

# Управленческое качество руководителя: способность мыслить по-русски.

## Размышления о менталитете, его коррекции и его креативных ресурсах

Профессиональные качества руководителя мы часто оцениваем очень однобоко: умеет планировать, разрабатывать программы развития школы, держать в порядке документы — значит, хороший, квалифицированный управленец. Но подходить к оценке качеств руководителя можно и с совершенно иной позиции: оценивать его человековедческую компетентность, способность использовать менталитетные качества членов педагогического коллектива. И пусть вас не смущает заголовок статьи, которую мы вам предлагаем. Мыслить по-русски — значит мыслить российскими категориями. Всех наших соотечественников, независимо от национальности, за рубежом зовут русскими. И в этом есть некая сермяжная правда: наши вековые традиции жить сообща в огромном доме-пространстве, взаимопроникновение культур, этнических особенностей, душевных качеств — всё это веками формировали в народах страны «великая Русь и бескрайняя степь». Так что способность думать по-русски — во многом общее наше свойство. Любому руководителю необходимы качества, о которых пишет автор. Необходимы для дела, для успешности организации и её конкурентоспособности.

**Виктор Шепель,**  
доктор  
философских наук,  
профессор,  
заслуженный  
деятель науки РФ,  
лауреат премии  
Российской  
академии  
естественных наук  
«Во славу  
и на пользу  
Отечеству»

**Д**ве Отечественные войны, выигранные Россией у лучших, самых сильных армий Европы, — вторжение Наполеона в 1812 году и нашествие Гитлера в 1941-м, — бесспорное подтверждение не только беспримерного героизма народа, но и управленческого превосходства в государственном масштабе. При огромной территории, при всех недостатках в государственной инфраструктуре, при национальной и конфессиональной самобытности проживающих народов Россия всегда была управляема, организована как государство. А управлять Россией неизме-

римо сложнее в сравнении с любой европейской страной — из-за властного влияния центра на периферию, из-за разнообразия проблем в общественной жизни. И вот в чём парадокс: если СССР был **хорошо управляемым государством**, то управление предприятиями — промышленными и сельскохозяйственными — было гораздо слабее. За исключением военно-промышленного комплекса, где многие проблемы управления преодолевались мощным бюджетным финансированием. Все же остальные производства, не имея стимулов конкуренции и самофинансирования, были объективно лишены возможности осваивать современные управленческие механизмы. Вот почему у нас продолжительное время не развивалась управленческая наука и только в 70-х годах стало внедряться в высшую школу управленческое образование.

Наша управленческая мудрость сегодня должна проявиться в том, чтобы сделать каждое производство, каждое учреждение, каждое дело отменно управляемым, используя лучшее, что есть на этот счёт у нас и за рубежом, научиться оптимально использовать и ментальные достоинства русских как трудолюбивой и творчески мыслящей нации. Тогда только наши возвышенные намерения обретут материалистическую весомость, а идеологический призыв сделать жизнь людей достойной будет иметь реальную основу в виде развитой экономики страны, «местных экономик», производственных успехов в любом трудовом коллективе. Но чтобы в этом преуспеть, необходимо решить ряд проблем.

Да, у нас пока низкий уровень самоорганизации. Нам предстоит более широко использовать разнообразные формы организации трудовых коллективов, что соответствует российскому менталитету. **Мы все — исконные общинники, у нас есть вкус к работе артелию. Не случайно такая форма организации труда, как коллектив, получила широкое признание в России, причём, во всех её регионах.** Многолетний опыт её использования подтвердил: эта форма организации — мощный фактор высокой результативности. Когда в коллективе разумно соотносится личное «я» и социальное «мы», когда каждый ощущает, что его личное достоинство охраняется средой, в которой он находится повседневно, а руководство и общественное мнение справедливо оценивают его труд, — в таком коллективе наиболее полно проявляются лучшие качества каждого работника.

Несостоятельны поэтому утверждения о том, что коллективные формы жизнедеятельности якобы противоречат демократическому статусу общества и человека.

