**Основные свойства практического мышления в деятельности руководителя**

**Анатолий Викторович Карпов, доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова.**

Мышление руководителя — это, прежде всего, практическое мышление; данный вид наиболее специфичен содержанию и условиям управленческой деятельности. В этом проявляется общая закономерность психологии управленческой деятельности. Задачи для практического мышления ставит не теория, не существующие в ней известные, но нерешенные проблемы (как для теоретического мышления), а сама практическая деятельность. Отсюда следует одна из наиболее своеобразных особенностей практического мышления. Прежде чем решать задачу, руководитель должен вначале ее сам сформулировать — «увидеть», а затем вычленить как проблему из деятельности. Следовательно, особенностью практического мышления является необходимость решения не только «уже готовых» — сформулированных задач и проблем, но и умение их вычленять, правильно ставить, формулировать. Это требует важного мыслительного качества — умения видеть проблему; различать в череде дел и «текучке» задачи, требующие разрешения. Для руководителя эта черта практического мышления важна еще и потому, что одной из главных его обязанностей является постановка задач для подчиненных.

Для практического мышления очень характерно и то, что, в отличие от теоретического мышления, задачи, решаемые им, как правило, не имеют «единственно правильного» решения, «правильного ответа». Теоретический ум ищет в проблеме ее истинное — единственное решение; а человек, решающий ее, уже изначально имеет установку на то, что это решение должно быть именно единственным (т.е. правильным). В практическом мышлении дело обстоит иначе. Любая управленческая ситуация имеет множество способов разрешения — в чем-то более, а в чем-то менее удачных. Для этих способов, как правило, оценочные критерии либо отсутствуют, либо они неопределенны. Более того, часто их формулирует сам решающий проблему руководитель. На практике это ведет к тому, что решение управленческих задач оценивается не параметром «правильно — неправильно», а параметром «более — менее приемлемо». Руководитель часто стремится не к максимально эффективному решению, а к решению приемлемому, удовлетворительному.

Наряду с этим руководитель выступает и в очень специфической по отношению к подчиненным роли «оценщика» правильности их решений. Для этого он должен иметь уже готовые критерии решения проблем, подлежащих оценке. Для практического мышления руководителя специфична и форма ответственности за решение задач и проблем. Если, например, ученый-теоретик несет ответственность лишь за конечный результат решения и на пути этого решения обладает неограниченной свободой выбора и формулировки гипотез, способов и путей решения, то у практика все обстоит иначе. Его «гипотезы» проверяются самой практикой — деятельностью подчиненных, в силу чего их ложность сразу и непосредственно проявляется в ошибочных, а то и необратимых практических последствиях.

Ответственность практического мышления — это ответственность не только за результат, но и за сам процесс решения проблем. Иной по сравнению с теоретическим является и общая направленность мыслительного процесса при решении практических задач. Это — не «движение от частного к общему, от конкретного к абстрактному, а наоборот — от общего к частному. Для практического мышления требуется «верное попадание» теоретических знаний в практическую проблему. Конкретность мышления руководителя, следовательно, является еще одной его обязательной и специфической чертой.

Практическое мышление характеризуется совершенно иной позицией отношения человека к возникающим проблемам. Для теоретического мышления позиция субъекта является познавательной — направленной только на поиск и нахождение ответа. Для практического мышления эта позиция является исходно преобразующей, действенной. Она требует реализации полученного решения как средства организации действий по изменению ситуации. Поэтому мышление направлено не на «безупречно правильное» решение, а на решение, реально способное изменить ситуацию в нужном направлении. Отличен от теоретического и сам характер работы практического мышления с информацией о проблеме. В первом случае мыслительный процесс концентрируется вокруг наиболее общих, главных, существенных ее черт. Во втором случае сами различия между «существенным» и «несущественным» во многом утрачивают смысл. В практике управления хорошо известна та огромная важность, которую имеют именно детали, частности. Они нередко подсказывают путь решения всей проблемы. И наоборот, упущение какой-либо «детали» на практике может иметь серьезные или даже необратимые последствия. Руководителю необходимо специфическое сочетание способности видеть и оценивать ситуацию и в целом, и во всех ее деталях.

