
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.

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА	11
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	13
ВВЕДЕНИЕ	15
И 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 металлические 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 инципирование 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

Эмпирические исследования, которые связывают разнообразие в командах топ-менеджеров и деятельность организаций 194

Преемственность в руководстве, обучение менеджеров и стратегическая перероентация 197

Критика подхода высших эшелонов 200

Строгий статистический контроль и концептуальные усовершенствования 207

Современные исследования с непосредственными методами когнитивной оценки 209

Исследование детерминант восприятия и убеждений о стратегии 209

Исследование возможностей восприятия и убеждений руководителя 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

Интуиция и когнитивные карты 246

Интуиция и бессознательный интеллект 251

Роль интуитивного принятия решений 254

Интуиция и понимание 257

Креативное познание 262

Основные споры о креативности 265

Выводы 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

Методы извлечения и репрезентации причинных карт 289

Ошибки памяти в причинной картографии 295

Сравнение причинных карт 297

Техники причинной картографии как основа для организационной интервенции 299

Техники причинной картографии как основа для организационной интервенции 302

Применение техник картографии для извлечения пространственных и иерархических взаимосвязей среди концептуальных стимулов 302

Техники иерархического таксономического интервью 302

Техники шкалирования и группирования, основанные на сходстве/различии 307

Репертуарные решетки 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

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.

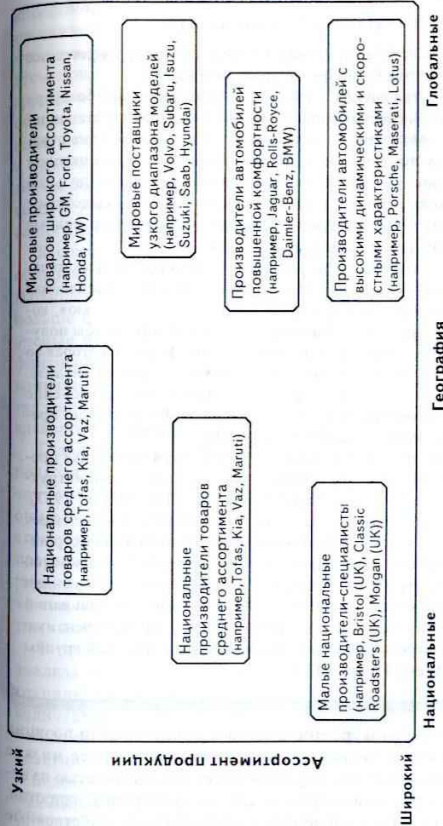


Рисунок 4.1. Стратегические группы в мировой автомобильной промышленности.

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 доказательств 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 назвали 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 Грэндрип и Гронбауг, 1985; Порак и др., 1987; Hodgkinson и Johnson, 1994; P. Johnson и др., 1998; Clark и Montgomery, 1999 и Odorici и Lomi, 2001.

⁶⁹ Эти идеи отражены в работах Порак и др.: 1987, 1989; Порак и Thomas 1990, 1994; Порак 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 обнажить 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.



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. Porac 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 категорией принадлежности 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. Предполив, что менеджеры, находящиеся в непосредственной близости друг от друга, будут разделять очень сходные взгляды о структуре конкуренции, они собрали данные четырех независимых выборок.

Начиная с категории «розничный торговец» в качестве базовой стартовой точки (известной как «корневая категория»), участников первой выборки попросили вербализовать 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 вербализовать 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 разнообразны 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, Порас 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 Порас 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 проградированы 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 устойчивую форму?

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.

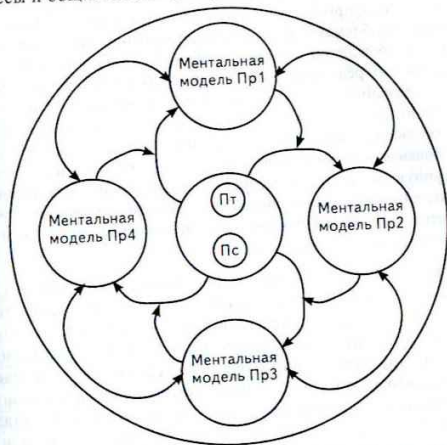
чивость? Да еще в той степени, в какой это необходимо для серьезных конкурирующих промышленных структур (наподобие той, что изображена на Рисунке 4.2)? Что происходит, когда на сцену выходят люди с радикально отличными ментальными моделями? Именно к этим вопросам и обратились исследователи, взяв за основу 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 представление 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 несоместимы, 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.

Источники: 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-

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

Косвенное подражание происходит по той причине, что стратеги из различных фирм сталкиваются со сходными техническими/сырьевыми проблемами, которые имеют конечное число решений. Сходство убеждений – это результат интерпретации сигналов 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-категорийная 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 Порак и др. 1989, 1995.

