Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Уральский государственный университет

Ю9.Я7
Г928

В.Г. ГРЯЗЕВА-ДОБШИНСКАЯ

ПСИХОЛОГИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Челябинск
Издательский центр ЮУрГУ
2013

УДК 651.01 (075.8)
ББК Ю959.18.Я7
Г928

Одобрено
учебно-методической комиссией
факультета психологии

Рецензенты:
доктор психологических наук, профессор С.А. Белоусова,
доктор психологических наук, профессор Г.Г. Горелова
кандидат культурологии, доцент Н.В. Нестерова

Грязева-Добшинская В.Г.
ПСИХОЛОГИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
Г928 ОРГАНИЗАЦИИ: учебное пособие. / В.Г. Грязева-Добшинская–
Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2013. –298 с.
ISBN 978-5-696-04431 -6

В учебном пособии анализируются социально-психологические проблемы творческой и инновационной деятельности человека, проблемы управления творчеством и инновациями в организациях. Рассматривается широкий круг теоретических и эмпирических исследований творческого и инновационного лидерства. Предлагаются диагностические, исследовательские, образовательные технологии для оценки и развития у менеджеров организации потенциалов творческого и инновационного лидерства. Особенностью реализуемого подхода к социально-психологическим проблемам управления творчеством и инновациями в организации является рассмотрение их в социо-культурном контексте.

Учебное пособие адресовано студентам, аспирантам, обучающимся по направлению «Психология», по программам «Социальная психология», «Психология менеджмента», «Психология бизнеса», а также психологам, менеджерам по персоналу и всем, кто интересуется проблемами управления творчеством и инновациями. Отпечатано с авторского оригинала.

Учебное пособие включает материалы исследования, выполненного в рамках гранта РГНФ № 08-06-00633а.

УДК 651.01 (075.8)
ББК Ю959.18.я7

ISBN 978-5-696-04431 -6

© Грязева-Добшинская В.Г., 2013
© Издательский центр ЮУрГУ, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I
ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ…… 6

Глава 1
ТВОРЧЕСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛИИ……. 7

1.1. Творчество и инновации в группах и организациях: обзор социально-психологических исследований…… 7

1.2. Лидерство в творческой и инновационной деятельности: технологии и результаты эмпирических исследований…… 33

Глава 2
ТВОРЧЕСТВО И ИННОВАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ. КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ. ИННОВАЦИИ И КУЛЬТУРА…… 54

2.1. Творчество и инновации в обществе потребления: проблемы, тренды……..... 55

2.2. Капитализация интеллектуальных и творческих ресурсов персонала организации: концепции, подходы… 58

2.3. Социальный и культурный капитал инноваций организаций: технологии и результаты эмпирических исследований…… 62

Глава 3
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ТВОРЧЕСТВОМ, ИННОВАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ…….. 73

3.1. Управление изменениями в организации в условиях неопределенности…… 74

3.2. Менеджмент организации в контексте управления изменениями: задачи развития персонала в условиях введения инноваций ……. 83

3.3. Креативный класс в постиндустриальном обществе. Специфика управления креативным персоналом……. 95

3.4. Управление инновациями как системный объект психологического анализа. Эколого-психологический и символико-рефлексивный подходы…… 116

Часть II
ИННОВАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ …… 126

Глава 4
ТЕОРИЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ……. 127

4.1. Человек в организации: параметры и типологии. Представления о человеке в организации как основа теорий организации. Инновации и организации. 127

4.2. Основные теоретические подходы к исследованию организаций…… 133

4.3. Жизненный цикл организации. Особенности внедрения и поддержки инноваций на разных стадиях организационного развития……. 151

Глава 5
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ …… 162

5.1. Управление инновационными процессами: баланс тенденций активности, направленной на изменение и сохранение параметров функционирования организации……. 163

5.2. Мотивация изменений и сопротивление инновациям. Риски и страхи менеджеров…… 171

5.3. Управление креатитвными процессами в условиях введения инноваций……. 188

5.4. Управление инновациями и культура организации… 193

Часть III.
ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. …… 206

Глава 6
ЛИЧНОСТЬ В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ ……. 206

6.1. Субъекты инновационной деятельности: социальная и культурная идентичность…… 207

6.2. Отношение социальных субъектов к творцам. Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-культурный капитал инноваций…… 228

6.3. Инновационный потенциал личности. Баланс активности менеджеров, направленной на изменение и направленной на сохранение…… 238

Глава 7
МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО…..…… 244

7.1. Трансформационное и инновационное лидерство…… 244

7.2. Менеджер и лидер: два типа личности. Стили лидерства и менеджмента …… 262

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…….. 284

Часть I
ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Глава 1
ТВОРЧЕСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Вопросы для обсуждения

1. Как проявляются взаимосвязи творчества и инноваций в группах и организациях?

2. Основные направления социально-психологических исследований, значимых для предметной области психологии инновационного менеджмента.

3. Психологические механизмы группового творчества.

4. Психологические механизмы стимуляции открытий и творческой продуктивности.

5. Специфика изучения творческого лидерства в контексте концепции персонализации.

6. В чем заключается системный характер творческого лидерства?

7. Показатели творческого и инновационного лидерства.

Часть I
ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Глава 1
ТВОРЧЕСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

1.1. Творчество и инновации в группах и организациях: обзор социально-психологических исследований

Взаимосвязь творчества и инноваций

Творчество и инновации – творческая деятельность и инновационная деятельность два взаимосвязанных феномена.

Творчество как индивидуальная и совместная творческая деятельность, порождающая творческий продукт (открытия, технологические разработки и т.п.), является *источником инноваций*, инновационной деятельности.

Инновации понимаются как результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм (В.Н. Переходов, 2005). Возрастающая интенсивность инновационных изменений во всех сферах культуры на протяжении XX века привела к оформлению *инноватики* как самостоятельной сферы профессиональной деятельности, включающей и *управление инновациями*.

Инновационная деятельность на протяжении всего своего развертывания сохраняет эту генетическую *связь с креативными ресурсами* человека, команды, организации (и более того – региона, страны, этноса).

Актуальные для культуры *инновации* (внедряемые или только что выведенные на рынок) содержат *возможности* и *вызовы творчеству*, что стимулирует развитие творческой деятельности, помимо собственной логики ее развития в рамках тех или иных предметных сфер.

История открытий, изобретений, внедрений дает яркие примеры следующей за ними *эволюции культуры*. Эволюция культуры возможна благодаря множественным *процессам социо-культурной интеграции творцов*, порождающих творческий продукт, через возникновение команд, сообществ, сетей, включающих новый продукт в собственное функционирование.

Путь от научного открытия до технологических разработок, выпуска инновационной продукции на рынок и получение прибыли (*или от творческой идеи до бизнес-решения*), – это наиболее оформленный (рационализированный) процесс интеграции сообществом и культурой в целом творческого продукта, у истоков которого находится личность автора, но мощность которого зависит от многих социо-культурных факторов (технологического уровня цивилизации, инфраструктуры, человеческих ресурсов).

Психология инновационного менеджмента и социальная психология творчества. Теоретические контексты на границе предметных областей[*]

[*] Грязева-Добшинская В.Г. Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов / отв. ред. В.Г.Грязева-Добшинская, Н.В.Маркина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С.6 – 19.

К пониманию *предмета психологии инновационного менеджмента* можно идти от психологии менеджмента, психологии управления, привнеся в нее некоторую специфику: например, рассматривать как психологию управления особыми проектами, как психологию управления изменениями в организации, управления персоналом интеллектуальной организации и т.п.

Другой путь к пониманию предмета *предмета психологии инновационного менеджмента* – от социальной психологии творчества, психологии управления творческой деятельностью, – к психологии инноваций.

Управление инновациями – предельно специфическая область управления, где велики меры риска, неопределенности и нестандартности деятельности, энтузиазма и сопротивления людей, свердостижений и провалов. Эти особенности – «катастрофичность деятельности» – неотъемлемые характеристики и творческой деятельности. Поэтому в трактовке предмета психологии инновационного менеджмента важно включать два взаимосвязанных феномена – *творчество и инновации* – определив в конкретных исследованиях и практических разработках два фокуса: *творческую деятельность и инновационную деятельность*. В психологии изучены факторы творческой деятельности (личностные, социально-психологические, социо-культурные) и способы управления ею.

С целью выявления специфики нового предмета – психологии инновационного менеджмента, – предпримем сопоставление взаимосвязанных и качественно различных областей: психологии творчества и психологии инноваций, социальной психологии творчества и психологии управления инновациями.

История открытий, изобретений, внедрений дает яркие примеры следующей за ними *эволюции культуры*. Эволюция культуры возможна благодаря множественным *процессам социо-культурной интеграции творцов*, порождающих творческий продукт, через возникновение команд, сообществ, сетей, включающих новый продукт в собственное функционирование.

Путь от научного открытия до технологических разработок, выпуска инновационной продукции на рынок и получение прибыли *(или от творческой идеи до бизнес-решения)*, – это наиболее оформленный (рационализированный) процесс интеграции сообществом и культурой в целом творческого продукта, у истоков которого находится личность автора, но мощность которого зависит от многих социо-культурных факторов (технологического уровня цивилизации, инфраструктуры, человеческих ресурсов).

Инновации понимаются как результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм (В.Н. Переходов, 2005). Возрастающая интенсивность инновационных изменений во всех сферах культуры на протяжении XX века привела к оформлению *инноватики* как самостоятельной сферы профессиональной деятельности, включающей и *управление инновациями*.

Творчество как индивидуальная и совместная творческая деятельность, порождающая творческий продукт (открытия, технологические разработки и т.п.), является *источником инноваций*, инновационной деятельности. *Инновационная деятельность* на протяжении всего своего развертывания сохраняет эту генетическую *связь с креативными ресурсами* человека, команды, организации (и более того – региона, страны, этноса). Актуальные для культуры *инновации* (внедряемые или только что выведенные на рынок) содержат *возможности* и *вызовы творчеству*, что стимулирует развитие творческой деятельности, помимо собственной логики ее развития в рамках тех или иных предметных сфер.

Инновационный менеджмент, с одной стороны, понимается как процесс *управления кардинальными изменениями* в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой новаторской деятельности является одним из основных направлений в развитии *общественного производства* (В.Н. Гунин, 2000). С другой стороны, *инновационный менеджмент* рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение *конкретный инновационных целей* действующей в рыночных условиях *фирмы* (В.Г. Медынский, 2005). *Основной вектор* инновационного менеджмента направлен на *капитализацию творческого продукта как некоторой интеллектуальной собственности.* Капитализация есть изменение способности системы производить капитал; может меняться как производительность системы так и форма капитала, создаваемая системой (С. Переслегин, 2007).

Психология инновационного менеджмента нацелена на оптимизацию инновационной деятельности на разных этапах процесса превращения творческого продукта автора (или ав-

торского коллектива) в инновационный продукт, производимый для рынка и востребованный на рынке, удовлетворяющий и (или) порождающий потребности людей. *Основной вектор психологии инноваций* – это *нахождение и (или) порождение таких коммуникативных, социо-культурных контекстов инновационных продуктов,* – таких культурных сообществ, сетей социальных субъектов, организационных культур, когда коммуникации производителей, а также производителей и потребителей инноваций становятся максимально эффективными, то есть способствуют капитализации инновационного продукта.

К предметной области психологии инновационного менеджмента имеют отношение многие направления исследований в *социальной психологии творчества*. На их основе разработаны диагностические и тренинговые программы развертывания креативного мышления в бизнесе, творческого и инновационного лидерства.

1. Оптимальный социально-психологический климат для творческого коллектива, социальная оценка и мотивация творческих людей (Т. Амабайл, 2006; Б.Д. Парыгин, 1981).

2. Технологии стимулирования группового творчества, творческого лидерства (А. Осборн,1957; У. Гордон, 1961; Д. Сиск, 1991; Я.В. Пономарев, Ч.М. Гаджиев,1983).

3. Проблема социальной интеграции творческой личности (Р. Стернберг, 1998; М. Чиксентмихайи, 1986; Г. Альтшуллер, И. Верткин, 1994; В.Г Грязева-Добшинская, 2010).

4. Социальная креативность, социальный интеллект (Г. Фишер, 2005; Р. Стернберг, 1998; Д.В. Ушаков, 2004, 2005).

1. Оптимальный социально-психологический климат для творческого коллектива, социальная оценка и мотивация творческих людей

Под климатом коллектива исследователи понимают преобладающий, устойчивый настрой коллектива. Этот настрой проявляется в отношении к делу (и влияет на степень активности, включённости в деятельность), в отношении человека к самому себе (самочувствие личности, степень удовлетворённости положением в группе).

Б.Д. Парыгин рассматривает в качестве показателей оптимальности социально-психологического климата уровень возможностей удовлетворения личностных потребностей (потенциалов) всех членов коллектива, занимающихся научно-исследовательской и изобретательской деятельностью. Каждый потенциал характеризует как *уровень притязаний* членов, так и уровень социально-психологических *возможностей их реализации*, представляемых совместной деятельностью и общением (Б.Д. Парыгин, 1981).

Потенциал выбора – диапазон объективных возможностей и субъективных притязаний членов коллектива применительно к выбору целей и способов выполнения деятельности. Потенциал выбора – *показатель личностной активности человека*.

Потенциал изменения – диапазон объективных возможностей и субъективных притязаний членов коллектива применительно к темпам и масштабам изменений в их предметной и коммуникативной деятельности. Потенциал обновления – *показатель потребности человека в новизне поступающей информации.*

Потенциал признания – диапазон объективных возможностей положительной оценки человека и его деятельности со стороны коллектива. А также *уровень субъективных притязаний человека на поощрение, одобрение*.

Потенциал самовыражения – диапазон *субъективных стремлений к проявлению способностей, склонностей, дарований человека и объективных возможностей проявлений в коллективе*. Личностное самовыражение является результатом развёртывания процесса индивидуализации, утверждения человеком своей неповторимости, реализация себя в социальном предметном мире.

Потенциал напряжённости – диапазон психического напряжения, как требуемого от человека условия деятельности, так и наиболее предпочтительного для него. Оптимальным

является соответствие уровня психической напряжённости условий деятельности и предпочитаемого личностью и коллективом уровня психического напряжения.

Потенциал определённости – степень чёткости, фиксированности требований коллективной деятельности, а также притязания каждого члена коллектива на степень определённости заданной извне деятельности.

Уровени удовлетворения личностных потребностей человека, выступающие показателями социально-психологического климата, группируются в три комплекса: комплекс внутренних условий деятельности (потенциал выбора и изменения); личностный комплекс (потенциал признания и самовыражения); комплекс внешних условий деятельности (уровень определённости и психического напряжения).

Соотношение этих потенциалов (иерархия количественных показателей) показывают коллективы *с более или менее благоприятным социально-психологическим климатом*.

Структура потенциалов с *более благоприятным СПК коллектива* включает: *максимальные* количественные показатели по потенциалам *выбора и изменения* (комплекс внутренних условий деятельности); средние количественные показатели по потенциалам признания и самовыражения (комплекс личностный); *минимальные* количественные показатели по потенциалам *определённости и напряжённости* (комплекс внешних условий деятельности).

Структура потенциалов с *менее благоприятным СПК коллектива* включает: *максимальные* количественные показатели по потенциалам *определённости и напряжённости* (комплекс внешних условий деятельности); средние количественные показатели по потенциалам признания и самовыражения (комплекс личностный); *минимальные* количественные показатели по потенциалам *выбора и изменения* (комплекс внутренних условий деятельности).

Исследование *Т. Амабайл* по социальной психологии творчества направлено на выявление факторов *социально-психологического климата в коллективе, способствующего или препятствующего творчеству* (Т. Амабайл, 2006).

Гипотезой наиболее тщательно апробированного экспериментального социально-психологического подхода к творчеству является гипотеза о внутренней мотивации творчества. В самой простой форме эта гипотеза утверждает, что *состояние внутренней мотивации ведёт к творчеству, а состояние внешней мотивации может повредить ему.* Значит, этот принцип может служить теоретическим обоснованием социальной психологии творчества. Социальные факторы, которые усиливают мотивацию личности заниматься чем-то для своего блага, также будут способствовать и творческому характеру их деятельности; факторы, которые подрывают мотивацию, или факторы, которые заставляют личность заниматься чем-то для каких-то внешних целей, будут мешать творчеству.

Климат в коллективе может, сдерживать творческий подход к делу. Среди *препятствующих факторов* следующие: страх неудачи, что приводит к нежеланию рисковать; слишком большое внимание к порядку и традициям; неумение видеть свои собственные сильные черты и силу других людей в коллективе; слишком большую надежду на неэффективные алгоритмы; нежелание выдвигать свои идеи; нежелание играть; чрезмерное использование вознаграждений; влияние ограничений во времени и установление предельных сроков; так как соревнование является очень важной чертой во многих сферах жизни и обучения, важно тщательно изучить неоднозначное влияние соревнования на внутреннюю мотивацию и творчество.

Климат в коллективе может способствовать, поощрять творческий подход к делу. Условия, считающиеся *благоприятными,* включают: климат, благоприятствующий созданию новых идей; достаточно гибкую организационную структуру; уже сложившийся процесс преобразования новых идей в продукты; поддержку всего нового со стороны руководства.

Изучение *влияния вознаграждения* на выполнения задания обнаружило значительное превосходство групп, не получивших вознаграждения, над группами, которые его получили: но этого различия не было, если у участников не был чётко определён характер работы (то есть, *неясно было что это:*

«работа» или «игра»). Другое исследование показало, что выполнение работы с заранее известным вознаграждением за проделанную работу может помешать творчеству в ходе выполнения задания и наоборот, например, просто получение той же награды, без предварительного знания о ней, кажется, способствовало творчеству.

По теоретическим и практическим соображениям необходимо попытаться изменить социальные ограничительные факторы, с тем, чтобы они могли способствовать творчеству. Там, где ограниченность выбора может подорвать творчество, свободный выбор вида деятельности мог бы, наоборот, ему способствовать. Там, где внешняя оценка посторонних людей мешает творчеству, оценка значимых экспертов могла бы, наоборот, поддержать творчество.

*2. Технологии стимулирования группового творчества и творческого лидерства**

**Грязева-Добшинская, В.Г. Индивидуализация и интеграция личности в совместной творческой деятельности: монография / В.Г. Грязева-Добшинская. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – 156 с.*

Исследование групповых форм мышления и творчества ориентировано на выявление способов его организации, дающих максимальную продуктивность. В различных направлениях изучения группового творчества разработаны варианты эффективных форм творческих взаимодействий. Конкретные методы оптимизации совместного творчества зависят от понимания авторами механизмов творческого процесса, индивидуального и группового.

Метод «мозгового штурма» А. Осборна основан на «принципе социальной фасилитации»: «групповая способность продуцирования идей выше, чем индивидуальная». Техника строится на нескольких принципах: «критика не допускается», «свобода руководства приветствуется», «больше идей – лучше», «разыскиваются комбинации и улучшения идей» (А.Осборн, 1957). По одной из психологических оценок, условие повышения эффективности творчества этим методом –

«деперсонализация в групповом решении» (А.М. Матюшкин, 1984).

«Синектика» В. Гордона исходит из того, что «в творческом процессе эмоциональные компоненты более важны, чем интеллектуальные, иррациональные – чем рациональные». Метафоры рассматриваются как механизмы стимуляции творчества. При подборе участников в группы учитывается необходимость обогащения набора метафор, возможности кандидатов вносить вклад в творческий процесс «новыми стимулами» (В. Гордон, 1961). «Синектика» направлена на «повышение творческих возможностей участников группы» через подбор и обучение, «повышение уровня творческих притязаний участников» (А.М. Матюшкин, 1984).

Исследования Я.А. Пономарева, Ч.М. Гаджиева исходят из того, что в «основе психологического механизма группового решения творческой задачи лежит преобразование побочного продукта... При групповом решении побочные продукты, возникшие в действии одного члена группы ... могут регулировать действия других участников» (Я.А. Пономарев, 1983). Ч.М. Гаджиев на основании вывода о возможности расчленения творческого процесса и распределении соответствующих функций между участниками, предлагает «обобщенную ролевую структуру коллектива изобретателей», которая включает «активаторов» идей, «генераторов» идей, «резонаторов» и «критиков» идей. Распределение и согласование ролей повышает эффективность группового творчества (Ч.М. Гаджиев, 1983).

М.Г. Ярошевский развивает «программно-ролевой подход» к исследованию научного коллектива, основанный на понимании специфики творчества в науке как общественно-значимой деятельности. Вводится понятие «исследовательской программы» деятельности коллектива, которая рассматривается как «системное образование, включающее ... предметно-логические, научно-социальные и личностно-психологические компоненты» (М.Г. Ярошевский, 1978). Ролевой ансамбль «исследовательской деятельности» составляют роли «эрудита», «генератора» и «критика», которые выражают «единство традиций и новаторства, соответственно потребности общества в сохра-

нении, приращении и критике знаний о реальности» (М.Г. Ярошевский , 1978). В исследованиях, проведенных в соответствии с этим подходом, показано, что творческий потенциал группы возрастает, если у каждого члена доминирует одна из ролей, продуктивность научного коллектива тем выше, чем выше «коэффициент ролевой дифференциации» (М.Г. Ярошевский , 1978).

Сопоставляя ориентацию различных ролевых подходов к регуляции эффективности коллективного творчества и ориентацию данной работы на изучение личностной динамики в совместной творческой деятельности, отметим следующее. Возможно предположить существование личностного аспекта каждой роли. Успешность выполнения ролей в творческом процессе связана не только с когнитивными, но и личностными возможностями субъектов. «Диктат программы роли» способствует личностной динамике, и в частности, может порождать личностную индивидуализацию; согласование ролей предполагает включенность, интеграцию личности при успешном осуществлении требований роли.

А.М. Матюшкин ставит специальную задачу изучения не только высокой эффективности группового решения, но и субъективной эффективности каждого участника, «включения всех личностных структур в решение творческой проблемы» (А.М. Матюшкин, 1984). В связи с этим исследуются различные виды межличностного взаимодействия в условиях группового творчества: кооперация и конфликт, руководство и исполнение, которые «могут способствовать развитию творческих процессов, если они способствуют порождению проблемных ситуаций, активного поиска решений». В этом случае «индивидуальная и групповая эффективность взаимно дополняют друг друга» (А.М. Матюшкин, 1984).

Во многих работах исследуются отдельные интра- и интерперснальные переменные эффективности совместной творческой деятельности. Несколько исследований описывают различные компоненты взаимодействия как детерминанты творческого процесса. И.С. Замалетдинов, Р.Б. Богдашевский фиксируют явление взаимопроникновения индивидуальных когнитивных стилей партнеров в совместной творческой деятельности, «компенсации познавательных тактик» при эффективном совместном решении творческих задач (И.С. Замалетдинов, 1984). Н.П. Щербо исследует связь эффективности мышления и способности партнеров к общению, выявляет несколько типов совместных решений в зависимости от распределения ролей «лидер» – «ведомый» (Н.П. Щербо, 1984). Я. Яноушек дает сравнительную характеристику групп, успешных и неуспешных в ходе совместной деятельности по таким показателям как «координация сотрудничества», «действенность коммуникации» и др. (Я. Яноушек, 1987). А.Г. Костинская изучает «сдвиг к риску» в группах (изменение степени рискованности – осторожности решения) при формах организации деятельности, различающихся по «степени взаимосвязи и очевидности вклада каждого члена группы». Творческая деятельность, при которой вклад более очевиден, детерминирует более высокую степень сдвига к риску (А.Г. Костинская, 1984). В. Кирквуд исследовал способы усовершенствования «инкубационного периода» группового проблемного мышления: успешные формы инкубационного периода достигаются «воздействием на ход групповой коммуникации» и «последовательностью задач для обсуждения» (В. Кирквуд, 1984). Эти исследования показывают диапазоны характеристик взаимодействия – факторов творческого процесса.

В ряде работ акцент ставится на исследовании влияния индивидуальных партнеров, в том числе лидеров, на эффективность их совместного творчества. Л.В. Путляева, Р.Т. Сверчкова показывают влияние некоторых особенностей когнитивных, эмоциональных процессов, мотивации, индивидуального стиля общения на эффективность познавательно-творческого процесса. Они описывают два способа включения человеком новых идей в «индивидуальную систему связей и отношений»: «принятие идей другого по принципу эмпатии» или «открытие» по принципу «криптомнезии» (Л.В. Путляева, Р.Т. Сверчкова, 1982). Работа С. Айзексена посвящена фасилитации в творческом проблемном мышлении, изучению «лидеров, чья специальность – раскрывать творческие потенциалы людей». В ней приводятся предложения по созданию фасилита-

тором атмосферы, способствующей творческому росту партнеров, многие из которых ориентируют на взаимодействие, поддерживающее индивидуальные проявления людей (С. Айзексен, 1983).

В работе Д. Моффета, В. Шепарда дается обзор исследований фасилитации в творческой деятельности, включая рассмотрение личности фасилитатора (его мастерства), процесса (стратегии, тактики) фасилитации (Д. Моффет, В. Шепард, 1983). Эти работы дают возможность увидеть индивидуальную динамику в совместном творчестве субъектов, результаты их влияния друг на друга.

В заключение обзора исследований эффективной организации совместного творчества приведем высказывания Д.Янга об этом психологическом направлении. «Творчество может включать методы или техники, но не может быть приравнено к ним. Методы, когда они становятся правилами поведения, подавляют творчество» (Д. Янг, 1985). Д. Янг определяет творчество как «мастерство привнесения чего-либо нового и ценного», ориентирует на исследование не только результативной, технологической его стороны, но и индивидуально-личностной. «Творчество – парадоксальная интеграция дела и бытия» (Д. Янг, 1985).

Для исследования такой «интеграции» недостаточно подходить к личности только как к фактору эффективности творческого процесса, необходимо рассмотреть, как в творческой деятельности происходит рост личности. Проблему «творчество и личностный рост» обсуждают Д. Сарноф и Г. Коул, описывая две формы творчества: «технологическое творчество» и «духовное творчество». Первая форма творчества связана с «производством вещей… изобретений, теорий и др.»; вторая – это сфера, где «личности творят новые аспекты самих себя... новые формы отношений с другими людьми» (Д. Сарноф, Г. Коул, 1983). Авторы подчеркивают, что «здоровые индивиды и культуры нуждаются в соответствующем балансе между каждой из двух форм творчества» (Д. Сарноф, Г. Коул, 1983). Подобный баланс необходим и в исследованиях психологии творчества, но работы

по «личностному росту» в творческой деятельности – редкость.

*Психологические механизмы группового творчества и творческого лидерства**

**Грязева-Добшинская, В.Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология интеллекта и творчества. Традиции и инновации. – М.: Изд-во ИПРАН, 2010. – С. 298–309.*

Технологии стимуляции группового творчества, используемые в тренингах, проектных семинарах, специальных формах социальных практик построены на различных теоретических основаниях. Поэтому важно позиционировать концептуальные и экспериментальные основы развивающих эффектов разработанных тренингов творческого лидерства.

Понимание механизмов творческого лидерства основано на исследованиях группового творчества. В различных направлениях изучения группового творчества выявлены варианты эффективных форм творческих взаимодействий субъектов. Разработанные методы оптимизации совместного творчества зависят от понимания авторами механизмов группового творческого процесса, – ролевой дифференциации, ролевой универсализации, а также рефлексивных и интуитивно-рефлексивных механизмов группового творчества.

Механизмы ролевой дифференциации в совместной творческой деятельности выявлены в исследованиях под руководством М.Г. Ярошевского и Я.Л. Пономарева.

М.Г. Ярошевский, развивая программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива, включает в ролевой ансамбль исследовательской деятельности роли «эрудита», «генератора» и «критика», которые выражают потребности общества в сохранении, приращении и критике знаний. В исследованиях показано, что творческий потенциал группы, продуктивность научного коллектива возрастают соответственно «коэффициенту ролевой дифференциации» (М.Г. Ярошевский, 1978).

Исследования Я.А. Пономарева, Ч.М. Гаджиева основаны на понимания центрального психологического механизма группового решения творческой задачи, – *преобразование побочного продукта*. *Распределение и согласование ролей повышает эффективность группового творчества*, при этом фиксируется, что сама ролевая структура, включающая «активаторов», «генераторов», «резонаторов» и «критиков» идей, является динамичной. Ролевое структурирование различно на разных этапах творчества (Я.А. Пономарев, Ч.М. Гаджиев, 1983).

В исследовании А.В. Растяникова, С.Ю. Степанова, Д.В. Ушакова выявлена *ролевая универсализация*, когда лидерские функции в интеллектуальной сфере (функция генерирования идей) и в сфере взаимодействия (функция кооперации) распределялись между всеми представителями группы. Ролевая универсализация связывается с активизацией рефлексии участников в ходе рефлексивного практикума (как экспериментального воздействия) и повышением компетентности в совместном творчестве (А.В. Растяников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков, 2002).

Исследователями было определено, что лидером в совместном творчестве является тот, кто, с одной стороны, открывает членам группы новые возможности самоактуализации, самореализации, связанные с процессом решения творческой задачи, а с другой стороны обеспечивает мобилизацию и обогащение творческого потенциала коллектива в целом. Различные типы лидерства (интеллектуальное, личностное, коммуникативное, кооперативное) включаются в компетентное поведение в совместном творчестве (А.В. Растяников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков, 2002).

На основе исследованных рефлексивных и интуитивно-рефлексивных механизмов группового творчестве разработаны многие методы стимулирования эффективной совместной творческой деятельности и модели организации сотворческого проектирования (С.Ю. Степанов, 2006; И.Н. Семенов, 2006; М.И. Найденов, 2006.).

Психологические механизмы стимуляции открытий и творческой продуктивности[*]

[*] *Грязева-Добшинская, В.Г. Социальная психология творчества. Теоретические основы. Эмпирические исследования. Прикладные разработки : учебное пособие / В.Г. Грязева-Добшинская. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 147–152 с.*

Обратимся к анализу психологических *механизмов стимуляции творчества в двух аспектах* – творчества как *внутреннего процесса открытия* и творчества как создания некоторого *продукта – произведения (текста*).

Для понимания *механизмов творчества как внутреннего психического процесса* перспективно использование *аппарата теории катастроф и синергетики.*

Теория катастроф описывает особые динамические состояния систем, которые характеризуются критическими значениями разнонаправленных переменных процесса (чаще всего в психологических исследованиях используются модели с двумя переменными). Теория катастроф имеет не только математические интерпретации, но применяется в экономике, психологии, искусствоведении (Р. Том, 1969; И. Стюарт, 1987; С. Боулс, 1990; Н.Н. Моисеев, 1991; А.В. Чернавский, 1979 И.А. Евин, 1984). Применение теории катастроф в психологии творчества дает возможность представить динамику творческого процесса личности. Например, процесс творческого мышления, достигающий в своих пиковых моментах состояния бифуркации. А также динамику персонального творческого пространства человека (эффекты влияния личности на людей посредством творческого продукта, который вызывает амбивалентные пиковые переживания) и динамику процессов природной, социальной, культурной среды, оказывающей воздействие на творческую личность.

В концепции «Одаренные дети: экология творчества» было высказано предположение о специфике состояний личности в творческом процессе, продуктивном с точки зрения неожиданности открытий. *Творческие личности обладают способностью к достижению катастрофических состояний*

(В.Г. Грязева, В.А. Петровский, 1993). Эта внутренняя катастрофичность, противоречивость творческой личности не однажды становилась предметом научного анализа (Л. Тайлер, 1978; П. Вайнцвайг, 1990; М. Чиксентмихайи, 1986).

Особый интерес для исследователя представляют те *противоположные переменные творческого процесса*, одновременные достижения предельных значений которых порождают особые феномены *бифуркации*. Эти *состояния можно определить как гиперфункционирование*, учитывая психологические затраты личности на их поддержание (В.Г. Грязева, 1992). В частности, в процессе творчества возможно одновременное достижение предельных значений эмоциональной активации, образного и логического мышления, а также сверхчувственного (архетипического, трансличностного) постижения мира. Возникающие состояния характеризуются интенсивностью, спонтанностью и одновременно «волевым напором». Результат этого процесса представляет глубинное постижение до сих пор закрытой истины и точное рациональное ее выражение.

Определенные *подтверждения возможности существования «гиперфункционалов»* дают результаты обследования лицея и студентов по тесу Г. Роршаха. В выборке можно выделить два-три процента участников обследования с высокими тестовыми показателями противоположных личностных тенденций: высокими показателями интеллектуальной инициативы и эмоциональной активности, интеллектуального контроля и эмоциональной реактивности (В.Г. Грязева, 1992).

Исследования проблем психологии творчества, в частности, *механизмов технического творческого процесса* с позиций синергетики, осуществляет В.А. Моляко. Акцент в его исследованиях сделан на выявлении психологических механизмов, позволяющих упорядочивать хаотический, беспорядочный поток процесса творчества, в том числе конструктивную роль случайности. Творческий процесс понимается как своего рода «*дерево бифуркаций*, разветвленная система возможных действий». Субъект творческого процесса вырабатывает *индивидуальные «средства организации творческого хаоса,* потока флуктуаций». Учитывая содержание решаемой

задачи, субъект выстраивает «иерархию целей, которые мы можем рассматривать как *аттракторы, конечные и промежуточные ориентиры сложного процесса»*. Реакции субъекта на конкретные, узловые *ориентиры,* которые, по его мнению, ведут к решению, В.А. Моляко определяет *понятием «стратегического чувства аттракторов»* (В.А. Моляко,1994).

В области *художественного творчества* может быть обнаружен иной психологический механизм упорядочивания творческого хаоса. Это механизм *внутренней гармонизирующей настройки художника.* С одной стороны, художник обнаруживает резонирование внутренне сложной, способной к *катастрофическим состояниям* личности с катастрофическими состояниями социальной и природной среды. С другой стороны, художник способен «*гармонизировать дисгармоничные системы опыта»,* переходя от сильно действующих дисгармоний к совершенству на более высоком уровне. Гармонизируя катастрофичный опыт, *художник может открыть новую систему гармонии.* Художник открывает – создает гармонию произведения интуитивно, подчиняясь особому душевному состоянию, настрою. Исследования подтверждают единство законов гармонии, обнаруживаемой в объектах природы и в произведениях искусства (А.В. Волошинов, 1992). Процессы внутреннего «настраивания» художника, *внутренние эталоны гармонии,* за редким исключением, не попадают в поле исследования психологов.

Таким образом, анализ механизмов творческого процесса *как механизмов порождения хаоса-порядка в самоорганизующейся системе* позволяет сделать предположения относительно *эвристических образовательных технологий.* Есть смысловой ориентир этих технологий – творческие воплощения личности, подлинность творчества. И есть *формально-динамический ориентир для их разработки* – способность актуализировать у участников процесса состояния *бифуркации (катастрофы),* состояния хаоса и направленность на открытие порядка нового уровня, *новой гармонизирующей формы.*

Примеры решения подобных формально-динамических проблем можно обнаружить *в технологиях группового твор-*

чества (А. Осборн, 1983; В. Гордон, 1959; М.Г. Ярошевский, 1978; Я.А. Пономарев, Ч.М. Гаджиев, 1983; А.М. Матюшкин, 1984). Использование в образовательном процессе *открытий технологий группового творчества* необходимо *в русле личностно-смыслового ориентира творчества.* Некоторые технологии группового творчества, например, технология творческого лидерства Д. Сиск, уже разрабатывались в контексте смысловой проблематики, в русле гуманистического мировоззрения, ориентирующего на разрешение острых социальных проблем (Д. Сиск, 1991). Концепция «Одаренные дети: экология творчества» также разрабатывала проблему развития детского творчества в нравственно-смысловом контексте, в контексте его личностной обусловленности (В.Г. Грязева, В.А. Петровский, 1993).

Культурно-генетические механизмы стимулирования творческой продуктивности

Обратимся к обсуждению культурологических механизмов стимуляции творчества, проявляющихся через обусловленность его особенностями конкретной сферы продуктивной деятельности (сферы творчества) и влияния сверхсознания личности (надиндивидуального, культурно обусловленного уровня психики) на процесс творчества.

В концепции культурогенеза А.А. Пелипенко, И.Г. Яковенко описывают два механизма, которые существуют в каждой культуре и которые определяют особенности культурогенеза как в аспекте процессов смыслообразования субъектов, так и в аспекте создания объектов культуры: *медиацию* (дословно – «посредничество») *и инверсию* («перестановку», «переворачивание»). *Медиация* рассматривается как механизм продуцирования смыслов на основе *синтеза бинарных смысловых оппозиций* и создания объектов-медиаторов (А.А. Пелипенко, И.Г. Яковенко, 1998).

Исследование механизмов синтеза в творческом процессе достаточно традиционно (А.В. Брушлинский, 2003; О.К. Тихомиров, 1984). Обсуждаемая концепция культурогенеза включает несколько важных для экопсихологии творчества аспектов исследования синтеза: обращение к личностно-смысловым уровням творчества, интерпретацию ментальных содержаний конкретной культуры, выявление бинарных смысловых оппозиций как выраженных полярностей в культуре, что хорошо согласуется с формально-динамическими механизмами порождения хаоса-порядка в самоорганизующихся системах. Культура посредством механизмов медиации использует экзистенциальные импульсы субъекта для саморазвития и самоорганизации. Медиация предполагает открытость, а сознание субъекта выступает как расширяющееся «пространство синтетического становления новых промежуточных смыслов» (А.А. Пелипенко, И.Г. Яковенко, 1998).

В отличие от *медиации* как динамичного способа смыслообразования, *инверсия* – механизм продуцирования новационных смыслов на основе воспроизводства, репродукции полярной смысловой оппозиции, то есть новые смыслы выступают как «полярная перекодировка элементов оппозиции». Так «семантический инверт» образа царя – самозванец. При «аксиологической инверсии» великие учения признаются ложными.

В каждой культуре функционирование субъекта осуществляется как посредством инверсионного способа оперирования бинарными оппозициями, так и посредством медиацинного. Инверсионный способ более архаичен, медиационный – более соответствует динамическому творческому типу культуры.

Медиация понимается как универсальный принцип культурогенеза. *По сути синтезирование и переживание медиативных форм и есть новационно-творческий процесс в культуре.*

Осмысления медиации как культурногенетического механизма в контексте эвристических технологий значимо в двух аспектах. Во-первых, это имеет значение для осуществления творческого переживания человека, в том числе растущего человека, чье сознание в значительной мере противоречиво, конфликтно, задано разными социо-культурными контекста-

ми, и поэтому в образовательных технологиях должен быть представлен содержательный аспект глубинных смысловых оппозиций.

Во-вторых, *медиация продуктивна как форма межкультурного диалога*. Медиация в общекультурном смысле означает диалог. Способность к адекватному диалогу с максимальным количеством иных субъектов, культурных традиций является критерием стадиального первенства. Культура, способная вступать в адекватный диалог-медитацию с другими, максимально открыта, готова синтезированию новых смыслов.

Описанные процессы обозначаются как *«метакультурный диалог-медитация»* и авторы концепции именно в нем видят продуктивный *путь развития и субъектов культуры, и культуры в целом***.** «Не тянуть всех к общему цивилизационному знаменателю, единому метаязыку и системе ценностей, а вырабатывать умение строить *адекватный диалог с любыми культурными субъектами* и группами, *расширяя тем самым и поле своего внутрикультурного диалога и разворачивая сферы всеобщих медиативных связей***»** (А.А. Пелипенко, И.Г. Яковенко, 1998).

Интеграция культурно-генетического механизма медиации в эвристические технологии образования согласует образовательный процесс и с общими тенденциями мирового развития как диалога культур, и с тенденциями развития коммуникаций как диалога личностей-культур (В. Библер, 1991).

Развертывание метакультурного диалога-медитации значимо для территорий, издавна развивающихся как пространства «пограничных культур». Особенностью пограничных культур является их связующий характер – В.Е.Багно определяет эту особенность как «миссию пограничного сознания и пограничных культур». Множественность смысловых полярностей в пространстве пограничных культур (например, Южного Урала) предстанет как реальный *культурно-генетический ресурс разнообразия*, когда *метакультурный диалог-медитация* будет осознан как ценность и как технологический принцип.

Технологические возможности создания образовательного пространства как пространства для развертывания учениками возможных *культурных синтезов* весьма разнообразны. *Подобные образовательные технологии заключают в себе значительный эвристический ресурс.*

3. Проблема социальной интеграции творческой личности

* *Грязева-Добшинская, В.Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология интеллекта и творчества. Традиции и инновации. – М.: Изд-во ИПРАН, 2010. – С. 298–309.*

В нашем экспериментальном исследовании был поставлен *вопрос о закономерностях индивидуализации и интеграции личности в совместной творческой деятельности* (В.Г. Грязева, 1988). Смысловое ядро экспериментов – исследование *интеграции творческой индивидуальности в группе, опосредованной совместной творческой деятельностью*. Специфические (персонализирующие) влияния одного субъекта на других субъектов, актуализируют проявления их индивидуальности (индивидуализацию), обеспечивают отражение и принятие (интеграцию) его индивидуальности, что в целом создает условия эффективной совместной творческой деятельности.

Становление личности в группе рассматривается через триаду процессов: «адаптация – индивидуализация – интеграция» (А.В. Петровский, 1984; В.А. Петровский, 1996). *Индивидуализация личности* выступает возможностью осуществить значительный вклад в жизнь группы и, тем самым, понимается как интерперсональный процесс. *Интеграция личности* понимается как ее включенность в групповое целое, которая возможна при условии обретения личностью индивидуального своеобразия, отраженности группой этого индивидуального своеобразия и его принятия.

Исследование личностной динамики в процессе совместного творчества возможно при условии, что в творческой деятельности взаимосвязано «предметное творчество» и «личностное творчество»; а также используются адекватные единицы анализа, по-

зволяющие наблюдать личностную динамику в динамике деятельности субъектов.

Исследование индивидуализации и интеграции личности в совместной творческой деятельности возможно в том случае, если продукты отражают личностную специфику их автора. Деятельность должна предоставлять возможность субъекту «транслировать через созданный предмет себя, свои особенности, свою индивидуальность другим людям» (А.В. Петровский, 1984). Иначе – деятельность должна быть «авторской» («соавторской») с особым, не фиксированным однозначно, характером предметности. В развертывании соавторской совместной деятельности происходит взаимодействие процессов преобразования-отражения субъектами, как объекта, так и друг друга. Такая соавторская деятельность ближе не к техническому, научному, а к художественному творчеству. Поэтому эксперимент был ориентирован на моделирование совместной и индивидуальной художественно-творческой деятельности.

Постановка вопроса об использовании адекватных единиц для функционального анализа личностной динамики и динамики совместной деятельности связана с существующим их разнообразием в психологии и со спецификой проблемы исследования – выявлением соотношения индивидуализации и интеграции личности.

В качестве единиц анализа в экспериментальном исследовании индивидуализации и интеграции личности взяты «формы активности субъектов». В рамках концепции персонализации единицей психологического анализа является «взаимная активность индивидов». Личность определяется «как особая форма организации взаимной активности данного индивида и других индивидов, где реальное бытие индивида органически связано с идеальным бытием других индивидов в нем (аспект индивидуальности) и где в то же время индивид идеально представлен в реальном бытие других людей (аспект персонализации)» (В.А. Петровский, 1981; А.В. Петровский, 1982; В.А. Петровский, 1996).

«Формы взаимной активности индивидов» – способы «взаимосодействия», взаимосогласования активности каждого

в достижении результата – в качестве единиц анализа совместной деятельности отражают динамику этой деятельности с точки зрения изменений ее субъектов. Они сопоставимы с единицами анализа личностной динамики, если в качестве таковых выступают изменения специфических форм собственной активности субъектов, как способности к реализации, видоизменению деятельности. Эти формы определяются через соотношение двух тенденций активности – «установочной» и «надситуативной», – которое проанализировано А.Г.Асмоловым и В.А.Петровским (А.Г. Асмолов, 1978). В исследовании это соотношение тенденций активности субъекта обозначено как «личностный стиль» (В.Г. Грязева, 1988).

Экспериментальное исследование выявило закономерности взаимовлияний субъектов в совместной творческой деятельности, психологические механизмы группового творчества и творческого лидерства, что будет рассмотрено в следующем параграфе (В.Г.Грязева, 2010).

4. Социальная креативность, социальный интеллект

**Грязева-Добшинская, В.Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология интеллекта и творчества. Традиции и инновации. – М.: Изд-во ИПРАН, 2010. – С. 298–309.*

Социальная креативность, социальный интеллект как актуальная проблематика исследований социальной психологии творчества связана с особенностями развития современного общества и роли в нем творческой и инновационной деятельности (Г. Фишер, 2005; Р. Стернберг, 1998; Д.В. Ушаков, 2005).

Современное общество развивается на основе исследовательской деятельности, творчества, изобретательства, внедрения инноваций. В таком обществе для обеспечения конкурентоспособности субъектов и организаций необходима креативность как массовая способность, то есть, востребован тот самый креативный класс, в который включают профессионалов, продуцирующих новые идеи, создающих новые технологии и

осознающих себя ведущими в экономике, основанной на знании (Р. Флорида, 2005). Необходимость развития массовой креативности сталкивается в России с ценностным конфликтом традиционного общества – низким ценностным статусом творчества у большинства людей (И.Г. Дубов, 2003), невысоким уровнем толерантности к творческим сотрудникам и проблематичной социальной интеграцией творцов (В.Г. Грязева-Добшинская, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глухова, А.С. Мальцева, 2008).

Основной тренд в развитии современного творчества – все большая его связанность не с отдельными индивидами, а с коллективами, организациями, которые получают новые научные результаты, создают творческие и инновационные продукты (Д.В. Ушаков, 2005). Решение многих современных проблем требует интеграции индивидуальной и социальной креативности. Сложность развития социальной креативности заключается в том, что это не столько техническая проблема, сколько проблема формирования новой культуры и нового строя мышления (Г. Фишер, 2005). Для развития социальной креативности необходимо поддерживать разнообразие взаимодействий, позиций людей и в то же время создавать условия конструктивного диалога и интегрировать личностное разнообразие. Наибольший креативный ресурс разнообразия и наибольшие сложности в работе имеют гетерогенные группы, которые объединяют людей разных профессий для решения общих проблем (Г. Фишер, 2005, М. Домс, С. Московичи, 2007). Поддержание эффективной деятельности креативных групп или групп с ведущими криэйторами, творческими лидерами – сложная проблема, решение которой предполагает учет многих социально-психологических факторов (Ж.-К. Абрик, 2007; М. Домс, С. Московичи, 2007; Т. Амабайл, 2006; Г. Фишер, 2005).

В обозначенных проблемах социальных взаимодействий и взаимоотношений творческих людей и сообществ различного типа можно выявить центральный конструкт для дальнейших социально-психологических исследований творчества. Это исследование *творческого лидерства как специфических*

(персонализирующих) влияний субъекта на других субъектов, включающих актуализацию их индивидуальности (индивидуализацию), отражение и принятие (интеграцию) его индивидуальности и обеспечивающих эффективную совместную творческую деятельность. Творческое лидерство является центральным конструктом в исследованиях преодоления конфликтности творческой личности с социальным окружением, снятия ценностного конфликта общества и осуществлении массовой креативности, в поддержании работы творческих людей в сложных гетерогенных группах (командах).

1.2. Лидерство в творческой и инновационной деятельности: технологии и результаты эмпирических исследований*

Механизмы творческого лидерства: технологии и результаты эмпирических исследований

*Грязева-Добшинская, В.Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология интеллекта и творчества. Традиции и инновации. – М.: Изд-во ИПРАН, 2010. – С. 298–309.

В проблемах социальных взаимодействий и взаимоотношений творческих людей и сообществ различного типа можно выявить центральный конструкт для дальнейших социально-психологических исследований творчества.

Творческое лидерство является центральным конструктом в исследованиях преодоления конфликтности творческой личности с социальным окружением, снятия ценностного конфликта общества и осуществлении массовой креативности, в поддержании работы творческих людей в сложных гетерогенных группах (командах).

Это исследование *творческого лидерства как специфических (персонализирующих) влияний субъекта на других субъектов*, включающих актуализацию их индивидуальности (индивидуализацию), отражение и принятие (интеграцию) его индивидуальности и обеспечивающих эффективную совместную творческую деятельность. По мере развертывания инновационной экономики и в нашей стране формируется социальный запрос на подготовку креативных лидеров, – «лидеров, трансформирующих действительность» (Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски, 2004), «инновационных лидеров» (Р.Л. Дафт, 2007; В.Г. Грязева-Добшинская, 2007). Лидеры этого типа, способные предложить новые идеи и стандарты, вдохновлять сотрудников на реализацию проекта, порождать их личностный и творческий рост, возникают в организациях спонтанно, как ответ талантливых людей на вызовы времени. Однако в соответствие с социальным запросом более массовое

формирование таких лидеров возможно только при системе специальных обучающих программ, основанных на результатах экспериментальных исследований.

Далее анализируется результаты исследования эффектов влияний субъектов совместного творчества, в котором выявлены формы взаимодействия субъектов (творческих лидеров), оказывающих стимулирующие влияния на групповую творческую активность, а также на индивидуальную творческую активность за пределами актуального взаимодействия (В.Г. Грязева, 1988, 2001). Авторская методика и выявленные закономерности этого исследования используются как один из модулей в рамках психодиагностической и обучающей программы «Инновационное лидерство» (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007). Технологии стимуляции группового творчества, используемые в тренингах, проектных семинарах, специальных формах социальных практик построены на различных теоретических основаниях. Поэтому важно позиционировать концептуальные и экспериментальные основы развивающих эффектов разработанных нами тренингов творческого лидерства.

Творческое лидерство как персонализирующие влияния субъектов в совместной творческой деятельности

Исследование *творческого лидерства* как специфических (персонализирующих) влияний субъекта на других субъектов, включает выявление актуализации их индивидуальности (индивидуализацию), а также отражение и принятие (интеграцию) его индивидуальности, что в целом обеспечивает эффективную совместную творческую деятельность. Это исследование лидерства в аспекте *интеграции творческой индивидуальности в группе, опосредованной совместной творческой деятельностью*. Такое понимание творческого лидерства основано на социально-психологической концепции развития личности А.В. Петровского и концепции персонализации А.В. Петровского и В.А. Петровского (А.В. Петровский, 1984; В.А. Петровский, 1996). Становление личности в группе рас-

сматривается через триаду процессов: «адаптация – индивидуализация – интеграция». *Индивидуализация личности* выступает возможностью осуществить значительный вклад в жизнь группы и, тем самым, понимается как интерперсональный процесс. *Интеграция личности* понимается как ее включенность в групповое целое, которая возможна при условии обретения личностью индивидуального своеобразия, отраженности группой этого индивидуального своеобразия и его принятия.

Исследование индивидуализации и интеграции личности в совместной творческой деятельности возможно в том случае, если продукты отражают личностную специфику их автора или авторов, то есть деятельность является «авторской» или «соавторской». Поэтому эксперимент моделировал «авторскую» и «соавторскую» деятельность субъектов.

В экспериментальном исследовании индивидуализации и интеграции личности единицами анализа были взяты «формы активности субъектов». Единицами анализа совместной творческой деятельности выбраны «формы взаимной активности индивидов» – способы «взаимосодействия», взаимосогласования активности каждого в достижении результата. Единицами анализа личностной динамики выступают изменения форм собственной активности субъектов. Эти формы определяются через соотношение двух тенденций активности – «установочной» и «надситуативной», которые рассматриваются в контексте динамической парадигмы деятельности (А.Г. Асмолов, 1996; В.А. Петровский, 1996). В нашем исследовании это соотношение тенденций активности субъекта обозначено как «личностный стиль» (В.Г. Грязева, 1988).

Методика исследования эффектов влияний субъектов в совместной творческой деятельности

Основа экспериментальной программы – «*метод отраженной субъектности»,* разработанный В.А. Петровским (В.А. Петровский, 1992). Личностные свойства субъекта (*творческого лидера*) выявлялись по обусловленным им изменениям индивидуальности других: по специфическим эффектам влияний в совместной творческой деятельности (интериндивидный аспект творческого лидерства), а также за пределами актуального взаимодействия (метаиндивидный аспект творческого лидерства). Для этого сравнивались проявления активности субъектов в индивидуальной творческой деятельности, – затем в совместной творческой деятельности, – и снова в индивидуальной творческой деятельности.

Межиндивидуальные влияния выявлялись по изменениям форм активности субъектов. В совместной деятельности диагностировались формы *взаимной активности* субъектов – способы «взаимосодействия», взаимосогласования активности каждого в достижении результата. В двух замерах индивидуальной деятельности (до и после совместной) определялись формы *собственной активности субъектов* и их изменения по соотношению двух тенденций активности – «установочной» и «надситуативной», что было обозначено как «личностный стиль».

Для исследования эффектов влияний субъектов в совместной творческой деятельности и за пределами актуального взаимодействия разработана *проективная методика «Периодическое стимульное пространство»* (В.Г. Грязева, 1988, 2001).

Особенность данного экспериментального исследования связана с предоставлением каждому человеку возможности «авторских», то есть обусловленных ценностями, смыслами, преобразований объектов, себя самого и других людей и диагностикой тенденций активности субъектов и их изменений. Область психологической диагностики, где возникает подобная постановка вопроса, – это исследование личности проективным методом. Через проекции – особые характеристики продуктов деятельности – идет трансляция и открытие личностно-смысловых особенностей субъектов, их влияние друг на друга, что показано в исследованиях многих исследованиях (В.Г. Грязева, 1988, 2001).

Проективная методика «Периодическое стимульное пространство» включает 50 слабоструктурированных стимулов (многоцветных картин), подобных картам Г. Роршаха, нетож-

дественных по уровням неопределенности (статистика χ^2), сложности (D-статистика), популярности (частотные показатели). Психометрические свойства стимулов определялись до основного эксперимента на выборке стандартизации, аналогичной основной. Были образованы 10 периодов по 5 стимулов каждый так, чтобы в психометрическом аспекте периоды были равноценны (то есть включали равное количество стимулов с различными комбинациями свойств: неопределенность–определенность, сложность–простота, популярность–оригинальность). Это давало возможность проводить с одними и теми же субъектами до пяти экспериментальных серий, включающих индивидуальные замеры до и после групповых взаимодействий, и фиксировать инвариантные и вариативные проявления личности.

Для испытуемых продуцирование образов по картинам-стимулам интерпретировалось как «авторская» или «соавторская» творческая деятельность. В групповых экспериментах давалось задание создать один – «лучший» – образ по каждой картине в ходе обсуждения (в каждом групповом эксперименте предлагалось по 5 стимулов). В индивидуальных экспериментах – задание отметить «лучший» образ среди остальных по каждому стимулу (в каждом индивидуальном эксперименте интерпретировалось по 5 стимулов). Как в групповых, так и в индивидуальных экспериментах диагностировался сдвиг предпочтений интерпретируемых стимулов – сложных, неопределенных или простых, определенных.