Следующая категория специфических особенностей практического мышления руководителя определяется своеобразием содержания и условий управленческой деятельности. По содержанию управление требует мысленного оперирования не только с информацией о производственно-технологических процессах, но и с информацией о людях — о «социальных объектах». «Социальные объекты» более сложны, противоречивы, непредсказуемы и многомерны. Они предельно индивидуализированы, характеризуются разными и зачастую — противоположными интересами и мнениями. В практическом мышлении руководитель должен принимать в расчет их «чисто человеческие» свойства: наличие у них собственного мнения; их неполную подчиняемость; наличие у них рефлексии и, следовательно, их возможность «играть по определенным правилам»; предвидеть действия руководителя и заблаговременно влиять на его поведение; наличие у них «личностных барьеров»; существования тенденции сопротивляться манипулированию со стороны руководителя и многое другое. Часто поэтому руководитель, особенно демократического и попустительского стиля, выбирает не то решение, которое ему подсказывает личное мнение, а то, которое встретит меньшее противодействие в группе, будет ею легче «принято». «Социальные объекты» (индивиды и группы) характеризуются в целом и очень высокой степенью сложности, многочисленностью их признаков, параметров (личностных качеств), а также их скрытостъю от непосредственного восприятия и поэтому трудностью «расшифровки» и однозначной интерпретации.

Особенности информационной основы деятельности руководителя предъявляют особо жесткие требования к процессу мышления. Оно должно позволять «охватить» всю комплексность и противоречивость информации в целом. Руководитель должен постоянно вносить «порядок в хаос», превращать «неорганизованную сложность» в организованную. В связи с этим выделяют специфическое мыслительное свойство — свойство системности мышления. Лишь системное — упорядоченное и структурированное видение организации может достойно и действенно противостоять противоречивости и труднообозримости поступающей информации. Это же свойство лежит и в основе учета того, какие эффекты управления возникнут при осуществлении воздействия на какой-либо локальный параметр или участок функционирования организации. Сочетание высокого уровня системного мышления с достаточным развитием его аналитических сторон — одно из важнейших профессиональных требований к руководителю.

Управленческие ситуации, далее, характеризуются свойством изменчивости — динамичности. Во-первых, динамичность — вариативность ситуаций накладывает существенные ограничения на возможности репродуктивного управления; требует постоянной и активной продуктивной мыслительной работы. Во-вторых, высокая динамичность, скорость изменения ситуаций придает управленческой деятельности и другую специфическую особенность — режим «хронического» дефицита времени («цейтнота»). Он обусловливает новые требования к практическому мышлению. Это — высокая скорость мышления; оперативность «включения» в ситуацию; необходимость нахождения решения в строго отведенных временных границах; быстрая переключаемость от действий к осмыслению и наоборот. Общим требованием мышления руководителя становится необходимость нахождения решения «здесь и теперь». Правильное само по себе решение может быть ошибочным в случае его несвоевременности — когда ситуация уже изменилась. Считается поэтому, что у управленческого решения существует не один, а, по крайней мере, два главных критерия его оценки: адекватность (качество) и своевременность. Скоростные качества мышления (его динамичность, оперативность, подвижность, лабильность) зависят от особенностей организации памяти и профессионального опыта. Они тем выше, чем выше мобилизационная готовность оперативной памяти и структурированнее прошлый опыт. Динамичность мышления зависит и от двух дополнительных качеств. Они обозначаются понятиями скорости актуализации информации из памяти (опыта) и готовности системы знаний к использованию.

Решения руководителя должны быть конкретными. В результате теоретического мышления не только могут, но и должны быть получены общие, принципиальные решения проблем; чем более они носят общий характер, тем они ценнее. Но для практического мышления решение — не самоцель, а средство для организации на их основе исполнения. Это средство может быть эффективным лишь в случае его предельной определенности, конкретности, простоты. Дело еще и в том, что чем более конкретным является решение, тем более оно понятно другим. Это очень важно для решений именно руководителя, так как их исполняют обычно другие — подчиненные. Чем конкретнее решение, тем меньше возможностей для его искажений, тем больше возможности для четкого контроля за его исполнением. Существует стойкое заблуждение, что отыскание конкретных решений — это более простое, чем решений общих. Все обстоит наоборот, поскольку именно конкретное решение должно учитывать больше информации, «согласовывать» больше противоречивых факторов. Очень часто не «изощренность» и «блеск» решения руководителя, а его конкретность является залогом успеха. Создавать «простые планы», ведущие, однако, к победе, несравненно труднее, чем придумывать планы хитроумные. Усложнять — просто; упрощать — сложно. Умение составлять простые планы — это следствие не интеллектуальней слабости, а напротив — интеллектуальной мощи.

