DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.19
CZU: 005.591.6:005.53

TRANSFORMING MANAGERIAL LOGIC THROUGH BUILDING COGNITIVE AUTONOMY IN INNOVATION MANAGEMENT

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЛОГИКИ ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ КОГНИТИВНОЙ АВТОНОМИИ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

SHULIKA Nataliia, studentă, specialitatea: Business and Administration
Academia de Studii Economice din Moldova,
bd. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, Moldova
Telefon: + 373 79 219 891
e-mail: shulika.nataliia@ase.md

Abstract: *Contemporary discourse on innovation management is characterized by a fundamental contradiction: organizations declare flexibility and creative autonomy as strategic priorities while preserving centralized, process-driven decision-making structures that systematically suppress independent thinking. This tension points to a deeper architectural problem in managerial logic itself. This paper argues that sustainable innovation cannot emerge from systems built on cognitive dependence, where meaning-making and judgment remain concentrated at a single hierarchical point. The concept of cognitive autonomy – defined as the distributed capacity of organizational actors to interpret situations, construct meaning, and make decisions within shared value frameworks – is proposed as a foundational principle for transforming managerial logic. Using conceptual analysis and a systems thinking approach, three enabling conditions are identified: redistribution of interpretive authority, replacement of procedural regulation with shared meaning frameworks, and psychological safety as cognitive infrastructure. The findings suggest that as artificial intelligence displaces routine cognitive tasks, the cultivation of cognitive autonomy becomes not merely a managerial choice but an existential organizational imperative.*
Keywords: *cognitive autonomy, managerial logic, innovation management, organizational transformation, sensemaking, distributed decision-making.*
JEL CLASSIFICATION: O31, M10, D83.

ВВЕДЕНИЕ

Современный инновационный менеджмент существует в условиях структурного противоречия. Организации декларируют гибкость, творческую инициативу и инновационное мышление как стратегические приоритеты – однако воспроизводят управленческие модели, ориентированные на операционную регулярность, контроль отклонений и соблюдение процедурных норм. Это противоречие не случайно: оно отражает глубинный конфликт между двумя типами когнитивной логики внутри организации.

Исследования в области организационного обучения разграничивают два режима деятельности: эксплуатацию существующих возможностей, требующую предсказуемости и воспроизводимости, и исследование новых – требующее автономии суждения, готовности к риску и нелинейного распределения фокуса (March, 1991). Управленческие системы, исторически выстроенные под первый режим, структурно подавляют второй – даже когда декларируют обратное.

Следствием этого является когнитивная зависимость: участники инновационных процессов лишены права самостоятельно интерпретировать ситуацию и принимать решения, поскольку архитектура управления концентрирует смыслообразование в одной точке. Инновация в таких условиях становится имитацией – процессом с утверждёнными этапами вместо живого акта мышления.

Целью настоящего исследования является обоснование когнитивной автономии как базового принципа трансформации управленческой логики в инновационном менеджменте – перехода от процессно-ориентированного управления к смысловому.

АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ В ОБЛАСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ

Проблема соотношения контроля и автономии в управлении исследуется в научной литературе с нескольких взаимодополняющих позиций. Ключевым теоретическим основанием настоящей работы служит концепция организационного смыслообразования (sensemaking) К. Вейка (Weick, 1995), согласно которой организация представляет собой прежде всего процесс коллективной интерпретации реальности. В этой перспективе управление – не столько координация действий, сколько координация смыслов. Централизация интерпретации в одной точке иерархии неизбежно снижает адаптивность системы.

Дж. Марч (March, 1991) разграничивает два режима организационного обучения: exploitation – эксплуатацию проверенных практик, и exploration – поиск новых возможностей. Управленческие системы, построенные на нормативном контроле, структурно смещают организацию в режим эксплуатации, блокируя инновационный потенциал.

Теория когнитивной нагрузки (Sweller, 1988) объясняет механизм этой блокировки на индивидуальном уровне: когда ментальные ресурсы сотрудника заняты управлением соответствием внешним нормам, они становятся недоступны для творческого и стратегического мышления. Концепция регуляторного фокуса (Higgins, 1997) дополняет этот вывод: системы, ориентированные на предотвращение ошибок, принудительно переключают сотрудников из режима поиска возможностей. Штрафные механизмы – характерный инструмент традиционного менеджмента – являются классическим примером такого переключения.

Иллюзорность контроля присутствия как показателя результативности описана Э. Лангер (Langer, 1975): руководители склонны воспринимать видимые параметры (явка, рабочее время) как свидетельство реального управления – даже при отсутствии корреляции с результатом. Это явление поддерживается институциональной инерцией: организации воспроизводят управленческие практики не вследствие их эффективности, а в силу их легитимности (DiMaggio & Powell, 1983).

