (1991) People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34: 487-516. 544. Ocasio, W. (1997) Towards an attention-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 18: 187-206. 545. Odorici, V. and Lomi, A. (2001) Classifying competition: an empirical study of the cognitive social structure of strategic groups, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) (2001) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 546. Offsey, S. (1997) Knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results, *Journal of Knowledge Management*, 1(2): 113-22. 547. Orr, J.E. (1990) Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture, in D. Middleton and D. Edwards (eds) *Collective Remembering*. London: Sage. 548. Osborne, J.D., Stubbart, C.I. and Ramaprasad, A. (2001) Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance, *Strategic Management Journal*, 22: 435-54. 549. Oster, S.M. (1990) *Modern Competitive Analysis*. Oxford: Oxford University Press. 550. Palinscar, A.S. (1998) Social constructivist perspectives on teaching and learning, *Annual Review of Psychology*, 49: 345-75. 551. Papadakis, V. and Barwise, P. (1998) Research on strategic decisions: where do we go from here? in V. Papadakis and P. Barwise (eds) *Strategic Decisions*. Hingham, MA: Kluwer Academic. 552. Papadakis, V.M., Lioukas, S. and Chambers, D. (1998) Strategic decisionmaking processes: the role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19: 115-47. 553. Pask, G. and Scott, B.C.E. (1972) Learning strategies and individual competence, *International Journal of Man-Machine Studies*, 4: 217-53. 554. Pate-Cornell, M.E. (1993) Learning from the Piper Alpha accident: a postmortem analysis of technical and organizational factors, *Risk Analysis*, 13(2): 215-32. 555. Payne, J.W., Bettman, J.R. and Johnson, E.J. (1988) Adaptive strategy selection in decision-making, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 3: 534-52. 556. Payne, J.W., Bettman, J.R. and Johnson, E.J. (1993) *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press. 557. Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1989) Towards the learning company, *Management Education and Development*, 20(1): 1-8. 558. Pelled, L.H. (1996) Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory, *Organization Science*, 7: 615-31. 559. Perkins, D. (1997) Creativity's camel: the role of analogy in invention in T. Ward, S. Smith and J. Vaid (eds) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington: American Psychological Association. 560. Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*. New York: Basic Books. 561. Pesut, D.J. (1990) Creative thinking as a self-regulatory meta-cognitive process: a model for education, training and further research, *Journal of Creative Behavior*, 24: 105-10. 562. Peteraf, M. and Shanley, M. (1997) Getting to know you: a theory of strategic group identity, *Strategic Management Journal*, 18 (summer special issue): 165-86. 563. Peters, T.J. and Waterman, R.H. Jr. (1982) *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row. 564. Pettigrew, A.M. (1973) *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock. 565. Pettigrew, A.M. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell. 566. Pettigrew, A.M. (1992) On studying managerial elites, *Strategic Management Journal*, 13 (special issue): 163-82. 567. Pettigrew, A.M. and Fenton, E.M. (2000) Complexities and dualities in innovative forms of organizing, in A.M. Pettigrew and E.M. Fenton (eds) *The Innovating Organization*. London: Sage. 568. Pettigrew, A.M. and Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell. 569. Petty, R.E. (1995) Attitude change, in A. Tesser (ed.) *Advanced Social Psychology*. Boston, MA: McGraw-Hill. 570. Petty, R.E. and Cacioppo, J.T. (1986) The elaboration likelihood model of persuasion, in L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 19. New York: Academic Press. 571. Pfeffer, J. (1981a) Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms, in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press. 572. Pfeffer, J. (1981b) *Power in Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger. 573. Pfeffer, J. (1983) Organizational demography, in B.M. Staw and L.L.

Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press. 571. Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1974) Organizational decision making as a political process: the case of a university budget, *Administrative Science Quarterly*, 19:135-51. 572. Phares, E.J. (1976) *Locus of Control in Personality*. Morristown, NJ: General Learning Press. 573. Piaget, J. (1951) *Play, Dreams and Imitation in Childhood*. New York: WW Norton. 574. Pilkington, A. (1996) Learning from joint ventures: the Rover-Honda relationship, *Business History*, 38: 90-116. 575. Polanyi, M. (1958) *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul. 576. Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Anchor Books. 577. Porac, J.F. and Rosa, A. (1996) Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm, *Advances in Strategic Management*, 13: 363-88. 578. Porac, J.F. and Thomas, H. (1987) Cognitive taxonomies and cognitive systematics. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, August. 579. Porac, J.F. and Thomas, H. (eds) (1989) Managerial thinking in business environments, *Journal of Management Studies*, 26 (special issue): 323-438. 580. Porac, J.F. and Thomas, H. (1990) Taxonomic mental models in competitor definition, *Academy of Management Review*, 15: 224-40. 581. Porac, J.F. and Thomas, H. (1994) Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city, *Journal of Applied Psychology*, 79: 54-66. 582. Porac, J.F. Thomas H. and Emme, B. (1987) Knowing the competition: the mental models of retailing strategists, in G Johnson (ed.) *Business Strategy and Retailing*. Chichester: Wiley. 583. Porac, J.F., Thomas, H. and Baden-Fuller, C. (1989) Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers, *Journal of Management Studies*, 26: 397-416. 584. Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, E., Paton, D. and Kanfer, A. (1995) Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers, *Administrative Science Quarterly*, 40: 203-27. 585. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 586. Porter, M.E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6: 609-20. 587. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 588. Porter, M.E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78. 589. Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (eds) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press. 590. Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. (1986) The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7:485-501. 591. Prange, C. (1999) Organizational learning - desperately seeking theory? in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage. 592. Preskill, H. and Torres, R. (1999) The role of evaluative enquiry in creating learning organizations, in M. Easterby-Smith, J. Burgoyne and L. Araujo (eds) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage. 593. Quinn, J.B. (1992) *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: Free Press. 594. Ramakrishna, H.V. and Schilhavy, R.A. (1986) Psychological types as a factor in organizational design: some empirical evidence, *Proceedings of the Annual Meeting of the Decision Sciences Institute*, 40-2. 595. Ramaprasad, A. and Mitroff, I.I. (1984) On formulating strategic problems, *Academy of Management Review*, 9: 597-605. 596. Rauch, A. and Frese, M. (2000) Psychological approaches to entrepreneurial success: a general model and an overview of findings, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15. Chichester: Wiley. 597. Reason, P. and Rowan, J. (1981) On making sense, in P. Reason and J. Rowan (eds) *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*. Chichester: Wiley. 598. Reber, A.S. (1993) *Implicit Learning and Tacit Knowledge: An Essay on the Cognitive Unconscious*. New York: Oxford University Press. 599. Reed, R. and De Fillippi, R.J. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15:88-102. 600. Reger, R.K. (1990a) Managerial thought structures and competitive positioning, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley. 601. Reger, R.K. (1990b) The repertory grid for eliciting the content and structure of cognitive constructive systems, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley. 602. Reger, R.K. and Huff, A.S. (1993) Strategic groups: a cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, 14:103-24. 603. Reger, R.K. and Palmer, T.B. (1996) Managerial categorization of competitors: using old maps to navigate new environments, *Organization Science*, 7:22-39. 604. Rentsch, J.R. and Hall, R.J. (1994) Members of great teams think alike: a model of team effectiveness and schema similarity among team members, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 1: 223-61. 605. Reuber, A. and Fischer, E. (1997) The influence of top management team's international experience on international behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28: 807-25. 606. Reuters (1998) *Out of the Abyss: Surviving the Information Age*. London: Reuters Limited. 607. Revans, R. (1982) *The Origins and Growth Of Action Learning*. Bromley: Chartwell-Bratt Ltd. 608. Richmond, B. (1993) Systems thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond, *Systems Dynamics Review*, 9(2): 113-33. 609. Rickards, T. and Moger, S. (1999) *Handbook of Creative Team Leaders*. Alder-shot: Gower. 610. Riding, R.J. (1991a) *Cognitive Styles Analysis*. Birmingham: Learning and Training Technology. 611. Riding, R.J. (1991b) *Cognitive Styles Analysis User Manual*. Birmingham: Learning and Training Technology. 612. Riding, R.J. and Rayner, S.G. (1998) *Cognitive Styles and Learning Strategies*. London: Fulton. 613. Roberts, F.S. (1976) Strategy for the energy crisis: the case of commuter transport policy, in R. Axelrod (ed.) *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 614. Roberts, K.H. (1989) New challenges in organizational research: high reliability organizations, *Industrial Crisis Quarterly*, 3:111-25. 615. Roberts, K.H. (1990) Managing high reliability systems, *California Management Review*, 32(4): 101-13. 616. Roberts, K.H. and Bea, R.G. (2001) When systems fail, *Organizational Dynamics*, 29(3): 179-91. 617. Robertson, I.T. (1985) Human information processing strategies and styles, *Behaviour and Information Technology*, 4:19-29. 618. Robey, D. and Taggart, W. (1981) Measuring managers' minds: the assessment of style in human information processing, *Academy of Management Review*, 6:375-83. 619. Rochlin, G.I., LaPorte, T.R. and Roberts, K.H. (1987) The self-designing high reliability organization: aircraft carrier flight operations at sea *Naval War College Review*, 40(4): 76-90. 620. Rogers, Y. and Ellis, J. (1994) Distributed cognition: an alternative framework for analysing and explaining collaborative working, *Journal of Information Technology*, 9:119-28. 621. Roos, L.L. and Hall, R.I. (1980) Influence diagrams and organizational power, *Administrative Science Quarterly*, 25: 57-71. 622. Rosch, E. (1975) Cognitive reference points, *Cognitive Psychology*, 7:532-47. Rosch, E. (1978) Principles of categorization, in E. Rosch and B.B. Lloyd (eds) *Cognition and Categorization*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Associates. Rosch, E., Mervis, C.B., Gray, W.D., Johnson, D. and Boyes-Braem, R. (1976) Basic objects in natural categories, *Cognitive Psychology*, 8: 382-439. Rothenberg, A. (1991) Creativity, health and alcoholism, *Creativity Research Journal*, 3: 179-202. 