Общеизвестно, что волевые качества — это непременный и важнейший атрибут личности руководителя. Само понятие «хороший руководитель» ассоциируется не только с понятием «умный руководитель», но даже чаще — с понятием «волевой руководитель». Сочетание именно этих двух качеств (ума и воли) является важнейшим условием эффективности руководства, лежит в основе таких профессионально-важных свойств руководителя, как сила характера, решительность, мужество, упорство, энергичность и т.п. Доказано, что оптимальным вариантом такого сочетания является соразмерность мыслительных и волевых качеств личности. Это отражено в знаменитой «формуле квадрата». Его основанием является воля, высотой — ум, а успех деятельности зависит от его площади. Квадрат будет именно квадратом, а его площадь (успешность деятельности) максимальной в том случае, если стороны равны. Если же баланс нарушается и стороны неравны, то квадрат превращается в прямоугольник, площадь которого при заданном периметре всегда будет меньше, чем площадь квадрата при том же периметре. Полное равенство встречается очень редко. В связи с этим возникает традиционный для психологии управления вопрос: что лучше для руководителя — хорошее мышление или сильная воля? Как пишет в этой связи Б.М. Теплов, «мне не приходилось встречать... случаев, когда этот вопрос решался в пользу ума».

Волевое начало в деятельности руководителя, влияние волевых процессов на мыслительные формируют и специфические его свойства: инициативность, умение брать ответственность на себя, решительность, «осторожная смелость» — т.е. все то, что обозначается особым обобщающим свойством — «стремящимся разумом».

Одной из важнейших и постоянно решаемых руководителем задач управленческой деятельности выступают задачи предвидения. Важной особенностью планов и решений, разрабатываемых руководителем, является то, что они почти всегда подлежат реализации через определенный интервал времени. За это время происходят события, которые могут повлиять и на сами решения, и на способы их исполнения. Поэтому они должны быть учтены, а значит, спрогнозированы уже в ходе создания планов, в ходе выработки решений. Данная особенность обусловливает еще одно специфическое качество практического мышления руководителя — свойство прогностичности мышления: умение учитывать не только актуальную информацию, но и «информацию предвидения». Она является продуктом опережающего отражения будущего состояния управляемой системы. Это свойство дифференцирует руководителей на «дальновидных» и «близоруких», а его наличие предоставляет первым преимущества перед вторыми. Максимальная выраженность опережающего отражения характеризуется понятием «стратегического мышления», учитывающего как ближайший, так и отдаленный прогноз внутриорганизационной и внешней среды.

Главная сложность решения прогностических задач в управленческой деятельности состоит в том, что они требуют учета поведения других людей, поведения, далеко не всегда подчиненного строгой и объективной логике и, напротив, часто являющегося аналогичным, иррациональным или намеренно противоречивым. В связи с этим прогностичность мышления руководителя неотделима от еще одного важного мыслительного качества — рефлексивности. Рефлексия означает способность встать на позицию другого и предвидеть на основе этого его поведение; строить свое поведение исходя из предполагаемых ответных реакций другого. Наиболее важна роль рефлексивных механизмов мышления в конфликтных ситуациях, в ситуациях конкуренции. Здесь собственное поведение уже изначально строится с учетом возможного поведения другого лица (лиц). В этом плане существуют общие правила руководства: «никогда не следует исходить из того, что другой менее умен и компетентен, хитер и изощрен, чем ты сам»; «в качестве прогнозируемых вариантов надо рассматривать те, которые для данной ситуации являются наиболее правильными». Используя это правило, руководитель в конкурентных ситуациях может использовать прием выбора «необычных» вариантов поведения. Они обладают преимуществом внезапности и ставят предлагающего их субъекта в выигрышное положение. В связи с этим прогностичность мышления предполагает также и его оригинальность, нестереотипность.

**Свойства практического мышления**

Наряду с рассмотренными — наиболее значимыми и общими чертами мышления в деятельности руководителя — необходимо рассмотреть еще одну их категорию. Они обозначаются понятием основных свойств практического мышления. Главными среди них являются следующие свойства.