⁷⁵ Описание этих исследований, которое как нельзя лучше иллюстрирует информативность этой работы, вы можете 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 обмениваться 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 индустриальные 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.

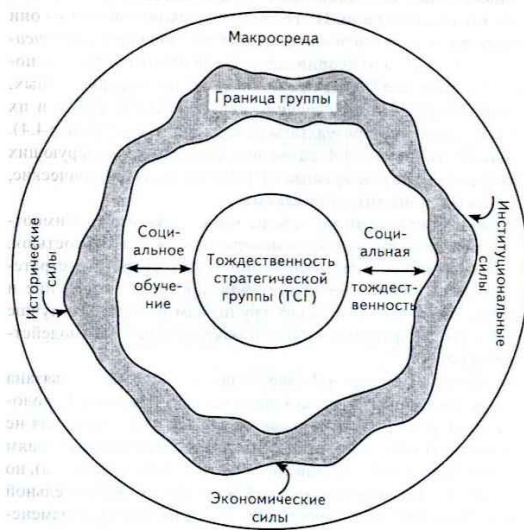


Рисунок 4.4. Силы, создающие идентификацию в стратегической группе (ИСГ)

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 агентства 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 Фельпс (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 приобретают достаточное число последователей, они объективируются и институционализируются до тех пор, пока «разрушающие структуру» действия, не сменяют 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 обучению⁴⁰, Лант и Фельпе 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 Фельпе 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)

⁴⁰ 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 переворачивая традиционный взгляд с ног на голову, Лант и Фельпе (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 предположения.

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 Манхэттена (Lant & Baum, 1995)⁸². Только одно из этих исследований (Hodgkinson, 1997b) содержало действительно перспективный лонгитюдный дизайн – сбор данных на разнообразных фабриках в течение довольно продолжительного периода времени. Гронхоу и Фолкенберг (Gronhaugh & Falkenberg) в своей работе применили технику *ретроспективного вспоминания*, 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 Имеются 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 различий⁸⁵.

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.

(Рогац 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**, Рогац все же основное внимание сосредоточил на

⁸⁵ Яркой иллюстрацией этого факта могут быть исследования сектора розничной бакалейной торговли США и шотландского трикотажа (Рогац и др., 1987, 1989, 1995; Рогац и Thomas, 1994).

обобщениях. Он пытался выявить «коллективную модель понимания организационных форм, которая стала частью макрокультурной системы убеждений участников определенной индустрии» (Рогац 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 упрочнение 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 триангулировать когнитивные результаты с экономическими показателями деятельности. Все вышеперечисленное создает жизненно важные предпосылки для защиты

валидности понятия *конкурентного инципирования*. Однако проблемы остаются. Они вызваны ретроспективным использованием документов, ведь данные в них могут быть искажены, например, предубеждениями (см. Главу 7). Более того, мы уже говорили об этом, если исследование имеет дизайн «единственного информанта», то его данные могут быть вполне нерепрезентативными по отношению к другим стратегиям 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 подставили 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 конфликты 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 (1990а), 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 (1990а) 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 Порак *и др.*, 1989; Порак 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 психологическим 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 обязанностями³⁵.

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 конкуренции.

³⁵ 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 стимулируя 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 сомнения о валидности утверждения, что структуры знаний менеджеров на уровне стратегических групп и организаций имеют нечто общее³⁶. 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.

³⁶ Об этом говорили Porac *и др.*, 1987, 1989; Reger и Huff, 1993.

Резюме раздела

Такие 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. Проследившая 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. Ходжинсон (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, Порас и другие 1989, 1995; Порас 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.

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 (Spragow, 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 конструкции, и это выглядит вполне закономерно. А наряду с этим выделим ряд проблем, связанных с их концептуализацией и измерением.

Мы уже обсуждали разнородности 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 границах 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 лидерства¹⁴. 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

¹⁴ 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 (уменшение 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 организацию 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 очевидно 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 появились 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 субединиц 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 I 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 (подкреплением). 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-

неджмента. 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

¹¹⁹ 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.

склоняясь к использованию хорошо известной *I-E шкалы*¹²² (Rotter, 1966). Однако, к сожалению, у этого инструмента есть несколько ограничений, которые затрудняют его применение в исследовательских организациях¹²³.

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 дает 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 Latak, 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 изученной среде и деятельности организации.

Реагируя на эту работу, Бун и де Брабандер (Boone & de Bra-bander, 1993) заявили, что разработка шкалы стратегического локуса контроля была не столь уж необходима. Они полагают, 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 внутренние и внешне ориентированных людей.

- Отставная 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 Бранднер и их коллеги продолжали отстаивать исходную I-E шкалу Роттера и использовать ее в своей дальнейшей работе¹⁰⁹. Таким образом, их данные, вероятно, включают переоценку связи между ожиданиями контроля генерального директора и организационным поведением и действительностью.

