

ГЕРМАН МАРАСАНОВ



ПСИХОЛОГИЯ  
ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ

# Герман Игоревич Марасанов

## Психология инновационной активности руководителя

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66175206](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66175206)*

*Психология инновационной активности руководителя: Когито-Центр;*

*Москва; 2018*

*ISBN 978-5-89353-529-7*

### Аннотация

В книге представлены результаты эмпирических исследований различных факторов, влияющих на инновационную активность руководителя, – воздействия социально-культурной среды, динамики развития организации, мотивации достижений руководителя, его управленческой компетентности, восприятия своего успеха.

Связи, прослеженные в настоящей работе между исследованиями инновационной активности руководителя и практикой управления инновациями, позволяют обеспечить лучшее понимание инновационных процессов, в которые вовлекает руководителя современная динамика управленческой деятельности, и оказывать на эти процессы адресное, эффективное и целесообразное воздействие.

Книга может стать полезной для аспирантов, исследователей, практических психологов, специализирующихся в области психологии управления, психологии труда, организационной психологии, управленческого консультирования, а также для руководителей, решающих задачи создания и внедрения инноваций.

В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

# Содержание

Герман Марасанов	5
Предисловие	6
Введение	11
Часть I	27
Глава 1	29
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# **Герман Марасанов**

## **Психология инновационной активности руководителя**

© Г. И. Марасанов, 2018

© Когито-Центр, 2018

**\* \* \***

# Предисловие

В конце 1980-х годов я проводил семинар по управленческой практике для командиров одной из довольно крупных воинских частей Советской Армии. Обсуждались стили управления, область эффективности этих стилей, другие особенности управленческого взаимодействия начальника с подчиненными. По окончании семинара руководитель этого коллектива генерал-майор пригласил участников на товарищеский ужин, где произнес тост. Отметив несомненную практическую пользу семинара, генерал заявил, что все многочисленные вариации стилей, о которых шла речь, он как практик предлагает свести к трем вариантам. «Есть руководители – орлы, есть руководители – пастухи, а есть руководители – бараны. И не спешите, товарищи офицеры, зачислять себя в „орлы“, – заметил командующий, – сначала изучите все обстоятельства. А они следующие». И он рассказал притчу: «Пасет пастух стадо баранов на склоне холма. Среди баранов есть, как и в любом коллективе, перспективные, начинающие службу, ключевые сотрудники, опора коллектива, ветераны, а также и никчемные военнослужащие. Все как у всех. Но тут появляется в небе орел. Он высматривает себе барашка, пикирует на него, схватывает своими когтистыми лапами и, тяжело взмахивая крыльями, поднимается с ним в небо, достигая командных высот. Пастух не зева-

ет. Он мгновенно скидывает с плеча карабин и метким выстрелом пристреливает орла. Орел замертво падает на землю. А баран? А баран продолжает лететь!...» Генерал предложил поднять бокалы за умение руководителя проявлять гибкость и не бояться выглядеть бараном, если это идет на пользу делу, карьере, продвижению по службе. Тогда я впервые всерьез задумался о необходимости специальных исследований поведения руководителя, ориентированного на успех, новации, результативность. Весьма интенсивная психологическая практика нередко стимулировала меня к тому, чтобы совмещать ее с исследованиями различных аспектов управленческой деятельности отечественных руководителей. Так, в течение нескольких десятилетий был проведен ряд исследований, результаты которых нашли свое место в данной работе. А генеральский тост, несмотря на его парадоксальную простоту, нередко приходил мне на память, когда в разных контекстах обнаруживалось, что именно гибкость в деловом общении, способность расширять поле выбора, мыслить парадоксально, искать нетривиальных путей преодоления проблем обеспечивали руководителю успех.

Собранные в предлагаемой работе эмпирические исследования и некоторые методики объединены общей темой – инновационная активность руководителя и пути ее воплощения в каждодневной управленческой практике. Идея такой интеграции нашла поддержку у авторитетных исследователей, занимающихся различными аспектами психологии

личности, психологии развития, рефлексивной психологии, психологии восприятия. Автор искренне признателен многим видным ученым, с которыми он обсуждал концепцию всей работы, чьи суждения способствовали усовершенствованию текста, уточнению интерпретаций, высвечиванию тех аспектов изучаемой реальности, которые не всегда осознавались непосредственно в ходе исследования.

Так, общение с академиком К. А. Абульхановой, в разные годы делившей своими мыслями о личности как субъекте жизнедеятельности, субъекте, который проявляет себя не только в мировосприятии и отдельных поступках, но и в построении и воплощении жизненного пути, задавало и продолжает задавать стратегический вектор исследовательской активности автора, воспринимающего это общение как непреходящую ценность.

