

# Эффективное управленческое мышление

*В.М. Шепель*

Те, кто занимается управлением, должны обладать умением мыслить компетентно, конструктивно, креативно и прагматично. У многих современных руководителей нет чётких представлений о том, что значит мыслить профессионально, каков механизм мышления.

## «Об уме вообще и русском, в частности»

«Управленческое недомыслие» — не саботаж отечественных руководителей, а следствие того, что многие из них **не обучены мыслить профессионально по управленчески**. Поэтому и **не знают** о том, какие технологии управленческого мышления есть в мировой практике и как их можно *разумно использовать* у нас.

*Вспомним годы разлома СССР: масштабную приватизацию государственной собственности, бурное развитие спекулятивного бизнеса, наплыв в страну зарубежных консультантов по освоению стандартов западной демократии и рыночного образа жизни. В эти годы со всей очевидностью проявилась не только политическая и этическая, но и менталитетная незрелость государственных руководителей и деловых людей в осмысленном переходе от плановой экономики к рыночному бизнесу.*

То, как без серьёзной аналитики и при скором забвении многих достойных социально-экономических достижений советского общества осваивались идеологические и практически рекомендации западных консультантов, — фактическое подтверждение неумения тех, кто вершил реформирование страны мыслить конструктивно, критично, взвешенно, и прагматично.

У прежней управленческой элиты и появившихся бизнесменов отсутствовало **объективное понимание** сложности проблем создания нового социально-экономического уклада в стране. Известно, что объективная оценка и собственная точка зрения — показатели мыслительной дееспособности людей. Как писал В.И. Вернадский, искание, стремление к освобождению своей мысли от всяких оков, чтобы самому лучше понять те проблемы, которые необходимо познать, — есть *основа* всякой научной деятельности. И не только научной. В полной мере это относится и к управленческой деятельности.

В «Философических письмах» П.Я. Чаадаев писал: *«Нам не хватает какой-то устойчивости, какой-то последовательности в уме, какой-то логики. Силлогизм Запада нам чужд. В умах наших есть что-то худшее, чем легковесность. Лучшие идеи, лишённые связи и последовательности, как бесплодные вспышки, парализуются в нашем мозгу...»*

К проблеме русского ума обращался первый русский Нобелевский лауреат, академик И.П. Павлов. В 1918 году в одной из газет Петрограда он опубликовал две лекции на тему «Об уме вообще и русском, в частности». В них он отмечал:

В.М. Шепель

#### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

*«Мы не склонны к сосредоточенности... нам свойственны натиск, быстрота, налёт. Русский ум не привязан к фактам, он больше любит слова... Мы глухи к возражениям иначе думающих людей. Мы склонны оперировать общими положениями и не относимся уважительно к доказательствам. У нас нет основательного отношения к истине, но развито стремление к новизне, любопытство... Важное свойство ума — это достижение истины, сопряжённое с большим трудом и муками. У нас этого нет, у нас наоборот...»*

Итак, в свойствах русского ума П.Я. Чаадаев и И.П. Павлов называют:

- недостаточную сосредоточенность;
- легковесность суждений;
- увлечение словоупотреблением (словоблудием);
- бездоказательное принятие новизны;
- оторванность идей от реалий жизни.

Вместе с тем эти свойства нашего ума не следует принимать за **полную** его характеристику. Испокон веку русские отличались сметливостью, расчётливостью, самокритичностью, дерзостью мышления. Кроме того, перечисленные «нелучшие» свойства русского ума — ресурсы его совершенствования.

Мыслительные механизмы — интеллект (рациональные мысли) и душа (иррациональные мысли), — органично взаимодействуя друг с другом, образуют сложную конструкцию мыслительно-деятельного механизма, название которому **менталитет**. В менталитете происходит слияние интеллектуальной и душевной информации, их уникальная обработка. Так образуется мышление, результатом работы которого становится мысль: чувство, идеальный образ и слово. В зависимости от того, доминирует ли какая-то составляющая менталитета — интеллект (рассудительность) или душа (чувственность) или они диалектично взаимодействуют, определяется **склад мышления**:

- **аналитический** (доминирует интеллект);
- **интуитивный** (доминирует душа);
- **комбинированный** (интеллект и душа диалектично взаимодействуют).

Менталитет оказывает определяющее воздействие на **стиль общения**. Люди, у которых доминирует инстинкт самосохранения, общаются по принципу *«не навреди себе»*. Те же, которым свойствен альтруизм, менталитет программирует соблюдать в общении принцип *«не навреди другим»*. Первый вариант общения можно обозначить понятием *«разумное поведение»*, второй — *«благоразумное поведение»*. Руководителю необходимо владеть этими стилями общения и уметь их соотносить в каждой ситуации.