**Каждый человек нуждается в общении, в оценке окружающих, в принадлежности к какому-то социальному слою или группе. От характера общения зависит развитие личности. Любая изоляция, отсутствие общения патологичны для человека. Сотрудничество, социальное сожительство, товарищество и дружба — те формы общения, которые придают жизни и производственной деятельности истинно человеческий смысл — радостный и оптимистичный.**

Опыт реформирования нашего общества в конце XX — начале XXI века требует вдумчивого осмысления. Это прекрасный менталитетный тренинг для каждого руководителя, в процессе чего он обретает управленческую мудрость. Как показывают исследования, современные руко-

водители — далеко не мудрые начальники. Если по образованию и профессиональной подготовке к ним нет особых претензий, то по таким важным личностно-деловым качествам, как умение проводить стратегическое планирование, аналитический склад мышления и его реалистичность, культура отношений, — результаты исследований разочаровывают. Удивляться этому не приходится. В стране не создана научно-объективная система отбора кадров руководителей, до сих пор велика роль протекций, случайности для занятия руководящей должности. Так откуда же появится мудрость?

И вообще, что это такое — мудрость руководителя? Одни считают, что это опыт прожитой жизни. Другие утверждают, что это обширные знания и практикой выработанное умение пользоваться ими. **Л.Н. Толстой писал: «Мудрость не в том, чтобы знать как можно больше, а в том, чтобы знать, какие знания самые нужные, какие менее и какие ещё менее нужны».**

Обобщая эти суждения, можно утверждать, что мудрость — особый дар человеческого мышления, в котором, помимо прочих, проявляются лучшие качества менталитета. В мудром человеке органично соотносятся интеллект и душевность — усилия, которые воссоздают особую логику их совместного «действия». В отличие, например, от гениев, мудрым людям не свойственно фонтанировать идеями, но зато им свойственны взвешенность размышлений, аналитичность суждений, реалистичность замыслов, способность к повседневному труду и устойчивая совместимость в общении с людьми. Образованных и творчески работающих руководителей немало. Среди них есть талантливые, предприимчивые головы. Однако мудрых, увы, немного. Стоит ли объяснять, что мудрость управленцев проявляется и в том, как они относятся к наследию, которое получили в своё распоряжение. Уважительное отношение к тому полезному, что сделано предшественниками, — один из критериев мудрости. Любое наследие — своего рода клад, переданный в виде накопления опыта. Мудрый управленец в первую очередь производит «инвентаризацию наследия», выбирает всё лучшее в нём, определяет, что и как из этого лучшего можно использовать в своей деятельности. Ведь делать что-то с чистого листа затратно и по времени, и по издержкам. И, как показала наша история, ещё и безнравственно-разрушительно.

К сожалению, руководители, стоявшие у штурвала власти во времена рыночного реформирования, именно так и поступили — в основном, разрушительно как в экономике, так и в государственном управлении. Под идеологическим прикрытием о необходимости осваивать рыночные механизмы, по сути дела, был осуществлён разлом промышленности и сельского хозяйства. В итоге — крайняя поляризация населения по уровню обеспеченности.

Около 5% наших сограждан стали владельцами 80% всех средств производства и природных ресурсов страны. Подавляющая часть населения осталась с бумажными ваучерами — новым видом векселя массового обмана... Однако это не стало поводом для отчаяния нашего народа. Россияне привыкли к ударам судьбы, мы никогда безоговорочно не признавали главенства в своей жизни материальных интересов. Вместе с тем все мы болезненно восприняли надругательство над своим обществен-

ным образом жизни и, прежде всего, ожесточённые попытки «реформаторов» разрушить сложившиеся институты общения. Если западный человек склонен к ограничению своего пространства общения, гордится неприкосновенностью личной жизни, то российский и особенно русский человек ориентирован по складу своего менталитета на разнообразные формы взаимодействия с окружающими.

Вольфганг Хойер в брошюре «Как делать бизнес в Европе» пишет: «Истинная дружба между людьми в западных странах имеет меньшее распространение, чем в славянских странах. Американец даже меняет круг своих друзей, когда поднимается по службе, поскольку старые друзья ему уже не нужны. Родственные связи также поддерживаются не столь активно: люди встречаются со своими родственниками чаще всего на похоронах...» Можно ли представить себе русского человека (нормального!), который сказал бы, что старые друзья ему не нужны?

Особенности славянской (в какой-то мере и общероссийской) психологии не учли реформаторы-рыночники. Отсюда тот урон, который понесла страна. Прежде всего, резко снизился уровень управляемости ею, возникли сложные проблемы в организации общественной жизни в масштабе государства и в различных социальных структурах. Например, в связи с ликвидацией таких общественных организаций, как октябрята, пионерия, комсомол. Они были для всех россиян естественно востребованы, ибо отвечали потребности «быть вместе», таким чувствам, как товарищество и дружба, что на Западе вообще не приличествует. Образовавшаяся пустота в общении молодёжи привела к печальным последствиям: значительно возросли школьный алкоголизм и наркомания, почти поголовным стало курение, резко помолодела проституция. Была разрушена система мировоззренческого воспитания молодёжи — будущего России.

