



## Реконструкция понятия «стратегическое мышление» на основе частотного анализа

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

ORCID: 0000-0002-8864-6476

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Москва, Россия

**Аннотация.** Цель. Уточнение содержательного наполнения понятия «стратегическое мышление» с учётом изменений в исследовательском поле за последние десятилетия. *Методология и дизайн исследования.* Библиометрический анализ научных публикаций за период 1962–2024 гг., отобранных из международной базы данных рецензируемой научной литературы Скопус по ключевому слову «стратегическое мышление» («*strategic thinking*»). Количественная оценка значимости терминов проводилась при помощи анализа частотности, минимальное количество совместных упоминаний было установлено на уровне «3», что позволило выявить даже редкие, но значимые взаимосвязи между терминами. Проведён качественный анализ теоретических и прикладных аспектов мета-навыка стратегического мышления. *Результаты.* Выявлены восемь крупных смысловых тенденций, включая связь со стратегическим обучением, лидерством, управлением изменениями, групповыми и индивидуально-психологическими факторами. Раскрыта синтетическая природа стратегического мышления, обозначены новые вызовы, повлиявшие на переосмысление содержательного наполнения понятия. *Выводы и практическая ценность.* Установлено, что в новых условиях мета-навыки, в частности, центральный мета-навык — стратегическое мышление, — больше не рассматриваются как исключительная прерогатива топ-менеджеров. В условиях платформенной экономики и цифровых экосистем каждый сотрудник может выступать как независимый актер, то есть своего рода предприниматель, стремящийся максимизировать собственный доход и карьерные перспективы. Предложено новое определение понятия «стратегическое мышление». Представленная реконструкция понятия «стратегическое мышление» вносит вклад в теорию и практику стратегического менеджмента и организационной психологии, указывая на необходимость учёта как технологических, так и психологических аспектов. Стратегическое мышление как мета-навык способствует разработке согласованных стратегических решений, создавая единое для всей компании представление о направлениях развития организации. Достижение стратегической согласованности требует вовлечения в стратегический процесс не только высшего руководства, но и всех уровней менеджмента организации, прежде всего подразделений, реализующие корпоративное обучение.

**Ключевые слова:** стратегическое мышление; лидерство; стратегическое обучение; корпоративное обучение; стратегическая согласованность; сопротивление изменениям.

### Введение и постановка проблемы исследования

В современном динамичном бизнес-контексте, характеризующемся повсеместной цифровой трансформацией и внедрения искусственного интеллекта, и, как следствие, непре-

рывного усложнения взаимодействий акторов внутри экосистем, содержательное наполнение концепции стратегического мышления претерпевает существенные изменения (Hess et al., 2016; Nambisan et al., 2019; Verhoef et al., 2021). В рамках традиционного определения понятие «стратегическое мышление» нередко сводилось к стратегическому анализу и планированию и считалось прерогативой менеджмента высшего звена (Hambrick, Mason, 1984; Mintzberg, 1994). Платформенная экономика бросила вызов стихийно сложившемуся пониманию, перемещая фокус внимания исследователей на новые факторы, содержательно трансформирующие исследовательское поле и обуславливающими актуальность повторной реконструкции понятия стратегического мышления. Более того, формируется пласт работ, в которых изучается то, каким образом переменные, которые ранее оставались за рамками стратегических моделей, влияют на стратегический выбор, например, черты личности (Carré et al., 2020; Grüning, Krueger, 2024; Shirokova et al., 2024).

Управленческий смысл изучаемого феномена заключается в необходимости выравнивания понимания стратегических целей внутри организации — достижении желаемого уровня стратегической согласованности, определяемой как «система взаимно совместимых интерпретаций среди сотрудников организации относительно желаемых направлений развития» (Lusiani, Langley, 2019). Согласно исследованиям, степень «согласованности стратегических выборов» коррелирует с финансовыми результатами организаций (Nath, Sudharshan, 1994). Более того, в условиях платформенных бизнесов стратегическая согласованность приобретает особую актуальность: цифровые экосистемы характеризуются высокой степенью децентрализации, что приводит к тому, что выравнивание интерпретаций стратегических приоритетов между сотрудниками и подразделениями становится сложной, но критически важной задачей. Предполагается, что развитие стратегического мышления у менеджеров различных уровней управления и, в особенности, сотрудников подразделения, реализующего корпоративное обучение (например, корпоративный университет) создаёт общую концептуальную основу для единого понимания и интерпретации стратегических приоритетов (Lusiani, Langley, 2019; Mielcarek, 2024).

На настоящий момент отмечается следующее противоречие: с одной стороны, заметна тенденция к «расщеплению» понятия «стратегическое мышление» по специализированным сегментам — бизнес, политика, стратегии интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в бизнес-процессы (*ESG-strategies*) и другим; с другой стороны, в науке и практике сохраняется высокий спрос на универсальную концептуальную базу, позволяющую адаптировать концепцию стратегического мышления и подходов в обучении этому центральному мета-навыку XXI века к изменившимся социально-экономическим условиям (Bonn, 2001; Goldman, Scott, Follman, 2015; Liedtka, 1998a).

Как изменилось исследовательское поле вокруг стратегического мышления за последние десятилетия? Ответ на этот вопрос позволит восполнить пробелы в научной дискуссии о сущности и границах стратегического мышления за счёт реконструкции содержания понятия «стратегическое мышление» как многогранной, динамически развивающейся концепции, лежащей в основе долгосрочной конкурентоспособности организаций (Child, 1997; Rumelt, 2012). В рамках настоящей статьи автор попытается ответить на этот вопрос посредством комплексного анализа совокупности научных работ, посвящённых стратегическому мышлению.

## Методология и дизайн исследования

Для обеспечения комплексного анализа совокупности научных работ, посвящённых стратегическому мышлению, были произведены как (1) количественная оценка значимо-

сти отдельных ключевых слов и взаимосвязей между ними, так и (2) глубинный содержательный анализ научных публикаций. С целью формирования выборки исследования были выгружены библиометрические данные по всей совокупности статей<sup>1</sup> из базы научной периодики Скопус, опубликованных за всё время (1962—2024 гг.) в категориях Бизнес, Управление и Учёт, Социология, Психология (*Business, Management and Accounting, Sociology, Psychology*<sup>2</sup>) с ключевым словом «стратегическое мышление» (*strategic thinking*).

В качестве основного метода был выбран анализ частотности (*co-occurrence analysis*), позволяющий выявить взаимосвязи между ключевыми словами и темами в научной литературе. Выбор метода обоснован (1) его перспективностью в идентификации как хорошо известных, так и новых направлений в исследовательском поле, (2) его объективностью и (3) потенциалом в отслеживании изменений в исследовательском ландшафте и выявлении новых аспектов и тенденций, которые могли возникнуть за последние несколько десятилетий (Mingers, Leydesdorff, 2015).

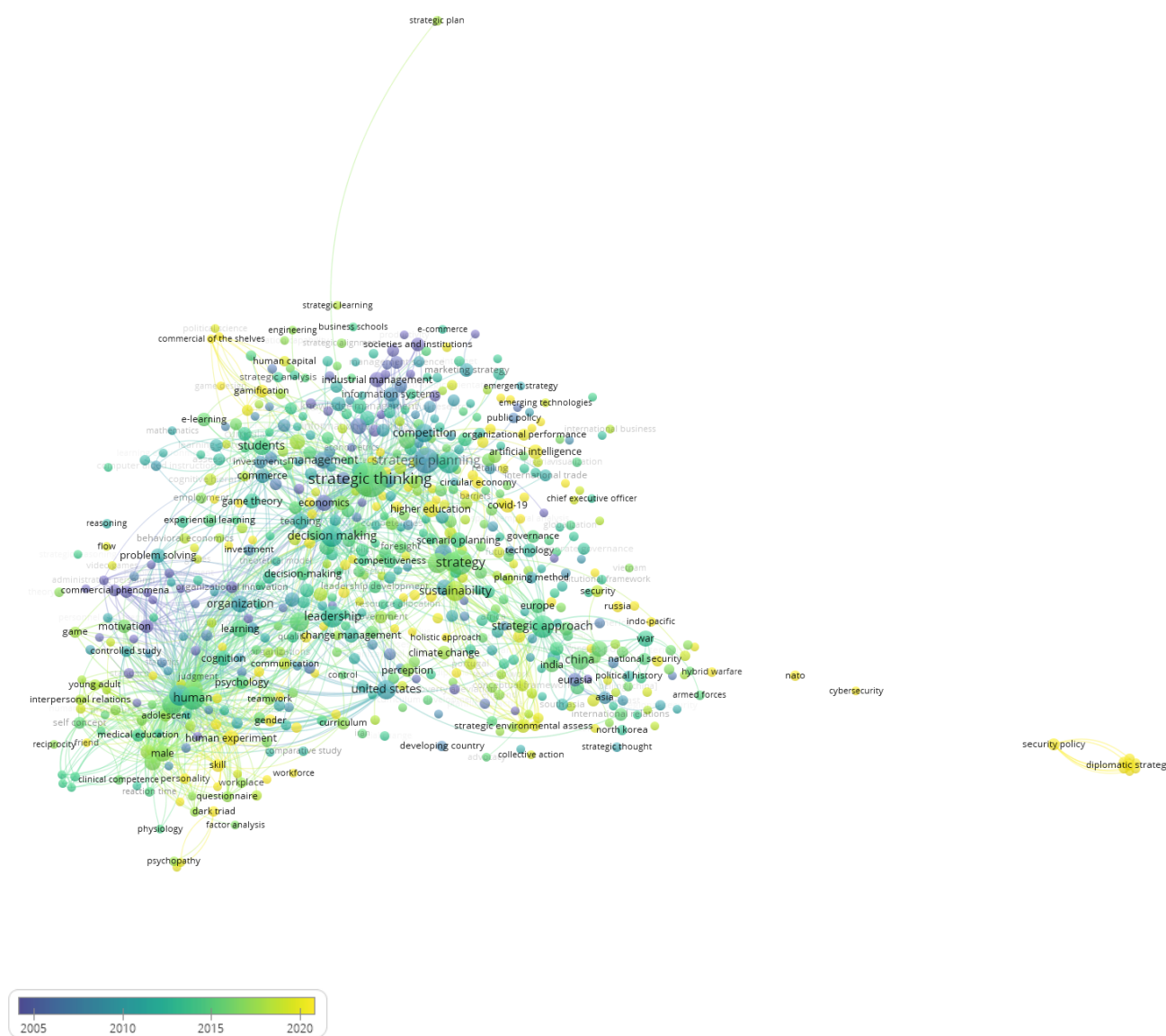


Рисунок 1. Результат анализа совместного цитирования, визуализированный с помощью приложения VosViewer.

1 Критерии исключения из выборки на этом этапе включали только технические причины: дублирование источников, невозможность загрузки полнотекстовых файлов и так далее. Совокупная выборка на 11.07.2024 составила 2000 статей.

2 Запрос в поисковую систему Скопус: TITLE-ABS-KEY(«strategic thinking») AND LIMIT-TO(SUBJAREA, «BUSI») OR LIMIT-TO(SUBJAREA, «SOCI») OR LIMIT-TO(SUBJAREA, «PSYC»)

Минимальное количество совместных упоминаний было установлено на уровне «3», что позволило выявить даже редкие, но значимые<sup>3</sup> взаимосвязи между терминами. Такой подход обусловлен тем, что необходимость пересмотра существующих парадигм и выявления новых аспектов подчёркивалась начиная с 1990-х годов (например: Prahalad, Hamel, 1994) и, предположительно, смысловое поле стратегического мышления должно было испытать ренессанс в последние десятилетия. Это позволило в достаточной мере снизить размерность, сократив количество ключевых слов с 6149 до 633. Визуализация была осуществлена в приложении Vosviewer (Eck van, Waltman, 2010).