Автор признателен профессору Т. Ю. Базарову за его уникальную способность «заражать» своих собеседников и читателей интересом к восприятию менеджмента как практической психологии, пробуждать стремление искать и находить новые, актуальные связи между теоретическими изысканиями и практикой современного менеджмента. Автор не избежал подобного влияния, определившего многие векторы в исследованиях и методиках, представленных в работе.

Неизменно удивительная, свойственная профессору И. Н. Семенову парадоксальная креативность трактовок рефлексии как многоаспектного и многозначного фактора,



предопределяющего смыслы деятельности, обеспечивающего осознанную активность человека в отношении к свободе и ответственности, стала для автора надежным методологическим камертоном в разворачивании исследовательских программ.

Неиссякаемая энергия и научно-организационные инициативы академика А. А. Деркача открывали возможности автору проводить исследования среди такой, зачастую, «труднодоступной» категории испытуемых, какими являются руководители, за что автор искренне благодарен и признателен этому удивительному человеку.

Экспертные суждения профессора А. Н. Гусева об адекватности и приемлемости конкретных математических методов, обеспечивающих достоверность и обоснованность результатов эмпирических исследований, способствовали повышению качества интерпретаций и общей методологической культуры проектирования и осуществления исследований, представленных в работе.

Автор глубоко благодарен профессору Ю. Б. Гиппенрейтер за многолетнее доброжелательное внимание к его проектам, идеям, замыслам, за щедрость нетривиальных откликов в адрес авторских исследований, откликов, всегда содержащих неожиданный взгляд на, казалось бы, всесторонне изученные аспекты психики.

И наконец, отдельная благодарность многочисленным участникам консультативных проектов, руководителям раз-

личных коммерческих организаций и госструктур, без которых невозможно было бы провести исследования, результаты которых представлены в настоящей работе. По известным причинам, название этих организаций, а также имена их руководителей не раскрываются. Здесь уместно вспомнить реплику профессора Е. Т. Соколовой, как-то сказавшей автору, что «вся наша психология написана нашими же клиентами».

# Введение

Тем из нас, кто в юности занимался каким-либо спортом, состоял в спортивных секциях и командах, являлся участником спортивных соревнований, наверняка приходилось слышать от тренера: «Проигрываешь – меняй тактику. Выигрываешь – тактику не меняй, сохраняй стабильность». Или: «На подъеме темпа не теряй, а на спуске прибавляй». Результаты и практические воплощения этих, казалось бы, нехитрых советов можно усмотреть в деятельности очень многих руководителей, когда дело касается новаций.

Получается, что, следуя этой логике, руководитель в периоды успеха, подъема, роста эффективности стремится сохранить стабильность и в своей деятельности, и в работе руководимой им организации, оставляя задачи разработки и внедрения новаций на будущее. Дескать, «от добра, добра не ищут». Когда же удовлетворенность деятельностью и ее результатами снижается, тогда для новаций наступает самое время.

Вместе с тем по здравому рассуждению хочется предложить руководителю действовать несколько иначе. Не ждать, когда стабильность, сохраняемая ради поддержания результатов на достигнутом уровне, приведет к неизбежному их снижению, а инициировать новации хотя бы на уровне их эскизного проектирования, когда успех в деятельности еще

высок. И если в период потерь инновационная активность играет роль неотложной помощи [2, 9, 13, 35], имея смысл только, если она обеспечивает скорый эффект, то новаторство на взлете результативности, казалось бы, должно носить стратегический характер, быть ориентировано на дальние цели. Суждения подобного рода, очевидно, нуждаются в проверке опытным путем.

*Целью настоящей работы* стало выявление причин, так или иначе влияющих на инновационную активность руководителя, причин, ей препятствующих или ее инициирующих.

В центр исследовательского интереса была поставлена инновационная активность руководителя, связанная с самыми разными обстоятельствами, условиями его деятельности и деятельности его организации. Инновационная активность стала *объектом исследований*, объединенных в одну программу.

Одной из задач было отграничить инновационную активность от близких категорий и предложить рабочее определение этого понятия. Итогом подобных разграничений стало несколько соображений следующего характера.

Во-первых, инновационная активность – это не только и не столько потребность в новациях, хотя такая потребность может возникать вследствие стремлений руководителя, направленных на повышение эффективности деятельности организации [14, 27].

Во-вторых, инновационная активность – это не креатив-

ность и не способность генерировать новации, хотя такая способность и может образоваться благодаря инновационной активности [6, 16, 20].