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 (оценки 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 друзей» и «внутреннюю атрибуцию». Каждая шкала состояла из четырех вопросов, каждый из которых

¹⁰⁹ 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 факта, что, за исключением планирования исключением шкалы Ходкинсона (альфа = 0,70), все другие индикаторы локуса контроля имели очень низкую надежность. Надежность шкал *случай* (альфа = 0,49), *влиятельных друзей* (альфа = 0,48) и *внутренней атрибуции* (альфа = 0,47) попала ниже порога 0,50 – 0,70, который Ньюнелли (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 контроля¹¹¹. 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-

¹¹¹ Механизм этого предубеждения мы освещали в Главе 1.

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 целенаправленны, 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 компетентность. 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.

Здесь 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 наблюдениях (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, чтобы 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 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 Allan, 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 награды, вызванные включением в эту активность, таким образом, в дальнейшем увеличивает компетентности. 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 (Streufert & Nogami, 1989) утверждают, что менеджеры должны использовать:

- 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 конструктов 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. (Hayes 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:

- полнезависимость – полнезависимость (Witkin, 1962);
- этапность – целостность (Pask & Scott, 1972);
- нивелирование – заострение (Gardner и др., 1959)
- рефлексивность – импульсивность (Kagan, 1965);
- конвергенция – дивергенция (Guilford, 1967);
- адаптация – инновации (Kirtton, 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 Эллисон (Hayes & Allinson, 1994) пришли к выводу, что разнообразные аспекты когнитивного стиля подкрепляет один, обобщенный параметр, который они назвали «аналитико-интуитивным» (см. Пример 6.1). Полнос «интуиции» используется для описания того, что часто называют мышлением «правого полушария»,

¹⁴⁰ См., например, Streufert и Nogami, 1989; Hayes и Allinson, 1994; Kirtton, 1994; Riding и Rayner, 1998; Sadler-Smith, 1998.

те. 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 отдельную 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 в в разнообразных исследованиях рабочих условий, включая анализ предпринимательского поведения (Allinson, 2000), гендерные различия в когнитивном стиле и стилистические вариации на уровне работы¹⁴², 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 надежности¹⁴³.

Эллинсон и Хейс (1996) сообщили, что оценки по ИКС, как и предполагалось, коррелировали с оценками серии личностных опросников, среди которых Индикатор Стиля Мейерса-Битгса (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 власти¹⁴⁴. Высшие менеджеры были в большей степени интуитивны, чем их младшие коллеги. Но в результате, не совсем ясно – отражает ли это различия в предпочти-

¹⁴² Allinson и Hayes, 1996; Sadler-Smith, 2000

¹⁴³ Например, Allinson и Hayes, 1996; Sadler-Smith, 2000 и Allinson и Hayes, 1996; Armstrong, 1997

¹⁴⁴ 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. Эллисон 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 выборка 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, Холкинсон 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), Холкинсон 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 отдельную когнитивная система.

Сейчас потребуются дальнейшие исследования, которые определят степень, в которой новая процедура подсчета баллов ИКС

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 Casierro & Petty, 1982) и шкалу «веры в интуицию». Первая разработана для того, чтобы зафиксировать индивидуальные различия в рационально-аналитической обработке. Вторая 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 доступный 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 стилия 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 (интернатных и экстернатных), используя набор средств измерения Энтони и Даак (Anthony & Daake, 1994). Особо примечателен тот факт, что аналитический и интуитивный стили обработки определялись двумя отдельными мультивопросными 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

¹⁴² Epstein, 1990, 1991, 1998; Epstein *и др.*, 1996.

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 цельном. 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 валидность конструктора 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 конструкторов 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 конструктора – стиля 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 интервенции, 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.

Люйс 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-Битгса, Тест Включенных Фигур Уиткина (Witkin, 1962), уровень полнезависимости (неспособность выделить объект или феномен из фона) против полнезависимости (противоположной тенденции). Ученые также исследовали опросник стиля обучения Кольба (Kolb, 1984), который был разработан, чтобы оценить стилистические предпочтения при приобретении и приме-

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 конструктора (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 = осязающий 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-ни (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-ни (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, 1997а). Действительно, в ряде работ особое место уделялось комбинации интуитивного инсайта с нормативным подходом к принятию реше-

Таблица 6.2. Интервенции, которые способствуют индивидуальному и когнитивному обучению в организациях

Основная задача организационной интервенции	Примеры
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 транзактивной 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 (Раупе 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 бессильен (Blattberg & Hoch, 1990);
- неясную личностную информацию; «инстинктивное чувство» (Molloy & Schwenk, 1995).

Вейк (1995:88) рассматривал интуицию просто как *«сконцентрированную профессиональную квалификацию, которая помогает*

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 конструкции 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, полагают больше на ключевые конструкции 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 конструкции могут взаимодействовать в пределах схемы решений отдельного менеджера, а также осознавать их потенциальное значение для группового принятия решений.