Как видно на рисунке-визуализации, среди ключевых слов, посвящённых стратегическому мышлению, присутствует довольно много «информационного шума». Чтобы сфокусироваться на действительно значимых аспектах темы и исключить шумовые данные были исключены следующие ключевые слова:

(1) не информативные ключевые слова общего характера (*human, article* и другие), слишком близкие по смыслу или более общие по отношению к изучаемому понятию ключевые слова (*business, business strategy* и другие);

(2) названия городов (*Beijing [China]*<sup>4</sup> и другие), стран (*Finland, Ireland* и другие), регионов (*Indo-pacific, Europe* и так далее), политических (*European union* и другие) и военных блоков (*NATO* и другие);

(3) политические и военные термины (*democracy, diplomatic tactics*<sup>5</sup> и другие);

(4) ключевые слова, касающиеся пандемии коронавируса (*COVID-19, pandemic* и другие);

(5) ключевые слова, касающиеся проблемы разработки конкретных стратегий в той или иной области (*sustainable development goal, supply chain management* и другие).

В результате количество ключевых слов было сокращено до 367. Автор отдаёт себе отчёт в том, что отдельные идеи, встречающиеся в публикациях на военную и политическую темы или темы, касающиеся, например, «зелёных» стратегий, не будут учтены в рамках проведённой работы, и относит это к ограничениям настоящего исследования. Такой подход обусловлен тем, что, по замыслу автора, в фокусе внимания настоящего исследования находятся универсальные аспекты стратегического мышления в бизнесе, трансформация подходов к стратегическому мышлению в результате возникновения новых технологий (поэтому было сделано исключение и сохранены такие ключевые слова, как, например, *artificial intelligence*), а также проблемы обучения стратегическому мышлению (поэтому, вторым исключением будут такие ключевые слова, как, например, *strategic learning* — они также будут сохранены), а не отраслевая специфика или военно-политические стратегии. С другой стороны, те работы, ключевые слова которых напрямую касаются изучаемого объекта, так или иначе получают своё представительство на исследовательском поле. Однако объекты, не удовлетворяющие разработанным критериям включения (например, работы, касающиеся военной стратегии), будут исключены из дальнейшего анализа.

Следующим шагом необходимо было определить наиболее важные ключевые слова. С одной стороны, цитируемость и частота упоминаний традиционно являются основными индикаторами важности в текущем моменте (Ding et al., 2014; Eck van, Waltman, 2014). В рамках настоящего исследования будут также учитываться и связи между ключевыми словами, а также

3 Исходя из рекомендаций Дж. Мингерс и Л. Лейдесдорф, внимание уделялось различным метрикам для получения более объективных результатов: весу упоминаний, среднему количеству цитирований, весу общей силы связей, весу связей, среднему нормализованному количеству цитирований и среднему году публикации (Mingers, Leydesdorff, 2015).

4 В базу данных абсолютно все названия городов, стран, регионов, политических и военных блоков были занесены в нижнем регистре.

5 Данное ключевое слово было занесено в базу данных с ошибкой и приводится с ошибкой в настоящей статье с целью обеспечения воспроизводимости исследования.

нормализованные цитирования и временные рамки, которые могут предоставить дополнительную информацию о важности ключевых слов в обозримом будущем. С другой стороны, исследования в области сетевого анализа, такие, как работы Н. Дж. ван Эка и Л. Уотмана, а также М. Е. Ньюмана, подчёркивают важность интеграции количественных и качественных показателей для оценки значимости терминов (Eck van, Waltman, 20106; Newman, 2004)<sup>7</sup>.

К количественным показателям относят (1) вес упоминаний, который отражает, сколько раз ключевое слово встречается в корпусе данных и напрямую зависит от частоты упоминания, а также (2) общую силу связи — показатель, измеряющий количество и силу связей ключевого слова с другими терминами. К качественным показателям относят (3) среднее количество цитирований, которое показывает, насколько статьи, в которых встречается ключевое слово, влияют на научное сообщество, (4) среднее нормализованное количество цитирований, учитывающее разницу в цитируемости по разным научным дисциплинам и контекстам, а также (5) средний год публикации, который указывает на актуальность ключевого слова — чем более современная публикация, тем более актуальным может считаться ключевое слово. Перед тем, как приступить к расчёту важности каждого ключевого слова все показатели были нормализованы (приведены к общему знаменателю) с целью возможности учёта их значений относительно друг друга.

При использовании изученных подходов, наибольший вес получили общая сила связи и частота упоминаний (Ding et al, 2014; Eck van, Waltman, 2004; Eck van, Waltman, 2014; Newman, 2004). Среднее нормализованное количество цитирований получило больший вес по сравнению со средним количеством цитирований: среднее нормализованное количество цитирований нивелирует влияние контекстуальных различий, позволяя более объективно оценить относительную значимость термина.

Важность ключевого слова = 0.25×Вес упоминаний + 0.25×Вес общей силы связей + 0.15×Среднее количество цитирований + 0.20×Среднее нормализованное количество цитирований + 0.15×Средний год публикации. В результате была сформирована таблица, включающая все 367 ключевых слова (в Таблице 1 представлены 35 наиболее важных ключевых слов) и облако тэгов (Рисунок 2).

Таблица 1. 35 наиболее важных ключевых слов и их показатели<sup>8</sup>

№	Ключевое слово	Вес упоминаний	Среднее количество цитирований	Вес общей силы связей	Среднее нормализованное количество цитирований	Средний год публикации	Важность ключевого слова
1	strategic thinking	1	.05	1	.09	.72	.63
2	ai	0	.02	.02	1	.86	.34
3	psychopathy	0	.53	.02	.57	.78	.32
4	strategic planning	.34	.08	.44	.1	.51	.3
5	behavior	0	.59	.03	.64	.47	.3
6	optimization	0	.44	.01	.53	.76	.29
7	decision making	.17	.13	.39	.17	.61	.29
8	thinking	.11	.09	.38	.16	.76	.28
9	business models	.01	.26	.02	.51	.86	.28
10	psychological aspect	0	.62	.05	.5	.45	.27

6 В данной работе к наиболее существенным показателям отнесены сила связей и цитируемость.

7 В контексте анализа совместного появления слов (*co-occurrence analysis*) М. Е. Ньюман предлагает учитывать связность термина в сети и цитируемость как основу для оценки его значимости (Newman, 2004).

8 Значения округлялись до двух знаков после запятой.



## Обсуждение результатов исследования

### Тенденция «стратегический процесс<sup>9</sup> как частный случай мышления»

Представляется целесообразным начать обсуждение результатов с наиболее предсказуемого — центральности ключевого слова «*strategic thinking*». Неудивительно, что именно этот термин оказался наиболее значимым ключевым словом с максимальным весом упоминаний и общей силой связи. Стратегическое мышление — это, прежде всего, частный случай мышления, и поэтому может быть описано через следующие категории: (1) абстрактное — конкретное, (2) продуктивное — репродуктивное, (3) аналитическое — интуитивное и (4) теоретическое — практическое.

(1) Итак, это понятие является абстрактным и предполагает оперирование сложными концепциями и абстрактными категориями: любой бизнес — это абстракция, а точнее абстрактная система процессов, структур и так далее.

(2) Поскольку оно предполагает разработку новых стратегий и подходов для достижения долгосрочных целей оно является продуктивным по направленности.

(3) По форме оно является и аналитическим, и интуитивным, поскольку, с одной стороны, включает моделирование возможных сценариев, а с другой стороны — интуитивное понимание перспектив в условиях дефицита информации о конкретных условиях отдалённого будущего (Dane, Pratt, 2007).

(4) Оно является теоретическим, поскольку предполагает разработку стратегий на основе анализа и прогноза. Практическим же воплощением является реализация, следующая за процессом планирования. В этом смысле автор, вслед за Геннадием Николаевичем Константиновым, считает термин «стратегическое планирование» — бессмысленным: планирование — это финальный этап, который лежит на переходе мыслительных операций к деятельности (Константинов, 2008).

Стратегическое мышление является интегративным процессом, объединяющим различные ранее выделенные типы мышления и навыки — приоритизацию (способность отделять главное от второстепенного), сочетание различных форм мышления, таких как аналитическое, синтетическое, системное, креативное, интуитивное, критическое, что отражают остальные ключевые слова тенденции: “*thinking*”, “*thinking styles*”, “*systems thinking*”, “*critical thinking*”, “*design thinking*”, “*decision making*” и другие. Поскольку ключевые слова “*intuition*” и “*creativity*” образуют отдельную смысловую тенденцию, в данном разделе статьи они останутся «за кадром», а фокус внимания будет обращён на остальные аспекты.

Аналитическое мышление предполагает детальное изучение и разделение сложных проблем на более простые элементы для их понимания и оценки. Это включает в себя сбор и интерпретацию данных о внешней и внутренней среде организации, анализ конкурентной позиции, ресурсов и возможностей (Porter, 1997). Синтетическое мышление, объединяя разрозненные элементы информации в целостное представление (в том числе за счёт генерации новых связей между выделенными в результате аналитического мышления элементами), позволяет создавать новые идеи и концепции, разрабатывать интегрированные стратегии, учитывающие множество факторов (Mintzberg, 1994).

Рост актуальности дизайн-мышления<sup>10</sup> в стратегическом контексте обусловлен его сфокусированном на пользователя итеративным подходом к разработке продукта, в случае

9 «Стратегический процесс» в данном случае используется как синоним термина «стратегическое мышление».

10 Дизайн-мышление (от англ. *design thinking*) — это способ создания новых продуктов и услуг, ориентированных на конечного пользователя, а шире — методология решения инженерных или бизнес-задач, предпочитающая аналитическому творческий подход. Однако в ответ на вопрос о том, кто стоял у истоков дизайн-мышления, вам скорее назовут «модного» автора Тима Брауна (2018), чем Питера Роу или Герберта Саймона (Row, 1987; Simon, 1996). — *Прим. ред.*

успеха, рождающем прорывные инновации (Brown, 2008; Liedtka, 2015). Способность критически оценивать различные стратегические альтернативы способствует принятию более обоснованных решений: менеджеры с развитым критическим мышлением принимают более адекватные решения (Kahneman, 2011). В условиях ограниченных ресурсов (в том числе временных) лидерам необходимо уметь определять ключевые факторы успеха и концентрироваться на них, избегая отвлечения на менее существенные детали, что переносит приоритетизацию в перечень критически важных навыков (Rumelt, 2011).

Пожалуй, одним из важнейших аспектов стратегического процесса является системное мышление, предполагающее понимание организации как части более широкой системы, осознание взаимосвязей и влияния между различными компонентами (Senge, 1990; Sterman, 1994). Как упоминалось ранее, любой бизнес представляет собой абстрактную систему (Checkland, 1981). Система зарождается на основе совокупности измеримых элементов, затем, в процессе самоорганизации в сторону усложнения<sup>11</sup>, могут появляться как измеримые, так и неизмеримые системные свойства (Holland, 1992). Так, одним из системных свойств бизнеса является денежный поток. В рамках прогнозирования самоорганизации систем во времени необходимо (но не всегда возможно) учитывать не только линейные причинно-следственные связи, но и циклы обратной связи (Sterman, 1994; Repenning, Sterman, 2001). Например, бизнес получает ресурсы от реализации продуктов и услуг, тратит их на обучение персонала и закупку более современного оборудования и программного обеспечения, что приводит к увеличению производительности персонала и, как следствие, увеличению количества получаемых бизнесом ресурсов. Важность системного мышления нельзя переоценить: в отсутствие системного мышления у лидеров бизнес не получил бы в своё распоряжение ни цифровые платформы (являющиеся надсистемой для отдельных систем — акторов, которые самоорганизуются в этой среде) (Gawer, 2014), ни искусственный интеллект — системное свойство искусственных нейронных структур (Hinton, Osindero, Teh, 2006).