На основе методики выявляются индивидуальные особенности активности личности, соответствующие трём ее измерениям: интраиндивидное измерение личности – «личностные стили»; интериндивидное измерение личности – «интерэффекты личностного стиля»; метаиндивидное измерение личности – «метаэффекты личностного стиля».

Интраиндивидное измерение личности: выявляются «надситуативный стиль» – личностный стиль с преобладанием тенденции к надситуативной активности и «установочный стиль» – личностный стиль с преобладанием тенденции к установочной активности.

«Надситуативный стиль активности» диагностировался по следующим проявлениям: при выборе карт-стимулов предпочитаются неопределённые, сложные; совокупные показатели сложности, неопределённости, оригинальности по всем образам испытуемого высокие; как «лучшие» образы выбираются наиболее оригинальные, созданные преимущественно по неопределённым и сложным зонам стимулов.

«Установочный стиль активности» личности диагностировался по следующим проявлениям: при выборе карт-стимулов предпочитаются простые, определённые; совокупные показатели сложности, неопределённости по всем образам невысокие; как «лучшие» выбираются образы, имеющие высокие индексы популярности, которые чаще даются по определённым и не очень сложным зонам стимулов.

Интериндивидное измерение личности: выявляются формы взаимной активности субъектов и «соавторской» деятельности («интерэффекты личностного стиля»); каждый интерэффект – инвариант взаимной активности субъектов в отношении друг друга и в отношении преобразования объекта. Выявлены две основных формы взаимной активности, в пределах которых создавались конечные – «лучшие» – продукты («интерэффекты личностного стиля»), которые взаимосвязаны с процессами индивидуализации и интеграции личности.

«Эффект восхождения к общему» – порождение встречной продуктивной активности, ориентированной на общий смысл; конечный продукт – результат спонтанного совместного преобразования первоначального продукта одного из партнеров (субъекта-индуктора, или лидера) при создании общего смыслового поля, направляющего процесс преобразования, но не всегда обсуждаемого.

«Эффект согласованного выбора общего» – порождение автономной продуктивной активности с независимой смысловой ориентацией и встречной «оценочной» активности при выдвижении «лучшего» общего продукта; конечный продукт – признанный лучшим продукт одного из партнеров, удовлетворяющий ценностным ориентациям остальных.

Метаидивидное измерение личности: выявляются влияния субъектов за пределами актуального взаимодействия («метаэффекты личностного стиля»); каждый метаэффект – инвариант изменений направленности активности субъектов по преобразованию объекта в индивидуальной, «авторской» деятельности как последствия активности субъектов в совместной, «соавторской» деятельности.

«Эффект резонанса» – усиление тенденции продуктивной активности у реципиента после трансляции её индуктором.

«Эффект репрессии» – уменьшение тенденции продуктивной активности у реципиента после трансляции её индуктором.

«Эффект дублирования» – появление новой тенденции продуктивной активности у реципиента после трансляции её индуктором.

«Эффект отрицания» – исчезновение у реципиента тенденции продуктивной активности, которая транслировалась индуктором.

«Эффект индивидуализации» – усиление тенденции продуктивной активности, которая была у реципиента, но которой не было у индуктора, дающего изменения по другим тенденциям реципиента.

«Эффект деиндивидуализации» – исчезновение у реципиента тенденции продуктивной активности, которая не транслировалась индуктором, дающим изменения по другим тенденциям у реципиента.

«Эффект трансцендирования» – появление тенденции продуктивной активности, которой не было ни у реципиента, ни у индуктора (активность в зонах повышенной сложности, неопределённости и т.д.).

«Эффект нормативизации» – появление или усиление у реципиента тенденции продуктивной активности в зонах повышенной популярности, определённости и т.д.

Для статистической обработки метаэффекты могут быть объединены в 2 группы: «эффекты резонанса – трансцендирования» (включаются эффекты «резонанса, индивидуализации, трансцендирования») и «эффекты репрессии – нормативизации» (включаются эффекты «репрессии, отрицания, дублирования, деиндивидуализации, нормативизации»).

Основные теоретические и прикладные результаты исследования

Экспериментальное исследование выявило условия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности, при которых индивидуализация и интеграция личности оказываются интенсивными, обеспечивая развитие личности и общности в совместной творческой деятельности.

Проверка *основной гипотезы исследования* об обусловленности индивидуализации и интеграции личности формами взаимной активности субъектов в совместной творческой деятельности проводилась по трем программам, в которых отличались контролируемые условия взаимодействия субъектов в совместной деятельности (гомогенность или гетерогенность групп по профессиональному составу, доверительности отношений). Выборка исследования включала студентов-музыкантов и студентов-математиков (114 человек).

Изучение индивидуализации и интеграции личности при варьировании условий взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности дало возможность обнаружить обусловленность этих процессов формами взаимной активности субъектов. Особенности форм взаимной активности субъектов обусловливают изменение или сохранение свойственных им форм собственной активности за пределами совместной творческой деятельности, сужение или расширение диапазона специфических проявлений активности в индивидуальной творческой деятельности.

Выявлены взаимосвязи особенностей порождаемой субъектами взаимной активности в процессе совместного творчества и отсроченными эффектами влияний в индивидуальном творчестве. Если в совместной творческой деятельности субъектов порождается встречная продуктивная активность, ориентированная на общий смысл (диагностируется «эффект восхождения к общему»), то процессы личностной индивидуали-

зации и интеграции усиливаются (в последующей индивидуальной творческой деятельности диагностируются «метаэффекты резонанса-трансцендирования»). Если в совместной творческой деятельности субъектов порождается автономная продуктивная активность с независимой смысловой ориентацией (диагностируется «эффект согласованного выбора общего»), то эти процессы блокируются (в последующей индивидуальной творческой деятельности диагностируются «метаэффекты репрессии-нормативизации»).

Полученные результаты позволяют заключить, что формы взаимной активности субъектов в совместной деятельности обусловливают направление и интенсивность индивидуализации личности (как поиск нового и усиление своеобразного) и интеграции личности (как присвоение нового, индивидуально-своеобразного другими). Формы взаимной активности субъектов проявляют их *возможности самоорганизации в совместной деятельности в условиях неопределенности.* При этом собственно творческое лидерство субъекта проявляется как возможность *синхронизации встречной активности* других субъектов на смысловом уровне, как поддержка субъектом действий других на собственной «авторской территории» и превращении ее в «территорию соавторскую». Только при условии реализации способности к такой *синергии взаимодействия* субъект с индивидуальным творческим стилем («надситуативным стилем») становится *творческим лидером*, способным актуализировать творческие ресурсы других (способным к специфическим персонализирующим влияниям).

Выявленный характер взаимосвязи направления и интенсивности индивидуализации и интеграции личности и форм взаимной активности субъектов в совместной творческой деятельности сохраняется при любых условиях взаимодействия (в гомогенных или гетерогенных группах по профессиональному составу, доверительности отношений).

Результаты исследования подтверждают предлагаемый в концепции персонализации интерперсональный характер индивидуализации и интеграции личности: понимание *индивидуализации личности* как собственных специфических изме-

нений, связанных с отражением ею других людей, а *интеграции личности* как изменений индивидуальности других, детерминированных ее способностью порождать в них встречную активность (В.Г. Грязева, 1988).

Технология выявления в экспериментальном исследовании развивающих форм взаимной активности субъектов в последующем стала использоваться в тренингах творческих лидеров и креативных команд для формирования у субъектов способностей к творческому лидерству и совместной творческой деятельности. Наиболее эффективна данная модель совместной творческой деятельности для диагностических и обучающих программ руководителей и педагогов инновационных образовательных учреждений и команд топ-менеджеров инновационных предприятий.

*Инновационное лидерство как системный феномен: технологии и результаты эмпирических исследований**

**В.Г. Грязева-Добшинская Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия / В. Г. Грязева-Добшинская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. – С.9-17.*

Одно из направлений управленческого консультирования по проблематике психологии инновационного менеджмента – выявление тенденций и ресурсов инновационной активности менеджеров предприятия, которые рассматриваются как реальные или возможные лидеры инноваций. Разработана и апробирована *программа*, направленная на выявление потенциалов инновационной активности менеджеров предприятия (она обозначена как программа «*Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит*»). На основе результатов диагностики ресурсов инновационного лидерства менеджеров осуществляется моделирование выявленных тенденций. Моделирование оптимизирует процесс управленческого консультирования: дает возможность лучше представить имеющиеся ресурсы инновационного лидерства, как в целом, так и по его различным аспектам,

оценить барьеры и стимулы увеличения инновационной активности менеджеров.

Данная статья посвящена обсуждению опыта диагностики ресурсов инновационного лидерства менеджеров предприятий, осуществляющих инновационные проекты, и моделированию выявляемых тенденций (по программе психологического инновационного аудита).

Инновационное лидерство Р.Л. Дафт связывает с необходимостью проведения постоянных трансформаций в организациях, соответствующих стремительным социальным, экономическим и технологическим изменениям. Инновационное лидерство возникает в организациях, способных постоянно изменяться и адаптироваться (в «обучающихся организациях»), и связано с деятельностью менеджеров, в обязанности которых входит разработка и реализация корпоративных концепций введения инноваций, мотивация и поддержка подчиненных в период сложных преобразований (Р.Л. Дафт, 2007).

Исследователями выявлено, что *лидер-инноватор,* успешно осуществляющий трансформации обладает определенными характеристиками активности: поддерживает изменения, проявляет смелость; верит в способности сотрудников; способен сформировать и отстоять ценности изменений, может признать собственные ошибки и извлечь из них урок; способен осуществлять руководство в сложных, неопределенных и неоднозначных условиях; видит картину будущего и может доходчиво описать ее (Р.Л. Дафт, 2007).

Так как ядро инновационного лидерства – способность управлять изменениями, трансформациями, можно обратиться и к анализу исследований трансформационного (изменяющего действительность) лидерства, осуществленного Дж. Каджеми, К. Ковальским, Д. Дайлом (Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски, 2004, 2007). *Трансформационное лидерство* противопоставляется традиционному лидерству, основанному на взаимодействии, – *транзакционнму лидерству*. Трансформационное лидерство (по Дж. Бернсу) определяется как процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемых

изменений, имеющихся у лидера и последователей. Трансформирующие действительность лидеры описываются как люди, заставляющие своих последователей выйти за пределы собственных интересов, за пределы самореализации (Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски, 2004, 2007). Трансформационное лидерство (по Б. Бассу) определяется следующими признаками: влияние, порождающее идеи; вдохновляющая мотивация; интеллектуальная стимуляция; индивидуальный подход**;** первенство коллективной идентичности; высокий уровень самоуважения и чувства собственной ценности; чувство коллективной эффективности. Транзакционное лидерство определяется по следующим признакам (Б. Басс): лидер взаимодействует с подчиненными или последователями путем транзакций – на основе договоренностей поощряет за хорошую работу и наказывает за плохую работу (Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски, 2004, 2007).

При разработке *программы диагностики «Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит»* исходным было понимание того, что активность менеджеров в осуществлении инноваций определяется многими факторами – социально-психологическими, социально-экономическими, организационно-культурными. Инновационное лидерство – сложный феномен, включающий разные уровни активности менеджеров, системный характер которого определил выбор методик диагностики и способы моделирования ее результатов. В программу психологического инновационного аудита менеджеров, направленную на диагностику ресурсов инновационного лидерства, включались методики и их показатели, которые выявляют разные уровни потенциалов инновационной активности менеджеров.

Теоретические основы программы выявления ресурсов инновационного лидерства у менеджеров

Рассматриваемые далее теоретические основы программы психологического инновационного аудита связаны с анализом

системного характера инновационного лидерства (В.Г. Грязева-Добшинская, 2010).

1. *Исследуется соотношение у субъектов в данном сообществе поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.*

Программа психологического аудита инновационного лидерства менеджеров предприятия разработана на основе теоретической модели устойчивого функционирования саморазвивающихся систем. Разработанный комплекс показателей диагностических методик психологического инновационного аудита основан на принципе функционирования саморазвивающихся систем, в соответствие с которым *устойчивое развитие обеспечивается балансом двух подсистем, с доминированием разных тенденций активности субъектов, – поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.*

Выбор комплекса методик и их показателей основан на сформулированных А.Г. Асмоловым в русле историко-эволюционного подхода принципах описания развивающихся систем, разработка которых явилась результатом анализа исследований по эволюционной биологии популяций. Эти *принципы* включают описания развивающихся систем по нескольким параметрам: 1) взаимодействие двух противодействующих тенденций – тенденции к сохранению и тенденции к изменению; 2) функционирование избыточных неадаптивных элементов, обеспечивающих саморазвитие систем; 3) противоречия между адаптивными формами активности элементов систем, реализующими родовые программы, и активностью элементов систем, несущих индивидуальную изменчивость (А.Г. Асмолов, 1996).

Обратимся к интерпретации этих принципов в связи с выявлением ресурсов активности менеджеров для инновационного развития предприятий. Прежде всего, подчеркнем, что устойчивое (а не «догоняющее») развитие как гуманистическая перспектива сообщества, обеспечивается всеми противо-

действующими тенденциями активности субъектов. Для преодоления социо-культурных кризисов, для освоения инноваций имеет значение баланс стереотипных, репродуктивных, адаптивных проявлений, с одной стороны, и индивидуальных, творчески продуктивных, инновационных, неадаптивных, с другой стороны. Именно поэтому баланс эволюционно значимых тенденций активности менеджеров предприятия, сделан предметом психологического инновационного аудита и управленческого консультирования.

Нами развиваются два подхода к исследованиям по социальной психологии творчества и психологии инновационного менеджмента – эколого-психологический и символико-рефлексивный (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007, 2008). В эколого-психологическом подходе акцент сделан на рассмотрении возможностей *творчества и инноваций как механизма самоорганизации сообществ и субъектов культуры.* Центральным в символико-рефлексивном подходе является исследование *опосредования коммуникаций субъектов* (в образовательной, художественной, инновационной деятельности) *авторскими текстами, символами* (символическими структурами), функционирующими в культуре.

Экологический подход показывает свою эффективность в управлении изменениями в организации, что представлено в работах А. де Гиуса, К. Мейера и С. Дэвиса (А. Де Гиус, 2004; К. Мейер, С. Дэвис, 2007). Эффективны и символико-рефлексивные методы, используемые в управлении развитием организации, разрабатываемые П. Сенге, Р. Йенсеном, Ю.Д. Красовским (Р. Йенсен, 2002; Ю.Д. Красовский, 2007; П. Сенге, 2003), в управлении инновациями, например, в работах Э. Лессер, Л. Пруссак, Э. Харгадон, (Э. Лессер, Л. Пруссак, 2006; Э. Харгадон, 2007) и в целом методы рефлексивного управления, развиваемые В. Лефевром, Т.Л. Томасом (В.А. Лефевр, 2002; Т.Л. Томос, 2002).

Ключевым моментом самоорганизации в жизни культурных сообществ и субъектов культуры является *активность творческого субъекта в пространствах нестабильности* – в точках бифуркации, катастрофы, зонах неопределенности,

границ. В пространствах нестабильности возможна реализация личностного выбора. Выбор субъектов в пространстве нестабильности может быть понят с точки зрения соотношения двух обозначенных тенденций активности – изменения-сохранения. Заметим, что исследователи отмечают необходимость руководителей с различными стилями менеджмента («инноваторов» и «сохранителей») для корпораций со многими подразделениями (Г.У. Экхардт, 2007).

Проявления неадаптивной активности личности А.Г. Асмолов связывает с противостоянием индивидуальности в сфере ее призвания сообществу. Противостояние в тех или иных его формах и делает личность, усвоившую социокультурные стандарты, индивидуальностью, преобразующую мир (А.Г. Асмолов, 1996).

Еще одна форма проявления неадаптивной активности личности, значимая для социо-культурных изменений, – бескорыстный риск. В.А. Петровский, который ввел это понятие, изучил особенности проявления у людей бескорыстного риска: от стремления навстречу опасности как врожденной ориентировочной реакции до риска как рефлексируемой ценности. В.А. Петровский выявляет совокупность активно-неадаптивных тенденций (действий) в познавательной деятельности человека, активно-неадаптивные тенденции в общении – переживания эмоциональной общности, эмпатии; самораскрытие и доверие, проявление щедрости (В.А. Петровский, 1996).

Таким образом, явления изменчивости, индивидуальной вариативности субъектов, различные формы неадаптивной активности личности, представляют эволюционные ресурсы сообщества и являются ресурсами для субъектов, осуществляющих управление инновациями.

2. *Исследуется соотношение разноуровневых аспектов инновационного лидерства как различных системных свойств субъектов в сообществах: интраиндивидных, интериндивидных, метаиндивидных аспектов инновационного лидерства.*

Инновационное лидерство как сложный феномен включает взаимосвязанные уровни активности менеджеров, осуществляющих инновационную, организационную и творческую деятельность: 1) уровень собственной активности *лидера* как менеджера проекта; 2) уровень взаимной активности менеджеров как *команды проекта;* 3) уровень *культуры организации,* задающие менеджерам базовые характеристики управленческой деятельности.

В программе психологического аудита инновационного лидерства менеджеров предприятия рассматриваются следующие взаимосвязанные уровени активности менеджеров. *Интраиндивидный уровень* – личность лидера (мотивация, тип выбора при принятии решений, креативность, неадаптивность). *Интериндивидный уровень* – включенность лидера-менеджера в командную работу по инновационному проекту (стиль лидерства, согласование командных ролей, толерантность к креативному персоналу). *Метаиндивидный уровень* – включенность в определенный тип организационной культуры (управленческие ориентации, установки управленческой культуры, отражаемый статус в ролевой структуре организации, толерантность к руководителю, отражаемые символы и ценности организационной культуры).

В программе психологического инновационного аудита из всего множества свойств субъектов рассматриваются именно те взаимосвязанные аспекты инновационного лидерства, которые необходимы менеджерам для успешной капитализации творческого продукта и которые соответственно представляют различные аспекты нематериальных ресурсов предприятия (социальный, культурный, интеллектуальный, символический капитал).

3. *Исследуется соотношение показателей потенциалов активности менеджеров, диагностируемых с учетом разных уровней осознания проявляемых свойств.*

В программу психологического инновационного аудита для итоговой оценки включены те методики и показатели, что выявляют разный уровень ресурсов инновационного лидерства у менеджеров с точки зрения меры их осознания. 1. Осознаваемый субъектами и соответственно контролируемый ими уровень результатов (это в основном результаты,

получаемые по опросниковым методикам, и некоторые результаты по проективным и психосемантическим методикам). 2. Неосознаваемый субъектами и не контролируемый уровень результатов (это в основном результаты, получаемые по проективным и психосемантическим методикам и некоторые результаты по опросниковым методикам).

Методики и показатели программы «Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит» (В.Г. Грязева-Добшинская)

По каждой методике выявляются *две группы показателей*, представляющих потенциалы поисковой активности менеджеров, *направленной на изменение* и потенциалы стабилизирующей активности менеджеров, *направленной на сохранение параметров функционирования системы.* Далее рассматриваются методики выявления потенциалов активности менеджеров в соответствие с программой психологического инновационного аудита, и система используемых показателей.

Интраиндивидный уровень инновационного лидерства

1. Показатели *структуры мотивации достижения*: соотношение мотивации надежды на успех и мотивации избегания неудачи (методика ТАТ Х. Хекхаузена).

Для увеличения инновационной активности менеджеров имеет значение наличие достаточно *высокого уровня мотивации достижения* в целом и *высокого уровня мотивации надежды на успех*, в частности, а также низкого уровня мотивации избегания неудачи, связанной с переживанем страха, стремлением быть осторожным.

2. Показатели *типа личностного выбора* при принятии решений в различных жизненных ситуациях (Методика ТЛВ-тест, разработанная В.Г. Грязевой-Добшинской, А.С. Мальцевой, стандартизация и валидизация А.С. Мальцевой). Существенны для выявления ресурсов инновационного лидерства

следующие показатели. Высокие показатели по шкале *рефлексия переживания внутренней сложности* и высокие по шкале *осознания трудности внешнего мира* выявляет установки к творческому типу личностного выбора и готовность к преобразованиям. Низкие показатели по шкале *рефлексия переживания внутренней сложности* и высокие по шкале *осознания трудности внешнего мира* выявляет установки к реалистическому типу личностного выбора и готовность к адаптивному поведению.

3. Показатели *творческой и адаптивной направленности личности* в ситуации неопределенности. Тест Роршаха, адаптация для организационного консультирования В.Г. Грязевой-Добшинской (В.Г. Грязева-Добшинская, 2005).

В первый блок входят показатели потенциалов *активности, направленной на изменения в ситуации неопределенности*: показатели креативного мышления (оригинальность, гибкость), интеллектуальной инициативы, эмоциональной реактивности, эмоциональной активности, которые представляют *активно-неадаптивные тенденции* и обеспечивают расширенную динамику деятельности. Во второй блок входят показатели потенциалов *активности, направленной на сохранение сформировавшихся паттернов*: реалистичный тип восприятия действительности, высокий уровень интеллектуального контроля, показатели психофизической активности, тревожности и направленности личности на жизнеобеспечение и бытовое функционирование.

Выявленные по тесту Г. Роршаха типы переживания у менеджеров (способы реагирования на жизненные события) являются основанием для выбора *эффективных стимулов развития их деятельности.*

Интериндивидный уровень инновационного лидерства

4. Показатели *стиля инновационного лидерства*: соотношение трансформацинного лидерства (оптимального для организационных изменений) и транзакционного лидерства (оптимального для стабильных периодов). Методика «Многофак-

торный опросник лидерства» Б. Басса (адаптация и стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-комммуникаций УНИД ЮУрГУ). Диагностика *стиля лидерства* по данному опроснику позволяет выявить общий уровень *представлений менеджеров о специфике стилей лидерства, значимых для введения инноваций*. По данным диагностики структура лидерства руководителей в организациях, осуществляющих инновационные изменения, включает четкую дифференциацию стилей лидерства и оптимальную их структуру: трансформационное лидерство – верхняя граница нормы, транзакционное лидерство – нижняя граница нормы, самооценка результатов лидерства – выше нормы.

5. Показатели дифференциации и согласованности *ролей при взаимодействии менеджеров в командной работе*. Опросник «Роли в командной работе» Р.М. Белбина. Выявляется дифференциация ролей в командной работе, то есть определяется, насколько каждым менеджером осознается специфика той или иной управленческой роли: ее функции, особенности поведения.

В стабильных организациях менеджеры наиболее точно представляют роли «исполнителя-реализатора» и «мотиватора». «Исполнитель-реализатор» претворяет идеи в практические дела, он дисциплинированный и квалифицированный. «Мотиватор» тянет команду за собой, соревнуется, использует разнообразные подходы. Значимым для предприятий, вводящих инновации, является степень дифференцированности и популярности ролей «генератора идей» и «изыскателя ресурсов». «Генератор идей» креативен, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления. «Изыскатель ресурсов» обнаруживает новые ресурсы во внешней среде, налаживает полезные контакты.

6. Показатели *социально-ролевой и социо-культурной идентичности* и интеграции в социально-ролевой структуре предприятия*, показатели толерантности менеджеров к творческому персоналу.* Методика «Ролевые отношения социальных субъектов и творческой личности» (РОССТЛ) В.Г. Грязевой-Добшинской, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глуховой,

А.С. Мальцевой, разработка Института психологии творчества, инноваций, арт-комммуникаций УНИ ЮУрГУ, грант РГНФ (В.Г. Грязева-Добшинская, 2008). Выявляется толерантности (и интолерантность) к креативным сотрудникам в статусных (руководящих) и нестатусных (ресурсных) социальных ролях. Выявляется толерантность и интолерантность менеджеров предприятия к социальной роли криэйтора. Выявляются социально-ролевые и ценностные барьеры, связанные с социальной идентичностью у менеджеров предприятия, значимые при введении инноваций.

Метаиндивидный уровень инновационного лидерства

7. Показатели типов *управленческих ориентаций* менеджеров. Объектные управленческие ориентации (бюрократическая, технократическая, автократическая, конфликтная), при которых человек понимается как объект управления и субъектные управленческие ориентации (инноваторская, гуманизаторская, демократическая, мобилизаторская), при которых человек рассматривается как субъект. Методика «КРАБ» Ю.Д. Красовского, (стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-комммуникаций УНИД ЮУрГУ).

Определяется соотношение оценок у менеджеров по блоку субъектных управленческих ориентаций – *инноваторская, гуманизаторская*, *(культура достоинства)* и по блоку объектных управленческих ориентаций – *бюрократическая, технократическая (культура полезности)*. Наиболее эффективным является выраженность у *менеджеров общегуманистического контекста управления инновационными изменениями*.

8. Показатели типов *базовых установок организационной культуры* менеджеров (патерналистская, пирамидальная, командная, кооперационная, мобильная, консолидарная, конфронтационная, рейтинговая культуры). Методика «РАКУРС» Ю.Д. Красовского (стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-комммуникаций УНИД ЮУрГУ).

Наиболее оптимальны для инновационного развития предприятия командная культура управления «Новаторство»

и мобильная культура управления «Маневренность». Наибольшие барьеры для инновационного развития создают патерналистская культура управления «Дом» и пирамидальная культура управления «Централизм».

Опыт апробации программы психологического инновационного аудита показывает, что на предприятии, активно внедряющем инновации, выявляются несколько групп менеджеров, отличающихся ресурсами инновационного лидерства.

Менеджеры-*«инноваторы»* с одинаково высокими показателями потенциалов активности, направленной на изменение и высокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение параметров системы.

Менеджеры-*«поисковики»* с преобладанием высоких показателей потенциалов активности, направленной на изменение и средними показателями потенциалов активности, направленной на сохранение параметров системы.

Менеджеры-*«гибкие стабилизаторы»* с примерно равными несколько выше среднего показателями потенциалов активности, направленной на изменение и потенциалов активности, направленной на сохранение.

Менеджеры-*«хранители»* с высокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение и невысокими показателями потенциалов активности, направленной на изменение. Менеджеры-«ориентирующиеся» с невысокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение и на изменение.

По результатам психологического инновационного аудита предприятия возможно выявить: *кто* из менеджеров имеет ресурсы (потенциалы активности) для управления инновационной деятельностью коллективов; *какие* барьеры инновационной активности менеджеров можно снять обучающими программами и организационными изменениями; *какие* стимулы увеличения активности менеджеров наиболее эффективны. Результаты психологического инновационного аудита дают основания для вероятностного прогнозирования увеличения инновационной активности субъектов экономики и оптимизация инновационного развития предприятия.

Глава 2
ТВОРЧЕСТВО И ИННОВАЦИИ В ОБЩЕСТВЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ. КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ. ИННОВАЦИИ И КУЛЬТУРА

Вопросы для обсуждения

1. Ключевые проблемы творчества и инноваций в обществе потребления.

2. Капитализация интеллектуальных и творческих ресурсов персонала организации: концепции, подходы.

3. Социальный и культурный капитал инноваций организаций: результаты эмпирических исследований.

4. Понятие социо-культурной матрицы развития организации.

2.1. Творчество и инновации в обществе потребления: проблемы, тренды

В обществе потребления деятельность организаций и предприятий направлены на *производство товаров и услуг максимально дифференцированных и персонализированных*. Ж.Бодрийяр анализирует потребление в современном обществе в контексте социальной дифференциации и акцентирует внимание на манипулирование потреблением с целью поддержания экономического роста. «Индустриальное производство различий» (Ж. Бодрийяр, 2006) предполагает создание многообразия моделей потребления, возможности персонального комбинирования различных элементов и в целом поддерживает иерархию отношений и различий.

Востребованность максимальной дифференциации и персонализации продукции направляет активность производителей, во-первых, на бесконечное создание новых («креативных») серий, линий товаров; во-вторых, на разработку моделей символической, знаковой дифференциации потребителей и бесконечных вариантов их «креативного» продвижения.

По Ж.Бодрийяру, логика персонализации при создании многообразных моделей потребления проявляется через различные варианты имитации: «натурализацию» (имитации натурального как ценности), «функционализацию» (имитации функциональности не как потребительской ценности, а как ценности-знака), «культурацию» (поиск мелких качественных различий, через которые проявляется стиль, статус и поддерживается социальное разграничение).

Существующее в современном обществе «метапотребление» как выраженное в продуктах-знаках, предметах-символах стремление к определенному статусу и жизненному уровню, выполняет «роль культурного показателя класса». Оно определяется «как система коммуникации и обмена, как кодекс непрерывно испускаемых, получаемых и вновь изобретаемых знаков, как язык»; при этом «обмен различиями скрепляет интеграцию группы» (Ж. Бодрийяр, 2006).

Ж.Бодрийяр определяет состояние западной цивилизации, которая перешла от реализации проекта с временной устремленностью в будущее к бесконечному и атемпоральному, отвлеченному от времени человеческого опыта дублированию своих «клеток». Это и есть *фрактальная стадия ценности*, которую Ж.Бодрийяр добавил в 1990 году к трем первым стадиям развития ценности, намеченным в «Символическом обмене и смерти» в 1976 году: *естественноприродной, бытовой стадии ценности; рыночной стадии (и серийного производства) с присущей ей эквивалентностью ценностей как средств обмена; и структурной стадии, когда появляются ценности-символы, создаются образы, правила, ритуалы потребления с модулированием различий.* «На фрактальной стадии больше нет эквивалентности, ни природной, ни вообще никакой, есть только своего рода эпидемия ценности, повсеметные метастазы ценности, ее элеаторное распространение и рассеяние» (Ж.Бодрийяр, 2011).

Для Ж. Бодрийяра, сконструировавшего схему «символического обмена», концептуальным персонажем стал субъект символического обмена. Субъект символического обмена – «игрок, разыгрывающий свою жизнь и мысль в безжалостном потлаче (здесь: *ритуализированном, демонстративном потреблении*, – прим. В.Г. Г.-Д.), сжигающий и приносящий в жертву любые ценности» (С. Зенкин, 2011). Философия веками размышляла о бытии, в последнии два столетия – о небытии, но сегодня она сталкивается с новым предметом, *симулятивным псевдобытием*. Каким может стать познающий субъект этой новой проблемы, способный осуществить себя во времени симулякров, пока не совсем ясно (С. Зенкин, 2011).

Ж.Бодрийяр анализирует и изменения, происходящие в сфере труда. «Возможность выбирать работу, утопия соразмерного каждому труда означает, что игра окончена, что структура интеграции приняла тотальный характер. Рабочая сила не подвергается грубой купле – продаже, она служит объектом дизайна, маркетинга, мерчендайзинга; *производство включается в знаковую систему потребления»* (Ж.Бодрийяр, 2011). Сфера производства, труда, производительных сил ана-

лизируется в контексте «потребления», то есть в контексте *кодированного обмена знаками,* дизайна, распространенного на всю жизнь. Это относится к общественному знанию, конкретным установкам, к сексуальности, телу, воображению.

«Почему не рассматривать психологические установки персонала как один из ресурсов, управление которыми входит в задачи руководителя?», – замечает Д. Верр и продолжает: «Воображение должно быть актуализировано как производительная сила, вложена в дело. Воображение у власти – таков лозунг технократии» (Ж.Бодрийяр, 2011).

Все идет к тому, чтобы «быть вложено в дело, захвачено и поглощено сферой ценности, причем понимаемой не как рыночная стоимость, а скорее как математическая величина, – то есть оно должно быть не мобилизовано ради производства, а зарегистрировано, приписано к некоторой рубрике, *вовлечено в игру операциональных переменных*, должно стать не столько прозводительной силой, сколько *фигурой на шахматной доске кода, подчиняясь общим для всех правилам игры*». *Аксиома производства* еще только стремится свести все *к факторам*, *аксиома же кода* сводит все *к переменным.* В итоге первой получаются уравнения и расчеты сил, в итоге второй – подвижно-алеаторные комплексы, которые нейтрализуют все противящееся или неподвластное им *посредством не аннексии, а коннексии* (Ж. Бодрийяр, 2011).

Система, по Ж. Бодрийяру, ликвидировала потребительскую стоимость путем перепроизводства. Система функционирует более за счет *эстетической прибавочной стоимости знака*, нежели за счет прибавочной стоимости товара; система функционирует все меньше как множество товаров и все больше – как множество эстетических знаков. Стремление общества потребления поставить все в мире в зависимость от судьбы товара свелось к эстетизации мира, к превращению его в космополитическое пространство, в совокупность изображений, в семиотическое образование: каждая вещь посредством рекламы, средств массовой информации и изображений приобрела свой символ (А.А. Грицанов, 1990)

2.2. Капитализация интеллектуальных и творческих ресурсов персонала организации: концепции, подходы*

*Грязева-Добшинская В.Г. Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов / отв. ред. В.Г.Грязева-Добшинская, Н.В.Маркина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С.6 – 19.

Инновационный менеджмент, с одной стороны, понимается как процесс *управления кардинальными изменениями* в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой новаторской деятельности является одним из основных направлений в развитии *общественного производства* (В.Н. Гунин, 2000). С другой стороны, *инновационный менеджмент* рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение *конкретный инновационных целей* действующей в рыночных условиях *фирмы* (В.Г. Медынский, 2005). *Основной вектор* инновационного менеджмента направлен на *капитализацию творческого продукта как некоторой интеллектуальной собственности.* Капитализация есть изменение способности системы производить капитал; может меняться как производительность системы, так и форма капитала, создаваемая системой (С. Переслегин, 2007).

Психология инновационного менеджмента нацелена на оптимизацию инновационной деятельности на разных этапах процесса превращения творческого продукта автора (или авторского коллектива) в инновационный продукт, производимый для рынка и востребованный на рынке, удовлетворяющий и (или) порождающий потребности людей. *Основной вектор психологии инноваций* – это *нахождение и (или) порождение таких коммуникативных, социо-культурных контекстов инновационных продуктов,* – таких культурных сообществ, сетей социальных субъектов, организационных культур, когда коммуникации производителей, а также производителей и потребителей инноваций становятся максимально

эффективными, то есть способствуют капитализации инновационного продукта.

Психология инновационного менеджмента включает экспертную диагностику и развертывание социальных, культурных, интеллектуальных, символических, личностных *ресурсов команды, организации (т.е. нематериальных ресурсов*) для успешной капитализации творческого продукта (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007). Поэтому основные понятийные области психологии инновационного менеджмента – личностные ресурсы лидеров, персонала организации, проектной команды, рассматриваемые в контексте таких понятий, как человеческий капитал, социальный капитал, культурный капитал, интеллектуальный капитал, символический капитал, введенными в научный дискурс П. Бурдье, Г. Беккером, Т. Шульцом, Дж. Коулменом (П. Бурдье, 2001; Дж. Коулмен, 2001;Т. Нестик, 2004).

Социальный капитал понимается как продукт включенности человека в социальную структуру, социальные сети представляет потенциал взаимного доверия и взаимопомощи, целенаправленно формируемый в межличностных отношений: обязательства и ожидания, информационные каналы и социальные нормы (Дж. Коулмен, 2001; Т. Нестик, 2004). Для подсчета «социального капитала» применяются два показателя: индекс доверия и членство в общественных организациях. В рамках командного менеджмента в качестве специальных задач рассматривается формирование климата доверия и синергии во взаимодействии.

Символический капитал – это капитал «чести и престижа», это репутация, внешность, имя, знаки достоинства, высокого социального статуса (П. Бурдье, 2001; Т. Нестик, 2004).

Культурный капитал – усвоенные знания, умения, язык, культурные способности, сертифицированный (подтвержденный различными дипломами и званиям), и объективированный как обладание предметами культуры. Культурный капитализм подразумевает *конвертацию в капитал форматов, регулирующих жизнь социума* (С. Переслегин, 2007; Т. Нестик, 2004). Культурный и символический капитал основаны на

знании: в первом случае это полученное образование и общая культурная компетентность, во втором – экспертное влияние, т.е. власть, основанная на знании и признании авторитетности этого знания другими людьми.

Интеллектуальный капитал – включает в себя две составляющие (Л. Эдвинссон, по В.В. Лабоцкому, 2006). 1. *Человеческий капитал* – совокупность необъективированных знаний, практических навыков и творческих способностей работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность, но не является ее. 2. *Структурный капитал* – торговые марки, документированные бизнес процессы и все то, что обеспечивает производительность персонала. Структурный капитал – собственность компании и включает *клиентский капитал* (совокупность наработанных связей со всем окружением) и *организационный капитал* (объективированные знания, систематизированная и формализованная компетентность компании). Организационный капитал делится на *инновационный капитал* (все то, что создает основу обновления компании в будущем, интеллектуальные активы) и *процессный капитал* (формализованные процедуры обмена опытом, использование информационных технологий, печатных материалов).

В.В. Лабоцкий приводит и другую структуру *интеллектуального капитала* (используется Straits Knowledge), который рассматривается как совокупность опыта (hard-капитал) и интеллекта (soft-капитал). *Hard-капитал* включает: интеллектуальную собственность, явные знания, интеллектуальные активы и состоит из процедур, систем, порядка, окружения, оборудовании, служб, прав и обязанностей. *Soft-капитал* включает: человеческий капитал, инновации, неявные знания, социальный и клиентский капитал и состоит из культуры, отношений, поведения, истории, одежды, артефактов, обычаев, коммуникации.

Как отмечают исследователи и практики менеджмента в современных быстроменяющихся условиях организациям необходимо по-прежнему уделять внимание развитию индивидуальных знаний, навыков и способностей своих работников

(того, что называют *человеческим капиталом*). В то же время отмечается, что не меньшее внимание следует уделять укреплению связей между людьми, развитию доверия, взаимопонимания, общих ценностей и моделей поведения, которые объединяют людей и создают условия для сотрудничества (*социальный капитал организации*). Наличие социального капитала приносит экономические выгоды человеку, организации, стране. Это сокращение времени и усилий на поиск новой информации, упрощение обмена знаниями между частями организации, лучшие возможности для профессионального и карьерного роста, снижение издержек, связанных с подготовкой контрактов и контролем за их выполнением (Э. Лессер, Л. Пруссак, 2006).

В рамках *инновационного менеджмента определяется инновационный потенциал организации* – мера готовности персонала обеспечить достижение инновационной цели, то есть реализовать проект или программу инновационных стратегических изменений. Так, диагностический анализ инновационной среды предприятия по методу «SWOT-анализа» выявляет в ее потенциале силы, слабости, возможности и угрозы, оценивает инновационный климат микро и макросреды (В.Н. Гунин, 2000).

Подобные аналитические и следующие за ними обучающие задачи непосредственно приближаются к предмету и технологиям психологии инновационного менеджмента.

2.3. Социальный и культурный капитал инноваций организаций: технологии и результаты эмпирических исследований*

** Грязева-Добшинская В.Г. Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-культурный капитал инноваций предприятий / Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2011. – Вып. 15. С.17 – 24. Исследование поддержано грантом РГНФ № 08-06-00633а.*

Проблемное поле и теоретические основы эмпирического исследования

Для формирования общества с развитой инновационной экономикой необходима оптимизация взаимоотношений социальных субъектов, выполняющих социальные роли в инновационной деятельности (руководителей, инвесторов, творцов, лидеров-инноваторов), так как взаимоотношения общества и творцов, преобразователей характеризуются сложностью, конфликтностью (М. Домс, 2007). Эффективная деятельность креативных групп, проектных команд, инновационных организаций обепечивается многими социально-психологическими факторами: интеграцией личностного и творческого разнообразия, поддержкой сплоченности при ролевой дифференциации, развитием способности субъектов к синергии взаимодействия (Ж.К. Абрик, 2007; Т. Амабайл; В.Г. Грязева-Добшинская,2010; А.Л. Журавлев, 2010; Г.Фишер, 2005).

Исследования показывают, что в постиндустриальном обществе *креативность* и *толерантность,* наряду с технологиями, определяют достижения субъектов, групп, организаций, регионов, выступают как социо-культурные и как экономические феномены, оказывая влияние на *капитализацию* (изменение способности системы производить капитал) творческого, инновационного продукта (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007; М. Калужский; Е. Сабуров; Р. Флорида, 2005; П. Юдина). Толерантность в сфере креативности может рассматриваться в аспекте *социального капитала* (понимаемого как продукт включенности человека в социальные структуры,

сети и представляющего потенциалы доверия и взаимопомощи) и в аспекте *культурного капитала* (понимаемого как продукт включенности человека в культуру и представляющего потенциалы знаний, языка, культурных способностей), составляющих личностные (нематериальные) ресурсы организации (В.Г.Грязева-Добшинская, 2007).

Понятийное пространство данного исследования по проблеме толерантности в сфере креативности и инноваций задано двумя ортогональными осями: *«толерантность – конфликтность», «идентичность – позиционирование»*.

Дихотомия *«толерантность – конфликтность»* обнаруживается во всех работах по толерантности. Конфликт, борьба противоположностей определяют процессы социокультурного развития, но и «толерантность», разнообразие, взаимопомощь, доверие имеют эволюционный смысл в противоречивом процессе развития (А.Г. Асмолов, 2001, 2005; Е. Сабуров). Толерантность понимается как устойчивость к неопределенности, к конфликту, к стрессу, к поведенческим отклонениям, как этническая устойчивость; толерантность, рассматриваемая как интегральная характеристика личности, включает четыре компонента: психологическую устойчивость, систему позитивных установок, комплекс индивидуальных качеств, систему личностных и групповых ценностей (А.Г. Асмолов, 2005).

Дихотомию *«идентичность – позиционирование»* также можно обнаружить в работах по толерантности. Исследования проблем идентичности как оппозиции «Я» – «не-Я», «свой» – «чужой» выявили феномены, механизмы, факторы толерантности (Д.В. Ушаков, 2004; Б.Б. Шеффер, 2004). «Чужой» как «не-свой» (утверждающий иные, неизвестные ценности) выступает как угроза идентичности. Модель восприятия чужого включает параметры: «соответствие идентичности – противоречие идентичности»; «свое» – «не-свое»; позитивная валентность – амбивалентность – негативная валентность. Исследуются ценности и стандарты идентичности, в том числе идеально-символические и материально-экономические (М. Скарабис, 2004; Б.Б. Шеффер, 2004).

Позиционирование «Я» понимается как познание и признание человеком собственной уникальности, сохранение автономности. Сфера творчества и инноваций предполагает процесс позиционирования человеком уникальности своего «Я», своей позиции относительно «школы», «канона», «парадигмы». Позиционирование «Я» включает активный диалог с Другими и поддержание разнообразия (В.Н. Сыров, 2003). Именно в сфере творчества и инноваций инаковость Другого (и каждого) становится объектом интереса, понимания, обретает ценность.

Методы и технология эмпирических исследований

Разработана психодиагностическая технология РОССТЛ («Ролевые отношения социальных субъектов с творческими личностями»), которая выявляет отношения (толерантность – интолерантность) социальных субъектов, занимающихся творческой и инновационной деятельностью (В.Г. Грязева-Добшинская, 2008). Технология РОССТЛ направлена на определение эмпирических оснований для оптимизации взаимоотношений субъектов в проектных командах, создающих творческие продукты и реализующих инновационные проекты.

Психодиагностическая технология РОССТЛ выявляет следующие феномены. 1. Отношение субъектов (*толерантность – интолерантность*) к типам творцов, к культурным ценностям, символам, социальным ролям, определяющим направленность на изменения, творчество, инновации. 2. *Степень единства* у сотрудников принимаемых и отвергаемых типов творческих личностей, ценностей, символов. 3. *Интеграцию социальной роли «криэйтора»* в группе, в организации. 4. В целом на основе психодиагностических показателей РОССТЛ группы или организации может быть выявлен *социо-культурный капитал инноваций* – готовность субъектов на уровне принимаемых ценностей, символов, социальных ролей к изменениям, к инновационному варианту развития (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009).

Субъектам предлагается 27 картинок с различными типами современных творческих взрослых людей, имеющих мифологические прототипы (художник В. Гапоненко), из которых они выбирают 10 образов на заданные ролевые позиции, «формируя собственную команду»:

1. Я; 2. Руководитель мужчина; 3. Руководитель женщина; 4. Заместитель мужчина; 5. Заместитель женщина; 6. Криэйтор; 7. Востребованный сотрудник; 8. Спасатель в кризисе; 9. Увольняемый мужчина; 10. Увольняемая женщина.

Далее выбранные на 10 ролевых позиций картинки с образами людей оцениваются по биполярным конструктам, созданным субъектами произвольно из 72 фразеологизмов. Субъекты заполняют репертуарную решетку, в которой 10 элементов (образов людей) оцениваются по 12 конструктам. Для обработки данных репертуарных решеток применяется факторный анализ.

Результаты эмпирических исследований толерантности субъектов к творческим личностям по психодиагностической технологии РОССТЛ

Проведены эмпирические исследования толерантности субъектов к творческим личностям на различных выборках: топ-менеджеры организаций различного типа (Н.Ю. Бакунчик, 2010), менеджеры промышленных предприятий с разным уровнем внедрения инноваций (В.Г. Грязева-Добшнская, 2009), студенческие группы различных специализаций (А.С. Мальцева, 2009). Отметим, что исследование толерантности является фрагментом программы инновационного психологического аудита менеджмента предприятий, выявляющей ресурсы инновационного лидерства (В.Г. Грязева-Добшинская, 2010). Результаты исследований показали возможности разработанной технологии РОССТЛ и *направления анализа* толерантности – интолерантности субъектов в сфере творческой и инновационной деятельности.

1. Первое направление. Выявление степени единства в отношениях субъектов (*толерантности – интолерантности)* к типам творческих личностей.

Выявляется *уровень осознаваемой толерантности субъектов к типам творческих личностей* на основе выборов тех или иных образов людей на заданные ролевые позиции (индексы на основе частотных показателей, где *индексы толерантности* – выборы на все роли принимаемых, а *индексы интолерантности* – все выборы на роли увольняемых в процентах к выборке). Этот уровень толерантности – интолерантности осознается и контролируется субъектами в аспекте социальной желательности. В табл. 1 приведены результаты исследования на выборке 160 менеджеров различных предприятий и организаций.

В исследованных предприятиях с высоким уровнем внедрения инноваций или «прорывной» модернизации устойчиво выявляются 4-6 типов творцов, которые имеют *высокие индексы толерантности* (включая Прометея, Дедала, Гефеста, Икара) и 2-3 типа творцов, которые имеют *высокие индексы интолерантности* (включая Афродиту, Эрота). Исследования *менеджеров-инноваторов промышленных предприятий* показывает большую степень *единства в их отношении* к определенным типам творческих личностей (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). По результатам исследований, *проявление толерантности* связано с мастерством, умом, стремлением к конкурентности, риску, поиску нового, *а проявление интолерантности* – со свободой, чувственностью, стремлением к удовольствиям. В организациях с низким уровнем внедрения инноваций или с постепенной модернизацией, *большое разнообразие типов творцов*, имеющих высокие индексы толерантности или интолерантности, что сопоставимо с их дифференциацией для организаций разного типа, включая промышленные предприятия, торговые и творческие организации (Н.Ю. Бакунчик, 2010) или для студенческих групп разных специальностей (А.С. Мальцева, 2009).

Выявляется уровень неосознаваемой толерантности субъектов к типам творческих личностей, выявляемой на

основе факторного анализа (В.Г. Грязева-Добшинская, 2008, 2009). Индексы толерентности – интолерантности, определяемые по факторным нагрузкам (на основе разницы значимых нагрузок в факторе, т.е. на основе «расстояния» в семантическом пространстве субъекта), отличаются от индексов толерентности и интолерантности, определяемых по частотным показателям выборов, рассматриваемых ранее (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). В этом варианте отношения субъектов менее осознаваемые и менее подвержены контролю в контексте социальной желательности.

Минимальные отличия между двумя способами определения толерантности и интолерантности субъектов (демонстрируемой и неосознаваемой) фиксируются *в ролевой позиции Я* и *в управленческих ролевых позициях* (уменьшается количество типов творцов с максимальными индексами толерантности). Значительные отличия между двумя способами определения толерантности – интолерантности субъектов фиксируется по ресурсной *роли «криэйтора»* (например, по одному из творческих типов, – Орфею, – наблюдается изменение индексов на противоположные). *Максимальные отличия* между двумя способами определения толерантности – интолерантности фиксируются *по индексам интолерантности.* Во втором варианте (на основе факторного анализа) могут выявляться более высокие значения интолерантности типов творцов, которые в первом варианте (на основе частотного анализа выборов на ролевые позиции) не выявлялись В целом достаточно трудоемкий способ выявления отношения субъектов к типам творческих личностей на основе факторного анализа, позволяет выявлять *скрытую интолерантность* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009).

Результаты эмпирических исследований позволяет в определенной степени *прогнозировать интеграцию творца, инноватора* того или иного личностного типа в различных группах, предприятиях и организациях.

2. *Второе направление.* Выявление степени единства субъектов в отношениях (*толерантности – интолерантности)* к социальным ролям (ролевым позициям): управленческим (статусным позициям в управленческой иерархии) и ресурсным (позициям криэйтора, спасателя в кризисе, востребованного сотрудника).

Проведен анализ соотношения индексов толерантности – интолерантности (рассчитываемых на основе данных факторного анализа) по ролевым позициям без учета выбираемых на них типов творческих личностей (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). Такой анализ позволяет определить уровень *толерантности или интолерантности субъектов* в группе, в организации к той или иной роли, прежде всего, *к роли «криэйтора».*

В выборках менеджеров толерантность к типам творческих личностей в управленческих (статусных) ролевых позициях наиболее высокая, а интолерантность наиболее низкая; *по ролевой позиции криэйтора фиксируются самые низкие значения индекса толерантности* и самые высокие индексы интолерантности.

Таким образом, *в* исследованных выборках менеджеров *творческая личность не интегрирована на уровне социальной роли криэйтора*, социальная функция которой – создание креативных продуктов, новых технологий, приносящих максимальную прибыль, участие в развитии культуры и цивилизации. *Социальная интеграция возможна для некоторых типов творческих личностей в контексте их управленческого статуса*.

3. *Третье направление.* Анализ *социо-культурной матрицы развития организации,* которая задает параметры активности ее субъектов. Социо-культурная матрица развития организации представляет доминирующие соотношения типов личностей и их ценностно-смысловых характеристик и включает максимально толерантные и интолерантные образы творческих людей и их словесные определения по наиболее популярным фразеологизмам. На основе социо-культурной матрицы можно выявить доминирующий в организации *нарратив (миф) труда, познания и творчества.* Для этого выявленные доминирующие Личности-символы (образы) и их определяющие Тексты (фразеологизмы) рассматриваются в культурных (литературно-мифологических) контекстах.

Покажем пример анализа *социо-культурной матрицы развития организации* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009), полученной на выборке 60 менеджеров промышленного предприятия, испытывающего определенные трудности в процессе внедрения несколько инновационных проектов на основе патентов, перспективных в аспекте коммерциализации.

Прежде всего, обратимся к анализу *наиболее популярных фразеологизмов*, используемых в конструктах для оценки тех творческих личностей, по которым выявлены *наибольшие индексы толерантности*, – *типов Гефест, Гера, Ариадна, Дедал*.

В целом по выборке наиболее популярными являются конструкты по экзистенциальному основанию *Труд* и соответствующие типам субъектов культуры *индивид и социальный субъект: «Дело мастер боится», «Человек велик делами», «Нам денег не надо – работу давай»*. Именно по этим фразеологизмам чаще высоко оцениваются такие типы творческих личностей, как *Гефест, Гера, Ариадна*, *Дедал.* И именно по этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у таких типов творческих личностей, как *Мельпомена, Эрот, Орфей, –* т.е. у тех, чьи индексы толерантности минимальные, а индексы интолерантности максимальные и которых выбирают на роли криэйтора или увольняемых. При этом Мельпомена, Эрот, Орфей максимально часто получают высокие оценки по такому популярному фразеологизму *«О, как сладко фигней заниматься»,* а также по фразеологизмам экзистенциального основания *Господство – Свобода*: *«Вольному – воля», «Что хочу, то и ворочу», «Живём не тужим, никому не служим»*.

Таким образом, интолерантность творцов соотносится с оценкой их как людей, не занимающихся серьезным трудом и при этом свободных (точнее, – вольных), проявляющих индивидуализм, не обремененных службой.

Вторая по популярности в данной выборке группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Познание* и соответствует типам субъектов культуры *социальный субъект и индивидуальность личности: «Век живи,– век учись», «Идти нехоженьми тропами», «Ума палата, а денег маловато»*. Именно по этим фразеологизмам чаще высоко

оцениваются такие типы творческих личностей, как *Дедал (максимально часто),* несколько реже *Гера, Ариадна*, *Икар, Гефест.* И именно по этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у типов творческих личностей, как *Мельпомена, Эрот, Орфей,* но они чаще оцениваются по другому фразеологизму экзистенциального основания *Познание: «Не от мира сего»*.

Третья по популярности в выборке менеджеров группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Господство – Свобода*. При этом *Дедал, Гефест, Гера, Ариадна*, а также *Икар* максимально часто оцениваются по фразеологизму, который характеризует масштабную преобразовательную активность *социального субъекта: «Историю делают личности»*.

Четвертая по популярности в выборке менеджеров группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Жизнь – Смерть* и характеризует понимание сложности и трудности жизни *индивида и социального субъекта*: «*Жизнь прожить – не поле перейти», «Вся жизнь – борьба»*. По этим фразеологизмам чаще высоко оцениваются такие типы творческих личностей, как *Дедал, Гефест, Гера, Ариадна*, *Икар,* по отношению к которым фиксируется максимальная толерантность. По этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у таких типов, как *Мельпомена, Эрот, Орфей,* отношениек которым характеризуется наибольшей интолерантностью.

В исследуемой выборке менеджеров для оценки типов творческих личностей очень редко выбирались фразеологизмы экзистенциальных оснований *Любовь, включающие открытость и доверие миру и Игра, включающие риск* (поэтому они и не представлены в итоговой культурной матрице развития организации). Кроме того, минимально представлены фразеологизмы соответствующие такому типу субъекта культуры как *индивидуальность личности*.

Таким образом, выявленные элементы нарратива, включающего доминирующие Личности-символы (образы) их определяющие Тексты (фразеологизмы), можно отнести к *мифу*

о Мастере и Хозяйке, восходящему к уральским сказам. В выявленном нарративе, прежде всего, ценится мастерство, направленность на постоянное обучение, воспевается человек Дела. В нем нет приоритетов эффективности и прибыльности деятельности, характерно неприятие позитивного позиционирования социальной роли творца, относительно невелики (хотя фиксируются) ценности социального успеха. Жизнь концептуализируется как сложная, трудная и не свободная; в ней важен исторический масштаб личности и деятельности (это восходит к *героическому мифу, где культурный герой – социальный субъект* времен индустриализации). Роли творцов в этом контексте выполняют люди менее деловые, более свободные, индивидуалистичные (но для роли творца, криэйтора характерно негативное позиционирование).