**«Золотое правило»** управленческого общения: *оберегая своё здоровье и личное достоинство, прояви заботу о здоровье и личном достоинстве окружающих.*

Человеческое мышление невозможно без соучастия в этом процессе сердца. Как учат классики, «великие мысли исходят из сердца». Не случайно в системе воспитания Сократа особое место занимало «образование сердца» нравственное воспитание, цель которого — привитие детям любви ко всему, что «истинно справедливо и добро, к труду и прилежанию»...

Профессиональное мышление формируется в процессе специального образования и профессиональной деятельности. Но при обязательном условии: у человека — соответствующий этой деятельности менталитет. Можно не иметь ярких специальных способностей, но, обладая профессиональным мышлением, достичь в своей деятельности успеха и общественного признания.

### Сущностные составляющие управленческого мышления

Показатели профессионального мышления можно подразделить на два класса: *общие и специфические*.

К **общим показателям** относятся *специальные способности*, например, эмпатия у врача, душевное отношение к детям у педагога, умение представить композицию фильма и ансамбль артистов — у кинорежиссёра.

К **специфическим показателям** профессионального мышления относятся: *лексика, сленг, логика, информационные стереотипы, методология мышления и мыслительные алгоритмы*.

Чем ярче свойства профессионального мышления проявляются в профессиональной деятельности, тем реальнее достижение профессиональных успехов.

Сегодня растёт спрос на мыслящих профессионалов в любой сфере: в промышленности, в здравоохранении, в школах и вузах. И прежде всего, растёт спрос на мыслящих управленцев. Оно и понятно: управление образно можно представить в виде совокупности разных менталитетов, функционирующих на разных «этажах» общества (государства и регионов), в различных его «квартирах» — социальных сферах и трудовых коллективах..

В жизни немало примеров, подтверждающих, насколько велика роль профессионально мыслящего руководителя. Это особенно проявляется в трудовых коллективах с дефицитом финансовых средств и трудностями с подбором персонала. Например, в школах, медицинских и других учреждениях. От руководителей во многом зависит, каков морально-психологический климат в коллективе, насколько эффективна и справедлива система материального и морального стимулирования сотрудников. Но очень часто ограниченные возможности учреждения компенсируют своим особым профессиональным мышлением каковым является *управленческое мышление*.

Управление — специфическая профессиональная деятельность, назначение которой *оптимально* использовать технические, экономические, людские и другие ресурсы для достижения поставленных целей. Управленческая деятельность выполняет конструктивную, упорядочивающую роль в жизни коллектива и общества, которые были бы недееспособны без управления.

При всём этом управление — это власть над людьми, реальная *власть руководителя*, обладающего *правом подчинения людей и санкционированной оценки их деятельности*.

**Фундаментальная закономерность управления** — *разделение властных полномочий и персональной ответственности руководителя за работу с персоналом*. В управленческой деятельности руководителя — *две составляющие: организаторская и идеологическая*, которым соответствуют такие понятия, как управлять и руководить. **Управлять** — означает *заботиться о создании необходимых условий для работы коллектива*. **Руководить** — означает *озаботить персонал неукоснительным исполнением своих обязанностей, используя для этого стимулирование и контроль*.

Руководитель по своему управленческому мышлению не может быть только тактиком, который не видит рисунок событий в целом, или только стратегом, который не придаёт значения решению практических проблем. Его управленческое мышление в зависимости от масштаба власти и реальной ситуации постоянно работает в режиме «стратегия — тактика — стратегия».

В.М. Шепель

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Управленческое мышление — *трудоёмкая* интеллектуальная деятельность. Не случайно «*менталитетная усталость*» — характерное профессиональное заболевание многих руководителей, которое отрицательно сказывается на их управленческом мышлении. Поэтому постоянные усилия руководителя по самосбережению здоровья и здоровья персонала — убедительное свидетельство его *практико-ориентированого* управленческого мышления.

Мыслить аналитически, убеждать подчинённых в значимости поставленных перед ними целей, эффективно стимулировать и контролировать их деятельность — это показатели управленческого мышления руководителя.

### Матрица управленческого мышления

Определяющим фактор управленческого мышления руководителя любого трудового коллектива является профессиональная компетентность.

Представим себе «**Банк знаний и умений**», практическое использование которого воздействует на *направленность* управленческого мышления руководителя. В «**Банке**» несколько сейфов.