В-третьих, инновационная активность – это не мотив обновления [5], реорганизации [4], модернизации [19, 26], преобразования [10, 24, 31], внедрения новых методов в деятельность организации [7, 17, 34], хотя такой мотив и может возникать благодаря инновационной активности.

Иными словами, инновационная активность руководителя рассматривается как заинтересованность субъекта управленческой деятельности в изучении, в отслеживании всего того нового, что появляется на передовом крае разработок, относящихся к содержанию деятельности управляемого объекта. Следует добавить, что инновационная активность представляется здесь как равнодушное восприятие руководителем возможности наращивать результативность управляемого объекта за счет новых методов, технологий, приемов работы [1, 11, 28]. Это стремление руководителя постоянно знакомиться со всем тем новым, что создается в той отрасли науки, производства, культуры, искусства, банковской, страховой, служебной, иной деятельности, в контексте которой функционирует его организация.

Можно заключить, что инновационная активность руководителя – это его ориентированность на оценку эффективности возможных инноваций, надежности получаемого от новации результата, направленность на прогноз возможных

рисков, трудностей встраивания новации в сложившуюся систему работы, это стремление предусмотреть вероятные побочные эффекты негативного и позитивного плана, отсроченные и непосредственные [8, 30, 33, 36]. Такое понимание инновационной активности руководителя предполагает проведение не просто анализа предстоящей новации по упомянутым направлениям, но анализа, предваряющего внедрение новации.

Инновационная активность руководителя может проявляться даже в отказе от очередного новаторского проекта во имя сохранения стабильности, поскольку любое нововведение – это удар по стабильности, а стабильность, предсказуемость и гарантированная надежность качества выпускаемых организацией продуктов, товаров, услуг, проектов – лучший залог преуспевания любой организации [3, 25, 29].

Таким образом, инновационную активность руководителя целесообразно рассматривать как интегративное понятие, представляющее собой и деятельность, и мотив, и эмоциональное отношение к новациям, и мыслительные процессы, обеспечивающие аналитическую основу для принятия и внедрения новации либо для отказа от нее.

Определяя инновационную активность через восприятие различных ее проявлений и взаимосвязей с иными характеристиками управленческой деятельности, мы отграничили ее от собственно процесса рождения новации, от путей изобретения новых средств, методов, способов обновляю-

щего развития организации, а также от процесса создания продукта, услуги, проекта, технологии, ради производства и эксплуатации которых создается компания. Ведь руководитель, даже не обладая задатками новатора, может либо инициировать рождение новаций, либо по каким-то причинам тормозить эти процессы, ориентируя соответствующим образом своих подчиненных [18, 21]. Он может задавать тему, вектор, направление инновационной работы, побуждая изучать опыт и практику конкурентов, чтобы на такой основе его подчиненные создавали уникальные проекты.

И здесь возникает дополнительный вопрос: до какой степени безответственным мечтателем и фантазером должен быть руководитель, чтобы максимально полно инициировать инновационную активность как собственную, так и окружающих его сотрудников?

Насколько справедливым окажется соображение, что такое безответственное качество, как актуализированная инновационная активность руководителя, становится необходимым для сохранения приемлемого темпа и уровня развития управляемого им объекта? Безответственным это свойство хочется именовать потому, что любая новация – это риск вхождения в неизведанную область деятельности, где все просчитать и наперед предусмотреть не представляется возможным. Затраты на новации неизбежны, очевидны и гарантированы, а эффект возможен, но далеко не обязателен, не предопределен. В этом риске, точнее, в стремлении его

принять и заключается некоторая безответственность, даже беспечность новатора-мечтателя, без которой, кажется, не может появиться ни одно новшество.

Разрешает ли себе руководитель быть мечтателем, подобным «кремлевскому мечтателю», каким когда-то увидел одного из весьма известных лидеров начала XX века не менее известный писатель-фантаст? Теперь, уже почти столетие спустя, невозможно не признать, что многое из того, что с изумлением услышал Герберт Уэллс от В. И. Ленина в Кремле, воплотилось в жизнь. Инновационная активность лидера зарождающейся новой страны проявлялась в его усилиях по организации процессов создания инновационной деятельности, когда управляемый объект – страна находилась на грани краха. Субъектами этих процессов выступали подчиненные. Внутри этих процессов, в их содержание руководитель не углублялся, делегируя специалистам разработку конкретных технологических решений.