А. Эдмондсон (Edmondson, 1999) показала, что психологическая безопасность является необходимым условием для проявления когнитивной инициативы. Теория самодетерминации (Deci & Ryan, 1985) подтверждает: внешняя мотивация подавляет внутреннюю, разрушая основу автономного мышления.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование носит теоретико-концептуальный характер. Основными методами выступают концептуальный анализ – систематическое изучение и синтез ключевых понятий из смежных областей (организационная психология, теория управления, когнитивные науки) – и системный подход, позволяющий рассматривать организацию как целостную структуру, в которой изменение управленческой логики влечёт системные последствия.

Выбор концептуального метода обусловлен природой исследуемой проблемы: трансформация управленческой логики является прежде всего парадигмальным сдвигом, а не изменением отдельной практики. Эмпирическая верификация модели представляет самостоятельное направление для дальнейших исследований.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На основе проведённого анализа предлагается модель трёх структурных условий когнитивной автономии в инновационном менеджменте, каждое из которых требует детального рассмотрения.

Первое условие – перераспределение права интерпретации. Традиционная управленческая логика концентрирует право формировать смыслы и принимать решения в верхних уровнях иерархии. Когнитивная автономия предполагает делегирование этого права туда, где возникает контекст – к участникам системы, непосредственно взаимодействующим с инновационной средой. Симптомом нарушения этого условия служит «иллюзия управления

через присутствие»: системы, оценивающие сотрудников по факту нахождения на рабочем месте, а не по результату, воспроизводят контроль видимости вместо контроля ценности. С 1979 по 2019 год производительность труда в США выросла на 59,7%, тогда как реальная компенсация типичного работника увеличилась лишь на 15,8% (Mishel & Bivens, 2021) – разрыв, отражающий систему, измеряющую присутствие, но не вклад.

Второе условие – замена процессных регламентов смысловыми рамками. Регламент фиксирует, как нужно действовать; смысловая рамка отвечает на вопрос, зачем. Организации, переходящие от первой логики ко второй, демонстрируют качественно иной уровень инновационной активности (Nonaka & Takeuchi, 1995). Практическим воплощением служат модели совладения (equity participation), при которых сотрудник является соучастником создания ценности. Важным институциональным измерением является вопрос о рабочем времени: эксперимент Microsoft Japan (2019) показал рост производительности на 39,9% при переходе на четырёхдневную неделю без снижения оплаты, а пилотные программы в Исландии (2015-2019) подтвердили, что сокращение рабочего времени не снижает результативность, но существенно улучшает благополучие сотрудников (Haraldsson & Kellam, 2021). Эти данные указывают: управление временем как ресурсом – прерогатива не только организации, но и государства, задающего нормативный лейтмотив трудовых отношений.

Третье условие – психологическая безопасность как когнитивная инфраструктура. Поколение Z (рождённые приблизительно в 1997-2010 гг.) демонстрирует принципиально иную трудовую логику: в отличие от миллениалов, воспринявших максимизацию производительности как норму, они осознанно переосмысливают соотношение усилий и смысла. Согласно исследованию Twenge (2017), для этого поколения смысл, признание и гибкость являются базовыми условиями вовлечённости. Показательно, что 58% представителей поколения Z предпочли бы четырёхдневную рабочую неделю повышению зарплаты (Driver Research, 2024) – свидетельство того, что их мотивационная архитектура ориентирована на качество присутствия, а не на его количество.

Совокупность трёх условий формирует смысловое управление (meaning-oriented management) – логику, при которой организация управляется не через контроль поведения, а через разделение смыслов и целей.

КОГНИТИВНАЯ АВТОНОМИЯ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ПРОГНОЗ

Особую остроту тема когнитивной автономии приобретает в контексте стремительного развития искусственного интеллекта. Согласно докладу Всемирного экономического форума «Future of Jobs 2025», к 2030 году около 92 миллионов рабочих мест будут вытеснены автоматизацией, тогда как возникнут 170 миллионов новых – преимущественно требующих творческого мышления, эмпатии и сложного межличностного взаимодействия (WEF, 2025). McKinsey Global Institute уточняет: наибольшему риску подвергаются именно рутинные когнитивные задачи – обработка данных, базовые аналитические операции, стандартизированные административные функции, тогда как спрос на социально-эмоциональные навыки в США к 2030 году вырастет на 14% (McKinsey, 2024).