623. Rothenberg, A. and Hausman, C. (2000) Metaphor and creativity, in MA. Runco (ed.) *Creativity Research Handbook*, vol. 2. Cresskill, NJ: Hampton. Rotter, J.B. (1954) *Social Learning Theory in Clinical Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 624. Rotter, J.B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80: Whole no. 609. 625. Rotter, J.B. (1975) Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43: 56-67. 626. Roure, J.B. and Keeley, R.H. (1990) Predictors of success in new technology-based ventures, *Journal of Business Venturing*, 5: 201-20. 627. Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage. Ruble, T.L. and Cosier, R.A. (1990) Effects of cognitive styles and decision setting on performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46: 283-95. 628. Ruggles, R. (1998) The state of the notion: knowledge management in practice, *California Management Review*, 40(3): 80-9. 629. Rulke, D. and Zaheer, S. (2001) Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: an exploratory study, in T.K. Lantana Z. Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation-London*: Lawrence Erlbaum Associates. 630. Runco, M.A. and Chand, I. (1995) Cognition and creativity, *Educational Psychology Review*, 7: 243-67. 631. Ryback, D. (1998) *Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Oxford: Butterworth-Heinemann. 632. Ryle, G. (1949) *The Concept of Mind*. Chicago: University of Chicago Press. 633. Sackmann, S.A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage. 634. Sackmann, S.A. (1992) Culture and sub-cultures: an analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-61. 635. Sadler-Smith, E. (1998) Cognitive style: some human resource implications for managers, *International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 185-202. 636. Sadler-Smith, E. (1999a) Intuition-analysis: cognitive style and learning preferences of business and management students, *Journal of Managerial Psychology*, 14(1): 26-38. 637. Sadler-Smith, E. (1999b) Intuition-analysis: style and approaches to studying, *Educational Studies*, 25(2): 159-74. 638. Sadler-Smith, E., Allinson, C. W. and Hayes, J. (2000) Learning preferences and cognitive style: some implications for continuing professional development, *Management Learning*, 31: 239-56. 639. Sadler-Smith, E., Spicer, D.P and Tsang, F. (2000) Validity of the cognitive style index: replication and extension, *British Journal of Management*, 11: 175-81. 640. Salaman, G. (2001) A response to Snell: the learning organization: fact or fiction? *Human Relations*, 54(3): 343-59. 641. Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-52. 642. Salancik, G.R. and Porac, J.F. (1986) Distilled ideologies: values derived from causal reasoning in complex environments, in H.P. Sims, Jr. and D.A. Gioia (eds) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass. 643. Salomon, G. (1993) *Distributed Cognitions: Psychological and Educational Considerations*. Cambridge: Cambridge University Press. 644. Salovey, R and Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9:185-211. 645. Sambharya, R.B. (1996) Foreign experience of top management teams and wternational diversification strategies of US multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 17: 739-46. 646. Sanchez, R. and Mahoney, I.T. (1996) Modularity, flexibility and know-ldge management in product and organization design, *Strategic Management Journal*, 17: 63-76. 647. Sandelands, L.E. and Larsen, J.R. (1985) When measurement causes task attitudes: a note from the laboratory, *Journal of Applied Psychology*, 70: 116-21. 648. Sandelands, L.E. and Stablein, R.E. (1987) The concept of organizational mind, in S. Bachrach and N.D. Tomaso (eds) *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press. 649. Sanders, W. and Carpenter, M. (1998) Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition and board structure, *Academy of Management Journal*, 41:158-78. 650. Sattath, S. and Tversky, A. (1977) Additive similarity trees, *Psychometrika* 42:319-45. 651. Savvas, M., El-Kot, G. and Sadler-Smith, E. (2001) Comparative study of cognitive styles in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK, *International Journal of Training and Development*, 5: 64-73. 652. Scaife, M. and Rogers, Y. (1996) External cognition: how do graphical representations work? *International Journal of Human-Computer Studies*, 45:185-23. 653. Scarbrough, H. and Swan, J. (2001) Explaining the diffusion of knowledge management: the role of fashion, *British Journal of Management*, 12(1): 3-12. Scarbrough, H., Swan, J. and Preston, J. (1999) *Knowledge Management: A Literature Review*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 654. Schank, R.C. (1982) *Dynamic Memory: A Theory of Learning in People and Computers*. Cambridge: Cambridge University Press. 655. Schein, E.H. (1993) On dialogue, culture, and organizational learning, *Organizational Dynamics*, winter: 40-51. 656. Schiffman, S.S., Reynolds, M.L. and Young, F.W. (1981) *Introduction to Multidimensional Scaling*. New York: Academic Press. 657. Schneider, S.C. and De Meyer, A. (1991) Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture, *Strategic Management Journal*, 12: 307-20. 658. Schneider, W. and Shiffrin, R.M. (1977) Controlled and automatic human information processing: 1, detection, search and attention, *Psychological Review*, 84:1-66. 659. Schoemaker, P.J.H. (1993) Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation, *Strategic Management Journal*, 14: 193-213. 660. Schoemaker, P.J.H. (1995) Scenario planning: a tool for strategic thinking, *Sloan Management Review*, winter: 25-40. 661. Schoemaker, P.J.H. and Mavaddat, V.M. (2000) Scenario planning for disruptive technologies, in G.S. Day and P.J.H. Schoemaker with R.E. Gunther (eds) *Wharton on Managing Emerging Technologies*. New York: Wiley. 662. Schon, D.A (1983) Organizational learning, in G. Morgan (ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage. 663. Schuler, R.S. (2001) Human resource issues and activities in international joint ventures, *International Journal of Human Resource Management*, 12(1): 1-52. 664. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2001) HR issues and activities in mergers and acquisitions, *European Management Journal*, 19(3): 239-53. 665. Schultz, A. (1953) Common-sense and scientific interpretation of human action, *Philosophical and Phenomenological Research*, 14:1-38. 666. Schultz, A. (1972) *The Phenomenology of the Social World*. London: Heinemann. 667. Schuman, H. and Scott, J. (1989) Generations and collective memories, *American Sociological Review*, 54,359-81. 668. Schwartz, D.G. (1999) When e-mail meets organizational memories: addressing threats to communication in a learning organization, *International Journal of Human-Computer Studies*, 51: 599-614. 669. Schwenk, C.R. (1982) Why sacrifice rigor for relevance? A proposal for combining laboratory and