Наверняка есть и обратные примеры, где новации разрабатываются и внедряются не под угрозой краха или победы конкурентов, не из-за начавшегося снижения показателей деятельности, а на гребне успеха. Но этих примеров на удивление мало. И если руководитель озабочен опережающим развитием своей организации, проявляя инновационную активность, несмотря на то, что вероятный спад воспринимается им как не вполне реальная, отдаленная перспектива, такой руководитель, очевидно, ведет себя как дальновид-



ный новатор.

В исследовательской литературе вопросы генерирования инноваций, а также сопротивления им в организации освещаются довольно подробно [22, 23].

Вместе с тем обнаруживается немного работ, посвященных инновационной активности руководителя как организатора, инициатора процессов рождения и внедрения новаций, управленца как своеобразного изобретателя организационной деятельности [32]. А причины разворачивания или спада инновационной активности руководителя еще реже попадают в фокус исследовательского интереса.

Очевидными факторами, пробуждающими или останавливающими инновационную активность руководителя, могут быть самые разные события, явления, обстоятельства. Так, привнесение новых приемов и алгоритмов в сложившуюся и устоявшуюся деятельность организации не только открывает перспективы роста, но и гарантирует потерю стабильности. Риск неудачи инновационного проекта также сложно исключить. Подобные и вполне естественные размышления чаще склоняют руководителя к осторожности и снижают его инновационную активность, но, конечно же, далеко не всегда. Ведь условно «нормальному» руководителю скорее свойственно рассматривать управляемый им объект не как объект эксперимента, а как средство нарастающего финансового результата, являющегося интегративным и главным показателем эффективности и работы организации.

Но не менее весомыми являются доводы в пользу обновления, которое только и есть залог дальнейшего развития, гарантия того, что организация не начнет отставать от динамично и ускоренно меняющейся технологической, социально-экономической, остроконкурентной окружающей среды. Меняться надо, это неизбежность. В итоге возникает чуть ли не буквальное соответствие известной сентенции: «Трудно менять, ничего не меняя. Но, мы будем». За примерами, иллюстрирующими этот противоречивый тезис, не нужно далеко ходить. У каждого, кто хоть в каком-либо качестве соприкасался с практикой управленческой деятельности, кто был знаком с каждодневными буднями работы той или иной организации, найдутся примеры половинчатых модернизаций, недовершенных до завершения инновационных проектов, забытых идей и пионерских разработок, похороненных в бюрократическом ажиотаже нарастающего документооборота, генерируемого людьми, работающими в управленческом аппарате. Причины сопротивления нововведениям исследованы со многих позиций [3, 10, 14]. Здесь и опасение потерять свою должность, уважение, доход, утратить сложившиеся связи. Здесь и недоверие к прогнозируемому росту эффективности, который, по заверениям новатора, непременно произойдет. Здесь и необходимость переходить на новые, еще не вполне освоенные методы работы, которые приходят на смену прежним. А прежние, хорошо освоенные специалистом и много лет дающие надежный эффект, теперь

отменяются, перечеркиваются. Где же применить накопленный специалистом опыт? Он обречен теперь заново осваивать приемы, методы, технологии работы, оказавшись на одном уровне с новичками, проходить переподготовку, повышать свою квалификацию, обучаться творчеству [4, 12, 15, 25]. Это ведь пережить и принять надо как новую, перманентно меняющуюся реальность. Многие из опытных, имеющих большой профессиональный стаж специалистов до последнего стремятся держаться за прошлое, не имея ни сил, ни рефлексивных возможностей избавить себя от самообмана на тему якобы ненадежности, ничтожности, временности и неэффективности наступающих нововведений. Этих людей можно понять. Им есть, что терять, есть за что бороться, есть от чего отказываться.

Для новичков, для молодого поколения профессионалов в этом смысле проблем подобного плана не существует. Им терять нечего, есть лишь, что приобретать. Как выразился в середине 1990-х один крупный на тот момент российский банкир, «Надо брать на работу молодых. Они не знают, как не надо работать». Но избавляться от людей, имеющих пусть и устаревающий, но несомненный профессиональный, управленческий опыт невозможно по многим причинам. Их нет нужды перечислять, они очевидны. Значит, приходится вовлекать опытных профессионалов в освоение и даже в процессы разработки новаций, несмотря на их скепсис, иронию и недоверие.

Иными словами, вопросов, проблем, задач, затруднений и препятствий, существующих на пути процесса появления инновационных идей и решений в связи с инициированием, развертыванием, поддержанием и обеспечением продуктивности инновационного процесса, возникает довольно много.

*Предметом настоящего исследования* стали внешние обстоятельства (условия) и внутренние причины (факторы) возникновения, нарастания, развертывания и/или спада инновационной активности руководителя.