Этот прогноз формулирует принципиальный вывод для управленческой теории и практики: в то время как искусственный интеллект последовательно замещает всё, что поддаётся алгоритмизации, конкурентным преимуществом человека становится именно то, что не поддаётся – способность формировать смыслы, принимать решения в условиях неопределённости, действовать вопреки инструкции там, где инструкция не предусмотрена. Иными словами, когнитивная автономия из управленческого принципа превращается в эволюционную необходимость.

Организации, продолжающие подавлять когнитивную автономию сотрудников через избыточный нормативный контроль, тем самым целенаправленно атрофируют именно те

человеческие качества, которые становятся незаменимыми в условиях автоматизации. Это стратегическое противоречие: системы, спроектированные для воспроизведения операционной предсказуемости, производят людей, функционально конкурирующих с машинами – и проигрывающих им. Между тем именно развитие уникально человеческих способностей – критического мышления, интерпретативной гибкости, этического суждения и творческой инициативы – является тем, что ни одна языковая модель не способна воспроизвести по существу.

Поколение Альфа (рождённые в 2010-2025 гг.) войдёт в организации к 2030-2035 году как первое полностью AI-native поколение: для них взаимодействие с искусственным интеллектом является не навыком адаптации, а естественной средой мышления (McCrindle, 2008; Attest, 2025). Это означает, что они будут значительно лучше предыдущих поколений понимать, что именно ИИ делает лучше человека – и, как следствие, острее осознавать ценность того, что остаётся исключительно человеческим. Управленческие системы, не создающие условий для развития когнитивной автономии, окажутся несовместимы с этим поколением не идеологически, а функционально.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Традиционная управленческая логика, ориентированная на контроль присутствия, соблюдение регламентов и нормативную мотивацию, структурно несовместима с требованиями инновационной среды. Она воспроизводит когнитивную зависимость там, где необходима когнитивная автономия.

Трансформация управленческой логики – переход от процессно-ориентированного к смысловому управлению – является не опцией, а условием жизнеспособности инновационных систем в нелинейной среде. Этот переход требует одновременных изменений на трёх уровнях: структурном (перераспределение интерпретативного права), культурном (замена регламентов смысловыми рамками) и мотивационном (психологическая безопасность и модели совладения).

В условиях, когда искусственный интеллект последовательно вытесняет рутинные когнитивные функции, развитие когнитивной автономии становится стратегическим ответом на вызов автоматизации: организации, инвестирующие в человеческую уникальность – критическое мышление, смысловую интерпретацию и творческую инициативу, – формируют тот тип человеческого капитала, который не имеет машинного эквивалента.

Практическая рекомендация для организаций: аудит управленческих практик следует начинать с вопроса о том, кто в организации имеет право думать — и создаёт ли система условия для развития того, что машина не сможет заменить. Государственная политика в сфере труда, задающая нормы рабочего времени и мотивационные стимулы, является необходимым институциональным контекстом для реализации подобных изменений.

REFERINȚE:

1. Attest. (2025). The Gen Alpha Report (US edition). https://www.askattest.com
2. Deci, E. & Ryan, R. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press.
3. DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
4. Driver Research. (2024). 4-Day Work Week: Statistics and Trends. https://www.driveresearch.com
5. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
6. Haraldsson, G. D. & Kellam, J. (2021). Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week. Alda & Association for Sustainability and Democracy.
7. Higgins, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. American Psychologist, 52(12), 1280-1300.
8. Langer, E. J. (1975). The Illusion of Control. Journal of Personality and Social Psychology, 32(2), 311–328.
9. March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), 71–87.
10. McCrindle, M. (2008). Word Up: A Lexicon and Guide to Communication in the 21st Century. Hachette Australia.

11. McKinsey Global Institute. (2024). A New Future of Work: The Race to Deploy AI and Raise Skills in Europe and Beyond. McKinsey & Company.
12. Microsoft Japan. (2019). Work-Life Choice Challenge Summer 2019: Results. News Center Japan.
13. Mishel, L. & Bivens, J. (2021). Growing inequalities, reflecting growing employer power, have generated a productivity–pay gap since 1979. Economic Policy Institute.
14. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
15. Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. Cognitive Science, 12(2), 257-285.
16. Twenge, J. M. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy. Atria Books.
17. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications.
18. World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.

Coordonator științific: DOROGAIA Irina, conferențiar universitar, doctor habilitat
Academia de Studii Economice din Moldova, bd. Bănulescu-Bodoni 61, Chișinău, Moldova
Telefon: + 373 69 149 353
e-mail: dorogaia.irina@ase.md