Сейф «**Принципы управления**». В нём такие ячейки:

- компетентность: знания, умения, личный опыт;
- гуманность: человеколюбие и благородная нравственная мотивация служебного поведения, стремление раскрывать в людях лучшие личностно-деловые качества;
- ортобиотичность: осознание самоценности жизни, оптимизм, владение технологиями самосбережения здоровья;
- инновационность: поиск нового, стремление к рационализаторству, не боязнь рисков, поощрение футурологических проектов;
- прагматизм: работа на результат, рациональное использование рабочего времени, инвестиционная деятельность.

Сейф «**Критерии оценки управленческой деятельности**». В нём такие ячейки:

- достижение поставленных целей и задач;
- создание творческой обстановки в трудовом коллективе и комфортных условий работы персонала;
- приращение профессионального мастерства — своего и подчинённых;
- утверждение достойного корпоративного имиджа; высокой деловой репутации менеджмента.

Сейф «**Идеологические ценности руководителя**». В нём такие ячейки:

Гражданские ценности:

- признание самоценности человеческой жизни и здоровья;
- бережное отношение к природе;
- неукоснительное соблюдение нравственных ценностей и законопослушание;
- вера в себя и в людей, увлечённость общественно значимыми целями.

Профессиональные ценности:

- неприкосновенность личного достоинства работника;
- постоянное изучение персонала: знание нужд, интересов, людей;
- стремление завоевать доверие персонала;
- справедливость и совесть в союзе с волей — гарантия порядочности руководителя;
- мастерство раскрывать и использовать внутренние ресурсы персонала — показатель профессионализма руководителя;
- устойчивое личностное и профессиональное самосовершенствование — показатель возрастной надёжности руководителя.

Пользуясь сейфами «**Банка знаний и умений**», практически применяя их, руководитель совершенствует своё управленческое мышление.

### Аналитический потенциал руководителя

Чем можно объяснить возросший сегодня интерес у руководителей к методологии? Состояние общества всё более определяется уровнем применения «высоких технологий». Чем сложнее теоретические замыслы, тем значительнее роль методологии. Предназначение теории — озадачить, **что** надо делать? Предназначение методологии — обосновать: **как это** делать.

Чтобы управлять людьми, руководитель должен уметь, прежде всего, управлять собственным мышлением. Для этого следует:

- *знать технологии формирования и проявления мыслей;*
- *владеть методологией мышления;*
- *использовать логический аппарат;*
- *уметь обращаться с алгоритмами мышления.*

Руководителю следует научиться технологично пользоваться «**методологией мышления**». Последнее умение — категоричное требование для тех, кто хочет успешно организовать свой мыслительный потенциал: способности, образование, опыт, мотивацию. Методология — ключ к реализации мыслительного потенциала личности.

В общепризнанной интерпретации методология — это *учение о методе, совокупность приёмов исследования, применяемых в какой-то науке, приёмов действий в какой-то деятельности*. Метод — это *мыслительный инструментарий* познания.

В теоретико-познавательном понимании — это *логика и методы (способы) мыслительной прокладки пути к достижению цели*. Исходной позицией становления методологии является «понятийная логика» Аристотеля, позволяющая выстроить конструкцию методологии из следующих компонентов:

- *логики познания;*
- *методов сбора информации;*
- *методов её изучения.*

Это — *мыслительный продукт*, а затем — *реальный инструментарий*. В умении профессионально мыслить велико значение методологической подготовленности руководителя.

Методология вызывает к жизни **аналитику** — детище методологии. Аналитика — более инструментальное понятие. Без методологии аналитики не существует. Руководитель — постоянный аналитик. Чтобы успешно исполнять это профессиональное амплуа, ему весьма полезно иметь «**аналитический пакет**», составляющие которого:

- *логический инструментарий;*
- *методы сбора и осмысления информации;*
- *профессиональные мыслительные конструкты;*
- *технология управленческого решения.*

*Анализ — одна из мыслительных операций наряду с синтезом и обобщением. Аналитика — системное использование мыслительных операций в процессе сбора и обработки информации. Анализ свойствен каждому человеку как мыслящему существу, а аналитика — это определённый склад менталитета, набор специальных способностей, фундаментальная образованность. Вот почему мыслящих много, а аналитиков мало. Аналитики — кадровый дефицит очень многих предприятий, организаций (в том числе школ и органов управления образованием).*

Быть аналитиком — профессиональная необходимость руководителя, обусловленная сутью его управленческой деятельности. Занимаясь планированием

В.М. Шепель

#### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

и организацией деятельности школы, работая с персоналом, выстраивая безопасность школьного социума, руководитель демонстрирует умение мыслить аналитически.