Отсюда возникла необходимость на эмпирическом уровне проследить возможные связи инновационной активности руководителя с его компетентностью, с его мотивами достижений, с влиянием локальной (внутриорганизационной) и глобальной социокультурной среды.

Отдельно рассматривался вопрос о характере проявления инновационной активности руководителя в периоды переживания им роста результативности своей организации как своего личного успеха.

В роли *гипотезы* было выдвинуто предположение о том, что среди внутренних причин (факторов), влияющих на развертывание или снижение инновационной активности, следует назвать:

- уровень компетентности руководителя,
- его мотивы достижений,
- способы переживания им успеха.

Среди внешних обстоятельств (условий) существенными

могут быть:

- влияние социокультурной и/или социально-экономической среды глобального уровня,
- влияние локальной социокультурной среды управляемого объекта, руководимой организации, переживающей либо спад, либо подъем эффективности.

На глобальном уровне определяющей может быть совокупность социальных представлений и ожиданий, относящихся к таким признакам управляемого объекта, как, например, принадлежность организации либо к государственным, либо к коммерческим структурам.

Предположительно инициируют инновационную активность в большей степени коммерческая деятельность, организационный спад, ярко выраженный мотив достижений, обостряющийся на этапе наступления успеха, и нехватка компетентности.

Следствием таких гипотетических построений становится трактовка процесса развертывания инноваций как порождения новых видов компетентности. Ведь опора на уже имеющуюся и апробированную компетентность как ансамбль знаний, умений, навыков, развитых для этого профессионально важных качеств означает, что субъект управленческой деятельности использует лишь уже вошедшие в практику приемы, способы и методы работы, тогда как новации, конечно же, предполагают и новые знания, новые навыки, новые умения.

Еще одним следствием выдвинутой гипотезы становится соображение о том, что скорее препятствуют, нежели способствуют, проявлению и реализации инновационной активности:

- управленческая деятельность на государственной службе;
- восприятие руководителем успеха в своей работе, фиксированное на «застревающем» переживании своих достижений;
- высокий уровень компетентности, позволяющий решать сложные задачи, опираясь на опыт, знания и навыки;
- относительно невысокий и/или умеренный мотив достижений.

Все перечисленные предположения стали здесь темами отдельных исследований, они *обрели статус самостоятельных задач*, решение которых позволяло прояснить, каково содержание условий и факторов, влияющих на инновационную активность руководителя.

Очевидно, что перечисленные задачи не исчерпывают заявленную проблему. Ведь наверняка направленность, сила и осознанность инновационной активности руководителя как-то связана с дальностью его целеполагания, с уровнем стратегического мышления, со склонностью и стремлением мыслить вариативно, моделируя образ будущей деятельности своей организации в самых разных обстоятельствах и контекстах. Такие обстоятельства требуют дальнейших исследо-

ваний, которые не вошли в настоящую программу.

Среди методов исследования, кроме привычных опросов, анкетирования, групповых дискуссий, были использованы задания на поиск метафоры. Причем, если в первой главе первой части участникам эксперимента предлагалось задание искать метафору для ответа на вопросы интервьюера, то во второй части метафора уже использовалась как метод гуманитарного анализа психологических механизмов переживания успеха субъектами управленческой деятельности.

В результате удалось показать, что сюжеты продвижения к успеху, существующие в художественной литературе вполне надежно могут иллюстрировать те способы переживания и осознания своего успеха, которые невольно, стихийно и нередко спонтанно используются субъектом управленческой деятельности, неосознанно ищущим культурно-исторические ориентиры для принятия решений в условиях разнотипной неопределенности.

Представленный текст состоит из трех частей. В первой части рассмотрены взаимосвязи между внешними по отношению к субъекту управленческой деятельности причинами, условиями, обстоятельствами, сопутствующими его функционированию, и характеристиками его инновационной активности. Здесь на эмпирическом материале выявлено то, как соотносится социально-культурная среда с динамикой и направленностью инновационной активности руководителя. Для этого были сопоставлены характеристики иннова-

ционной активности руководителей государственных организаций и руководителей коммерческих структур. Обнаружены заметные различия в проявлении инновационной активности руководителей госслужбы и коммерческой организации. Здесь различия по уровню регламентации, по социальным восприятиям их деятельности оказались причинами, влияющими на инновационную активность. Предположение о том, что предрасположенность к госслужбе или к коммерции является для человека внутренним фактором, что люди, рожденные госслужащими, не могут найти себя в коммерции, опровергается многочисленными примерами легкости и многократности перехода руководителя из коммерции на госслужбу и обратно. Это действительно является очень распространенным событием в управленческой практике. Следовательно, можно утверждать, что различия в инновационной активности у руководителей госструктур и коммерции в большей степени связаны именно с условиями внешней среды, а не с их личностными характеристиками или индивидуальными особенностями.