field research in strategic management, *Strategic Management Journal*, 3: 213-25. 670. Schwenk, C.R. (1984) Cognitive simplification processes in strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 5:111-28. 671. Schwenk, C.R. (1985) Management illusions and biases: their impact on strategic decisions, *Long Range Planning*, 18(5): 74-80. 672. Schwenk, C.R. (1986) Information, cognitive biases and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11: 298-310. 673. Schwenk, C.R. (1988) The cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 25: 41-55. 674. Schwenk, C.R. (1995) Strategic decision making, *Journal of Management*, 21:471-93. 675. Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1995) Decision making style: the development and assessment of a new measure, *Educational and Psychological Measurement*, 55: 818-31. 676. Scribner, S. (1985) Knowledge at work, *Anthropology and Education Quarterly*, 16:1999-206. 677. Scribner, S. (1986) Thinking in action: some characteristics of practical thought, in R. Sternberg and R.K. Wagner (eds) *Practical Intelligence: Nature and Origin of Competence in the Everyday World*. Cambridge: Cambridge University Press. 678. Senge, P.M. (1990a) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday. 679. Senge, P.M. (1990b) D.E. Meen and M. Keough: creating the learning organization - an interview with Peter Senge, *McKinsey Quarterly*, 1: 58-78. 680. Senge, P.M. (1992) The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, fall: 7-23. 681. Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. and Kleiner, A. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday. 682. Shadbolt, N. and Milton, N. (1999) From knowledge engineering to knowledge management, *British Journal of Management*, 10: 309-22. 683. Shannon, C.E. and Weaver, W. (1948) *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press. 684. Sheldon, A. (1980) Organizational paradigms: a theory of organizational change, *Organizational Dynamics*, 8: 61-80. 685. Shiffrin, R.M. and Schneider, W. (1977) Controlled and automatic information processing, II: perceptual learning, automatic attending, and a general theory, *Psychological Review*, 84:127-90. 686. Showers, J.L. and Chakrin, L. (1981) Reducing uncollectable revenue from residential telephone customers, *Interfaces*, 11: 21-31. 687. Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984) Organizational frames of reference, *Human Relations*, 37(10): 795-809. 688. Simon, H.A. (1947) *Administrative Behavior*. New York: Macmillan. 689. Simon, H.A. (1957) *Administrative Behavior*, 2nd edn. New York: Macmillan. 690. Simon, H.A. (1987) Making management decision: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 1: 57-64. 691. Simon, H.A. (1997) Designing organizations for an information-rich world, in D.M. Lambertson (ed.) *The Economics of Communication and Information*. Cheltenham: Edward Elgar. 692. Simons, T., Pelled, L.H. and Smith, K.A. (1999) Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42: 662-73. 693. Simontin, D.K. (1994) *Greatness: Who Makes History and Why*. New York: Guilford Press. 694. Simontin, D.K. (1997) Creativity in personality, developmental, and social psychology: any links with cognitive psychology? in T.B. Ward, S.M. Smith and J. Vaid (eds) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington, DC: APA. 695. Sims, H.P. and Lorenzi, P. (1992) *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 696. Skinner, B.F. (1938) *The Behavior of Organisms*. New York: Appleton-Century-Crofts. 697. Slater, P. (ed.) (1976) *The Measurement of Intrapersonal Space by Grid Technique: Vol. I - Explorations of Intrapersonal Space*. Chichester: Wiley. 698. Slater, P. (ed.) (1977) *The Measurement of Intrapersonal Space by Grid Technique: Vol. II - Dimensions of Intrapersonal Space*. Chichester: Wiley. 699. Slovic, P. and Liechtenstein, S. (1971) Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 649-744. 700. Smircich, L. and Stubbart, C. (1985) Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*, 10: 724-36. 701. Smith, G.J.W. (1990) Creativity in old age, *Creativity Research Journal*, 3: 249-64. 702. Smith, G.J.W. and Van der Meer, G. (1997) Perception and creativity, in M.A. Runco (ed.) *Creativity Research Handbook*, vol. 1. Cresskill, NJ: Hampton. 703. Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D. et al. (1994) Top management team demography and process: the role of social integration and communication, *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-38. 704. Smith, M. and Gibson, J. (1988) Using repertory grids to investigate racial prejudice, *Applied Psychology: An International Review*, 37: 311-26. 705. Smith, M. and Stewart, B.J.M. (1977) Repertory grids: a flexible tool for establishing the contents and structure of a manager's thoughts, in D. Ashton (ed.) *Management Bibliographies and Reviews*, 3: 209-29. 706. Smith, S., Duke, D. and Wright, P.C. (1999) Using the resources model in virtual environment design, in M.D. Harrison and S. Smith (eds) *King's Manor Workshop on User-centred Design and Implementation of Virtual Environments*. York: University of York. 707. Snell, R.S. (2001) Moral foundations of the learning organization, *Human Relations*, 54(3): 321-44. 708. Spangler, W.E. (1991) The role of artificial intelligence in understanding the strategic decision-making process, *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 3(2): 149-59. 709. Sparrow, J.A. (1989) Graphical displays in information systems: some data properties influencing the effectiveness of alternative forms, *Behaviour and Information Technology*, 8(1): 43-56. 710. Sparrow, J.A. (1998) Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work. London: Sage. 711. Sparrow, P.R. (1994) The psychology of strategic management: emerging themes of diversity and cognition, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9. Chichester: Wiley. 712. Sparrow, P.R. (1998a) Information overload, in K. Legge, C. Clegg, and S. Walsh (eds) *The Experience of Managing: A Skills Workbook*. London: Macmillan. 713. Sparrow, P.R. (1998b) The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1): 79-95. 714. Sparrow, P.R. (1999a) Strategy and cognition: understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload, *Creativity and Innovation Management*, 8(2): 140-8. 715. Sparrow, P.R. (1999b) Is HRM in crisis? Re-engaging, deterring and regulating the modern organization, in R. Schuler and S. Jackson (eds) *Strategic Human Resource Management: Linking People to the Firm*. New York: Blackwell. 716. Sparrow, P.R. (2000) Strategic management in a world turned upside down: the role of cognition, intuition and emotional intelligence, in P.C. Flood, T. Dromgoole, S.J. Carroll and L. Gorman (eds) *Managing Strategy Implementation*. Oxford: Blackwell. 717. Sparrow, P.R. and Cooper, C.L. (1998) New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4): 1-16. 718. Sparrow, P.R. and Daniels, K. (1999) Human resource management and the virtual organization: mapping the future research issues, in C.L. Cooper and D.