Применение одного или нескольких из обозначенных выше подходов к работе с информацией для принятия решений определяет то, как именно лидер воспринимает информацию и принимает решения, образуя различные когнитивные стили, например, аналитический и интуитивный (Armstrong, Hird, 2009). Исследования в области принятия решений подчёркивают перспективность интеграции как аналитических, так и интуитивных процессов (Zhang, Sternberg, 2005).

### **Тенденция «пересмотр традиционных подходов к стратегическому мышлению: технологические инновации требуют от лидеров новых компетенций»**

Несколько менее очевидной оказалась следующая тенденция<sup>12</sup> — всё возрастающая роль технологий в формировании представления о навыках, жизненно необходимых современным лидерам. Среди ключевых слов выделяются “*ai*”/“*artificial intelligence*”, “*digital transformation*”, “*business models*”, “*technological innovation*”, “*fourth industrial revolution*”/“*industry 4.0*”, что свидетельствует о существенном влиянии цифровых технологий и искусственного интеллекта (ИИ) на исследовательское поле стратегического принятия решений. С одной стороны, это находит своё подтверждение в работах, обсуждающих влияние цифровой революции на бизнес-стратегии: цифровая трансформация и внедрение искусственного интеллекта существенно изменяют подходы к разработке и реализации стратегий в организациях (Verhoef et al., 2021). Использование искусственного интеллекта позволяет организациям анализи-

11 В случае самоорганизации в сторону упрощения системные свойства могут утрачиваться.

12 Тенденции приводятся в случайном порядке, никак не отражающим их важность для исследовательского поля.

ровать бóльшие объёмы данных с целью прогнозирования будущих тенденций, что способствует принятию более обоснованных стратегических решений (Shrestha, Ben-Menahem, von Krogh, 2019). Компании, активно интегрирующие цифровые технологии в свои бизнес-модели, демонстрируют повышенную адаптивность и конкурентоспособность в условиях быстро меняющегося рынка (Hess et al., 2016).

Технологические инновации требуют от лидеров пересмотра традиционных подходов к стратегическому мышлению и развития новых компетенций (Nambisan, Wright, Feldman, 2019), таких как, например, понимание цифровых экосистем и управление изменениями (Bharadwaj et al., 2013). В этом контексте особенный интерес вызывают перспективы сочетания исконно человеческих качеств и навыков — креативности, эмпатии и критического мышления — с аналитическими возможностями ИИ с целью интеграции цифровых навыков и осведомленности о новых технологиях в процесс стратегического мышления (Kenny, 2006; Harvey et al., 2022).

С другой стороны, технологии активно проникают в образование, в том числе в корпоративное обучение мета-навыкам, в частности, стратегическому мышлению<sup>13</sup>. Это порождает необходимость согласования образовательных программ с уровнем развития технологий и в особенности ИИ: уже сейчас существует возможность персонализировать образовательный опыт, автоматизировать оценку «алгоритмичных» заданий и адаптировать траектории развития сотрудников к динамике внешней среды (Bhatt, Muduli, 2023).

#### **Тенденция «тесная связь лидерства со стратегическим мышлением»**

Третья тенденция, образованная такими ключевыми словами как *“leadership”, “transformational leadership”, “strategic leadership”, “digital leadership”, “leadership development”*, раскрывает различные аспекты лидерства, которое, бесспорно, является фундаментальным фактором в формировании стратегического видения направления развития организации и тесно связано со стратегическим мышлением: лидеры не только формируют стратегическое видение, но и создают условия для его реализации, преодолевая сопротивление изменениям и стимулируя коллективное участие в стратегических инициативах. В современной динамичной и технологически насыщенной бизнес-среде роль лидера становится ещё более критичной для обеспечения жизнеспособности организации.

Так, в исследованиях подчёркивается роль лидеров в реализации трансформационных инициатив и формировании ощущения необходимости изменений для преодоления инерции (Kotter, 1995). В частности, трансформационный стиль способствует преодолению сопротивления со стороны персонала (Eisenbach, Watson, Pillai, 1999). Стратегическое лидерство, заключающееся в способности лидера формулировать и реализовывать стратегии, обеспечивающие долгосрочный успех организации, способствует развитию организационного обучения и адаптивности (Boal, Hoijberg, 2000; Vera, Crossan, 2004). Такие лидеры демонстрируют системное мышление, видение будущего и способность принимать решения в условиях неопределённости (Ireland, Hitt, 2005). Они создают организационную культуру, поощряющую стратегическое мышление среди сотрудников, стимулируя их креативность и инициативность (Hitt, Haynes, Serpa, 2010).

Всё большую актуальность в контексте цифровой трансформации бизнеса приобретает цифровое лидерство, предполагающее способность переосмысливать бизнес-модели (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014) и интегрировать современные технологии в стратегическое управление для повышения эффективности и конкурентоспособности организа-

<sup>13</sup> Подробнее об обучении стратегическому мышлению см. раздел «Тенденция «связь стратегического мышления со стратегическим обучением».

ции (El Sawy et al., 2016; Kane et al., 2015). Инвестиции в программы развития лидерских компетенций способствуют формированию метакогнитивных способностей<sup>14</sup> у менеджеров разных уровней (Avolio, Hannah, 2008), развитию их способности принимать стратегически значимые решения (Dragoni et al., 2009), а также способности реагировать на внешние вызовы и возможности организации в целом (Day, 2000).

### **Тенденция «интуитивная и креативная стороны стратегического мышления»**

Исходя из самого определения стратегического мышления этот процесс включает не только аналитический, но и интуитивный и креативный аспекты (например, Mintzberg, 1994). Именно они подчёркиваются в следующей тенденции, образованной такими ключевыми словами, как *"intuition"*, *"bounded rationality"*, *"creativity"* и *"perception"*. Поскольку восприятие определяет то, как индивиды интерпретируют ситуации, в контексте менеджмента оно влияет как на понимание внешней среды, так и на формирование стратегического видения (Hodgkinson, Healey, 2011). Такие инструменты, как когнитивные карты и ментальные модели, помогают лидерам структурировать и визуализировать информацию и выявлять взаимосвязи между различными факторами (Gary, Wood, 2011): эффективность разработанных стратегий напрямую зависит от точности восприятия конкурентной среды (Narayanan, Zane, Kemmerer, 2011).

Ввиду долгосрочности горизонта и, как следствии, высокой неопределённости будущего, стратегическое мышление не может быть реализовано только при помощи аналитического аспекта: интуиция позволяет лидерам оценивать ситуации и принимать решения на основе внутреннего понимания в условиях дефицита информации о конкретных условиях отдалённого будущего (Dane, Pratt, 2007). Сочетание интуиции и аналитического мышления является критически важным для процесса принятия стратегических решений, особенно в динамичной и сложной бизнес-среде (Khatri, Ng, 2000; Sadler-Smith, Shefy, 2004). Тесно связанная с интуицией креативность позволяет организациям генерировать новые идеи и находить нестандартные решения сложных проблем, а также способствует адаптивности: организации, поощряющие креативность своих сотрудников, имеют конкурентное преимущество благодаря способности быстро реагировать на изменения рынка (Shalley, Zhou, Oldham, 2004). Таким образом, современным лидерам необходимо сочетать в себе как аналитические, так и креативные и интуитивные аспекты стратегического мышления, а также создавать условия для развития этих навыков у сотрудников, включая обеспечение психологической безопасности, поощрение обмена знаниями и опыта, а также предоставление возможностей для профессионального роста (Edmondson, 1999).

### **Тенденция «навыки формирования готовности к изменениям и преодоления сопротивления им как важные составляющие стратегического мышления современного лидера»**

В современном динамичном бизнес-контексте организации сталкиваются с непрерывными изменениями в технологиях, рынках и потребительских предпочтениях. Управление изменениями стало неотъемлемой частью стратегического мышления, что находит своё отражение в следующей тенденции, образованной такими ключевыми словами, как *"change management"*, *"change"*, *"innovation"*, *"organizational change"*, *"strategic change"*, *"foresight"*, *"future"*.

Попыткой пролить свет на изменения, ожидающие в отдалённом будущем, является технология форсайт. Форсайт позволяет организациям анализировать возможные сценарии

<sup>14</sup> В данной статье авторы предлагают задавать вопросы, которые помогают лидерам осмысливать свои эмоции, мысли, поведение и их влияние на их самоидентификацию и будущее развитие. Развитие стратегического мышления может быть побочным результатом такого подхода.

развития и готовиться к потенциальным вызовам и возможностям (Slaughter, 1996). Организации, в которых практикуются форсайт-сессии, демонстрируют более высокую инновационную активность и адаптивность (Rohrbeck, Kum, 2018). Однако, чтобы реализовать стратегии, разработанные на основе идентифицированных во время форсайт-сессий сценариев, необходимы навыки формирования готовности к изменениям и преодоления сопротивления им (Burnes, 2015; Holt et al., 2007).

Общеизвестно, что в большинстве случаев способность организации внедрять инновации напрямую связана с её жизнеспособностью и конкурентоспособностью (Drucker, 1985). Инновации, в широком смысле понимания этого слова, не сводятся только к созданию новых продуктов и услуг: инновацией может быть и результат реинжиниринга бизнес-процессов или реструктуризации, и новая бизнес-модель (Bagrati, Thurner, 2023; Tidd, Bessant, 2018). Так, например, в 2000-х годах, стратегически мыслящие лидеры смогли предвидеть перспективность открытых инноваций в то время, когда лидеры с более коротким горизонтом мышления видели в них лишь риски утраты конкурентного преимущества, раскрытия информации, не предназначенной для совместного использования, и снижение управляемости (Chesbrough, 2003).

### **Тенденция «стратегическое мышление и групповые процессы»**

Следующая тенденция, сформированный такими ключевыми словами, как *“collective action”, “role”, “partnership”, “cooperation”, “teamwork”*, подчёркивает значимость коллективного подхода и взаимодействия в процессе стратегического мышления. Командная работа и сотрудничество способствуют более глубокому пониманию сложных проблем, поскольку объединяют разнообразные знания и опыт участников (Edmondson, Nembhard, 2009; Kozlowski, Ilgen, 2006). С одной стороны, роль каждого члена команды в стратегическом процессе становится критически важной, поскольку индивидуальный вклад влияет на коллективные результаты, с другой стороны, именно достижение стратегического консенсуса способствует согласованности действий команды со стратегией организации (Mathieu et al., 2008). Стратегический консенсус традиционно определяется как «общее понимание стратегических приоритетов среди менеджеров на высшем, среднем и (или) операционном уровнях организации» (Kellermanns et al., 2005; p. 721). Важно отметить, что стратегический консенсус касается общих приоритетов и целей на уровне всей организации, тогда как ментальные модели охватывают более конкретные рабочие процессы и задачи. Если ранние исследования стратегического консенсуса фокусировались исключительно на командах топ-менеджеров (например, Amazon, 1996), то более поздние работы расширили применение концепции на управленческие команды на всех уровнях организационной иерархии (например, Floyd, Lane, 2000). «Стратегический консенсус» — динамическое понятие: так, исследования демонстрируют, что положительное влияние стратегического консенсуса на эффективность организации может быть опосредовано консенсусом в отношении приверженности принятым решениям, а, например, успешные команды топ менеджеров не имели стратегического консенсуса в начале своего жизненного цикла, но постепенно достигали его к концу (Dooley, Fryxell, Judge, 2000; Kilduff, Angelmar, Mehra, 2000).