*Аналитика ужесточает логичность мышления, способствует системному изучению сферы деятельности, определяет приоритеты, формирует выводы.*

Благодаря аналитической оснащённости руководитель мыслит наиболее адекватно требованиям своей профессии. Далеко не всегда руководители всерьёз относятся к своему аналитическому оснащению. Чем лучше оснащён «аналитический пакет» и чем более высок технологический уровень его использования, тем качественнее управленческое мышление руководителя.

#### Мыслительный навигатор руководителя

Закономерен вопрос: как обеспечить устойчивое присутствие аналитики в мышлении руководителя? В поисках ответа на этот вопрос, имеющий практическое значение, мною разработано «аналитическое клише». Вот его компоненты:

- **креативность** — творчески, не боясь самых смелых идей, как собственных, так и коллег, прогнозировать перспективы развития своего учреждения;
- **масштабность** — обзорно, выходя за рамки деловых интересов, изучая тенденции развития общества и экономики, определять фундаментальные цели управления и развития;
- **системность** — целостно выявлять и использовать приоритетные факторы управленческого успеха;
- **ценностность** — взвешенно действовать, соотнося свои действия с законами и общепринятыми нравственными правилами;
- **прагматичность** — рационально использовать рабочее и личное время, эффективно стимулируя персонал, создавать ресурсы для развития учреждения.

«Аналитическое клише» — мыслительный навигатор руководителя. Но и обладания им недостаточно для аналитического управленческого мышления, его надо обогащать набором специальных аналитических инструментов. При освоении «аналитического клише» важно соблюдать целостность в использовании компонентов и не допускать субъективного предпочтения какого-то из них. Например, отдаётся предпочтение такому компоненту, как «прагматичность». Такой «вкусовой» выбор деструктурирует мышление. В итоге принимается не лучшее управленческое решение.

Чтобы избежать подобного перекоса в управленческом мышлении, можно воспользоваться «канатом подстраховки», на котором в виде «узлов памяти» расположены компоненты «аналитического клише».

Первый узел на «канате подстраховки» — «креативность». Это незашоренность сознания, расширение мышления; преодоление личных и профессиональных стереотипов, незащищённость на неудачах. Креативность связана со всеми компонентами «аналитического клише». Она помогает руководителю смотреть не только под ноги, но и вдаль. В итоге у него формируется, по выражению Гегеля, мышление «орлиного взгляда».

В «канате подстраховки» конечный узел памяти прагматизм — оценка *полезности* предпринятых действий.

#### «Наука здравого смысла»

Так Владимир Даль называл «логику, — науку здравомыслия, науку правильно рассуждать, умословие». Логика имеет непосредственное отношение к мыслительной деятельности. П. Чаадаев отмечал: «В России логика не в почёте». И сожалел об этом. По его мнению, логика необходима для придания мышлению стройности и последовательности.

Достижения цивилизации находятся в прямой связи с совершенствованием мышления. Что предполагает владение логикой, которая, по словам К.Д. Ушинского, «составляет основание языка и выражается в его грамматических законах: вот почему так много сходства в грамматиках всех языков... Все языки стремятся выразить в своих грамматических формах одно и то же: логику человеческого мышления, но достигают этого не всегда одинаковыми формами».

*В высказывании классика отечественной научной педагогики есть послылы для серьёзных обобщений: мыслетворение само по себе логично; самобытность логики народа, отражённая в грамматике его языка, проявляется в различии национального менталитета. Это важно принимать во внимание руководителям при общении с деловыми партнёрами и людьми других национальностей — с учителями, приехавшими из бывших республик Советского Союза, с детьми-мигрантами.*

В литературе представлены разные виды логик, но неоправданно мало публикаций о таких логиках, как *логика интеллекта* и *логика души*. Эти логики определяют развитие как обыденного, так и научного сознания людей и являются неотъемлемой составляющей рассудка. Совместно они образуют мыслительную механику менталитета.

*Достижения выдающихся деятелей — проявление незаурядного интеллекта и уточнённого душевного склада.*

Логика как мыслительный инструмент познания — это выявление существенного, устойчиво повторяющегося и того особенного, что отличает изучаемый объект от других.

*Последовательное познание объекта позволяет достоверно установить его суть. Среди «способов толкования» особое место занимает логический способ, который является мыслительным инструментом, им пользуются во всех способах толкования. Без владения им мышление непродуктивно.*

Логический способ толкования очень важен в управленческой деятельности. Его можно представить в виде таких познавательных процедур:

**Понятийно-словесная** (выявляются сущность и содержание явления).

**Нормативно-оценочная** (устанавливается причинно-факторный механизм образования и функционирования явления).

**Экспериментально-деятельная** (компьютерное моделирование, теоретический прогноз, практические эксперименты, полевая апробация).