(Clarke & Mackaness, 2001: 166)

¹⁴⁵ Einhorn, 1972; Showers и Chakrin, 1981; Blattberg и Hoch, 1990; Kleinmuntz, 1990; Spangler, 1991; Papadakis и Barwise, 1998.

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 конструкции 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 удаленности 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 конштов. 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 конструктов были общими для всех респондентов. Наряду с ними, был обнаружен и четкий набор индивидуальных конструктов (интерпретированных как интуитивные), не «замеченных» другими. Существенная часть таких интуитивных конструктов принадлежала высшим менеджерам и, соответственно, влияла на их решения.

Источник: Clarke and 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 субъективному, неуловимому, 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 (Slaxton, 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 сияющим 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 Fiske и др., 1992; Fiske и Bettie, 1996; Rickards и Moger, 1999.

¹⁴⁸ В оригинале этот термин звучит как «knowing» и переводится как «знание». Хотя бы не было наложено с первым таким термином как «knowledge» (знание), был внят 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, глос, 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) (Harborg, 1977). Цель инженеров знаний – создать такие возможности, чтобы компьютер смог действовать и мыслить точно 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 неавной 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 *ощушать* 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 принятия решений. 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 стрессовость, 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 целостностях*, 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, прощательными 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; Carppon, 1994; Lank and Lank, 1995.

персональной психологии. Исследования разных уровней сознания получили доказательства, что валидная интуиция, прежде чем осознаётся, 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 «рецензирование»);
- 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 (Слахтон, 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 «ноу-хау». 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 перепишетное структурирование) (Metcalfe & 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*. Дальше 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-

ищей. 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» (Claxton, 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

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 воображении¹. 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.

¹ 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.

¹⁵⁰ См. также Finke и др., 1992.

Пример 6.6: Модель креативного функционирования Геперлоре: «до-изобретательные» структуры

Креативное мышление можно охарактеризовать с помощью комбинации и объяснения различных генеративных и ориентационных процессов:

Генеративные процессы

Извлечение из памяти существующих структур
 Формирование простых связей среди этих структур или их комбинаций
 Ментальный синтез новых структур
 Ментальная трансформация существующих структур в новую форму
 Перенос информации по аналогии из одной области в другую
 Редукция категорий в более продуктивные конструируемые

Ориентационные процессы

Поиск нестандартных или желаемых ментальных структур
 Поиск метафорического подтекста структуры
 Поиск потенциальных функций структур
 Оценка структур с различных точек зрения и контекстов
 Интерпретация структур в репрезентативное решение проблем
 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)

⁵ Модель – предположительное сокращение от «модели генеративных и ориентационных процессов». В оригинале – Genslore 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 (Maier, 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 поытки 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.

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 расширял 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:

Креативность	Интеллект
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.

- *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 исследователей 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 меняться 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. Петтигроу 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 неясным 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 взаимно-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 (Roseau, 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 «резвое стратегическое мышление не должно быть полярно 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).

Однако второй подход определение *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, обижеными, 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 перемен 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, применяемая к тем аспектам компетентности, которые соотносятся с осознанием, регуляцией, экспрессией настроения и эмоций (Fox & Spretco, 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, ставя себя 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.

Следя 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 привлекает 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 конструкции не смогли объяснить результаты деятельности. Потенциально, ЭИ может обеспечить *самосознание* 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 отдавать поощрение; регулировать свое настроение и не давать душевному страданию заглушить способность мыслить; что-то усиливать и надеяться» (Goleman, 1995: 34).

Дулевич и Хигге (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, напрмер, 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 Хигге (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 прогностической 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 организационные, 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.

Общепризнано, 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,

современность идеи и ценности 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 форме 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 задал 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 формируют основные цели исследований на долгий период времени.

¹⁵⁷ Противоположное мнение вы можете найти у Simontin, 1997 и Ward и др., 1997.

¹⁵⁸ Rumco 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 ощутило вырост комплекс процедур, чтобы создать «карту» ментальных представлений тех, кто принимает решения¹⁶⁰. По мнению исследователей, цель этих разработок – лучше понять природу и значение менеджера 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 Шайтан 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 причиной 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, обудить 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 конструкторов (Kelly, 1955) — это одна из попыток объяснить способ, которым люди конструируют значения, чтобы произвести умозаключения о мире. В соответствии с теорией личностных конструкторов, ярлыки, которые мы используем для конструкторов, 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, что 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» (Betty 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, переставаются или теряют свою форму) (Freud, 1900). Бессознательные интерпретации используются, в частности, для того, чтобы справиться 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 *мыслетформы*, 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 *мыслетформы*:

- **Пропозициональная:** для того чтобы установить взаимосвязь между идеями, объектами или событиями, используются пропозициональные коды (созданные при первом переживании события). Такая

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 & 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 воспоминание 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

мышления взаимодействуют с несколькими разными типами ментального материала и несколькими различными мыслеформами. Это сложное взаимодействие представлено на Рисунке 7.1.