Отдельного внимания заслуживают такие ключевые слова, как *“resilience”, “risk”*. Согласно исследованиям, в условиях современной динамичной бизнес-среды, характеризующейся высокой степенью неопределённости (Burke et al., 2006) эффективные команды обладают жизнеспособностью — способностью восстанавливаться после трудностей и адаптироваться к изменениям, сохраняя при этом целеустремленность<sup>15</sup> (Alliger et al., 2015). Одним из условий

<sup>15</sup> На момент написания статьи не существует единого представления о наборе факторов, обуславливающих командную жизнеспособность: разные авторы выделяют различный набор факторов.

жизнеспособности команды является её групповая осознанность — способность команды замечать сигналы возможных проблем или отклонений и своевременно реагировать на них, что особенно важно в ситуациях высокого риска (Weick, Sutcliffe, 2007). К процессам групповой осознанности относятся: (1) «результат важнее формальностей» — степень уважения сотрудников к опыту своих коллег (а не их уважение к занимаемым ими должностям), а также степень проникновения культуры менторства и обмена знаниями в работу команды; (2) «внимательность к процессам» — степень комплексного понимания текущих операций, процессов и, что особенно важно, ресурсов, необходимых для их реализации; (3) «отказ от упрощений» — стремление сотрудников индивидуально подходить к решению каждой проблемы, избегая стереотипизации и «навешивания ярлыков»; (4) «способность держать удар» — групповая способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, готовность справляться с последствиями реализовавшихся рисков, импровизировать и учиться на своих и чужих ошибках; (5) «сосредоточенность на ошибках» — настороженность и внимание к деталям, направленность на активный поиск ошибок. Однако оглашать выявленные (в том числе у себя) ошибки, экспериментировать и непрерывно обучаться новому сотрудники будут готовы только в условиях психологической безопасности и терпимого отношения руководства к ошибкам, что подтверждает актуальность внедрения разработанного исследователями классификатора ошибок (Edmondson, 2023; Edmondson, 2018).

#### **Тенденция «значимость индивидуально-психологических характеристик в формировании стратегического мышления»**

Интересной представляется тенденция, образованная такими ключевыми словами, как *“psychological aspect”, “behavior”, “personality traits”, “psychopathy”, “personality”, “dark triad”, “narcissism”,* указывающими на значимость индивидуальных особенностей в формировании стратегического мышления. Растущий интерес к психологическим (личностным и когнитивным) факторам, влияющим на стратегическое мышление, вполне согласован с накопленным пластом исследований: так, например, в соответствии с теорией верхних эшелонов, личностные характеристики лидеров организаций существенно влияют на принимаемые стратегические решения (Hambrick, Mason, 1984). Однако несмотря на то, что роль личного опыта, включающего участие в процессе стратегического планирования, традиционно рассматривалась исследователями как ведущая в формировании стратегического мышления, долгое время фактически не уделялось внимание роли, которую играют черты личности (Goldman, Scott, Follman, 2015). Однако в 1997 г. появились подтверждения тому, что личностные черты<sup>16</sup> действительно влияют на принимаемые решения и общую эффективность командной работы сотрудников, а значит положения теории верхних эшелонов могут быть справедливы не только в отношении первых лиц организации и их команд (LePine et al, 1997). Такие выводы можно сделать даже из самих названий чёрт — например, открытость опыту опосредует креативность и гибкость мышления, очевидность роли которых в разработке инновационных стратегий трудно оспорить (McCrae, Costa, 1997). В подтверждение этому, позднее появилась теория стратегического лидерства, согласно которой черты личности руководителей играют ключевую роль в формировании стратегического поведения организации (Finkelstein et al., 2009). Таким образом, утверждать, что черты личности играют роль только в рамках стратегического мышления «верхних эшелонов», было бы так же абсурдно, как и утверждать то, что черты личности лидера и последователей играют роль в процессе лидерства только на уровне команды первого лица компании.

Отдельное внимание заслуживает появление термина “*psychopathy*” в первой тройке среди наиболее значимых ключевых слов. Это может указывать на перенос фокуса внимания исследователей на стратегическое мышление и принятие решений, свойственное обладателям «тёмных» черт личности и, в частности, психопатам (Boddy, 2015). Хотя черты «нарциссизм», «психопатия» и «макиавеллизм» в общественном дискурсе обрели «тёмную» (Paulhus, Williams, 2002), негативную коннотацию, в контексте стратегического мышления они могут иметь как отрицательные, так и положительные эффекты.

В других аспектах менеджмента, тесно связанных со стратегическим мышлением, наблюдается амбивалентность в оценке роли нарциссизма. Например, в контексте лидерства, нарциссизм связывают как со злоупотреблением властью, так и с харизмой (Rosenthal, Pittinsky, 2006). Классической работой, описывающей влияние нарциссизма на стратегию, можно считать работу 2007 года “*It’s all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance*”. Во-первых, стратегический выбор<sup>17</sup> первых лиц с выраженной чертой нарциссизма, как правило, радикален: они предпочитают более динамичные изменения в стратегии компании. Во-вторых, эти изменения, как правило, более масштабные, нацеленные на привлечение внимания к компании. Такой «масштабный динамизм» в долгосрочной перспективе приводит как к успехам, так и к неудачам, создавая фундамент для нестабильной производительности. Таким образом, их подход к стратегическому менеджменту пропитан их личностным мотивом: они склонны к выбору тех альтернатив, которые создадут больше возможностей для признания, даже если эти альтернативы излишне рискованны (Chatterjee, Hambrick, 2007).

Однако наиболее релевантной для целей нашего исследования является статья “*Strategic thinking in the shadow of self-enhancement: Benefits and costs*”, опубликованная в 2024 г. в журнале *British Journal of Social Psychology* (Grüning, Krueger, 2024). В статье описываются результаты исследования влияния нарциссического самопревознесения<sup>18</sup> на стратегическое мышление при помощи экспериментальной игры «угадай число»: «выбирающий» загадывает число от 1 до 6 с целью сбить с толку «угадывающего», чтобы тот не смог предсказать это число. Если «угадывающий» правильно угадывал число, то он выигрывал большую сумму (\$60), а если ошибался, то «выбирающий» выигрывал меньшую сумму (\$12). Игра была организована так, чтобы включать четыре возможных сценария: (1) оба случайным образом выбирают число (оба «бросают кубик»); (2) оба думают и выбирают число; (3) выбирающий случайно генерирует число, а угадывающий думает; (4) выбирающий думает, а угадывающий случайно выбирает. Каждого участника спрашивали, сколько бы денег он был готов заплатить за возможность сыграть в каждую из этих игр.

Таким образом исследовалось, насколько люди склонны полагаться на свою интуицию, считая, что могут перехитрить противника, и в каких ситуациях они предпочитают контроль. «Выбирающий» с высокой степенью самопревознесения был склонен переоценивать свои возможности, полагая, что сможет выбрать число, которое будет сложно угадать угадывающему. Это могло приводить к неоптимальным решениям, особенно когда оба игрока думали и старались обмануть друг друга. Однако «угадывающий» с высокой степенью самопревознесения был склонен рационально верить в свои способности предугадать выбор оппонента, что способствовало успешному стратегическому мышлению. Таким образом, самоуверен-

<sup>17</sup> Стратегический выбор — это процесс приоритезации направлений долгосрочного развития путём оценки различных стратегических альтернатив, определения необходимых ресурсов, оценки рисков и возможностей (Eisenhardt, Zbaracki, 1992; Child, 1972). Стратегический выбор не является сугубо рациональным — он происходит под воздействием личностных предпочтений, культуры, неполноты информации, институционального контекста (Child, 1997).

<sup>18</sup> Также изучалось влияние самооценки и когнитивной рефлексии на стратегическое мышление.

ность помогала угадывающему<sup>19</sup>. Дополнительно было выявлено, что самопревознесение может подталкивать участников предпочитать роли, которые дают ощущение большего контроля и свободы действий. Однако исследователи также подчёркивали «метакогнитивную близорукость» таких участников: они не понимали, что эффективность их стратегического мышления была разной в зависимости от роли, которую они занимали. Таким образом, на основе результатов данного исследования могут быть сделаны следующие предварительные выводы:

(1) чрезмерная уверенность в себе людей с «тёмными чертами личности» (прежде всего, нарциссизмом) может как помогать, так и мешать стратегическому мышлению;

(2) нарциссизм может быть «полезен» в роли игрока, который пытается угадать выбор другого игрока, но «вредным» в роли «выбирающего»;

(3) люди с нарциссическими склонностями часто предпочитают роль, которая даёт им больше контроля;

(4) нарциссизм может привести к неоправданному риску в стратегическом мышлении, особенно если человек не осознаёт, что оппоненты могут обладать аналогичными или превосходящими его способностями.

В источниках, посвящённых деловому поведению сотрудников с высоким уровнем макиавеллизма, можно почерпнуть основную специфику их подходов к разработке стратегии. Во-первых, они склонны к экономическому оппортунизму с целью максимизации собственной выгоды в ущерб сотрудничеству с потенциальными экономическими партнёрами (Sakalaki et al., 2007). Такое утверждение находило своё подтверждение и в более ранних исследованиях. Например, в условиях деловой игры, построенной на доверии, в которой обе стороны могли получить выгоду посредством сотрудничества, игроки с высоким уровнем макиавеллизма в подавляющем большинстве случаев предпочитали отказаться от сотрудничества с максимально возможной выгодой для себя, а не ответить взаимностью на доверие, проявленное другим участником (Gunnthorsdottir et al., 2002). Во-вторых, такая склонность не определяет их подход целиком и полностью: они будут прибегать к оппортунистическим стратегиям только тогда, когда это выгодно. В ситуациях, когда выгодные результаты достигаются посредством объединения усилий вместе с партнёрами, они могут оказывать партнёру помощь (Wilson et al., 1996). Любопытно, что макиавеллизм снижает вероятность формирования партнёрства между руководителем (старшим партнёром) и подчинённым (младшим партнёром), если он проявляется у обоих (Belschak et al., 2018).

Макиавеллизм может усиливать способность к распознаванию стратегических возможностей, направленных на максимизацию собственной выгоды за счёт склонности его обладателей к экономическому оппортунизму и их готовности жертвовать долгосрочным доверием и сотрудничеством ради сиюминутной пользы и адаптировать своё поведение к конкретному контексту (Carré et al., 2020; Gunnthorsdottir et al., 2002; Sakalaki et al., 2007). На основании исследования, проведённого на выборке в 372 малых и средних российских предприятия, авторы статьи *“Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: the moderating role of narcissism and Machiavellianism”* обосновывают, что именно нарциссизм и макиавеллизм оказывают значительное влияние на взаимосвязь между стратегическим предпринимательским поведением и результативностью компаний (Shirokova et al., 2024). Тем не менее, макиавеллизм препятствует формированию доверительных связей и прочных партнёрских отношений и поэтому оказывает серьёзное дестабилизирующее влияние на компанию (Belschak et al., 2018).

19 Особенно в сценариях, когда «выбирающий» думал.

Психопатия, которая традиционно ассоциировалась со склонностью к риску, пренебрежению к социальным нормам, практически отсутствующей эмпатией и сниженной чувствительностью к этическим последствиям своих действий рассматривается в негативном ключе и в контексте стратегического мышления: несмотря на способность корпоративных психопатов действовать уверенно, принимая смелые решения даже в условиях высокой неопределённости (Babiak, Neumann, Hare, 2010; Jonason, Slomski, Partyka, 2012; Westerlaken, Woods, 2013). Отсутствие долгосрочной перспективы, моральных ориентиров, а также склонность к манипуляциям и пренебрежению интересами стейкхолдеров могут приводить только к краткосрочной эффективности (Ademola, 2017; Stevens, Deuling, Armenakis, 2012). Их готовность рисковать и стремление к власти и достижению могут стимулировать инновационные, но неоправданно рискованные со стратегической точки зрения шаги (Kajonius, Persson, Jonason, 2015). Причём, несмотря на выбор более рискованных стратегий, они способны адаптироваться к изменяющимся условиям, используя своё поверхностное обаяние и харизматичность (Babiak et al., 2010; Shank, Dupoyet, Durand, Patterson, 2021).