Подобную аналогию можно провести и в отношении взрослых. В деловых социумах утрачена сегодня роль общественного мнения, стали непопулярными моральные стимулы. Быть может, уничтожив эти «коммунистические институты», Россия кое-что приобрела в глазах западного мира. **Но больше потеряла в умонастроении своего народа.** Общественные организации успешно работали на сплочение народа, чувство патриотизма, обеспечивали влияние центра на периферию страны, устойчивую обратную связь с нею.

И вот что ещё немаловажно — **страна лишилась сверхзадачи, сверхцели: какое общество мы строим?** Для нас это весьма серьёзная проблема. Сделать целью своей истории создание общества массового потребления — это не взлётно, приземлённо и даже примитивно. Нужна отливающая блеском мечтательности идея, во имя которой есть смысл хорошо жить и достойно трудиться. «Идеелюбие» отпечатано в нашем сознании, и с этим ничего не поделаешь — таков русский и российский менталитет. Многие философы, кстати, считали и считают, что общество, не имеющее национальной идеи, лишено будущего.

Партийной номенклатуре, стоявшей у исторической черты объективных перемен, не хватило мудрости их разумно осуществить, осмыслить их необходимость и просчитать возможные последствия. Философ Роджер Бэкон утверждал: «Важнейшие тайны мудрости остаются в на-

ши дни неизвестными толпе учёных за недостатком правильного метода». Основа мудрости — знание и владение правильными методами познания и действия.

Поразмышляем о роли методов как неперемного атрибута управленческой мудрости. **Руководитель — всегда социальный коммуникатор.** От того, насколько он умеет прокладывать каналы коммуникации, во многом зависит его мастерство как управленца. Ведь его ведущей управленческой функцией является организация людей, этот **универсальный метод управления.** Есть такая мысль у В.И. Ленина: «Может ли сотня людей превышать силу тысячи? Может, если сотня людей организована». В верности этого утверждения трудно усомниться. В любом коллективе наиболее производительны и дисциплинированы те подразделения, где присутствуют сплочённость и профессиональная взаимовыручка. Создание здорового трудового коллектива — необходимое условие эффективной деятельности любой организации, а школы особенно, ибо результат здесь всегда — итог коллективного труда.

Никколо Макиавелли утверждал, что полководец должен обладать изобретательностью. И пояснял: «Без этого дара ни в одной области не было великих людей». Конечно, способность инновационно мыслить и выстраивать виртуальные проекты — особое качество. Однако можно им обладать и в то же время не преуспеть в управленческой деятельности. Объясняется это тем, что руководителю чаще всего приходится решать проблемы не в одиночку, а вместе со своими подчинёнными. Ценность предложенных им идей, преобразований, проектов состоит не столько в их «теоретической» полезности как замысла, а в реальности их претворения в жизнь. Поэтому руководителю, в отличие от учёного, мало толку от того, что он создал нечто новое. Важно, чтобы это новое было реальным, было поддержано подчинёнными, чтобы они стали активными его реализаторами.

**Руководителю, если он хочет быть успешным, следует осмыслить исторический опыт организации трудовых коллективов, начиная с русских общин и промысловых артелей и завершая временем советского периода.**

Организация коллектива как объект управления эффективна. Для России она имеет особое значение. Не однажды зарубежные предприниматели удивлялись такому факту: они платят приличную зарплату, но люди **не работают** на должном уровне. Исследования показали, в чём причина: индивидуальные производственные наряды, обособленные рабочие места, жёсткий регламент рабочих перерывов — всё это привело к тому, что люди оказались в изолированном положении в течение рабочего дня. Многие такого режима вне общения не выдержали. У одних снизилась производительность, другие нарушали рабочую дисциплину, а некоторые просто уволились, несмотря на высокую зарплату.

Зарубежные менеджеры, работающие в нашей стране продолжительное время, признают, что в России невозможно полностью применять то, что работает на Западе. Иностранному менеджеру в России, кроме сугубо профессиональных качеств, непременно надо обладать гибкостью в общении.