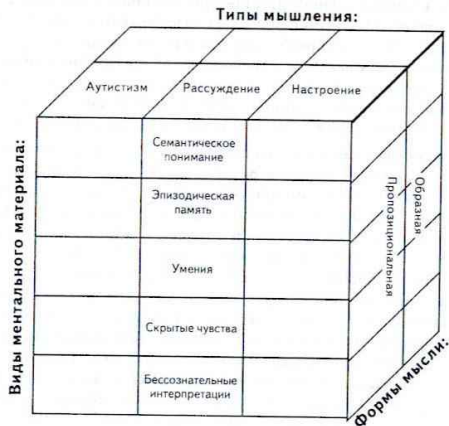


Рисунок 7.1. Общая модель классификации организационных знаний, основанных на видах ментального материала, формах мысли и типах мышления.

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 консультационных) 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.).

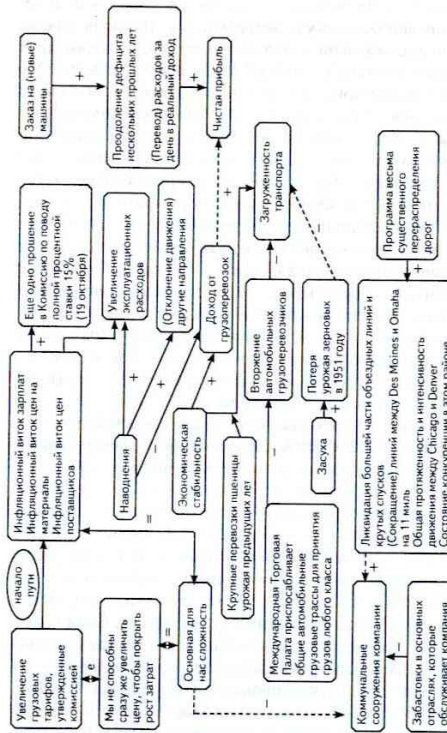


Рисунок 7.2. Карта причин Rock Island Railroad Company в 1951 году. Карту, изображенную на этой диаграмме, исследователи получили на основе документальных источников

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. Волеприводится по добровольному разрешению издателя.

Пример 7.1: Противопоставление процедур рисования от руки процедурам парного сравнения в ходе прямого выявления причинных когнитивных карт

Чтобы расутать 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 парно 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.

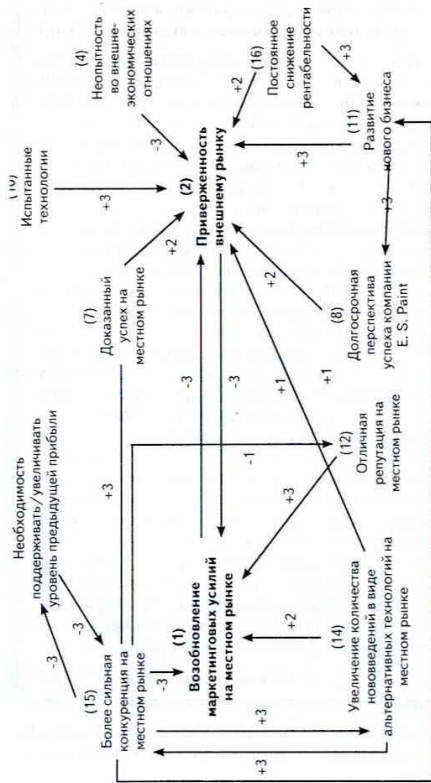


Рисунок 7.3. Пример причинной когнитивной карты, непосредственно извлеченной у участника исследования.

Карту, изображенную на этом рисунке, участник нарисовал от руки, придерживаясь одного из вариантов процедуры, разработанной Грином и МакМанусом (Green and McManus, 1995).

Источник: G. P. Hoedkinson и A. J. Maule (2002), Индивид в стратегическом процессе: идеи, полученные на основе исследования 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 готовятся 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 «реактивность» 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, 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 даст 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 созданы, 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 промежуточные 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 With, 1992.

¹⁷¹ Eden и др., 1992; Laukkanen, 1994; Markoczi 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 сходства/несходства 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 несходство (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 замечателей познания руководителей. Это исследование мы подробно рассматривали в Главе 5.

Источник: Markoczy and Goldberg (1995); Markoczy (1997).

Голдберг (1996) создал набор компьютерных программ, общезвестных 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 связанных процедуры все чаще применяются 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. перес.).
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.

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 большее 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 попадает 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 икалирования 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

иерархическую таксономию ментальных моделей конкурирующих промышленных структур. Одну из таких процедур, известную как «нисходящий, межсубъектный» подход (Porac & 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 & Charman, 1997). Потенциально, результирующая совокупная таксономия может не иметь ничего общего с «частными» взглядами отдельных участников.