Большой интерес представляют результаты исследования 2020 г., описанные в статье *“Perceiving opportunities for legal and illegal profit: Machiavellianism and the Dark Triad”* (Carré et al., 2020). Цель исследования заключалась в том, чтобы понять, насколько люди с разными уровнями тёмных черт личности способны воспринимать возможности для получения прибыли — то есть подходить стратегически к анализу ситуации. В нём приняли участие 734 человека<sup>20</sup> с разными уровнями тёмных черт личности. Основной целью было выявить, как представители «тёмной триады» воспринимают бизнес-сценарии с точки зрения возможностей для получения прибыли. Задание представляло собой описание бизнес-сценария, в котором компании конкурируют за прибыль на рынке, а участникам было предложено перечислить, какие легальные и нелегальные возможности для увеличения прибыли они видят в этом сценарии: 10 свободных текстовых ячеек для перечисления легальных возможностей и 10 — для нелегальных. Затем, вычисляли корреляцию между полученными результатами и шкалами короткого опросника тёмной триады. Авторы пришли к следующим выводам.

1. Поведение испытуемых с высоким уровнем нарциссизма характеризовалось функциональной импульсивностью, то есть ориентацией на быстрое использование возможностей. Такая импульсивность негативно сказывалась на их стратегическом мышлении: нарциссизм не имел значимой корреляции ни с восприятием возможностей для легальной прибыли, ни с восприятием возможностей для нелегальной прибыли.

2. Участники с высоким уровнем макиавеллизма видели больше возможностей для получения как легальной, так и нелегальной прибыли в бизнес-сценариях, что свидетельствует об их стратегической ориентации.

3. Испытуемые с высоким уровнем психопатии были более безрассудны и менее склонны видеть возможности для законной прибыли и предпочитали более прямолинейные и рискованные пути.

Таким образом, индивидуальные особенности сотрудников играют серьёзную роль в формировании стратегических приоритетов, выборе методов реализации стратегии, а также, в случае высшего руководства, в определении общего вектора развития организации. Это означает, что стратегический процесс не может быть сведён лишь к формальным методикам планирования. Напротив, он оказывается глубоко вплетён в психологический контекст. Для организаций это означает, что развитие стратегического мышления сотрудников не может быть ограничено обучением методам планирования и анализа: необходимо учитывать личностные характеристики и установки сотрудников.

20 После исключения 150 участников, не прошедших проверку на внимательность.

### Тенденция «связь стратегического мышления со стратегическим обучением»

Последняя тенденция, которую необходимо рассмотреть, связан с такими ключевыми словами, как *“education”, “learning”, “skills”, “learning environments”*. В современных крупных организациях обучение стратегически важным мета-навыкам, одним из которых и является стратегическое мышление, осуществляется в рамках стратегического обучения — комплексного подхода к обучению, выходящего за рамки сиюминутной необходимости и согласованного с долгосрочными целями компании. Руководители, ставящие перед своей организацией долгосрочные цели в эпоху искусственного интеллекта, просто не могут не перемещать фокус своего внимания на развитие у сотрудников навыков, которые будут оставаться востребованными в долгосрочной перспективе — в условиях постоянных изменений и всё нарастающей сложности внешней среды, стратегическое обучение становится ключевым фактором конкурентного преимущества компаний, позволяя им накапливать, систематизировать и использовать новые знания для адаптации стратегических решений под изменяющиеся условия рынка (Bood, Postma, 1997; Kaplan, Norton, 1996; Pietersen, 2010; Oluikpe, 2012; Snyman, Kruger, 2004).

Стратегическое обучение предполагает не только управление знаниями, но и осмысление (*sensemaking*) этих знаний сотрудниками за счёт согласования образовательных целей с бизнес-стратегией и ключевыми показателями эффективности (Kaplan, Norton, 1996; Pangarkar, Kirkwood, 2008; Thomas, Sussman, Henderson, 2001). Несмотря на очевидный фокус на крупных компаниях, которые могут позволить себе содержать собственные корпоративные университеты (Lui Abel, Li, 2012). Исследования в области управления знаниями, в частности, в малых и средних предприятиях, также свидетельствуют о важности интеграции обучения стратегически важным навыкам с целями организации (Chen, Fong, 2013; Kelliher, Murphy, Harrington, 2020; Gelderen van, Sluis van de, Jansen, 2005).

Важно понимать, что стратегическое мышление может быть развито путём целенаправленного обучения, прежде всего направленного на развитие критического мышления, креативности и системное мышление (Goldman, Scott, Follman, 2015; Liedtka, 1998a). Среди методов обучения стратегическому мышлению представлены «сценарный» подход, проблемно-ориентированное обучение, рефлексивное обучение, а также методы, стимулирующие креативность и поощряющие использование интуиции (Bood, Postma, 1997). Так, «сценарный» подход стимулирует «стратегическое воображение» сотрудников, формируя навык моделирования сценариев возможного будущего и своей роли в потоке будущих событий (Senge, 1990; Pietersen, 2002).

Однако обучение в организациях не должно оставаться в рамках корпоративных университетов. Необходимо создания среды, стимулирующей экспериментирование, совместное осмысление и взаимный обмен идеями между сотрудниками (Reese, 2020; Senge, 2014). В исследованиях подчёркивается важность психологической безопасности, в рамках которой «правильные» интеллектуальные ошибки рассматриваются как ключевые факторы успеха в современной реальности — такой подход позволяет значительно увеличить потенциал креативного решения проблем (Edmondson, 2023; Edmondson, 2018; Cannon, Edmondson, 2005). Выделяются четыре критерия интеллектуальности ошибки:

(1) новизна «территории» — эксперименты проводятся в условиях, где алгоритма достижения успеха ещё не существует;

(2) направленность на достижение конкретной цели (например, протестировать новую архитектуру системы, чтобы улучшить производительность);

(3) наличие гипотезы, сформулированной на основе имеющихся знаний, а не случайная необоснованная попытка;

(3) наличие гипотезы, сформулированной на основе имеющихся знаний, а не случайная необоснованная попытка;

(4) минимизация последствий — ошибка должна быть настолько мала, насколько это возможно, чтобы из неё можно было извлечь уроки, минимизируя при этом затраченные ресурсы и потенциальный ущерб (Cannon, Edmondson, 2005; Edmondson, 2023).

Открытая к «правильным» ошибкам культура максимизирует креативный потенциал и позволяет отдельным сотрудникам реализовать сокрытый в них потенциал к стратегическому мышлению (Harvey, Bresman, Edmondson, Pisano, 2022).

## Объяснение трансформации содержания понятия

### Интерпретация трансформации содержательного наполнения понятия с позиции науки о менеджменте

При внимательном анализе выделенных тенденций обращает на себя внимание разная степень связанности стратегического мышления с поддержанием стратегической согласованности. Так, тенденция «групповые процессы» показывает, что командная работа и достижение стратегического консенсуса играют важную роль для согласования действий подразделений (Kellermanns et al., 2005). В частности, стратегический консенсус обеспечивает выравнивание командных усилий с общей стратегией компании и коррелирует с координацией и согласованностью действий (Mathieu et al., 2008).

Целенаправленное развитие навыков стратегического мышления у сотрудников помогает накапливать и систематизировать знания в соответствии с долгосрочными целями организации, на чём делается упор в рамках тенденции «стратегическое обучение». Стратегическое обучение предполагает не только управление знаниями, но и их осмысление сотрудниками через согласование целей корпоративного обучения с бизнес-стратегией компании: в результате такого обучения сотрудники начинают видеть связь между собственными задачами и общей целью компании и в итоге на индивидуальном уровне работники принимают решения, согласованные с корпоративной стратегией (Kaplan, Norton, 1996; Snyman, Kruger, 2004). В результате развития системного мышления у сотрудников формируется целостная картина организации, что позволяет им учитывать неочевидные связи между процессами (Mintzberg, 1994; Senge, 1990). Таким образом, ключевые составляющие стратегического мышления являются движущими силами формирования согласованных решений как на индивидуальном, так и на организационном уровнях (Lusiani, Langley, 2019; Nath, Sudharshan, 1994).

### Психологическая интерпретация трансформации содержания понятия

Пожалуй, одним из самых важных<sup>21</sup> antecedентов стратегического мышления является общий интеллект (Dragoni et al., 2011). Наиболее современные исследования подтверждают, что подвижный<sup>22</sup> интеллект является ключевым фактором стратегического мышления (Gill et al., 2025).

Согласно теории двойственного<sup>23</sup> мышления, люди опираются на два режима обработки информации: «быстрый» и «медленный», что соответствует использованию либо интуиции (система 1), либо вдумчивого анализа (система 2) (Kahneman, 2011). Эмпирические иссле-

21 Несмотря на то, что соответствующие ключевые слова, например “*intelligence*” или “*intellect*”, не вошли в 35 наиболее важных ключевых слов.

22 Встречаются и другие переводы “*fluid*”, например: «флюидный» интеллект.

23 Встречаются и другие переводы “*dual-process theory*”, например: «двойного», «дуального» мышления / «процесса».

дования показывают, что менеджеры, вовлечённые в стратегический процесс, прибегают к обеим этим системам, а также к методу когнитивного рефрейминга<sup>24</sup> — сознательной переоценке базовых допущений, что требует одновременного включения и непровольного, и произвольного мышления (Luoma, Martela, 2021). Таким образом, современные когнитивные теории подчёркивают необходимость сбалансированного сочетания как аналитических, так и интуитивных подходов в рамках стратегического мышления (Hodgkinson et al., 2009).

Немаловажную роль играет такая исполнительная функция, как когнитивная гибкость — способность быстро переключаться между различными подходами — она позволяет работать с альтернативными сценариями и адаптироваться к изменениям (Diamond, 2013). Люди с высоким уровнем когнитивной гибкости легче переживают неудачи, а также учитывают разные точки зрения (Braem, Egner, 2018). В контексте рассматриваемого феномена когнитивная гибкость помогает менеджерам справляться со сложностью и динамичностью современной стремительно изменяющейся и нестабильной внешней среды организаций. Помимо когнитивной гибкости к исполнительным функциям относятся также рабочая память — способность удерживать в фокусе внимания информацию для работы с ней — и когнитивное торможение как умение подавлять импульсы и отвлекающие стимулы (Diamond, 2013). Важно отметить, что исполнительные функции можно развивать.

Психологические отношения, когнитивные и личностные факторы определяют фокус внимания менеджера и содержательное наполнение разрабатываемых их стратегических решений. Более того, учёт социально-психологических факторов может улучшить качество принимаемых стратегических решений<sup>25</sup>. Поскольку стратегический менеджмент и организационное поведение являются составными частями направления «менеджмент», в настоящее время уже зарождается направление «поведенческая стратегия»<sup>26</sup>, учитывающее уроки психологии при разработке стратегии и предполагающее процесс, в котором встроены приёмы «дебайясинга» (от англ. “*debiasing*”) — борьбы с когнитивными искажениями (Lovallo, Sibony, 2010).