На обширном фактическом материале были исследованы проявления инновационной активности управленцев в ее возможной связи с локальной социально-культурной средой. Это внутриорганизационная среда, тот внутренний мир организации, в котором складываются свои долженствования, нормы, ограничения, тотемы, табу, декларированные и реально существующие правила. Среда подобного уровня, ко-



нечно же, сложна по количеству и по взаимовлиянию самых разных компонентов, ее составляющих. А поскольку, сложную функцию полезно исследовать, хотя бы определив, как она себя проявляет в экстремумах, то связь инновационной активности руководителя и внутриорганизационной, локальной социально-культурной среды была прослежена в двух крайних состояниях – на организационном спаде и на подъеме.

Во второй части работы внимание было сосредоточено на внутренних факторах, определяющих инновационную активность руководителя. Здесь оказалось возможным изучить характер взаимовлияния изменяющихся компетентности, мотивов достижений и инновационной активности в динамике. Отдельная глава посвящена исследованию изменений, возникающих в инновационной активности руководителей, по-разному переживающих достигнутый ими успех.

Третья часть текста представляет собой описание методов управления инновационной активностью, разработанных на основе проведенных исследований. Здесь даны практические рекомендации по использованию новаций как своеобразного инструмента управленческого воздействия, представлена методика, предназначенная для диагностики новаторских склонностей инновационного потенциала ближайшего окружения руководителя, методический инструментарий, обеспечивающий организацию продуктивных инновационных процессов в среде руководителей среднего звена,

чаще всего являющихся основными агентами организационных инноваций.

Таким образом, настоящее исследование было выполнено в соответствии с избранной линией анализа инновационной активности руководителя от внешних условий ее проявления к внутренним факторам, на нее влияющим, и далее к практике ее инициирования.

# **Часть I**

## **Внешние условия проявления инновационной активности руководителя**

Социально-культурная среда непроизвольно и самоочевидно задает своеобразные векторы нормативной активности для социализировавшегося в ней индивида. Руководитель – это публичная персона, носитель соответствующих социальных ролей, куда в качестве необходимых составляющих входит готовность оправдывать ожидания социума, способность прогнозировать эти ожидания перед тем, как их оправдывать, и умение оправдывать соответствующие принятой роли социальные экспектации.

В силу этого влияние социально-культурной среды с ее запретами, нормами долженствования, тотемами и табу, выстраивающимися в некие иерархии, не может не создавать условий, способствующих и/или препятствующих проявлению инновационной активности руководителя. Более того, представляется очевидным также, что социально-культурная среда задает и направленность этой активности, являясь, по сути, предпосылкой для ее проявления. Было целесообразно провести эмпирическое исследование сущности

влияния социально-культурной среды глобального (на уровне общества) и локального (на уровне организации) порядков. Предпосылки, задаваемые социально-культурной средой глобального уровня, связанные с инициированием инновационной активности руководителя, исследованы в первой главе. Условия, образующиеся в социально-культурной среде локального уровня в конкретной организации, которой управляет руководитель, изучены во второй главе.

# **Глава 1**

## **Инновационная активность руководителя и социально- культурная среда**

### **1.1. Инновационная активность как проблема для руководителя**

Вопрос о том, как влияет социально-культурная среда на проявления и направленность инновационной, творческой активности в деятельности руководителя госструктуры и коммерческой организации, может, наверное, вполне отчетливо и недвусмысленно прояснить сущность этого влияния. Ведь стилистика, манеры, формы и жанр управленческого поведения в государственной службе и в коммерции различны и задаются социальными ожиданиями.

При этом если представители управленческого цеха государственной службы и коммерции как бы мало перемещаются, с трудом адаптируются при переходе из одного социально-культурного контекста в другой, то все же придется констатировать существование фактора внутренних, т. е. личностных особенностей, непохожести между руководи-

лями двух видов организаций на уровне их индивидуальных различий. Социальные ожидания, формирующие сущность ролевого поведения руководителя, порождаются общественными представлениями, где по-разному воспринимаются руководитель государственной структуры и руководитель коммерческой организации. Отсюда исследование влияния или даже просто связи социально-экономической, социокультурной среды на восприятие новаций, на проявление инновационной активности руководителями в госслужбе и в коммерции вполне может оказаться ключевым для всего последующего изучения проблемы новаторства в управленческой деятельности.