Такая социо-культурная матрица развития организации задает определенные параметры активности ее субъектов: максимальную готовность к осуществлению масштабных проектов, обретению мастерства и совершенствования, некоторую готовность к конкуренции и познанию нового пути; отсутствие готовности проявлению свободной инициативы, риска, творческого и инновационного лидерства, что объясняет сложности реализации инновационных проектов на предприятии. Полученные результаты соотносятся с результатами исследования А.П. Прохоровым *русской модели управления*, в которой парадоксальным образом сочетается высокая результативность выполнения масштабных целей с низкой эффективностью управленческих решений (А.П. Прохоров, 2002).

По резкльтатам эмпирического исследования можно сделать следующие выводы.

Эмпирические исследования отношения субъектов к творческим личностям, проведенные на различных выборках, включая, выборки менеджеров предприятий, реализующих инновационные проекты, показывают психодиагностические возможности технологии РОССТЛ в выявлении глубинных социально-психологических, социо-культурных барьеров эффективной инновационной деятельности.

На основании результатов исследований предлагается *операционализация понятия социо-культурный капитал инноваций* с помощью показателей технологии РОССТЛ. *Социо-культурный капитал инноваций* – готовность субъектов на уровне принимаемых ценностей, символов, социальных ролей к изменениям, к инновационному варианту развития – *определяется по нескольким показателям.*

Во-первых, по индеексам толерантности – интолерантности. А именно: толерантности – интолерантности субъектов в отношении типов творческих личностей (типов культурных героев), в отношении к социальным ролям – управленческим (статусным) и ресурсным (прежде всего, к роли «криэйтора»).

Во-вторых, на основе анализа *социо-культурной матрицы развития организации,* которая представляет *соотношения доминирующих типов творческих личностей и их популярных языковых определений*.

Выявленные особенности толерантности к творческой личности, как способствующие, так и препятствующие активной инновационной деятельности и понимаемые как *социо-культурный капитал инноваций*, являются основаниями проведения консультационной и тренинговой работы с группами, командами и организациями.

Глава 3
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, ТВОРЧЕСТВОМ, ИННОВАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Уровни нелпределенности и особенности управления изменениями в организации в условиях неопределенности.

2. Задачи управления на разных этапах организационных преобразований.

3. Задачи развития персонала в условиях введения инноваций.

4. Креативный класс в постиндустриальном обществе. Специфика управления креативным персоналом.

5. Управление инновациями как системный объект психологического анализа. Эколого-психологический и символико-рефлексивный подходы.

3.1. Управление изменениями в организации в условиях неопределенности

Эффективное управление организацией, предприятием предполагает правильный выбор стратегического направления развития. Сложность такого выбора во многом связана *с уровнем неопределенности* по значимым параметрам среды. В психологии есть исследования, показывающие значимость индивидуально-психологических различий субъектов и социально-психологических различий группы (команды) при осуществлении подобного выбора (Т. Корнилова, 2003).

Уровни неопределенности ситуаций и стратегии изменений

Х. Кортни, Дж. Керкленд, П. Вигери анализируют *проблему выбора эффективной стратегии развития бизнеса в среде с разной степенью неопределенности и показывают руководителям возможности (основания) стратегического выбора в условиях неопределенности: «вести крупную игру», «подстраховаться» или «занять выжидательную позицию»* (Х. Кортни, Дж. Керкленд, П. Вигери, 2010).

Авторы, *во-первых*, выявляют принципиальные *различия четырех уровней неопределенности*, при которых осуществляется прогнозирование, планирование, анализ и выбор стратегии руководителями. *Во-вторых*, показывают использование *общих стратегий* («формирование рынка, приспособление к нему или резервирование права хода») в условиях разных уровней неопределенности. *В-третьих*, выявляют возможности реализации стратегии через комбинирование приемов («высоких ставок, выбора варианта, безопасных шагов»).

1.Четыре уровня неопределенности.

Уровень 1: достаточно ясное будущее.

Менеджеры могут разработать один прогноз для выработки стратегии. Прогноз достаточно точен, довольно узок, задает единственное стратегическое направление. Используется традиционный набор аналитических инструментов: исследование потребительских сегментов, затрат, ресурсов и целей

конкурентов, анализ цепочек создания стоимости. В качестве примера авторы приводят «стратегию, направленную против нового конкурента – низкозатратного авиаперевозчика, предлагающего сервис без излишеств».

*Уровень 2:*альтернативные варианты будущего.

Менеджеры представляют прогноз будущего в виде одного из нескольких альтернативных вариантов развития событий, или *альтернативных сценариев.* Используются следующие аналитические инструменты: схемы для оценки рисков и прибылей альтернативных стратегий, модели оценки вариантов, теория игр. В качестве примера авторы приводят решение строительной компании о расширении мощностей, которое зависит от конкурентов. При этом они отмечают, что возможные варианты очевидны и конкретны, трудно лишь предсказать, какой из них реализуется (что и определяет лучшую стратегию).

Уровень 3: широкий диапазон вариантов будущего.

Менеджеры могут проанализировать *диапазон потенциальных возможностей.* Этот диапазон определяется ключевыми переменными, а реальный исход событий находится в любой точке в пределах континиума, ограниченного совокупностью этих переменных. Используются такие аналитические инструменты, как: исследование латентного спроса, прогнозирование развития технологий, сценарное планирование (идентификация разных сценариев, анализ событий-сигналов о развитии сценариев). В качестве примеров авторы приводят выход компании на развивающиеся рынки; разработку или приобретение новых технологий в бытовой электронике.

Уровень 4: полная неопределенность.

Менеджерам сложно определить релевантные переменные, определяющие будущее. Разные параметры неопределенности взаимодействуют, образуя среду, в которой делать прогнозы практически невозможно. Ситуации данного уровня могут преобразовываться в ситуации другого уровня. Аналитические инструменты, которые могут быть использованы менеджерами: качественный анализ ситуаций, методы аналогий и распознавания образов (аналогии развития рынков,

оценки особенностей стратегий успешных и неуспешных компаний), нелинейные динамические модели. В качестве примеров авторы приводят выход зарубежных компаний на российский рынок в 1992 году.

2. Общие стратегичекие установки развития организации в ситуации неопределенности.

В ситуации неопределенности организация использует какую-либо общую стратегию: *формировать рынок* (определять направления развития отрасли, устанавливать стандарты, формировать спрос); *адаптироваться к имеющемуся рынку* (быстро выявлять и гибко использовать возможности существующих рынков и тем самым достигать успеха); *«резервировать право хода»* (постепенно наращивать инвестиции, чтобы «остаться в игре», но не брать преждевременных обязательств).

3. Реализация стратегий в условиях неопределенности.

Стратегии реализуются тремя вариантами действий. *Реализация «высоких ставок»* (крупные инвестиции, приобретения, обязательства), что обеспечивает крупный успех (при одних сценариях) или крупные убытки (при других сценариях). *Выбор варианта* (крупный выигрыш при благоприятном развитии событий и минимизация потерь при неблагоприятном сценарии, в частности, наращивание или сокращение инвестиций, пробные партии новых изделий). *Безопасные действия,* которые окупаются вне зависимости от развития событий (сокращение затрат, анализ информации о конкурентах, обучение персонала необходимым компетенциям).

Выбор и реализация стратегии на разных уровнях неопределенности.

Стратегия на уровне 1: достаточно ясное будущее. В предсказуемой бизнес-среде большинство компаний адаптируются, а также осуществляют ряд «безопасных действий». На этом уровне быть «созидателем» (стремиться изменить отраслевые структуры и стереотипы поведения) рискованно, для такого случая характерны высокие ставки.

*Стратегия на уровне 2: альтернативные варианты будущего.*Стратегия направлена на увеличение вероятности реа-

лизации предпочтительного сценария развитя. Стратегии формирования рынка могут оказаться неудачными, поэтому успешные организации дополняют свои альтернативными вариантами, позволяющими быстро и гибко развертывать и свертывать новые технологии (например лицензирование новой технологии на ограниченный срок, перестройка части мощностей под новую технологию).

Стратегия уровня 3: *широкий диапазон вариантов будущего.* Обычная стратегическая установка уровня 3 – «*резервирование прав хода*». Если организации реализуют *установку на формирование рынка*, она подкрепляется высокой ставкой (инвестициями в разработку продуктов, эксперименты, инфраструктуру, чтобы ускорить принятие клиентами новой технологии). Выбор *стратегии адаптации* реализуется через инвестиции в организационные возможности, позволяющими сохранить открытыми разные варианты.

Стратегия уровня 4: полная неопределенность. Ситуации максимального уровня неопределенности обеспечивают организациям с установкой на формирование рынка боьшой успех и меньший риск, чем ситуации 2 и 3 уровня. В ситуации невозможности прогноза успешной стратегии, преимущества получают организации, «создатели» отрасли и стандартов, формирующие рынок в благоприятном для себя направлении. Установка на «резервирование права хода» на этом уровне неопределенности обычная, но опасная практика, так как сложно установить разервируют ли постепенные инвестиции «право хода» или «право проигрывать».

Выбор и реализация управленческих стратегий развития (изменения) организации в соотвествии со стратегической теорией инициатив (STI – Stratagy Theory Initiative) требует комплекса личностых и профессиональных компетенций менеджеров, включая интеллектуальные и креативные потенциалы, мотивацию риска и толерантность к неопределенности, профессиональные действия, связанные с оценкой ситуации, применением разных аналитических инструментов и оптимальных ваиантов действий.

Анализируя успешные и ошибочные действия менеджеров многих компаний при проведении кардинальных преобразований в организациях, Д. Коттер утверждает, что *кардинальное изменение способа ведения бизнеса с целью усилить конкурентные позиции организации в новых, сложных условиях* необходимо проводить в *несколько этапов, каждый из которых имеет свои задачи*. Пропуск этапов создаёт иллюзию быстрых изменений, но в итоге не приводит к к успешному достижению цели. «Принципиальные ошибки, допущенные на одном из этапов, могут негативно сказаться на общем ходе реформ, обесценив результаты прежних усилий» (Дж. Коттер, 2007).

Задачи управления на разных этапах организационных преобразований (по Дж. Коттеру)

1. Создание атмосферы безотлагательности действий. Изучение рыночной ситуации и конкурентных позиций компании. Выявление и анализ реальных/потенциальных кризисов либо благоприятных возможностей

2. Формирование влиятельной команды реформаторов. Образование достаточно влиятельной группы, способной возглавить процесс преобразований. Поощрение командной работы активистов.

*3 Создание видения.*Создание видения компании с целью активизации преобразований. Разработка стратегий достижения видения.

4. Пропаганда нового видения. Использование всех возможных средств пропаганды нового видения и стратегий его претворения в жизнь. Формирование новых моделей поведения на примере команды реформаторов

5. Создание условий для претворения нового видения в жизнь. Устранение препятствий, блокирующих нововведения. Корректировка систем и структур, противоречащих новому видению.Поощрение готовности идти на риск, нестандартных идей, поступков и начинаний

6. Планирование и достижение ближайших результатов. Планирование мер повышения результативности; осуществление этих мер. Поощрение и вознаграждение сотрудников, участвовавших в этой работе.

7. Закрепление достижений и расширение преобразований. Корректировка систем, структур и методов работы, которые не укладываются в рамки нового видения, с помощью создания атмосферы доверия в коллективе. Наём, продвижение по службе и обучение сотрудников, способных реализовать видение.Стимулирование процесса преобразований путем запуска новых проектов и привлечения новых проводников реформ

*8. Институциализация новых подходов.*Четкая формулировка взаимосвязей между новым стилем работы и финансовым успехом компании.Создание условий для развития у сотрудников лидерских качеств и учреждение механизма преемственности

Ошибка этапа 1: не создана атмосфера безотлагательности действий.

Запуск реформ требует сотрудничества многих специалистов. При отсутствии мотивации люди не будут помогать проводить преобразования и организации потерпят поражение уже на этом этапе. Причиной пассивного менеджмента часто является то, что в компании слишком много менеджеров и недостаточно лидеров. Менеджеры призваны минимизировать риск и следить за бесперебойным функционированием существующих систем. Преобразования по определению предполагают создание новой системы, для этого необходимы лидеры. На этом этапе важно убедить сотрудников, что ничего не менять – ещё опаснее, чем рисковать, осуществляя изменения.

Ошибка этапа 2: не создана влиятельная команда реформаторов.

Кординальные преобразования в организации инициируется единицами. В случае успеха проводимых преобразований *команда реформаторов со временем увеличивается*, формируется представительная коалиция с точки зрения занимаемых *должностей, опыта, репутации*.

В течение первого года преобразований команда реформаторов может состоять из 3-5 человек. Но к третьему этапу эта коалиция должна состоять уже из 20-50 участников. Костяк группы всегда составляют топ-менеджеры и нужен лидер, который сплотит участников команды. Процесс преобразования тормозится, когда организации недооценивают роль влиятельной команды реформаторов. Усиливается сопротивление нововведениям, и процесс изменений останавливается.

Ошибка этапа 3: Отсутствие видения.

Во всех случаях успешных преобразований команда реформаторов неизменно обладала видением. Оно легко доносится до клиентов, акционеров и сотрудников, т.к. является ясным и привлекательным. Оно указывает организации направление, в котором та должна двигаться. В результате совместных действий рождается стратегия реализации нового видения.

Если у организации отсутствует осмысленное представление о желаемом будущем, то все ее реформаторские усилия потонут в груде противоречивых проектов, попыток преобразований, инструкций и программ.

Ошибка этапа 4: неэффективная пропаганда корпоративного видения.

Преобразования нельзя осуществлять, если персонал не демонстрирует готовности внести свой вклад в этот процесс и даже пойти на временные жертвы. Сотрудники не станут ничем жертвовать, если не верят в возможность позитивных изменений. Поэтому удачные концепции, как правило, содержат новые возможности роста и обязательство справедливо относится к каждому, кто оказывается в числе уволенных.

Преобразования оказываются успешными, когда для пропаганды нового видения руководители используют все существующие каналы коммуникации (информационные бюллетени, занимательные статьи). Лидеры успешных проектов кардинальных преобразований следуют провозглашенным принципам в своей повседневной деятельности, стремятся стать живым символом новой корпоративной культуры.

Пропаганда нового видения включает и слова, и поступки, преобразованиям вредит непоследовательное поведение, когда действия руководителя расходятся со словами.

Ошибка этапа 5: не устранены препятствия, блокирующие нововведения.

Когда преобразования проходят успешно, в процесс постепенно включается все больше людей. Единственное ограничение, которое накладывается на творчество работников, – это соответствие действий принципиальным положениям общей концепции развития.

Для обновления организации требуется ещё и устранение препятствий. Иногда помехи существует лишь в воображении сотрудников, однако в большинстве случаев барьеры вполне реальны. Самым серьёзным препятствием следует считать руководителей, которые отказываются меняться и предъявляют к подчиненным требования, несовместимые с целями реформ.

Самые крупные помехи все же следует преодолевать и устранять, нельзя бездействовать, необходимо поддерживаать в коллективе доверительное отношение к программе преобразований в целом.

Ошибка этапа 6: нет систематического планирования и обеспечения ближайших результатов.

Серьезные преобразования требуют длительного времени, но организация должна ставить краткосрочные цели и демонстрировать быстрые успехи, иначе есть опасность потерять импульс. При отсутствии быстрых успехов люди теряют интерес к преобразованиям или сопротивлялся им.

От менеджеров требуются быстрые победы, что является ценным для процесса преобразований. Достижение быстрых результатов позволяет поддерживать понимание необходимости перемен, помогает уточнять и пересматривать видение.

Ошибка этапа 7: преждевременное празднование победы.

Празднование промежуточных успехов после нескольких лет работы полезно, однако провозглашать преждевременную победу опасно. Пока изменения не укоренятся в корпоративной культуре (через 5 – 10 лет), новые методы не устойчивы, и

организация может вернуться к исходной позиции, все перемены прекращаются и восстанавливаются прежние традиции.

В случае успешных преобразований руководители не провозглашают полную победу, а используют доверие, достигнутое промежуточными успехами, для борьбы с остающимися проблемами. Лидеры фокусируют внимание на системах и структурах, которые не соответствуют новой концепции развития, запускают новые масштабные проекты, понимая, что обновление организации займет годы.

Ошибка этапа 8: изменения не закреплены в корпоративной культуре.

Изменения стабильно сохраняются тогда, когда новый стиль поведения становится неотъемлемой частью социальных норм и коллективных ценностей. Для закрепления изменений в корпоративной культуре особенно важны: наглядная демонстрация того, что перемены в установках, поведении и мышлении улучшили работу компании, для чего нужна соответствующая пропаганда; необходимость сформировать следующее поколение управленцев, символизирующих новые подходы.

3.2. Менеджмент организации в контексте управления изменениями: задачи развития персонала в условиях введения инноваций

Управление творчеством, инновациями, изменениями

Инновационный менеджмент, с одной стороны, понимается как процесс *управления кардинальными изменениями* в продуктах труда, средствах производства, сфере услуг и другой новаторской деятельности является одним из основных направлений в развитии *общественного производства* (В.Н. Гунин, 2000).

Инновационный менеджмент, с другой стороны, рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, направленный на достижение *конкретный инновационных целей* действующей в рыночных условиях *фирмы* (В.Г. Медынский, 2005).

Основной вектор инновационного менеджмента направлен на *капитализацию творческого продукта как некоторой интеллектуальной собственности.*

Капитализация есть изменение способности системы производить капитал; может меняться как производительность системы так и форма капитала, создаваемая системой (С. Переслегин, 2007).

Функции менеджмента организации

П.Ф. Друкер вводит следующее понятие менеджмента. *Менеджмент* (в максимально широком смысле) — означает создание, управление, контроль и максимально эффективное использование социально-экономических систем и моделей различных уровней (П.Ф. Друкер, 2007).

Рассматривая *природу менеджмента,* П.Ф. Друкер дает ему несколько определений в различных контекстах. *Менеджмент* – это динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность каждого предприятия. *Менеджмент* – это особый класс руководителей в индустриальном обществе. *Менеджмент*, являясь общественным институтом, особенно заботится о производительности ресурсов. Именно он отвечает за организацию экономического развития, поэтому он отражает основной дух современной эпохи. *Менеджмент* не является простым порождением экономики; он сам субъект и творец (П.Ф. Друкер, 2009).

Три измерения (функции) менеджмента (по П.Ф. Друкеру)

Управление бизнесом (экономическое измерение). Целенаправленный контроль и воздействие на экономические обстоятельства.

Управление организаций (социальное измерение). Создание производительного предприятия с использованием человеческих и материальных ресурсов, т.е. функция управления менеджерами.

Управление людьми (человеческое измерение). Создание производительного предприятия с использованием человеческих и материальных ресурсов, т.е. функция управления менеджерами.

Управление бизнесом (экономическое измерение).

Самая главная *цель бизнеса* – создавать потребителя. Действия предпринимателей создают потребителя. Возможно, потребности не было вообще до тех пор, пока предприниматель не создал её. Потребитель – это основа бизнеса, и от него зависит его существование.

Любое предприятие имеет *две основные функции – маркетинг и инновации.* Бизнес отличается от всех других человеческих организаций, тем, что он занимается сбытом товаров и услуг. Инновация не может считаться отдельной функций от маркетинга. Она не ограничивается технологией или исследованием, а распространяется на весь бизнес, на все функции, на все виды деятельности.

Функция прибыли. Прибыль – это не причина, а результат. Результат эффективной деятельности предприятия в области маркетинга, инноваций и производительности.

Управление организаций (социальное измерение).

Менеджеры – основной ресурс бизнеса и его самая дефицитная, дорогостоящая и уязвимая часть. Чтобы создать хорошую управленческую команду, требуются годы, а плохое управление менеджментом способно разрушить её в считанные дни.

Первое требование управления менеджментом – управление на основе поставленных целей и самоконтроля. Каждый менеджер должен уметь действовать и добиваться требуемого результата.

Второе требование – правильная организация работы каждого менеджера. Вместе менеджеры составляют команду, которая, при всех различиях во взглядах, привычках, всегда обладает определенными свойствами.

Третьим в списке задач управления менеджментом стоит создание в компании здорового общего духа.

Управление людьми (человеческое измерение).

Изо всех ресурсов доступных людям, человеческий ресурс – *весь человек целиком* – является наиболее продуктивным, гибким и изобретательным.

Человек имеет набор качеств, какими не обладает ни один из прочих ресурсов: он имеет возможность координировать, интегрировать, принимать решения и предвидеть последствия.

Человек отличается ото всех прочих ресурсов тем, что его нельзя «развить извне»: развитие – это рост, а рост всегда происходит изнутри.

Поэтому работа должна быть такой, чтобы поощрять рост индивидуальности и направлять его;

Следовательно, можно воспользоваться всеми преимуществами специфических свойств человеческого ресурса. Человеку необходимо чтобы его работа была осмысленной и нужной.

Мотивация – для того, чтобы достичь максимальной производительности, нужно заменить навязанный извне отрицательный стимул страха – внутренней самомотивацией.

Ответственность, а не удовлетворенность, необходима для того, чтобы хотеть работать лучше.

Способы, которыми можно достичь ответственности рабочего: правильное назначение, высокие стандарты производительности, обеспечение рабочего необходимой информацией для самоконтроля, возможность участия в управлении, что позволит смотреть на вещи с позиций руководства.

Психология менеджмента организации

А.В. Карпов определяет основные психологические проблемы *управленческой деятельности,* подчеркивая, что «именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирований организаций» (А.В. Карпов, 2006).

Содержание и структура управленческой деятельности

Современное состояние теории управления характеризуется взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Любая организация есть открытая система, взаимодействующая со «средой», а все, что происходит внутри её, и все, что составляет содержание эффективного управления, невозможно охарактеризовать без понятия *адаптации*.

Основные *тенденции развития теории управления*: придание значимости технологической базе организаций в плане управления ею как следствие «компьютерной революции»; демократизация управления, привлечение персонала к выполнению управленческих функций, ресурсы самоуправления – главное условие действия психологического феномена «размораживания потенциала группы»; интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления.

Все это привело к формированию новой системы управления – *«тихая управленческая революция»,* которая имеет следующие черты. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, *приоритет проблемы гибкости и адаптации к постоянным изменениям внешней среды*. Новый взгляд на *организацию как «органическое целое»,* имеющее свои законы, выявление и контроль за универсаль-

ными переменными как основа эффективного управления. Ситуационный подход к управлению. Признание *социальной ответственности менеджмента* как перед обществом в целом, так и перед индивидом в организации.

В 90–е годы XX века определились *современные принципы управления организацией:* лояльность к работающим; ответственность успешного менеджмента; вертикальные и горизонтальные коммуникации; организационная культура, способствующая раскрытию способностей персонала; долевое участие персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения в окружающей среде; обеспечение удовлетворенности персонала работой; умение менеджера слушать покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей; честность и доверие к людям; перспективное и целостное видение организации; постоянное совершенствование качество личной работы.

Система управленческих функций.

Управленческие функции классифицируются по четырем основным группам: 1. Деятельностно-административные функции – *целепологание, прогнозирование, планирование*, *организации, принятия решения, контроля*. 2. Кадровые функции – *управление персоналом*, воспитательная функция. 3. Производственно-технологические функции – *оперативного управления, инновационная, маркетинговая.* 4. Производственные функции – *стратегическая, экспертно-консультативная, интеграционная*.

Функция целеполагания. Целеполагание – один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организаций. Оно является и основной функцией руководителя и этапом управленческой деятельности. Целеполагание – это выбор цели функционирования организации, а также позиции и их согласование. *Миссия организации* является своеобразным фундаментом для последующей реализации функций целеполагания – для формулировки основных целей и задач организации.

Главная особенность организационных целей – их высокое разнообразие, разномасштабность. Эта особенность опре-

деляет собой многоплановость содержания деятельности руководителя, её сложность, а также задает систему требований к ней. *Главной характеристикой* «хорошо поставленной» цели является её определенность, реалистичность, т. е. высокая вероятность достижения в сложившихся конкретных условиях. Важна обоснованность целей; доступность целей контролю, проверке. *Общим правилом* является то, что цели должны быть взвешены между общеорганизационными и индивидуальными (или групповыми) интересами.

Общеорганизационные правила. Общая цель организации должна содержать более детальное описание конечного результата. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения. Фундамент «дерева целей» должен составлять задачи, представляющие формулировку чисто исполнительских работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.

Функция прогнозирования.

«Руководить – значит предвидеть» – краткая характеристика прогнозирования. Это способность «смотреть вперед», выходить за пределы ситуации, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры. Прогнозирование является решающим фактором перехода от стратегии «пассивного реагирования» на изменяющиеся внешние условия к стратегии «активного упреждения» этих изменений и своевременной подготовки к ним.

Типы прогнозирования. Экономическое прогнозирование используется для предсказания общего состояния экономики; технологическое прогнозирование направлено на возможное предсказание того, разработку каких новых технологий можно ожидать в будущем, когда это может произойти. *Прогнозирование сбыта* имеет широкую сферу действия, связано со всем спектром проблем, возникающих в связи с реализацией продукции. *Прогнозирование развития конкуренции* – изменение стратегии и тактики конкурентов. *Социальное прогнозирование* направлено на предсказание изменений в социальных установках людей и состояния общества в целом.

Функция прогнозирования является комплексной, сложной и высокозначимой для управленческой деятельности, и для деятельности организаций в целом, следовательно, она требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов, всех его психологических возможностей.

Функция планирования. Планирование – это система заранее принятых решений. Контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен: но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется планом. В составе функции планирования различают 3 *основных компонента*: индивидуальная деятельность руководителя по планированию; деятельность специализированных подразделений и служб по планированию; взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями.

Структура процесса планирования имеет несколько этапов: определение миссии организации; анализ внешней среды; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации; изучение стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; последующий контроль и оценка эффективности реализации стратегии.

Функция планирования связана с самой сутью управления как таковой; является важнейшим компонентом деятельности руководителя; практически столь же сложна и комплексна, как и сама эта деятельность.

Функция организации. Понятие организационной функции включает *три основных значения. Во-первых,* под функцией организации понимается общий процесс создания определенной организационной структуры, т. е. выбор типа этой структуры, её дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами. *Во-вторых*, под организацией понимается функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управленческой системе. *В-третьих,* организацией обозначаются и определенные координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.

Организация может трактоваться как *процесс* и в этом значении практически отождествляется с управленческой деятельностью в целом. Организация как *результат* обозначает ту или иную структуру, форму, учреждение, корпорацию.

Процессы делегирования полномочий. Это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Предметом делегирования являются полномочия. Полномочия соответствуют основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются.

Эффективные правила руководителя: восприимчивость и готовность учитывать мнение других; готовность передать право принятия решения, т. е. адекватно передает часть своих полномочий; допущение права подчиненных на ошибку; Готовность доверять подчиненным; готовность постоянно совершенствовать контроль исполнения. Эффективная система контроля существенно облегчает не только проверку исполнения, но и расширяет возможности общего процесса их делегирования.

Функция принятия решения. Эта функция имеет *центральное звено* всей деятельности руководителя, она наименее стандартизирована и алгоритмизирована. «Именно функция принятия решения заставляет почувствовать, что управление – это, конечно, наука, но и искусство тоже».

Нормативная структура процесса принятия управленческого решения. *Этапы выработки решения*: определение проблемной ситуации, предполагает диагностику; анализ содержания проблемной ситуации; формулировка альтернатив, включает в себя поиск, а также генерацию новых возможных выходов из проблемной ситуации; оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности; выбор альтернативы; реализация принятого решения; контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция контроля.

Функция мотивирования. Поскольку *суть менеджмента* – это «достижение результата посредством других людей», нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-либо, это сделать так, чтобы он сам этого захотел».

Специфические аспекты *мотивации трудовой деятельности*: характеристика мотивации исполнительской деятельности; характеристика собственной мотивации деятельности руководителя, выявление специфики её основных закономерностей; описание состава, структуры и содержания функции мотивирования.

Существуют *три основных подхода* к общей трактовке природы мотивации работника. Условное обозначение *«теория X», «теория Y», «теория Z»* (Д. МакГрегор, О. Шелдон, В. Оучи). *«Теория X»* базируется на следующих положениях: у людей неприязнь к работе, она не выступает для них мотиватором; людей необходимо принуждать к работе и контролировать их; люди мотивируются только экономическими потребностями. *«Теория Y»* - противовес первой теории: «людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения работы; контроль и угроза – не единственные средства мобилизации усилий. Человеку свойственен самоконтроль и саморуководство; у человека потребность в ответственности и инициативе; люди в основном мотивируются социальными мотивами. *«Теория Z»* – является развитием «теории Y» с учетом современного (японского) опыта менеджмента. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности; создание атмосферы корпоративной общности; необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям; создание атмосферы общей ответственности; создание «духа доверия» работнику.

В теории управления принято считать, что выбор той или иной из них руководителем определяется общим стилем его деятельности. *Авторитарный (директивный) стиль базируется на «теории X», демократический на «теории Y», «партисипативный» (соучаствующий) на «теории Z».*

Коммуникативная функция.

Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения её целостности и функционирования. *Коммуникация* – особая, специфическая функция управления, т. е. как объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности.

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов: параллельные коммуникации; беседы (индивидуальные и коллективные); переговоры; организация и проведение деловых совещаний; публичные выступления. А также невербальные формы коммуникации (мимика, жесты, пантомимика).

В теории управления сформулированы 3 наиболее общих *принципа эффективной коммуникации. Принцип ясности*: сообщение обладает ясностью, если оно выражено таким языком и передано таким образом, что может быть понято получателем. *Принцип целостности*: цель управленческих сообщений – содействовать установлению взаимопонимания между людьми в процессе их сотрудничества, направленного на достижение целей предприятия. *Принцип стратегического использования неформальной организации* - это наиболее эффективная коммуникация.

Функция контроля и коррекции.Контроль – это предельно комплексное явление, своего рода атрибут любой системы управления, необходимое средство и механизм обеспечения эффективности её функционирования. *Контро ль* в истинном смысле определяется как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. 3 типа контроля: опережающий, текущий и заключительный.

Принципы организации контроля: стратегическая направленность; своевременность (оперативность); гибкость контроля; ориентация на результат; объективность и простота контроля.

Кадровые функции руководителя. Формирование кадровой политики организации неразрывно связано с решением задач стратегического планирования и выступает его важнейшей частью. Кадровое планирование (планирование ресурсов) включает 3 основных этапа: оценка наличных кадровых ресурсов; оценка будущих кадровых потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Кадровая политика организации включает несколько направлений. Раз-

работка профессионально - квалифицированных требований к персоналу. Отбор персонала – выбор из потенциального резерва тех кандидатов, которые по деловым и личностным характеристикам подходят. Оценка персонала. Определение системы заработной платы. Период адаптации. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала.

Руководитель выполняет ряд управленческих функций: воспитательная, дисциплинарная, арбитражная, психотерапевтическая и экспертно-консультативная.

Производственно-технологические функции. Производственный менеджмент – это синтез *стратегического и оперативного управления* производством, а также ещё две функции *инновационная и маркетинговая.* Инновационную функцию отражает известное выражение: «У нас есть 2 возможных пути – или обновляться или умирать». *Инновация* – это сложный и болезненный процесс, не всеми воспринимаемый как благо. Основные причины сопротивления людей объединяют в три группы: экономические причины, личностные причины, социально-психологические причины.

Маркетинговая функция включает в себя: изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработку мероприятий по наиболее полному удовлетворению запросов потребителя и т.д. «Маркетинг – это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей и идеи посредством обмена».

Менеджмент в предпринимательской и инновационной деятельности

П.Ф. Друкер дает определение экономики своей страны, которая благоприятно на практике внедряет новшества и успешно развивается на этой основе, как предпринимательской экономики. Эта предпринимательская экономика появляется в США благодаря новому подходу к менеджменту инновационной и предпринимательской деятельности:

Предпринимательская деятельность (развитие малых предприятий)

Инновационная деятельность (поиск и использование новых возможностей удовлетворения человеческих желаний и потребностей).

Источники возможностей перемен.

Источники в пределах предприятия или отрасли (внутренние): непредвиденное-_неожиданный успех или неудача, непредвиденное стороннее событие; несоответствие- между тем, что является реальностью и тем, как эта реальность представляется, какой она «должна быть»; насущная потребность- обусловленное насущной необходимостью модернизации существующего процесса; перемены в отраслевой или рыночной структуре, которые застают всех в расплох.

Источники за пределами предприятия или отрасли (внешние): демография; изменение настроений, восприятия и значения; новые знания.

Предпринимательская деятельность требует определенной политики, как внутри организации, так и за ее пределами, – *предпринимательских стратегий.* П.Ф.Друкер определяет следующие *предпринимательские стратегии:* «побеждать числом и скоростью»; «бить их там, где их нет»; занять «экологические ниши»; изменять экономические характерисики товара, рынка или отрасли.

3.3. Креативный класс в постиндустриальном обществе. Специфика управления креативным персоналом

Креативность в современном обществе.
Усиление экономической роли креативности

Многие авторы подчеркивают возрастающую роль креативности в современном мире, усиливающееся значение креативности в качестве определяющего фактора экономического развития. Креативность – источник новых технологий, новых индустрий, нового, более высокого, уровня жизни и новых сфер жизни. Креативность рассматривается как ценность, которую стараются эффективно использовать, разнообразно стимулировать и поддерживать на высоком уровне.

Р. Флорида, анализируя кардинальные изменения в экономике и общественной жизни, отмечает, что общество проникается «креативным этосом». Определяя этос как «преобладающий дух или характер культуры», он подчеркивает, что дух современности диктуется приверженностью людей креативности во всех сферах. *Креативный этос* изменяет нормы и ценности субъектов и сообществ (профессиональные, культурные, общечеловеческие), *изменяет их социальную идентичность* как представление социальных субъектов о себе (Р. Флорида, 2005). Наблюдается выраженная необходимость в кардинально новых технологиях, идеях, которые «продуцируются» со все большей скоростью, иначе предприятие становится неконкурентноспособным. Креативность имеет *существенное значение* для жизни и работы людей. Как отмечает Р. Флорида, креативность в настоящее время становится основным экономическим фактором, ресурсом. Традиционные же экономические факторы – земля и природные ресурсы, физический труд и капитал – либо утратили решающую роль, либо стали доступнее.

Креативная экономика

Современная экономика по существу является креативной экономикой. Исследователи утверждают, что современные развитые страны переходят к типу экономики, *основанной на информации и управляемой знаниями*. Питер Друкер, очертивший контуры развития «экономики знания», был наиболее влиятельным сторонником этой точки зрения: «Основным экономическим ресурсом – «средствами производства» – является уже не капитал, не естественные ресурсы... и не «труд». Им стало – и останется – «*знание*», – пишет. Тем не менее, Р.Флорида считает главной движущей силой *креативность*, т. е. создание на базе этого знания практических новых форм. В его представлении «знание» и «информация» – это орудия и рабочий материал креативности. Ее продуктом является «*инновация*», будь то в форме нового технологического изобретения или новой модели или метода ведения бизнеса.

Люди занимались креативными видами деятельности еще с античных времен, зачастую с впечатляющими результатами. Отличие в том, что в настоящий момент мы *переводим эту деятельность с периферии в центр всей экономической* инфраструктуры. Научная и художественная практика, к примеру, образовали отдельные индустрии, а в результате их сочетания возникли совершенно новые отрасли. Успехи экономики все больше зависят от совместного развития инноваций в области технологии и креативной по содержанию активности.

Журнал Business Week первым ввел в оборот понятие креативной экономики в августе 2000 года. Затем Джон Хокинс в своей книге с подходящим названием *«Креативная экономика»* (2001) сделал попытку проследить ее влияние в мировом масштабе. Его данные заслуживают внимания, хотя в понимании самого термина мы с ним несколько расходимся. Если я определяю *креативную экономику на основе профессий (рода занятий),* Хокинс делит ее на *пятнадцать отраслей «креативной индустрии»,* включающие программирование, исследования и конструкторские разработки, а также индустрии креативного содержания, такие как кино и музыка. Эти индустрии производят интеллектуальную собственность в виде патентов, авторских прав, торговых марок и оригинальных разработок.

Обсуждая реальность изменений в мировой экономике, Е. Зеленцова, Н. Гладких пишут о том, что *понятия «творче-*

ские индустрии», «творческая экономика», «творческий класс», «творческий кластер» все чаще используются теоретиками и практиками инновационной экономики. И также подчеркивают, что не физический труд (доиндустриальная эпоха), не машинное производство (индустриальная эпоха), не информация (постиндустриальная эпоха), а творческая способность, или креативность, – главный фактор развития организаций. Способность порождать новые идеи становится источником конкурентных преимуществ предприятий, организаций, территорий (Е. Зеленцова, Н. Гладких, 2009).

В монографии Е. Зеленцова, Н. Гладких определяют «творческие индустрии» как отрасли, основанные на производстве и эксплуатации интеллектуальной собственности – дизайн, мода, кинематограф, книгоиздание, медиа, интернет, создание программного обеспечения. В них происходит развитие интерактивности, дистанционных форм труда и управления, распространение содержания, созданного пользователями. Эти процессы размывают границы между производством и потреблением, между творчеством как средством решения практических задач и творчеством как целью человеческой жизни (Е. Зеленцова, Н. Гладких, 2009).

Новая креативная экономическая система сложилась далеко не окончательно и продолжает развиваться. К тому же она отнюдь не является панацеей от всех социальных и экономических проблем, стоящих перед современным обществом, не может привести ко всеобщему счастью и общественной гармонии. В некотором смысле, без должного контроля и необходимого вмешательства, система, основанная на креативности, *может только усугубить многие наши проблемы*.

Р.Флорида анализирует *мифы и ложные представления об экономической и социальной системах*, с которыми общество входит в эпоху креативности.

«Технология принесет нам освобождение».

Один из самых стойких мифов современности состоит в том, что технология освободит нас от больших, анонимных организаций – будь то крупные корпорации или государственная бюрократия, – равно как и от других обременительных и сдерживающих факторов.

Влияние технологии велико (А. Смит, К. Маркс, Й. Шумпетер). Но каждый из этих экономистов понимал, чтобы технология была эффективной, ей требуется полный комплект настроек — институциональных, общественных и экономических. Чудо нашей эпохи заключается не в том, на что способны технические артефакты или как быстро они развиваются и совершенствуются. *Чудо – потрясающий выброс человеческой креативности, который все это обеспечивает.* Наиболее фундаментальные изменения происходят в социальных структурах и образе мышления, которые питают и поддерживают этот креативный поток.

«Динозавры обречены».

Согласно другому мифу, эпоха больших корпораций подошла к концу, корпорации утратили свою целесообразность, и со временем они исчезнут вместе с другими громоздкими формами организации, такими, как централизованное государственное управление.

Экономика, как и природа, представляет собой динамическую систему. Новые компании формируют ее и помогают двигать вперед; при этом одни выбывают из конкурентной борьбы, а другие продолжают развиваться, достигая порой значительных размеров. Важно понимать, что в креативной экономике организации *всех* размеров и видов могут играть свою особую роль.

Для разработки и усовершенствования идей и дальнейшего продвижения их на рынке требуются взаимосвязанные усилия малых предприятий, больших фирм, федерального правительства и некоммерческих исследовательских институтов. Именно «разделение инновационного труда» вызвало в последнее время подъем креативности.

«Власть народу»

Сейчас все большее значение приобретает понятие так называемого «свободного агента», связанное с именем Д. Пинка. Согласно этой теории, все возрастающее число специалистов работает независимо, то и дело перескакивая с одной позиции на другую в погоне за максимальной оплатой и самыми перспективными проектами.

Креативные специалисты действительно выступают главным капиталом новой экономической эпохи. И они склонны к мобильности и частой смене мест работы. Всем креативным людям присуща одна общая черта: *стремление* любыми путями *реализовать свою креативность*. Если человек находит такую возможность в позиции свободного агента, он займет эту позицию; если ее обеспечивает постоянное место в какой-либо фирме, он станет ее постоянным сотрудником.

«Голливудизация».

По мнению многих проповедников новой системы труда, экономика в значительной мере начинает перенимать принципы, по которым работает киноиндустрия Голливуда, причем эти фундаментальные сдвиги отражают процессы, происходящие в самом Голливуде.

Целые фирмы зачастую создаются специально под один проект независимым «продюсером» (т. е. предпринимателем), который привлекает инвесторов своей «сценарной идеей» (бизнес-планом). Когда проект осуществлен и фирма закрыта, «актеры» (специалисты) готовы к участию в новом предприятии. В известном смысле, голливудская модель совпадает с подходом «свободных агентов».

Голливуд — это *место.* Его индустрия работает за счет постоянного доступа к креативным талантам совокупности людей, которые здесь сосредоточены. Такие места служат *магнитом для талантов*, притягивая их и объединяя. Их главная экономическая функция состоит в поддержке общего регионального фонда талантов, куда компании могут обращаться за кадрами. Реальный экономический смысл «голливудизации» экономики заключается в том, что вместо компаний ее основными организационными элементами становятся различные места.

Креативный класс

Подъем креативной экономики повлиял на распределение членов общества по группам и классам. Различные авторы в течение многих лет обсуждали появление новых классов в развитых промышленных странах. Работы П. Друкера и Ф. Махлупа периода 1960-х посвящены описанию растущей роли и власти представителей новой профессиональной группы, которых они назвали «*работниками интеллектуального труда*». В 1970-х Д. Белл обратил внимание на новую классовую структуру, охватывающую ученых, инженеров, менеджеров и администраторов, возникшую в результате перехода от промышленной экономики к «постиндустриальной». Социолог Э.О. Райт писал о развитии «профессионально-административного класса». Уже в наши дни Р. Рейх предложил термин «символические аналитики» для описания специалистов, оперирующих идеями и символами. Все эти эксперты занимались экономическими аспектами новой классовой структуры.

Другие исследователи рассматривали формирующиеся системы социальных норм и ценностей. П. Фасселл включил в теорию «класса Икс» многие особенности, которые Р. Флорида теперь считает принадлежностью креативного класса. П. Фасселл отметил наличие растущей «группы Икс», которая не укладывалась в рамки ни одной из существующих категорий:

Человек зарабатывает принадлежность к «группы Икс» в процессе напряженного поиска, обязательным условием которого являются *нетипичность и оригинальность*... Молодые люди, стремящиеся в города, чтобы посвятить себя «искусству», «литературе», «творчеству» – фактически, чему угодно, что может избавить их от вышестоящих – и есть претенденты в группу Икс. Если представитель среднего класса – это «всегда чей-то подчиненный», то человек группы Икс *не принадлежит никому*. Эти люди обладают *независимым мышлением*. Они *обожают работу, которую делают*, и *не бросают своих занятий до самой смерти*; понятие «пенсия» имеет смысл только для тех, кто работает по найму или для «рабов зарплаты», которые терпеть не могут свою профессиональную деятельность.

Р. Флорида подчеркивает, что базой креативного класса является экономика. Он выделяет его как *экономический класс* и утверждает, что его экономическая функция поддерживает и определяет социальные и культурные решения креативных профессионалов, равно как и их образ жизни. *Креативный класс состоит из людей, производящих экономические ценности в*

процессе творческой деятельности. Таким образом, в него входит множество работников интеллектуального труда, символических аналитиков, а также лиц свободных профессий и технических специалистов, но принципом объединения служит их реальная роль в экономике. В определении класса Р.Флорида делает акцент на способах самоорганизации людей в социальные группы, а также на *общей идентичности*, основанной преимущественно на их экономической функции, от которой зависят социальные и культурные предпочтения, модели потребления и *социальная идентичность*.

Члены креативного класса *обычно не владеют какой-либо существенной собственностью в материальном смысле*. Их собственность, проистекающая из творческих способностей, не имеет физической формы, поскольку располагается буквально у них в мозгу. Если представители креативного класса пока и не рассматривают себя в качестве единой общественной группировки, в реальности их объединяют общие вкусы, желания и предпочтения. В этом отношении новый класс не имеет таких отчетливых признаков, какие отличали промышленный рабочий класс, но определенным единством он уже обладает.

Отличительная особенность креативного класса заключается в том, что его представители заняты работой, главная *функция* которой — «*создание значимых новых форм*». Креативный класс распадается на две составляющие. *Суперкреативное ядро* нового класса включает ученых и инженеров, университетских профессоров, поэтов и писателей, художников и актеров, дизайнеров и архитекторов, равно как *интеллектуальную элиту современного общества*: публицистов, редакторов, крупных деятелей культуры, экспертов аналитических центров, обозревателей и других людей, чьи взгляды формируют общественное мнение. Кем бы они ни были по профессии – программистами, инженерами, архитекторами или кинорежиссерами, – творческий процесс поглощает их целиком. Высшая степень творческой деятельности определяется как производство новых форм или моделей, которые можно с легкостью распространять и широко использовать.

Помимо этой центральной группы к креативному классу относятся «*креативные специалисты*», работающие в целом ряде отраслей, основанных на знании, таких как сектор высоких технологий, финансы, право и здравоохранение, а также управление бизнесом. Эти люди участвуют в творческом решении проблем, используя комплексные знания при подходе к специфическим проблемам. Как правило, это подразумевает высокий уровень образования, а тем самым и человеческого капитала. Если человек все больше времени отдает такому виду работы, *он становится частью суперкреативного ядра*: отныне его прямая функция заключается в создании новых форм, которые будут активно распространяться и использоваться.

Наряду с развитием собственно креативных занятий происходит усиление элемента креативности в остальных профессиях. *Креативности придается большее, чем раньше, значение*. Для компаний и организаций важны результаты, которые она производит; люди ценят ее как средство самовыражения и источник удовольствия от работы.

Параллельно росту креативного класса происходит увеличение другой общественной группы, которую Флорида называет обслуживающим классом. Увеличение обслуживающего класса в значительной степени обусловлено требованиями креативной экономики. Поскольку представители креативного класса имеют высокий уровень доходов и часто напряженный, нерегулярный график, для заботы об их повседневных нуждах необходимо все большее количество обслуживающего персонала. Таким образом, этот класс возник из экономической необходимости под влиянием особенностей функционирования креативной экономики.

Н.А. Горелов, О.Н. Литун, О.Н. Мельников, обсуждая проблему человеческих ресурсов, пишут о *решающей экономической роли уровня интеллектуально-креативных ресурсов работников* высоко технологичных предприятий и организаций, что приводит к трансформации структуры и качества персонала в креативной экономике. Происходят изменения, связанные с соотношением живого труда, непосредственно включенного в производство и универсального труда, основанного на научных знаниях и информационных технологиях.

В креативной экономике такой труд, который опирается на научные знания, достижений культуры, включая образование, традиции, инфраструктуру, становится главным в деятельности человека. В качестве главного фактора, образующего стоимость, ведущие экономисты, такие как В. Леонтьев, Дж. Нейсбит, Д. Белл, выдвигают знания и информацию (Н.А. Горелов, О.Н. Литун, О.Н. Мельников, 2007).

В связи с происходящими изменениями в экономике, появляются *новые общие квалификационные требования* к современным профессиям в сфере наукоёмких и информационных технологиями. К таким требованиям относятся: способность к критическому мышлению; умение оперировать информацией и знаниями; умение программировать, аналитически и логически мыслить; способность быстро реагировать на изменения ситуации, развивать свои творческие возможности; понимание функционирования и взаимосвязи экономических, технологических и социотехнологических систем. Достижение устойчивого экономического роста, развитие креативной экономики возможно при условии постановки и решения приоритетной задачи развития человека через непрерывное повышение квалификации, тренинги персонала (Н.А. Горелов, О.Н. Литун, О.Н. Мельников, 2007).

Аспекты креативности

Во-первых, *креативность нельзя приравнивать к интеллекту*. Многие исследования признают креативность когнитивной способностью, отдельной от других умственных функций и в особенности отличной от комплекса способностей, сгруппированных под словом «интеллект». Хотя интеллект – способность обрабатывать и усваивать большие объемы информации – способствует развитию творческого потенциала, он не совпадает с креативностью. Креативность включает способность к синтезу, к «комбинаторной игре». Чтобы создать *новые и пригодные для использования* комбинации, приходится тщательно анализировать данные, концепции и факты.

Во-вторых, *креативность требует уверенности в себе и способности идти на риск*. Человек должен обладать здоровой самоуверенностью, чтобы не бояться выступать с новаторскими идеями и делать ошибки, не обращая внимания на критику. Без сомнений тоже нельзя обойтись, но они не могут всегда брать верх. *Чтобы нарушать общепринятые правила или даже слегка превышать их, необходима уверенность в себе*.

Творческая деятельность часто носит откровенно *подрывной* характер, поскольку она разбивает существующие стереотипы мышления и поведения. Как историки, так и экономисты признают, что существует значительная разница между *homo economicus* и *homo creativus.* Один старается максимально использовать то, что дается ему природой. Другой восстает против диктата природы. *Техническая креативность, как и творчество вообще, есть акт протеста*.

Креативность не является целиком принадлежностью нескольких избранных гениев. Эта способность в различной мере свойственна практически всем людям. Согласно М. Боуден, романтический миф о «творческом гении» редко бывает полезен. Традиционные понятия креативности, таланта и интеллекта могут иметь тот же расхолаживающий эффект. Либо ты ими обладаешь, либо нет. Совершенно другой подход возможен для того, кто полагает, что *креативность базируется на обычных способностях, общих для всех, а также на опыте и компетентности*, которых мы все можем добиться.

В-третьих, креативность *базируется на опыте*. Д.К. Саймонтон пишет, что «творчеству благоприятствует восприимчивый интеллект, обогащенный разнообразным опытом». Оно «ассоциировано с мышлением, в котором проявляются многочисленные интересы и знания». Потому на всем протяжении истории творческие люди, практикующие разные виды креативности, имеют тенденцию *извлекать пользу из взаимных контактов*, проживая в центрах творческой активности.

В-четвертых, *творчество – это работа, каким бы стимулирующим и приятным оно ни было*. Чтобы выработать интеллектуальные структуры, человеку необходимо время и титанические усилия. Не всегда это дается легко. Только стойкая *привержен-*

ность своей области — музыке, математике, медицине — может предотвратить распыление энергии на посторонние предметы.

В-пятых, *движущей силой креативности обычно* бывает *потребность добиться внутреннего удовлетворения*. Разумеется, иногда мотивацией служат деньги, но исследования показали, что поистине творческие руководствуются внутренними мотивами. Как пишет Т. Амабайл, занимавшаяся вопросами мотивации и стимулов, *внутренняя мотивация способствует креативности, а внешняя вредит ей*.

В-шестых, *креативность неизбежно приобретает черты социального процесса,* хотя ее принято считать индивидуальным феноменом. Часто ее практикуют творческие команды. Успешная креативная личность нередко обладает способностью систематизировать и организовывать свои и чужие усилия, не прекращая заниматься собственными творческими проектами. Создание «фабрик изобретений» является иллюстрацией способа организации персонального пространства творческой личностью.

Креативность достигает расцвета в специфической социальной среде, достаточно стабильной, чтобы обеспечить непрерывность деятельности, но сохраняющей широту и разнообразие, стимулирующие творчество в его провокационных формах. Д.К. Саймонтон обнаружил, что *креативность наиболее бурно развивается в тех местах и в такие периоды, которым свойственны следующие четыре признака: «профильная деятельность, интеллектуальная восприимчивость, этническое многообразие и политическая открытость».*

Потому *непрерывный поток креативности* «нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся». Он не возобновляется автоматически, но требует постоянного внимания и инвестиций в экономические и социальные формы, поддерживающие творческий импульс.

Многие авторы представляют творческое мышление как четырехступенчатый процесс со следующими фазами: подготовки, инкубации, озарения и верификации или переработки. Творческий акт может занять немало времени. Благодаря всепоглощающему характеру творческой деятельности многие великие мыслители прошлого были людьми «без прочных связей».

В XX веке открытия и изобретения — плоды совместной креативности — получили распространение в обществе в результате практического применения и массового производства. Сейчас общество переживает следующий этап. Не только продукты или производные креативности, но человеческая креативность используется в невиданном масштабе и распространяется широко как никогда. *Но исходная интеллектуальная собственность – та, что в реальности приходит на смену земле, рабочей силе и капиталу в качестве наиболее ценного экономического ресурса – заключается в креативных способностях человека.*

Ценности креативного класса

Подъем креативного класса отражается в значительных сдвигах в ценностях, нормах и подходах. На основе интервью и фокус-групп, дополненных изучением статистических опросов, проведенных другими, эти ценности были объединены по трем основным направлениям.

Индивидуальность. Представители креативного класса демонстрируют стойкую приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению. Они не желают подчиняться инструкциям со стороны организаций и институтов и сопротивляются традиционным групповым нормам. Растущее несогласие с организационными нормами можно считать новым общепринятым принципом. Представители креативного класса делают попытки создать индивидуальную тождественность, отражающую их личный творческий потенциал. Следствием бывает сочетание нескольких креативных идентичностей.

Меритократия. В креативном классе высоко ценятся личные способности и заслуги, что отличает также «организационного человека». Большое значение имеют напряженная работа, ответственные задачи и творческая стимуляция. Члены этого класса имеют склонность ставить перед собой определенные цели и добиваться их осуществления. Они стремятся двигаться вперед, поскольку знают свое дело.

Креативные профессионалы перестали определять себя преимущественно по количеству денег, которые они зарабатывают,

или по своему финансовому положению в общественной иерархии. Хотя деньги могут рассматриваться в качестве показателя профессиональных достижений, одного этого мало.

Личные качества и успехи так высоко ценятся по многим причинам. Креативный класс образуют люди амбициозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями. Людям креативных профессий признание со стороны им подобных всегда служило дополнительным стимулом для творчества. Компании, которые их нанимают, работают в условиях сильной конкуренции и потому не могут позволить себе держать в штате много балласта: каждый должен вносить свой вклад.

Разнообразие и открытость. Для представителей креативного класса важны любые проявления разнообразия, его можно принять за основной признак ценностей креативного класса. Как показывают интервью и фокус-группы, члены этого класса предпочитают окружение и организации, в которых есть место для каждого и где каждый может преуспеть.

Такое отношение к разнообразию вызвано, в первую очередь, личными интересами. Оно может дать представление о том, как работают мериторатические нормы. К талантам не применимы классификации по признаку расы, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации иди внешности. Оценивая новую компанию и новое сообщество, они воспринимают терпимость к разнообразию как знак того, что «здесь рады видеть нестандартных людей».

При всей склонности креативного класса к открытости и разнообразию, до некоторой степени это элитарное разнообразие, распространяющееся на творческих людей с высоким уровнем образования.

Эффект «постдефицита». Инглхарт обнаружил, что по всему миру происходит сдвиг от проблем экономического роста к ценностям, относящимся к образу жизни, который он иногда называет *переходом от «выживания» к ценностям «самовыражения»*. Это абсолютно совпадает с принципами креативного класса.