В деловом общении наши люди нуждаются в иных манерах. Отсюда наша повышенная чувствительность к такому универсальному объекту управления, как организация. Не следует путать «трудовой коллектив» с «кооперацией труда» или «управленческой командой». Эти феномены относятся к одному роду — организации людей в локальном масштабе, но принадлежат к разным её видам.

**Кооперация труда** — совместное выполнение каких-то работ при соблюдении определённых разграничений между исполнителями: каждый делает то, за что и отвечает.

**Трудовой коллектив** — это устойчивая социальная общность со здоровым нравственным климатом, с традициями, с активным проявлением общественного мнения, с популярными неформальными лидерами, авторитетным руководителем.

**Управленческая команда** — это малая группа единомышленников руководителя, с которыми он разрабатывает управленческие решения, советуется по различным деловым проблемам и вопросам.

Трудовой коллектив — не только объект управления, но и его субъект, чем и призван пользоваться руководитель, умело стимулируя и координируя проявление субъектности коллектива, делая упор на создание в нём здорового морально-психологического климата за счёт собственных усилий, на духовное обогащение межличностных отношений. Любой коллектив должен стать зоной нравственной защищённости каждого работника, некоей социальной гарантией его свободомыслия. При этом надо решительно снять с повестки дня лозунг «Большинство всегда прав», ибо одно дело — относиться уважительно к мнению большинства и другое — безоговорочно принимать его за истину. В свободном и равноправном обмене аргументами при отстаивании своей точки зрения наилучшим образом в трудовом коллективе складывается объективное общественное мнение, нравственно мужают люди.

**Трудовой коллектив — реальный фактор развития массовой демократии, школа обучения людей умению и способам проявлять своё достоинство. В этом и состоит истинный смысл подлинной демократии, которой у нас, к сожалению, пока ещё нет. Как, впрочем, нет её и на Западе.**

В деятельности руководителя трудовым коллективом можно назвать такие приоритетные направления:

- создание здорового морально-психологического климата;
- создание эффективного общественного мнения;
- стимулирование творческой деятельности;
- противостояние внутрикорпоративной коррупции, интригам.

Между работниками в коллективе складывается сложная паутина социальных взаимосвязей. Это прежде всего духовные связи, роль которых чрезвычайно велика. Ведь по-настоящему человек тогда осознаёт себя существом высшего порядка, когда его биос насыщается духовной энергетикой, в нём начинают звучать некие необыкновенные струны, воспроизводящие мелодию ощущения жизни, радости обладания ею, радости труда, полезности и нужности дела, которым человек занимается. Без такого мажора плодотворная деятельность людской организации нереальна. Это тем более важно, когда речь идёт о русских людях.

**Фермент душевности** обязательно должен присутствовать в их деловом общении. Вот почему в наших трудовых коллективах так необходимы общественные органы самоуправления. Даже харизматический руководитель не способен в течение продолжительного времени реализовывать тот функционал, который выполняют самостоятельные органы управления.

В зарубежных публикациях по менеджменту устойчивым рефреном звучит такое положение: фирма, у которой существуют проблемы морального духа персонала, — самая лучшая мишень для проведения против неё наступательных действий со стороны конкурентов. Очень важны для морального сплочения корпоративный культурный досуг, оказание помощи сотрудникам, проведение диспансеризации персонала, то есть проявление заботы о людях.

В сочетании с даром общения, с терпением в работе с людьми руководителю удастся увлечь их творческими идеями, сформировать **патриотизм учреждения**.

И у нас, и на Западе, а особенно в Японии распространено такое мероприятие, как корпоративный отдых. Используя его, руководители не только весело проводят время с работниками, но и тестируют их в беседах, в развлечениях на смекалку, остроумие, командное сплочение и даже на профессионализм. Умение использовать человековедческие технологии — это надёжная опора для руководителя, оно делает лидера успешным в решении стратегических и тактических задач. Это те наставники, которые не распространяют нравоучение, а способствуют практическому утверждению морали, что и составляет истинное воспитание людей.