На основе опроса 2 207 топ-менеджеров и детального разбора 1.048 крупных решений за пять лет<sup>27</sup> авторы построили множественную регрессию с зависимой переменной, отражающей изменение коэффициента возврата на инвестиции (ROI)<sup>28</sup>. Интересно, что качество процесса принятия решения оказалось в шесть раз важнее качества проведённых процедур анализа (анализа чувствительности и других). Авторы приходят к выводу, что стратегию нельзя «рационализировать», игнорируя необходимость изменений в корпоративной культуре: людям легче увидеть чужие искажения, чем собственные. Поэтому, организации должны создавать среду, где сомнение и проверка гипотез — норма. Это довольно важный вклад в развитие теории стратегического менеджмента: цепочку «сбор данных — анализ — решение» необходимо трансформировать в «сбор — анализ — дебайясинг — решение» учитывая, таким образом, метакогнитивный аспект стратегического мышления. Это подтверждается и отечественными авторами, утверждающими, что стратегическое мышление зиждется на метакогнитивных навыках: менеджер осознанно проверяет свои идеи, следит за тем, как рассуждает, и при необходимости вовремя меняет курс. Такая

24 “*Reframing*” — метод изменения отношения к ситуации, путём переосмысления её значения.

25 Включая широко известные феномены, такие как групповое мышление (Janis, 1972). Автору известно о критике теории, но, несмотря на критику, теория группового мышления остаётся полезным инструментом для понимания и предотвращения принятия плохих решений в групповом контексте.

26 В оригинале: “*behavioral strategy*” (Lovallo, Sibony, 2010).

27 Каждое решение описывали по 17 критериям — 8 касались глубины анализа, 9 — процесса обсуждения (например, «обсуждали ли альтернативные гипотезы?»)

28 Коэффициент рентабельности инвестиций, который показывает, насколько эффективно были вложены средства в проект или бизнес.

внутренняя «проверка на ошибки» помогает заметить скрытые когнитивные искажения и слепые зоны.

Таким образом, при учёте психологических аспектов разработка результативной стратегии предстаёт уже не как «мистический дар свыше», а как конструируемую компетентность. В результате можно прийти к выводу, что стратегическое мышление включает когнитивный, метакогнитивный и исполнительный аспекты, а также ряд факторов (например, личностный, описанный ранее по тексту), опосредующих его эффективность:

(1) когнитивный аспект. Стратегическое мышление во многом опирается на обычные когнитивные процессы — менеджеры, мыслящие стратегически, постоянно оперируют информацией о внешней среде, систематизируют данные и выстраивают причинно-следственные модели будущего. Согласно современным исследованиям, они (менеджеры, мыслящие стратегически) комбинируют систему 1 и систему 2, обогащая процесс когнитивным рефреймингом, сознательно переоценивая базовые допущения;

(2) метакогнитивный аспект. Стратегическое мышление включает рефлекссию над собственными мыслями;

(3) исполнительный аспект. Стратегическое мышление требует целенаправленного управления вниманием, памяти и поведения в рамках достижения долгосрочных целей. Исполнительные функции позволяют стратегам «выдержать паузу» и проанализировать ситуацию, прежде чем действовать, а также «мыслить нестандартно», переключаться на новые подходы.

### Выводы

Результаты проведённого анализа, основанного на совокупности 367 релевантных ключевых слов, свидетельствуют о существенных сдвигах в исследовательском поле за последние три десятилетия и подтверждают обоснованность повторной реконструкции понятия «стратегическое мышление» с учётом произошедших изменений. С целью систематизации основных выводов автор будет опираться на теоретические изыскания профессора Геннадия Николаевича Константинова<sup>29</sup>, изложенные в его лекциях и выступлениях, которые могут быть представлены в виде схемы, отраженной на Рисунке 3.



Рисунок 3. Модель взаимосвязи процесса стратегического мышления и планирования, по Г. Н. Константинову

29 С благословения его лучшего друга, профессора Сергея Ростиславовича Филоновича.

Г. Н. Константинов выделяет следующие ключевые вопросы стратегического мышления: «Кто Я?» (личностные характеристики и идентичность), «Зачем?» (мотивация, выбор позиции в пространстве смысла), «Когда?» (внутриличностная интеграция процесса с временной перспективой), «С кем?» и «В какой роли?» (социальная интеграция процесса). Вопросы «Как?» и «Что?» лежат за пределами стратегического процесса и относятся к операционному уровню — планированию. Такая модель создает теоретическую канву, систематизирующую ключевые вопросы, отражающие различные уровни и аспекты стратегического мышления: от глубинных личностных оснований («Кто Я?»), через смысловую мотивацию («Зачем?») и временной горизонт («Когда?»), к социальному сотрудничеству («С кем?» и «В какой роли?»).

### **«Кто Я?»**

В вопросе «Кто Я?» находит своё отражение значимость индивидуально-психологических характеристик в формировании стратегического мышления. Традиционно теория верхних эшелонов подчёркивала влияние психологических характеристик руководителей высшего звена на принимаемые стратегические решения: личностные черты, мотивация, идентичность и ценности формируют основу для стратегического намерения<sup>31</sup> (Armstrong, Hird, 2009; Hambrick, Mason, 1984; Zhang, Sternberg, 2005;). В условиях платформенной экономики и цифровых экосистем стратегическое мышление перестало быть эксклюзивным навыком топ-менеджеров (Nambisan, Wright, Feldman, 2019; Verhoef et al., 2021). Теперь каждый сотрудник может выступать как независимый актор, своего рода предприниматель, стремящийся максимизировать собственный доход и карьерные перспективы. Таким образом, каждый сотрудник «одарён» или «ограничен» своей личностью с точки зрения развития мета-навыка стратегического мышления. Однако сотрудники могут обучаться мыслить стратегически, пусть и с разной эффективностью.

Следует отметить, что при переходе к парадигме цифровых экосистем стратегическое мышление становится неотъемлемой частью повседневной деятельности каждого члена организации, включая временных контрагентов — фрилансеров, поэтому они также нуждаются в стратегической ориентации для сохранения конкурентоспособности в условиях высокой неопределённости. Кроме того, интеграция ИИ и аналитических платформ создаёт условия для партнёрства между человеком и ИИ, где ИИ берёт на себя рутинные задачи, а человек — стратегическую интерпретацию и целеполагание (Hess et al., 2016; Nambisan et al., 2019). При этом одним из ключевых элементов долгосрочной конкурентоспособности компании за счёт внедрения принципов стратегического обучения является её ориентация на развитие мета-навыков у сотрудников, в частности, стратегического мышления (Edmondson, 2018; Harvey et al., 2022; Liedtka, 1998a; Goldman, Scott, Follman, 2015).

### **«Зачем?»**

Долгосрочная мотивация и смысловой фокус, то есть позиционирование в пространстве целей, как ответ на вызовы изменений во внешней среде, сконцентрированы в ответе на вопрос «Зачем?» (Mintzberg, 1994; Rumelt, 2012). Важно понимать, что в рамках стратегического мышления цель не может быть зафиксированной на длительное время ввиду высокой неопределённости долгосрочного будущего. Чтобы максимально корректно формулировать долгосрочную цель необходимо интегрировать достаточно большое количество факторов, лежащих как в плоскости анализируемой системы (например, бизнеса, в рамках которого

31 Стратегическое намерение — это долгосрочный образ будущего организации, отражающий её стремление занять интересующие позиции в отрасли и получить конкурентное преимущество. В отличие от стратегического планирования, стратегическое намерение не сводится к фиксации конкретных планов, а предполагает непрерывный процесс поиска возможностей адаптации к меняющейся среде (Hamel, Prahalad, 1994; Liedtka, 1998a). Изначально концепция была описана в статье 1989 года (Hamel, Prahalad, 1989), однако, на момент написания настоящей статьи с информацией о статье 1989 г. можно ознакомиться по ссылке <https://hbr.org/2005/07/strategic-intent>.

сотрудник выстраивает свой индивидуальный карьерный трек), так и в плоскости надсистемы (например, цифровой платформы или экосистемы, в которую вписан вышеупомянутый бизнес в качестве одного из акторов), и подсистемы (например, приоритетов самого сотрудника на данном этапе его жизненного пути). Таким образом, ответ на вопрос «Зачем?» тесно связан с системным мышлением самого сотрудника и его видением будущего как системы взаимосвязанных элементов, его пониманием организации как части более широкой экосистемы (Checkland, 1981; Liedtka, 1998a; Liedtka, 1998b; Sorokin, 1962). Таким образом, такой подход предполагает учёта множества взаимосвязанных друг с другом элементов, как внутренних (психологических), так и внешних (рыночных, технологических, социальных).

### «Когда?»

Стратегический замысел<sup>32</sup> созревает по мере накопления опыта, формирования ментальных моделей и интуитивных паттернов (Dane, Pratt, 2007; Hodgkinson, Healey, 2011; Gary, Wood, 2011). В рамках этого процесса происходит внутриличностная интеграция временной перспективы с прогнозируемым будущим, которое опирается на навыки оценки сценариев развития будущего. В этом смысле стратегическое мышление не допустимо отождествлять с планированием (Mintzberg, 1994). Планирование — это статический срез стратегического замысла на текущий момент времени, тогда как стратегическое мышление — это ориентированный на будущие возможности процесс итеративного переосмысления: долгосрочная перспектива развития всегда предполагает управление изменениями, в том числе, формирование готовности к изменениям и работу с сопротивлением (Bonn, 2001; Burnes, 2015; Rohrbeck, Kum, 2018). В эпоху ускоряющихся изменений и технологических инноваций ориентация только на операционную эффективность за счёт стратегии может быть губительной (Rumelt, 2012). Более того, сама стратегия — вторична по отношению к стратегическому мышлению, она является лишь отражением текущего состояния стратегического процесса на конкретный момент времени (Child, 1997). В предложенных рамках стратегическое мышление невозможно свести только к аналитическому процессу: оно включает интуицию и креативность, которые особенно важны при работе в условиях высокой неопределённости (Dane, Pratt, 2007; Hodgkinson, Healey, 2011). Стратегический замысел обязан быть гибким и опираться не только на логику, но и на творческий подход, чтобы обеспечивать готовность к использованию скрытых возможностей рынка (Shalley, Zhou, Oldham, 2004).

### «С кем?» и «В какой роли?»

Традиционно командное взаимодействие рассматривалось только с позиций внутренней динамики или обучения, однако, с течением времени, в литературе по обучению и управлению командами всё чаще подчёркивается взаимосвязь между эффективным командным взаимодействием и динамическими способностями организации<sup>33</sup> (Edmondson, 1999; Crossan, Lane, White, 1999; Senge, 1990; Teece, 2007). Таким образом, вопросы «С кем?» и «В какой роли?» отражают не только социальную интеграцию процесса, но и стратегический консенсус (или его отсутствие) (Kellermanns, Walter, Floyd, Lechner, Shaw, 2011; Mathieu, Maynard, Rapp, Gilson, 2008). Особую актуальность стратегически консенсус обретает в рамках цифровых экосистем,

32 Стратегический замысел формулируется на ранних этапах стратегического мышления и представляет из себя общее концептуальное видение будущего организации, так называемое состояние *“to be”*. Воплощая «большую идею» предстоящего изменения, он задаёт «рамку» для последующего планирования: сравнивая ситуацию *“as is”* с ситуацией *“to be”*, появляется возможность в количественных параметрах измерить «дельту» и определить набор действий, которые необходимо запланировать и реализовать в ближайшей перспективе (Rumelt, 2011; Mintzberg, 1987). Сравнивая феномен со стратегическим намерением, можно привести следующую аналогию: если «стратегический замысел» можно воспринимать как «большую идею», то «стратегическое намерение» — это «конкретный вызов», принимаемый организацией и формирующий вектор её развития (Hamel, Prahalad, 1989).

33 Под динамическими способностями принято понимать способность организации интегрировать, развивать и изменять компетенции своих сотрудников так, чтобы эффективно адаптироваться к стремительно меняющимся условиям внешней среды (Teece, 2007; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

где качество обучения, а также степень сотрудничества и понимания стратегических целей определяют готовность к изменениям (Edmondson, 1999; Edmondson, Nembhard, 2009; Harvey et al., 2022). Лидеры, традиционно занимающие центральную роль в формировании стратегического видения и стратегического консенсуса, в условиях цифровых экосистем должны быть способны демонстрировать поведение, характерное для стратегического лидерства<sup>34</sup>: вдохновлять команды на изменения, опираясь на системное видение бизнеса и собственную гибкость (Boal, Hooijberg, 2000; Ireland, Hitt, 1999; Vera, Crossan, 2004; Westerman et al., 2014).