В книге «Творцы культуры» социолог П.Х. Рэй и психолог Р. Андерсон делают сходные выводы (П.Х. Рэй, Р. Андерсон, 2000). Людям, которых они относят к категории «творцов культуры», не свойственна приверженность ни «традиционным», ни, условно говоря, «современным» ценностям. Членам этой группы свойственны эклектичные вкусы, забота о саморазвитии и межличностных связях, потребность в путешествиях и экзотических впечатлениях, а также склонность не считать себя «материалистами в финансовом смысле». Ценности этих «творцов культуры» совпадают с теми, которые Инглхарт называет «постматериалистическими».

Данная смена ценностей и общих установок, по мнению Инглхарта, обусловлена изменением материальных условий жизни. Развитие экономики изобилия или «постдефицита» означает, что мы уже не отдаем всю свою энергию на борьбу за выживание, а обладаем деньгами, временем и возможностями для того, чтобы получать удовольствие от жизни в ее различных аспектах.

Ведущая тенденция состоит в смещении приоритетов с экономической и физической безопасности в сторону самовыражения, личного благополучия и качества жизни, отражающем разрыв между поколениями. Этот культурный сдвиг наблюдается повсеместно в развитых промышленных странах; по-видимому, он возникает среди представителей тех поколений, которые воспринимают выживание как нечто гарантированное.

В интервью креативные профессионалы избегают таких характеристик, как «альтернативный» или «богемный». Креативный класс сделал некоторые символы нонконформизма приемлемыми — и даже конформистскими. Поэтому его представители составляют не альтернативную группу, а новую влиятельную социальную силу, чьи взгляды и ценности постепенно становятся нормой для всего общества.

За последние два десятилетия новый общественный класс достиг господствующего положения, и этот сдвиг коренным образом преобразовал экономику и общество, причем данный процесс все еще продолжается.

Т.М. Амабайл, исследуя способы *управления креативностью* персонала в бизнес-организациях, подчеркивает, что в экономике, основанной на знаниях, важен творческий подход к делу у сотрудников. По Т.М. Амабайл *креативность как творческое отношение к делу складывается из трех элементов: компетентности, умения творчески мыслить, мотивации.*

Компетентность понимается как сумма знаний (общих, специальных, технических, методических), которыми обладает работник. Это интеллектуальное пространство, которое человек использует для освоения и решения стоящих перед ним проблем, и чем оно обширнее, тем лучше.

Творческое мышление включает гибкость и изобретательность в поиске решения проблемы. Определяется по предлагаемым решениям по изменению ситуации, по настойчивости в поиске новых путей.

Мотивация понимается как внутренняя заинтересованность в проблеме, что ведет к неординарным решениям скорее; Т.М. Амабайл на основе многих исследований формулирует *принцип внутренней мотивации креативности*: люди работают наиболее творчески, если ими движут интерес, удовлетворенность и значимость работы в целом, а не внешние воздействия

Компетентность и творческое мышление – стратегическое сырье индивидуума – его естественный ресурс. От третьего фактора – мотивации – зависит то, как человек использует этот ресурс (Т.М. Амабайл, 2007).

Р. Флорида рассматривает одну из острых проблем современной экономики, – взаимоотношения креативных людей и организации, шире – среды, необходимой для поддержания креативности. *Креативность предполагает определенные типы мышления и характера*, которые необходимо культивировать как на индивидуальном уровне, так и в обществе, окружающем человека. *Креативность нуждается в поддерживающей среде,* обеспечивающей совокупность стимулов – социальных, культурных и экономических. Поэтому она связана с развитием новых условий труда, стилей жизни, форм общения между людьми и сообществами, которые, в свою очередь, способствуют творческой деятельности. Поддерживающая атмосфера критически важна для креативности в области технологий и зависящих от нее коммерческих инноваций и материальных ценностей.

Наиболее серьезной проблемой из всех, что ставит нарождающаяся эпоха, является *постоянный конфликт между креативностью и организацией*. Креативный процесс носит не только индивидуальный, но и общественный характер, поэтому без некоторых форм организации обойтись нельзя. Однако *элементы организации могут парализовать креативность, что порой и происходит.*

Отличительной чертой периода между началом и серединой XX века, который иногда называют «организационной эпохой», было господство крупных и высокоспециализированных бюрократических организаций. И большие организации все еще занимают доминирующее место в обществе и выполняют много функций.

Усиление экономической роли креативности на протяжении ряда последних десятилетий привело к созданию в экономике и обществе новых форм организаций, – возникли новые высокотехнологичные компании, система венчурного капитала, что отражает попытки уклониться от подчинения организационным структурам. Для регулярного усовершенствования, производства и дистрибуции новой продукции необходима большая организация. Методы многих крупных организаций стали более гибкими, но они сохраняют свой бюрократический компонент. *Таким образом, сами организации тоже меняются, вырабатывая новые способы поддержки креативности, одновременно предоставляя структуру для деятельности и управления.*

О.Н.Мельников выделяет как основную *задачу для современных предприятий и организаций использование творческой энергии персонала*. Преобразования в организации зависят от уровня интеллектуально-творческого потенциала чело-

века; от системы управления интеллектуально-творческими способностями по преобразованию интеллектуального капитала (потенциала) личности в интеллектуальный ресурс организации; от уровня интеллектуально-технической вооруженности организации. Для решения задачи управления корпоративной творческой энергией организации, объединяющей в себе социальные, интеллектуальные, психологические, технические и другие механизмы и системы, необходимо найти социально-экономический механизм преобразования интеллектуального капитала сотрудников (ИКС) в интеллектуальные ресурсы организации (ИРО), под которыми следует понимать совокупность интеллектуальных средства фирмы, мобилизованных для достижения конкретных для текущего периода экономических результатов. Система управления корпоративной творческой энергией организации включает элементы стимулирования психофизиологических, социальных, организационных, экономических и других видов потребностей субъектов – носителей интеллектуального капитала (знаний и умений), которые в результате этих воздействий, должны с максимальной отдачей проявить свой интеллектуальный потенциал.

Все эти обстоятельства обусловливают тот факт, что *управлять творческими интеллектуальными работниками традиционными методами невозможно.* Поэтому сегодня речь идет о формировании *системы инновационного управления персоналом*, наиболее адекватной современному этапу развития креативной экономики.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, а предметом – развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников, *являющих собой интеллектуально-креативныйресурс современных организаций*. Следует отметить, что инновационное управление персоналом, с одной стороны, наиболее характерно для инновационных организаций, действующих в высокотехнологичных отраслях экономики, но, с другой стороны, любая современная организация, которая хочет успешно конкурировать в рыночной среде, должна реализовывать

инновационные принципы и *методы управления*. К их числу можно отнести переход от: функциональных подразделений к процессным командам; работ, ориентированных на решение простых задач, к многомерным задачам; управления трудовыми ресурсами к управлению интеллектуально-креативными ресурсами; контроля над работниками к наделению их полномочиями и др. (Н.А. Горелов, О.Н. Литун, О.Н. Мельников, 2007).

Г.И. Ванюрихин, анализируя проблемы управления экономическими процессами в организациях в условиях неопределенности, при сложности или недостаточной структурированности связей и процессов в экономических системах, определяет *совокупность предлагаемых технологий как креативный менеджмент*. Одно из направлений креативного менеджмента – управление человеческим фактором для решения задач, не поддающихся формализации. При создании условий инициатива, творческая активность людей, способность коллективой, организаций к самообучению могут компенсировать недостаток информации, знаний о действии экономических закономерностей. Автор подчеркивает актуальность внедрения методов творческой самоорганизации в организационно-экономических системах, что в совокупности с методами реинжиниринга позволило бы эффективно решать вопросы антикризисного управления (Г.И. Ванюрихин , 2001).

Т.М. Амабайл выявляет *аспекты управленческой практики, влияющиена творческую активность персонала.* Исследования Т.М. Амабайл показали, что методы управления многих компаний губительны для творческой инициативы. Они лишают сотрудников компании *внутренней мотивации* – стремления действовать, в основе которого лежат собственные влечения и потребности человека.

По Т.М. Амабайл *креативность как творческое отношение к делу включает компетентность, умение творчески мыслить, мотивация*. Руководитель может влиять на первые два элемента, что менее эффективно, так как сложно, затратно и окупается не скоро. *Эффективны способы влияния на тре-*

тий элемент – на повышение внутренней мотивации персонала.

Постановка задачи. Один из наиболее действенных способов стимулировать креативность – правильное распределение рабочих заданий. Руководитель может подобрать подчиненному задание, соответствующее его компетенции, творческим способностям и вызывающее у него желание побыстрее взяться за дело. Правильно подобранное задание расширяет рамки привычных возможностей сотрудников. Задача должна быть достаточно сложной, чтобы человек не почувствовал скуки, и при этом не настолько трудной, чтобы ему показалось, что он не владеет ситуацией.

Свобода действий. Для повышения креативности необходимо давать работникам *свободу выбора средств для достижения цели* – в отношении процесса, но не обязательно конечного результата. Творческому подходу чаще всего способствует *ясно поставленная стратегическая цель*. Важно, чтобы, независимо от того, кто устанавливает цели, они доводились до сведения всей организации и *оставались неизменным на протяжении достаточного периода времени.* Очень трудно проявить креативность в решении задачи, если ее условия постоянно меняются.

Две основные ошибки. Во-первых, частое изменение цели и нечеткое разъяснение их сути подчиненным. Во-вторых, часто предоставляемая руководителем самостоятельность существует только в теории.

Ресурсы. Основные ресурсы, влияющие на уровень креативности, – это *время и деньги*, и руководителю следует продуманно относиться к их распределению. Вопрос о том, *сколько времени и денег выделять сотруднику* или рабочей группе, как и выбор исполнителя для конкретного проекта, требует тщательной проработки, поскольку принятое менеджером решение может как форсировать креативность подчиненного, так и полностью ее подавить.

Так при определенных обстоятельствах *цейтнот* может стать катализатором творческой активности. Губительное влияние на креативность оказывают искусственные или невы-

полнимые сроки. Первые порождают недоверие, а вторые – истощение.

Еще один ресурс, воздействие которого на уровень креативности часто понимается неправильно, – это пространство. Часто руководители уделяют слишком много внимания созданию «правильного» пространства, делая это в ущерб более важным факторам, таким как подбор подходящих исполнителей или предоставление свободы действий.

Состав рабочей группы. Чтобы построить команду, способную генерировать творческие идеи, необходимо тщательно продумать ее состав. Необходимо собрать рабочую группу, членов которой отличает одновременно и *готовность к взаимодействию, и неоднородность* знаний и взглядов. Руководителю следует позаботится, чтобы формируемая команда обладала еще тремя качествами. Во-первых, все ее члены должны разделять *энтузиазм* по поводу поставленной перед коллективом задачи. Во-вторых, нужно, чтобы они проявляли *готовность помочь коллеге* в случае неудачи или затруднения. И в-третьих, каждый должен с *уважением* относиться к познаниям и взглядам всех остальных.

Поощрение. Его связь с внутренней мотивацией очевидна. Люди могут находить свою работу захватывающей и интересной и без какого-либо поощрения. Но для поддержания энтузиазма большинству из них нужно чувствовать, что их работа важна для организации или группы людей, чье мнение для них важно. В противном случае они могли бы делать свое дело дома ради своего собственного удовольствия.

В преуспевающих креативных организациях менеджеры редко стимулируют подчиненных обещаниями каких-либо благ в случае достижения желаемого результата. Зато они *активно одобряют творческие предложеия,* выдвигаемые отдельными сотрудниками или рабочими группами, – нередко еще до того как очевиден окончательный коммерческий результат данных инициатив. И, напротив, там, где *руководители не проявляют энтузиазма по поводу инноваций или скептически реагируют на них, творческая активность подавляется.*

Организационная поддержка. Руководители организаций могут поддерживать креативность, сделав правилом обмен информацией и активное сотрудничество между работниками, и тем самым пресечь проявления нездоровой конкуренции. *Обмен информацией и сотрудничество оказывают положительное влияние на все три компонента креативности.* Внутренняя мотивация работников возрастает, когда он видит, что окружающие его люди увлечены своей работой. А при наличии нездоровой конкуренции сотрудники ощущают, что их работе угрожают чужие интересы.

Творческая идея в бизнесе подразумевает также ее уместность, то есть полезность и выполняемость.

3.4. Управление инновациями как системный объект психологического анализа. Эколого-психологический и символико-рефлексивный подходы

Психология инновационного менеджмента организации нацелена на оптимизацию инновационной деятельности на разных этапах процесса превращения творческого продукта автора (или авторского коллектива) в инновационный продукт, производимый для рынка и востребованный на рынке, удовлетворяющий и (или) порождающий потребности людей.

Основной вектор психологии инноваций – это *нахождение и (или) порождение таких коммуникативных, социокультурных контекстов инновационных продуктов,* – таких культурных сообществ, сетей социальных субъектов, организационных культур, когда коммуникации производителей, а также производителей и потребителей инноваций становятся максимально эффективными, то есть способствуют капитализации инновационного продукта.

**В.Г.Грязева-Добшинская Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей //Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов / отв. ред. В.Г.Грязева-Добшинская, Н.В.Маркина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 207 с.*

Нами развивались два подхода к исследованиям социальной психологии творчества и одаренности – эколого-психологический и символико-рефлексивный. Эколого-психологический подход (В.Г. Грязева, В.А. Петровский, 1993; В.И. Панов, 1997) фокусирует исследования на увеличении возможностей проявления субъектов в конструируемых «экологических нишах творчества». Одно из основных положений экопсихологии творчества – необходимость *экологического равновесия* между творческой элитой и обществом, направленного на поддержание *устойчивого развития общества.* Под экологическим равновесием понималась дополни-

тельность ориентации общества на поддержку творческой элиты и сензитивности творческих личностей к глобальным проблемам общества.

В экологической психологии творчества акцент сделан на рассмотрении возможностей *творчества как механизма самоорганизации сообществ и субъектов культуры* (В.Г. Грязева, 2000). Ключевым моментом самоорганизации в жизни культурных сообществ и субъектов культуры является *активность творческого субъекта в пространствах нестабильности* – в точках бифуркации, катастрофы, зонах неопределенности, границ. В пространствах нестабильности возможна реализация личностного выбора. В экологической психологии творчества исследуются механизмы переживания личностью *катастроф и гармонизаций* как *креативные механизмы самоорганизации* и эволюции культурных сообществ. Актуальность исследования креативных механизмов самоорганизации в жизни культурных сообществ и субъектов культуры связана с состоянием современной культуры, – множеством критических точек, зон неопределенности (Ж.-Ф. Лиотар). Творческая активность субъекта *в пространствах нестабильности* является экстраординарной, требует дара, одаренности и она необходима сообществу, востребована им, так как пространство нестабильности общее. Именно в связи с востребованностью творческой активности рассматриваются и *направления возможной интеграции творческой личности.* И это же понимается как шанс для культуры преодолеть разрыв в своем существовании, выйти из кризиса.

Экопсихология творчества нацелена на исследования и практическую реализацию *условий создания персонального и надперсональных пространств творчески одаренной личности,* или условий микро- и макросреды творчества (В.Г. Грязева, В.А. Петровский, 1993, В.Г. Грязева, 2000).

Персональное пространство творческого человека – это пространство людей, в котором он интегрирован как творческая индивидуальность. Персональное пространство – это пространство субъектных отражений, отражений индивидуальности личности в других людях, в творческом продукте.

Творчески одаренная личность должна попытаться создать свое пространство отражений, свой собственный мир, свою «общину».

Надперсональные пространства творчества – явления природной и социальной среды, *аккумуляторы и индукторы творческой активности* людей. К ним относятся материально-духовные центры (например, обучающие организации); традиционные и новые формы творческой коммуникации (фестивали, олимпиады, тренинговые сессии и др.); традиции, структуры образа жизни, опосредованные символами, мифами культуры.

Жизненный путь творческой личности – изначальный объект исследований в эколого-психологическом подходе к развитию одаренности, творчества, творческой личности. При этом в эти исследования, так или иначе, включено изучение процессов интеграции творческой, одаренной личности в социуме. К настоящему времени исследованы такие факторы развития творческой личности как *неадаптивный, надситуативный тип активности* (Н.В. Маркина, 2003)*; сценарное программирование жизненного пути творческой личности* (В.А. Глухова, В.Г. Грязева-Добшинская, А.С. Мальцева, 2008). Исследованы *закономерности индивидуализации и интеграции* творческой личности в совместной творческой деятельности (В.Г. Грязева-Добшинская, 1988, 2001, 2010), специфика *персонального пространства одаренных* детей (В.А. Глухова, 2010), психологические и символические механизмы функционирования *персонального пространства художника* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2002, 2004, 2006).

В экопсихологии творческой личности (В.Г. Грязева, 2000) исследованы теоретические и технологические аспекты *становления творческой индивидуальности как субъекта культуры*. 1. Субъектогенез в образовательном пространстве. 2. Гармонизация жизненного мира творческой личности и трансцендирование в критические зоны культуры. 3. Культурно-генетические механизмы стимуляции творческой продуктивности. 4. Творческие объединения образовательных учреждений как *самоорганизующиеся культурные сообщества*.

Символико-рефлексивный подход представляет включение разработанного нами метода персонологического анализа в сферу действия эколого-психологического подхода. *Метод персонологического анализа* направлен на исследование межличностного диалога, опосредованного авторскими текстами (как символическими и мифологическими формами), и эффектов личностных (персонологических) воздействий этого процесса. Поэтому он может быть обращен *к процессам художественной коммуникации,* – личностным воздействиям символических произведений (В.Г. Грязева-Добшинская, 2002). Также он может быть обращен *к образовательным, научным и иным коммуникациям*, если субъекты выступают как *авторы и соавторы* текстов.

Включение персонологического анализа в сферу действия эколого-психологического подхода к развитию одаренности, творчества, творческой личности заключался в следующем. В конституирующую *эколого-психологический подход* триаду понятий *культура – индивидуальность – творчество* включается центральное для персонологического анализа понятие – *символическое*. Именно поэтому новый подход был обозначен как *символико-рефлексивный*. Развертывание всех взаимосвязей понятий *культура – индивидуальность – творчество* и понятия – *символическое* – обозначает исследовательское пространство символико-рефлексивного подхода.

Символическое ↔ культура. Исследуются символические аспекты пространства и времени культуры как «экоса» творческой личности (исследование символов, мифов, сказок, праздников, ритуалов как живых, наполненных смыслом и энергией или пустых, мертвых). Именно они задают ресурсы построения *надперсонального пространства творчества.*

Символическое ↔ творчество. Исследуются символические аспекты творческих деяний личности. В качестве таковых могут быть определены следующие. 1. *Символические события познания* (*«встреча»*, порождающая познавательные устремления; *«путь»* с атрибутами выборов; *идентификация* с символической общностью; познание собственной миссии творца). 2. *Символических событий порождения произведения,*

когда произведение находится в центре пересечения многих линий жизни, «жизненном узле» («книга – это поступок», «это произведение требует этой жизни»). 3. *Символические события творческой коммуникации*, заданные смыслами творческой деятельности, осуществляемой для других. Степень глобальности и универсальности символической событийности осуществляемого личностью творчества – определяет меру реализованности, раскрытости (и открытости) дара.

Символическое ↔ индивидуальность. Исследуются *символы творческой индивидуальности* в аспектах ее детерминации и самодетерминации (исследовании ресурсов создания *персонального пространства творчества*). Это исследование жизненных сценариев, персональных мифов, нарративов, символики творческих выборов, символики переживания критических ситуаций, рефлексий значимых событий жизни.

Символико-рефлексивный подход к развитию творческой личности, одаренности фокусирует внимание на становлении индивидуальной и совместной творческой деятельности, раскрытии индивидуальности личности, развертывании творческих, межличностных коммуникаций, обеспечивающих ее интеграцию. *Символико-рефлексивный подход* предполагает оперирование понятиями *символической структуры* (символ, символическое событие, миф, сказка, нарратив, сценарий) и *символической игры* (повторяющиеся паттерны активности, ритмы хронотопа, «играющее пространство»), что дает возможность понимания пути, судьбы творческой личности в культуре.

Как уже было отмечено, в предмет психологии инновационного менеджмента важно включать два взаимосвязанных феномена – *творчество и инновации* – определив в конкретных исследованиях и практических разработках два фокуса: *творческую деятельность и инновационную деятельность*. В предыдущем параграфе кратко были рассмотрены особенности эколого-психологического и символико-рефлексивного подхода к творчеству. В этом параграфе будут рассмотрены некоторые результаты экстраполяции данных подходов на область психологии инновационного менеджмента.

Психология инновационного менеджмента включает экспертную диагностику и развертывание социальных, культурных, интеллектуальных, символических, личностных *ресурсов инновационной организации, команды (т.е. нематериальных ресурсов*) для успешной капитализации творческого продукта.

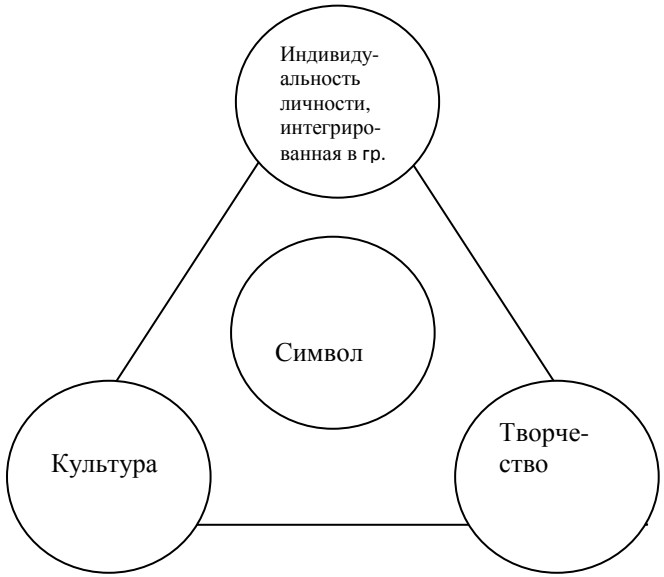

Рис. 1. Понятийное пространство *социальной психологии творчества*: от эколого-психологического к символико-рефлексивному подходу

Диагностику и развертывание этих ресурсов как предмет психологии инновационного менеджмента и предлагается осуществлять в понятийном пространстве, согласующемся с понятийным пространством эколого-психологического и символико-рефлексивного подхода к творчеству. Это позволяет удерживать в фокусе внимания соответствующие пары понятий: *творчество – инновации; индивидуальность личности, интегрированная в группе – персональный бренд; культура – цивилизация; символ – контекст, формат* (рис. 1 и 2).

Прежде всего, отметим, что в менеджменте показывают свою эффективность как экологический подход, в частности, в управлении изменениями в организации (Ари де Гиус, 2004), так и как и символико-рефлексивные методы в управлении развитием организации (П. Сенге, 2003, Р. Йенсен, 2002), в управлении инновациями (Э. Лессер, Л. Пруссак, 2006; Э. Харгадон, 2007) и в целом методы рефлексивного управления (В. Лефевр, 2002; Т.Л. Томас, 2002;.А.В. Карпов, 2000).

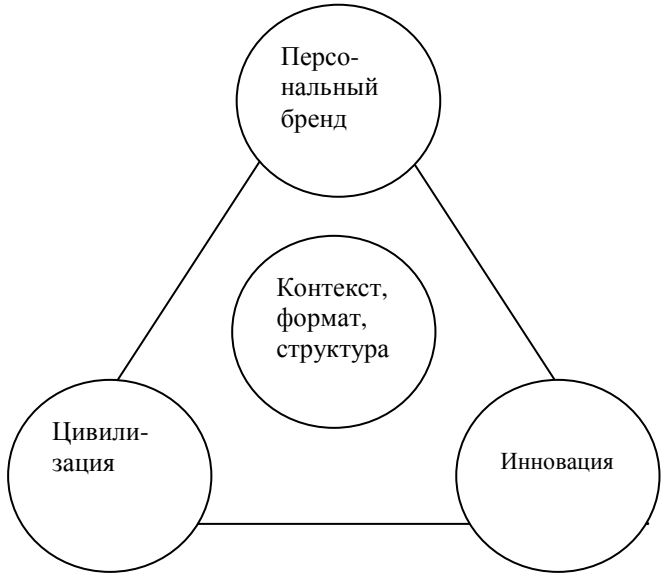

Рис. 2. Понятийное пространство *психологии инновационного менеджмента*: от эколого-психологического к символико-рефлексивному подходу

Обозначим основные понятийные области социальной психологии творчества и психологии инновационного менеджмента. Развертывание всех взаимосвязей понятий (*творчество – инновации; индивидуальность личности – персональный бренд; культура – цивилизация; символ – контекст, формат)* задает исследовательское пространство психолого-экологического и символико-рефлексивного подходов.

Творчество ↔ инновации.

Исследование творческой деятельности в контексте инновационного бизнеса предполагает обращение к проблематике эффективности групповой творческой и инновационной деятельности, эволюции культурных сообществ и субъектов культуры, что отражено в менеджменте креативной команды, менеджменте интеллектуальной организации.

Творчество – это один из элементов *подсистемы изменения* динамических саморазвивающихся социальных систем. Переход от творческой деятельности к инновационной деятельности (от творческого решения до бизнес-решения) предполагает большее внимание к феноменам и механизмам *социальной креативности*, так как именно социальная сторона инноваций имеет решающее значение для успешного продвижения нового.

Другая подсистема динамических саморазвивающихся социальных систем – *подсистема сохранения*, функционирование элементов которой связано с сохранением традиций культуры, стабилизацией. Это дает эффекты инновационного сопротивления. Субъекты культуры, культурные сообщества, в том числе и корпоративные культуры, обладают различной степенью «инновационной толерантности», «инновационной емкости», «инновационной синергии». В создании социальных контекстов инноваций (« новых миров», новых мифологий, символов, форматов) значительную роль играют массовых коммуникаций, мода.

Индивидуальность личности ↔ персональный бренд

Изменяется направление исследований: от исследований *творческой индивидуальности, интегрированной в группе,* к исследованиям *творческой индивидуальности* в контексте социального пространства потребления, в контексте стоимости (человеческий капитал, социальный и символический капитал).

Во-первых, в этом проявляется взаимосвязь, но не тождественность творческого и инновационного лидерства. Если в социальной психологии творчества речь шла о творческом лидерстве, то в психологии инновационного менеджмента

речь идет об инновационном лидерстве. Инновационное лидерство предполагает сотрудничество в креативной команде, включающей разных специалистов. Оно основывается на способности лидера к интеллектуальным и креативным стимулирующим влияниям, его возможностям не только фокусировать всех членов группы на общей цели, но и сформировать коллективную идентичность «мы» с сохранением индивидуального подхода к каждому. Рыночный характер инновационной деятельности требует от инноватора способности трансформировать действительность, а значит, большей реалистичности и эффективности, стратегического предвидения и тактической гибкости.

Во-вторых, вектор этих исследований направлен от индивидуального стиля личности, образа Я к разработанному имиджу. Особое значение имеют исследования возможностей создания привлекательного имиджа лидера-инноватора, учитывая в целом негативное отношение к творческому человеку.

Для развития способностей творческого и инновационного лидерства разрабатываются арт-тренинги, тренинги, включающие символические (онтологичские) игры и социальные игры (варианты «социодрамы», «экзистенциальный лабиринт»).

Возможности творческого лидера и лидера-инноватора имеют экзистенциальные основания, – «оплачены жизнью», укоренены в культуре. Существуют культурные основы, которые необходимо учитывать в персональном брендинге.

Культура ↔ цивилизация.

Творческая личность осуществляет себя в потоке жизни, в которой есть фрагменты, отрефлексированные культурой и неотрефлексированные ею, – жизнь вне культурной рефлексии.

Культура понимается как живой, творческий диалог субъектов, личностей-культур и рассматривается сквозь призму авторских текстов, символов, ценностей, смыслов. Творческая личность, создавая тексты-произведения (в любой сфере) создает новые миры, преобразуя собственную культуру.

Цивилизация понимается в логике производства вещей и рассматривается сквозь призму общества потребления, включающего технологические стандарты, форматы контекстов массовой культуры, массовой коммуникации, а также технологии манипулирования человеком как вещью.

Культурные и цивилизационные компоненты жизни переплетены, представляют сложное взаимодействие в любой творческой и инновационной деятельности (особенно ярко это проявляется в менеджменте, брендинге при межкультурном взаимодействии, на границах культур).

Исследование *творческой и инновационной деятельности личности в контексте динамических характеристик потока жизни*, включает уровень смыслов культуры, логику вещей цивилизации, и неотрефлексированные культурой фрагменты. Это предполагает разработку диагностических технологий в русле динамической парадигмы исследования субъекта деятельности («эффектов влияний», «типов переживания», «выбора», становления типов субъектов культуры).

Разработка проектов творческой и инновационной деятельности встают перед сложной задачей сохранения приверженности живой культуре при использовании современных технологий («high tech – high touch», по Дж. Нейсбиту).

Часть II
ИННОВАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 4
Теории организации в контексте проблем инновационных изменений

Вопросы для обсуждения

1. Представления о человеке в организации как основа теорий организации.

2. Инновации и организации: источники инноваций, правила инновационного процесса.

3. Особенности различных теоретических подходов к исследованию организаций: организация как механизм, организация как организм, организация как мозг, организация как культура, организация как поток.

4. Жизненный цикл организации.

5. Особенности внедрения и поддержки инноваций на разных стадиях организационного развития.

Часть II
ИННОВАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 4
Теории организации в контексте проблем инновационных изменений

4.1. Человек в организации: параметры и типологии. Представления о человеке в организации как основа теорий организации. Инновации и организации

Параметры организационной структуры

Дж. Гринберг и Р. Бэйрон выделяют следующие параметры организационной структуры: *степень иерархии; специализация и разделение труда; область контроля; доля консультантов и лиц, принимающих решения; степень централизации* (Дж. Гринберг и Р. Бэйрон, 2004).

Степень иерархии. Количество иерархических уровней указывает на распределение ответственности между членами организации). В сильно структурированных иерархиях – за принятие решений и результат отвечает верхушка. Чем больше количество уровней в иерархии, тем меньше качество индивидуальных решений, а также продуктивность организации,

Специализация и разделение труда. Чем выше разделение труда, тем меньше задач выполняет сотрудник, но результат деятельности имеет более высокое качество. Чем больше организация, тем больше существует возможностей для специализации.

Область контроля. Указывает на количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. Чем меньше область контроля, тем меньше возможностей принимать самостоятельные решения. Тесно связана с иерархией: В «плоских» – шире, в «сильно структурированных» – уже.

Доля консультантов и лиц, принимающих решения. Сотрудники организации могут принимать решения – «линейная

должность» или собирать и обобщать информацию без принятия самостоятельного решения – консультирующая должность (молодые, образованные люди, больше решают специализированные задачи, чем организационные.)

Степень централизации. В централизованных организациях – небольшое количество сотрудников, принимающих решения. Количество консультирующих должностей значительно выше, чем принимающих решения В децентрализованных – принятие решений делегируют на более низкий уровень иерархии, консультирующих должностей немного. Это приводит к принятию более эффективных решений и удовлетворенности сотрудников. Централизация связана с иерархией: больше централизация – больше уровней в структуре иерархии.

Типы организаций

А. Этциони рассматривает 3 типа социальных организаций.

Организации принуждения – тюрьма, военные организации – с правилами системы знакомят через принуждение и наказание.

Утилитарная организация – используют материальное вознаграждение, оплату (промышленные организации).

Нормативная организация – деятельность основана на внутренних нормах и ценностях членов организации (церковь и общественные объединения).

М. Рубинштейн, А. Фирстенберг рассматривают еще один тип организации, появийшийся и интенсивно развивающийся в постиндусриальном обществе, – *интеллектуальную организацию.*

Интеллектуальная организация – эволюционирующая, самоорганизующаяся сложная система, направленная на расширение творческого потенциала сотрудников; стратегии роста которой включают многообразие, интеллектуальные сети, ошибки как основу инноваций (М. Рубинштейн, А. Фирстенберг, 2003).

Представления о человеке в организации как основа теории организации

Э. Кирхлер. К. Майер-Пести, Е. Хофманн анализируют *представления о человеке в организации в различных теориях организации* (Э. Кирхлер. К. Майер-Пести, Е. Хофманн, 2005).

«Человек экономический»

«Человек экономический» – представление определяет главным здравый смысл, побуждающим мотивом – максимальную выгоду. На этом представлении о человеке основаны *классические теории организаций:* научное управление предприятием по Ф.У. Тейлору, административная теория Г. Файоля, бюрократическая модель М. Вебера, система обеспечения качества ISQ 900х.

«Человек социальный»

«Человек социальный» – в первую очередь рассматриваются социальные мотивы, наряду с материальными потребностями. На этом представлении о человеке основаны следующие теории. Хотторнские исследования влияния межличностных отношений на производительность труда (Мейо, Ретлисбергер, Диксон). *Школа «человеческих отношений»* (Левин, Катц, Маккови, Лайкерт; Фляйшман, Стогдилл; Картрайт, Зандер). Неоклассические теории организаций (Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. Макгрегор). Теория участвующих сторон Р. Лайкерта. Организации как «открытые системы» (Вин, Корвер). Кооперативные системы Ч. Барнарда. Модель организации Катца и Канна. Открытые социальные системы. Социотехническая система. Социотехнический подход к дизайну организационных систем

«Человек самоактуализирующийся»

«Человек самоактуализирующийся» – представление определяет главным стремление к самореализации. Самореализация и автономия получили признание как важнейшие источники трудовой мотивации. Гуманистическое направление А. Маслоу (пирамида потребностей и мотивация персонала). ERG-теория Альдерфера (потребности: экзистенциалные, во взаимоотношениях, в росте). Теория двух факторов удовлетворенности работой Ф. Херцбергера, Моснера, Снайдермана. Теория X и теория Y Д. Макгрегора. Интеграция человека в организации К. Арджириса. Теория организации Марча, Саймона, Сайерта.

«Человек комплексный» – поведение определяет не один, а несколько мотивов (все люди разные).

Инновации и организации

Анализируя *инновационный потенциал человека и организации*, П.Ф. Друкер, пишет о том, что инновации, как и любая другая деятельность, требуют таланта изобретательности и знаний, но еще более – целеустремленности, настойчивости и кропотливого труда. Инновация – это проявление предпринимательского духа, будь то уже существующая коммерческая организация, коммунальные услуги или замысел, рожденный дома на кухне. Для предпринимателя это новый способ создания новых источников прибыли или расширения потенциала уже имеющихся. В основе предпринимательства лежит инновация, как целенаправленное преобразование экономического или социального потенциала предприятия (П.Ф. Друкер, 2006).

Источники инноваций:

Неожиданные события: неожиданные успехи или неожиданные неудачи;

Несоответствия. Выделяют несоответствия динамики или логики процесса; противоречие между экономическими реалиями (снижение прибыли при стабильно растущем рынке); несоответствие между ожиданиями и результатами;

Потребности процесса;

Изменения в отрасли или на рынке. При реструктуризации отрасли или рынка признанные отраслевые лидеры постоянно упускают из виду наиболее динамично растущие сегменты. Новые возможности чаще всего входят в противоречие с привычными взглядами на рынок, его границами или принципами работы. У новаторов есть неплохие шансы, что у них еще долго не появятся серьезные конкуренты;

Демографические сдвиги. Они являются самыми надежными источниками инновационных возможностей;

Изменения в восприятии. Когда руководитель перестает видеть стакан наполовину полным и начинает воспринимать его наполовину пустым, перед компанией открываются грандиозные инновационные возможности. Другое восприятие не касается сущности явлений. Оно меняет их значение – и притом чрезвычайно быстро.

Новые знания. Инновациям, в основе которых лежат новые знания – научные, технические или социальные, – принадлежит высшее место. Именно их обычно имеют в виду, когда говорят об инновациях. Но не все подобные новшества оказываются действительно важными.

Инновации, построенные на знаниях, отличаются от остальных – по времени их реализации, степени риска, предсказуемости, а также степенью сложности проблем, с которыми приходится сталкиваться предпринимателю. Для них характерен самый длительный период разработки: от момента появления новых знаний до момента их трансформации в применимую на практике технологию проходит долгий срок. Не меньше времени требуется и для того, чтобы эта технология была реализована в виде конкретных процессов, продуктов или услуг. Цикл разработки подобного нововведения составляет приблизительно 50 лет; и за всю историю человечества эта цифра существенных изменений не претерпела.

Успешными инновации, построенные на знаниях, бывают, когда опираются на сочетание *открытий в разных областях*. Необходимо тщательно изучать потребности и возможности предполагаемого пользователя. Судьба инноваций, основанных на новых знаниях, больше, чем будущее других нововведений, зависит от характеристик и предпочтений рынка.

Правила инновационного процесса:

Инновационный процесс начинается с анализа источников новых возможностей, которые в зависимости от ситуации могут иметь разное значение;

При внедрении нововведения необходимо исследовать окружающий мир, задавать вопросы, слушать и наблюдать. Успешные инноваторы задействуют как левое, так и правое полушарие мозга;

Эффективное нововведение отличают простота и сфокусированность. Оно направлено на достижение одной определенной цели; иначе людям трудно понять его суть;

Успешные инновации начинают с малого. Им не свойственен грандиозный масштаб. Это попытка решить конкретную задачу. Успешная инновация с самого начала нацелена на формирование отраслевых стандартов, определение направления развития рынков или технологий и создание нового бизнеса, чтобы обеспечить и поддержать отрыв от конкурентов. Инноватор должен изначально *стремится к лидерству* в той или иной сфере.

Новаторство – это скорее упорный труд, чем гениальное озарение.

4.2. Основные теоретические подходы к исследованию организаций

Г. Морган исследует и описывает различные подходы к пониманию жизни организации с помощью образов или метафор, которые помогают отчетливо видеть организацию, понимать природу организации и формировать ситуации, которыми надо управлять. Метафоры помогают видеть не только саму ситуацию, но и уметь просчитывать ситуацию в уме предсказывать всевозможные последствия, к которым могут привести те или иные действия и делать выводы (Г. Морган, 2008).

Г. Морган демонстрирует, как можно использовать метафоры (как известные, так и новые) для развития теорий об организации и менеджменте, анализирует взаимодополняющие взгляды на природу организации и то, как ее строить и как ей управлять.

Г. Морган анализирует теоретические подходы к исследованию организаций, основанные на различных образах организаций: организация как механизм, организация как организм, организация как мозг, организация как культура, организация как поток и трансформация.

Организация как механизм

В современном мире все становится более и более механизировано. Использование машин радикально трансформировало производство и подход человека к труду. *Из-за этого теряется индивидуальность и творческий подход к делу.* Особенно хорошо это видно в современных организациях, где работа людей становится очень похожа на работу машин: точное время начала и конца работы, обеденного перерыва, точно изложенные инструкции, которые необходимо выполнять в точной последовательности. Такой подход к управлению организацией называется бюрократическим, развивается с XIX века и в современном мире его пытаются вытеснить с помощью свежих идей и новых подходов.

Социолог М. Вебер заметил параллели между механизацией промышленности и распространением бюрократических организаций. Он заметил, что бюрократия автоматизирует административный процесс так же как машина производство. Но он считал, что это процесс может рутинизировать и механизировать практически любую сторону жизни человека, *лишив его спонтанности*, возможности создания более демократических форм организации.

Крупный вклад был сделан в Северной Америке и Европе группой теоретиков менеджмента, которые были абсолютными сторонниками бюрокртизма. Они создали основу того, что сейчас называется *«классическая теория менеджмента»* (А. Файоль, Ф.У. Муни, Л. Урвик), где основной упор делался на том, что управление – *это процесс планирования, организации, командования, координации и контроля.* В таком типе организации четко определенные должности, организованные в иерархию. Действия в такой организации должны выполняться как можно более точно и эффективно. Организация стремится к достижению баланса между человеческими и техническими аспектами, но ориентируются на то, чтобы вписать людей в систему механистической организации.

Так же Американские и Европейские теоретики создали основу для того, что сейчас называется «научный менеджмент» (Ф. Тейлор). Тейлор выделил пять простых принципов: 1. Переложите всю ответственность за организацию труда с рабочего на управляющего; 2. Используйте научные методы для определения самого эффективного способа выполнения работы; 3. Выберите лучшего для выполнения данной работы; 4. Натаскивайте рабочего делать работу эффективно; 5. Отслеживайте деятельность рабочего, чтобы видеть повышается ли эффективность.

При реализации этих принципов в производстве достигались огромные результаты, повышалась эффективность, но при этом люди превращались в «автоматы», совершали рутинную работу. Принцип отделения планирования и организации труда от их исполнения часто считают самым пагубным

элементом данной концепции. Усовершенствованная теория Тейлора продолжает существовать и в настоящее время.

В сравнении организации с машиной есть свои плюсы и минусы. Так к плюсам можно отнести повышение эффективности труда, легкая процедура координации и контроля, а также успех в тех условиях, где хорошо могут сработать машины. *Недостатки заключаются в том, что механизированная система не поощряет инициативности, у людей угасает способность к спонтанности и происходит потеря индивидуальности.* Механизированный подход может привести к созданию организационных форм, плохо адаптирующихся к изменениям. С исторической точки зрения механистический подход принадлежит механистическому веку. Совершенно новая технологическая база, основанная на микроэлектронике, требует новых организационных принципах.

Организация как живой организм

Можно обнаружить, что организации, как животные в диком мире: одни лучше приспосабливаются к окружающей среде, другие хуже. Бюрократические организации успешнее в стабильной и защищенной среде, а в среде с более высокой конкуренцией обитают совсем другие виды организации. Раньше организационная теория рассматривалась больше, как биология, но теперь следуя этой линии исследования можно понять, как функционируют такие организации. *В контексте рассмотрения организации как живого организма обсуждаются следующие вопросы: организация как «открытая система»; процесс приспособления организации к окружающей среде; жизненные циклы организаций; факторы, влияющие на здоровье и развитие организации; разные виды организации; отношения между видами и экология.*

Идея о том, что организации похожи на организмы изменила все.

Организационная теория рассматривает *людей в организации как комплекс некоторых потребностей,* которые, для лучшей работы, необходимо удовлетворять, чего не было в

механистической теории. Вся эта идея построена на том, что *люди работают лучше, когда они мотивированы.* Хоторнские эксперименты, выявили взаимосвязь между условиями труда, удовлетвлетворенностью рабочих, взаимоотношениями и производительностью. Согласно теории Маслоу бюрократические организации мотивировали людей только деньгами и обеспечением спокойной работы, ограничивали их развитие более низким уровнем потребностей. Тогда же и было замечено, что можно реорганизовать работу так, чтобы создать одновременно условия для личностного роста и достижения целей. Особое внимание уделялось тому, чтобы внушить работникам чувство собственной нужности. Этот стиль стал альтернативой бюрократизму.

С 1960-х годов исследователи в области управления и организации уделяли много внимания организации труда, которая повысила бы производительность и сократила текучесть кадров. Управление персоналом стало фокусом внимания, а потребность интегрировать человеческие и технические аспекты работы – важным принципом. Сейчас этот двойной фокус отражен во мнении, что организации лучше понимать как «социотехнические системы». Эти аспекты нераздельны, так как один влияет на другой.

Организации как открытые системы. Во-первых: организация не должна упускать из виды факторы окружающей среды, в которой также живут другие организации. Во-вторых: организация, есть система взаимосвязанных подсистем. В-третьих: достижение слаженности работы разных систем, устранение неполадок.

Адаптация организации к окружающей среде. Организация, как открытая система требует внимательного руководства, чтобы *удовлетворить внутренние потребности и приспособиться к окружающей среде.* Нет единого верного способа организации, все зависит от поставленной цели и особенностей внешней среды. Руководитель должен беспокоиться о достижении полной согласованности. Для решения задач в одной организации могут понадобиться разные подходы к управлению. Разные виды организаций необходимы в разных

внешних средах. Бюрократическая организация лучше адаптируется в спокойной, низко конкурентоспособной среде. Адхократичная (простая) организационная структура подойдет для нестабильной среды, для выполнения сложных и неясных задач. Матричная организация стремится объединить в себе бюрократическую и адхократичную организацию. Развитая матричная организация ориентирована на команды, приоритет отдает бизнесу, поддержку обеспечивают функциональные специалисты.

Факторы, влияющие на здоровье и развитие организации. В организации должна быть полная согласованность подсистем друг с другом и с внешним миром. Она должна сохранять свою конкурентоспособность даже при смене факторов окружающей среды. Для этого она должна иметь *гибкую и лабильную структуру*.

Жизненный цикл организации зависит от многих факторов. От изменения внешней среды, и от того, может ли организация справится с этими изменениями. Так же у организаций есть ресурсная зависимость. Различные организации имеют разную продолжительность существования. Организации могут появляться и исчезать при появлении новых форм конкуренции, более гибких форм организации труда, особенностей обслуживания клиентов и многих других факторов.

Преимущества организационной теории. Первое преимущество – это акцентирование внимания на постижении отношений между организациями и средой. Второй плюс это то, что управление организацией можно улучшить с помощью внимания к «потребностям», которые удовлетворяются, когда организация хочет выжить. Третье преимущество в том, что при определении различных видов организации менеджеры готовы к тому, что есть много вариантов построения организации. Четвертое достоинство заключается в том, что *подчеркиваются преимущества органической формы организации в процессе инновации.* Пятое достоинство: вклад в *теорию и практику организационного развития,* и, наконец, шестое преимущество – *внимание к «экологии» и межорганизационным отношениям*.

Недостатки организационной теории. Во-первых, навязывается слишком конкретный взгляд на организации и их среду. Во-вторых, неточность предпосылки о «функциональном единстве»: подсистемы организаций не всегда так функционально едины, как организмы в природе. В-третьих, есть опасность того, что данное сравнение организации с организмом станет идеологией.

Обучение и самоорганизация: организация как мозг

Можно ли создать «обучающуюся организацию», которая стала столько же гибкой, изобретательной, как и мозг? Можно ли распределить способность рассуждать и контролировать по всей организации так, что бы система как целое самоорганизовывалась и развивалась по мере возникновения трудностей?

Мозг человека является наисложнейшим феноменом всего человеческого существования. Невролог К. Прибрам выдвинул предположение о том, что мозг функционирует по голографическим принципам: память распределяется по всему мозгу и может быть воссоздана из любой его части. Но это сравнение охватывает и описывает лишь одну сторону работу мозга. Несмотря на этот рассеянный характер, который описывает голографический метод, всегда присутствует существенная мера специализации системы. Можно сказать, что *мозг имеет одновременно и голографический, и специализированный характер.* Этот парадокс прекрасно иллюстрирует результаты исследования «разделенного мозга». *Мозг как система вовлечен в невероятно огромное количество параллельных видом деятельности, дополняющих и противоречащих друг другу, в результате чего возникает гармоничная модель.*

Далее анализируется взгляд на организацию как на мозг.

Каждый аспект функционирования организации зависит от обработки того или иного рода информации. Организации – информационные системы. Системы коммуникации и принятия решений. Можно очень долго сравнивать организацию с мозгом, обрабатывающим информацию. Этот подход к пониманию организации называется «метод принятия решений»,

был разработан в 40-50-е годы Г. Саймоном и его коллегами. Изучая параллели принятия решений человеком и организацией, он выявил, что организация не сможет быть абсолютно рациональной, так как у ее членов ограниченные способности обрабатывать информацию. По мнению Саймона, эти ограничения, накладываемые на человеческий рассудок, заложены в структурах и моделях функционирования наших организаций. Основной результат Саймона работы – укрепление рациональной модели.

Другая важная работа в направлении создания рациональной модели теоретиками организации. *Дж. Гэлбрейт, объясняя причины существования разных стилей организации уделил внимание связи между неопределенностью, переработкой информации и структурой организации.* Чем больше неопределенность, тем сложнее программировать и рутинизировать процесс, принимая решения заранее. По мере роста неопределенности организация находит способы контролировать результаты, опираясь на постоянную обратную связь как средство контроля. Концепция обработки информации стала новым взглядом на организацию, однако она все-таки подверглась критике. Во-первых: большая часть подходов к обработке данных и принятию решений имеет «уклон к левому полушарию» и слишком централизует организационный интеллект. Во-вторых: слишком много внимания уделяется образу ограниченных способностей к переработке информации отдельного человека как модели понимания принципов принятия решений во всей организации в целом. Ограниченный интеллект отдельно взятого человека используется как оправдания для ограниченного интеллекта всей организации.

Организации быстро развиваются в глобальные информационные системы, которые похожи на электронный мозг. Все эти достижения приводят к тому, что организация не скована «ограниченной рациональностью», а сетевая компьютеризация способна реализовать организационные возможности. В нашем мире быстрые изменения становятся нормой и поэтому организация должны уметь учиться.

Главная идея: способность системы саморегулироваться зависит от процессов обмена информацией, включающего отрицательную обратную связь. Системы отрицательной обратной связи участвуют в обнаружении ошибки такого рода и ее автоматической коррекции. Кибернетика же ведет к теории коммуникации и обучения, имеющей четыре основных принципа: системы должны уметь воспринимать, отслеживать и сканировать существенные аспекты окружающей среды, уметь соотносить эту информацию с операционными нормами, определять значительные отклонения от этих норм и инициировать корректирующие действия, как только определены отклонения. Если эти четыре принципа соблюдены, то *система может работать умно и регулировать саму себя*. Это позволило современным кибернетикам прийти к выводу о *различие между обучением и обучением обучению*. Существует *одноконтурное обучение*, опирающееся на способность выявлять и исправлять ошибки по отношению к набору операционных норм и *двухконтурное обучение*, которое зависит от способности смотреть на ситуацию «под двойным углом», ставя под вопрос правильность оперативных норм.

Идея о развитие организационного и индивидуального обучения стала приоритетной при построении организаций, которые в состоянии справляться с трудностями нестабильного внешнего мира. Многие организации научились обучаться по одноконтурной схеме, и это помогает им не сбиваться с курса. Сложнее добиться мастерства в двухконтурном обучении и это удается далеко не всем организациям.

Если исходить из принципов кибернетики, то *обучающиеся организации* должны развивать в себе способности, которые позволяли бы им делать следующее*: считывать и предвосхищать изменения во внешней среде, чтобы определять значимые отклонения; ставить под сомнения и изменять рабочие положения и нормы; не препятствовать необходимым изменениям стратегического направления и модели организации.*

Есть пять ключевых принципов, помогающих создать контекст, где голографическая самоорганизация процветала бы.

Принцип 1. Встраивайте «целое» во все его «части». Способы реализации философии «целого в частях» на практике: сосредоточить внимание на корпоративной культуре, информационных системах, структуре и ролях. «Корпоративная ДНК», видение, ценности и единства цели, связывающие организацию, можно использовать для того, чтобы каждый человек понял суть миссии всей организации. «Сетевой интеллект» или разработка соответствующих информационных систем, еще один способ встраивание целого в его части. «Голографическая структура» заключается в построении организационных структур, способных расти и при этом оставаться маленькими. «Целостные команды – разные роли»: рабочая команда, отвечающая за полный бизнес процесс. В команде роли определены, а сотрудники обучены многим навыкам.

Принцип 2. Важность «избыточности». Любая система, способная организовать себя, должна иметь некоторую избыточность: чрезмерные мощности, способные создать пространство для инновации и развития. Без этой избыточности системы теряют гибкость и эластичность. Большая мощность генерирует значительный эволюционный потенциал.

Принцип 3. Нельзя предоставить каждому информацию обо всем. Люди не могут научиться выполнять все возможные задания и функции. Данный принцип показывает, как применять идеи «целого в частях» и избыточные функции.

Принцип 4. Минимум конкретизации. Этот принцип дает системе свободу. Его центральная идея в том, что, если системе нужна свобода для самоорганизации, она должна обладать определенным пространством, достаточным для необходимых усовершенствований.

Принцип 5. Непрерывная организация требует способности к *двухконтурному обучению*, благодаря которому операционные нормы и правила системы могут меняться вместе с изменением внешней среды.

Как и прежние сравнения, *сравнение организации с мозгом* имеет свои сильные и слабые стороны. Основные *достоинства связаны с созданием «обучающихся организаций»,* так же в том, что это сравнение дает полное определение требований к «обучающимся организациям». Появилась возможность оригинального применения новых информационных технологий в деле развития обучающихся организаций. Данная метафора позволяет нам пересмотреть основные принципы менеджмента с точки зрения создания совершенно новой теории управления. Однако есть и недостатки. Развивая мысль о мозге как о способе создания возможностей для обучения и самоорганизации, можно упустить из виду важные конфликты между обучением и самоорганизацией, с одной стороны, и реалиями власти и контроля, с другой.

Организация как культура

Со времен расцвета Японии как ведущей промышленной державы организационные теоретики и менеджеры все четче осознавали *связь между культурой и управлением*. Практически не имея ресурсов Япония показывала поразительную производительность труда, после поражения во второй мировой войне страна возродилась, выстроив невиданную промышленную империю.

Организация как культурный феномен имеет модель развития, отраженную во всех аспектах жизни общества. Э. Дюркгейм доказал, что развитие организационного общества сопровождается дезинтеграцией традиционных моделей социального порядка по мере того, как общепринятые идеалы уступают место более фрагментарным идеалам. В определенном смысле все люди, работающие на фабриках и в офисах, принадлежат к одной индустриальной культуре. Они члены организационных сообществ. По этим причинам некоторые социологи считают, что полезнее говорить о культуре индустриального общества, а не индустриальных обществ, потому что мелкие различия между странами скрывают более значительные сходства. Важные параметры современной культуры

кроются в структуре индустриального общества, организация которого – сама по себе культурный феномен.

Однако, хотя все современные общества похожи друг на друга, было бы ошибкой не придавать значения межнациональным различиям в культуре. Например, в Японии отношение сотрудника и организации очень отличается от западного. В Японии очень развит коллективизм, на западе индивидуализм. Японские организации сочетают культурные ценности рисового поля с духом служения самураев. Но и связь между субординацией и самоуважением в Японии иная, чем на западе. В управленческих отчетах японских организаций заметна тенденция отмечать общие успехи, игнорируя негативные моменты. Культура накладывает отпечаток на формирование характера организации. В отличие от японцев британские работники фабрик традиционно определяют себя как оппонентов системы, которая их эксплуатирует. Другой характер организации и в США, где поощряют достижения и наказывают за неуспех отдельных людей.

Значительные межнациональные различия действительно существуют. Влияние доминирующей культуры редко бывает одинаковым, ведь организации, как и люди имеют разный характер. Именно это разное влияние и называется сейчас «корпоративной культурой».

Корпоративная культура может развиваться как традиция. В разных организациях лидеры поощряют разное поведение поэтому и культурная сторона организации развивается по разному. Например, в компании Hewlett&Packard поощрялся энтузиазм в работе и традиция делить проблемы и идеи в атмосфере свободного и открытого обмена. А вот например, в компании ITT управление было построено на основе конфронтации и запугивания. В этой компании людей мотивировали с помощью страха. *Доминирующая культура влияет на культуру организации в зависимости от личности руководителя.* Так же есть организации, построенные на, так называемой, *женской культуре.* Они ставят себя в противоположность компаниям, построенным на *«мужской» культуре*. В любой организации могут присутствовать разные, противоре-

чащие друг другу системы ценностей, создающие мозаику организационной реальности, а не *единую корпоративную культуру. В таком случае можно сказать, что корпорация разделена на субкультуры*.