Rousseau (eds) *Trends in Organizational Behaviour*, vol. 6. Chichester: Wiley. 719. Sparrow, P.R. and Marchington, M. (eds) (1998) *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Financial Times Pitman Publications. 720. Sparrow, P.R. and Pettigrew, A. (1988) Strategic HRM in the computer supplier industry, *Journal of Occupational Psychology*, 51: 25-42. 721. Sparrow, P.R. and West, M. (2002) Psychology and organizational effectiveness, in I. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (eds) *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: Wiley. 722. Spector, P.E. (1982) Behavior in organizations as a function of employees' locus of control, *Psychological Bulletin*, 91: 482-97. 723. Spector, P.E. (1988) Development of the work locus of control scale, *Journal of Occupational Psychology*, 61: 335-40. 724. Spector, R.E. and O'Connell, B.J. (1994) The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to subsequent reports of job stressors and job strains, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 1-12. 725. Spender, J.-C. (1989) *Industry Recipes: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford: Blackwell. 726. Spender, J.-C. (1996) Making knowledge the basis for a dynamic view of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 45-62. 727. Spender, J.-C. (1998) The dynamics of individual and organizational knowledge, in C. Eden and J.-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 728. Spender, J.-C. (2000) Book review of 'Tacit knowledge in organizations' by Philippe Baumard, *Academy of Management Review*, 25(2): 443-6. 729. Spender, J.-C. and Eden, C. (1998) Introduction, in C. Eden and J.-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 730. Staples, D.S., Greenaway, K. and McKeen, J.D. (2001) Opportunities for research about managing the knowledge-based enterprise, *International Journal of Management Reviews*, 3(1): 1-20. 731. Starbuck, W.H. and Hedberg, B. (1977) Saving an organization from a stagnating environment, in H.B. Thorelli (ed.) *Strategy + Structure = performance*. Bloomington, IN: Indiana University. 732. Starbuck, W.H. and Hedberg, B. (2001) How organizations learn from success and failure, in M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child and I. Nonaka (eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 733. Starbuck, W.H. and Milliken, F.J. (1988) Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense, in D.C. Hambrick (ed.) *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI Press. 734. Stasser, G. and Titus, W. (1985) Pooling of unshared information in group decision-making: biased information sampling during discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 1467-78. 735. Stasser, G. and Titus, W. (1987) Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 81-93. 736. Stasser, G., Stewart, D.D. and Wittenbaum, G.M. (1995) Expert roles and information exchange during discussion: the importance of knowing who knows what, *Journal of Experimental and Social Psychology*, 31: 1-22. 737. Staw, B.M. (1981) The escalation of commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 6: 577-87. 738. Staw, B.M. (1997) The escalation of commitment: an update and appraisal, in Z. Shapira (ed.) *Organizational Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press. 739. Staw, B.M., Sandelands, L.E. and Dutton, J.E. (1981) Threat-rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-24. 740. Staw, B.M., McKechnie, P.I. and Puffer, S.M. (1983) The justification of organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28: 582-600. 741. Steiner, G.A. (1969) *Top Management Planning*. New York: Macmillan. 742. Sternberg, R.J. (1985) Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 607-27. 743. Sternberg, R.J. (ed.) (1988) *The Nature of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 744. Sternberg, R.J. (1997) *Thinking Styles*. Cambridge: Cambridge University Press. 745. Sternberg, R.J. and Davidson, J. (eds) (1985) *The Nature of Insight*. Cambridge, MA: MIT Press. 746. Sternberg, R.J. and Grigorenko, E.L. (1997) Are cognitive styles still in style? *American Psychologist*, 52(7): 700-12. 747. Sternberg, R.J. and Lubart, T.I. (1996) Investing in creativity, *American Psychologist*, 51: 677-88. 748. Sternberg, R.J. and O'Hara, L.A. (1999) Creativity and Intelligence, in R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 749. Sternberg, R.J. and Wagner, R.K. (1991) MSG thinking styles. Unpublished manual. 750. Sternberg, R.J. and Wagner, R.K. (1993) The geocentric view of intelligence and job performance is wrong, *Current Directions in Psychological Science*, 2: 1-5. 751. Sternberg, R.J. and Wagner, R.K. (1994) *Mind in Context: Interactionist Perspectives on Human Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press. 752. Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M. and Horvath, J.A. (1995) Testing common sense, *American Psychologist*, 50: 912-27. 753. Stewart, D.D. and Stasser, G. (1998) The sampling of critical, unshared information in decision-making groups: the role of an informed minority, *European Journal of Social Psychology*, 28: 95-113. 754. Stewart, T.A. (1994) Managing in a wired company, *Fortune*, 11 July: 44-56. 755. Stewart, T.A. (2000) Knowledge worth \$1.25 billion, *Fortune*, 302, 27 Nov. 756. Stewart, V., Stewart, A. and Fonda, N. (1981) *The Business Application of Repertory Grids*. London: McGraw-Hill. 757. Stohl, C. and Redding, W. (1987) Messages and message exchange processes, in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts and L.W. Porter (eds) *Handbook of Organizational Communication*. London: Sage. 758. Strata, R. (1989) Organizational learning - the key to management innovation, *Sloan Management Review*, spring: 63-74. 759. Streufert, S. and Nogami, G.Y. (1989) Cognitive style and complexity: implications for I/O psychology, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley. 760. Stubbart, C.I. (1989) Managerial cognition: a missing link in strategic management research, *Journal of Management Studies*, 26: 325-47. 761. Stubbart, C.I. and Ramaprasad, A. (1988) Probing two chief executives' schematic knowledge of the US steel industry using cognitive maps, *Advances in Strategic Management*, 5: 139-64. 762. Stubbart, C.I. and Ramaprasad, A. (1990) Comments on the empirical articles and recommendations for future research, in A.S. Huff (ed.) *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Wiley. 763. Sutcliffe, K.M. (2001) Commentary: motivational preconditions and intra-organizational barriers to learning in organizational settings, in T.K. Lant and Z. Shapira (eds) *Organizational Cognition: Computation and Interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 764. Sutcliffe, K.M. and Huber, G.P. (1998) Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment, *Strategic Management Journal*, 19: 793-807. 765. Svenson, O. (1979) Process description of decision making, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23: 86-122. 766. Swan, J. (1997) Using cognitive mapping in management research: decisions about technical innovation, *British Journal of Management*, 8: 183-98. 767. Swan, J. and Newell, S. (1998) Making sense of technological innovation: the political and social dynamics of cognition, in C. Eden and J.-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage.