Другой вариант этой техники, так называемая «внутрисубъективная оценка» (Porac & 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 трикотаж в Шотландии. Мы также обсуждали это в Главе 4. Используя этот подход участников просили идентифици-

¹⁷⁷ Porac и др., 1987, 1989, 1995; Porac и Thomas, 1994 и Hodgkinson и Johnson, 1994.

¹⁷⁸ Подробное описание исследования см. в Главе 4 (Рисунок 4.2 и Пример 4.3).

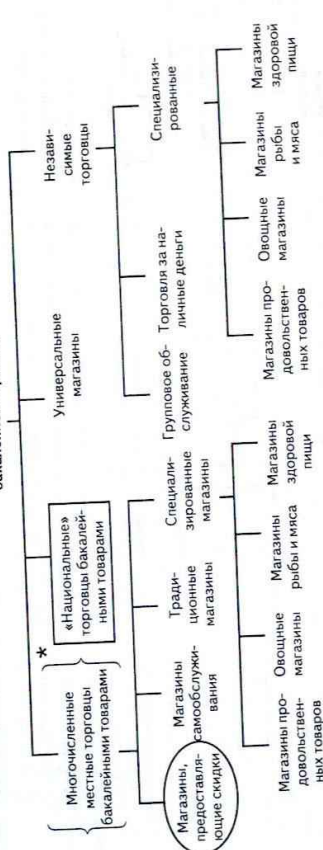
ровать подкатегории, вытекающие из корневой категории, которую предьявлял экспериментатор. Затем выявляли подкатегории следующих более низких уровней. Это продолжалось до тех пор, пока оставалась возможность выделить значимые отличия. Анализ был направлен «в глубину» или «в ширину». Но в любом случае 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 предьявлялась 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 & Charman, 1997). Он известен как процедура «само-участие при внутрисубъектной оценке»¹⁷⁹ (Pogac & Thomas, 1987). Как и процедура нисходящей внутрисубъектной оценки, этот подход позволяет исследователю выявить полную таксономию каждого респондента. Однако, вместо того, чтобы предьявить 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 («катеорию 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 (прям. перес.).

Национальная отрасль бакалейной торговли



{ } Обозначает начальную категорию ○ Обозначает источник второстепенной конкуренции
 [] Обозначает источник главной конкуренции * Обозначает категорию, описывающую собственный бизнес

Рисунок 7.4. Пример когнитивной таксономии главного администратора британской организации бакалейной розничной торговли, которая была получена при помощи процедуры «само-участие при внутрисубъектной оценке»

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

Розничная торговля

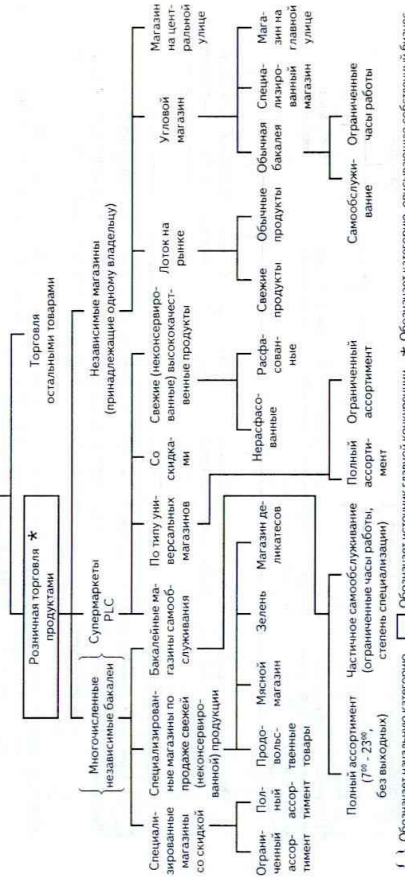


Рисунок 7.5. Пример когнитивной таксономии торгового контролера британской организации бакалейной розничной торговли, которая была получена при помощи процедуры «внутригрупповой оценки, подразумевающей личное участие».