Изначально в фокус исследовательского интереса попало отношение самих руководителей к новаторству, творчеству в их деятельности. Это отношение не может не быть в той или иной степени отображением социальных ожиданий. Кроме того, привлекательной выглядела перспектива сравнить не только общее и особенное, но и содержание представлений самих руководителей об их новаторской, творческой активности, присутствующей в деятельности госслужащего и проявляющейся в управлении коммерческой организацией. На этом сравнении могло проявиться влияние социально-культурной среды на инновационную активность субъекта управленческой деятельности. Если сходная по своим сущностным характеристикам инновационная активность по-разному воплощается у руководителей в обстоятельствах государ-

ственной службы и в условиях коммерческой деятельности, то это может свидетельствовать о влиянии глобальной социально-культурной среды, различающейся в каждом из пространств управленческой деятельности.

Предположение подобного рода укрепляется и теми наблюдениями, которые сравнительно легко сделать, прослеживая динамику управленческой деятельности известных персон, информация о которых доступна из открытых источников.

Так, О. Н. Сысуев, А. Г. Хлопонин пришли на госслужбу из бизнеса. П. О. Авен, Г. О. Греф, наоборот, из госслужбы перешли в бизнес. В каждом из четырех случаев менеджеры проявили себя успешными, результативными и сравнительно быстро адаптирующимися в новых для них условиях. И такие примеры можно продолжить. Отсюда напрашивается вывод о том, что не следует рассматривать индивидуальные различия управленцев как основной фактор, влияющий на избранные ими пути приложения своих сил как руководителей, на развертывание своей деятельности либо в госслужбе, либо в частном предпринимательстве.

То, что это различные по многим признакам и особенностям виды руководящей работы, – факт, не вызывающий сомнений [4]. Поскольку здесь в каждом виде управленческой работы успешными оказываются одни и те же люди, способные менять жанр, то, очевидно, что определяющим влиянием на характер управленческой деятельности становится

влияние не столько индивидуальности руководителя, сколько воздействие социально-культурной среды. Это предположение принимаем как гипотезу и проверим эмпирически.

Исходя из анализа нашего консультативного опыта, а также суждений, имеющихсся в исследовательской литературе, несложно предположить, что *новаторская, творческая деятельность, инновационная активность* руководителя зачастую *инициируется возникновением проблемной ситуации*.

Но то, что для коммерсанта является проблемой, может и не восприниматься как таковая руководителем-чиновником, и наоборот.

Поскольку для управленца проблемной ситуация часто становится тогда, когда возникает необходимость принимать решения в условиях управленческого риска, то можно сделать второе предположение. Оно сводится к тому, что *для руководителя новаторская, творческая активность становится психологической проблемой тогда, когда у него доминирует либо крайняя ориентация на достижение успеха, пусть и сопряженное с риском, либо на предельно возможное избегание рискованных управленческих, служебных ситуаций*. Иными словами, крайности в поисковой ориентации приемлемых решений задач подобного рода, так называемых «плохих» управленческих задач, с большей вероятностью порождают проблему для субъекта управленческой деятельности, решающего эти задачи, нежели ориента-



ция на поиск наименее неподходящего решения, исключая крайности.

В исследовании использовались методы качественного анализа, глубинные интервью, анкетирование, анализ литературы.

Участниками исследования выступили руководители уровня начальников отделов, управлений, директоров департаментов ряда крупных коммерческих и государственных структур (ведущие банки страны, федеральные агентства, госкомитеты, торгово-розничная и проектно-строительная компании). Все участники опроса относились к руководителям среднего звена управления. Общая численность участников эмпирического исследования – госслужащих – в первой группе составила 123 человека; во второй группе – служащих коммерческих структур – 250 человек.

## **1.2. Теоретический анализ социально-культурных предпосылок новаторской активности руководителя**

### ***1.2.1. Роль и место инновационной активности в деятельности руководителя***

Под новаторством и таким его неперенным проявлением, как *творчество, порождающее новации*, в психологической литературе, как правило, принято понимать деятельность, результатом которой является создание новых мате-

риальных и духовных ценностей. Творчество как процесс имеет психологический аспект – личностный и процессуальный. Продуктивному инновационному творческому процессу способствуют такие свойства личности, как воображение, потребность в самоактуализации, присутствие неосознаваемых компонентов умственной активности [1, с. 351].