769. Swieringa, J. and Wierdsma, A. (1992) *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Wokingham: Addison-Wesley. 770. Swink, M. (1995) The influences of user characteristics on performance in a logistics DSS application, *Decision Sciences*, 26(4): 503-29. 771. Tabachnik, B.G. and Fidell, L.S. (1996) *Using Multivariate Statistics*. New York: HarperCollins. 772. Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior, in S. Worchel and W.G. Austin (eds) *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd edn. Chicago: Nelson-Hall. 773. Tang, M. and Thomas, H. (1992) The concept of strategic groups: theoretical construct or analytical convenience? *Managerial and Decision Economics*, 13: 323-9. 774. Teece, D.J. (1998) Capturing value from knowledge assets, *California Management Review*, 40(3): 55-79. 775. Thomas, H. and Venkatraman, N. (1988) Research on strategic groups: progress and prognosis, *Journal of Management Studies*, 25: 537-55. 776. Tolman, E.C. (1932) *Purposive Behaviour in Animals and Men*. New York: Century. 777. Tranfield, D. and Starkey, K. (1998) The nature, social organization and promotion of management research: towards policy, *British Journal of Management*, 9: 341-53. 778. Trice, A.D., Hare, J.R. and Elliott, K. A. (1989) A career locus of control scale for undergraduate students, *Perceptual and Motor Skills*, 69: 555-61. 779. Tsang, E. (1997) Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research, *Human Relations*, 50(1): 89. 780. Tsoukas, H. (1992) Ways of seeing: topographic and network representations in organization theory, *Systems Practice*, 5: 441-56. 781. Tsoukas, H. (1996) The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17: 11-25. 782. Tsui, A.S. and Gutek, B.A. (1999) *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*. Lanham, MD: Lexington Books. 783. Tulving, E. (1972) Episodic and semantic memory, in E. Tulving and W. Donaldson (eds) *Organization of Memory*. New York: Academic Press. 784. Turuch, E. (2001) Knowledge management: auditing and reporting intellectual capital, *Journal of General Management*, 26(3): 26-40. 785. Tushman, M.L. (1977) Special boundary roles in the innovation process, *Administrative Science Quarterly*, 22: 587-605. 786. Tushman, M.L. and Anderson, P. (1990) Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change, *Administrative Science Quarterly*, 35: 604-33. 787. Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1985) Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds) *Research in Organizational Behaviour*, vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press. 788. Tushman, M.L., Virany, B. and Romanelli, E. (1985) Executive succession, strategic reorientation and organizational evolution, *Technology in Society*, 7: 297-314. 789. Tversky, A. (1977) Features of similarity, *Psychological Review*, 84: 327-52. 790. Tversky, A. and Gati, I. (1978) Studies of similarity, in E. Rosch and B.B. Lloyd (eds) *Cognition and Categorization*. London: Lawrence Erlbaum Associates. 791. Tversky, A. and Kahneman, D. (1974) Judgment under uncertainty: heuristics and biases, *Science*, 198: 1124-31. 792. Tversky, A. and Kahneman, D. (1981) The framing of decisions and the psychology of choice, *Science*, 211: 453-8. 793. Tyler, B.B. and Steensma, H.K. (1995) Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modelling perspective, *Strategic Management Journal*, summer special issue, 16: 43-70. 794. Tyler, B.B. and Steensma, H.K. (1998) The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances, *Strategic Management Journal*, 19: 939-65. 795. Unsworth, K. (2001) Unpacking creativity, *Academy of Management Review*, 26(2): 289-97. 796. Usdiken, B. (1992) The impact of environmental change on the environmental characteristics of top management teams, *British Journal of Management*, 3: 207-20. 797. Valkenburg, P.M. and Vandervoort, T.H.A. (1995) The influence of television on children's daydreaming styles, *Communication Research*, 22(3): 267-87. 798. Van de Vliert, A. (1997) Lest we forget, *Management Today*, January: 62-3. Van der Heijden, K. (1994) Probabilistic planning and scenario planning, in G. Wright and P. Ayton (eds) *Subjective Probability*. Chichester: Wiley. Van der Heijden, K. (1996) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley. 799. Van der Heijden, K. and Eden, C. (1998) The theory and praxis of reflective learning in strategy making, in C. Eden and J.-C. Spender (eds) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage. 800. Van Wijk, R.A. and van den Bosch, F.A.J. (2000) The emergence and development of internal networks and their impact on knowledge flows: the case of Rabobank Group, in A.M. Pettigrew and E.M. Fenton (eds) *The Innovating Organization*. London: Sage. 801. Vaughan, D. (1996) *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: Chicago University Press. 802. Vaughan, F.E. (1979) *Awakening Intuition*. New York: Doubleday. 803. Vermeulen, F. and Barkema, H. (2001) Learning through acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44(3): 457-76. 804. Virany, B. and Tushman, M.L. (1986) Top management teams and corporate success in an emerging industry, *Journal of Business Venturing*, 1: 261-74. 805. Virany, B., Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1992) Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organizational learning approach, *Organization Science*, 3: 72-91. 806. Vygotsky, L.S. (1962) *Thought and Language*. Cambridge, MA: MIT Press. 807. Wack, P. (1985a) Scenarios: uncharted waters ahead, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct: 73-90. 808. Wack, P. (1985b) Scenarios: shooting the rapids, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec: 131-42. 809. Wagner, R.K. and Sternberg, R.J. (1985) Practical intelligence in real world pursuits: the role of tacit knowledge, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 436-58. 810. Wallach, M. and Kogan, N. (1965) *Modes of Thinking in Young Children*. New York: Holt, Rinehart & Winston. 811. Waller, M.J., Huber, G.P. and Glick, W.H. (1995) Functional background as a determinant of executives' selective perception, *Academy of Management Journal*, 38: 943-74. 812. Wallston, B., Wallston, K., Kaplan, G. and Mardes, S. (1976) Development and validation of the health locus of control (HLC) scale, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44: 580-9. 813. Wallston, K.A. and Wallston, B.S. (1982) Who is responsible for your health? The construct of health locus of control, in G.S. Sanders and J. Suils (eds) *Social Psychology of Health and Illness*. Hillsdale, NJ: Earlbaum. 814. Walsh, J.P. (1988) Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, 31: 873-96. 815. Walsh, J.P. (1995) Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6(3): 280-321. 816. Walsh, J.P. and Dewar, R.D. (1987) Formalization and the organization life cycle, *Journal of Management Studies*, 24: 216-31. 817. Walsh, J.P. and Fahay, L. (1986) The role of negotiated belief structures in strategy making, *Journal of Management*, 12: 325-38. 818. Walsh, J.P. and Ungson, G. (1991) Organizational memory, *Academy of Management Review*, 16(1): 57-91. 819. Walsh, J.P., Henderson, C.M. and Deighton, J. (1988) Negotiated belief structures and decision performance: an empirical investigation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42: 194-216. 820. Walton, E.J. (1986) Managers' prototypes