Направленность на реализацию. Конечной целью мыслительного процесса является нахождение не лучшего — «единственно верного» ответа как такового, а такого решения, которое было бы достаточным для преодоления конкретной ситуации. Порождаясь конкретикой практических ситуаций, мышление руководителя изначально направлено на решение, удовлетворяющее всем особенностям этих ситуаций. Его продукт — ответ является не самоцелью, а средством для организации последующих действий. В силу этого суть процесса практического мышления состоит в том, что его результатом должно быть решение, обладающее свойством реализуемости. Абстрактно правильное решение, но при этом не соотнесенное с конкретными особенностями ситуации, может оказаться просто невыполнимым — часто именно из-за его безупречности, идеальности. Находя ответ, руководитель уже в самом прогрессе его поиска учитывает возможности его реализации, использования его как средства для последующих действий. Поэтому часто выбираются не абстрактно лучшие варианты, а варианты удовлетворительные, но допускающие большие возможности их реализации. Это не означает, что поиск не лучшего, а реализуемого решения более прост, чем поиск «лучшего» решения. Как раз наоборот — поиск реализуемого решения требует учета большего числа конкретных факторов и является поэтому более трудной задачей.

Мотивируемость. Она является одним из аспектов более общего свойства — реализуемости, хотя и очень специфическим. Решения руководителя претворяются в жизнь, в основном, не им самим, а исполнителями. Поэтому для их эффективной окончательной реализации абсолютно необходимо, чтобы они несли в себе «мотивационный заряд» — мотивировали бы подчиненных на их реализацию. Для этого решения должны быть, как минимум, понятны им, принимались бы ими как обоснованные, и справедливые, отвечающие их собственным интересам и целям. Другой аспект мотивируемости состоит в том, что решения должны быть, или, по крайней мере, выглядеть обоснованными, подкрепленными соответствующей мотивировкой и по отношению к вышестоящему руководству («умение отстоять решение наверху»). Это в значительной степени уменьшает ответственность руководителя в случае неудачи в реализации решения.

В связи с этой особенностью руководитель также вынужден часто выбирать такие решения, которые являются не лучшими, с его точки зрения, но которые он в большей мере в состоянии обосновать, для которых он имеет более правдоподобную версию их мотивировки.

Индивидуализированность. Главным, наиболее достоверным и субъективно предпочитаемым источником информации для руководителя выступает его личный профессиональный опыт. Природа управленческой деятельности такова, что не доверять можно всему, но только не своему опыту. Более того, последний выступает критерием оценки степени достоверности любой иной информации, поступающей извне. Однако именно опыт является предельно индивидуализированным феноменом: он насыщен, буквально пронизан субъективными компонентами: оценками, суждениями, «памятью об ошибках», представлениями и стереотипами и т.п. Он является продуктом индивидуальной биографии и несет на себе «отпечаток» всего профессионального и жизненного пути субъекта. Наконец, он складывается очень по-разному и существует в разной форме в зависимости от сочетания личностных, т.е. также сугубо индивидуальных черт руководителя. Предельная индивидуализованность опыта как главного фактора мышления руководителя окрашивает в соответствующие тона и сам процесс использования этого опыта на практике — процесс практического мышления. Наряду с этим есть и еще одно — также специфическое проявление индивидуализированности мышления руководителя, в особенности руководителя высшего уровня. Оно состоит в том, что очень часто руководитель «не считает нужным объясняться», т.е. аргументировать, обосновывать — объективировать свое мнение и свои решения. Но именно объективизация требует абстрагирования от индивидуальных особенностей. Поэтому отсутствие объективирования ведет к тому, что и процесс, и результаты приобретают еще более индивидуализированный характер.

Преобладание неспецифической мотивации в мышлении руководителя. Как известно, мотивация — «движущая сила» мышления может быть двух основных видов. Во-первых, это специфическая мотивация, характерная, например, для ученого. Она состоит в том, что мышление побуждается интересом к самому процессу поиска неизвестного. Во-вторых, она может быть и чаще бывает неспецифической, когда мышление побуждается не интересом к процессу познания, а другими — внешними мотивами. При неспецифической мотивации сам мотив лежит вне сферы мыслительного процесса, выступает как внешний стимул. Например, руководитель может совершенно не хотеть разбираться в том или ином конфликте, решать связанные с его устранением проблемы, портить отношения с конфликтующими сторонами, но он должен это делать. Задачи руководства — это не познавательные и тем более — не творческие, а сугубо практические задачи. Следовательно, их решение разворачивается именно на основе внешнего — неспецифического мотивирования. Более того, это мотивирование часто носит характер принуждения, когда те или иные задачи решаются не по побуждению, а по обязанностям — должностным, функциональным, правовым.

