

**Файез Вазани Абдул Валид**

магистрант

*Научный руководитель*

**Гельманова Зоя Салиховна**

канд. экон. наук, профессор

Карагандинский индустриальный университет

г. Темиртау, Республика Казахстан

## **МАЙНДСЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ: КОГНИТИВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО МЫШЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

***Аннотация:** в эпоху цифровой трансформации различия между руководителем и исполнителем выходят за рамки функций и полномочий, становясь когнитивными. Статья раскрывает структуру управленческого майндсета, его отличия от исполнительского мышления и ключевые компетенции лидера цифровой эпохи.*

***Ключевые слова:** управленческое мышление, майндсет, когнитивные различия, цифровая трансформация, стратегическое мышление, системное мышление, неопределённость.*

Современная эффективность организаций определяется не только технологиями и процессами, но и качеством управленческого мышления. Цифровая трансформация усиливает когнитивный разрыв между руководителем и исполнителем: первый выступает архитектором сложных техносоциальных систем, второй – точным пользователем готовых алгоритмов и регламентов [1; 2]. Когнитивные различия исследования организационной и когнитивной психологии выделяют три главных отличия: объём рабочей памяти (система и одна задача); уровень обобщения (модели и факты); тип логики (причинно-следственная и операционная). В цифровой среде исполнитель взаимодействует с системой как пользователь, руководитель – как её проектировщик, мыслящий слоями: данные → процессы → риски → стратегия (табл. 1) [3–6].

## Когнитивные различия в процессе принятия решений

Критерий	Исполнитель	Руководитель
Тип анализа	Локальный, в пределах задачи	Системный, охватывает несколько процессов
Основание для решения	Инструкция, правило, алгоритм	Контекст, риски, ресурсы, последствия
Рабочая модель	«Правильно/неправильно»	«Оптимально для системы/не оптимально»
Горизонт последствий	Момент выполнения	Отложенные эффекты (неделя, месяц, квартал)
Отношение к неопределённости	Избегает, запрашивает ясность	Учитывает как норму среды
Ресурс внимания	Одна задача	Несколько параллельных уровней анализа
Механика действий	Выбор лучшего способа выполнения	Формирование решения, влияющего на систему

Менеджер обязан фильтровать информацию, выделяя только стратегически значимое. Это ключевая черта зрелого управленческого мышления. Руководитель же неизбежно попадает в когнитивную турбулентность, если не владеет навыками фильтрации. Чтобы показать, как руководитель сокращает шум, можно использовать небольшую аналитическую модель( табл. 2) [7; 8].

Таблица 2

## Модель цифровой фильтрации информации руководителя (DFM)

Уровень фильтра	Что отсекается	Что остаётся	Управленческая цель
1. Технический фильтр	Ошибки интерфейса, дубли, нерелевантные уведомления	Рабочие сигналы системы	Снижение цифрового шума
2. Процессный фильтр	Данные, не относящиеся к зоне влияния	Отклонения и риски процесса	Фокус на управляемых элементах
3. Контекстный фильтр	Локальные события без системного значения	Информация, влияющая на соседние процессы	Сохранение целостной картины
4. Стратегический фильтр	Краткосрочные флуктуации	Данные, влияющие на будущее	Удержание стратегической траектории

Эта модель показывает: управленческое мышление – это прежде всего искусство отбора информации, а не её накопления. Исполнитель, как правило, получает отфильтрованные данные уже «в готовом виде». Руководитель обязан делать фильтрацию сам – быстро, чётко, без потери управляемости.

Матрица когнитивных переключений (табл. 3) показывает, что зрелый управленец одновременно работает на четырёх уровнях.

Таблица 3

Матрица когнитивных переключений руководителя

Уровень	Тип мышления	На что фокус	Когда используется
Операционный уровень	Детальный, аналитический	Цифры, факты, показатели, отклонения	При анализе данных, оценке KPI, контроле качества процессов
Тактический уровень	Ситуативный, адаптивный	Планирование, распределение ресурсов, корректировки	При решении конфликтов, нагрузок, срывов сроков, перегрузок в команде
Системный уровень	Многослойный, причинно-следственный	Взаимосвязи процессов, риски, эффекты внедрения	При внедрении технологий, изменении структуры, реорганизации процессов
Стратегический уровень	Абстрактный, предвосхищающий	Тенденции, сценарии, долгосрочные цели	При определении направлений развития, управлении трансформациями

Эта матрица показывает важный вывод: руководитель – это человек, который обязан мыслить на всех четырёх уровнях одновременно, а не переключаться между ними последовательно.