В современной теории управления появилось такое понятие, как **корпоративная меритократия**. Это влияние (власть) наиболее достойных людей коллектива, созвездия лучших, креативно мыслящих, порядочных, активно участвующих в достижении поставленных задач. Сегодня во многих странах наблюдается рост коррупции в деловом корпоративном секторе. Если в нём будет отлажена деятельность меритократии, это станет лучшей гарантией оздоровления нравственной и правовой обстановки в коллективах. Более того, будут созданы условия для постоянного совершенствования управления, ибо «низы» никому не позволят делать то, что может причинить вред функционированию меритокративного управления. При попытке пойти на конфронтацию трудовой коллектив может воспользоваться своими демократическими правами — избирательным или правом солидарного общественного протеста, а созвездие достойных его членов поддержит коллектив своей профессиональной компетентностью и благоразумием.

## Общее менталитетное пространство

В психологической и управленческой литературе значительное место отведено проблеме психологической совместимости. К сожалению, крайне мало уделяется внимания нравственной совместимости, без чего в коллективе могут процветать круговая порука и ложное товарищество.

Конечно, в любой социальной группе симпатия и антипатия, дружелюбие и недружелюбие имеют огромное значение. Однако не менее важно, какие моральные нормы в ходу в социальной ячейке, насколько легитимны нравственные и иные мотивы поведения людей, кому они симпатизируют, кого презирают. Как бы там ни было, но в конечном счёте **критерием эффективного коллективного дела являются моральные устои и правовые нормы, которых придерживаются люди.** При соблюдении этико-психологических и правовых норм общения в деловом социуме решается проблема консолидации креативного потенциала членов коллектива, его активное введение в деловой оборот. В стремлении к этому и в его достижении наглядно проявляется **мудрость руководителя**, который постоянно заботится о возвышении достоинства каждого работника путём стимулирования. **Мудрость руководителя в том, чтобы всячески поддерживать у людей потребность в самореализации лучших качеств, соответствующих национальному менталитету.**

При наличии у нашего народа незаурядных творческих способностей одной из наших национальных особенностей является лень в их реализации. Это имеет глубокие исторические корни. В 1765 году Екатерина Великая учредила в Петербурге «Вольное экономическое общество», целью которого была рационализация сельского хозяйства, повышение производительности крепостного труда. Однако идея не нашла поддержки у многих дворян, хозяев крепостных, по причине отсутствия у них предприимчивости. Каждую новую хозяйственную потребность они удовлетворяли весьма простым путём: устанавливали новый налог на крепостных.

Увы, эта наша особенность менталитета до сих пор не преодолена. Доказательство тому — современная налоговая система России, самая громоздкая, нравственно несправедливая. Это выражается в антимудром отношении к малому бизнесу и к индивидуальной трудовой деятельности. В итоге — богатые богатеют, а скромно живущие труженики ожесточаются по отношению к власти. Наверное, современная власть по-прежнему видит в нас крепостных и, не ломая голову, решает государственные вопросы самым простым способом: увеличивает прямые и косвенные налоги на население. Как и в XVIII веке... Если мы будем такими темпами умнеть, за двести лет не научившись ничем пополнять государственную казну, кроме налогов, то наше будущее — это постоянно мерцающий мираж благополучия страны. Вот почему необходима **коррекция нашего национального менталитета усилением созидательной деятельности интеллекта и души, чтобы в каждом человеке не умолкла мелодия державного честолюбия.**

Что можно в этих целях предпринять? Например, у нас не в почёте критика. Быть может, это объясняется тем, что не все умеют ею пользоваться. Но ведь без критики нет движения коллектива вперёд, без критики люди не могут стать лучше.

Однако каждое использование критики, этого очень тонкого инструмента прикосновения к личности, должно быть психологически подготовленным, конструктивно полезным для тех, к кому она обращена. В практике каждого руководителя постоянно должна присутствовать проблема создания здоровой критичной обстановки в коллективе, кото-



рая является одним из условий успешной работы персонала и «встряхи-вания мозгов» руководителя.

В коллективе, где не витает дух критичности, складывается обстановка самоуспокоенности, благодушия — наиболее опасный порок и коллектива, и его руководителя. В такой обстановке говорить о коррекции менталитета, о включении его креативных ресурсов в дело бесполезно.

Практика работы различных деловых структур подсказала ещё одну форму конструктивного воздействия на менталитет персонала, которая получила авторское название «общее менталитетное пространство».