Всегда ли управленцы используют эти процедуры познания? К сожалению, практики недооценивают их. Действуя по принципу «меньше слов, больше дел», многие из них не придают должного значения процедурам познания. А их главное назначение — отработать понятия, имеющие практическую значимость. Руководителям школ весьма полезно поработать над расшифровкой и осмыслением таких понятий:

- человек — личность — индивидуальность;
- потребность — интерес — мотив;
- группа — компания — коллектив;
- социализация — воспитание — самосовершенствование;
- мировоззрение — идеология — убеждения;
- элемент — структура — система.

*Подобный понятийный тренинг подтвердит практическую полезность понятийной культуры для мышления руководителя.*

Философ и психолог Джон Дьюи в книге «Как мы мыслим» описал пять стадий мышления:

- постановка задачи;
- анализ задачи;
- выдвижение гипотезы;
- обсуждение и выработка решения;
- оценка решения.

Эти стадии составляют важную часть *нормативно-оценочной процедуры*, в процессе которой осуществляется теоретическое «конструирование» мыслительной ситуации — *прообраза ситуации реальной*. Гипотетическое построение реальной ситуации требует подключения научных знаний, опоры на жизненный и профессиональный опыт. Здесь многое зависит от *памяти*, способной воспроизводить знания и опыт, а также от *воображения*, благодаря которому мысленно доступно то, что реально пока отсутствует.

Сделаем важное обобщение: *память и воображение* — базовые компоненты мышления. Чем они лучше развиты, тем эффективнее мышление.

Особое значение в управленческой деятельности имеет *экспериментально-деятельно-познавательная процедура*. Практика — критерий истины. Благодаря эксперименту знание становится проверенным.

*Любому эксперименту — должна предшествовать его отработка с помощью специального гносеологического метода. Замысел проходит такой логический ряд: концепция — гипотеза — версия — вариант.*

- *Концепция, как известно, — это прогностическое и фактологическое обоснование замысла.*
- *Гипотеза — логика мысленной реализации замысла.*
- *Версия — предполагаемые меры для реализации гипотезы.*
- *Вариант — технология осуществления замысла.*

Этот логический ряд — «логическая обойма», которая должна прочно утвердиться в управленческом мышлении руководителя. Сегодня практически во всех школах в той или иной мере проводится экспериментальная работа. Но не только для этого руководитель должен владеть «логической обоймой». Используя её при подготовке к деловым совещаниям и при принятии решений, он обезопасит себя от существенных мыслительных просчётов.

Благодаря логике «непознанное познаётся через познанное» (Авиценна).

Стоит подумать о ликвидации логической безграмотности. И начинать надо с освоения основных правил формальной логики:

- *закон тождества*: в процессе рассуждения нельзя подменять один предмет мысли другим;
- *закон противоречия*: два противоположных суждения об одном и том же не могут быть истинными в одно и то же время;
- *закон достаточного основания*: нельзя ограничиться утверждением о том, что суждение истинно, следует доказать, почему оно истинно.

Невозможно стать профессиональным управленцем, не владея или не используя свой профессиональный логический инструментальный набор управленческих логик. Каков он, этот «набор»?

### **Логика управленческого мышления**

#### **• Антропологическая логика**

У И.И. Мечникова в «Этюдах оптимизма» есть такое высказывание: «Полное изучение человеческой личности должно составлять необходимую ступень при обсуждении планов устройства общественной жизни». Оно адресуется тем, кто занимается управлением на разных уровнях. *Сбережение здоровья людей, возвышение их личностного достоинства, наилучшая*



*социальная организация их трудовой деятельности — таковы гуманистические приоритеты управленческой деятельности.*

В жизни предостаточно фактов, свидетельствующих о том, что не всегда в управленческих отношениях, действиях, решениях гуманистическая составляющая — устойчивый ориентир. Этим обусловлены многие погрешности в управленческой деятельности: текучесть кадров, конфликты и конфронтации в контексте «руководитель — подчинённый», низкий рейтинг корпоративного имиджа. Чтобы не допускать подобных погрешностей, полезно использовать некоторые правила антропологической логики.

#### **Первое правило.**

Здоровьесберегающий подход при всех делах и реорганизациях трудовых коллективов, постоянная ориентация на уважительное отношение к личному достоинству работников.

Ничто не оправдывает даже малейшее покушение на состояние здоровья людей — физического, душевного, духовного. Поэтому должны неукоснительно соблюдаться эргономические, гигиенические, эстетические требования к организации рабочих мест и служебных помещений. Особое внимание — состоянию морально-психологического климата, гражданского самочувствия людей. К сожалению, в мире нет нации, столь небрежно относящейся к своему здоровью, как россияне. У нас самая высокая смертность среди трудоспособных мужчин от 20 до 50 лет, а средний срок продолжительности жизни мужчин — 59 лет. У японцев — 72 года.