Культура – следование правилам или их установка. Социолог Г. Гарфинкель продемонстрировал, что самые рутинные аспекты социальной реальности – на самом деле профессиональные достижения. Ведь действия людей внутри культуры настолько отточены, что при нарушении этих норм упорядоченная жизнь непременно рухнет. Однако культура – это нечто большее, чем просто следование правилам. Необходимо попытаться понять культуру как непрерывное и активное конструирование реальности. Благодаря взгляду на культуру как на установку мы понимаем организации как культурные феномены, поскольку должны исходить из процессов, которые создают системы общей значимости. Организации, в сущности, – реальности, сконструированные обществом, которые находятся в умах их членов в той же мере, в какой и в конкретных структурах, правилах и отношениях.

Культура и корпоративная культура – это нечто большее, чем кажется вначале. Чтобы ухватить суть культуры организации, необходимо раскрыть самые будничные и животрепещущие аспекты конструирования реальности, которые воплощены в ее повседневной практике.

В этом взгляде на организации есть также свои *преимущества и недостатки*. Одна из сильных сторон этого сравнения в том, что оно привлекает наше *внимание к символическому значению почти всех аспектов организационной жизни.* Благодаря этой метафоре мы видим, что организация в итоге зиждется на *системе ценностей*, которую разделяют все ее члены, в действиях и схемах толкования, создающих и воссоздающих *общий смысл деятельности*. Главное достоинство это то, что она помогает людям осознанно влиять на ход событий. Достоинство также заключается и в том, что отношения между организацией и окружающей средой выстаиваются социально. Последнее преимущество метафоры культуры – вклад в понимание организационных изменений.

Минусами является то, что в культуре скрыто больше, чем кажется, а наше понимание более фрагментарно и поверхностно, чем реальность. Подобно организационной структуре, культура часто сводится к набору отдельных переменных – ценностей, которые можно документировать и использовать как инструменты. Культуру нельзя измерить по какой-то шкале, поскольку это форма переживаемого опыта. Руководители могут влиять на этот опыт, осознавая символические последствия своих действий и пытаясь стимулировать выработку желаемых ценностей, но они не могут контролировать культуру всеобъемлюще.

Организация как поток и трансформация

Теории постоянных изменений организации, основанные на *четырех процессах, которые названы «логикой изменений».*

Первый вариант основан на теории автопоэза (autopoiesis – способность самосозидания посредством замкнутой системы отношений), которая представляет пересмотр отношений между системами и окружающей средой. У. Матурана и Ф. Варела уверяют, что *системы стремятся сохранить свою особенность, подчиняя все изменения сохранению собственной организации как определенного набора отношений*. Устанавливаются непрерывные модели взаимодействия, которые всегда обращены на себя, потому что система не может вступить во взаимодействие, не предписанное моделями отношений, определяющими ее организацию. *Взаимодействие с окружающей средой – это отражение собственной организации. Замкнутость и автономность системы есть ее зацикленность на себе.*

Авторы этой теории не склонны применять ее в социальном мире, но как метафору ее интересно будет использовать для понимания организации. Во-первых, такая интерпретация теории позволяет увидеть, что организации всегда пытаются достичь замыкания на самих себе по отношению к своей среде, расценивая ее как свое продолжение. Во-вторых, подход дает понять, что многие проблемы, с которыми организация сталкивается в окружающей среде, связаны с той индивидуальностью, которую она пытается сохранить. В-третьих, при изменении и развитии организаций нужно принять во внимание факторы, которые формируют схемы, охватывающие как организацию, так и внешнюю среду.

Для понимания окружающей среды необходимо понимание себя. Многие организации, сталкиваясь с проблемами окружающего мира, не понимают, что сами являются частью своего окружения. Они считают себя отдельными сущностями. Такие *организации называются эгоцентрическими*, у них есть четкое *представление своей индивидуальности*, которую они хотят навязать другим и сохранить любой ценой. Таким образом, они переоценивают возможности самих себя и пытается произвести такую индивидуальность, которая разрушает важные элементы контекстов, частью которых она является.

Трудность, которую представляет собой данная теория состоит в том, чтобы понять, что организации меняются и трансформируются вместе со своей внешней средой, и выработать такие подходы к организации, которые будут способствовать бесконечной эволюции.

Второй вариант основан на теорию хаоса и самоорганизации, с одной стороны, и теории сложности, с другой. Сложным системам (экологическим, организационным) свойственны многочисленные системы взаимодействия, которые одновременно являются и упорядоченными, и хаотичными. Из-за внутренней сложности случайные нарушения могут привести к не предсказуемым последствиям, которые отразятся на всей системе и приведут к новым моделям изменений. Однако, новый порядок – естественный результат. У комплексных систем есть тенденция возникновения конфликтов, когда они попадают под влияние разных аттракторов, определяющих контекст, в котором разворачивается модель поведения системы. Также у любой сложной системы есть точка бифуркации, которая определяет, в какую сторону будет дальше двигаться система. И этот путь абсолютно не предсказуем.

Есть некоторые знания, необходимые для современного менеджмента, способствующие возникновению *идей для*

управления изменениями посреди хаоса. Важно пересмотреть представление об организации, особенно о природе иерархии и контроля; обучиться искусству управления и *изменения контекстов*; обучиться использовать небольшие изменения, чтобы создавать серьезные эффекты; жить *в условиях непрерывных изменений и случайного порядка*, как естественной атмосфере; быть открытым для новых метафор, которые способствуют процессам самоорганизации.

Третий вариант основан на кибернетических идеях, предполагающих, что изменения заключены в деформациях и напряжениях, свойственных циркуляторным отношениям. Случайные события и связи в социальной жизни при удачном стечении обстоятельств инициируют *бесконечные процессы самоорганизации*, в ходе которых позитивная и негативная обратная связь взаимодействуют, чтобы образовать *комбинации изменений*, могущие в какой-то момент обрести относительно стабильную форму. Для достижения стабильной формы необходимо найти правильный баланс.

Применяя этот подход к анализу организационных проблем, Сенге показывает, что многие системы внутренне нестабильны из-за задержки обратной связи и ответной реакции между элементами, что ведет к недооценке или переоценке людьми своего поведения. Некоторые системы постоянно сталкиваются с препятствиями, мешающим им полноценно развиваться. А еще петли позитивной обратной связи способны укрепляться и вести систему к саморазрушению.

Четвертый вариант основан на модель диалектического изменения через противоречие и кризис и включает понимание того, что изменения – продукт конфликтов между противоположностями. Модель диалектического анализа предлагает мощную призму, сквозь которую можно *просматривать логику изменений* (инь и ян: противоположности, лежащие в основе всех изменений). Три закона диалектики применяются К.Марксом для анализа социальных изменений: единство и борьба противоположностей; отрицание отрицания; переход количества в качество. Первый закон объясняет процессы самогенерирующихся изменений, происходящих в результате

борьбы противоположностей; второй закон объясняет, как изменения могут способствовать развитию, когда новая форма преодолевает и вместе с тем сохраняет предыдущую; третий закон объясняет процессы революционных изменений, когда одна форма социальной организации уступает место другой. Идеи Маркса оказали важное влияние на менеджмент. Во-первых, они заставляют нас увидеть диалектические противоречия, которые формирует жизнь организации во всех ее деталях. Во-вторых, диалектический анализ важен для взглядов и методов, необходимых для микроуправления капитализмом на уровне организации. *Диалектическое мышление может оказаться очень полезным для понимания процесса инновации.*

Системы, которые уходят от влияния доминирующего аттрактора к потенциально новой конфигурации, сталкиваются с «точками бифуркации», или «развилками», и тогда старый аттрактор вновь обретает силу, либо сдвигает систему по направлению к новой форме. Понимание диалектической природы изменений важно, поскольку «развилки» обычно возникают вокруг ключевых парадоксов или противоречий, блокирующих путь к новому будущему. Успешное управление изменениями требует навыков регулирования этих конфликтов. Новые перспективы всегда оппозиционны статус-кво. Этот диалектический принцип воплощается во многих формах: вводить новшества – избегать ошибок; думать о долгосрочной перспективе – выдавать результат уже сейчас; сокращать численность персонала – улучшать работу в командах; быть гибким – соблюдать правила; сотрудничать – соревноваться; децентрализовывать – сохранять контроль; специализироваться – приспосабливаться; низкие затраты – высокое качество.

«Инновация как креативное разрушение». Дж. Шумпетер рассматриваетэволюцию и развитие как процесс креативного разрушения, когда новые инициативы приводят к исчезновению установленной практики. Успешный прорыв организации в создании инновационного продукта создает *конкурентную границу для нового конфликта*, которую стараются преодолеть новой инновацией. Это значит. Что организация, желающая сохранить конкурентное преимущество должна пони мать,

что ее успех станет ее слабостью. Она должна быть готова проводить инновации, которые будут разрушать текущие успехи, с тем, чтобы возникали следующие инновации. Опасность продвижения «креативного разрушения» как политики менеджмента в том, что деструктивный потенциал внутри системы чрезмерно подчеркивается. Но разрушение – это побочное действие или следствие, а не сознательная цель. Если использовать принцип разрушения, что бы способствовать процессам эволюции, есть риск, что возникнут всевозможные патологии и нестабильность.

Эта метафора, как и все до нее имеет свои преимущества и недостатки. Одно из главных преимуществ данных идей в том, что они *стремятся передать природу и источник изменений, чтобы стала понятной их логика.* Еще один плюс в том, что теория автопоэза предполагает, что из-за своей способности к самоанализу организации, как и отдельные люди, имеют возможность выстраивать новую более совершенную индивидуальность, разрушающую строгие границы между организацией и окружающей средой. Так же плюс в том, что теория взаимной обусловленности помогает понять схемы аттракторов и процессы изменений в отношении позитивной и негативной обратной связи, определяющей отношения. Плюс также в том, что в хаосе есть порядок вне зависимости от того, как мы его анализируем.

Минус состоит в том, что провести саму границу между организацией и окружающей средой проблематично, так как организация без окружающей среды невозможна. Одновременно плюсом и минусом является понимание того, что мы невозможно односторонне влиять на комплексную систему, но возможно использовать имеющуюся власть, проявляя «сила бессилия».

Таким образом, организации сложны и многолики, они не могут быть описаны односторонне. Рассмотренные метафоры показывают эту сложность и подтверждают идею, что все теории организации и управления основаны на подспудных образах или метафорах, дающих возможность увидеть, понять и представить себе ситуации только с какой-то одной стороны.

Если смотреть на организацию через призму одного только взгляда, все остальные аспекты жизни организации пройдут мимо. Метафоры организации влияют на нашу точку зрения и действия менеджеров. Предпочитаемые метафоры ограничивают их определенным набором действий. Отсюда вытекает самый важный вывод: если ограничить свое мышление, то и спектр действий будет ограничен. Метафоры дополняют друг друга. Поэтому правильное их использование дает нам больше возможностей при видении организации. Правильное использование следствий разных метафор позволяет узнать, что точка зрения одной метафоры помогает преодолевать недостатки другой.

Переход в XXI век – период беспрецедентных перемен, имеющих огромное влияние на всю область организации и менеджмента. Это переход от мира, где господствуют бюрократически-механистические принципы, в электронную вселенную, где требуется новая организационная логика.

4.3. Жизненный цикл организации. Особенности внедрениия и поддержки инноваций на разных стадиях организационного развития

Концепции жизненных циклов организации дают основания для понимания специфики проблем осуществления инноваций на разных стадиях организационного развития, способов их решения для повышения эффективности.

Жизненный цикл организации

Существует несколько подходов к определению жизненного цикла организаций, направленных на решение проблемы «эффективного долгожительства» организаций (Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницина, 1998; И. Адизес, 2011; Р. Дафт, 2009). Более распростаненной является концепция И. Адизеса, который анализирует относительное преобладание одних признаков над другими в разные периоды существования организации и обосновывает возможность определить стадии в эволюции организационной жизни (И. Адизеса, 2011). Жизненный цикл организации по И. Адизесу можно представить как состоящий из нескольких фаз.

1.Рост.

1.1.Зарождение. Один или группа инициаторов находят точку приложения своих сил – свободную или не очень занятую нишу спроса и начинают предприятие. Для него характерны смесь людей и идей, когда все могут что-то предлагать и действовать в чем-то по-своему; они подают разные идеи; всех вдохновляют большие надежды. И если эти надежды находят свое подтверждение, то организация переходит в стадию младенчества.

1.2.Младенчество. На этой стадии растут обязательства перед клиентами и партнерами, расширяется деятельность, каждое решение оказывается первым, и потому впоследствии на него ссылаются как на хороший пример либо как на пример отрицательный. Все работают с повышенной самоотдачей, задерживаются подолгу, причем охотно. В планировании

дела преобладает интуиция, учатся на пробах и ошибках. Если бизнес и здесь не погиб, он переходит в стадию «вперед и больше!».

1.3. «Вперед и больше!». Это стадия большой экстенсивности. Все идет вширь и в рост: больше персонала, оборотов, клиентов, площадей, оборудования. Успех налицо и приводит к некоторым преувеличениям своих возможностей и пренебрежению опасностями. Много ошибок, но они легко прощаются. Конфликты возникают, но в основном на деловой почве – как лучше решать возникшую задачу - и потому быстро забываются.

2.Зрелость.

2.1.Юность. На этой стадии типично обожание своего лидера: «Как же – это он привел нас к успеху. На нем все держится». Вокруг него сплотилась команда помощников, которые еще не стали замами. Повышенный интерес к новому: что еще можно взять? Где и чему можно научиться? А как другие это делают? Ценятся и продвигаются те сотрудники, у кого есть идея, кто способен предложить и реализовать что-то новое, кому «больше других надо».

2.2.Расцвет. Организация созрела в том смысле, что у нее есть свое место под солнцем, ее признали конкуренты, поставщики ей доверяют, клиентская база определилась. Доминируют две ориентации: как упорядочить, систематизировать все построенное? И: как повысить качество? На всех собраниях, совещаниях больше всего обсуждают именно качество. Настроение не обязательно радостное, но по-прежнему приподнятое. Спокойная уверенность.

2.3.Стабилизация – вершина развития**.** Прочное положение на рынке, осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Энтузиазма и прочих эмоций меньше, зато больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты возникают уже на межличностной основе, они долго тлеют, но мало заметны. Появляются жалобы на трудности, всем хочется устойчивости, спокойствия. Так завершается зрелость**.**

3.Старение.

3.1.Аристократизации. Много внимания и средств уходит на имидж. Хочется престижа, комфорта, в офисе выражен

лоск, некоторая роскошь. Накоплены большие денежные ресурсы. Между фирмой и клиентом появляются посредники - филиалы, дилеры. Совещания, заседания, обсуждения все больше ритуальны, а не необходимы. Те, кто склонны попрежнему к предпринимательству, чувствуют себя как бы взаперти – им неуютно, тесно.

3.2. На стадии, которую И. Адизес назвал *ранней бюрократизацией,* предприниматели вынуждены явно уступать господству администраторов и предпочитают покидать организацию. Иногда со своей клиентской базой, с уже заработанной репутацией, личными связями и капиталами. Организация набирает инертность и теряет тонус. В работе уважается следование отработанным правилам. Снижается чувствительность к рынку.

3.3.Бюрократизация. Главные ценности – безопасность, неизменность. Рассогласованность целей и действий между подразделениями по горизонтали, по диагонали, а также между целями фирмы и сотрудников становится угрожающей. Нововведения нехотя объявляются, но все знают, что ничто меняться не будет, и ждут конца очередной кампании. Борьба за влияние, ресурсы, посты переходит в конфликтность и взаимную отчужденность.

Сравнение описанных фаз основывается на следующих характеристиках.

Соотношение динамизма и контроля. В фазе «*рост*» – больше динамики, меньше контроля. В фазе «*зрелость*» – баланс динамики и контроля. В фазе «*старение*» – мало динамики, много контроля.

Степень формализации. На первой из этих фаз люди определяют свои функции. На второй – функции формализованы, на третьей – люди подбираются под функции.

Доминирующие ценности. В той же последовательности: культ прибыли, культ клиента, культ стабильности.

Основные риски: риск сверхактивности, риск успеха, риск бездействия. *Успех* – зона повышенного риска. Именно здесь снижается способность к восприятию слабых сигналов изнутри организации и от рынка, а руководители склонны воспринимать достигнутое состояние как вечное. Стадию зрелости организации можно продлить благодаря *инноватике. Постоянное обновление – вот что требуется.* Прежде всего, обновление методов управления, управленческого мышления, работы с клиентурой, продукцией. Основная задача, на этапе стабилизации, – обеспечение дальнейшего развития компании. *Через инноватику можно зациклить развитие организации* – со стадии, скажем, бюрократизации выйти на стадию юности через появление новых бизнесов или радикальную смену лидерства. Создали новое подразделение, пригласили извне профессионалов, те ломают косность остальных служб – и начинается обновление.

Особенности внедрения инноваций на разных стадиях развития организации

Р. Дафт анализируя управление организацией на разных стадиях развития, обозначает *кризисы каждой стадии развития* и необходимость изменения правил ее функционирования при переходе на новую стадию. Согласно *концепции жизненного цикла* организации рождаются, взрослеют, стареют и умирают. Стадии жизненного цикла последовательно сменяют друг друга и представляют собой *естественный процесс перемен* – процесс роста и созревания. Стадии развития организации: *стадия предпринимательства, стадия коллективности, стадия формализации, стадия совершенствования. Каждой стадии присуши специфические черты структуры и системы контроля, свои особые цели и способы внедрения инноваций.* Концепция жизненного цикла организации дает инструмент для понимания и анализа проблем, с которыми встречается организация, инструмент, способный помочь менеджерам найти правильное решение и перевести свою *организацию на новую ступень развития*.

По мере того как организация проходит четыре стадии своего жизненного цикла, меняются ее структура, системы контроля, цели, *отношение к нововведениям и способы их внедрения*.

Стадия предпринимательства. Вначале, в момент своего рождения, организация является малой, небюрократической и легко управляемой одним человеком. Руководитель организации сам создает ее структуру и осуществляет необходимый контроль. Организация производит только один вид товаров или услуг, и вся ее энергия направлена на выживание.

Когда организация только возникает, первоочередной задачейявляется разработка собственной продукции и выживания на рынке. Основатели организации — это предприниматели, и они направляют всю свою энергию на техническую деятельность в области производства и изучения рынка. Организация неформальна и небюрократична.

Кризис. Потребность в сильном руководстве. Когда организация начинает расти, увеличение числа работников порождает проблемы. *Творческие и технически ориентированные владельцы компании встречаются с необходимостью организовать управление своей фирмой*, но они могут предпочесть сосредоточивать свою энергию на производстве и продаже продукции или изобретении новых продуктов. Во время этого кризиса предприниматели должны или приспособить структуру своей организации к требованиям продолжающегося роста.

Стадия коллективности. Это юность организации. Она быстро растет, служащие разделяют интересы организации и преданы ее задачам. Структура неформальна, хотя появляется некоторое количество формальных процедур. Сильные харизматические лидеры определяют цели и направление развития организации. Приоритетной задачей является дальнейший рост.

Если организация преодолевает кризис руководства, она приобретает сильных лидеров и начинает вырабатывать для себя четкие цели и направление развития. Организация разбивается на подразделения, устанавливается иерархия власти, на определенные работы назначаются определенные люди, и появляются первые признаки разделения труда. Работники организации отождествляют себя с ее задачами и проводят долгие часы на рабочих местах, стараясь помочь своей организации

преуспеть. Каждый сотрудник чувствует себя частью коллектива, и коммуникации, и контроль осуществляются в основном на неформальном уровне, хотя относительно небольшое количество формальных систем уже появляется.

Кризис. Необходимость делегирования власти. Если новое дело развивается успешно, работники нижнего уровня иерархии в определенный момент могут почувствовать себя стесненными ограничениями жесткой вертикальной системы управления. Менеджеры низшего звена приобретают опыт и хотят большей свободы действий. Когда менеджеры высшего звена, которые до сих пор добивались успеха благодаря своему жесткому стилю управления и контролю над всей организацией, отказываются передавать часть ответственности в другие руки, *возникает кризис автономии*. Организация должна найти механизмы координации и контроля работы подразделений без непосредственного участия высших руководителей.

Стадия формализации. На этой стадии жизненного цикла организация становится взрослой. Появляются бюрократические черты. Организация увеличивает свой штат за счет работников, обеспечивающих поддержку производственного процесса, вводит в обиход формальные процедуры, устанавливает четкую иерархию власти и разделение труда. *Для внедрения инноваций может быть создано специальное научно-исследовательское подразделение или отдел развития*. Основные цели — внутренняя стабильность и завоевание рынков сбыта. Высшие руководители вынуждены учиться делегировать власть и ответственность, однако они также применяют и некоторые формальные системы контроля.

На стадии формализации появляются и вводятся в оборот правила, формальные процедуры, технические руководства и системы контроля. Коммуникации становятся менее частыми и более формальными. Штат организации расширяется за счет инженеров, специалистов по человеческим ресурсам и других вспомогательных работников. Менеджеры верхнего звена начинают заниматься только разработкой стратегии и планированием, оставляя непосредственное управление фирмой ме-

неджерам среднего звена. До тех пор пока новые системы координации и контроля остаются эффективными, они позволяют организации расти дальше, устанавливая механизмы связи между ее высшим руководством и производственными единицами.

Кризис. Слишком много «бумаги». На этом этапе развития организации в изобилии возникают новые системы и программы, что может создать удушающую атмосферу для работников среднего уровня. Организация кажется излишне бюрократизированной. Попытки специалистов вмешаться в процесс принятия решений раздражают руководителей среднего звена. *Нововведения затормаживаются.* Организация становится слишком большой и сложной, чтобы управление через формальные процедуры могло быть успешным.

Стадия совершенствования. Зрелая организация отличается большим размером, бюрократичностью, развитыми системами контроля, правилами и формальными процедурами. Менеджеры организации, оставаясь в составе бюрократической структуры, учатся работать командами, чтобы предотвратить дальнейшую бюрократизацию. Высшее руководство занимается поддержанием целостности организации. Общественная значимость и репутация организации являются для нее существенными ценностями. *Инновации внедряются через специальное научно-исследовательское подразделение.* Менеджеры борются с чрезмерной бюрократизацией и рационализируют систему управления.

Разрешение «бумажного кризиса» возможно только через новое видение понятий сотрудничества и работы командой. Каждый из менеджеров организации развивает в себе умение бороться с проблемами и работать вместе с другими. Бюрократия достигает своих естественных пределов. Менеджеры учатся работать внутри бюрократической системы, не усложняя ее. Некоторые формальные системы могут упрощаться и замещаться командами менеджеров или временными командами для решения задач. Кроме того, организация может быть разбита на множество небольших отделений с целью усвоить «философию маленькой фирмы.

Кризис. Потребность во «втором дыхании». После того как организация достигает зрелости, она может вступить в период временного упадка. Потребность в обновлении может возникать каждые десять или двадцать лет. Организация обнаруживает свое несоответствие окружающей среде или, возможно, становится слишком неповоротливой и чересчур бюрократизированной и должна пройти через стадию рационализации и нововведений.

Новые предприятия терпят неудачу в первые пять лет своей жизни из-за того, что оказываются неспособными совершить переход из предпринимательской стадии в стадию коллективности. Когда организация вступает в последующие стадии жизненного цикла, такие переходы становятся еще более сложными. Те организации, которые не могут успешно решить проблемы, связанные с переходом в новую стадию жизненного цикла, ограничивают тем самым свой рост и даже могут потерпеть крах.

Организационные технологии поддержки инноваций

Организации используют определенные методы поддержки инноваций через создание органических и механических условий: *переключающиеся структуры, выделенные творческие подразделения, венчурные команды (команды риска) и корпоративное предпринимательство*.

Переключающиеся структуры. Этот метод подразумевает, что организация создает *для порождения новых идей органичную структуру*. Вот некоторые способы, какими организации переключали структуры для достижения двустороннего подхода, создав органические условия для выработки новых идей посреди более механистичных условий, в которых эти идеи воплощаются в жизнь и используются.

После нескольких дней мозгового штурма (в измененных «органичных» условиях в соответствие с проблемой) и решения задач в «органичном» духе компания возвращается к более механистичному поведению, в размеренный ритм четко организованной структуры для воплощения в жизнь перемен

как лучшее из найденных идей.

Новые решения и открытия совершенно новых сфер деятельности, идеи, выходящие за границы привычного образа мысли, легко могут быть задавлены в традиционно организованной структуре. Поэтому еще один из возможных путей – намеренно изолировать исследовательские подразделения (центры) от бюрократической структуры корпорации, поддерживать персонал, не оглядывающийся на авторитеты и не боящийся нарушать правила и переворачивать с ног на голову традиционный образ мышления и рассчитывать на новые озарения свободных мыслителей.

Создается особое органически организованное подразделение («пилотная команда») с совмещением и пересечением функций. Когда модель, которую они готовят, уходит в производство, работники возвращаются на свои основные рабочие места в цехах.

Творческие подразделения. Во многих крупных организациях начало процесса внедрения инноваций поручено отдельным творческим подразделениям. Такие отделы, как научно-исследовательский, планирования, проектный и аналитический, вырабатывают новшества для принятия в других отделах. Отделы, инициирующие перемены (отделы отвечают за творчество), по своей структуре – органические, что облегчает порождение новых идей и методик. Отделы, использующие эти новшества (отделы осуществляют нововведения), обычно имеют механистичную структуру, более удобную для эффективного производства. Таким образом способность к творчеству и дух предпринимательства могут сосуществовать с дисциплиной и контролем.

Венчурные команды (команды риска). Венчурные команды – распространенный способ дать свободно проявляться творческим способностям внутри организации. Венчурным командам часто обеспечивают отдельное местоположение и оборудование, так что они не стеснены организационными процедурами. Организация, создавая отдел инноваций, дает карт-бланш на новые рискованные проекты для любого отдела компании. Команды риска называют командами действия. Со-

труднику с перспективной идеей, касающейся нового товара, разрешается набрать себе рабочую группу из сотрудников любых отделов компании, причем автор идеи, в случае ее успеха, может оказаться во главе вновь образованного подразделения. Команды действия и команды риска всегда остаются малочисленными, поэтому у них есть автономия и не образуется бюрократических конструкций.

Венчурная команда – это что-то вроде маленькой оргпнизации внутри большой. Организации используют идею венчурных команд, чтобы освободить творческих людей от бюрократии большой корпорации. Большинство крупных компаний, имеющих успешные торговые подразделения, придали им форму венчурных фирм, поэтому они обладают свободой исследования и развития вновь появляющихся технологий.

Вариантом венчурной команды является *фонд новых венчуров (фонд риска),* обеспечивающий финансовые ресурсы для разработки сотрудниками новых идей, видов продукции или бизнеса. Организация может разрешить сотрудникам брать неоплачиваемый отпуск для изучения новой идеи; при этом пользоваться лабораториями и оборудованием компании. Если идея оказывается успешной, венчурный фонд корпорации инвестирует проект для образования компании и осуществления идеи.

Корпоративное предпринимательство. Корпоративное предпринимательство – это попытка развить внутренний дух предприимчивости, философию и структуру, которые приведут к *существенно более высокому количеству инноваций*. Корпоративное предпринимательство может охватывать использование творческих подразделений и новых команд риска, оно также делает попытки освободить творческую энергию всех работающих в организации. Компании поощряют защитников идей, предоставляя свободу действий и свободное время творческим людям, разрешают сотрудникам разрабатывать новые технологии без одобрения компанией. Этот неосвященный свыше поиск, известный как нелегальщина, часто приносит большую выгоду.

Самый важный результат этого – облегчение деятельно-

сти защитников идей, которых в разных организациях называют по-разному: сторонник, внутренний предприниматель или агент по изменениям. Защитники идеи вкладывают свое время и энергию в то, чтобы дела делались. Они сражаются за то, чтобы непременно происходили перемены и чтобы другие убедились в достоинствах новой идеи.

Защитники идеи обычно делятся на два типа. Защитник технической идеи или новой продукции – это человек, придумывающий или принимающий, а затем развивающий идею технологического нововведения; он предан этой идее, даже если рискует своим положением или престижем. *Защитник-менеджер* поддерживает, защищает и всячески продвигает идею внутри организации. Защитник-менеджер видит потенциальное приложение и обладает достаточным положением и авторитетом, чтобы добиться для идеи беспристрастного рассмотрения и ассигнования ресурсов. *«Технические» и «управленческие» защитники часто работают вместе*, поскольку у технической идеи больше шансов добиться успеха, если есть менеджер, поручившийся за нее. П. Друкер считает, что защитники идеи не обязательно должны быть членами организации, и что весьма успешным подходом может быть выращивание потенциальных защитников идеи среди постоянных клиентов.

Глава 5
Психология управления инновационными процессами в организации

Вопросы для обсуждения

1. Как баланс тенденций активности, направленной на изменение и сохранение параметров функционирования организации проявляется в управлении инновационными процессами.

2. Управление мотивацией в креативном и инновационном процессе.

3. Выявление мотивационного потенциала работы.

4. Стимулирование внутренней мотивации.

5. Сопротивление инновациям и методы преодоления сопротивления.

6. Риск инновационных проектов.

7. Страхи менеджеров и управление страхом в процессе внедрения иноваций.
8. Управление креатитвными процессами в условиях введения инноваций
9. Управление инновациями и культура организации

5.1. Управление инновационными процессами: баланс тенденций активности, направленной на изменение и сохранение параметров функционирования организации

Методологическим основанием рассмотрения тех или иных феноменов в данном учебном пособии является теоретическая модель устойчивого функционирования саморазвивающихся систем, в соответствие с которой устойчивое развитие обеспечивается балансом двух подсистем, с доминированием разных тенденций активности субъектов, – *поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение* параметров функционирования системы.

Поэтому далее будет рассматриваться концепция управления развитием организации (включая управление инновациями), включающая анализ потенциалов изменения – сохранения параметров функционирования организации, – *концепция синергичной организации* А.И. Пригожина

А.И. Пригожин анализирует развитие организации с точки зрения взаимодействия *трех видов оргпотенциалов* (организационных ресурсов): потенциалов максимизации активности, инновационности («синергики»); потенциалов порядка и постоянства («синкретики»); потенциалов разрушения порядка, дезорганизации («энтропики»). Основную задачу *теории синергичной организации* А.И.Пригожин формулирует как поиск меры конструктивного напряжения между тремя оргпотенциалами с преобладанием синергиков (А.И. Пригожин, 2007).

«Синергики» включают цели, мотивы, компетенции, ресурсы, которые создают в социально-организационной среде конструктивное напряжение, инновационность и проактивность, ориентацию на максимальные достижения с множеством эффектов;

«Синкретики» включают порядок и меры по его поддержанию, оказывающие охранительное действие на удержание целостности, постоянства, преемственности состояния, управляемости;

«Энтропики» включают факторы ослабления или разрушения порядка, деструктивного напряжения, рассогласования с последующими потерями, разнообразной дезорганизацией.

Синергики, синкретики, энтропики – это свойства людей, предметов, действий, их способность играть некую роль в среде. *Это разнонаправленные оргпотенциалы*, которыми заряжены управленческие решения, типы людей, условия жизни и работы, информационные технологии.

А.И. Пригожин выделяет две группы синергиков.

Естественные синергики: жизненные *ценности* людей, которые в определенных условиях могут мобилизовать их высокую активность; *личности и группы*, способные к творчеству, харизме, пассионарности, лидерству; *эмоции*, чувства, социальные настроения, вызывающие подъем активности людей; *взаимное сравнение*, вызывающее состязательность и конструктивное напряжение в социальной среде.

Искусственные синергики: *инновации* базового типа, порождающие вторичные и третичные нововведения;*цели* стратегического уровня; *методы* работы, мотивации, выработки решений, дающие названные выше эффекты.

Взгляд на организацию в контексте теории синергичной организации предполагает выяснить следующее. Кто или что выполняет роль *синергиков, ч*то подавляет или активизирует их действия? Какие синергики вы готовите на будущее? Надежны ли в вашей организации *синкретики*?На чем держится целостность организации, единство целей и действий в ней? Велик ли запас прочности *синкретиков* организации, не синкретики сдерживают действия синергиков? Какова сила и направленность *энтропиков*, как их можно исключить или ограничить? Какие синкретики надо усилить в организации, чтобы риск от энтропиков взять под контроль?

А.И. Пригожин предлагает в контексте теории синергичной организации *оценить уровни качества управления бизнес организациями.*

Самое низкое качество – управление по заданиям: руководитель дает задания своим подчиненным и контролирует исполнение; исполнители не знают целей всей работы и отве-

чают только за порученную операцию; исполнительство – ценность, а инициатива исключается.

Более развитый уровень – управление по процессу: руководитель описывает работнику последовательность операций рабочего процесса, обучает исполнению всего цикла и применяет санкции за отклонение от операционных стандартов.

Следующая степень качества управления организацией – это *управление по правилам*. Ответственность за операции, процессы и взаимодействие берут на себя исполнители, а санкции следуют за нарушение правил.

Новая ступень в развитии организации появляется на уровне *управления по целям*, когда работникам, подразделениям *задаются результаты работы*, требуемые от них продукты деятельности; руководство доверяет исполнителям достижение и совершенствование результатов.

Высшее качество управления на сегодня – это выдвижение и освоение персоналом *ценностей организации*, ориентируясь на которые ведущие сотрудники получают достаточные автономию, возможности для инициативы и ответственность. *Управление по ценностям* требует высокого уровня доверия, квалификации и вовлеченности персонала в стратегию фирмы, что встречается редко.

Распределение оргпотенциалов в бизнес организации

Синергический уровень. Цели и решения: *проактивность*. Персонал: *достижительная мотивация*. Менеджмент: *центрированность действий.* Отношения: *взаимоусиление*.

Синкретический уровень. Цели и решения: *Телеономичность;* персонал: *исполнительство.* Менеджмент: Баланс интересов. Отношения: *совместимость.*

Энтропийный уровень. Цели и решения: *рассогласованность.* Персонал: *уклонение от исполнения.* Менеджмент: *конфликт нтересов.* Отношения: *несовместимость.*

Признак качества персонала – *степень достижительной мотивации,* т. е. внутренняя устремленность сотрудников к все более высоким результатам через повышение квалификации, *инновационность, производительность*. Если высокую достижительную мотивацию считать некоей вершиной потенциала сотрудника, синергией, то минимум – простое исполнительство, синкретика.

Оргпотенциалы также зависят от двух мер: меры их *взаимного соответствия*, где синкретика есть совместимость, а синергия – взаимоусиление; и меры *согласованности действий по достижению общей цели*, где синкретика есть баланс, непротиворечивость функций, интересов, результатов, а синергия – ориентация действий сотрудников всех уровней и подразделений на общеорганизационные цели.

Проактивность, достижительность, центрированность, взаимоусиление являются синергиками и в совокупности выводят организацию на уровень синергии (организация становится *синергичной*).

Синкретическая система есть целостность без развития. Она обеспечивает достаточное взаимодействие, *но без взаимоусиления*. Создает целеполагание, но только реактивное. Способна к инновациям, но подкрепляющим то, что уже есть. Синкретиками в бизнес организациях являются: подбор работников под уже имеющиеся функции без учета их личного потенциала, культ контроля, ставка на исполнительство в ущерб инициативности. Синкретизм не есть патология. Это замкнутая на себя система, склонная к застою.

Организациям любого вида и масштаба внутренне присуща *энтропия в виде рассеивания целей на уровне подсистем и персонал, конфликтов, текучки кадров, бюрократии.* Эти и другие энтропики подрывают самое фундаментальное условие жизнеспособности организации – ее целостность. Целостность здесь понимается как согласованность целей и действий, управляемость, постоянство состава, развитый организационный Порядок.

Мощный эффект синергии в организации создает планирование карьеры сотрудников при максимальном учете и использовании способностей и склонностей людей. Эффект синергии получается из следующих источников: максимальное соединение целей работника с целями организации, более глубокое вовлечение его личных способностей в исполнении,

а значит, и большая заинтересованность в содержании результатов труда.

Эффект синергии в организации создает командный дух. Персональный состав команды решается конкретно в каждом случае, но в целом *управленческие команды разноуровневого типа эффективнее, чем одноуровневые*. Минимальное условие эффективной командности – работа в режиме *проблемных совещаний* (а не информационных или инструктивных).

Организация подвержена смене эмоциональных состояний, настроений: от радостного энтузиазма до апатии и отчаяния, что *порождает эффекты от синергии до энтропии*. Коллективное настроение, в отличие от индивидуального, распределено неравномерно по подразделениям, специалистам, категориям работников и уровням иерархии. Хорошее *организационное настроение* складывается из: *делового оптимизма*, т.е. уверенности коллектива в успехе планируемых действий, доверия к руководству и коллегам; *радостных событий,* т.е. эмоционального возбуждения, возникающего на коллективных мероприятиях, при публичной оценке достижений работников, подразделений.

Виды организационного настроения существуют:

а) *паника*: при кризисе компании из-за ошибок руководства, внезапных резких ухудшениях в среде, когда работники стремятся как можно скорее покинуть организацию;

б) *уныние:* усталость от неудач, демотивирующего стиля руководства, бесперспективности и бессилия работников изменить что-либо;

в) *тревожность:* при неопределенности, слухах о непонятных реорганизациях, перемещениях или изменениях в оплате, ужесточении требований к работникам;

г) *равнодушие:* когда каждого сотрудника интересует только его собственное положение, нет внимания к общеорганизационным делам и делам коллег, работники готовы покинуть свои места;

д) *надежда:* отличается ожиданием новых шансов, настроенностью на улучшения в делах компании и, как правило, в положении многих сотрудников; появляется от принятия к

реализации позитивных инициатив руководителей или подразделений, влиятельных работников;

е*) уверенность*: спокойная деловитость, чувство достаточного благополучия, благоприятное отношение к будущему организации и своему месту в ней;

ж) *подъем*: энергичная активность персонала в работе, позитив в отношениях, много предложений по инновациям;

з) *энтузиазм*: возбуждение эмоций по поводу радостного события или многообещающей перспективы: готовность делать больше обычного даже ценой напряженных усилий.

Организационные патологии

А.И. Пригожин анализирует несколько видов патологий организаций, внедряющих инновации (А.И. Пригожин, 2007).

Патологии лидерства.

Наследование как тип лидерства обладает синкретическими свойствами, поддердивает стабильность, но *сдерживает синергики самоорганизации*, которые «снизу» могли бы компенсировать недостатки управления, разработать альтернативы.

Вождизм как идеология обещания и апелляций к образу сильного врага, личной харизмы трибунных вождей и массового энтузиазма, является сильным, но краткодействующим синергиком.

Самозванство характеризуется самоназначением и фактическим упразднением выборности, негативной селекцией подчиненных и тотальным контролем.

Уступающий тип лидерства пытается приглушить угрожающие энтропики какими-то встречными изменениями, но обновления происходят только под давлением кризисов, т.е. реактивно и обращается то к прошлому, то к будущему.

Инверсионный тип лидерства характеризуется: воспроизводством черт вождизма (личная преданность подчиненных); завышенными ожиданиями относительно лидера и разочарованием последователей, потерей управляемости и нарастающей энтропией.

Преемничество отличает то, что власть лидер получает через передачу от предшественника и по его выбору; преемник сначала выступает как гарантированный продолжатель делапредшественника, но затем развивает собственную программу действий.

Репрессивное управление, когда значительно *преобладают наказания над поощрениями,* хотя поощрение за положительное эффективнее, чем наказание за отрицательное. Руководитель использует *эмоциональное подавление* силой голоса; надменным тоном, обращением «ты», упреками, угрозами.

Патологии командообразования.

«Пассажиры автобуса»: каждому важно доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.

«Мы и они»: осознание подчиненными глубоких различий интересов – своих и руководителей.

«Один на поле, остальные на трибунах»: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.

«Каждый несет свой чемодан, но без ручки»: большая нагрузка без прав и ресурсов.

«Хор солистов»: сильные профессионалы, но они не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.

«Серпентарий единомышленников»: работают над общим делом при острой конфликтности между собой.

«Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе и личной преданности.

«Грозный отец и напуганные дети»: руководитель настойчиво включает подчиненных в решение общефирменных задач, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи.

«Много умных, мало взрослых»: специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера.

«Негативная селекция»: руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма ниже своего.

Патологии инноваций.

Способы, тормозящие процесс нововведений.

Способ конкретизирующих документов распространен в административно-бюрократических структурах. Если в правовом акте что-либо не оговаривается, то в действие вступают инструкции, которые *ограничивают нововведения*.

Способ кусочного внедрения, когда под видом поэтапного освоения новшества используется один его элемент, а другие элементы замораживаются.

Способ вечного эксперимента.

Способ отчетного внедрения. Способ параллельного внедрения, когда старое не заменяется новым, а продолжает существовать одновременно с ним.

Причины антиинновационного поведения.

Причины психологические: *неразвитая достижительная мотивация*. Ориентация на достижение успеха слабее, чем ориентиция на избегание неудач.

Причины социальные: заинтересованности сохранить существующее; инерционность организации. Отсутствие социальных технологий, развитых традиций, методов, профессий, обслуживающих новое, способствуют инерционности.

Причины экологические: дешевизна рабочей силы; отсутствие связи доходов с качеством труда.

Бедный этос (ценности, убеждения. нормы).

Этос – социальный генотип нации. Этос складывается спонтанно-исторически, из сочетания многих факторов, а также управленчески как последствия, результаты решений власти, общественных договоров. Бедность социальная – это отсутствие традиций, ценностей, навыков, поведенческих норм, которые снижают конкурентоспособность и благополучие страны. Именно социальная бедность вызывает материальную, а не наоборот. Ценности, убеждения и нормы являются стартовой основой хозяйственного развития: отношение к качеству труда и продуктам его; взаимная обязательность в деловых отношениях.

5.2. Мотивация изменений и сопротивление инновациям. Риск и страхи менеджеров

Управление мотивацией
в инновационном и креативном процессе

Система побуждений активности человека включает *потребности, мотивы, ценности, смыслы.*

Потребность – состояние человека, создаваемое *нуждой в объектах*, необходимых для его существования, развития и организующее его активность для изменения существующей неудовлетворительной ситуации.

Мотив – побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности субъекта; *предмет (материальный или идеальный),* направляющий деятельности, *ради которого она осуществляется*

Ценностные ориентации (индивидуальные ценности субъекта) – отражение в сознании человека общественных ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и мировоззренческих ориентиров.

Смысл жизни – более или менее осознанное переживание направленности и результативности собственной жизни, критерий ее субъективного оценивания и источник удовлетворенности или неудовлетворенности жизнью.

Соотношение понятий активация, мотивация, стимуляция, манипуляция.

Активация – вся совокупность факторов, влияющих на уровень возбуждения и тонус нервной системы.

Стимуляция – предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

Манипуляция – скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

Мотивация персонала как мотивационный менеджмент – система действий по активизации мотивов другого человека.

Структура мотивации персонала.

Направленность: на себя (эгоист), на других (альтруист, гармонизатор отношений), на задачи деятельности (фанатик, трудоголик, эксперт, творец).

Направленность на задачи деятельности: на результат, на процесс.

Направленность на результат: на достижение успеха (надежда на успех), на избегание неудачи (страх неудачи).

Направленность на процесс: на мастерство, на творчество.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ	ЦЕННОСТИ СУБЪЕКТОВ КУЛЬТУРЫ
классификация по А.Маслоу	*типология по А.Пелипенко, И.Яковенко*
Самоактуализация: *реализовать свой особый потенциал* *Эстетические:* *гармония, порядок* *Познавательные:* *узнать, понять, изучить*	*Индивидуальность – автономный субъект* *Свобода,* *Творчество,* *Независимость,* *Смысл жизни*
Авторитет: *уважение, признание, подчинение* *Социализация:* *принадлежность к группе, потребность в любви, дружбе*	*Личность – социальный субъект* *Любовь,* *Образование,* *Дружба,* *Труд,* *Успех*
Безопасность: *защита жизни и здоровья* *Физиологические потребности:* *голод, жажда, секс*	*Индивид – родовой человек* *Здоровье,* *Безопасность,* *Семья,* *Достаток*

Внутренняя и внешняя мотивация

Для менеджера, важно понимать, что главные мотиваторы в душе человека, а не вне ее. *Концепция внутренней мотивации* Э. Деси направлена на использование внутренней энергии человека, а не внешних «рычагов». Для человека важно быть самоопределяющимся, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне, т.е. внешне мотивированным (Е.В. Сидоренко, 2000).

Внутренняя мотивация – это стремление совершать *деятельность* ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой деятельности, – ее источником является *потребность в автономии, самоопределении, саморазвитии, значимости.*

Э. Деси отмечает, что когда говорят о том, что «деньги мотивируют», имеют в виду, что «деньги контролируют». *Внешнюю мотивацию,* то есть то, что людей контролирует, задают: *деньги, угрозы, сроки, навязанные цели, надзор, оценки, соревнование.* Энтузиазм и интерес в контролируемых видах активности снижаются. Поддерживает внутреннюю мотивацию деятельности предоставление выбора, автономности личности (Е.В. Сидоренко, 2000).

Рассматривая способы мотивации сотрудников, М. Зильберман описывает «шесть рычагов мотивации»: *1. Положительный настрой. 2. Удовольствие. 3. Чувство значимости. 4. Успех. 5. Личная выгода. 6. Ясность и определенность.* Далее изложены рекомендации М. Зильбермана по практическому применению этих рычагов мотивации (что может сделать лидер, чтобы повысить мотивацию у своих сотрудников).

Настрой. Когда подчиненные справляются с поставленной задачей, это следует обязательно отметить, лучше благодарить каждого за общий успех.

Удовольствие. Необходимо обращать внимание на то, кому что нравится, и по возможности давать подчиненным поручения, которые они будут исполнять с удовольствием; показывать удовлетворение достижениями команды; создать комфортную обстановку на рабочем месте, предусмотреть для сотрудников возможность пообщаться за кофе или обедом.

Чувство значимости. Необходимо интересоваться мнением других; вслушиваться в то, что говорят, учитывать высказанные идеи и соображения, отдавать должное автору идеи, которой воспользовались.

Успех. Следует ставить перед подчиненными ясные, разумные задачи, затем убедиться, что заинтересованные лица понимают содержание поставленных задач и полностью с ним согласны и лично благодарить каждого сотрудника за вклад в достижение общих целей.

Личная выгода. Следует сформулировать и рассказать, что получит лично каждый работник в случае успешного выполнения поставленной задачи, обеспечить мониторинг и контроль за ходом выполнения работ.

Определенность. Необходимо любое высказывание (устное или письменное) тщательно взвешивать, уточнять, что подчиненный понял заложенную в вашем послании мысль.

Выявление мотивирующего потенциала работы

Концепция общего мотивирующего потенциала работы Хакмана и Олдхема определяет оптимальные направления «реорганизации, обогащения труда». Ими была сформулирована модель рабочей мотивации, основанная на ключевых характеристиках работы (Е.В. Сидоренко, 2000).

Определение ключевых характеристик работы.

Разнообразие умений – та степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование различных умений и способностей личности.

Идентифицируемость заданий – в какой мере работа требует завершения целостной задачи или этапа работы с видимым персональным результатом.

Значимость задания – в какой мере задание имеет существенное влияние на жизнь и работу других людей, как в данной организации, так и во внешнем окружении.

Автономность – та степень, в которой работа дает реальную свободу, возможность действовать по своему усмотрению в планировании работы и в способах ее выполнения.

Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением ясной информации относительности эффективности работы.

Определение основных психологических состояний.

Переживаемая *значимость* работы – та степень, в которой работа переживается человеком как значимая, полезная. Основывается на значимости, идентифицируемости заданий, разнообразии умений. Результат – *высокая внутренняя рабочая мотивация*.

Переживание *ответственности* за результаты работы – та степень, в которой человек чувствует себя ответственным за результаты работы. Основывается на автономности как ключевой характеристики работы. Результат – высокое качество выполнения работы.

Знание результатов – степень, в которой человек знает и понимает, насколько эффективно он выполняет работу. Основывается на обратной связи о результатах работы. Результат – удовлетворенность работой, низкая текучесть кадров.

Мотивирующий потенциал работы определяется по формуле

$$\text{Мотивирующий потенциал работы} = \frac{\text{Разнообразие умений} + \text{Идентифицируемость заданий} + \text{Значимость задания}}{3} \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}$$

Модель общего мотивирующего потенциала работы функционирует следующим образом: *пять* ключевых характеристик работы *вызывают три* психологических состояния, которые, в свою очередь, приводят к ряду благоприятных *для личности и для работы результатов*. *Модель постулирует*, что человек переживает положительные эмоции в той степени, в какой он *узнает* (знание результатов), что *он лично* (переживание ответственности) *хорошо выполнил задание* (переживаемая значимость). Самогенерирующаяся мотивация будет наивысшей, если присутствуют три психологических состояния.

Лица с высокой силой потребности *индивидуального роста* будут с большей вероятностью переживать психологические состояния при соответствующих характеристиках работы и более положительно реагировать на эти состояния, что выразится в более высоких результатах. Ключевые характеристики работы не обязательно вызывают положительные эмоциональные состояния.

Стимулирование внутренней мотивации

Методы управления многих компаний губительны для творческой инициативы. Они лишают сотрудников компании внутренней мотивации – стремления действовать, в основе которого лежат собственные влечения и потребности человека При наличии внутренней мотивации люди занимаются своим делом ради него самого и связанного с ним удовольствия. Мотивирующий фактор в данном случае – сама работа. *Принцип внутренней мотивации креативности* заключается в том, что люди работают наиболее творчески, если ими движут интерес, удовлетворенность и значимость работы в целом, а не внешние воздействия (Т.А. Амабайл, 2006)

Руководитель может *влиять на компетентность и творческое мышление*, но это путь крупных материальных вложений, плоды он приносит не скоро. Намного больший эффект обеспечивают меры, направленные на повышение внутренней мотивации персонала. Т.А. Амабайл выделяет несколько аспектов, *влияющих на творческую активность персонала*.

Постановка задачи. Один из наиболее действенных способов стимулировать креативность – правильное распределение рабочих заданий. Здесь очень важна точность дозировки: задача должна быть достаточно сложной, чтобы человек не почувствовал скуки, и при этом не настолько трудной, чтобы ему показалось, что он не владеет ситуацией.

Свобода действий. Для повышения креативности необходимо давать работникам свободу выбора средств для достижения цели – в отношении процесса, но не обязательно конечного результата. Творческому подходу чаще всего способ-

ствует ясно поставленная стратегическая цель. Важно, чтобы, независимо от того, кто устанавливает цели, они доводились до сведения всей организации и оставались неизменным на протяжении достаточного периода времени. Очень трудно проявить креативность в решении задачи, если ее условия постоянно меняются.

Ресурсы. Основные ресурсы, влияющие на уровень креативности, – это время, деньги и пространство.

Состав рабочей группы. Чтобы построить команду, способную генерировать творческие идеи, необходимо тщательно продумать ее состав. Необходимо собрать рабочую группу, членов которой отличает одновременно и *готовность к взаимодействию, и неоднородность* знаний и взглядов. Команда должна обладать еще тремя качествами: все ее члены должны разделять энтузиазм по поводу поставленной перед коллективом задачи; они должны проявлять готовность помочь коллеге в случае неудачи или затруднения; каждый должен с уважением относиться к познаниям и взглядам всех остальных.

Поощрение. Люди могут считать свою работу захватывающей и интересной и без поощрения. Но для поддержания энтузиазма большинству, как правило, нужно чувствовать, что их работа важна для организации или группы людей, чье мнение для них значимо.

Организационная поддержка. Руководители организаций могут поддерживать креативность, сделав правилом обмен информацией и активное сотрудничество между работниками, и пресечь проявления нездоровой конкуренции. Внутренняя мотивация работников возрастает, когда они видят, что окружающие их люди увлечены своей работой.

В небольших *временных креативных организациях* руководитель не может опираться на традиционные методы поощрений и наказаний, так как все участники являются незаменимыми. Поэтому Э. Морли и Э. Сильвер выделяют *четыре основных источника мотивации*: *чувство профессионализма; внутренняя потребность в приложении своих знаний; потребность в оценке и одобрении; стратегические карьерные соображения* (Э. Морли, Э. Сильвер, 2006).

Э. Морли, Э. Сильвер анализируют *управление творческим процессом во временных группах* (научный или консультативный проект, съемки фильма) по аналогии работы режиссера, которая заключается в *управлении креативным процессом, включая специфику мотивировации творческих людей*

Преимущества временной креативной организации: высокие требования к навыкам межличностного общения; приобретение этих навыков; обеспечение возможности интенсивной работы и тесного целенаправленного сотрудничества; компактность рабочего коллектива и общее стремление достигнуть ясно очерченной цели; получение богатых и глубоких впечатлений от собственной трудовой деятельности.

На первом этапе при подборе участников принимаются во внимание следующие качества: профессионализм и стиль работы, а также такие черты характера, как упорство, выносливость, готовность следовать указаниям руководителя; способность импровизировать; умение справляться со стрессами и усталостью; способность быстро включиться в краткосрочный проект; надежность, готовность прийти на помощь профессионалов.

Основные проблемы ключевого этапа временной креативной организации: необходимость быстро объяснить задачу и познакомить людей друг с другом; культивирование заинтересованности и энтузиазма; стимулирование творческой активности; формирование эффективного стиля управления со стороны руководителя проекта; создание действенного механизма разрешения стрессовых и конфликтных ситуаций.

Рабочие взаимоотношения. Ускорение формирования коллектива можно обеспечить благодаря следующим действиям: «изоляция от внешнего мира»; выделение времени на ознакомление с поставленной целью и налаживание хороших отношений, что требует активного участия руководителя и что способствует *формированию суб-культуры*; если будущая работа чревата стрессами, необходимо подержание организационного климата и построение межличностных отношений.

Стимуляция креативности: поддержание в участниках чувства уверенности в своих силах; уважение даже к неудач-

ным попыткам; импровизации и проявлений творческих порывов; вытекающая из предыдущего вариация стиля общения руководителя с окружающими.

Сопротивление инновациям

Анализируя ситуацию изменений в организации, можно обнаружить проявления активности сотрудников, способствующие изменениям, а также проявления активности сотрудников, которые направлены против изменений или сдерживают их. Выделяют несколько причин сопротивления изменениям.

Узкособственнический интерес – это ожидание отдельными людьми потерь чего-то ценного (денег, статуса и т.п.) в результате изменений.

Неправильное понимание ситуации обычно связано с неверной трактовкой намерений руководства, низкой степени доверия к нему или вообще полным отсутствием доверия.

Различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством приводит к неблагоприятному восприятию инновации. Обычно она основана на наличии важной информации, которая, по их мнению, неизвестна руководству.

Низкая терпимость к изменению может быть основана на естественном консерватизме людей, нежелании что-либо менять (стремлении экономить усилия), либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, умений или способностей

Менеджер может применять различные *методы преодоления сопротивления изменению.*

Предоставление информации.

Вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инновации.

Помощь и поддержка со стороны менеджера могут оказаться весьма эффективным средством, если люди сопротивляются из-за *проблем адаптации* к новым условиям.

Переговоры с отдельными сотрудниками и их группами

(подразделениями, профсоюзами), с коллегами-менеджерами, завершающиеся заключением *письменного соглашения*.

Перечисленные четыре методы являются вполне честными и открытыми. Менеджеры часто используют манипулятивные методы.

Манипулирование людьми с избирательным использованием информации и сознательном изложении событий в определенном порядке.

«Кооптация», при которой поддержка нововведения со стороны уважаемых лиц или групп достигается путем их лжеучастия в проектировании.

Явное или неявноепринуждение, когда менеджер заставляет принять инновацию под угрозой потери должности.

Ошибками менеджеров являются использование ограниченного числа методов и преимущественное использование метода «разделяй и властвуй», который при возможной краткосрочной эффективности приводит к большим проблемам в долгосрочной перспективе.

П. Стребел, анализируя проблемы, возникающие при проведении организационных изменений, подчеркивает, что *сопротивление инновациям* имеет одну общую причину – менеджеры и рядовые сотрудники по-разному воспринимают изменения. Топ-менеджеры рассматривают изменения как профессиональные возможности и риски, как шанс для развития карьеры. Сотрудники воспринимают организационные преобразования как нечто разрушительное. Изменения в организации требуют переосмысления условий «личного договора» между сотрудниками и организацией (П. Стребел, 2007).

Личный договор сотрудников и организации – взаимные обязательства – как официально пописанные, так и подразумеваемые. П. Стребел называет такие соглашения «личными договорами», организационные преобразования изменяют их условия. Если менеджеры не определят новые условия договора и не смогут убедить сотрудников их принять, то подчиненные не поддержат реформы. Выделяют 3 основных аспекта, которые присутствуют в любом личном договоре описы-

ваемого типа. Это *формальный*, *психологический* и *социальный* аспекты (П. Стребел, 2007).

Формальная сторона личного договора – это самый известный аспект взаимоотношений сотрудников и работодателей. С точки зрения работника, в круг формальных вопросов включаются его основные обязанности и предъявляемые компанией профессиональные требования. Приверженность сотрудника организации определяется осмыслением обязанностей перед организацией, способов получения помощи, способов оценки качества работы, заработок и его зависимость от оценки результатов работы.

Психологический аспект личного договора касается отношений найма, которые во многом носят имплицитный характер. Они включают в себя взаимные ожидания и обязательства, основанные на доверии между работником и работодателем. Приверженность сотрудника организации определяется осмыслением значительностью усилий, которых требует работа, вознаграждениями (благодарность, признание, материальную компенсацию), адекватностью оценки труда.

Преданность и энтузиазм работников тесно связаны с их верой в то, что менеджеры по достоинству оценят высокую результативность сотрудника, причем это будет выражено не только в денежном эквиваленте.

Социальный аспект личного договора касается оценки сотрудниками корпоративной культуры организации. Они определяют, насколько действия руководства соответствуют заявленной миссии и ценностям. Приверженность сотрудника организации определяется совпадением ценностей с ценностями других сотрудников компании, осмыслением реальных факторов, определяющих положение сотрудника. Необходимо, чтобы поведение менеджеров не противоречило заявленным корпоративным принципам и ценностям.

Пересмотр личного договора.

Пересмотр условий личного договора происходит в три этапа: лидеры пересмотра привлекают внимание сотрудников к необходимости преобразований и создают благоприятные условия для пересмотра соглашений между работниками и

работодателем; лидеры инициируют процесс, в ходе которого сотрудники участвуют в пересмотре условий договора и становятся сторонниками новой модели отношений с руководством; лидеры узаконивают новые обязательства с помощью новых формальных и неформальных правил.

Личный договор и корпоративная культура

Какой характер носят личные договоры – прописаны ли они полностью в документах или действуют преимущественно на основе устных соглашений, – зависит от корпоративной культуры, от национальной принадлежности организации. Чем более однородна культура, тем менее выражен формальный аспект личных договоров. В однородной среде работники и работодатели придерживаются сходных точек зрения на структуру компании, поэтому психологический и социальный аспекты также менее выражены. Значение точности формулировок условий личных договоров возрастает при возрастании культурной неоднородности организации, возникает необходимость формальных систем поддержки договоров.

Пересмотр личных договоров – неотъемлемая часть процесса преобразований и лидеры изменений должны заниматься ими для достижения успеха нововведений.

Риски инновационных проектов и их особенности

П. Друкер подчеркивает, что предпринимательская деятельность, в основе которой находятся инновации, особенно в наукоемкой сфере, – рискованная деятельность, но инновационной деятельностью необходимо управлять, систематически снижая стерень риска (П. Друкер, 2007).

Предпринимательская деятельность по результатам многих исследований рассматривается как рискованная деятельность и готовность к риску, решительность в условиях риска отмечается среди качеств руководителя, необходимых для успеха в этой сфере (Е.П. Ильин, 2012)

Риск инновационных проектов связан с неопределенностью, зависимостью результатов от принятых решений, реализация которых происходит только с течением времени.

Классификация рисков инновационных проектов: внешние риски, смешанные риски, внутренние риски (В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов, 2003).

Риск невостребованности инновационной продукции — это вероятность потерь для предприятия-изготовителя вследствие возможного отказа потребителя от его продукции. Факторы риска невостребованности инновационной продукции могут быть *как внутренними, так и внешними.* Это могут быть факторы производства, среда возникновения. Ими могут быть различные «центры ответственности»: центры разработки видов продукции, центры затрат; каналы сбыта. Наконец, эти риски могут быть связаны с особенностями потребителя продукции, колебаниями спроса.

Разграничения рисков инновационных проектов: риск оригинальности; риск технологической неадекватности; риск финансовой неадекватности; риск неуправляемости проектом; по причине возникновения рисков; по времени возникновения рисков в ходе реализации проекта; по последствиям возникших рисков; технические риски; экономические риски; социокультурные риски; политические риски; юридические риски; риски окружающей среды, риски международных инновационных проектов.

Алгоритм метода экспертной оценки экономического риска: 1. Разработка перечня возможных рисков по всем этапам и ключевым событиям реализуемого решения; 2. Определение опасности каждого риска для возможности реализации принимаемого управленческого решения и достижения поставленной цели; 3. Нахождение вероятности риска.

Степени и последствия риска.

Катастрофический риск. Последствия риска: негативные события ставят под угрозу проект. Зоны риска: катастрофическая зона.

Большой и средний риск. Последствия риска: возникшие негативные события принуждают к изменению целей и ожиданий. Зоны риска: критическая зона.

Малый и незначительный риск. Последствия риска: возникшие негативные события принуждают к изменению методов и средств достижения. Зоны риска: допустимая зона

*Типы решений в условиях рисковой ситуации:*1. уклонение от риска; 2. предпочтение риска; 3. безразличие к риску.

Страхи менеджеров и управление страхом в процессе внедрения инноваций

Й. Фраймут рассматривает страхи в работе менеджеров, включенных в процесс организационных изменеий при внедрении инноваций (Й. Фраймут, 2005).

Страх – это чувство, охватывающее человека в ситуации, с которой «он не может или пока еще не может справиться». Страх рассматривают в двух аспектах: стимулирование активности; подавление активности. Избегание страха и игнорирование возникающих ощущений тормозит процесс развития, и на индивидуальном, и на социальном уровне.

Страх неотъемлемая составная часть изменений, обучения и развития. Постиндустриальное информационное общество содержит в себе постоянные изменения социальной структуры и управленческих ролей. Возникшая новая культура управления приводит к процессам перехода к новым позициям, связанным с неопределенностью и неизвестностью, и поэтому вызывает страх. Страх в организациях является неотъемлемой частью культуры управления.

Й. Фраймут подробно анализирует различные проявления страхов менеджеров при проведении изменений в организации, причины их возникновения и последствия, способы управления страхами (Й. Фраймут, 2005).

На предприятии – в процессе коммуникации и совместной работы – руководители и подчиненные налагают запрет на обсуждение чувства страха. Его рассматривают как личную проблему человека, которую он должен решить сам.

Структуры управления и процессы коммуникации, которые вызывают страх, никто не анализирует, они воспринимаются как неотъемлемая часть производства. *Руководители вызывают страх у подчиненных, чтобы стимулировать их безоговорочное подчинение. Страх рассматривают как инструмент управления.*

Такое поведение руководителей помогает им сохранить положение и статус. Однако оно представляет *угрозу для дальнейшего существования и развития предприятия, которое нуждается во внедрении инноваций как некой движущей силы*.

Внушение страха подчиненным может стать отличительной особенностью культуры предприятия. Сильные стремления к славе, власти и признанию, характерные для индустриальной культуры, в значительной степени стимулируют страх. На многих предприятиях у руководителей можно наблюдать экзистенциальный и парализующий страх, который проявляется не в открытой форме, а в ярко выраженных авторитарных стилях поведения, цинизме, гиперадаптации и смирении. В определенных ситуациях менеджеры могут реагировать возбужденно или раздраженно. Раздраженность может быть заменителем страха. *Менеджеры, которые в сложных ситуациях раздражаются, проявляя гнев, распространяют среди сотрудников чувство страха.*

Существует не только *страх подчиненных* по отношению к руководителям, но также существует обратный страх – *страх руководителей перед подчиненными*.

Управление – это продукт века индустриальной культуры. В постиндустриальном, информационном обществе формируются новые организационные формы. И у многих руководителей возник *страх перед инновациями.*

Менеджеры должны решать проблемы в соответствии с полномочиями, вынуждены постоянно приобретать новые знания и навыки и *активно ускорять процесс внедрения инноваций,* чтобы обеспечить конкурентоспособность своего предприятия. И они не должны проявлять чувства неуверенности и страха, поэтому остаются один на один со своими естественными чувствами страха и неуверенности.

При внедрении инноваций на предприятия менеджеры должны не только требовать постоянного плана, но и альтернативных планов, гибких стратегий поведения в различных проблемных ситуациях, должны менять управление изменениями, пока не будет найден более успешный вариант.

Новые проблемные ситуации вызывают сильные реакции неуверенности и страха, которые необходимо контролировать. Если менеджер подавляет естественное чувство страха, он склонен принимать опрометчивые решения с отрицательными последствиями. *Поэтому, прежде, чем действовать, менеджеру необходимо установить внутренний баланс собственных чувств.*

Правила управления страхом в процессе внедрения инноваций.

В процессе внедрения инноваций обращать внимание на чувства неуверенности, страха и раздраженности.

Принимать быстрые, но опрометчивые решения только в том случае внешнего давления.

Попытаться сохранить спокойствие даже в бурно протекающих ситуациях и *выдерживать неопределенность*.

Принимайте решения лишь тогда, когда взвешены все альтернативы и проведен внутренний баланс чувств.

Решиться на альтернативу, которую *можно* осуществить в реальности, и которая максимально снижает сложность проблем и управление рисками.

Проверять результаты и учиться на ошибках после каждого этапа.

Следование правилам в чрезвычайных условиях внедрения инноваций вызывает высокие требования к менеджерам. Они должны научиться *осознано стабилизировать себя* с психологической точки зрения и усовершенствовать результаты решения проблем. Если менеджерам не удается установить внутренний баланс в стрессовых ситуациях, они утрачивают компетенции в решении проблем, связанных с инновациями.

Наука об управлении практически не рассматривает страх в организациях, так как непонятен процесс воздействия страха на организации. Взаимосвязь страха и организации возникает посредством действий: страх управляет действиями организации, а действия организации внушают и одновременно помогают преодолеть страх.

Возможно использовать *страх как ресурс.* К. Хорни указывает 4 возможности обращения со страхами: рационализи-

ровать; отрицать; заглушить; избегать страха. Атмосфера доверия в организации может помочь снять напряжённость и *снизить страх, что способствует появлениям инноваций* и достижению лучших результатов.

Для *создания атмосферы доверия* в организации менеджерам необходимо лично убеждать участники будущих процессов в значимости проведения изменений; обеспечить активное участие всех сотрудников; обеспечить информированность всех участников процесса изменения; ориентация на действия с предварительным анализом и привлечением заинтересованных лиц; согласовывать собственные слова и поступки.

5.3. Управление креативными процессами в условиях введения инноваций

При введении инноваций возникает много *проблемных ситуаций*, требующих о команды менеджеров принятия быстрых, креативных и эффекивных решений. Именно поэтому многие авторы обращаются к анализу возможностей *поддержания креативности* сотрудников в условиях введения инноваций, необходимости *снятия инерционных мыслительных блоков* и повышения эффективности мыслительных процессов.

Расширение диапазона когнитивных стилей членов команды инноваторов

Д. Леонард, С. Строс описывают особенности различных типов мышления и когнитивных предпочтений: *логического (левополушарного) и интуитивного (правополушарного).* Задача руководителя содействовать тому, чтобы осознание типов мышления и когнитивных стратегий стало фактором, стимулирующим инновации в организации в целом (Д. Леонард, С. Строс, 2006).

В качестве первого шага авторы предлагают *руководителю определить собственный стиль мышления* и получить представления о том, какое влияние его предпочтения оказывают на его личный стиль руководства и модели коммуникации. Очень важно, чтобы руководитель с доминирующим правым полушарием *понимал вклад* логиков в общее дело, и чтобы руководитель с ведущим левым полушарием признавал органические особенности мышления творческих людей.

Авторы также подчеркивают, что для успешной разработки новых решений необходимо принимать на работу, поощрять, и поддерживать непохожих на руководителя людей, *неудобных* ему.

Кроме того, выбирая стиль коммуникации, следует *ориентироваться на получателя*, а не на отправителя. Нарушение этого правила часто приводит к тому, что в когнитивно неоднородной среде не всякое отправленное сообщение доходит до адресата.

В качестве следующего шага авторы предлагают создание *неоднородного* (по стилям мышления) *рабочего коллектива*. Далее авторы говорят о необходимости помочь сотрудникам *осознать существующие между ними различия* и *продумать принцип совместной работы* до того, как они приступят к решению поставленной перед ними задачи.

Управлять процессом творческих коллизий, по мнению авторов статьи – значит следить за тем, чтобы никто из членов группы не отмалчивался. Но при этом при обсуждении необходимо соблюдать *баланс* (во времени выступлений в том числе) между представителями разных мыслительных типов.

Расширение диапазона когнитивных стилей, используемых при решении проблем, является прекрасным способом развития и активизации творческих способностей. Разнообразие когнитивных стилей способствует творчеству, однако далеко не всегда приводит к гармонии и согласию.

Психология принятия решения в проблемных ситуациях при введении инноваций

Дж.Л. Адамс анализирует ключевую проблему психологии принятия решений в проблемных ситуациях, – установки человека, блокирующие эффективные оригинальные идеи. Для решения проблем важна *концептуализация,* процесс разработки проблемы (Дж.Л. Адамс, 2008). *Концептуализация* – это процесс, благодаря которому рождаются идеи. Автор рассматривает разнообразные *блоки, мешающие развитию творческого процесса,* и анализирует различные способы преодоления этих блоков.

Блоками называются *ментальные рамки,* не позволяющие человеку решающему проблему, правильно воспринять ее и найти ее решение. Дж.Л. Адамс описывает некоторые *виды блоков.*

Перцептивные блоки. Это помехи, которые мешают человеку, решающему проблему, правильно воспринять саму проблему и информацию, необходимую для ее решения.

Эмоциональные блоки. Формулирование новой идеи, а особенно процесс убеждения окружающих в ценности этой идеи, нередко заставляет людей чувствовать себя глупо, выглядеть странно. Чтобы избежать неловкостей, люди предпочитают *избегать концептуализации* или не выносить новых идей на общественное обсуждение.

Культурные блоки. Отсутствие понимания между различными видами культур порождает множество проблем и конфликтов. Творчество также страдает при игнорировании культурного фактора. Культурные блоки и влияние окружающей среды тесно взаимосвязаны. Культура, окружение может искоренять желание играть, фантазировать и склонность к размышлениям. К. Александер описывает 2 типа культур – культуры, обладающие самосознанием, и культуры, не обладающие самосознанием. *Во втором типе культур преобладают традиции, в первом – инновации.*

Интеллектуальные блоки. Интеллектуальные блоки являются результатом недостаточно широкого выбора стилей мышления или ограниченности интеллектуального багажа. Блоки самовыражения подавляют жизненно необходимую способность выражать идеи не только другим людям, но и самому себе.

Блоки самовыражения. Неадекватность вербальных способностей для выражения идеи и неточность словесных высказываний. В ситуациях, связанных с творчеством и переменами необходимо налаживать взаимодействия, когда на передачу и восприятие информации затрачивается минимальное количество времени.

Очень важно использовать не только вербальное, но и математическое и визуальное мышление, а также перцептивное воображение (образы), ментальное воображение, графическое воображение. Чувственная модальность крайне важна для человека, решающего проблему. Все эти модальности дополняют визуальное мышление и играют важную роль в формировании максимально четкого общего образа.

Способы освобождения от блоков (Дж.Л. Адамс, 2008).

Чтобы разрушить блоки, необходимо прежде всего их осознать. Методы, которые помогут освободиться от блоков.

Любознательность. Любознательность ограничивается из-за нескольких факторов. Воспитание в семье и в школе не стимулирует любознательность. Общие социальные установки проявляются в том, что грамотность и знание оценивается превыше всего, а задавать вопросы, – значит показывать, что человек чего-то не знает, что обществом не одобряется.

Любознательность является важнейшей характеристикой творческой личности и чрезвычайно важна для концептуализации проблемы. Творческий человек должен сохранять скептицизм относительно известных ответов, методов и подходов.

Правильный выбор проблемы. Человек, обладающий большим опытом решения проблем, будет искать суть проблемы, а не исправлять множество её следствий.

Оптимизация времени и усилий. Скорость и гибкость мышления поддаются сознательному улучшению. Составление простых списков является элементарным способом улучшения концептуальных способностей.

Преодоление установок. Можно составить список определений стандартного предмета, который поможет более полно оценить его, а следовательно, активизировать процесс концептуализации. Использовать технологию преодоления *морфологически обусловленных связей* через максимальное количество альтернативных характеристик существующей проблемной ситуации.

Использование чужих идей. Хороший способ снимать психологические установки является взаимодействие с другими людьми, особенно если их стиль мышления отличается от нашего собственного. На признание положительной роли таких приемов, как *бенчмаркинг* – пристальное изучение опыта конкурентов, и *реинжиниринг* – восстановление от обратного всего хода удачного решения конкурентов, ушло немало лет в американской экономике.

Когнитивное разнообразие. Достигается применением методов стимулирования группового творчества типа «мозгового штурма», «синектики» и других. Кроме того, когнитивное разнообразие достигается пересечением разных культур в проблемном поле, изменением обстановки обсуждения проблемной ситуации.

Группы обладают большими ресурсами для превращения новых концепций в реальные проекты за очень короткое время. Группы считаются более мощным источником нововведений в промышленности по сравнению с отдельными индивидами.

Междисциплинарный подход. Важно обращаться к тем дисциплинам, которые непонятны и непривичны.

Самоактуализация. Креативность самоактуализированных людей проявляется в спонтанности, естественности и экспрессивности, богатстве эмоциональных реакций, автономности, уверенности в себе, поэтому их поведение и идеи мало поддаются культурному и социальному влиянию. А. Маслоу видел связь между креативностью в действиях человека и его единством со своей внутренней сущностью. У самоактуализирующих людей наблюдается относительно отсутствие страха перед другими людьми и перед самим собой.

Традиционная эзотерическая психология. Бессознательное преодоление блоков. Уменьшение влияния Эго и Супер-эго на наше бессознательное. Ослабление контроля левого полушария, снижение страхов.

5.4. Управление инновациями и культура организации

Социокультурные основы управления организацией

Каждая организация представляет собой уникальное социокультурное образование, которое «живет» по собственным внутренним закономерностям. В каждой организации формируется определенный образ мышления и определенные способы поведения работников. *Организационная культура представляет специфическую совокупность норм, ценностей, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение работников и которые отличают их от любой другой организации (Ю.Д. Красовский, 2007).*

Понятие *«организационная культура» замещается понятием «корпоративная культура»,* если фирма растет, становится корпорацией, и обнаруживается рубеж, за которым *возникают субкультурные позиции*, менее управляемые социокультурные процессы, которые требуют другого наименования этих феноменов. Так пришло новое понимание и организационной культуры, и культуры корпоративной.

Основная управленческая парадигма организационной культуры

Ю.Д. Красовский для понимания организационной культуры предлагает выявить, какова ее управленческая сущность. Управленческая сущность организационной культуры, – те представления главы компании, ведущих менеджеров и ведущих сотрудников компании, которые у них *сложились в оценке ключевых проблем управления* и являются непосредственными регуляторами их поведения.

Ю.Д. Красовский обозначает проблемное поле изучения организационной культуры через сущностные противоречия *по ключевым проблем управления,* что определяется им как «парадигма», основанная на следующих оппозициях.

Организационная культура является *«открытой» или «закрытой»***.** Управление является в ней *силовым, т.е. терминаторским* или оно опосредуется богатством управленческих методов, сценариев, т.е. *режиссерским.* В организационной культуре важнее *деловые «связки» или личностные «связки».* В организационной культуре *доминируют фрагментарно-индивидуалистические или интегративно-групповые социокультурные позиции* персонала, т.е. разъединяющие работников или объединяющие их.

«Открытость» организационной культуры в компании характеризуется, прежде всего свободной обмена мнениями, развитой системой коммуникаций, полнотой информированности сотрудников о решаемости управленческих проблем, пониманием взаимозависимости всех и каждого в компании, организационной ясностью и прозрачностью деловых взаимоотношений, решаемостью «стыковых» проблем между подразделениями, свободой маневра сотрудников, наделенных полномочиями и правами, их вовлеченностью в непосредственное обсуждение и решение важнейших проблем.

«Открытость» организационной культуры компании является *продуктом режиссерской позиции управления, в ней* отражается *конструктивная* управленческая сущность организационной культуры. Основная инструментальная установка в *управленческой субкультуре «Режиссура» – заинтересовать работников в конечных результатах труда!*

Ценностные установки открытой организационной культуры

«Старайся говорить людям правду».
«Создавай обстановку доверия, не обещай невыполнимого».
«Создай атмосферу признательности за трудовым вклады каждого».
«Сложные проблемы решай вместе с инициативными работниками».
«Создавай условия, чтобы люди чувствовали себя победителями».
«Льготы нужно заработать».

«Людей надо постоянно стимулировать всем, чем только можно».

«Закрытость» организационной культуры в компании означает прямо противоположную социо-культурную ситуацию, когда затруднен свободный обмен мнениями, ограничены системы коммуникаций. При этом затруднено понимание взаимозависимости сотрудников и подразделений друг от друга, когда каждый решает свои проблемы, не заботясь о том, как это решение отразится на других. Сотрудники оказываются перед фактом необходимости исполнения принятых управленческих решений, где негласной установкой узкой группы управляющих является посыл «Нам сверху виднее».

Если такая организационная культура существует и усиливается, то это означает, что сотрудники всё более отчуждаются от деловой организации, осмысливая свое положение как неудовлетворительное. Одни настроены на уход, другие работают только ради материального вознаграждения.

«Закрытость» организационной культуры является продуктом *терминаторской позиции управления*, в ней отражается *деструктивная* управленческая сущность организационной культуры. Основная *инструментальная установка в управленческой субкультуре «Терминатор» – заставлять работать.*

Ценностные установки закрытой организационной культуры

«Работникам нельзя говорить правду: они сами ищут обманные лазейки».
«На доверии далеко не уедешь: сам же потом попадешь в ловушку».
«Лучший метод управления – кнут и пряник».
«Лучше самому разобраться в проблемах, а не втягивать туда работников».
«Людей надо все время подстегивать, чтобы работали лучше».
«Никакие льготы не помогут, если они работают из-под палки»
«Людей надо держать в строгости, а не расхолаживать стимулами».

Промежуточные критерии в анализе организационной культуре отражают: а) минимизацию рисков организационной

неопределенности в выдаче и выполнении заданий (ориентация на дело — ориентация на отношения); б) индивидуальной восприятие происходящего в сознании работников и их групповые представления о том, что происходит в компании.

В целом предложенная модель *«Основная управленческая парадигма организационной культуры»* соответствует концепции Г. Хофстеда, но погружает в изучение реальных социокультурных процессов, происходящих в организациях.

Так, например, *ориентация на деловые «связки»* снижает риски неопределенности, повышая *надежность* организации управления и выполнения заданий, а *ориентация на личностные «связки»* снижает риск неопределенности в результате *доверительности* отношений.

Фрагментарные социокультурные позиции персонала фиксируют *индивидуализм* сотрудников, ориентацию на самих себя него, собственную выгоду, отстраненность от происходящего в компании.

Интегративные социокультурные позиции персонала фиксируют *взаимозависимость* сотрудников и необходимость их взаимодействия (например, бригады, конструкторские отделы, отдел маркетинга), где необходим совместный трудовой процесс и организация сотрудничества.

Терминаторские и режиссерские управленческие позиции фиксируют ту или иную дистанцию власти: отдаленность руководителя от подчиненных или приближенность к ним.

Таким образом, организационная культура может изучаться по критериям *«открытость – закрытость»,* которые фиксируют ту или иную ее управленческую сущность.

Открытая организационная культура характеризуется развитием коллективного делового сотрудничества, которое стимулируется в результате *режиссерской позиции руководителя-лидера.* Эта позиция формируется в *женской модели лидерства*, ориентированной на *сближение с персоналом, где дистанция власти оказывается минимальной.*

Закрытая организационная культура характеризуется конфронтацией между руководством и подчиненными работниками, что оказывается результатом проявления *терминаторской*

позиции высшего звена управления, где возникает *большая дистанция власти.* И та, и другая позиции могут проявляться и в женском, и в мужском социокультурном пространстве. *Терминаторская позиция* более характерна для *мужского социокультурного пространства.*

В консалтинговой практике главным оказывается поиск оптимальной модели «перевода стрелок» от терминаторской позиции управления к режиссерской. Консалтинговый эффект оказывается весомее в смешанных организационных культурах управления.

Концепция социокультурного развития бизнес-организаций

Ю.Д. Красовский вводит понятие *социокультурного развития бизнес-организаций,* и им замещается понятие «организационное развитие». Вводимое понятие усиливает роль человеческого фактора в бизнес-организации, что приводит к введению «дочернего» понятия: «человеческий ансамбль организации». Отсюда вместо технократического понятия «организационная среда» введено понятие «социокультурная среда».

В организационном управлении приходится сталкиваться с *четырьмя основными противоречиями*.

Первое *противоречие «Клиент – Конкурент»*, возникает как рыночные отношения »,определяющие все остальные.

Второе противоречие возникает как внутрифирменные отношения *«Иерархия – Автономия»*, которое является решающим, так как раскрытие человеческих ресурсов становится главной заботой главы фирмы и его команды.

Третье противоречие связано с возможностью сочетать методы управления, отличающиеся *по критерию «жесткость – мягкость»;* успешное сочетание этих методов управления формирует благоприятную деловую профессиональную и коммуникативную среду.

Четвертое противоречие отражает возможности гибко маневрировать ресурсами, обеспечивая баланс *«устойчивость – изменчивость» фирмы.*

От соотношения этих двух противоречий зависит выбор тех или иных управленческих сценариев во внешней среде и во внутреннем пространстве фирмы. Это соотношение можно представить как *фронтальное управление в борьбе за клиента* и как *тыловое управление персоналом*, а также как *«фокусированное» управление посредством обратных связей* от сотрудников и клиентов и локальное управление через создание мобильных команд.

В модели пересекающихся противоречий каждой крайней позиции соответствует *определенный тип организационной культуры* и ее типовые разновидности. Социокультурным «ядром» бизнес-организации являются управленческие команды, которые могут быть *лидерскими* (команда «Творцы»), *административными* (команда» Организаторы*), клановыми* (псевдокоманда «Приближенные»)*, родственными* (команда «Семья»), диффузные группы управления. собирающиеся время от времени («Комитетчики»), временные группы. созданные для решения каких-то проблем («Назначенцы»), малоконтактные между собой диспетчерские группы («Координаторы»).

Управленческие команды формируют спонтанно или целенаправленно определенную социокультурную среду. Те или иные организационные культуры являются своеобразными ансамблевыми моделями мотивации. Основное ценностно-мотивационное содержание базовых организационных культур следующее (табл. 1).

Рыночные типы организационных культур управления: конфронтальная культура управления «Конкуренция», рейтинговая культура управления «Клиент».

Интроактивные типы организационных культур управления: командная культура управления «Новаторство», пирамидальная культура управления «Централизм».

Сетевые типы организационных культур управления: кооперационная культура управления«Профи» , патерналистская культура управления«Дом».

Инструментальные типы организационных культур: мобильная культура культура управления «Маневренность», консолидарная культура управления «Сбалансированность».

Таблица 1

Базовые организационные культуры управления

Основные типы организационных культур управления	*Основные позиции разграничения организационных культур*	*Ценностные ориентации самосознания работников*
Конфронтальная культура управления *«Конкуренция»*	Конкурентный рынок: «они» - «мы », «мы» - «они»,	Осознание конкурентных угроз и преимуществ
Рейтинговая культура управления *«Клиент»*	Репутация компании: «мы – наши клиенты – мы»	Осознание имиджа как идеологии компании
Командная культура управления *«Новаторство»*	Автономное поведение команд: инициатива - ответственность	Осознание инновационных вкладов в командное решение общих деловых проблем
Пирамидальная культура управления *«Централизм»*	Конформизм поведения: исполнительность - дисциплина	Осознание организационной регламентации поведения
Кооперационная культура управления *«Профи»*	Самомобилизация в ответна конкурентные вызовы	Переосмысление собственных профессиональных возможностей
Патерналистская культура управления *«Дом»*	Контактные взаимоотношения в благоприятной среде	Осмысление благожелательной помощи, поддержки в общем деле
Мобильная культура управления *«Маневренность»*	Контроль темпов изменения внешней среды	Осмысление и переосмысление изменяющихся условий жизнедеятельности фирмы
Консолидарная культура управления *«Сбалансированность»*	Поддержание высокой сплоченности в контроле проблемных зон	Осмысление возможностей достижения успехов общими силами

Таким образом, социокультурное пространство фирмы можно изображать, оценивать, изучать, что важно с трех точек зрения: как преодоление узловых противоречий бизнес-организации; как наращивание потенциала базовых организационных культур; как образование динамичных групповых ансамблей в развитии коммуникаций.

Социокультурные ресурсы бизнес-организации

Управленческая команда во главе с ее лидером и оказывается организующим социокультурным «ядром» корпоративизма, но только в том случае, если она сформирована *для наращивания конкурентных преимуществ.*

Изучение успешных зарубежных фирм, предпринятое Стокгольмской экономической школой (Джим Коллинз, 2002), позволило выделить особый *вид лидерской субкультуры*, благодаря которой эти фирмы добились выдающихся результатов. Их руководители-*лидеры сначала подбирали управленческую команду*, а потом вместе с ней осуществляли такой *«прорыв»* компании, когда их капиталоемкость за год-полтора повышалась в десятки раз. У всех у них было однотипное корпоративное кредо *в отличие от тех лидеров*, которые *сначала выбирали стратегию, а потом подбирали управленческую команду*. Их главная особенность заключалась в том, что они верили в безграничные возможности своей команды, были целиком *слиты со своими командами* и фанатично преданы своему делу.

Их можно сопоставить с противоположной позицией тех лидеров, которые *стоят над своими командами*, верят в собственную исключительность и добиваются успеха. Но их *разделяет прежде всего идеология,* на основе которой и формируется та или иная корпоративная культура компании.

Великие компании потому и являются великими, что их лидеры свято верят в свое корпоративное кредо и в свою управленческую концепцию, которую шведские исследователи назвали «концепцией ежа». Ее суть заключается в том, чтобы всегда *концентрироваться* только на трех вопросах: а) что нас действительно волнует больше всего? б) в каком виде деятельности мы

можем быть лучшими в мире? в) что является решающим экономическим двигателем нашего развития? Такая концентрация в управлении особенно необходима, когда возникают внешние угрозы существованию бизнес-организации. И тогда она защищает себя именно приверженностью этой концепции: «В нашем триединстве – наша сила». По существу *открыта новая корпоративная культура управления, «ядром» которой является феномен «командного суперлидерства»,* который «задает» направление социокультурному развитию корпорации (табл. 2).

Таблица 2

Корпоративное кредо социокультурных лидерских позиций

Корпоративное кредо эго-лидерства успешных компаний	*Корпоративное кредо супер-лидерства великих компаний*
Лидер: «Мне нужна команда последователей, потому что я знаю, куда идти»	Лидер:»Мне нужна такая команда «профи», с которой можно совершать великие дела
Подбирает угодную команду «помошников »под себя	Формирует команду, способную осуществлять любые стратегии и комбинации
Стремится стать героем-менеджером, который готов радт этого принести в жертву своих поледователей	Стремится создать великое дело, нередко жертвуя собой во имя процветания компании
Лидер и его команда занимаются тем, что необходимо делать	Лидер и его команда занимаются только тем, чем они увлечены
Главное конкурентное преимущество лидер видит не в команде	Лидерская команда является главным конкурентным преимуществом
Его философия: «Человек – для дела»	Его философия: «Дело – для человека»
Лидер и его команда могут изменить свою концепцию развития и роста в зависимости от обстоятельств	Лидер и его команда строго подчинены концепции развития и рости капиталоемкости фирмы, не меняя ее

Дж. Коллинз зафиксировал, что это может быть только такой лидер, который умеет сочетать разработку триединой концепции «прорывного» развития и роста с твердостью воли в ее командной реализации.

Для того чтобы сформировать такую команду, необходимо подбирать не просто профессионалов, но их ансамбль, чтобы *каждый дополнял бы каждого какими-то своими достоинствами*. Великий лидер становится таким потому, что подбирает в свою команду тех, кто разбирается в своем деле лучше, чем он сам, и кто сам может стать лидером. И она становится *командой потенциальных лидеров*. Добиваясь успешных результатов, эта команда тем самым создает морально-психологическую атмосферу подъема в компании. Это и формирует организационные «микрокультуры» лидерских достижений, на основе которых выращивается новая *корпоративная культура.* Она проявляется прежде всего в том, что на ответственные должности назначаются те, кто прошел школу формирования команды лидеров. И они начинают создавать свои лидерские команды. Если это происходит во всех подразделениях, то тогда можно утверждать, что в компании сформирована корпоративная культура *лидерского рассредоточения.*

Лидерские команды становятся «малыми» очагами корпоративной культуры. Однако в корпорации могут быть и другие лидерские команды, которые также выполняют свою социокультурную миссию (например, проектные команды специалистов). Распространенным явлением в компаниях оказываются управленческие команды *силовых лидеров,* которые становятся таковыми по должности, по статусу, по интенсивности влияния на работников. Они формируют *жесткую* корпоративную культуру, которая отторгает демократические принципы управления, характерные для *мягких* лидерских субкультур.

Понятие социокультурные ресурсы бизнес-организации означает возможности топ-менеджеров головного офиса организовывать командные «человеческие ансамбли» и управлять, используя их разработки и инициативы. Именно такой подход апробирован в международной управленческой практике как наиболее эффективный.

В бизнес-организации деловые культуры корректируются так или иначе теми командными ансамблями, которые *обого-*

щают ее основные ценности и задают способы регуляции жизнедеятельности ее персонала. Поэтому важно понять, *какие типы команд существуют в компаниях.*

Критериями выделения типов команд являются четыре позиции (Г.Н. Ильина). Это – *«строгий» коллективизм* (формируется в жестких рамках организационного управления по вертикали); *«гибкий» коллективизм* (формируется как свободное волеизъявление работников, которые связаны взаимными обязательствами на добровольной основе по горизонтали). Первые работают в ограничительном поле сотрудничества (например, бухгалтерия банка), а вторые работают в свободном поле сотрудничества (например, стратегический отдел развития компании).

На этой основе можно *выделить четыре основных типа командных ансамблей. В свободном поле сотрудничества – специализированные профессиональные группы («строгий» коллективизм) и креативно-управленческие команды («гибкий» коллективизм). В ограниченнном поле сотрудничества – административно-управленческие команды («строгий» коллективизм) и смешанные экспертные группы («гибкий» коллективизм).*

Основополагающим для менеджмента развивающейся бизнес-организации является четкое представление о том, *как управлять внутренним и внешним окружением*, чтобы адекватно реагировать на изменения в конкурентной рыночной среде. Эти изменения важно фиксировать в *четырех позициях, которые отражают характер взаимодействия компании с внешней средой: темпы изменений; предсказуе*мость *изменений; реакции на изменения; контроль изменений.*

Согласно первой модели высшее звено управления может наращивать усилия в *реализации нововведений*, находясь под прессом нарастающих перемен в рыночной среде. Оно все более ориентировано на перестройку внутренней системы управления. Однако это оказывается трудной задачей. Инициативы сотрудников не всегда находят отклик в сознании топ-менеджеров, к тому же эти инициативы зачастую запаздывают. Бывает так, что

сотрудники не всегда владеют полнотой информации о происходящих изменениях, а топ-менеджеры не всегда предоставляют им эту информацию вовремя. *Зачастую нововведения попросту навязываются работникам*. У них же возникают *психологические барьеры*, но не к самим переменам, а к способу их распорядительной передачи на исполнение. В этом проявляется главная патология управления. Значительные социокультурные ресурсы компании оказываются незадействованными.

Вторая модель фиксирует *конкурентный потенциал компании.* По существу, это зеркало всего корпоративного управления «изнутри», в котором отражаются все проблемы конкурентоспособности компании. Поэтому эффективность деловой культуры важно оценивать в зависимости от того, насколько она способствует формированию конкурентного потенциала компании.

Позитивный потенциал конкурентоспособности означает все те конкурентные преимущества, которые отработаны топ-менеджерами компании как безусловно превосходящие главных конкурентов по динамике роста во времени по сравнению с прошлым годом, а также в перспективе на год вперед. Примером выявления конкурентных преимуществ по каждому конкуренту в отдельности может быть фрагмент такой разработки.

Негативный потенциал конкурентоспособности означает ослабление каких-то конкурентных позиций во временной динамике и наметившееся отставание от главных конкурентов с прогнозом их утери в течение года. Топ-менеджмент компании может прилагать усилия к тому, чтобы преодолеть это отставание, но это отставание может нарастать. Поэтому усилия топ-менеджеров могут быть напрасными. Бывают и такие ситуации, когда компания наращивает свои *конкурентные преимущества, а они оказываются ложными.* И в этих ситуациях их усилия также оказываются напрасными. В американских разработках (Д. Миллер, 1990) этот феномен назван «парадокс Икара» по имени греческого мифологического героя Икара.

Третья модель – субкультурная позиция «Аквариум». Эта социокультурная позиция означает, что в компании существует

ясность для каждого подразделения, какой финансовый вклад оно вносит в достижение общих целей и как это скажется на усилении конкурентных преимуществ. Сотрудники могут выделять в цепи событий свою собственную роль в обеспечении финансовой устойчивости и организационной маневренности компании. Девиз компании: «Каждый вносит свой вклад в общее дело».

Третья модель – с*убкультурная позиция «Шторы».* Эта субкультурная позиция означает, что в компании существует закрытость информации, когда работники подразделений слабо представляют, что делается в компании для формирования конкурентных преимуществ и каким образом они включены в этот процесс.

В бизнес-организациях происходят такие *социокультурные процессы,* которые: *а) стимулируют развитие персонала компании; б) тормозят это развитие; в) деформируют развитие* и вызывают различные патологии. Очевидно, что социокультурные ресурсы компании должны постоянно находить новые импульсы в организации командных «человеческих ансамблей». *Очевидно и то, что деловые культуры компаний являются эффективными в тех случаях, когда нацелены на закрепление и обновление конкурентных преимуществ, которые отражают социокультурную уникальность каждой их них.*

Часть III.
ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Глава 6
Личность в инновационном процессе

Вопросы для обсуждения

1. Социально-ролевая и социо-культурная идентичность субъектов инновационной деятельности и методы ее исследования.

2. Отношения социальных субъектов к творцам и методы их исследования.

3. Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-культурный капитал инноваций.

4. Инновационный потенциал личности. Баланс активности менеджеров, направленной на изменение и направленной на сохранение

Глава 6
Личность в инновационном процессе

6.1. Субъекты инновационной деятельности: социальная и культурная идентичность

Инновационная деятельность как деятельность, связанная с преодолением традиций, с выражненными зонами неопределенности максимально *проявляет субъектность человека*, занимающегося ею (активность, осознанность выбора, ответственность). Реализация инновационных проектов, сопровождающаяся проблемами, препятствиями, требует от человека хорошего уровня личностной зрелости и жизнестойкости, понимания себя, своих возможностей и ограничений, соотнесения себя с предыдущими поколениями творцов и новаторов, собственного опыта преобразований с опытом предшественников.

Таким образом, в фокус рассмотрения субъекта инновационной деятельности попадает *проблематика рефлексии образа Я, персональной и социальной идентичности*.

Э. Фромм определяет *персональную идентичность* как результат индивидуализации человека, основанной на стремлении к автономии и *социальную идентичность* как результат самоотождествления с социальными идеями, ценностями, стандартами, основанную на стремлении к связи с окружающим миром (Э. Фромм, 1990).

Э. Эриксон полагал понятие идентичности как основополагающее для нашего времени и понимал идентичность как процесс организации жизненного опыта в индивидуальное «Я». Э. Эриксон определяет идентичность как сложное личностное образование, имеющее трехуровневую структуру, включающую уровни индивидный, личностный и социальный. *Личностная идентичность* – форма интеграции «Я», осознание собственной уникальности, неповторимости собственного жизненного опыта. *Социальная идентичность* – отражает внутреннюю солидарность человека с социальными,

групповыми идеалами и стандартами и способствует категоризации «Я» (Э. Эриксон, 1996).

Дальнейшие исследования персональной и социальной идентичности проводились в контексте проблематики внутригрупповой солидарности и межгрупповых конфликтов, что в дальнейшем стало основой исследования процессов идентификации и преданности персонала организации.

А. Тэшфел в концепции социальной идентичности рассматривает структуру Я-концепци человека как включающую две подсистемы – *персональную идентичность* (самоопределение в терминах физических, интеллектуальных и нравственных черт) *и социальную идентичность* (самоопределение в терминах субъективной принадлежности к социальным категориям, – полу, этносу, профессиональной группе). По А. Тэшфелу, благодаря *социальной категоризации* человек систематизирует социальный опыт и создает систему ориентаций в обществе, определяя в нем свое место, свою позицию. В межгрупповом взаимодействии проявляются варианты социального поведения индивидов, полностью обусловленные их групповой принадлежностью, а также варианты социального поведения, которые определяются их индивидуальными характеристиками (Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая, 2009).

Дж. Тернер в теории самокатегоризацииподчеркивает, что актуализация личностного уровня идентичности подавляет социальный полюс самокатегоризации, снижая количество ролевых, стереотипных проявлений, а актуализация групповой идентичности подавляет установки личностного уровня самокатегоризации, ведет к деперсонализации (Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая, 2009).

На основе концепции А. Тэшфела Н. Эллмерс, П. Корткасс, Дж. Оуверкерк описывают три компонета идентификации. *Когнитивная идентификация* – осознание членства в социальной группе. *Оценочная идентификация* – позитивная или негативная оценка, с которой ассоциируется членство в группе. Аффективная идентификация – эмоциональная привязанность к группе (Р. ван Дик, 2006). А. Тэшфел опреде-

ляет еще и *мотивационный аспект идентификации* – принятие целей и ценностей группы на уровне поведения, Дж. Финни обозначает этот аспект как *поведенческий* – участие в обрядах и обычаях (Р. ван Дик, 2006).

В *организационной психологии* рассматриваются широкий круг проблем, связанных с идентификацией персонала с организацией. Р. ван Дик исследует преданность и идентификацию сотрудников организаций как с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудника в безопасности, в принадлежности, в самоценности; так и с точки зрения пользы для организации, – повышение продуктивности, уменьшение количества увольнений, активизация участия в жизни команды и организации (Р. ван Дик, 2006). В исследовании Р. ван Дика показано, что уровень идентификации сотрудников с организацией может быть различен, что влияет на удовлетворенность работой и намерение уволиться. Кроме того, различны уровни идентификации персонала с различными аспектами работы (карьерой, заработной платой, командой, организацией в целом). Наиболее остро стоят проблемы идентификации с организацией и эффективностью деятельности при объединении, слиянии прежде самостоятельных организаций. В таких случаях управление идентичностью и имиджем включены в контекст разрешения межгрупповых конфликтов.

Концепции социальной идентичности реализуются в экономических исследованиях. Так, Дж. Акерлоф, Р. Крэнтон рассматривают различные *модели идентичности для вознаграждения* персонала в организациях разного типа (военных, образовательных). Вводятся социальные категории «инсайдеры» и «аутсайдеры». Учитывается, что инсайдер готов более напряженно работать за меньшее вознаграждение, чем аутсайдер; соответственно организации выгодно инвестировать в изменение идентичности работников (Дж. Акерлоф, Р. Крэнтон, 2011).

Наиболее близка к проблематики внедрения инноваций, осуществления инновационных *проектов модель идентичнотси для рабочий групп.* Вводятся социальные категории «аутсайдеры» и «члены рабочей группы». Нормы и идеалы

для «членов рабочей группы» – средние усилия, для «аутсайдеров» – минимальные усилия. Плотное наблюдение за членами рабочей группы для определения индивидуального вклада и вознаграждения приводит к тому, что людей это раздражает и они становятся аутсайдерами. Эффективнее мягкое наблюдение, с менее совершеннойсистемой денежный вознаграждений, которое компенсируется более высокими, средними усилиями персонала, идентифицирующих себя как членов рабочей группы (Дж. Акерлоф, Р. Крэнтон, 2011).

*Социальная и культурная идентичность субъектов творческой и инновационной деятельности**

**Грязева-Добшинская, В. Г. Методика диагностики отношения социальных субъектов к творческой личности / В. Г. Грязева-Добшинская, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глухова, А.С. Мальцева // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2008. – Вып. 3. С.33–45.*

Работа поддержана грантом РГНФ № 08-06-00633а.

Культура – это развивающаяся система, креативные элементы которой, – креативные субъекты, продукты творческой деятельности, традиции и институты, поддерживающие творческую и инновационную деятельности, – обеспечивают эволюцию этой системы. Насколько эффективно будет развиваться культурная система, зависит от отношения различных социальных субъектов (субъектов, выполняющих социальные роли в инновационной деятельности – руководителей, инвесторов) к людям, создающим творческие продукты, – поддержка их творческой деятельности, предоставление возможности участия в креативных и инновационных проектах.

История, мифология, искусство зафиксировали сложность и драматизм взаимоотношений традиционного общества и творца, исследователя, преобразователя в самых разных эпохах (Э. Нойман, 1996). И в современном обществе социальное взаимодействие творческого меньшинства, активных инноваторов и большинства, поддерживающих традиционные ценности, формы деятельности, социальные стандарты поведения, связано с порождением конфликтов (М. Домс, С. Московичи,

2007). Поддержание эффективной деятельности креативных групп или групп с криэйторами, – сложная проблема, решение которой предполагает учет многих социально-психологических и социо-культурных факторов (T.M. Amabile, 1982; Г. Фишер, 2005; Ж.-К. Абрик, 2007).

Для формирования постиндустриального общества с развитой инновационной экономикой необходима оптимизация взаимоотношений социальных субъектов (прежде всего менеджеров) и творцов, инноваторов как специалистов, способных к синергии взаимодействия в гетерогенных командах проектов. *Актуальна цель выявления многообразных отношений социальных субъектов к людям, занимающимся творческой и инновационной деятельностью, выявления социальной и культурной идентичности менеджеров, участвующих в инновационных проектах*. Далее рассматриваются результаты эмпирического исследования, выполненного под руководством автора (В.Г. Грязева-Добшинская, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глухова, А.С. Мальцева, 2009; В.Г. Грязева-Добшинская, 2010)

Теоретические основы исследования ролевых отношений, Социально-ролевой и социо-культурной идентичности субъектов творческой и инновационной деятельности

Для диагностики, прогноза, и дальнейшей коррекции взаимоотношений в гетерогенных креативных командах предполагается выявление и рефлексия отношений и взаимоотношений членов группы по параметрам: *«толерантность – конфликтность», «идентичность – позиционирование»*.

Дихотомия «толерантность – конфликтность» обнаруживается во всех работах по толерантности (А.Г. Асмолов, 2006; А.Г. Асмолов, Г.У. Солдатова, Л.А. Шайгерова, 2001). Конфликт, борьба противоположностей определяют процессы социокультурного развития, но и «толерантность», разнообразие, взаимопомощь, доверие имеют эволюционный смысл в противоречивом процессе развития (А.Г. Асмолов, 2006, Е. Сабуров, 2003, С.Л. Братченко,2003). Толерантность

понимается как устойчивость к неопределенности, к конфликту, к стрессу, к поведенческим отклонениям, как этническая устойчивость (А.Г. Асмолов, Г.У. Солдатова, Л.А. Шайгерова, 2001). Операционализируя понятие толерантности как интегральной характеристики личности, Г.У. Солдатова выделяет четыре ее компонента: психологическую устойчивость, систему позитивных установок, комплекс индивидуальных качеств, систему личностных и групповых ценностей.

Дихотомию «идентичность – позиционирование» также можно обнаружить в работах по толерантности. Исследования проблем идентичности как оппозиции «Я» – «не-Я», «свой» – «чужой» выявили феномены, механизмы, факторы толерантности (Б. Шеффер, 2004; М. Скарабис, 2004; Б. Шледер, 2004, Д.В. Ушаков, 2004). Идентичность – центральный момент в проблеме чужого. «Чужой» как «не-свой», как «неизвестный», выступает как угроза идентичности (утверждение иных, неизвестных ценностей). Модель восприятия чужого включает *идентичность, знание, амбивалентность*. В эту модель включены параметры: «соответствие идентичности – противоречие идентичности»; «свое» – «не-свое»; наличие опыта – отсутствие опыта; позитивная валентность – амбивалентность – негативная валентность. Исследуются ценности и стандарты идентичности, в том числе идеально-символические и материально-экономические стандарты идентичности (Б. Шеффер, М. Скарабис, Б. Шледер, 2004; М. Скарабис, Р. Шульце, Б. Шеффер, 2004).

Позиционирование в данном контексте может быть понято как фокусирование восприятия и понимания человеком себя самого и других, иных субъектов. Познание и признание своего «Я» (позиций, взглядов) предполагает познание и признание «не-Я», позиции и взглядов Другого; взаимодействие и диалог с другим при сохранении автономности «Я» (М.Б. Епина, 2006). Творчество – это сфера, где позиционирование человеком уникальности своего «Я», своей позиции относительно «школы», «канона», «парадигмы» является сущностным процессом. И это позиционирование предполагает активный диалог с Другими и поддержание разнообразия.

Именно в сфере творчества инаковость Другого (и каждого) может стать объектом интереса, понимания, стать ценностью (В.Н. Сыров, 2003).

В нашей работе *акцентируется проблема толерантности и креативности*. Исследуя социокультурные пространства, способствующие высокой творческой продуктивности, Р. Флорида определяет три их характеристики, – «3Т креативных территорий»: талант, технологии, толерантность (Р. Флорида, 2005). Креативный класс, по Р. Флориде, ценит индивидуализм, оценку своих способностей и достижений, открытость и разнообразие. Толерантность, как и креативность выступают не только как культурные, но и как экономические феномены, определяющие достижения субъектов, организаций, регионов в постиндустриальном обществе (Т. Амабайл, 2006; П. Юдина; 2004; М. Калужский, 2006; Е. Сабуров, 2003).

Все исследователи толерантности подчеркивают многоаспектность психологического содержания толерантности, акцентируя в исследовательских или практических целях различные ее аспекты. В ситуации изучения сложного предмета нами предлагается модель его иследовательского пространства. Пространство исследования по проблеме толерантности и креативности (или толерантности в сфере креативности) может быть задано двумя ортогональными осями: *«толерантность – конфликтность», «идентичность – позиционирование»* (рис. 3).

Сектор 1 «Идентичность-толерантность» описывает феномены толерантности на основе идентификации себя с гетерогенными группами, в которых происходило формирование Эго-идентичности в процессе личностного развития на разных этапах жизненного пути. Этот вариант толерантности основан на опыте *адаптации* к ценностям значимых, референтных групп с высоким уровнем разнообразия, инаковости ее членов. Это понимание дифференцированного *«Мы»*, восприятие личной принадлежности к этим группам (включающим сложных, непохожих, амбициозных творцов), характеристики этих групп переходят в личностные качества (например,

толерантность к разнообразным своим на основе принадлежность к школе, научной или художественной).

	Толерантность
Сектор 1 *Толерантность* *к Своим с выраженной* *инаковостью и к себе*	*Сектор 4* *Толерантность* *как принятиеразнообразных* *Иных (Чужих)*
Идентичность	**Позиционирование**
Сектор 2 *Интолерантность* *к Своим с выраженной* *инаковостью и к себе*	*Сектор 3* *Интолерантность* *как неприятие* *Чужого и Чуждого*
	Конфликтность

Рис. 3. Параметры отношений субъектов в контексте социальной идентичности

Сектор 2 «Идентичность – конфликтность» описывает феномены неприятия разнообразных «Своих», себя в своей инаковости. Это эффект свершившейся адаптации, когда личность стремится к индивидуализации, поиску своей уникальной сущности. Это отрицание традиций предков, старшего поколения, «школы». Это момент дивергенции идентификационных структур личности, дивергенции «Я». Эту идентичность мы можем понять только на уровне множественного «Я», понимаемого в аспекте становления мультисубъектности человека (В.А. Петровский, 1997) или в аспекте развития полимодального «Я» (Л.Я. Дорфман, 2002), когда субмодальности «Я» вступает в конфликт с «Мы». Это неизбежный процесс развития субъектности, когда Я выходит за пределы себя прежнего, адаптированного к ценностям группы. Описываемые феномены связаны с конфликтной стадией развития творца, для которой характерна амбивалентность различных модальностей Я (Э. Нойман, 1996). Преодоление этого кон-

фликта и *интолерантности* заключается в принятии права творца на свой индивидуальный путь.