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

Техники извлечения знаний и методы интервенции

Ходкинсон и Джонсон (1994) использовали процедуру «самостоятельное участие при внутрисубъективной 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 отметили 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 икалирования 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 икалирования 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 т-баллы¹⁸¹. Читатели, интересующиеся этим вопросом, могут обратиться к рекомендуемой литературе, которая обеспечит необходимую техническую основу. Кроме того, Табачник и Фиделл (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, предельные 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 (МФШ) и иерархический кластерный анализ. МФШ 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 МФШ 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 «судаленными» 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 применяются те исследователи, которые интересуются социологическим анализом стратегических групп (например, Lam 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>	1,9														
2 <i>Daily Mirror</i>	1,7	2,0													
3 <i>Daily Star</i>	3,0	2,7	3,6												
4 <i>Today</i>	3,3	3,0	3,3	2,1											
5 <i>Daily Express</i>	3,4	3,1	3,2	1,6	4,7	4,3									
6 <i>Daily Mail</i>	5,8	5,2	5,4	4,8	4,8	1,9									
7 <i>The Independent</i>	5,8	5,3	5,5	4,8	4,8	1,9									
8 <i>The Guardian</i>	5,6	5,4	5,9	4,6	4,4	4,3	2,1	2,2							
9 <i>The Times</i>	5,5	5,3	5,4	4,6	4,2	4,1	1,8	2,7	1,8						
10 <i>The Daily Telegraph</i>	6,0	5,8	5,7	5,4	5,4	5,1	2,6	3,0	2,4	2,5					
11 <i>Financial Times</i>	1,1	2,3	1,8	3,0	3,6	3,5	5,6	5,7	5,8	5,5	6,0				
12 <i>News of the World</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			
13 <i>The Observer</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		
14 <i>The People</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	
15 <i>Yorkshire Post</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
16 <i>Sheffield Star</i>															

Источники: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из: G. P. Hodgkinson, J. Padmore и A. E. Tomes (1991) «Образование 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.

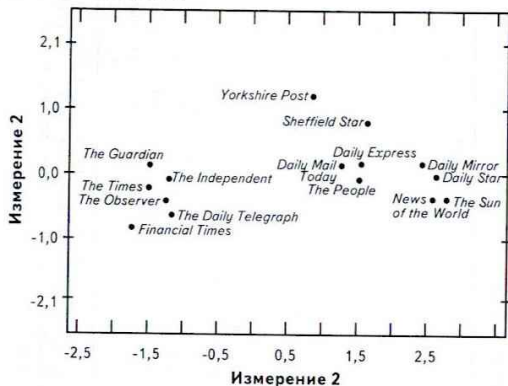


Рисунок 7.6. МФШ-репрезентация (многофакторное шкалирование) конкурирующих газет.

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из Г. Р. Hodgkinson, J. Padmore 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.

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 интересует подробности теории, лежащей в основе МФШ, АДС и других родственных техник группирования, а также сопровождающее их программное обеспечение, обратиться к работам Краскал и Уиша (Kruskal & Wish, 1978), Кортера (Cortier, 1996) и Алдендерфера и Блашфилда (Aldenderfer & Blashfield, 1984), соответственно.

стимулов (наподобие тех, что показаны в Таблице 7.1) часто лучше представлять, используя техники не-пространственного моделирования. Они основаны на модели, альтернативной евклидовой 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.

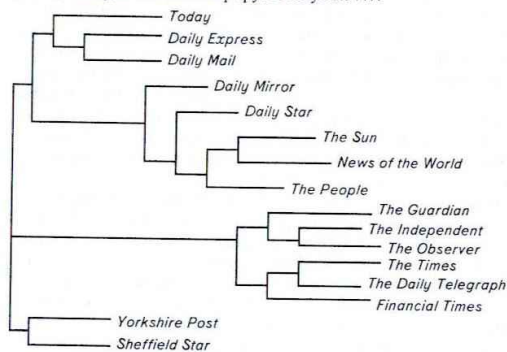


Рисунок 7.7. Представление о различных конкурирующих газетах, полученное в результате применения АДС

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению издателя из G. P. Hodgkinson, J. Padmore и A. E. 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.

Примечание: Обратите внимание, что относительная длина ветвей (горизонтальных линий, соединяющих корень дерева и стимулы) 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 (Cort 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 асимметричны, 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 древовидного 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. пер.)»

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, Reger (1990a) 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 примененной репертуарных решеток, в их традиционной, идеографической форме (когда участники свободно выбирают свои собственные элементы и конструкты), состоит в том, как сравнивать друг с другом конечные когнитивные карты. Это особо проблематично в контексте многошкальных, гипотезодокументивных исследований (в ситуациях, когда исследователь хочет проверить ряд гипотез, используя для этого стандартные статистические процедуры). Если суждения участников были основаны на *различных элементах и конструктах*, 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 (2001а, 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 представлял 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).

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 (конструкторы), которые составил исследователь на основе предварительного изучения промышленного сегмента. Используя для анализа процедуру «профили близости» (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 близости.

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 МФС и группирования (технические детали представлены Краскалом и Уишом, 1978: 70-73) – по аналогии с обработкой матриц близости, основанной на прямом парном сравнении общего сходства (различия).

Применив этот подход, Ходкинсон (1997b) обнаружил, что двумерная конфигурация группового пространства («качество» × «позиция на рынке») четко отражала обобщенные суждения 206 участников из 58 организаций (см. Рисунок 7.8). Участники 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 во времени Исследования 1 до проведения Исследования 2.

¹⁸⁸ Это продемонстрировали Tversky, 1977 и Tversky и Gati, 1978.