«Оценочность» мышления руководителя связана с его исходно практической направленностью и прагматичностью его основных задач. Восприятие ситуаций управления, их интерпретация и понимание, поиск способов их преодоления — все это зависит не только от их объективного содержания, но и от оценочных действий руководителя. Любая информация и любой «шаг» мышления подвергается обязательной оценке (часто — несознаваемой) с точки зрения того, насколько он полезен для решения практической задачи, насколько он содействует этому решению. Осознание содержания мышления и его оценка при этом неотрывны друг от друга. В гипертрофированном виде такая неразрывная связь может приводить к тому, что «оценка обгоняет само мышление». Хорошо известен, например, феномен, когда сформировавшаяся у руководителя оценка — «сложившееся мнение» приводит к прямой предвзятости, тенденциозности восприятия и интерпретации фактов, а то и просто к игнорированию тех из них, которые не соответствуют или противоречат этой оценке.

«Антииномичностъ» практического мышления в целом и мышления руководителя. Характер управленческой деятельности таков, что в ней постоянно возникают противоречия. Это ведет к несовпадающим, а часто — диаметрально противоположным подходам к решению задач. Среди наиболее известных противоречий такого рода можно отметить, например, несовместимые, а часто и антагонистические требования: «максимизация прибыли — минимизация затрат» (известный в прошлом лозунг «больше продукции, лучшего качества — с меньшими затратами!»); «достичь результата и сохранить хорошие отношения»; «сохранить лицо и перед подчиненными — и перед вышестоящим начальством», «принять решение и эффективное (но, как правило, непопулярное), и одновременно поддерживаемое большинством». Многие ситуации управления настолько объективно сложны, а с психологической точки зрения субъективно неопределенны, что практически не поддаются строго рациональному анализу и такому же — рационально-логическому преодолению. Они в силу своей сложности и противоречивости предъявляют наиболее высокие требования к процессу мышления и не допускают их разрешения только через рациональное, логическое мышление.

Таким образом, антиномичность мышления есть следствие объективной противоречивости, антиномичности содержания управленческих ситуаций. Способность выходить из них — важнейшее качество мышления руководителя. Антиномии в практике управления могут разрешаться различными способами. Например, это может быть игнорирование антиномичной ситуации и ожидание того момента, когда «сама жизнь внесет свои коррективы».

Свойство антиномичности мышления руководителя вплотную подводит к более общей и наиболее сложной проблеме психологии мышления — к проблеме интуиции. Она выходит далеко за пределы вопросов, рассматриваемых в данной публикации. Отметит лишь, что для интуиции как явления и как процесса характерны следующие психологические особенности.

Непосредственность и самоочевидность, а также, как правило, простота решения в сочетании с чрезвычайной сложностью исходных условий, большим объемом осмысливаемой информации. Мгновенность, как бы внезапность решения, протекание интуитивного процесса в микроинтервалах времени.

Неосознаваемостъ, непроизвольность процесса нахождения решения. Однако это не означает, что интуитивное решение приходит само по себе, без усилий. Главная психологическая закономерность состоит в том, что интуиция тем более эффективна, чем более длительный и напряженный интеллектуальный труд ей предшествовал. Интуицию поэтому логичнее рассматривать как своеобразное «послепроизвольное мышление». Интуитивное решение, действительно, часто приходит мгновенно, неосознанно и непроизвольно; но лишь после того, как длительные, а иногда мучительные интеллектуальные произвольные поиски решения оказались безуспешными и человек на время как бы оставил их. Они, перейдя из области осознаваемого в подсознательное, однако не прекратились, а их результат впоследствии проявляется в «мгновенном» решении. В целом интуиция связана не только с особенностями процесса мышления, но и с более общими интеллектуальными способностями и механизмами.

Значительно меньшая, чем в «обычном» мышлении, роль слов, понятий и большая — наглядной информации. Часто вообще интуитивное мышление в связи с этим отождествляют с наглядно-образным или, по крайней мере, очень с ним сближают; подчеркивают роль зрения, «усмотрения истины» в интуиции.