of financial firms, *Journal of Management Studies*, 23: 679-98. 821. Wang, S. (1996) A dynamic perspective of differences between cognitive maps, *Journal of the Operational Research Society*, 47: 538-49. 822. Ward, T.B., Smith, S.M. and Vaid, J. (eds) (1997) *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. Washington: American Psychological Association. 823. Ward, T.B., Smith, S.M. and Finke, R.A. (1999) Creative cognition, in R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 824. Warr, P. and Allan, C. (1998) Learning strategies and occupational training, in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 13. Chichester: Wiley. 825. Wasserman, S. and Faust, K. (1994) *Social Network Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press. 826. Wegner, D.M. (1987) Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind, in G. Mullen and G. Goethals (eds) *Theories of Group Behavior*. New York: Springer-Verlag. 827. Weick, K.E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley. 828. Weick, K.E. (1979a) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley. 829. Weick, K.E. (1979b) Cognitive processes in organizations, in B.M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. 830. Weick, K.E. (1987) Organizational culture as a source of high reliability, *California Management Review*, 29: 112-27. 831. Weick, K.E. (1990) Technology as an equivocal: sensemaking in new technologies, in P. Goodman and L. Sproull (eds) *Technology and Organization*. San Francisco: Jossey-Bass. 832. Weick, K.E. (1991) The non-traditional quality of organizational learning, *Organization Science*, 2(1): 116-24. 833. Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 834. Weick, K.E. (2001) *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell. 835. Weick, K.E. and Bougon, M.G. (1986) Organizations as cognitive maps, in H.P. Sims, Jr. and D.A. Gioia (eds) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass. 836. Weick, K.E. and Roberts, K.H. (1993) Collective mind in organization: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-81. 837. Weick, K.E. and Van Orden, P. (1990) Organizing on a global scale, *Human Resource Management*, 29: 49-62. 838. Weick, K.E. and Westley, F. (1996) Organizational learning: affirming an oxymoron, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage. 839. Weisberg, R.W. (1995) Case studies of creative thinking: reproduction versus restructuring in the real world, in S.M. Smith, T.B. Ward and R.A. Finke (eds) *The Creative Cognition Approach*. Cambridge, MA: MIT Press. Weisbord, M. (1992) *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler. 840. Welford, A.T. (1976) *Skilled Performance*. Glenview, IL: Scott Foresman. Wells, R.S. and Bantel, K.A. (2000) Competitive external pressures: building top management teams to sustain competitive advantage in a changing world, in R.E. Quinn, R.M. O'Neill and L. St. Clair (eds) *Pressing Problems in Modern Organizations (That Keep us up at Night): Transforming Agendas for Research and Practice*. New York: AMACOM. 841. West, C. and Schwenk, C. (1996) Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report of resounding non-findings, *Strategic Management Journal*, 17: 571-6. 842. West, M.A. and Farr, J.L. (eds) (1990) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley. 843. Whetten, D.A., Cameron, K.S. and Woods, M. (1994) *Developing Management Skills for Europe*. London: HarperCollins. 844. Whitley, R.D. (1987) Taking firms seriously as economic actors: towards a sociology of firm behaviour, *Organization Studies*, 8: 125-47. 845. Whitley, R.D. (2000) *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*, 2nd edn. Oxford: Oxford University Press. 846. Whittington, R. (1993) *What is Strategy and Does it Matter?* London: Routledge. 847. Wickens, C.D. (1984) *Engineering Psychology and Human Performance*. Columbus, OH: Merrill. 848. Wiersema, M.F. and Bantel, K.A. (1992) Top team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35: 91-121. 849. Williams, K.Y. and O'Reilly, C.A. (1998) Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research, in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds) *Research in Organizational Behavior - Vol. 20*. Greenwich, CT: JAI Press. 850. Williams, L.J., Gavin, M.B. and Williams, M.L. (1996) Measurement and non-measurement processes with negative affectivity and employee attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81: 88-101. 851. Williams, R.J., Barrett, J.D. and Brabston, M. (2000) Managers' business school education and military service: possible links to corporate criminal activity, *Human Relations*, 53: 691-712. 852. Willman, P., O'Creevy, M.P., Nicholson, N. and Soane, E. (2001) Knowing the risks, theory and practice in financial market trading, *Human Relations*, 54: 887-910. 853. Witkin, H.A. (1962) *Psychological Differentiation: Studies of Development*. New York: Wiley. 854. Wood, D. and Latack, J. (1982) A mental health locus of control scale, *Personality and Individual Differences*, 3: 84-7. 855. Wood, R. and Bandura, A. (1989) Social cognitive theory of organizational management, *Academy of Management Review*, 14: 361-84. 856. Woolridge, B. and Floyd, S. (1989) Strategic process effects on consensus, *Strategic Management Journal*, 10: 295-302. 857. Woolridge, B. and Floyd, S.W. (1990) The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11: 231-41. 858. Wright, G. and Goodwin, P. (1999) Future-focused thinking: combining scenario planning with decision analysis, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 8: 311-21. 859. Wright, P.C., Fields, R.E. and Harrison, M.D. (2000) Analysing human-computer interaction as distributed cognition: the resource model, *Human Computer Interaction*, 15(1): 1-41. 860. Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23(4): 756-72. 861. Wrightson, M.T. (1976) The documentary coding method, in R. Axelrod (ed.) *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 862. Wurman, R.S. (1989) *Information Anxiety*. New York: Doubleday. 863. Zack, M. (1999) Managing codified knowledge, *Sloan Management Review*, summer: 45-58. 864. Zajac, E.J. and Bazerman, M.H. (1991) Blindspots in industry and competitor analysis: implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions, *Academy of Management Review*, 16: 37-56. 865. Zander, U. and Kogut, B. (1995) Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6: 76-92. 866. Zhang, J. (1996) A representational analysis of relational information displays, *International Journal of Human-Computer Studies*, 45: 59-74. 867. Zhang, J. (1997) The nature of external representations in problem solving, *Cognitive Science*, 21: 179-217. 868. Zhang, J. and Norman, D.A. (1994) Representations in distributed cognitive tasks, *Cognitive Science*, 18: 87-122. 869. Zohar, A. and Morgan, G. (1998) Refining our understanding of hyper-competition and hyperturbulence, in A.Y. Ilinitch, A.Y. Lewin and R. D'Aveni (eds) *Managing in Times of Disorder: Hypercompetitive Organizational Responses*. London: Sage. 870. Zuboff, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Oxford: Heinemann.

Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу

КОМПЕТЕНТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

*Психологический анализ процесса
стратегического менеджмента*

The Competent Organization: a Psychological Analysis of the Strategic Management Process

Перевод и научная редакция
кандидата психологических наук
Петра Константиновича Власова

Ответственный за выпуск:	<i>Ольга Алексеевна Шитилова</i>
Выпускающий редактор:	<i>Владлена Витальевна Артеменко</i>
Литературный редактор и корректор:	<i>Наталья Ивановна Бондарь</i>
Дизайн обложки и компьютерная верстка:	<i>Елена Владимировна Гончарова</i>

Свидетельство ДК № 2009 от 10.11.2004

Подписано в печать 27.11.06.

Формат 60×90¹/₁₆. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 24,5. Тираж 1500 экз. Зак. № 6-958.

Издательство Институт прикладной психологии
«Гуманитарный Центр»
61166, Украина, г. Харьков,
отдел продаж (057) 719-52-40, e-mail: huce@kharkov.ua

ОАО «Харьковская книжная фабрика “Глобус”»
61012, г. Харьков, ул. Энгельса, 11



Джерард П. Ходкинсон

помощник декана по исследовательской работе,
профессор по организационному поведению и
стратегическому управлению в Школе Бизнеса
Университета Лидса

Пол Р. Сперроу

профессор по управлению международным челове-
ческим ресурсом в Школе Бизнеса Университета
Манчестера

*“Эта новаторская книга предлагает понятно написанный, исчер-
пывающий обзор исследований многих психологических аспектов
стратегического анализа. Она провокационно отстаивает
существование и практическое влияние “стратегической компе-
тентности”, в которой объединены рациональность, интуиция,
эмоции и практические правила. В настоящее время, когда техно-
логические усовершенствования требуют все более быстрой
стратегической реакции, а глобализация усложняет рынки и
организации, понимание психологического аспекта формулирова-
ния и воплощения стратегии просто обязательно”.*

*Вильям Г. Старбук,
профессор ИТТ по творческому управлению,
Стернская Школа Бизнеса, Университет Нью-Йорка*

*“...первый всесторонний анализ недавно сформировавшейся
области науки, которая использует устоявшиеся психологиче-
ские и социологические принципы, чтобы понять и приступить к
усовершенствованию процессов формулирования и воплощения
стратегии. Эта книга меня воодушевила!”*

*Сьюзан Э. Джексон,
профессор Школы Управления и Трудовых Отношений,
Университет Рутгера*

ISBN 966-8324-28-5



9 789668 324284 >