#### **Второе правило.**

Обеспечение в деловом социуме (школе) комплекса условий, при наличии которых профессиональная деятельность, гармоничные отношения становятся приоритетной составляющей жизни коллектива.

В 2006 году были обнародованы результаты глобального исследования по генетическому здоровью наций. Россия получила в нём высокое пятое место среди 193 стран мира. В наследство от предков россиянам достался надёжный ресурсный генотип, а это основа сбережения здоровья человека. Однако этот генетический потенциал используется в процессе профессиональной деятельности не только неразумно, но подвергается систематическому истощению.

#### **Третье правило.**

Создание атмосферы делового общения, располагающей людей мыслить, слышать, понимать друг друга; атмосферы, возвышающей личное достоинство, стимулирующей проявление профессионального честолюбия, сохраняющей самобытность национальной культуры коллектива.

В деловом социуме, в частности, в школе происходит не только трудовая деятельность, но и длительное многогранное общение людей. Комфорт и полезность такого взаимодействия определяются позицией, нравственными качествами руководителя и теми ценностями, которые имеют для него и для коллектива приоритетное признание. Каждый руководитель — это *социальный педагог*, утверждающий в коллективе бережное отношение к личному достоинству работников, предупреждающий межличностные конфликты, проявляющий уважительное отношение к их личностной индивидуальности и национальной самобытности...

Пики резкого возрастания смертности от сердечно-сосудистых заболеваний в нашей стране приходятся на 1991–1992 и 1998–1999 годы. Это времена массовых



В.М. Шепель

#### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

увольнений людей с работы в период дефолта. Смертность в эти годы увеличилась на 30%. За 1990–1999 годы возрос суицид: количество самоубийств превысило все предыдущие уровни в истории страны.

Эти данные свидетельствуют о том, насколько значима для людей трудовая деятельность и не только из-за зарплаты и стажа работы, но и из-за чувства своей социальной защищённости. Геронтологические и ортобиотические исследования подтверждают, что *труд и общение* — это *природосообразные факторы*, определяющие самочувствие людей и их оптимистичное отношение к жизни. Эти факторы имеют непосредственное отношение к *долголетию*.

Итак, антропологическая логика — это свод правил, которые призван соблюдать каждый руководитель, если хочет быть успешным в управленческой деятельности. Постоянная оценка своих действий по критериям сбережения здоровья и возвышения личностного достоинства работников — проявление грамотного управленческого мышления.

#### • Конвергентная логика

Россия — уникальная страна по геополитическому расположению, природным ресурсам, менталитету народа. Наша страна обладает огромным национальным ресурсом, из которого интенсивно изымаются природные богатства. При этом слабо используется геополитический фактор и явно недооценивается *национальный менталитет*. Особенно негативно отношение в стране к достоинству русского менталитета, к отечественному опыту управленческой деятельности.

В истории России немало гениальных руководителей — Александр Васильевич Суворов, предприниматель Савва Морозов. После его кончины потребовалось пригласить несколько опытных управленцев, чтобы они выполняли тот объём работы, который делал он один.

В советский период талантливым управленцем был Василий Гаврилович Грабин, создавший «бога войны» — армейскую артиллерию, которая во многом превосходила артиллерию Рейха и сыграла решающую роль в нашей Победе.

Заслуживает изучения опыт советских государственных управленцев и партийных руководителей. Они создали оригинальные технологии работы с людьми: подбора и расстановки кадров, профессионального обучения руководителей, материального и морального стимулирования работников, наставничества.

Конвергентность (лат. — соединение) применительно к управлению означает совмещение прошлого с настоящим. Суть конвергентной логики можно выразить так: *уважать прошлое, ценить настоящее и верить в будущее*.

Это опорные позиции управленческого мышления руководителя, они трансформируются в правила конвергентной логики.

#### Первое правило

1. *Осмысление прошлого — это мост к будущему, ключ к поиску исторических ресурсов повышения эффективности управления.*

Соблюдение этого правила позволяет руководителю работать не только на частный интерес, но и на укрепление общественной связи поколений своего народа. Конвергентная логика актуализирует интерес к *историческим ресурсам*. Этим можно объяснить возросший в наше время интерес учёных и практиков к мемуарной литературе философского и политологического жанра. *Можно предположить, что управленческий интерес побудил В.В. Путина прочесть книгу главнокомандующего Добровольческой белой армией А.И. Деникина «Уроки офицера».*

Хорошая иллюстрация к первому правилу конвергентной логики — девиз концерна «Volkswagen»: «Совершенство складывается из опыта поколений».