Современный руководитель должен учитывать не только факты, но и эмоциональную реакцию сотрудников, особенности восприятия, когнитивные искажения [9] (табл. 4). Эмоциональный интеллект перестаёт быть «мягким навыком» и становится инструментом стратегической устойчивости. Модель ЕСВ (табл. 4)

выделяет четыре уровня от реактивного ( $E_0$ ) до стратегического ( $E_3$ ), где руководитель управляет не только фактами, но и организационными эмоциями и культурой.

Таблица 4

Модель эмоционально-когнитивного баланса руководителя (ЕСВ-model):

уровни эмоционально-когнитивного баланса

Уровень	Эмоциональный фокус	Когнитивный фокус	Что это даёт руководителю
$E_0$ – реактивный уровень	Личные эмоции	Операционные задачи	Слабая устойчивость, ошибки под давлением
$E_1$ – осознанный уровень	Контроль эмоций	Задачи и люди	Стабильность, снижение конфликтов
$E_2$ – интерпретационный уровень	Эмоции команды	Процессы и риски	Раннее выявление сопротивления, плавное внедрение изменений
$E_3$ – стратегический уровень	Организационные эмоции	Стратегические решения	Управление культурой, устойчивость трансформаций

Эта модель показывает: эмоциональный интеллект – это не «мягкость», а инструмент стратегической устойчивости.

Различия между менеджером и исполнителем – это не вопрос статуса, должности или оклада. Это различия в когнитивных схемах, горизонтах мышления, способности работать с неопределённостью и системной сложностью. В условиях цифровой трансформации и массового внедрения генеративного ИИ (2023–2025 гг.) управленческий майндсет становится ключевым конкурентным преимуществом.

Компании, которые системно инвестируют в диагностику и развитие когнитивных компетенций руководителей (Microsoft, Haier, Netflix), демонстрируют в 3–5 раз большую устойчивость к кризисам и более высокую скорость роста. Напротив, организации, сохраняющие традиционный операционный майндсет

на уровне топ-менеджмента (GE, Kodak, Nokia), теряют рыночные позиции. Компетентный руководитель XXI века – это не «администратор», а архитектор техносциальных систем ( табл. 5).

Таблица 5

Модель интеграции компетенций руководителя (TIM – Tech-Integration Mindset):

уровни интеграции компетенций

Уровень	Технологический фокус	Управленческий фокус	Сила уровня
T <sub>0</sub> – разделённый уровень	Системы понимают айтишники	Управляют менеджеры	Высокие риски ошибок и конфликтов
T <sub>1</sub> – базовая интеграция	Руководитель понимает логику систем	Корректно ставит задачи IT	Снижение числа сбоев
T <sub>2</sub> – операционная интеграция	Руководитель читает данные, понимает ограничения	Управляет процессами с учётом цифровой структуры	Устойчивость процессов
T <sub>3</sub> – стратегическая интеграция	Видит взаимодействие систем и алгоритмов	Строит архитектуру трансформаций	Высшая управленческая зрелость

Эта модель показывает: грамотное управление сегодня невозможно без технологической грамотности. И наоборот: технологические решения бессмысленны без управленческого контекста.

Для практического применения рекомендуется внедрять комплексную программу трансформации майндсета, включающую диагностику, менторинг, стратегические симуляции и новые KPI. Только при таком подходе возможно формирование поколения руководителей, способных не просто управлять цифровой трансформацией, а быть её архитекторами.

### *References*

1. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, 2021.
2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. HarperCollins, 1973.
3. Kahneman D., Tversky A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press, 1974.

4. Davenport T. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Harvard Business Review Press, 2010.
5. Snowden D., Boone M. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007.
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, 1990.
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. W.W. Norton & Company, 2014.
8. McKinsey Global Institute. The age of analytics: Competing in a data-driven world, 2023.
9. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 25th Anniversary Edition, 2020.