## Заключение

Таким образом, стратегический процесс представляет собой синтетическое мышление, сочетающее в себе аналитическое, креативное, системное, а также интуитивное измерения: в условиях высокой скорости и интенсивности изменений, роль интуиции и креативности в принятии стратегических решений возрастает (Dane, Pratt, 2007; Khatri, Ng, 2000; Mintzberg, 1987; Shalley et al., 2004; Senge, 1990). Аналитический подход должен дополняться креативными и интуитивными элементами, позволяющими находить нетривиальные решения (Sadler-Smith, Shefy, 2004). На основе анализа тенденций, характеризующих сложившийся на сегодняшний день ландшафт исследуемой области, понятие может быть реконструировано следующим образом: стратегическое мышление — это (1) гипотезо-ориентированный, (2) креативный, (3-4) интуитивно-аналитический (5) процесс генерирования долгосрочной цели и стратегических задач<sup>35</sup> (а также поиска их решений), направленный на формирование (6) системного видения (7) будущего и (8) постоянного переосмысления на основе новых данных сформулированных (9) цели и задач, возникающих на сопряжении (10) внутренних (индивидуально-психологических) и (11) внешних (ситуативных) факторов, влияющих на организацию<sup>36</sup> или самого индивида<sup>37</sup>.

Содержательное наполнение стратегического мышления также претерпело изменения: появление новых технологий требует пересмотра устоявшихся подходов к стратегическому управлению и развития новых компетенций, например, связанных с управлением цифровыми экосистемами (Hess et al., 2016; Nambisan et al., 2019; Verhoef et al., 2021). Соответственно, должны измениться и сами лидеры — классическая парадигма трансформационного лидерства теперь предполагает гибкость, системное мышление, готовность к преодолению сопротивления изменениям, навыки работы с будущим и инновациями, которые стали неотъемлемой частью практически любого стратегического замысла (Boal, Hooijberg, 2000; Burnes, 2015; Chesbrough, 2003; Ireland, Hitt, 1999; Slaughter, 1996; Westerman et al., 2014).

Одним из важнейших изменений исследовательского поля стало перемещение фокуса с высшего менеджмента на все уровни управления компанией: в новых условиях мета-навыки, в частности, центральный мета-навык — стратегическое мышление, больше не рассматриваются как исключительная привилегия топ-менеджеров. В последнее десятилетие возростал

34 Стратегическое лидерство — способность лидера целенаправленно формировать будущее организации, задавая долгосрочные приоритеты, в отличие от операционного лидерства, которое фокусируется на решении текущих задач, подразумевает системный взгляд на бизнес и его внешнее окружение, а также умение координировать компетенции сотрудников и культуру для достижения конкурентных преимуществ (Boal, Hooijberg, 2001; Hitt, Ireland, 2002; Ireland, Hitt, 1999).

35 Стратегические задачи — конкретные направления работы, которые могут привести к стратегической цели. Стратегическая цель определяет «куда» мы движемся, а стратегические задачи — «что необходимо сделать». Обращаем внимание, что «как нужно сделать» лежит не в рамках стратегического процесса, а рамках нижестоящего уровня конкретных планов (см. Рисунок 3).

36 В случае корпоративных стратегий.

37 В случае личных стратегий.

интерес к исследованию тёмных черт личности и, в частности, их влияния на способность разрабатывать стратегии: они могут как усиливать стратегическую проницательность, так и способствовать неоправданному риску (Boddy, 2015; Carré et al., 2020; Grüning, Krueger, 2024, Chatterjee, Hambrick, 2007).

Очевидно, стратегическое мышление непрофессионально рассматривать, игнорируя его психологические аспекты. Поскольку логика теории верхних эшелонов распространяется сегодня на сотрудников всех уровней (что обуславливает актуальность изучения влияния личностных черт, индивидуального опыта и обучения в формировании стратегических навыков), то обучаться новым навыкам должны не только сами лидеры, но и члены их команд<sup>38</sup> — менеджеры в целом. Современные исследования подчёркивают ключевую роль выстроенной системы стратегического обучения в развитии мета-навыков и формировании психологической безопасности, стимулирующей экспериментирование и толерантность к «интеллектуальным» ошибкам (Bhatt, Muduli, 2023; Edmondson, 2023; Harvey et al., 2022; Goldman et al., 2015; Edmondson, Nembhard, 2009). Однако важно помнить, что такая культура может поспособствовать утечке важной информации за пределы организации.

Развитие стратегического мышления у менеджеров всех уровней способствует формированию разделяемого понимания стратегических целей, что крайне важно для сохранения стратегической согласованности в условиях постоянных изменений (Lusiani, Langley, 2019; Mielcarek, 2024). Однако важно помнить, что развитие стратегического мышления у сотрудников не является панацеей, но расширяет возможность адаптации организации к неопределённому будущему (Bood, Postma, 1997; Snyman, Kruger, 2004). В случае команд, выполняющих рутинную деятельность, требующую повышенного внимания к процессам, по мнению автора, приоритетнее будет развивать только групповую осознанность.

Ключевым ограничением проведённого исследования являются критерии включения и исключения ключевых слов, которые могли привести к снижению разнообразия отражённых в анализе аспектов стратегического мышления. Например, военные и геополитические стратегии были полностью исключены, но, гипотетически, могли содержать интересные идеи для бизнеса.

### **Использование искусственного интеллекта**

В рамках данного исследования использовался ChatGPT при работе с источниками, переводе аннотации на английский язык, а также при проверке и исправлении орфографических, пунктуационных и грамматических ошибок, опечаток и прочих неточностей.

### **Благодарности**

Автор выражает признательность за возможность опереться на идеи и научное наследие профессора Г. Н. Константинова при полной поддержке и официальном благословении его лучшего друга, профессора С. Р. Филоновича.

### **Литература**

- Константинов, Г. Н. (2008). Стратегическое мышление: как сочетается рациональное и иррациональное. *Бизнес-образование*, 1, 105–111.
- Мишина, М. М., Каулин, К. В. (2025). Стратегическое мышление и психологическая безопасность личности. *Экстремальная психология и безопасность личности*, 2(2), 8–22.

<sup>38</sup> Разумеется, речь идёт о командах, расположенных на спектре сложности процессов ближе к нестандартизируемой деятельности (Edmondson, 2023).

- Ademola, E. O. (2017). Reality of corporate psychopath and change strategy: An analysis. *Humanities, Management, Arts, Education & the Social Sciences*, 5(4), 1–8.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123–148.
- Armstrong, S. J., Hird, A. (2009). Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-managers. *Journal of Business and Psychology*, 24, 419–430.
- Babiak, P., Neumann, C. S., Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174–193.
- Bagrati, K., Thurner, T. (2023). Middle management's resistance to digital change. *Foresight and STI Governance (Foresight-Russia till No. 3/2015)*, 17(2), 49–60.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151, 613–626.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471–482.
- Bhatt, P., Muduli, A. (2023). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 677–694.
- Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Boddy, C. R. (2015). Organizational psychopaths: A ten-year update. *Management Decision*, 53(10), 2407–2432.
- Bood, R., Postma, T. (1997). Strategic learning with scenarios. *European management journal*, 15(6), 633–647.
- Braem, S., Egner, T. (2018). Getting a grip on cognitive flexibility. *Current directions in psychological science*, 27(6), 470–476.
- Brinkerhoff, R. O., Apking, A. M. (2001). *High impact learning: Strategies for leveraging performance and business results from training investments*. Westview Publishing.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1189.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92–116.
- Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long range planning*, 38(3), 299–319.
- Carré, J. R., Jones, D. N., Mueller, S. M. (2020). Perceiving opportunities for legal and illegal profit: Machiavellianism and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 162, 109942.
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351–386.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Chen, L., Fong, P. S. (2013). Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 839–851.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Company.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43–76.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522–537.
- Dane, E., Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33–54.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581–613.
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual review of psychology*, 64(1), 135–168.
- Ding, Y., Rousseau, R., Wolfram, D. (2014). *Measuring scholarly impact. Methods and practice*. Springer International Publishing.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of management*, 26(6), 1237–1257.
- Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel psychology*, 64(4), 829–864.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of management journal*, 52(4), 731–743.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (285–320). Cham: Springer International Publishing.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Edmondson, A. C., Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123–138.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80–89.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17–37.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In R. D. Galliers, D. E. Leidner, B. Simeonova (Eds.), *Strategic information management* (174–201). New York: Routledge.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154–177.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Press.

- Gary, M. S., Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic management journal*, 32(6), 569–594.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*, 43(7), 1239–1249.
- Gelderen van, M., Sluis van de, L., Jansen, P. (2005). Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. *Small Business Economics*, 25, 97–108.
- Gill, D., Knepper, Z., Prowse, V., Zhou, J. (2025). How cognitive skills affect strategic behavior: Cognitive ability, fluid intelligence and judgment. *Games and Economic Behavior*, 149, 82–95.
- Goldman, E. F., Scott, A. R., Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155–175.
- Grüning, D. J., Krueger, J. I. (2024). Strategic thinking in the shadow of self-enhancement: Benefits and costs. *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1725–1742.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49–66.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193–206.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Harvey, J. F., Bresman, H., Edmondson, A. C., Pisano, G. P. (2022). A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476–507.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hinton, G. E., Osindero, S., Teh, Y. W. (2006). A fast learning algorithm for deep belief nets. *Neural computation*, 18(7), 1527–1554.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons*, 53, 437–444.
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277–297.
- Holland, J. H. (1992). Complex adaptive systems. *Daedalus*, 121(1), 17–30.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232–255.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin, Oxford.
- Jonason, P. K., Slomski, S., Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449–453.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kajonius, P. J., Persson, B. N., Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement, and power: Universal values that characterize the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173–178.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1–25).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.

- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719–737.
- Kelliher, F., Murphy, M., Harrington, D. (2020). Exploring the role of goal setting and external accountability mechanisms in embedding strategic learning plans in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(3), 449–469.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353–368.
- Khatri, N., Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57–86.
- Kilduff, M., Angelmar, R., Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21–34.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kozlowski, S. W., Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77–124.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied psychology*, 82(5), 803.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of product innovation management*, 32(6), 925–938.
- Liedtka, J. M. (1998a). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120–129.
- Liedtka, J. M. (1998b). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, (4).
- Lovallo, D., Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 30–43.
- Lui Abel, A., Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human resource development quarterly*, 23(1), 103–128.
- Luoma, J., Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*, 54(3), 102065.
- Lusiani, M., Langley, A. (2019). The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. *Long Range Planning*, 52(5), 101840.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997—2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410–476.
- McCarthy, M. J. (2001). *Linking training to business goals through the use of a training impact map*.
- McCrae, R. R., Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Mielcarek, P. (2024). Strategic coherence and company performance: Research results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 1003(1), 83–96.
- Mingers, J., Leydesdorff, L. (2015). A review of theory and practice in scientometrics. *European journal of operational research*, 246(1), 1–19.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107–114.
- Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- Nath, D., Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), 43–61.