В исследованиях показано, что характеристиками инновационного, творческого мышления, если оно присутствует в профессиональной деятельности, являются выявление и постановка новых проблем, разработка новых стратегий, повышающих эффективность труда, генерирование новых способов и методов противостояния экстремальным ситуациям [6, с. 91]. Легко заметить, что практически все приведенные характеристики с полным правом можно отнести к деятельности руководителя.

Говоря о творчестве в профессиональной деятельности любого типа, А. К. Маркова [6], в частности, отмечает, что операциональная сфера профессиональной деятельности в современных быстро меняющихся условиях труда зачастую требует развертывания творческого профессионального мышления, профессионального творчества. Анализируя компоненты процесса, составляющие результатов, а также основные условия возникновения профессионального творчества, А. К. Маркова обоснованно заключает, что профессиональное творчество – это нахождение новых нестандартных способов решения профессиональных задач, анализ

профессиональных ситуаций, принятия профессиональных решений. Результатами профессионального творчества могут быть:

- новое понимание предмета труда (новые идеи, законы, концепции, принципы, парадигмы);
- новый подход к способам профессиональных действий с предметом труда (новые модели, новые технологии, правила);
- ориентировка на получение принципиально новых результатов;
- привлечение новых групп потребителей своего продукта [6, с. 95].

Профессиональное творчество, считает А. К. Маркова, требует развития у человека ряда новых качеств:

- потребность в новой идее;
- видение проблемы там, где другие люди ее еще не видят;
- способность замечать альтернативы, видеть предмет труда с совершенно новой стороны;
- способность к быстрому переключению и преодолению барьеров;
- способность к субъективному уподоблению – мысленному включению себя в систему предметов и средств труда;
- способность обращать внимание на необычные, порой кажущиеся незначительными события;
- готовность критически относиться к установленным общепринятым истинам и к новым идеям;
- умение создавать новые комбинации из известных со-

четаний, осуществлять все эти мысленные преобразования применительно к разным сторонам труда – предмету, средству, результату;

- готовность работы с новой реальностью [6, с. 95].

При внимательном анализе каждого из приведенных здесь качеств все более заметным становится неизбежный драматизм столкновения в деятельности руководителя двух противоборствующих ориентаций: направленности на новации и стремления соответствовать сложившемуся укладу работы, регламенту, правилу. Руководитель, работающий в госструктуре, ориентированный на новации, на творчество и проявляющий хотя бы часть из перечисленных выше качеств, невольно начинает противопоставлять себя своей же организации, своему ближайшему окружению, во всяком случае некоторой его части. А процессуальная сущность, исполнительский дух и сложившаяся в России, вероятно, с петровских времен организационная культура любого центра управления, от высшего эшелона, до сельского поселения, направлена на стимулирование работы в рамках должностных иерархий, соблюдения нормативных актов, защиты процедуры от соблазна ее нарушить, функционирования в атмосфере «страшной массы исполнительности... При сем: речь должна быть отрывистой, взор, обещающий дальнейшие распоряжения» [11, с. 297]. Описывая современных ему руководителей госструктур,

М. Е. Салтыков-Щедрин, являвшийся высокопоставлен-

ным государственным служащим и, по существу, одним из первых исследователей социально-психологических особенностей управленца в 1840–1860-х годах, убедительно иллюстрирует потенциальный драматизм столкновения творческой активности, с одной стороны, и ориентированности на нормативность и стабильность, с другой. В управленческой традиции, по мнению Салтыкова-Щедрина, торжествует культура нормативности и иерархичности: «...лица, на которых не видно никаких вопросов; напротив того, во всех чертах выступает какая-то по-солдатски невозмутимая уверенность, что все вопросы давно уже решены» [там же]. Вроде бы сатирические атаки наталкивают на мысль о вреде от деятельности подобного руководителя. Однако при ближайшем рассмотрении все оказывается не так просто и однозначно. Чиновник, руководитель, являясь, по сути, бюрократом, выполняет, как нам кажется, важную функцию – он защищает систему принятия решений.

Обнаруживается на удивление мало различий между картиной чиновничьей службы XIX века и современными интервью руководителей госструктур. Если из приведенных цитат убрать сатирический сарказм, то картина, отражающая образ современного чиновника, будет весьма узнаваемой.

Очевидно, что для руководителя коммерческой структуры подобные проблемы во многом оказываются не настолько жесткими. Наоборот, стремление завоевать рынок, доминировать над конкурентами, отличаться в своих коммерче-

ских предложениях от остальных субъектов той деятельности, которой занимается руководитель-коммерсант, предположительно в большей степени провоцирует его на проявление творчества, творческой активности.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.