Сектор 3 «Позиционирование – конфликтность» описывает феномены фокусирование восприятия и понимания человеком себя самого и других, иных субъектов (позиционирование). Происходит кристаллизация опыта взаимодействия индивидуальностей в процессе творческой деятельности, происходит дальнейшая индивидуализация личности и установление стандартов, символов, ценностей Свой-Чужой. Чужое вызывает амбивалентные переживания страх – интерес: как нечто, способное нарушить сформировавшуюся Эго-идентичность и как источник новых возможностей. На этом этапе преодоление *интолерантности* возможно через открытость новому опыту, понимание и принятие разнообразия мира, восприятие Чужого как ресурса личностного развития и интеграции.

Сектор 4 «Толерантность – позиционирование» описывает феномены толерантности как принятие разнообразных Иных (чужих). Позиционирование и толерантность, включающие понимание Я – Не-Я, возможностей своей уникальной личности, ценности Не-Я, понимание Другого как дополнительного к своим возможностям, как ресурса эффективного выполнения деятельности, важно для оптимизации командной работы. Условиями толерантности социальных субъектов на этом этапе являются устойчивая уверенность в себе и доверие другому; принятие собственной индивидуальности на основе интеграции в группе.

Методы и технология эмпирических исследований

Психодиагностическая технология РОССТЛ («Ролевые отношения социальных субъектов с творческими личностями») выявляет *социально-ролевую и социо-культурную идентичность* субъектов творческой и инновационной деятельности, *отношения социальных субъектов* (толерантность – интолерантность), занимающихся творческой и инновационной

деятельностью (В. Г. Грязева-Добшинская, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глухова, А.С. Мальцева, 2008).

Технология РОССТЛ направлена на выявление эмпирических оснований для оптимизации взаимоотношений субъектов в проектных командах, создающих творческие продукты и реализующих инновационные проекты.

Психодиагностическая технология РОССТЛ выявляет следующие феномены. 1. *Социально-ролевую и социо-культурную идентичность* субъектов творческой и инновационной деятельности 2. Отношение субъектов (*толерантность – интолерантность*) к типам творцов, к культурным ценностям, символам, социальным ролям, определяющим направленность на изменения, творчество, инновации. 3. С*тепень единства* у сотрудников принимаемых и отвергаемых типов творческих личностей, ценностей, символов. 4. *Интеграцию социальной роли «криэйтора»* в группе, в организации. 5. В целом на основе психодиагностических показателей РОССТЛ группы или организации может быть выявлен *социо-культурный капитал инноваций* – готовность субъектов на уровне принимаемых ценностей, символов, социальных ролей к изменениям, к инновационному варианту развития (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009).

РОССТЛ – интегративная психодиагностическая технология, основой которой является психосемантический метод Дж. Келли (техника репертуарных решеток). РОССТЛ соединяет возможности психосематического и проективного методов. Семантические пространства задавались как два пространства *символов*, для которых характерны избирательность и неопределенность интерпретаций субъектов, что обеспечивает проективность получаемых данных.

Пространство *объектов для оценки*, – э*лементы* методики – *различные типы современных творческих людей*, имеющие мифологическую основу, и различающиеся по смыслам и способам осуществления творчества (например, Прометей, Гефест, Дедал, Орфей). Создание набора картинок ориентировалось на максимальную представительность разнообразных типов творческих людей. Для некоторых творчество является

смыслом, для других – связано с целеполаганием в профессиональной деятельности, для третьих творчество остается на уровне креативных способностей, тогда как их цели и смыслы могут быть связаны с властью, богатством.

Пространство *шкал оценки*, – биполярные *конструкты* – создаются из *фразеологизмов,* задающих полярные *определения творческих людей* («Дело мастера боится», «Век живи – век учись», «Не от мира сего», «Историю делают личности», «Риск – благородное дело»). Фразеологизмы подобраны в соответствие с основаниями бытия человека, – труд, познание, игра, любовь, господство, жизнь, смерть, а также типами субъектов культуры, – индивид, социальный субъект, индивидуальность личности.

Субъектам предлагается 27 картинок с различными типами современных творческих взрослых людей, которые имеют мифологические прототипы (художник В. Гапоненко), из которых они *выбирают 10 образов* на заданные ролевые позиции, «*формируя собственную команду*»:

1. Я; 2. Руководитель мужчина; 3. Руководитель женщина; 4. Заместитель руководителя мужчина; 5. Заместитель руководителя женщина; 6. Криэйтор; 7. Востребованный сотрудник; 8. Спасатель в кризисе; 9. Увольняемый мужчина; 10. Увольняемая женщина.

В инструкции нет их отнесения к творческим людям, на картинках *нет мифологических имен*, субъекты выбирают из «некоторых типов людей».

Далее выбранные на 10 ролевых позиций картинки с образами людей оцениваются по биполярным конструктам, созданным субъектами произвольно из 72 фразеологизмов. Субъекты заполняют репертуарную решетку, в которой 10 элементов (образов людей) оцениваются по 12 конструктам (созданных из фразеологизмов).

Для обработки данных репертуарных решеток применяется факторный, корреляционный анализ для выявления общекультурных и индивидуально-специфических семантик образов творческих людей и их соотношение с семантиками образа Я субъектов.

Психометрика стимулов методики

1. Стимульный материал методики, разработанный на определенных теоретических основаниях, был проверен в эмпирическом исследовании (на двух выборках 100 студентов ЮУрГУ разных специальностей и 100 руководителей предприятий и организаций). Это исследование дало возможность определить *эмпирические семантики образов*, выявить популярные и непопулярные образы творцов, часто используемые фразеологизмы для «определения членов своей команды» и «аутсайдеров».

Так, *наиболее популярный образ* в разных выборках – *Гефест*, который определяется следующими фразеологизмами: «Дело мастера боится», «Человек велик делами», «Нам денег не надо – работу давай», «Жизнь прожить – не поле перейти».

Другой образ, популярность которого меньше, но выше средней, – *Одиссей*, определяется следующими фразеологизмами: «Вольному – воля», «Риск – благородное дело», «Идти нехожеными тропами», «Безумству храбрых поем мы песню».

Выявлены образы наиболее определенные, с максимальным совпадением характеристик (Одиссей, Гефест, Дедал). А также образы с частичным совпадение определений (Венера, Аполлон); и образы, дифференцирующие возрастные выборки, с минимальными совпадениями в описании образов (Эпей, Эзоп).

2. Выявлены особенности социально-ролевой и социокультурной идентичности менеджеров (табл. 3). На основе частотных показателй выбора образов на 10 ролевых позиций, включая «Я», выявлены образы-типажи с максимальной и минимальной идентиифкацией как с «Я», так и с ролью руководителя. Максимально популярные образы (Гефест, Дедал, Гера), которые идентифицируются как с «Я», так и с ролью руководителя. Образы с высокой популярностью (Одиссей, Икар, Венера, Орфей). Образы со средней популярностью (Арион, Афродита, Зевс), а также минимально популярные образы (Аполлон, Сатурн).

Таблица 3

Социально-ролевая и социо-культурная идентичность менеджеров (на основе частотных показателей)

Образы-типажи. Выбор 100руководителей. (100 %)	"Я"	Руководитель мужчина	Руководитель женщина	Зам.руководителя мужчина	Зам.руководителя женщина	Криэйтор	Востребованный сотрудник	Спасатель в кризисе	Увольняемые Мужчина, женщина	Популярность, %	Индекс общей толерантности%	Индекс общей интолерантности%
Дедал	6	21		25		1	14	6	2	75	73	2
Гефест	14	10		26		1	12	12	0	75	75	0
Икар	14	19		11		4	5	4	9	66	57	9
Одиссей	13	10		5	1	5	8	11	1	54	53	1
Орфей	12	5	0	4	0	34	1	3	7	66	59	7
Венера	2		10		28	2	2	6	13	63	50	13

По каждой образу-типажу подсчитывался *индекс толерантности* – отношение выборов на ролевые позиции принятых на работу к общей выборке (в %). Максимальный индекс толерантности у образа Гефеста (при большой популярности этого образа, он оказывается только на ролях принимаемых и никогда в роли увольняемого). Также определялся *индекс интолерантности* – отношение выборов на ролевые позиции увольняемых с работы к общей выборке (в %). Высокий индекс интолерантности наблюдается по образу Аполлона (при невысокой общей популярности этого образа, он часто оказывается в роли увольняемого).

3. Выявлены предпочитаемые менеджерами определенияценности для оценки «членов своей команды» (на основе частотного анализа использования фразеологизмов). Максимально часто используется фразеологизмы, относящиеся к трем экзистенциальным основаниям: *труд, познание, любовь* (табл. 4).

Таблица 4

Предпочтения использования фразеологизмов для оценки образов творцов

Экзистенциальное основание	Фразеологизмы	Частота Использования	Номер рейтинга
Труд	Человек велик делами	414	1
	«Сладость ничего неделания»	292	3
Познание	Век живи – век учись	352	2
	Не от мира сего	284	6
Любовь	Золотое сердце	246	13
	Душа нараспашку	289	4

Интерпреация результатов

Интерпретация результатов факторного и корреляционного анализа семантик образов творческих людей и их соотношения с семантиками собственного образа Я субъектов (анализа факторов по элементам) осуществляетсяна основе модели на рис. 1, задающей исследовательское пространство толерантности в сфере креативности.

Толерантность на основе социально-ролевой идентификации субъектов.

Диагностика отношения социальных субъектов (в данном исследовании, руководителей предприятий и организаций) к творческой личности включает явление *идентификации с ролями* как определенными позициями элементов. *Показателем ролевой идентификации* являются корреляции элемента «Я» с другими элементами, например, корреляции элементов Я – Криэйтор или Я – Руководитель.

В исследовании Н.Ю. Бакунчик (корреляционный анализ выборки 100 руководителей) выявлено следующее. В основном, у руководителей (37%) наблюдается идентификация с образами творцов, если творцы занимают ролевые позиции «своих» (руководителей и заместителей), – феномен неосознаваемой *статусно-ролевой идентификации с творческими типажами*. Только у немногих руководителей (7%) выявлена

корреляция элементов «Я» – Криэйтор, что свидетельствует о их толерантности к творческой личности. Эта *толерантность основана на осознаваемой идентификации с творцом*. *Руководитель и творец объединяются понятием Мы.* В исследовании у субъектов наблюдалось отсутствие идентификаций с творцами, когда нет значимых корреляции «Я» и нет «Я» в значимых нагрузках факторов, что является одним из показателей *интолерантности*.

Толерантность на основе идентификации субъектов с некоторыми типажами творческих людей.

Качественный анализ выбора образов на роль Я определяет типажи творцов, с которыми чаще всего идентифицируются руководители (*социо-культурная идентичность*). В исследовании на образ Я руководители-мужчины чаще выбирают образы Икара, Гефеста (по 14%), а руководители-женщины – образ Геры (60%).

Толерантность – интолерантность на основе позиционирования субъектов по отношению к Другим.

Определение характера позиционирования выявляет характерные для данного субъекта отношения «Я» и Другие. С кем-то он идентифицируется, а от кого-то дистанцируется. Позиционирование может быть определено следующим образом. 1). Как отрицательная корреляция с элементом «Я» (*интолерантность*). 2). Другой вариант позиционирования представляет сложные факторы, в которые входит Я со значимой положительной нагрузкой и элемент «Криэйтор» со значимой отрицательной нагрузкой (*интолерантность*). 3). В фактор входит Я и «Криэйтор» со значимыми нагрузками одного знака (*толерантность*). 4). На основе факторного анализа у субъектов выявляются факторы, один из которых включает Я со значимыми нагрузками, а другой – «Криэйтора». Это наиболее *очевидное позиционирование по отношению к творческим субъектам (толерантность – при совпадении знаков, интолерантность – при несовпадении знаков)*.

Осознаваемая и неосознаваемая толерантность – интолерантность субъектов к творческой личности

В процессе диагностики для субъектов является очевидным исследование их избирательного отношения к типам людей при выборе образов на определенные социальные роли. Данный вариант осознаваемой толерантности может быть определен как ролевая (формальная) толерантность. Показатель максимальной осознанной толерантности к типажу творца – выбор типажа на ролевую позицию Криэйтора. Осознаваемую интолерантность социальных субъектов к творцам показывают выбранные ими типажи в ролевых позициях Увольняемые сотрудники.

Анализируемые факторные структуры являются неосознаваемыми для субъектов. *Неосознаваемая толерантность (интолерантность),* выявляемая на основе факторного анализа, может быть определена как глубинная, личностная. Психометрические свойства образов-типажей методики, выявленные в предварительных исследованиях, дают возможность понять причины специфического отношения руководителей к творческим людям.

Валидность методики РОССТЛ

Психосемантические методики исследуют индивидуальные аспекты сознания человека, выявляют специфику его субъективных представлений, оценок, отношений к интерпретируемой области и трудно поддаются валидизации (В.И. Похилько, О.Е.Федотова, 1984; Л.Г. Дмитриева, Е.Л. Солонина, 2006). Валидизация методики РОССТЛ – задача дальнейших этапов ее разработки. Нами проведено предварительное исследование, направленные на валидизацию методики.

Исследование показало, что методика дифференцирует выборки, которые очевидно должны различаться отношением субъектов к творческим личностям. Выявлено, что *у руководителей творческих организаций* чаще встречаются ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах с

одним знаком, – т. е. толерантность на основе идентификации и позиционирования (табл. 8).

Таблица 5

Распределение вариантов ролевых позиций Я и Криэйтор в факторах у топ-менеджеров различных организаций

Типы организаций 100 топ-менеджеров	Варианты ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах						
	Я+, Криэйтор + в одном факторе	Я+, Криэйтор – в одном факторе	Я+, Криэйтор + в разных факторах	Я+, Криэйтор – в разных факторах	Криэйтор есть, Я нет в факторах	Я есть, Криэйтора нет в факторах	Руководитель в факторах
1.Творчес. организ-и 30 чел. 100%	6 20%	1 4%	9 30%	3 10%	4 13%	4 13%	3 10%
2.Пром. предпр-я 33 чел. 100%	3 9%	3 9%	6 18%	7 21%	2 7%	9 27%	3 9%
3.Торг., и др. орган-и 37 чел. 100%	3 8%	1 3%	4 11%	8 22%	6 16%	10 27%	5 13%
φ кр. Фишера	2,31 $p < 0,01$		2,68 $p < 0,01$		2,46 $p < 0,01$		
Стат. кр. χ^2	3,50 рнз		11,71 $p < 0,01$		4,47 рнз		

У *руководителей предприятий*, торговых, финансовых и юридических организаций чаще фиксируются ролевые позиции Я и Криэйтора со значимыми нагрузками в факторах разного знака или отсутствие Криэйтора со значимыми нагрузками в факторах – т.е. позиционирование и интолерантность (табл. 5).

Были сопоставлены типы переживания по тесту Роршаха и факторные структуры по методике РОССТЛ у топ-менеджеров (табл. 6).

Выявлено, что *у субъектов с интроверсивным типом переживания* (характеризующимся интеллектуальной инициативой выше среднего уровня) чаще встречаются в факторной структуре ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах с одним знаком, – т.е. толерантность на основе идентификации и позиционирования. *У субъектов с коартативным (суженным) типом переживания* (характеризующимся интеллектуальной инициативой и эмоциональной реактивностью среднего и низкого уровней) значимо чаще в факторной структуре отсутствуют ролевые позиции Криэйтора со значимыми нагрузками в факторах – т.е. интолерантность.

Таблица 6

Соотношение вариантов ролевых позиций Я и Криэйтор в факторах и типа переживания у топ-менеджеров

Типы переживания (по Роршаху)	Варианты ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах		
	Я+, Криэйтор+ в одном факторе или в разных факторах	Я+, Криэйтор – в одном или в разных факторах; Креатив есть, Я нет в факторах	Я есть, Криэйтора нет; Я нет, Креатива нет, есть Руководитель в факторах
Коартативный 21. 100%	5 24%	7 33%	9 43%
Интроверсивный 15 100%	8 53%	4 27%	3 20%
Экстратензивный 44 100%	12 28%	16 36%	16 36%
Амбиэквальный 20 100%	6 30%	8 40%	6 30%
Стат. критерий χ^2	$\chi^2_{1-2} = 10,86$ $p < 0,01$		
Стат. критерий χ^2		$\chi^2_{2-3} = 2,80$ рнз	
Стат. критерий χ^2	$\chi^2_{1-3} = 19,41$ $p < 0,01$		

Заметим, что в выборке топ-менеджеров преобладает *экстратензивный тип пережиания* (характеризующийся эмоциональной реактивностью выше среднего уровня), который обеспечивает, в целом высокую адаптивность и внешнюю мотивацию творчества. Выявление особенностей факторной структуры по методике РОССТЛ у субъектов с экстратензив-

ным типом переживания не выявлено и требует дальнейших исследований.

Таблица 7

Соотношение вариантов ролевых позиций Я и Криэйтора в факторах и управленческих ориентаций у топ-менеджеров в творческих организациях

Управленческие ориентации топ-менеджеров	Варианты ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузкамив факторах					
	Я+, Криэйтор+ в одном факторе или в разных факторах		Я+, Криэйтор– в одном факторе или в разных факторах; Криэйтор есть, Я нет в факторах		Я есть, Криэйтора нет в факторах; Я нет в факторах, Руководитель в факторах	
Уровень УО: высокий ↑, средний↔, низкий ↓	15 чел. / 50%		8 чел. /27%		7 чел. /23%	
	↑↔	↓	↑↔	↓	↑↔	↓
1.Бюрократическая	10	5	3	5	4	3
2.Технократическая	9	6	5	3	7	0
3.Автократическая	5	10	3	5	5	2
4.Инновационная	11	4	6	2	5	2
5.Гуманизаторская	11	4	7	1	4	3
6.Демократическая	8	7	6	2	2	5
φ критерий Фишера	2,26 $p < 0,01$		1,64 $p < 0,05$		0, рнз	

Были сопоставлены *типы управленческих ориентаций* по методике «Краб» Ю.Д. Красовского и факторные структуры по методике РОССТЛ у топ-менеджеров разных организаций (табл. 7, 8, 9).

Выявлено, что *в творческих организациях у руководителей с высокой и средней инновационной*, гуманистической и низкой автократической ориентациями в факторной структуре РОССТЛ чаще встречаются ролевые позиции Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах с одним знаком, – т.е. толерантность на основе идентификации и позиционирования.

У *руководителей промышленных предприятий с высокой и средней инновационной,* автократической и низкой демократической ориентациями чаще встречаются в факторной структуре РОССТЛ ролевые позиции Я и Криэйтор со значимыми

нагрузками в разных факторах, т.е. выраженное позиционирование в отношении творческих личностей.

Эта же специфика факторной структуры РОССТЛ наблюдается у руководителей торговых, финансовых и юридических организаций с низкой инновационной, демократической, с высокой и средней автократической, бюрократической ориентациями.

Таблица 8

Соотношение вариантов ролевых позиций Я и Криэйтора в факторах и управленческих ориентаций у топ-менеджеров на промышленных предприятиях

Управленческие ориентации топ-менеджеров	Варианты ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах					
	Я+,Криэйтор+ в одном факторе Я+,Креатив– в одном факторе		Я+,Криэйтор+ в разных факторах; Я+, Криэйтор– в разных факторах; Криэйтор есть, Я нет в факторах		Я есть, Криэйтора нет в факторах, Руководитель в факторах	
Уровень УО: высокий ↑, средний↔, низкий ↓	6 чел. / 18%		15 чел. / 46%		12 чел. / 36%	
	↑↔	↓	↑↔	↓	↑↔	↓
1.Бюрократическая	5	1	12	3	6	6
2.Технократическая	5	1	9	6	6	6
3.Автократическая	4	2	11	4	9	3
4.Инновационная	0	6	12	3	6	6
5.Гуманизаторская	2	4	7	8	5	7
6.Демократическая	3	3	3	12	10	2
Стат. критерий χ^2	3,31 рнз		10,41 $p < 0,01$		1,82 рнз	

Таким образом, диагностические показатели методики РОССТЛ дифференцируют выборки, соотносятся с предполагаемыми показателями существующих психодиагностических методик.

Разрабатываемая методика «Ролевые отношения социальных субъектов с творческими личностями» (РОССТЛ) направлена на диагностику членов креативной команды, команды инновационного проекта, менеджеров предприятий в рамках организационного и инновационного консультирования.

Таблица 9

Соотношение вариантов ролевых позиций Я и Криэйтор в факторах и управленческих ориентаций у топ-менеджеров торговых и других организациях

Управленческие ориентации топ-менеджеров	Варианты ролевых позиций Я и Криэйтор со значимыми нагрузками в факторах					
	Я+,Креатив+ в одном факторе Я+,Креатив– в одном факторе		Я+, Креатив+в разных факторах; Я+, Креатив– в разных факторах; Креатив есть, Я нет в факторах		Я есть, Креатива нет в факторах, Руководитель в факторах	
Уровень УО: высокий ↑, средний↔, низкий ↓	4 чел. / 11%		18 чел. / 49%		15 чел. / 40%	
	↑↔	↓	↑↔	↓	↑↔	↓
1.Бюрократическая	4	0	15	3	10	5
2.Технократическая	2	2	14	4	11	4
3.Автократическая	1	3	14	4	13	2
4.Инновационная	4	0	5	13	9	6
5.Гуманизаторская	3	1	12	6	9	6
6.Демократическая	1	3	7	11	6	9
Стат. критерий χ^2	3,21 рнз		13,25 $p < 0,01$		1,55 рнз	

Путь к оптимальной социально-ролевой и социо-культурной идентичности субъектов творческой и инновационной деятельности, толерантности в их отношениях возможен при одновременной коррекции восприятия и понимания различных типов творцов социальными субъектами (руководителями, инвесторами, сотрудниками) и при коррекции самопрезентации творцов. Для исследования этих процессов, обоснования технологий практической работы и может быть использована данная методика.

6.2. Отношение социальных субъектов к творцам. Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-культурный капитал инноваций *

**Грязева-Добшинская В.Г.Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-культурный капитал инноваций предприятий Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2011. – № 15. С.17 – 25*

Работа поддержана грантом РГНФ № 08-06-00633а.

В постиндустриальном обществе *креативность* и *толерантность,* наряду с технологиями, определяют достижения субъектов, групп, организаций, регионов, выступают как социо-культурные и как экономические феномены, оказывая влияние на *капитализацию* (изменение способности системы производить капитал) творческого, инновационного продукта (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007; М. Калужский, Р. Флорида, 2005; П. Юдина). Толерантность в сфере креативности может рассматриваться в аспекте *социального капитала* (как продукта включенности человека в социальные структуры, сети и представляющего потенциалы доверия и взаимопомощи) и в аспекте *культурного капитала* (как продукт включенности человека в культуру и представляющего потенциалы знаний, языка, культурных способностей), составляющих личностные ресурсы организации (В.Г. Грязева-Добшинская, 2007).

Результаты эмпирических исследований толерантности субъектов к творческим личностям по психодиагностической технологии РОССТЛ

Проведены эмпирические исследования толерантности субъектов к творческим личностям на различных выборках: топ-менеджеры организаций различного типа (Н.Ю. Бакунчик, 2010), менеджеры промышленных предприятий с разным уровнем внедрения инноваций (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009; П.С. Глухов, 2009), студенческие группы различных специализаций (А.С. Мальцева, 2009). Исследование толерантности является частью программы инновационного пси-

хологического аудита менеджмента предприятий, выявляющей ресурсы инновационного лидерства (В.Г. Грязева-Добшинская, 2010). Результаты исследований показали *направления анализа* толерантности – интолерантности субъектов в сфере творчества и инноватики.

1. Первое направление. Выявление степени единства в отношениях субъектов (*толерантности – интолерантности)* к типам творческих личностей.

Выявляется *уровень осознаваемой толерантности субъектов к типам творческих личностей* на основе выборов образов людей на ролевые позиции (индексы на основе частотных показателей, где *индексы толерантности* – выборы на все роли принимаемых, а *индексы интолерантности* – все выборы на роли увольняемых в процентах к выборке). Этот уровень толерантности – интолерантности осознается и контролируется субъектами в аспекте социальной желательности.

На предприятиях с высоким уровнем внедрения инноваций или «прорывной» модернизации устойчиво выявляются 4-6 типов творцов, которые имеют *высокие индексы толерантности* (включая Прометея, Дедала, Гефеста, Икара) и 2-3 типа творцов, которые имеют *высокие индексы интолерантности* (включая Афродиту, Эрота). Исследования *менеджеров-инноваторов промышленных предприятий* показывает большую степень *единства в их отношении* к типам творческих личностей (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). По результатам исследований, *проявление толерантности* связано с мастерством, умом, стремлением к конкурентности, риску, поиску нового, *а проявление интолерантности* – со свободой, чувственностью, стремлением к удовольствиям (табл. 10).

В организациях с низким уровнем внедрения инноваций или с постепенной модернизацией, *большое разнообразие типов творцов*, имеющих высокие индексы толерантности или интолерантности, что сопоставимо с их дифференциацией для организаций разного типа, включая промышленные предприятия, торговые и творческие организации (Н.Ю. Бакунчик, 2010) или для студенческих групп разных специальностей (А.С. Мальцева, 2009).

Таблица 10

Толерантность – интолерантность менеджеров к типам творческих личностей (выборка 160 менеджеров различных предприятий и организаций)

Типы творческих личностей (с эмпирически выявленными приоритетными характеристиками)	Частоты выборов типов на ролевые позиции(в %)									Индексы (в %)		
	"Я"	Начальник М.	Начальник Ж.	Заместитель М.	Заместитель Ж.	Криэйтор.	Востребованный сотрудник	Спасатель в кризисе.	Увольняемые М. и Ж.	Популярности	Толерантности	Интолерантности
Гера (конкурентность, мастерство, ум, размах)	13	1	60		14		1	4		94	93	1
Дедал (ум, мастерство, поиск нового)	6	26		27		1	12	8	1	80	79	1
Гефест (мастерство, упорство, трудолюбие)	15	8		18		1	18	12		71	71	0
Прометей (риск, поиск нового, упорство в борьбе)	9	10		9			14	25		67	67	0
Икар (конкурентность, ум, размах, мастерство)	13	23		11		3	5	4	6	65	59	6
Ариадна (мастерство, поиск новизны, размах)	12		8		27		3	7		58	58	1
Одиссей (поиск нового, риск, активность)	10	8		5	1	4	6	10		44	43	1
Орфей (удовольствие, риск, оригинальность, свобода)	8	4		3		33	3	2	10	62	52	10
Венера (конкурентность, дар, свобода, чувственность)	1		6		18	2	1	4		44	31	13
Эрот (удовольствие, свобода, чувственность)	3			3		3	7	1	26	43	17	26

Выявляется уровень неосознаваемой толерантности субъектов к типам творческих личностей, выявляемой на основе факторного анализа (В.Г. Грязева-Добшинская, 2008, 2009). Индексы толерентности – интолерантности, определяемые по факторным нагрузкам (на основе разницы значимых нагрузок в факторе, т.е. на основе «расстояния» в семантическом пространстве субъекта), отличаются от индексов толерентности и интолерантности, определяемых по частотным показателям выборов, рассматриваемых ранее (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). В этом варианте отношения субъектов менее осознаваемые и менее подвержены контролю в контексте социальной желательности.

Минимальные отличия между двумя способами определения толерантности и интолерантности субъектов (демонстрируемой и неосознаваемой) фиксируются *в ролевой позиции Я* и *в управленческих ролевых позициях* (уменьшается количество типов творцов с максимальными индексами толерантности). Значительные отличия между двумя способами определения толерантности – интолерантности субъектов фиксируется по ресурсной *роли «криэйтора»* (например, по одному из творческих типов, – Орфею, – наблюдается изменение индексов на противоположные). *Максимальные отличия* между двумя способами определения толерантности – интолерантности фиксируются *по индексам интолерантности.* Во втором варианте (на основе факторного анализа) могут выявляться более высокие значения интолерантности типов творцов, которые в первом варианте (на основе частотного анализа выборов на ролевые позиции) не выявлялись В целом достаточно трудоемкий способ выявления отношения субъектов к типам творческих личностей на основе факторного анализа, позволяет выявлять *скрытую интолерантность* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009).

Результаты эмпирических исследований позволяет в определенной степени *прогнозировать интеграцию творца, инноватора* того или иного личностного типа в различных группах, предприятиях и организациях.

2. *Второе направление.* Выявление степени единства субъектов в отношениях (*толерантности – интолерантности)* к социальным ролям (ролевым позициям): управленческим (статусным позициям в управленческой иерархии) и ресурсным (позициям криэйтора, спасателя в кризисе, востребованного сотрудника).

Проведен анализ соотношения индексов толерантности – интолерантности (рассчитываемых на основе данных факторного анализа) по ролевым позициям без учета выбираемых на них типов творческих личностей (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009). Такой анализ позволяет определить уровень *толерантности или интолерантности субъектов* в группе, в организации к той или иной роли, прежде всего, *к роли «криэйтора».*

В выборках менеджеров толерантность к типам творческих личностей в управленческих (статусных) ролевых позициях наиболее высокая, а интолерантность наиболее низкая; *по ролевой позиции криэйтора фиксируются самые низкие значения индекса толерантности* и самые высокие индексы интолерантности.

Таким образом, *в* исследованных выборках менеджеров *творческая личность не интегрирована на уровне социальной роли криэйтора*, социальная функция которой – создание креативных продуктов, новых технологий, приносящих максимальную прибыль, участие в развитии культуры и цивилизации. *Социальная интеграция возможна для некоторых типов творческих личностей в контексте их управленческого статуса*.

3. *Третье направление.* Анализ *социо-культурной матрицы развития организации,* которая задает параметры активности ее субъектов. Социо-культурная матрица развития организации представляет доминирующие соотношения типов личностей и их ценностно-смысловых характеристик и включает максимально толерантные и интолерантные образы творческих людей и их словесные определения по наиболее популярным фразеологизмам. На основе социо-культурной матрицы можно выявить доминирующий в организации *нарратив (миф) труда, познания и творчества.* Для этого выявленные

доминирующие Личности-символы (образы) и их определяющие Тексты (фразеологизмы) рассматриваются в культурных (литературно-мифологических) контекстах.

Покажем пример анализа *социо-культурной матрицы развития организации* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2009), полученной на выборке 60 менеджеров промышленного предприятия, испытывающего определенные трудности в процессе внедрения несколько инновационных проектов на основе патентов, перспективных в аспекте коммерциализации (Табл. 2).

Прежде всего, обратимся к анализу *наиболее популярных фразеологизмов*, используемых в конструктах для оценки тех творческих личностей, по которым выявлены *наибольшие индексы толерантности*, *– типов Гефест, Гера, Ариадна, Дедал* (в табл. 2 они выделены в столбцах серым фоном).

В целом по выборке наиболее популярными являются конструкты по экзистенциальному основанию *Труд* и соответствующие типам субъектов культуры *индивид и социальный субъект: «Дело мастер боится», «Человек велик делами», «Нам денег не надо – работу давай».* Именно по этим фразеологизмам чаще высоко оцениваются такие типы творческих личностей, как *Гефест, Гера, Ариадна*, *Дедал.* И именно по этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у таких типов творческих личностей, как *Мельпомена, Эрот, Орфей, –* т.е. у тех, чьи индексы толерантности минимальные, а индексы интолерантности максимальные и которых выбирают на роли криэйтора или увольняемых. При этом Мельпомена, Эрот, Орфей максимально часто получают высокие оценки по такому популярному фразеологизму *«О, как сладко фигней заниматься»,* а также по фразеологизмам экзистенциального основания *Господство – Свобода*: *«Вольному – воля», «Что хочу, то и ворочу», «Живём не тужим, никому не служим».*

Таким образом, интолерантность творцов соотносится с оценкой их как людей, не занимающихся серьезным трудом и при этом свободных (точнее, – вольных), проявляющих индивидуализм, не обремененных службой.

Вторая по популярности в данной выборке группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Познание* и соответствует типам субъектов культуры *социальный субъект и индивидуальность личности: «Век живи,– век учись», «Идти нехоженьми тропами», «Ума палата, а денег маловато».* Именно по этим фразеологизмам чаще высоко оцениваются такие типы творческих личностей, как *Дедал (максимально часто),* несколько реже *Гера, Ариадна*, *Икар, Гефест.* И именно по этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у типов творческих личностей, как *Мельпомена, Эрот, Орфей,* но они чаще оцениваются по другому фразеологизму экзистенциального основания *Познание: «Не от мира сего».*

Третья по популярности в выборке менеджеров группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Господство – Свобода*. При этом *Дедал, Гефест, Гера, Ариадна*, а также *Икар* максимально часто оцениваются по фразеологизму, который характеризует масштабную преобразовательную активность *социального субъекта: «Историю делают личности».*

Четвертая по популярности у менеджеров группа фразеологизмов относится к экзистенциальному основанию *Жизнь – Смерть* и характеризует понимание сложности и трудности жизни *индивида и социального субъекта*: «*Жизнь прожить – не поле перейти», «Вся жизнь – борьба».* По этим фразеологизмам чаще высоко оцениваются такие типы творческих личностей, как *Дедал, Гефест, Гера, Ариадна*, *Икар,* по отношению к которым фиксируется максимальная толерантность. По этим фразеологизмам наиболее редки высокие оценки у таких типов, как *Мельпомена, Эрот, Орфей,* отношениек которым характеризуется наибольшей интолерантностью.

В исследуемой выборке менеджеров для оценки типов творческих личностей очень редко выбирались фразеологизмы экзистенциальных оснований *Любовь, включающие открытость и доверие миру и Игра, включающие риск* (поэтому они и не представлены в итоговой культурной матрице развития организации). Кроме того, минимально представлены фразеологизмы соответствующие такому типу субъекта культуры как *индивидуальность личности*.

Таблица 11

Доминирующие соотношения типов творческих личностей и их ценностно-смысловых характеристик (частотные показатели, 60 менеджеров предприятия)

Ценностно-смысловые характеристики	Типы творческих личностей								
	Мельпомена	Дедал	Одиссей	Гефест	Эрот	Гера	Орфей	Ариадна	Прометей
Труд									
Дело мастер боится	6	56	13	50	6	63	11	41	15
Человек велик делами	3	38	9	30	2	50	6	40	19
Нам денег не надо – работу давай	3	35	11	21	1	36	2	24	5
Играть первую скрипку	3	11	1	8	4	24	2	10	7
Сладость ничего неделания	*18*	*4*			*30*	*4*	*23*	*4*	
Познание									
Век живи,– век учись	4	23	5	10	5	32	1	25	7
Идти нехожеными тропами	5	20	18	12	2	12	8	13	18
Ума палата, а денег маловато	4	23	1	11	4	7	7	13	
Не от мира сего..	*18*	*11*	*2*	*5*	*14*	*1*	*11*	*5*	
Господство – свобода									
Историю делают личности.	2	17	7	18	1	24	3	17	7
Вольному – воля	*12*	*1*	*3*	*5*	*7*	*4*	*12*	*3*	*2*
Что хочу, то и ворочу...	*12*	*3*			*9*	*5*	*4*	*1*	
Жизнь – смерть									
Жизнь прожить – не поле перейти	1	14	3	13		12	1	16	2
Вся жизнь – борьба.	5	16	5	17	2	18	1	13	4
Жить на широкую ногу	7		1		6	2	3	1	

Таким образом, выявленные элементы нарратива, включающего доминирующие Личности-символы (образы) их определяющие Тексты (фразеологизмы), можно отнести к *мифу о Мастере и Хозяйке*, восходящему к уральским сказам. В выявленном нарративе, прежде всего, ценится мастерство, направленность на постоянное обучение, воспевается человек Дела. В нем нет приоритетов эффективности и прибыльности деятельности, характерно неприятие позитивного позиционирования социальной роли творца, относительно невелики (хотя фиксируются) ценности социального успеха. Жизнь концептуализируется как сложная, трудная и не свободная; в ней важен исторический масштаб личности и деятельности (это восходит к *героическому мифу, где культурный герой – социальный субъект* времен индустриализации). Роли творцов в этом контексте выполняют люди менее деловые, более свободные, индивидуалистичные (но для роли творца, криэйтора характерно негативное позиционирование).

Такая социо-культурная матрица развития организации задает определенные параметры активности ее субъектов: максимальную готовность к осуществлению масштабных проектов, обретению мастерства и совершенствования, некоторую готовность к конкуренции и познанию нового пути; отсутствие готовности проявлению свободной инициативы, риска, творческого и инновационного лидерства, что объясняет сложности реализации инновационных проектов на предприятии. Полученные результаты соотносятся с результатами исследования А.П. Прохоровым *русской модели управления*, в которой парадоксальным образом сочетается высокая результативность выполнения масштабных целей с низкой эффективностью управленческих решений (А.П. Прохоров, 2002).

Эмпирические исследования отношения субъектов к творческим личностям, проведенные на различных выборках, включая, прежде всего, выборки менеджеров предприятий, реализующих инновационные проекты, показывают психодиагностические возможности технологии РОССТЛ в выявлении глубинных социально-психологических, социо-

культурных барьеров эффективной инновационной деятельности.

На основании результатов исследований предлагается *операционализация понятия социо-культурный капитал инноваций* с помощью показателей технологии РОССТЛ. *Социо-культурный капитал инноваций* – готовность субъектов на уровне принимаемых ценностей, символов, социальных ролей к изменениям, к инновационному варианту развития – *определяется по нескольким показателям.*

Во-первых, по индеексам толерантности – интолерантности. А именно: толерантности – интолерантности субъектов в отношении типов творческих личностей (типов культурных героев), в отношении к социальным ролям – управленческим (статусным) и ресурсным (прежде всего, к роли «криэйтора»).

Во-вторых, на основе анализа *социо-культурной матрицы развития организации,* которая представляет *соотношения доминирующих типов творческих личностей и их популярных языковых определений*.

Выявленные особенности толерантности к творческой личности, как способствующие, так и препятствующие активной инновационной деятельности и понимаемые как *социо-культурный капитал инноваций*, являются основаниями проведения консультационной и тренинговой работы с группами, командами и организациями.

6.3. Инновационный потенциал личности. Баланс активности менеджеров, направленной на изменение и направленной на сохранение

Успешный менеджер, эффективный инноватор

Дж. Кенджеми, К. Ковальски представили результаты исследования особенностей поведения 100 действующих руководителей высшего звена. Его провели американские психологи Дж. Кенджеми и К. Ковальски. Они обнаружили ряд лидерских качеств, общих для всех успешных топ-менеджеров. Знание данных характеристик будет полезно всем, кто интересуется психологией лидерства и вопросами эффективного руководства организациями. Они предоставляют возможность сравнить ваше реальное поведение и идеальное поведение лидера, помогая тем самым ликвидировать различия между тем и другим (Дж. Кенджеми, К. Ковальски, 2007).

Особенности мышления.

1. *Способность к экстраполяции*. Сильные лидеры не нуждаются в обилии данных. Обладая глубокими и широкими знаниями, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации.

2. *Способность к разработке нескольких проблем одновременно.* Слишком высокий показатель упорства по психологическому тесту Эдвардса для успешно действующих руководителей нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера.

3. *Устойчивость в ситуации неопределенности*. Это одно из главных качеств лидера: ему не страшна неизвестность или отсутствие обратной связи. Белые пятна не мешают его деятельности. Он справляется со своим делом и без немедленной обратной связи и разрешает проблемы, непосильные для других, неспособных к действиям в условиях неопределенности.

4. *Понимание.* Успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией. Им присуща способность, которую можно назвать «проворством в уличной толчее». Они схваты-

вают суть дела интуитивно и быстро, обнаруживая удивительную способность отличать существенные стороны ситуации от несущественных.

Умение справляться с агрессией.

5. *Способность брать управление на себя*. Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считал себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет их разочарованию, зависти и ревности мешать выполнению своих обязанностей.

6. *Настойчивость.* Успешно действующие руководители при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняют задуманное, даже если их точка зрения оказывается непопулярной. Им присуще интуитивное понимание, за какие идеи следует держаться, при этом они активно интересуются всеми доступными данными. Их не пугает несогласие с ними других.

7. *Способность к сотрудничеству*. Успешно выполняющие свои функции лидеры умеют подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Такому руководителю свойственны умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам он добивается поддержки в организации для себя и своих идей.

8. *Инициативность*. Успешно действующий лидер активен. Ему понятны возможности, ускользающие от внимания других. Он знает, когда начать — это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, — способность рисковать.

9. *Энергичность*. Руководителю трудно добиться успеха без физических и интеллектуальных возможностей, огромной энергии. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.

Управление эмоциями.

10. *Способность делать ставку на других*. Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это время. Он всегда готов

помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.

11. *Сензитивность*. Руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других. Им свойственна эмпатия (сопереживание). Они способны поставить себя на место другого и испытать его чувства. Достигающие успеха лидеры обладают своего рода личным радаром, дающим им возможность ощущать, что чувствуют и даже думают их коллеги.

12. *Идентификация себя с делом.* Наиболее успешно действующие руководители способны переносить неудачи без чувства поражения или унижения. Их привлекает сам процесс достижения результата. Они получают настоящее удовлетворение от успеха других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой они пользуются, происходит из уважения, которое они внушают. Они знают себе цену и удовлетворены ею, у них полная уверенность в себе. Это дает лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

13. *Способность к сочувствию*. Успешно действующие руководители проявляют сочувствие к другим, не ожидая, что их за это будут любить. Они способны непредвзято и точно оценить своих подчиненных. Они умеют сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощными и нетребовательными. Благодаря сильному чувству идентификации он способен принимать непопулярные решения.

14. *Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере*. Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Уходя, он хочет оставить результат своей работы.

15. *Независимость.* Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, но когда дело доходит до принятия окончательного решения, проявляют независимость. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен.

Личностный идеал.

16. *Гибкость.* Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме: он может решать одновременно несколько. Лидер дол-

жен быть открыт для восприятия новых идей, способов мышления, процессов. Стремящийся к успеху руководитель развивает в себе гибкость.

17. *Устойчивость к стрессу*. Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляется со стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Чувствуя действие стресса, он знает, что предпринять, чтобы избежать урона для здоровья.

18. *Наличие цели.* Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. Цель есть у его жизни, цель есть у его работы. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели. Целью обычно является осуществление мечты. Лидер любит и умеет говорить о своей мечте. Однако взгляды руководителя не должны быть окостенелыми: мечта должна развиваться, как и связанная с ее осуществлением цель.

19. *Руководство сообществом*. Руководитель использует свою власть и влияние на благо общества. Он ответственно относится к лежащей на нем ответственности, например, по охране окружающей среды. Лидер отдает свое время, силы и энергию улучшению жизни людей и развитию общества.

20. *Чувство юмора*. Наибольшего успеха добиваются руководители, обладающие чувством юмора. Они способны видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Они не позволяют неудачам угнетать себя, способны найти в ситуации что-то забавное.

21. *Цельность личностного идеала*. Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет — во всех смыслах слова. Он последователен и постоянно предпринимает усилия для того, чтобы его слово не расходилось с делом, чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Люди не испытывают страха и охотно поверяют ему свои горести и заботы, только личностная цельность лидера делает это возможным.

Баланс активности менеджеров, направленной

на изменение и направленной на сохранение – основная идея программы психологического инновационного аудита менеджмента оргпнизации

Рассматриваемые основы программы психологического инновационного аудита менеджмента организации связаны с анализом системного характера инновационных преобразований. Для обеспечения устойчивого развития организации важно выявить *баланс активности менеджеров, направленной на изменение и направленной на сохранение* (В.Г. Грязева-Добшинская, 2010).

Поэтому исследуется соотношение у субъектов в данной организации поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.

Программа психологического аудита инновационного лидерства менеджеров предприятия разработана на основе теоретической модели устойчивого функционирования саморазвивающихся систем. Разработанный комплекс показателей диагностических методик психологического инновационного аудита основан на принципе функционирования саморазвивающихся систем, в соответствие с которым *устойчивое развитие обеспечивается балансом двух подсистем, с доминированием разных тенденций активности субъектов, – поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.*

Выбор комплекса методик и их показателей основан на сформулированных А.Г. Асмоловым в русле историко-эволюционного подхода принципах описания развивающихся систем, разработка которых явилась результатом анализа исследований по эволюционной биологии популяций. Эти *принципы* включают описания развивающихся систем по нескольким параметрам: 1) взаимодействие двух противодействующих тенденций – тенденции к сохранению и тенденции к изменению; 2) функционирование избыточных неадаптивных элементов, обеспечивающих саморазвитие систем; 3) проти-

воречия между адаптивными формами активности элементов систем, реализующими родовые программы, и активностью элементов систем, несущих индивидуальную изменчивость (А.Г. Асмолов, 1996).

Организационно-психологическая интерпретация этих принципов в связи с выявлением ресурсов активности менеджеров для инновационного развития предприятий.

Прежде всего, подчеркнем, что устойчивое (а не «догоняющее») развитие как гуманистическая перспектива организации, обеспечивается всеми противодействующими тенденциями активности субъектов. Для преодоления социокультурных кризисов, для освоения инноваций имеет значение баланс стереотипных, репродуктивных, адаптивных проявлений, с одной стороны, и индивидуальных, творчески продуктивных, инновационных, неадаптивных, с другой стороны. Именно поэтому баланс эволюционно значимых тенденций активности менеджеров предприятия, сделан предметом психологического инновационного аудита и управленческого консультирования.

Глава 7
Менеджмент и лидерство

Вопросы для обсуждения

1. Эффективность трансформационного транзакционного лидерства.

2. Инновационное лидерство как многоуровневая система свойств личности.

3 Методики и показатели ресурсов инновационного лидерства субъектов.

4. Моделирование ресурсов инновационного лидерства на основе показателей методик программы психологического инновационного аудита.

5. Соотношение лидерства и менеджмента.

6. Стили лидерства и менеджмента.

Глава 7
Менеджмент и лидерство

7.1. Трансформационное и инновационное лидерство

Трансформирующее действительность лидерство

Дж. Каджеми, К. Ковальски, Д. Дайл анализируют результаты исследований, в которых реализовывались новые подходы к лидерству. В 1980-х – 1990-х годах начали проводиться исследования нового варианта лидерства, обозначенного как *трансформирующее* (*изменяющее действительность*) *лидерство* (Дж. Каджеми, К. Ковальски, Д. Дайл, 2005).

Термин *трансформирующее лидерство* ввел Дж. Бернс. *Трансформирующее действительность лидерство* (transformational leadership) противопоставлялось традиционному лидерству, которое определялось как *лидерство, основанное на взаимодействии* (transactional leadership).

Трансформирующее лидерство Дж. Бернс определил как процесс, направленный на достижение коллективных целей через взаимное использование мотивов достижения планируемого изменений, имеющихся у лидера и последователей.

Лучший практический результат дает *сочетание трансформирующего и основанного на взаимодействии лидерства*.

Трансформирующее лидерство направлено на удовлетворение возникающих у последователей *потребностей высших уровней* в иерархии А. Маслоу. Верхний уровень схемы А. Маслоу представляет самоактуализация. Дж. Бернс предположил необходимость распространения иерархии А. Маслоу вверх, чтобы учесть трансформирующее действительность лидерство. За пределами самоактуализации должна существовать *стадия идеализации, – стремления к идее или цели, которые больше, чем личность.* Именно эта дополнительная стадия искупает эгоцентрический тон теории А. Маслоу. Дж. Бернс описывал трансформирующих действительность лидеров как людей. заставляющих своих последователей *выйти за пределы собственных интересов и тем самым за пределы самореализации.*

Лидерство высшего уровня – *трансформирущее действительность лидерство* – имеет место, когда *лидер расширяет интересы подчиненных*, когда он генерирует в них осознанность и принятие целей и задач группы, когда он пробуждает в них стремление смотреть за пределы собственных интересов ради блага всей группы.

Лидеры могут *достигнуть* этого несколькими способами. По Б. Бассу *трансформирующее лидерство* может быть определено по следующим основным признакам: *влияние, порождающее идеи; вдохновляющая мотивация (мотивирующее влияние); интеллектуальная стимуляция; индивидуальный подход.*

Влияние, порождающее идеи. В этом термине объединены два понятия – *харизматического и вдохновляющего лидерства.* Изменяющие действительность лидеры обладают *харизмой*. Они дают подчиненным *понимание цели*, вызывают *уважение к себе и доверие*. Такие лидеры *провидят будущее*, показывают, как оно может быть достигнуто, подают пример, устанавливают высокие стандарты, демонстрируют уверенность в себе, энергию, решимость. Они источают оптимизм и энтузиазм, ободряют починенных, характеризуются интеллектом, ораторским искусством, выраженными личными идеалами. Харизматические лидеры являются и вдохновляющими. Однако может существовать нечто, отличающее царизму от вдохновляющей роли. Имеют место различные стили поведения, влияния, компетенция.

Вдохновляющая мотивация. Трансформирующие действительность лидеры обеспечивают воодушевление. Они передают своим последователям высокие ожидания, возбуждают в них гордость, используют символы для сосредоточения усилий, выражают важные цели понятно и доходчиво.

Интеллектуальная стимуляция. Трансформирующие действительность лидеры поощряют интеллигентность, рациональность, тщательное решение задач. Такие лидеры помогают последователям делаться *более креативными и склон-*

ным к инновациям. Они подвергают сомнениям старые взгляды и старые парадигмы, поощрят *создание новых перспектив* и способов действия, возникновение новых идей.

Индивидуальный подход. Трансформирующие действительность лидеры общаются на личностном уровне, воспринимают каждого служащего индивидуально, слушают внимательно, наставляют, советуют. Они дают задание, рассчитанное на личностный рост.

Несмотря на общие аспекты для трансформирующих лидеров, их *персональные стили могут очень различаться.* Такие лидеры могут быть как авторитарны, так и демократичны, они могут придерживаться руководящего стиля или участвующего стиля в разных ситуациях, – при условии, что соблюдаются основные четыре принципа.

Наряду с четырьмя главными аспектами, присущими трансформирующим действительность лидерам, выявлены еще несколько *дополнительных свойств*, – качеств, которые лидеры порождают в своих последователях. *Первенство коллективной идентичности в самовосприятии. Чувство согласованности между самовосприятием и действием на пользу лидеру и коллективу. Сходство самовосприятия и восприятия лидера. Высокий уровень самоуважения и чувства собственной ценности. Чувство значимости своей работы и жизни. Чувство коллективной эффективности.*

Р. Дентон определяет трансформирующее лидерство как обладающее пятью свойствами: креативностью, интерактивностью, видением цели, способностью придавать силы, страстностью. Первые три качества более или менее соответствуют тому, что Б.Басс именует харизмой или вдохновением. Способность придавать силы и страстность совпадают с индивидуализированным подходом.

Трансформирующее действительность лидерство может быть наиболее точно определено при *противопоставлении* его *основанному на взаимодействии лидерству.*

Применяющий методы взаимодействия лидер действует путем транзакций с подчиненными или последователями. Он дает или выполняет обещания признания, оплаты или про-

движения в обмен на хорошую работу и дает и выполняет обещания наказания за работу плохую. Лидерство, основанное на взаимодействии, – четырех уровневая иерархия, верхний уровень которой, – довольно эффективное руководство, а нижний может привести к катастрофе. Основные характеристики лидерства, основанного на взаимодействии следующие (Б.Басс). *Пропорциональное поощрение. Активное управление методом исключения. Пассивное управление методом исключения. Лидерство-невмешательство.*

Пропорциональное поощрение. Наиболее эффективная форма основанного на взаимодействии лидерства. До последних двух десятилетий, когда большая часть исследований сосредоточилась на трансформирующем лидерстве, такая форма могла считаться хорошим руководством. *Лидер поощряет усилия, хорошую работу, достижения.* Часто такой путь оказывается конструктивным и дает положительные результаты. Подобные лидеры ясно показывают, чего следует от них ожидать, *дают обещания и предоставляют ресурсы в обмен на поддержку,* успешно заключают соглашения и контракты.

Активное управление методом исключения. Это следующий уровень основанного на взаимодействии лидерства. Лидер выполняет функции контролера качества, сторожевого пса, аварийной службы. Такой руководитель внимательно следит за качеством работы подчиненных и принимает меры в случае необходимости, обеспечивает выполнение правил, отслеживает и исправляет любое отклонение от норм.

Пассивное управление методом исключения. Этот уровень находится еще ниже. Руководитель отслеживает некачественную или могущую причинить вред работу подчиненных. Пассивность лидера выражается в том, что он ждет, пока его внимание не обратят на неполадки, вместо того, чтобы активно искать требующие разрешения проблемы, и не вмешивается, пока дело не примет серьезный оборот.

Лидерство-невмешательство. На самом деле лидерство-невмешательство лидерством не является. Такой руководитель старается не брать на себя ответственность, не прини-

мать решений, не совершать действий. Его девиз – «Раз ничего не сломалось – нечего и чинить».

С. Кови определяет *трансформирующее действительность лидерство как лидерство, которое способно произвести необходимые изменения в момент возникновения новых тенденций* в экономике, технике, социокультурных факторах. Расширение представления о человеческой природе заставляет видеть *роль менеджера* иной: не героя, а агента развития, не командира, а консультанта, не отдающего приказы руководителя, а воспитателя, не принимающего решения начальника, а лидера, делающего ясной цель, подающего пример. *Менеджер нового типа* отказывается *от конфронтационных действий* в пользу эмпатических, от стремления сосредоточить власть в своих руках к распределению властных полномочий, от противостояния *к сотрудничеству*.

Можно рассматривать эту перемену парадигмы в терминах континуума, одним полюсом которого является *внешний контроль*, а другим – *контроль внутренний, принятие цели*. Переход можно видеть в отказе от *поверхностных контактов в пользу полного использования человеческих ресурсов*.

Трансформирующее лидерство – совсем не то же самое, что основанное на взаимодействии. Первое в основном означает стремление изменить существующую реальность так, чтобы она лучше соответствовала нашим ценностям и идеалам. Второе сосредоточено на *эффективном взаимодействии с изменяющейся реальностью.* Трансформирующий лидер стремится к достижению «первого места в списке» и ставит во главу угла принцип. Применяющий методы взаимодействия лидер готов удовлетвориться «последним местом в списке» и ставит во главу угла событие (С. Кови, 2010).

Трансформирующее действительность лидерство улучшает любую организацию. Когда подчиненные и последователи побуждаются выйти за пределы собственных интересов, рост производительности, и количественный и качественный, бывает очень заметным и часто немедленным. Организация, имеющая многих *трансформирующих лидеров* на разных уровнях, обладает гораздо *лучшим корпоративным имиджем*

и в обществе, и в деловом мире, добивается большего успеха в *привлечении самых квалифицированных сотрудников*, заставляя их конкурировать между собой.

Трансформирующее действительность лидерство возникает на всех уровнях организации. Однако признаки *изменяющего действительность лидерства должны проявиться сначала на самом верху*, чтобы организация могла двинуться в нужном направлении. Чтобы организации я в целом обрела нужный характер, начать перемены должно высшее руководство. Ролевые модели возникают наверху и поощряются на каждом нижележащем уровне.