- Newman, M. E. (2004). Fast algorithm for detecting community structure in networks. *Physical Review E — Statistical, Nonlinear, and Soft Matter Physics*, 69(6), 066133.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of knowledge management*, 16(6), 862–878.
- Pangarkar, A. M., Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and commercial training*, 40(2), 95–101.
- Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556–563.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. John Wiley & Sons.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12–17.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5–16.
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization*, 27(1), 75–80.
- Repenning, N. P., Sterman, J. D. (2001). Nobody ever gets credit for fixing problems that never happened: creating and sustaining process improvement. *California management review*, 43(4), 64–88.
- Rohrbeck, R., Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and social change*, 129, 105–116.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy / bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic direction*, 28(8).
- Sadler-Smith, E., Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76–91.
- Sakalaki, M., Richardson, C., Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology*, 37(6), 1181–1190.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Currency.
- Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933–958.
- Shank, C. A., Dupoyet, B., Durand, R., Patterson, F. (2021). The relationship between psychopathy and financial risk and time preferences. *Studies in Economics and Finance*, 38(1), 32–49.
- Shirokova, G., Galieva, N., Doktorova, D., White, J. V., Marino, L. (2024). Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: the moderating role of narcissism and Machiavellianism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 191–225.
- Short, T., Harris, R. (2010). Challenges in aligning workplace learning with business goals: A perspective from HRD professionals in New Zealand. *Australian Journal of Adult Learning*, 50(2), 358–386.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66–83.
- Slaughter, R. A. (1996). Futures studies: From individual to social capacity. *Futures*, 28(8), 751–762.

- Snyman, R., Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*, 8(1), 5–19.
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System dynamics review*, 10(2-3), 291–330.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K., Armenakis, A. A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why?. *Journal of Business Ethics*, 105, 139–149.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331–345.
- Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222–240.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Vol. 8. John Wiley & Sons.
- Westerlaken, K. M., Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41–46.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wilson, D. S., Near, D., Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Zhang, L. F., Sternberg, R. J. (2005). A threefold model of intellectual styles. *Educational psychology review*, 17, 1–53.

Поступила: 17.02.2025



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Reconstruction of the concept of strategic thinking based on frequency analysis

**Konstantin BAGRATIONI**

ORCID: 0000-0002-8864-6476

*Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* To refine the conceptual understanding of “strategic thinking” in light of the changes that have taken place in the research field over the past few decades. *Methodology and study design.* A bibliometric analysis of publications from 1962 to 2024, retrieved from the Scopus database and related to strategic thinking. The study utilized a frequency-based approach with a minimum co-occurrence threshold set at 3, allowing for the identification of even rare but relevant connections among terms. A qualitative analysis of the theoretical and applied dimensions of strategic thinking as a meta-skill was conducted. *Findings.* Eight major thematic trends were revealed, including linkages to strategic learning, leadership, change management, and both group-level and individual-level psychological factors. The study underscores the synthetic nature of strategic thinking and highlights new challenges that have influenced a reevaluation of its conceptual scope. *Conclusions and implications for practice.* The findings indicate that in contemporary settings, meta-skills — particularly the core meta-skill of strategic thinking — are no longer viewed solely as the prerogative of top executives. In platform economies and digital ecosystems, every employee can act as an independent agent — like an entrepreneur — seeking to maximize personal earnings and career prospects. A new definition of strategic thinking is proposed. This reconstruction advances both strategic management and organizational psychology, pointing to the need for encompassing both technological and psychological factors in the conceptual framework. Strategic thinking, understood as a meta-skill, facilitates the formulation of coherent strategic decisions by fostering an organization-wide, shared understanding of the firm’s developmental trajectory. Achieving such strategic coherence requires the active participation of not only the top management team but also managers at every organizational tier — particularly units delivering corporate learning.

**Keywords:** strategic thinking; leadership; strategic learning; corporate learning; strategic coherence; resistance to change.

### References

- Konstantinov, G. N. (2008). Strategicheskoe myshlenie: kak sochetaetsya ratsionalnoe i irratsionalnoe [Strategic thinking: How rational and irrational combine]. *Biznes-obrazovanie*, 1, 105–111. (in Russian)
- Mishina, M. M., Kaulin, K. V. (2025). Strategicheskoe myshlenie i psikhologicheskaya bezopasnost lichnosti [Strategic thinking and psychological security of the individual]. *Extreme Psychology and Personal Safety*, 2(2), 8–22. (in Russian)
- Ademola, E. O. (2017). Reality of corporate psychopath and change strategy: An analysis. *Humanities, Management, Arts, Education & the Social Sciences*, 5(4), 1–8.

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123–148.
- Armstrong, S. J., Hird, A. (2009). Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-managers. *Journal of Business and Psychology*, 24, 419–430.
- Babiak, P., Neumann, C. S., Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. *Behavioral sciences & the law*, 28(2), 174–193.
- Bagrati, K., Thurner, T. (2023). Middle management's resistance to digital change. *Foresight and STI Governance (Foresight-Russia till No. 3/2015)*, 17(2), 49–60.
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151, 613–626.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471–482.
- Bhatt, P., Muduli, A. (2023). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 677–694.
- Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Boddy, C. R. (2015). Organizational psychopaths: A ten-year update. *Management Decision*, 53(10), 2407–2432.
- Bood, R., Postma, T. (1997). Strategic learning with scenarios. *European management journal*, 15(6), 633–647.
- Braem, S., Egner, T. (2018). Getting a grip on cognitive flexibility. *Current directions in psychological science*, 27(6), 470–476.
- Brinkerhoff, R. O., Apking, A. M. (2001). *High impact learning: Strategies for leveraging performance and business results from training investments*. Westview Publishing.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: a conceptual analysis and model. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1189.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change—building on Coch and French. *Journal of change management*, 15(2), 92–116.
- Cannon, M. D., Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long range planning*, 38(3), 299–319.
- Carré, J. R., Jones, D. N., Mueller, S. M. (2020). Perceiving opportunities for legal and illegal profit: Machiavellianism and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 162, 109942.
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351–386.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. John Wiley & Sons.
- Chen, L., Fong, P. S. (2013). Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 839–851.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Company.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.

- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43–76.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522–537.
- Dane, E., Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33–54.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581–613.
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual review of psychology*, 64(1), 135–168.
- Ding, Y., Rousseau, R., Wolfram, D. (2014). *Measuring scholarly impact. Methods and practice*. Springer International Publishing.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of management*, 26(6), 1237–1257.
- Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel psychology*, 64(4), 829–864.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E., Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of management journal*, 52(4), 731–743.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (285–320). Cham: Springer International Publishing.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Edmondson, A. C., Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of product innovation management*, 26(2), 123–138.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80–89.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17–37.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In R. D. Galliers, D. E. Leidner, B. Simeonova (Eds.), *Strategic information management* (174–201). New York: Routledge.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154–177.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Press.
- Gary, M. S., Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic management journal*, 32(6), 569–594.

- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*, 43(7), 1239–1249.
- Gelderen van, M., Sluis van de, L., Jansen, P. (2005). Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. *Small Business Economics*, 25, 97–108.
- Gill, D., Knepper, Z., Prowse, V., Zhou, J. (2025). How cognitive skills affect strategic behavior: Cognitive ability, fluid intelligence and judgment. *Games and Economic Behavior*, 149, 82–95.
- Goldman, E. F., Scott, A. R., Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155–175.
- Grüning, D. J., Krueger, J. I. (2024). Strategic thinking in the shadow of self-enhancement: Benefits and costs. *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1725–1742.
- Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology*, 23(1), 49–66.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193–206.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competiting for the Future*. Harvard Business School Press.
- Harvey, J. F., Bresman, H., Edmondson, A. C., Pisano, G. P. (2022). A strategic view of team learning in organizations. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476–507.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hinton, G. E., Osindero, S., Teh, Y. W. (2006). A fast learning algorithm for deep belief nets. *Neural computation*, 18(7), 1527–1554.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons*, 53, 437–444.
- Hodgkinson, G. P., Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500–1516.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long range planning*, 42(3), 277–297.
- Holland, J. H. (1992). Complex adaptive systems. *Daedalus*, 121(1), 17–30.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232–255.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin, Oxford.
- Jonason, P. K., Slomski, S., Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449–453.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kajonius, P. J., Persson, B. N., Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement, and power: Universal values that characterize the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173–178.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1–25).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., Floyd, S. W. (2005). The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5), 719–737.

- Kelliher, F., Murphy, M., Harrington, D. (2020). Exploring the role of goal setting and external accountability mechanisms in embedding strategic learning plans in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(3), 449–469.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353–368.
- Khatri, N., Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57–86.
- Kilduff, M., Angelmar, R., Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21–34.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kozlowski, S. W., Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77–124.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied psychology*, 82(5), 803.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of product innovation management*, 32(6), 925–938.
- Liedtka, J. M. (1998a). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120–129.
- Liedtka, J. M. (1998b). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, (4).
- Lovullo, D., Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 30–43.
- Lui Abel, A., Li, J. (2012). Exploring the corporate university phenomenon: Development and implementation of a comprehensive survey. *Human resource development quarterly*, 23(1), 103–128.
- Luoma, J., Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*, 54(3), 102065.
- Lusiani, M., Langley, A. (2019). The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership. *Long Range Planning*, 52(5), 101840.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997—2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410–476.
- McCarthy, M. J. (2001). *Linking training to business goals through the use of a training impact map*.
- McCrae, R. R., Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509.
- Mielcarek, P. (2024). Strategic coherence and company performance: Research results. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 1003(1), 83–96.
- Mingers, J., Leydesdorff, L. (2015). A review of theory and practice in scientometrics. *European journal of operational research*, 246(1), 1–19.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107–114.
- Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305–351.
- Nath, D., Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), 43–61.
- Newman, M. E. (2004). Fast algorithm for detecting community structure in networks. *Physical Review E — Statistical, Nonlinear, and Soft Matter Physics*, 69(6), 066133.

- Oluike, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of knowledge management, 16*(6), 862–878.
- Pangarkar, A. M., Kirkwood, T. (2008). Strategic alignment: linking your learning strategy to the balanced scorecard. *Industrial and commercial training, 40*(2), 95–101.
- Paulhus, D. L., Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality, 36*(6), 556–563.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. John Wiley & Sons.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence, 1*(2), 12-17.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal, 15*(S2), 5–16.
- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization, 27*(1), 75–80.
- Repenning, N. P., Serman, J. D. (2001). Nobody ever gets credit for fixing problems that never happened: creating and sustaining process improvement. *California management review, 43*(4), 64–88.
- Rohrbeck, R., Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and social change, 129*, 105–116.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly, 17*(6), 617–633.
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy / bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic direction, 28*(8).
- Sadler-Smith, E., Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Perspectives, 18*(4), 76–91.
- Sakalaki, M., Richardson, C., Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology, 37*(6), 1181–1190.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Currency.
- Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of management, 30*(6), 933–958.
- Shank, C. A., Dupoyet, B., Durand, R., Patterson, F. (2021). The relationship between psychopathy and financial risk and time preferences. *Studies in Economics and Finance, 38*(1), 32–49.
- Shirokova, G., Galieva, N., Doktorova, D., White, J. V., Marino, L. (2024). Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: the moderating role of narcissism and Machiavellianism. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 31*(1), 191–225.
- Short, T., Harris, R. (2010). Challenges in aligning workplace learning with business goals: A perspective from HRD professionals in New Zealand. *Australian Journal of Adult Learning, 50*(2), 358–386.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review, 61*(4), 66–83.
- Slaughter, R. A. (1996). Futures studies: From individual to social capacity. *Futures, 28*(8), 751–762.
- Snyman, R., Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management, 8*(1), 5–19.

- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System dynamics review*, 10(2-3), 291–330.
- Stevens, G. W., Deuling, J. K., Armenakis, A. A. (2012). Successful psychopaths: Are they unethical decision-makers and why?. *Journal of Business Ethics*, 105, 139–149.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331–345.
- Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222–240.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Vol. 8. John Wiley & Sons.
- Westerlaken, K. M., Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41–46.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wilson, D. S., Near, D., Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285.
- Zhang, L. F., Sternberg, R. J. (2005). A threefold model of intellectual styles. *Educational psychology review*, 17, 1–53.

Received: 17.02.2025