**Второе правило**

Взвешенно и объективно оценивать настоящее в сопоставлении с прошлым, исходя из чётких критериев — экономических, социальных, политических и культурных.

Лишь после тщательной аналитики прошлого следует полностью или частично от него отказаться или, напротив, широко использовать.

**Третье правило**

Тщательно отслеживать всё лучшее, что имеется в современном обществе, в современной педагогике, умело использовать эти достижения в управленческой деятельности.

Чем оперативнее и масштабнее осваиваются достижения науки и техники, успешнее управленческая деятельность, тем выше результаты деятельности коллектива, качество жизни людей.

Мыслительные операции конвергентной логики таковы: *осмыслить (найти лучшее), оценить что следует использовать, создать симбиоз прошлого и настоящего*. Таков современный стиль работы руководителя.

**• Виртуальная логика**

С помощью управления обеспечивается устойчивое функционирование любого учреждения, в том числе школы, а также всего общества. Руководитель призван мыслить не только задачами сегодняшнего и завтрашнего дня. У него должен быть обострённый интерес к *виртуальности* — к мыслительному взлёту замыслов, к постановке задач, упреждающих время. Бесценны способность и умение руководителя видеть будущее из окна настоящего.

**Первое правило**

Возвышенность целей и задач, проектирование перспективных направлений, предупреждение экстремальных проблем в управленческой деятельности — первое правило виртуальной логики, одно из приоритетных научно-прагматических предназначений управленческой деятельности. Чем более она отлажена технологически и чем более современно её методологическое оснащение, тем реальнее вклад руководителя в достижение стоящих перед школой задач.

«Взлётность» идей и инновационная смелость — мощные стимуляторы неординарности управленческого мышления.

**Второе правило**

**Постоянное осмысление того, что делается сегодня с позиции полезности для завтрашнего дня, поиск путей успешной реализации перспективных целей и задач.** Стремление и умение работать на завтрашний день, создавать ресурсы для реализации целей, имеющих значение не только для своей профессиональной деятельности, но и общественно полезных, — показатель масштабности управленческого мышления.

**Правило третье**

**Раскованность мыслетворения, дерзновенное проявление творческого конструктивизма, смелость в отстаивании прогнозов и версий.** Это правило особо значимо по причине такой генетической составляющей нашего менталитета, как оглядывание на авторитеты. Наши люди в силу разных причин, в том числе исторических, робеют перед начальством, не привыкли отстаивать свою точку зрения.

В.М. Шепель

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Перед руководителем стоит задача помочь персоналу «соображать по-своему», создавая новые идеи и отстаивая свои предложения. Как утверждал Леонардо да Винчи, «кто мало думает, тот много ошибается». Поэтому трудовой коллектив следует сделать местом публичной возможности говорить правду в глаза, во «весь голос». В школе для этого немало возможностей — и педсовет, и заседания методических объединений, и совещание при директоре и завуче.

*При хоровом пении в храме возникает такое явление: звук, отрываясь от уст поющих, возносится под купол храма и обретает собственную жизнь. Так мысли людей, отделившись от них, создают уникальное духовное явление, благодаря которому не приостанавливается жизнь людей, облагораживается атмосфера их общения, обретается мощный духовный потенциал их дальнейшего личностного развития.*

### Менталитетные конструкты

У Т. Эдисона есть высказывание: «Важнейшая задача цивилизации — научить человека мыслить». Решение этой задачи — постоянная забота руководителя по отношению к себе и к коллективу. Тем самым руководитель обретает управленческую мудрость и безусловное уважение со стороны подчинённых.

*Часто полномочия и ответственность работников определяются не из функционала учреждения или его подразделений, а «на глазок» или по аналогу. Этим обусловлена низкая корпоративная культура работников, дублирование их деятельности, трудность объективно оценить вклад каждого работника в деятельность коллектива.*

Чтобы уменьшить величину логических погрешностей и соблюсти «уровень технологической безопасности» управленческого мышления, можно воспользоваться набором «менталитетных конструктов».

Что такое *конструкты*?

По мнению известного исследователя Д. Келли, человек мыслит с помощью удобных ему схем — «конструктов». Люди формируют представления о жизни, создавая и совершенствуя конструкты. В качестве таковых наиболее часто выступают образы, понятия, афоризмы, правила, пословицы...

«Конструкт» — мыслительный стереотип. Это продукт *менталитета*. В нём (в продукте) генетически и генеалогически отражены историческое наследие и жизненный опыт людей. Иными словами, *менталитетные конструкты* — это удобные схемы мышления, заложенные в сознание.