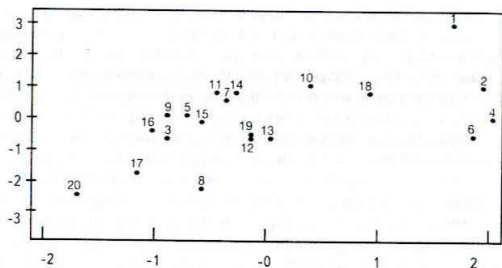


Рисунок 7.8. Двумерное представление 20 категорий агентств по недвижимости

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

- 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 необходимые изменения, 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 преубеждений и инерции?

По нашему мнению, в этом случае потребуются 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:

- систематичны 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 посмотреть 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 техникам 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 Xerox 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)

Значение

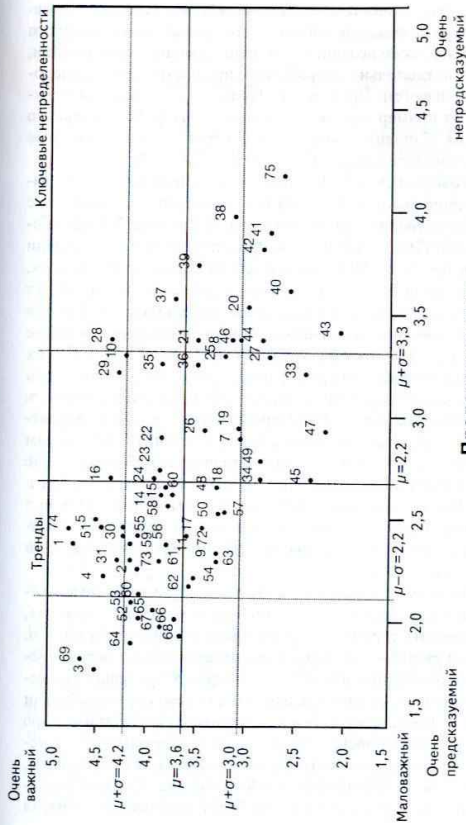


Рисунок 7.9. Классификация сил по трендам и неопределенности

Источник: Воспроизводится по любезному разрешению из Р. J. H. Schoemaker и V. M. Mavaddat (2000). Сценарное планирование для разрабатываемых технологий, в G. C. Day, P. J. H. Schoemaker и R. E. Gunter, *Managing Emerging Technologies*. New York: © John Wiley & Sons, Inc.

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 2x2» (противопоставление традиционной и новой бизнес-модели x 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; (б) Информация отделяется от рекламы; (с) Потребители под контролем; (д) Кибермедиа. Каждый сценарий был написан с учетом того, как будут развиваться события

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 потребуют 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). Прекратят 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 ²	(F3). Информация становится предметом потребления.
T ⁸	(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 своей «неудачный» опыт интервенции в частный сегмент организаций, выделили ряд *пограничных условий* – обстоятельство, 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 (2001а).

Дают ли такие процедуры истинное понимание реальных ментальных моделей участников исследований или генерируют ответы «в режиме *online*»? 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 разумеющиеся, – 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, разнообразие методов ассессмента и интервенции имеют свои ограничения, чтобы дать такое 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 А	Сценарий В	Сценарий С	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 зависят 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 рекламных средств в традиционных информационных. Продолажается проблема <i>протуски</i> способности массмедиа.	Проблема пропускной способности массмедиа решена. Большое количество интеллектуальных посредников. Распространение электронной торговли.	Стремительно ослабевает Интернет. Пресобладает заказная доставка, как и крыльцо дома, так и электронная. Ослабевает электронная торговля.	Новые принтеры позволяют получать графические газеты в домашней обстановке. Большое количество недорогих портативных устройств предоставляет доступ к Интернету.
Основные игроки	Провайдеры информации сильно конкурируют между собой. Консолидация отрасли.	Маркетинг свободных сегментов (ниш) рынка предоставляет больше возможностей.	Компании-производители конкурируют с провайдерами новостей в создании известий/развлекения, 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 зашифрованные на рекламу.	Медиа-компании имеют многочисленные статьи доходов. Отсутствие посредничества стимулирует большую часть различных путей прироста капитала.	Печатные средства информации ведут борьбу за выживание. Дифференцированные статьи решированные статьи дохода находятся под угрозой.
Юридические вопросы	Право на частную жизнь продолжает находиться в центре внимания; здесь не происходит никаких существенных изменений. Антидопинговые проблемы и вопросы совместного владения остаются в центре внимания; не происходит никаких существенных изменений.	Растет давление в защиту окружающей среды. Права на частную жизнь распространяются на потребителей на дистрибуторов информации. Усиливаются обвинения в адрес средств информации в клевете и злоупотреблении.	Вопросы вмешательства в частную жизнь остаются важными, но неразрешенными.	

Источники: Воспроизводится по лицензионному разрешению из Р. J. H. Schoemaker и V. M. Mavaddat (2000) *Scenario Planning in the Sphere of Emerging Technologies*, в G. C. Day, P. J. H. 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.