Глубоко прав академик А.Н. Крылов, который утверждал: «Во всяком практическом деле идея составляет от 2 до 5%, а остальные 95–98% — это исполнение». Решающее значение в определении ценности идеи — её реализация. **Чем масштабнее и полезнее идея, тем больше её успешное претворение в жизнь зависит от других людей.** Любому руководителю необходимы единомышленники. Это главное условие живучести идей как реального феномена. В экстремальных условиях происходит интенсивное появление единомышленников, их успешное сотрудничество. Например, в годы Великой Отечественной войны в стране в рекордно короткие сроки были осуществлены разработка и массовое производство новейших образцов военной техники: пушка В.Г. Грабина, ракетная установка «катюша», танк Т-34, самолёты ЯК и ИЛ. Разве это не является ещё одним подтверждением незаурядности русского, российского менталитета, нашего общего менталитетного пространства? Подобный феномен вряд ли может устойчиво существовать в какой-то другой стране. Говорю это не для того, чтобы кого-то обидеть. Индивидуализм, развитый в западных странах, эгоцентризм, являющиеся основой «их» морали, — всё это противоречит духу солидарности. Наше общинное происхождение и сознание, присущее нам чувство коллективизма, как их ни подавляет современная корысть, **обуславливают нашу неистребимую склонность к духовному единению.** Кстати, это эффективно использовалось во времена советской власти, что придавало ей мировой авторитет и что объясняет крупные успехи в различных областях экономики, культуры, спорта.

В настоящее время мы многое растеряли. И зря. Ибо духовное единение — мощнейший фактор нации, не создаваемый искусственно путём материального благополучия и силового принуждения. Не оттого ли **современные политехнологи, специализирующиеся на «цветовых революциях» (розовые, оранжевые и т.п.), главные свои усилия направляют на подрыв духовного единства народа? Как только дух народа подорван, любой правитель лишается поддержки.**

С таких высоких позиций вернёмся к руководителям трудовых коллективов. Будем иметь в виду: любое материальное «кормление» персонала — не гарантия его уважительного отношения к своему руководителю и ни в коей мере не определяет готовности людей стоять за него горой. **В России нужен для этого духовный фактор — душевное идеологическое единение людей.** Достичь его гораздо сложнее, чем интеллектуально объединить их, увеличить зарплату. Когда же в коллективе имеет место и душевное, и интеллектуальное единение, возникает то, что мною названо **общим менталитетным пространством социума.**

Виктор Шенель  
Управленческое качество руководителя:  
способность мыслить по-русски

Что это такое? Приведу размышление одного из «kozyрей нации» США Генри Форда-старшего: «Когда бизнес становится **слишком сконцентрированным на подсчёте затрат и выгод, уровней риска и доходов, это отпугивает тех, кто стремится к динамичному росту, к месту под солнцем. Ваша компания в этой ситуации и рискует потерять самых талантливых, самых предприимчивых, самых увлечённых своим делом работников. Не забудьте, что конкурент, которого легче всего спровадить с рынка, — самый рациональный по своему деловому поведению...**» (Выделено мною. — Авт.) Генри Форд, этот великий конструктор цивилизованной рыночной экономики, настойчиво советует руководителям не преувеличивать роль интеллекта в ущерб наитию, душевности и мечтательности. В балансе между ними — показатель талантливости менеджера, залог его профессиональных успехов. Как известно, талантливые руководители — штучный продукт. Отсутствие таковых можно компенсировать консолидацией творческого потенциала работников, то есть созданием «коллективного разума», действующего в деловом социуме. В качестве такового и выступает общее менталитетное пространство — духовная общность людей, ориентированных на поиск новых идей, предложений, получающих от душевного и интеллектуального взаимодействия в процессе труда огромное удовлетворение. Точнее говоря, **менталитетное удовольствие. Это одно из тех удовольствий, в котором очень нуждаются люди.** Испытывая его, они становятся более расположенными к товариществу, к деловому и межличностному сотрудничеству. Общее менталитетное пространство — аура духовного и творческого производства. Создание такого феномена — очень трудоёмкий процесс, требующий душевного климата общения в деловом сотрудничестве, уважительного отношения к любым попыткам сотрудников высказать своё мнение, умения не погасить желаний человека самостоятельно мыслить. Всё это очень важно для руководителя.

В этой связи объективно актуализируется роль России как живого примера реализации общего менталитетного пространства в планетарном масштабе. Многолетний опыт существования СССР тому свидетельство. Теоретико-методологические основы создания такого пространства были заложены в концепции ноосферного мышления русским учёным В.И. Вернадским.

И это не случайно: **духовная конструкция наиболее соответствует российскому менталитету, национальному характеру народа нашей страны.**

Москва