Менталитетные конструкты облегчают правильное мышление. Например, руководитель не имеет психологического и социологического образования, но работая с персоналом, использует менталитетные конструкты в виде таких понятий, как «человек», «личность», «группа», «коллектив». Понятие «группа» программирует руководителя на формирование социальных отношений, а понятие «коллектив» побуждает переводить социальные отношения в коллективе на более высокий уровень — на создание здорового морально-психологического климата в учреждении.

Для руководителя одна из актуальных проблем — найти общий язык с персоналом. Разногласия, «менталитетных конструктов» — одна из причин слабой поддержки идей руководителя его коллегами, отсутствия взаимопонимания с заместителями, трудностей в формировании коллектива единомышленников.

Некоторые менталитетные конструкты, имеющие непосредственное отношение к управленческому мышлению, разработаны автором статьи.

**1. Менталитетный конструкт — «Концепция»:**

- информация — размышление — суждение;
- идея — замысел — концепция;
- программа — технология — бизнес-план.

Это пример того, как руководитель может выстраивать деятельность, готовиться к принятию управленческого решения.

**2. Менталитетный конструкт — «Конструкция»:**

- концептуальный подход;
- операциональный подход;
- экспериментальный подход.

Этот алгоритм широко используется при разработке стратегических задач и проблем управления.

В первой позиции акцент делается на теоретико-прикладное обоснование замысла с использованием информации из различных источников о решениях аналогичных проблем.

Во второй позиции определяются условия и способы реализации программы.

В третьей позиции осуществляется экспериментальная проверка концепции и пакета инструментов. Это может быть и дискуссионное обсуждение с управленческой командой, с экспертами, проведение деловой игры с ведущими специалистами в этой сфере. Это может быть и опытно-экспериментальная работа.

**3. Менталитетный конструкт — «Проект»:**

- виртуальный проект;
- модельный проект;
- реальный проект.

Наибольшим спросом этот менталитетный конструкт пользуется в научно-исследовательских учреждениях. Владение этим конструктом активно включает такие процессы мышления, как воображение, соотнесение замысла с реальными условиями.

*Трёхблочная логика* конструкта дисциплинирует мышление руководителя. Соблюдая её, он приучается мыслить позиционно чётко: от идеи к её образу в виде модели, от модели к проекту практического претворения идеи.

**4. Менталитетный конструкт — «Механизм»:**

- механизм появления проблемы;
- механизм функционирования проблемы;
- механизм преодоления проблемы.

Управленческая практика — поле бесконечных проблем. Как правило, проблемы — это бесчисленные жизненные обстоятельства...

Знание *причинно-следственных связей* — ключ к управлению этими процессами и преодолению проблем.

**5. Менталитетный конструкт — «Система»:**

- идеологическое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- организационное обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- репутационное обеспечение.

В.М. Шепель

#### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Менталитетные конструкты — это *мыслительные схемы*, назначение которых не стандартизировать мышление руководителя, а оснастить его специальным логическим инструментарием, имеющим прагматичное значение для управленческой деятельности.

Несколько методических советов по использованию менталитетных конструктов:

- чётко разберитесь с семантикой понятия каждого;
- осмыслите его логическую конструкцию, «прочувствуйте» внутреннюю взаимосвязь позиций;
- сохраните информацию по каждой позиции менталитетного конструкта и постарайтесь ею овладеть;
- письменно сформулируйте умозаключение или вывод по итогам построения «менталитетного конструкта» на основе имеющейся информации;
- сверьте окончательный вывод с прецедентами из литературы и из собственной управленческой практики.

#### Дидактический тренинг

Внимательно ознакомьтесь с правилами Р. Декарта и требованиями Б. Паскаля. Дайте им оценку. Какие из этих правил и требований следует запомнить, а какие — не обязательно и почему. Сформулируйте свои правила и требования к мышлению.

##### Правила Рене Декарта:

1. Избегать поспешности и предубеждения, использовать в суждениях только то, что не возбуждает сомнений.
2. Разделять каждое затруднение на столько частей, на сколько это возможно для их решения.
3. Мыслите по порядку, начинайте с простого и легко познаваемого и восходите до сложного.

##### Требования Блеза Паскаля:

1. Не употребляйте ни одного термина, смысл которого перед употреблением не был строго определён.
2. Никогда не выдвигайте ни одного положения, которое не было бы доказано посредством уже известных истин, определяйте все термины и доказывайте все положения.

---

**Виктор Максимович Шепель,**

*профессор Педагогической академии, доктор филологических наук, заслуженный деятель науки РФ*