Трансформирующее действительность лидерство может зависеть от контекста: в одних ситуациях оно проявляет себя лучше, чем в других.

Лидер может проявить трансформирующие тенденции только, если его *работа позволяет ему исследовать, ставить диагноз, творить*. Если работа заставляет такого руководителя сосредоточиться на мелких повседневных проблемах, он будет вынужден прибегнуть к управлению методом исключения. У него не окажется времени и сил на то, чтобы обдумывать перспективы и предвидеть будущее, и уж тем более передавать это починенным. *Когда фирме предстоят изменения, рост и модернизация,* только трансформирующее действительность лидерство может привести к успеху. Однако если фирма пребывает в стабильном состоянии, управление методом исключения будет вполне успешным и может даже оказаться предпочтительным. Если правила вполне точны и определенны, иногда вовсе нет потребности в лидере.

Наиболее *благоприятное отношение* трансформирующее действительность лидерство встречает *в организациях, претерпевающих изменения,* руководимых оценивающими свои возможности группами, имеющими простую структуру или *с клановым типом руководства,* которое уравнивает собственные интересы членов с целью организации в целом.

Наиболее *отрицательное отношение* трансформирующее действительность лидерство встречает *в организациях*, действующих эффективно, находящихся *в стабильном* и *предска-*

зуемом положении, или в бюрократизированных, высокопрофессиональных, разделенных на отделения организациях.

Лучшие лидеры сочетают качества трансформирующих и ориентированных на взаимодействие. Лучшим сочетанием можно считать *трансформирующее лидерство, дополняемое пропорциональным вознаграждением*. *Концепции вдохновения и вознаграждения* выражены во всех культурах.

*Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит**

**В.Г. Грязева-Добшинская Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия / В. Г. Грязева-Добшинская, // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. С.9-17.*

Одно из направлений управленческого консультирования по проблематике психологии инновационного менеджмента – выявление тенденций и ресурсов инновационной активности менеджеров предприятия, которые рассматриваются как реальные или возможные лидеры инноваций. Разработана и апробирована *программа*, направленная на выявление потенциалов инновационной активности менеджеров предприятия (она обозначена как программа *«Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит»*). На основе результатов диагностики ресурсов инновационного лидерства менеджеров осуществляется моделирование выявленных тенденций. Моделирование оптимизирует процесс управленческого консультирования: дает возможность лучше представить имеющиеся ресурсы инновационного лидерства, как в целом, так и по его различным аспектам, оценить барьеры и стимулы увеличения инновационной активности менеджеров.

Далее обсуждается опыт диагностики ресурсов инновационного лидерства менеджеров предприятий, осуществляющих инновационные проекты, и моделированию выявляемых тенденций (по программе психологического инновационного аудита).

При разработке *программы диагностики «Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит»* исходным было понимание того, что активность менеджеров в осуществлении инноваций определяется многими факторами – социально-психологическими, социально-экономическими, организационно-культурными. Инновационное лидерство – сложный феномен, включающий разные уровни активности менеджеров, системный характер которого определил выбор методик диагностики и способы моделирования ее результатов. В программу психологического инновационного аудита менеджеров, направленную на диагностику ресурсов инновационного лидерства, включались методики и их показатели, которые выявляют разные уровни потенциалов инновационной активности менеджеров.

1. *Исследуется соотношение у субъектов в данном сообществе поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.*

Программа психологического аудита инновационного лидерства менеджеров предприятия разработана на основе теоретической модели устойчивого функционирования саморазвивающихся систем. Разработанный комплекс показателей диагностических методик психологического инновационного аудита основан на принципе функционирования саморазвивающихся систем, в соответствие с которым *устойчивое развитие обеспечивается балансом двух подсистем, с доминированием разных тенденций активности субъектов, – поисковой активности, направленной на изменение и стабилизирующей активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы.*

Ключевым моментом самоорганизации в жизни культурных сообществ и субъектов культуры является *активность творческого субъекта в пространствах нестабильности* – в точках бифуркации, катастрофы, зонах неопределенности, границ. В пространствах нестабильности возможна реализация личностного выбора. Выбор субъектов в пространстве

нестабильности может быть понят с точки зрения соотношения двух обозначенных тенденций активности – изменения-сохранения. Заметим, что исследователи отмечают необходимость руководителей с различными стилями менеджмента («инноваторов» и «сохранителей») для корпораций со многими подразделениями (Г.У. Экххардт, 2007).

Проявления неадаптивной активности личности А.Г. Асмолов связывает с противостоянием индивидуальности в сфере ее призвания сообществу. Противостояние в тех или иных его формах и делает личность, усвоившую социо-культурные стандарты, индивидуальностью, преобразующую мир (А.Г. Асмолов, 1996).

Еще одна форма проявления неадаптивной активности личности, значимая для социо-культурных изменений, – бескорыстный риск. В.А. Петровский, который ввел это понятие, изучил особенности проявления у людей бескорыстного риска: от стремления навстречу опасности как врожденной ориентировочной реакции до риска как рефлексируемой ценности. В.А. Петровский выявляет совокупность активно-неадаптивных тенденций (действий) в познавательной деятельности человека, активно-неадаптивные тенденции в общении – переживания эмоциональной общности, эмпатии; самораскрытие и доверие, проявление щедрости (В.А. Петровский, 1996).

Таким образом, явления изменчивости, индивидуальной вариативности субъектов, различные формы неадаптивной активности личности, представляют эволюционные ресурсы сообщества и являются ресурсами для субъектов, осуществляющих управление инновациями.

2. *Исследуется соотношение разноуровневых аспектов инновационного лидерства как различных системных свойств субъектов в сообществах: интраиндивидных, интериндивидных, метаиндивидных аспектов инновационного лидерства.*

Инновационное лидерство как сложный феномен включает взаимосвязанные уровни активности менеджеров, осуществляющих инновационную, организационную и творческую деятельность: 1) уровень собственной активности *лидера* как

менеджера проекта; 2) уровень взаимной активности менеджеров как *команды проекта;* 3) уровень *культуры организации,* задающие менеджерам базовые характеристики управленческой деятельности.

В программе психологического аудита инновационного лидерства менеджеров предприятия рассматриваются следующие взаимосвязанные уровени активности менеджеров. *Интраиндивидный уровень* – личность лидера (мотивация, тип выбора при принятии решений, креативность, неадаптивность). *Интериндивидный уровень* – включенность лидера-менеджера в командную работу по инновационному проекту (стиль лидерства, согласование командных ролей, толерантность к креативному персоналу). *Метаиндивидный уровень* – включенность в определенный тип организационной культуры (управленческие ориентации, установки управленческой культуры, отражаемый статус в ролевой структуре организации, толерантность к руководителю, отражаемые символы и ценности организационной культуры).

Психология инновационного менеджмента включает экспертную диагностику и актуализацию личностных, интеллектуальных, социальных, культурных, символических ресурсов команды, организации (т.е. нематериальных ресурсов) для успешной капитализации творческого продукта (В.Г. Грязева-Добшинская). Поэтому основные понятийные области психологии инновационного менеджмента – социальный капитал, культурный капитал, интеллектуальный капитал, символический капитал как ресурсы лидеров и персонала организации или проектной команды.

В программе психологического инновационного аудита из всего множества свойств субъектов рассматриваются именно те взаимосвязанные аспекты инновационного лидерства, которые необходимы менеджерам для успешной капитализации творческого продукта и которые соответственно представляют различные аспекты нематериальных ресурсов предприятия (*социальный, культурный, интеллектуальный, символический капитал*).

3. *Исследуется соотношение показателей потенциалов активности менеджеров, диагностируемых с учетом разных уровней осознания проявляемых свойств.*

В программу психологического инновационного аудита для итоговой оценки включены те методики и показатели, что выявляют разный уровень ресурсов инновационного лидерства у менеджеров с точки зрения меры их осознания. 1. Осознаваемый субъектами и соответственно контролируемый ими уровень результатов (это в основном результаты, получаемые по опросниковым методикам, и некоторые результаты по проективным и психосемантическим методикам). 2. Неосознаваемый субъектами и не контролируемый уровень результатов (это в основном результаты, получаемые по проективным и психосемантическим методикам и некоторые результаты по опросниковым методикам).

Методики и показатели программы «Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит»

По каждой методике выявляются *две группы показателей*, представляющих потенциалы поисковой активности менеджеров, *направленной на изменение* и потенциалы стабилизирующей активности менеджеров, *направленной на сохранение параметров функционирования системы.* Далее рассматриваются методики выявления потенциалов активности менеджеров в соответствие с программой психологического инновационного аудита, и представлена совокупность используемых показателей (табл. 11).

Интраиндивидный уровень инновационного лидерства

1. Показатели *структуры мотивации достижения*: соотношение мотивации надежды на успех и мотивации избегания неудачи (методика ТАТ Х. Хекхаузена).

Для увеличения инновационной активности менеджеров имеет значение наличие достаточно *высокого уровня мотивации достижения* в целом и *высокого уровня мотивации надежды на успех*, в частности, а также низкого уровня мотивации избегания неудачи, связанной с переживанем страха, стремлением быть осторожным.

Если больше половины руководителей имеют высокие или средние показатели мотивации надежды на успех и высокие или средние показатели общей мотивации достижения, то такой вариант *мотивации достижения может основой для развертывания инновационной деятельности предприятия*.

Если около половины руководителей имеют невысокие показатели мотивации надежды на успех и средние показатели мотивации избегания неудачи, что в целом приводит к невысокой или низкой общей мотивации достижений. Такой *вариант мотивации недостаточен для инновационной деятельности сопряженной с усилиями, риском, неопределенностью.*

2. Показатели *типа личностного выбора* при принятии решений в различных жизненных ситуациях (Методика ТЛВ-тест, разработанная В.Г. Грязевой-Добшинской, А.С. Мальцевой, стандартизация и валидизация А.С. Мальцевой). Существенны для выявления ресурсов инновационного лидерства следующие показатели.

Высокие показатели по шкале *рефлексия переживания внутренней сложности* и высокие по шкале *осознания трудности внешнего мира* выявляет установки к творческому типу личностного выбора и готовность к преобразованиям. Низкие показатели по шкале *рефлексия переживания внутренней сложности* и высокие по шкале *осознания трудности внешнего мира* выявляет установки к реалистическому типу личностного выбора и готовность к адаптивному поведению.

3. Показатели *творческой и адаптивной направленности личности* в ситуации неопределенности. Тест Роршаха, адаптация и стандартизация для организационного консультирования В.Г. Грязевой-Добшинской (В.Г. Грязева-Добшинская, 2005).

В первый блок входят показатели потенциалов *активности, направленной на изменения в ситуации неопределенности*: показатели креативного мышления (оригинальность, гибкость), интеллектуальной инициативы, эмоциональной реактивности, эмоциональной активности, которые представля-

ют *активно-неадаптивные тенденции* и обеспечивают расширенную динамику деятельности.

Во второй блок входят показатели потенциалов *активности, направленной на сохранение сформировавшихся паттернов*: реалистичный тип восприятия действительности, высокий уровень интеллектуального контроля, показатели психофизической активности, тревожности и направленности личности на жизнеобеспечение и бытовое функционирование.

Высокий уровень показателей активности менеджеров, направленной на изменения рассматривается как комплекс интеллектуальных и личностных ресурсов инновационного менеджмента. Высокий уровень показателей активности, направленной на сохранение, рассматривается как комплекс интеллектуальных и личностных качеств менеджеров, являющихся барьером при проведении организационных изменений и введения инноваций. Выявленные по тесту Г. Роршаха типы переживания у менеджеров (способы реагирования на жизненные события) являются основанием для выбора *эффективных стимулов развития их деятельности.*

Интериндивидный уровень инновационного лидерства

4. Показатели *стиля инновационного лидерства*: соотношение трансформацинного лидерства (оптимального для организационных изменений) и транзакционного лидерства (оптимального для стабильных периодов).

Методика «Многофакторный опросник лидерства» Б. Басса (адаптация и стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-комммуникаций УНИД ЮУрГУ).

Диагностика *стиля лидерства* позволяет выявить общий уровень *представлений менеджеров о специфике стилей лидерства, значимых для введения инноваций*. Структура лидерства руководителей в организациях, осуществляющих инновации, включает четкую дифференциацию стилей лидерства и оптимальную их структуру: трансформационное лидерство – верхняя граница нормы, транзакционное лидерство – нижняя граница нормы.

Таблица11

Показатели потенциалов активности менеджеров для выявления ресурсов инновационного лидерства

	Потенциалы поисковой активности менеджеров, направленной на изменение	*Потенциалы стабилизирующей активности менеджеров, направленной на сохранение*
Интраиндивидный уровень	1. Мотивация «надежда на успех»	Мотивация «избегания неудачи»
	2. Тип личностного выбора (творческий)	Тип личностного выбора (реалистический)
	3-1. Креативное мышление (гибкость, оригинальность);	Интеллектуальный контроль
	3-2. Активная неадаптивность (интеллектуальная инициатива и эмоциональная реактивность, эмоциональная активность)	Адаптивность (реалистичность восприятия; направленность на жизнеобеспечение; психофизическая активность; тревожность)
Интериндивидный уровень	4. Трансформационное лидерство	Транзакционное лидерство
	5. Командно-ролевая идентификация (по ролям генератор идей, изыскатель ресурсов, мотиватора, гармонизатора)	Командно-ролевая идентификация (по ролям исполнитель-реализатор, финишер-контролер, координатор, критик)
	6-1. Толерантность к креативному персоналу, толерантность к ролям криэйтора и спасателя в кризисе	Интолерантность к креативному персоналу, интолерантность к ролям криэйтора и спасателя в кризисе
Метаиндивидный уровень	6-2. Ценности индивидуальности личности; ценности познания	Ценности индивида; ценности труда
	7. Инноваторская и гуманизаторская управленческие ориентации	Бюрократическая и технократическая управленческие ориентации
	8. Установки организационной культуры: командная «Новаторство» и мобильная «Маневренность»	Установки организационной культуры: патерналистская «Дом», пирамидальная «Централизм»

5. Показатели дифференциации и согласованности *ролей при взаимодействии менеджеров в командной работе*. Опросник «Роли в командной работе» Р.М. Белбина. Выявляется дифференциация ролей в командной работе, насколько менеджерами осознается специфика управленческих ролей.

В стабильных организациях менеджеры наиболее точно представляют роли «исполнителя-реализатора» и «мотиватора». «Исполнитель-реализатор» претворяет идеи в практические дела, дисциплинированный и квалифицированный. «Мотиватор» тянет команду за собой, соревнуется. Значимым для предприятий, вводящих инновации, является степень дифференцированности и популярности ролей «генератора идей» и «изыскателя ресурсов». «Генератор идей» креативен, обладает нестандартностью и гибкостью мышления. «Изыскатель ресурсов» обнаруживает новые ресурсы во внешней среде.

6. Показатели *толерантности менеджеров к творческому персоналу* и интеграции в социально-ролевой структуре предприятия. Методика «Ролевые отношения социальных субъектов и творческой личности» (РОССТЛ) В.Г. Грязевой-Добшинской, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глуховой, А.С. Мальцевой, разработка Института психологии творчества, инноваций, арт-коммуникаций УНИД ЮУрГУ, грант РГНФ. Выявляется толерантность – интолерантность к креативным сотрудникам в статусных и ресурсных социальных ролях. Выявляется толерантность – интолерантность менеджеров предприятия к социальной роли криэйтора. Выявляются социально-ролевые и ценностные барьеры у менеджеров, значимые при введении инноваций.

Метаиндивидный уровень инновационного лидерства

7. Показатели типов *управленческих ориентаций* менеджеров. Объектные управленческие ориентации (бюрократическая, технократическая, автократическая, конфликтная), при которых человек понимается как объект управления и субъектные управленческие ориентации (инноваторская, гуманизаторская, демократическая, мобилизаторская), при которых

человек рассматривается как субъект. Методика «КРАБ» Ю.Д. Красовского, (стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-коммуникаций УНИД ЮУрГУ).

Определяется соотношение оценок у менеджеров по блоку субъектных управленческих ориентаций – *инноваторская, гуманизаторская*, *(культура достоинства)* и по блоку объектных управленческих ориентаций – *бюрократическая, технократическая (культура полезности),* причем, и при оценке фактического уровня, и направлений изменений в будущем. Наиболее эффективным является выраженность у *менеджеров общегуманистического контекста управления инновационными изменениями*.

8. Показатели типов *базовых установок организационной культуры* менеджеров (патерналистская, пирамидальная, командная, кооперационная, мобильная, консолидарная, конфронтационная, рейтинговая культуры). Методика «РАКУРС» Ю.Д. Красовского (стандартизация Института психологии творчества, инноваций, арт-коммуникаций УНИД ЮУрГУ).

Наиболее оптимальны для инновационного развития предприятия командная культура управления «Новаторство» и мобильная культура управления «Маневренность». Наибольшие барьеры для инновационного развития создают патерналистская культура управления «Дом» и пирамидальная культура управления «Централизм».

Моделирование результатов диагностики по программе «Ресурсы инновационного лидерства менеджеров предприятия: психологический инновационный аудит»

Для дальнейшего моделирования все обозначенные показатели по методикам, включенным в программу психологического инновационного аудита, переводятся в 10-балльные оценки (стэны). Выявление и оценка ресурсов инновационного лидерства менеджеров как соотношения потенциалов активности, направленной на изменение и активности, направленной на сохранение параметров функционирования системы, дает возможность моделировать результаты 1) по каждой ме-

тодике, 2) по группе методике, например, по одному из уровней лидерства, 3) в целом по всем методикам.

Опыт апробации программы психологического инновационного аудита показывает, что на предприятии, активно внедряющем инновации, выявляются несколько групп менеджеров, отличающихся ресурсами инновационного лидерства. 1. Менеджеры-*«инноваторы»* (19%) с одинаково высокими показателями потенциалов активности, направленной на изменение и высокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение параметров системы. 2. Менеджеры-*«поисковики»* (19%) с преобладанием высоких показателей потенциалов активности, направленной на изменение и средними показателями потенциалов активности, направленной на сохранение параметров системы.

3. Менеджеры-*«гибкие стабилизаторы»* (20%) с примерно равными несколько выше среднего показателями потенциалов активности, направленной на изменение и потенциалов активности, направленной на сохранение. 4. Менеджеры-*«хранители»* (21%) с высокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение и невысокими показателями потенциалов активности, направленной на изменение. 5. Менеджеры-«ориентирующиеся» (21%) с невысокими показателями потенциалов активности, направленной на сохранение и на изменение.

По результатам психологического инновационного аудита предприятия возможно выявить: *кто* из менеджеров имеет ресурсы (потенциалы активности) для управления инновационной деятельностью коллективов; *какие* барьеры инновационной активности менеджеров можно снять обучающими программами и организационными изменениями; *какие* стимулы увеличения активности менеджеров наиболее эффективны. Результаты психологического инновационного аудита дают основания для вероятностного прогнозирования увеличения инновационной активности субъектов экономики и оптимизация инновационного развития предприятия.

7.2. Менеджер и лидер: два типа личности. Стили лидерства и менеджмента

Понятия «лидерство» и «менеджмент»

Дж.П. Коттер пишет о том, что *понятия «лидерство» и «менеджмент» не всегда тождественны.* Лидерство и менеджмент – две дополняющие друг друга системы действий. *Менеджмент* имеет дело с *управлением* сложными структурами, включает в себя методы и процедуры. *Лидерство* же связано, прежде всего, с умением достойно справиться с *переменами.* В современных условиях жёсткой конкуренции и повышенной изменчивости лидерство приобрело особое значение. В нём нет ничего мистического и загадочного, оно не имеет отношения к харизме. Лидерство развивается и служит дополнением к менеджменту, а не заменяет его. Однако довольно трудно воспитать лидера и менеджера в одном лице (Дж.П. Коттер, 2006).

Дж.П. Коттер выявляет соотношение менеджмента и лидерства в организации, и показывает, что менеджер и лидер – это два типа личности (Дж.П. Коттер, 2006). Рассмотрим некоторые итоги его исследования.

Менеджеры осуществляют *планирование и формирование бюджета* – ставят перед фирмой цели на будущее, подробно определяют этапы их достижения и распределяют ресурсы для осуществления этих планов.

Работа лидера начинается с *выбора курса развития* – создания желаемого образа компании в будущем, а также разработки стратегий для осуществления необходимых мер, чтобы воплотить этот образ в жизнь.

Переходя к осуществлению своего плана, менеджеры уделяют основное внимание *организации и подбору персонала.* Лидеры же начинают с *поиска союзников*. Это значит, что о новом курсе развития сообщается всем, кто сможет помочь собрать единомышленников, верящих в мечту о новом будущем компании и полных решимости сделать её реальностью.

Наконец, чтобы проследить за осуществлением плана, менеджеры прибегают к *контролю и решению проблем*. Что касается лидеров, то воплощение в жизнь идеального образа требует от них умения поддерживать в своих сторонниках *мотивацию и энтузиазм.* При этом лидеры должны апеллировать к насущным, зачастую неосознанным, человеческим потребностям и эмоциям.

Лидер задаёт курс, а менеджер планирует и считает.

Выбор курса и стратегии – далеко не то же самое, что планирование. Планирование – процесс управленческий, он носит дедуктивный характер и призван обеспечивать методичное поступление результатов, а никак не стимулировать перемены. Лидер же действует индуктивно, собирает массу фактического материала и старается выявить в этом закономерности, соотношения и взаимосвязи. Итогом данного вида лидерской деятельности становятся не планы, а *концепции и стратегии развития*, описывающие то состояние бизнеса, технологии или корпоративной культуры, к которым нужно стремиться в долгосрочной перспективе, и реальный способ достижения этой цели.

Для концепции важно не её своеобразие, а то, насколько она отвечает интересам клиентов, акционеров компании, сотрудников, а также насколько легко эту концепцию можно облечь в форму реалистичной конкурентной стратегии.

Без наличия стратегии любое планирование бессмысленно, и становится обременительной и пустой тратой времени.

Лидер ищет союзников, а менеджер формирует структуру.

Менеджер должен выработать схему распределения обязанностей и утвердить иерархию, укомплектовать штат подходящими специалистами и обеспечить обучение. Кроме того, необходимо сообщить сотрудникам о планах начальства и определить границы полномочий каждого, а также позаботиться о материальном стимулировании работников.

Поиск сотрудников предполагает трудности скорее коммуникативного, нежели организационного плана. Это гораздо больший круг общения, включающий не только подчинённых

менеджера, но и его начальников, коллег, сотрудников других отделов, поставщиков, государственных чиновников и клиентов. Здесь необходимо убедить людей поверить лидеру, в то будущее, к которому он призывает. Доверие зависит не только от содержания сообщения, но и от репутации выступающего в роли лидера, важна его честность и надёжность в глазах аудитории, его верность слову. Когда есть лидер и его союзники, вся организация работает с отчётливым ощущением общей цели.

Лидер вдохновляет, а менеджер проверяет и решает проблемы.

Менеджер берёт на себя функцию контроля: сравнивает реальное состояние компании с тем, которое должно быть, и при наличии отклонений от плана принимает корректирующие меры. Назначение систем и структур как раз и состоит исключительно в том, чтобы изо дня в день помогать обычным людям, которые ведут себя самым заурядным образом, успешно справляться с рутинными обязательствами. В этом нет ничего эффектного или захватывающего, но в этом весть менеджмент.

Лидерство же, воплощающее в жизнь грандиозные замыслы, всегда требует особого прилива энергии. Мотивируя и вдохновляя людей, лидеры вызывают в них энтузиазм. ТО есть работники действуют не по принуждению, а потому что призывы лидера позволяют людям удовлетворять такие естественные потребности, как стремление к достижениям, чувство причастности к общему делу, самоуважение, жажда общественного признания, желание чувствовать себя хозяином своей судьбы и иметь возможность жить в соответствии со своими идеалами.

Настоящие лидеры владеют разными *технологиями мотивации.* Дж.П. Коттер подчеркивает особую значимость следующих способов. Излагая своё в*и*дение будущего компании, *лидеры учитывают*, какие моральные ценности присущи той аудитории, к которой обращаются. Лидеры *подключают членов коллектива* к обсуждению возможных путей осуществления своего замысла. Лидеры *поддерживают усилия сотруд-*

ников: дают наставления, сообщают своё мнение об их работе и сами служат примером достойного поведения. Это помогает подчинённым расти и повышает их самооценку. Лидеры *ценят и поощряют* личные достижения своих сотрудников.

Если лидер следует этим правилам, то работа становится для его подчинённых источником вдохновения, и они сами начинают проявлять лидерские качества на всех уровнях управления.

Лидеру *необходимы неформальные отношения*, что помогает разрешать конфликты. Постоянный диалог и согласованность действий ведут не к изолированности и соперничеству, а к взаимосвязанности и высокой степени совместимости. Неформальные связи важны, а их создание должно быть поставлено во главу любой крупной лидерской инициативы.

Культура воспитания менеджеров. Работа организации начинается с того, что руководство старается выявить людей с выдающимся лидерским потенциалом уже на самом раннем этапе их карьеры. Прекрасный способ воспитать лидера – поручить молодому специалисту интересную ответственную работу. Это даёт человеку возможность испытать трудности роли лидера, но и почувствовать её возможности для осуществления перемен. Создание корпоративной культуры, способствующей развитию лидерских качеств, – главное, что необходимо для развития организации.

Менеджер и лидер: два типа личности.

Культура менеджмента ставит во главу угла рациональность и контроль. Для менеджера важно решать деловые проблемы, не нарушая слаженности трудовых процессов. Чтобы быть менеджером не требуется гениальности или героизма, нужны лишь настойчивость, трезвость мышления, усердие, аналитические способности, терпение и доброжелательность.

Лидеру приписываются мистические черты, и процесс становления лидера похож на психологическое испытание: талантливый одиночка должен научиться властвовать собой, и только после этого он будет готов управлять другими. Более приземлённое и практическое представление о лидере – просто человек, руководящий работой других.

Условия, необходимые для совершенствования менеджерских способностей, могут оказаться неблагоприятными для развития лидеров. В то же время присутствие лидеров в организации способно помешать профессиональному развитию менеджеров, которых в атмосфере неупорядоченности, часто создаваемой вокруг себя лидерами, обычно охватывает растерянность.

Менеджеры склонны относиться к своим задачам бесстрастно. Их проблемы – следствие внешних обстоятельств, а не результат их свободного выбора. Они думают, как вовремя удовлетворить потребность покупателей. Лидер же не идет на поводу у потребительских предпочтений, он действует как самостоятельный творец, он создаёт спрос своим предложением. Лидеры действуют осознанно, сами генерируют идей, а не рефлекторно реагируют на внешние раздражители. По отношению к своим задачам они занимают не отстранённую, а эмоциональную, деятельную позицию. Их влияние на настроение окружающих, способность пробуждать в людях мысленные образы и ожидания, вызывать в них конкретные желания и стремления – это определяет направление развития организации. В итоге деятельность лидера меняет представления людей об их желаниях, возможностях и потребностях.

Менеджеры делают всё, чтобы ситуация оставалась *стабильной*, а деятельность лидеров всегда сопряжена со значительным *риском*. Они предрасположены к риску и опасностям по своему психологическому складу.

Менеджеры предпочитают работать в коллективе, работа в одиночестве вызывает у них тревогу. Они стремятся к коллективу, но не принимают отношения близко к сердцу, относятся к человеку в соответствии с той ролью, которую он играет в организации. Подчинённые часто характеризуют менеджеров как скрытных и бесстрастных манипуляторов.

Лидеры обладают чуткостью и проницательностью, помогающей им понимать людей. Лидеры вызывают в людях сильные чувства – солидарности или протеста, любви или ненависти. Лидеры – это люди, которые не ощущают себя частью коллектива, в котором работают.

Особенности работы менеджеров: мифы и факты

Г. Минцберг, проведя исследование, пришёл к выводу, что сущностные характеристики работы менеджера включают: *общение с людьми, анализ информации и принятие решений* (Г. Минцберг, 2006).

А. Файоль в 1916г. сформулировал *четыре функции менеджмента: планирование, организация, координация и контроль*. Г. Минцберг пишет о том, что эти слова мало что говорят о *фактической деятельности* таких людей. Часто менеджеры не понимают, в чём *сущность их деятельности*, и это становится причиной неспособности организаций справляться с рядом серьёзных проблем.

Г. Минцберг приводит свой анализ и обобщения исследований, в которых изучалась деятельность руководителей разного типа: прорабов и начальников цехов, глав кадровых служб и менеджеров по продажам, президентов компаний и государств и даже главарей уличных банд.

Миф: менеджер привык вдумчиво и методично планировать свою работу.

Факт: всё больше исследований указывают на то, что менеджеры работают в режиме постоянной гонки. Их действия отличаются кратковременностью, разнообразием и отсутствием последовательности, а сами менеджеры – люди исключительно активные, предпочитающие действовать, а не предаваться длительным размышлениям.

Классический образ менеджера, тщательно планирующего свой день – всего лишь миф. Менеджер постоянно должен решать, какие дела «желательно сделать», а какие «нельзя не сделать». Планирование происходит машинально в ходе решения повседневных проблем, и не воспринимается как отвлечённое занятие. Планы существуют только в голове в виде гибких, но конкретных намерений.

Миф: у эффективного менеджера нет обязанностей, которые надо выполнять регулярно, они разрабатывают планы, и делегируют большую часть полномочий подчинённым.

Факт: работа менеджера полна рутинных дел. Она предполагает выполнение представительских функций, ведение переговоров и анализ «неофициальной» информации, касающейся отношений компании с внешним миром. Встреча с важными клиентами, выполнение разного рода церемониальных обязанностей.

Миф: высшим руководителям нужна обобщенная информация, которую они получают из официальных управленческих информационных систем. Классический образ – некто, восседающий на вершине чётко очерченной иерархической пирамиды.

Факт: менеджеры явно предпочитают устное общение, телефонные разговоры и личные встречи, а не анализ деловых бумаг. Только незначительная доля корреспонденции содержит свежую, актуальную информацию, которая определяет поведение менеджеров, заставляя их прерывать совещания и менять график работы.

Менеджеры придают большое значение «неофициальной» информации, слухам и домыслам, так как завтра могут оказаться достоверными фактами.

Менеджер принимает решения и мысленно моделирует работу фирмы не на основе абстракций информационных систем, а опираясь на конкретные факты. Большую часть услышанного они не записывают, а значит стратегический банк данных организации находится не в памяти компьютеров, а в головах её менеджеров. Широкое использование менеджерами устного общения объясняет их нежелание делегировать полномочия (трудно «перекачать» сотруднику всю информацию со своего «мозгового компьютера»).

Миф: менеджмент стал или скоро станет профессией и наукой.

Факт: в основе выполнения управленческих операций – составления графика работы, обработки информации, принятия решений – лежит глубокий мыслительный процесс, незаметный для окружающих. (Суждения, интуиция). Менеджер не действует «по науке».

Менеджер – человек, который несёт ответственность за организацию или за её подразделение. Г. Минцберг представляет деятельность менеджера в виде 10 ролей (Г. Минцберг, 2006).

Управленческие роли

1. Официальные властные полномочия и статус менеджера.

2. Межличностные роли (стандартные ситуации межличностного общения).

Лицо организации (церемониальные обязанности).

Лидер (ответственность за других, мотивация подчиненных).

Связующее звено (осуществление контактов по горизонтали).

3. Информационные роли (менеджер – нервный центр организации).

Аналитик (сбор, изучение информации).

Информатор (доведение части информации до подчинённых).

Выразитель мнения (передача информации внешним пользователям, публичные выступления, отчёт вышестоящим руководителям).

4. Роли, связанные с принятием решений (роли в действующей на предприятии системе принятия решений).

Предприниматель (поиск идей для усовершенствования организации, инициация проектов по развитию предприятия).

Стабилизатор (преодоление неблагоприятных последствий).

Распределитель ресурсов (денег, времени; выстраивание иерархической структуры).

Переговорщик (поиск взаимовыгодного компромисса).

Общение – это основное дело менеджера.

Огромную роль играет наличие личных связей. Менеджер, только что занявший руководящую должность, и не успевший ещё обзавестись нужными знакомствами, испытывает недостаток в информации извне. В итоге он не справляется с ролью связующего звена и не может принимать точные, адекватные решения.

Эффективность менеджера существенно зависит от глубины его понимания сути собственной работы. Множество сложностей кроется в том, что менеджер в основном имеет дело с устной информацией, и вся база компании хранится исключительно в его памяти. Если у подчинённых нет возможности лично общаться с руководителем, то они и их работа страдают от недостатка информации.

Менеджеру необходимо систематически делиться с подчинёнными одному ему доступной информацией. Регулярные планёрки, еженедельная «разгрузка памяти» – запись на диктофон, ведение делового ежедневника, доступного ограниченному кругу пользователей, могут значительно снизить остроту проблемы *информационного монополизма*. Появляется возможность иметь в своём распоряжении сотрудников, способных принимать эффективные решения, так как, если менеджер будет заниматься всеми проблемами сразу (а значит, урывками), он рискует не увидеть за отдельными фактами целостной картины.

Менеджеру необходимо научиться распоряжаться своим временем, он должен это сделать, для чего ему необходимо превратить свои обязанности в благоприятные возможности, а дела, которые ему нравится выполнять, – в обязанности.

Г. Минцберг предлагает другой облик менеджмента, он называет его *«сущностным»* в противоположность долгое время существовавшему в сознании людей *«рациональному»*. Рациональная сторона менеджмента связана со словами и цифрами, а сущностная коренится в образах и ощущении целостности управленческой работы.

И. Адизес определяет роль менеджмента исходя из его функций: для чего он нужен? Что случится, если его не будет? По И.Адизесу менеджмент должен выполнять четыре функции. Именно они определяют процесс управления, поскольку каждая из них необходима, а в совокупности они достаточны для успешного менеджмента.

Функции управления: Производство (P); Администрирование (A); Предпринимательство (E); Интегрирование (I).

Первая функция, которую должен выполнять менеджмент в любой организации, — это *Producing, или производство результатов*. Дело P, производителя, — удовлетворить их потребности и тем самым обеспечить *результативность* организации *в краткосрочном аспекте*.

Вторая функция*, Administrating, или администрирование*, нужна, чтобы следить за порядком в организационных процессах: компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью. Задача A, администратора, — обеспечить *эффективность в краткосрочном аспекте*.

Третья функция связана с тем, что организации необходим провидец, который определяет направление развития. Такой человек по натуре способен на упреждающие действия в обстановке *постоянных изменений*. *Это функция Entrepreneur, предпринимателя*, который подходит к делу творчески и готов рисковать. Если организация успешно справляется с выполнением этой функции, она будет *результативной в долгосрочной перспективе*.

Четвертая функция менеджмента, – обеспечить Integrating, или интеграцию, то есть создать такую атмосферу и систему ценностей, которые заставят людей действовать сообща, что делает организацию *эффективной в долгосрочной перспективе*.

Эти четыре функции необходимы для успешного управления любой организацией, независимо от технологии, культуры и масштабов. Как только одна или несколько функций

перестают выполняться, организация становится неэффективной или нерезультативной в ближайшей или долгосрочной перспективе.

По И.Адизесу, отдельные функции должны выполнять разные люди. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления. Реальное решение для организации: *взаимодополняющая управленческая команда*.

Стили менеджмента (табл. 12*):* Производитель (Paei); Администратор (pAei); Предприниматель (paEi); Интегратор (paeI).

Таблица 12

Стили менеджмента

Администратор (pAei)	Производитель (Paei)
Интегратор (paeI))	Предприниматель (paEi)

Производитель (Paei). Ориентирован на результат: качественное удовлетворение потребностей клиентов. Его цель – обеспечить базовую функцию менеджмента, без которой невозможно существование любой компании.

Администратор (pAei). Решает проблемы оптимизации использования ресурсов. Его роль в том, чтобы упорядочить, систематизировать процесс управления компанией. Он проводит стандартизацию документооборота и процедур. Следит за устанавливаем бюрократического порядка.

Предприниматель (paEi). Ориентирован на инициацию изменений. Направлен на будущее. Способен эмоционально включать окружающих в реализацию возникающих идей и планов.

Интегратор (paeI). Направлен на создание ценностей и традиций и через них на формирование корпоративной культуры. Ориентирован на придание осмысленности цели компании, создания общей для всех системы ценностей, норм и принципов. Объединении для достижения единой стратегическую цели.

Герой-одиночка P---.

Любой организации необходим производитель, но не P---, а хотя бы Paei, иначе он не сработается с другими членами команды, которые умеют то, с чем плохо справляется он сам. Такой менеджер *не справляется с администрированием*: он не умеет организовывать, координировать, делегировать полномочия, контролировать и следить за тем, как идет работа. Он *не предприниматель*: он не генерирует новые идеи, лишен творческого начала и терпеть не может рисковать. При этом он *не интегратор*: он не обладает чутьем по части межличностных отношений, его не волнует групповая динамика и чувства людей. Он с трудом завязывает личные контакты. Он не формирует команду и не развивает потенциал тех, кто трудится рядом, — он слишком занят производством.

Герой-одиночка трудится не покладая рук, он все время отстает и постоянно жалуется, что день слишком короток. Он должен всегда быть при деле, пристрастие Героя-одиночки к работе носит болезненный характер. Он – трудоголик.

Поведение.

Единственная функция: производитель результатов. Преобладающее поведение: навязчивое стремление работать. Личностные особенности: предан делу, усердный работник. Оценивает себя по: напряженности своего труда.

Коммуникация.

Предпочитаемый тип информации: техническая информация специального характера, готов поделиться при необходимости. Типичные жалобы: «День слишком короток». «У меня слишком много работы». «Мне не хватает времени».

Принятие решений.

Подход: рубит сплеча, сначала делает, а потом думает. Фокус внимания: что происходит или не происходит в текущий момент.

Внедрение.

Что делает лучше всех: доводит дело до конца. Как проводит свободное время: Ищет дополнительную работу, которую выполняет сам. Отношение к систематическому менеджменту: презирает.

Формирование команды.

Отношение к конфликту: раздражение. Считает, что подчиненные должны выполнять свои прямые обязанности. Отношение к другим P: ценит. Отношение к A: презирает и избегает, поскольку от администратора исходят разнообразные запреты. Отношение к E: не доверяет, поскольку тот слишком переменчив. Отношение к I: презирает или игнорирует, считая его «никчемным и опасным». Отношение к Мертвому пню: презирает.

Управление персоналом

Предпочитает нанимать: мальчиков на побегушках, которые готовы выполнять любые поручения без подготовки и способны любой ценой довести дело до конца. Подчиненные получают повышение: если они всегда под рукой, готовы выполнить любое поручение, и доводят дело до конца. За что подчиненные удостаиваются похвалы: результат. Режим работы подчиненных: приходят на работу позже босса и уходят раньше. Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них: утверждает, что у него нет времени на собрания, редко планирует их заранее. Повестка дня на собрании: очередной кризис, ответные меры в связи с уже сложившейся или неизбежной ситуацией. Приоритетными становятся не самые значимые проблемы, а те, которые доставляют максимум хлопот. Кто выступает на собрании: по большей части менеджер, который раздает поручения подчиненным.

Управление изменениями.

Отношение к изменениям: Герой-одиночка препятствует изменениям. Он перегружен работой, и у него нет времени внедрять инновации или хотя бы быть в курсе новинок. В то

же время он готов примириться с изменениями, если они дают быстрые результаты или когда очевидно, что нужно делать, как бывает во время кризиса. Фокус креативности: рассредоточен в масштабах организации. Допускает творческий подход, если он дает гарантированные результаты. Не выносит неопределенности. Методы обучения: «Делай как я».

Администратор pAei.

Администратор методичен и любит, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. Когда возникает идея, связанная с бизнесом, он сумеет оценить суть дела, задаст вопросы, увидит все подводные камни. Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельного плана и снизить затраты и убытки в долгосрочной перспективе.

Однако он не производит того, ради чего существует организация. Администрирование сродни обслуживанию. А-функция осуществляется для кого-то или для чего-то. Администрация обслуживает тех, кто добивается результатов, то есть удовлетворяет нужды рынка.

Бюрократ -A--.

Если Героя-одиночку интересует *что*, -A-- волнует *как*. «Неважно, *что* мы делаем; важно, *как* мы это делаем». Отличительные черты Бюрократа.

Поведение.

Единственная функция: Администратор. Приходит на работу и уходит с работы: точно по расписанию. Что делает лучше всех: наводит и поддерживает порядок. Личностные особенности: недантичен, медлителен, осторожен, вдумчив, консервативен. Оценивает себя по: норядку в офисе. Типичные жалобы: кто-то опять нарушил правила или процедуры. Как проводит свободное время: изобретает новые бланки, процедуры проверки.

Коммуникация.

Предпочитаемый тип информации: административная.

Принятие решений.

Подход: копирует действующие решения. Воспринимает возможности как угрозу.

Внедрение.

Преобладающее поведение: контролирует внедрение. Фокус внимания: каким образом выполняется работа.

Формирование команды.

Отношение к конфликту: борется с теми конфликтами, которые мешают контролировать ситуацию, и игнорирует прочие. Отношение к P: Сдержанная критика («мечется как угорелый»). Отношение к другим A: одобряет. Отношение к E: не выносит («сотрясает воздух»). Отношение к I: не доверяет. Отношение к Мертвому пню: благосклонное.

Управление персоналом.

Предпочитает нанимать: соглашателей или канцелярских крыс. Режим работы подчиненных: строго по расписанию. Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них: частые, регулярные, запланированные собрания. Посещение собраний: обязательно для всех, отслеживается с помощью переклички. Повестка дня на собрании: нескончаемый перечень второстепенных вопросов. Кто выступает на собрании: право голоса предоставляется немногим, в основном начальству. Подробное обсуждение методов выполнения работы. Подчиненные получают повышение: за внешнюю собранность и соблюдение правил. За что подчиненные удостаиваются похвалы: соблюдение требований к процессу независимо от результатов.

Управление изменениями.

Методы обучения: Изнурительная муштра с чрезмерным вниманием к деталям. Отношение к изменениям: препятствует, поскольку боится, что ситуация выйдет из-под контроля. Фокус креативности: отслеживает происходящее в организации. Душит творческие порывы.

Отношение к планированию: старается продумать все до мелочей, чтобы свести к минимуму неопределенность и жестко контролировать ситуацию.

Предприниматель paEi.

Менеджер paEi-типа — не совсем предприниматель. Чтобы стать предпринимателем, который создает организации и обеспечивает их развитие, нужно одновременно иметь выраженные P-навыки. *Одной E-функции недостаточно*. Того, кто нацелен главным образом на E-задачи и удовлетворительно, но неблестяще справляется с P-функцией, я теперь называю *Генератором идей*. У такого человека бездна идей — одни удачные, другие не слишком. Такой человек чрезвычайно оживляет собрания. Нельзя сказать, что он не следит за ходом дискуссии. Он способен выслушать чужое мнение и умеет подмечать детали. Однако он не нацелен на производство результатов. Генератору идей не создать организацию без помощи сильного P-руководителя. Он будет метаться от одной идеи к другой, не доводя ни одно дело до конца.

Предприниматель PaEi

Предприниматель знает, чего он хочет и почему. Он креативен, но всегда имеет в виду цель. У него есть идея, замысел, и он в состоянии трансформировать эту идею в достижимые результаты. Его креативность нацелена на то, чтобы сделать результат реальностью. Он деловой человек, творческий и целеустремленный. Его раздражают идеи без результата, а результаты, которые не порождены великими идеями, он считает пустой тратой времени. Таков носитель PaEi-стиля.

Поджигатель - -E-

Менеджер блистает лишь в роли предпринимателя, прочие функции остаются без внимания. Такой руководитель бросает все силы организации на инновации, какая бы цель ни маячила на горизонте. Если P---, или Герой-одиночка, назван *Пожарником*, --E- назван *Поджигателем*. Отличительные черты Поджигателя.

Поведение.

Единственная функция: новатор, предприниматель. Приходит на работу и уходит с работы: как придется. Что делает лучше всех: выдвигает идеи и инициирует новые проекты.

Преобладающее поведение: разрабатывает новые проекты, подвергает все сомнению, предлагает собственный план действий, игнорируя существующий. Личностные особенности: полон энтузиазма, энергичен, наделен харизмой, креативен и обаятелен. Любит быть в центре внимания. Резок с подчиненными. Критикует людей публично. Редко бывает прав, но никогда не сомневается. Узнав о проблеме, ищет виноватых. Как проводит свободное время: разрабатывает очередной проект или создает в организации кризис. Оценивает себя по: бурной деятельности и показному рвению подчиненных во время кризиса.

Коммуникация.

Обратная связь: регулярно дает негативную оценку действиям окружающих. К несогласным с его замечаниями придирается. Нет тех, кем он был бы доволен. Предпочитаемый тип информации: информация о возможностях и рисках.

Принятие решений.

Подход: временные меры, отсутствие долгосрочных обязательств. Решения носят упреждающий характер, но их внедрение не отслеживается. Чтобы добиться выполнения работы, обращается к непосредственному исполнителю, вместо того чтобы следовать установленной процедуре. Негативное подкрепление при принятии решений.

Внедрение.

Отношение к систематическому менеджменту: не выносит и избегает. Не любит связывать себя обязательствами. Оценка достижений: нетерпелив, достигнутые результаты всегда недостаточны.

Формирование команды.

Отношение к конфликту: использует, чтобы стимулировать бурную деятельность подчиненных, часто становится инициатором конфликта. Отношение к P: сдержанное одобрение. Отношение к A: не выносит. Отношение к другим E: неприязнь. Отношение к I: симпатизирует. Отношение к Мертвому пню: игнорирует. Типичные жалобы: «Здесь никто не доводит дело до конца», «Они неправильно определили приоритеты», «Они не понимают, что я хочу, говорю или имею в

виду». Совместная работа: отмахивается от проблем и решений, на которые тратят время и силы другие люди. Идея хороша, только если это его собственная идея. Отстаивает право часто менять свои решения.

Управление персоналом.

Предпочитает нанимать: клакеров, поклонников, которые восторгаются его идеями и быстро схватывают их суть. Режим работы подчиненных: приходят на работу раньше босса и уходят позже. Поджигатель требует, чтобы они всегда были под рукой. Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них: часто и без предварительной подготовки. Посещение собраний: обязательно. Повестка дня на собрании: первый пункт – самая свежая идея руководителя. Остальная часть – поток его сознания. Кто выступает на собрании: один человек, руководитель. Вопросы не задаются. Детали не анализируются. Подчиненные получают повышение: если они с энтузиазмом выполняют распоряжения руководителя. За что подчиненные удостаиваются похвалы: видимость усердной работы. Дисфункциональное поведение подчиненных: ищут отговорки, чтобы объяснить, почему они не справляются с работой.

Управление изменениями.

Фокус внимания: какие нововведения осуществляются, есть ли варианты внедрения. Фокус внимания Поджигателя — это движущаяся мишень. Подход к решению проблем: рассматривает риски как возможности. Методы обучения: обучение допускается, только если оно не отвлекает людей от реализации очередного замысла Поджигателя. Отношение к изменениям: обожает, если их инициатором является он сам. Сопротивляется, если инициатива исходит от других. Фокус креативности: монополизирует право на творчество.

Менеджмент постоянно имеет дело с противоречивыми внешними требованиями к организации. Кроме того, различия стилей, взглядов и интересов разных людей неизбежно вызывают внутренние трения. I-функция призвана не только сглаживать подобные конфликты, но и делать их продуктивными.

Интегратор paeI.

Интегратор стремится обеспечить бесперебойное функционирование системы, налаживая отношения между людьми. Он умеет слушать и помогает людям внести свой вклад в общие идеи.

Интеграция превращает индивидуальное предпринимательство в групповое. Она помогает принять решение, которое пользуется поддержкой тех, кто его внедряет, и тех, для кого значимы его последствия. Интеграция формирует атмосферу, систему нравственных и поведенческих норм, которые благоприятствуют совместной работе, тем самым обеспечивая взаимозаменяемость людей. Интегрировать — значит добиться, чтобы организация воспринимала себя не механистически, а сознавала свою органическую целостность.

Интеграция бывает двух видов — пассивная и активная и имеет три направления — вверх, по горизонтали и вниз. Пассивный интегратор сам включен в группу. Активный интегратор сплачивает группу людей, не будучи ее членом. Интеграция предпринимателей осложняется тем, что нужно направить индивидуальную креативность всех и каждого в единое русло, сформировав из людей, способных рисковать, готовую к риску группу и обеспечив слияние *индивидуального* чувства ответственности с *групповым*.

Интегратор тонко чувствует других людей, сопереживает им и способен к дедуктивному мышлению — он понимает, чем отличается произнесенное вслух от того, что человеку хочется сказать. Его собственные личностные проблемы позволяют ему остро чувствовать чаяния, проблемы и нужды других людей, ставя их выше собственных интересов.

I-функция уникальна тем, что без нее руководитель не может стать лидером. Помимо прочего лидер должен воодушевлять и создавать мотивацию, то есть интегрировать.

Есть несколько моделей лидерства: PaeI, которого я называю *Пастырь*, pAeI – *Демократичный администратор*, paEI – *Государственный деятель*, PAeI – *Милостивый государь*, и PaEI – *Лидер преобразований*.

Менеджер может успешно выполнять две и даже три функции — PAei, PaEi, pAEi, PAEi — однако, если среди них нет интеграции, ему не быть лидером. *Чтобы руководитель стал лидером, его сильные стороны должна подкреплять I-функция.*

*Горячий сторонник - - - I.*Отличительные черты.

Поведение.

Единственная функция: интегратор. Приходит на работу и уходит с работы: вовремя; в соответствии с установленными требованиями. Личностные особенности: уравновешенный, восприимчивый, понимающий, ориентирован на людей, благодарен, если его посвящают в тайны компании. Умеет слушать. Фокус внимания: приемлемость того, что делается или планируется. Оценивает себя по: способности играть ведущую роль в борьбе за власть. Типичные жалобы: «Мы ладим не так хорошо, как хотелось бы». Как проводит свободное время: выявляет очередной конфликт, который может разрешить только он сам, распускает слухи или собирает информацию с тем, чтобы спровоцировать конфликт.

Коммуникация.

Преобладающее поведение: ищет компромиссы, сводит воедино идеи других людей. Предпочитаемый тип информации: кто какую позицию занимает. Не делится собранной информацией.

Принятие решений.

Подход: принимает решения лишь при наличии консенсуса в группе.

Внедрение.

Отношение к систематическому менеджменту: с подозрением, поскольку данный подход может поколебать властную структуру, которую он контролирует.

Формирование команды.

Что делает лучше всех: склоняет людей к согласию, ищет компромиссы. Преобладающее поведение: разрабатывает новые проекты, подвергает все сомнению, предлагает собственный план действий, игнорируя существующий. Отношение к

конфликту: приветствует, если имеет возможность быть полезным при его разрешении. Отношение к P: пренебрежение, считает туповатым. Отношение к A: избегает. Считает, что администратор мешает достижению консенсуса. Отношение к E: поддерживает, льстит, поскольку предприниматель, как правило, играет первую скрипку. Отношение к другим I: недоверие, если они не работают под его началом. Опекает и защищает I-подчиненных. Отношение к Мертвому пню: благосклонное, поскольку тот не доставляет хлопот.

Управление персоналом.

Предпочитает нанимать: покладистых людей, которые ладят между собой и с начальством. Стиль подчиненных: осведомители. Режим работы подчиненных: по установленному расписанию, в соответствии с требованиями босса. Периодичность собраний персонала и предварительное оповещение о них: регулярно, в соответствии с требованиями. Посещение собраний: желательно. Повестка дня на собрании: не определена. Люди говорят, о чем хотят. Кто выступает на собрании: кто угодно и все подряд. Выступления не должны подрывать авторитет руководителя. Подчиненные получают повышение: если они уживчивы, доброжелательны и преданы руководителю. За что подчиненные удостаиваются похвалы: умение ладить с людьми. Дисфункциональное поведение подчиненных: распускают слухи, чтобы привлечь внимание.

Управление изменениями.

Отношение к изменениям: приветствует, если изменения позволяют ему успешно разрешать конфликты и не наносят ущерба единству. Отношение к планированию: противодействует, если видит в нем угрозу мнимому единству, которого он добился, или если оно мешает ему оставаться незаменимым. Фокус креативности: интегрирован его стараниями. Методы обучения: акцент на межличностных отношениях.

Мёртвый пень - - - -.

Мертвый пень пребывает в апатии. Он может трудиться так же напряженно, как Герой-одиночка, но его работа не дает результата. Он не занимается интригами, как Горячий сторон-

ник, и не брызжет идеями, как Поджигатель. Если у него появляется хорошая идея или оригинальное мнение, он держит их при себе. В отличие от Бюрократа Мертвый пень соблюдает правила ровно настолько, насколько нужно, чтобы спокойно дотянуть до пенсии.

Его цель — сохранить в неприкосновенности свой маленький мирок. Он понимает собственную уязвимость перед лицом изменений. Стремясь повысить свои шансы на выживание, он избегает перемен и уклоняется от новой работы и новых проектов. Он соглашается на все и не делает ничего.

Герой-одиночка и Бюрократ *не способны адаптироваться к новым методам получения новых результатов*. Поджигатель не умеет относиться к изменениям избирательно. Горячий сторонник теряет способность заниматься интеграцией, поскольку не способен влиять на внутренний расклад сил в условиях дефицита времени. Стремительные изменения превращают негибких носителей описанных стилей неправильного управления в Мертвых пней.

Задачи И. Адизеса при анализе стилей менеджмента – эффективных и неэффективных – научить определять стили успешного и неправильного менеджмента, выявлять определяющие черты индивидуального стиля и помочь менеджеру оценить и изменить себя, избежать управленческих ошибок и стать хорошим руководителем, и, возможно, лидером.

Задача И. Адизеса при анализе стилей лидеров – понять стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей.

Цель рекомендаций И. Адизеса – не изменить людей, но *обогатить стиль управления менеджера*. Личность не может перемениться резко. Обогатить стиль не значит, до неузнаваемости изменить личность и поведение. Речь идёт о постепенном и непрерывном совершенствовании. Цель коучинга на основании исследований и анализа практической работы И. Адизеса – сделать каждого руководителя более гибким и научить его работать с носителями иных стилей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Абрик, Ж.-К. Креативность групп / Ж.-К. Абрик // Социальная психология. – СПб.: Питер, 2007 . – С. 207 – 226.

Адамс, Дж.Л. Разблокируй свой разум: техника поиска оригинальных решений сложных проблем и генерации гениальных идей / Дж.Л. Адамс; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Эксмо, 2008. – 352 с. – (Бизнес-тренинг)

Адизес, И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И.К. Адизес; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина паблишерз, 2011. – 259 с.

Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. Ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2011. – 384 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).

Акерлоф, Д.А. Экономика идентичности. Как наши идеалы и социальные нормы определяют, кем мы работаем, сколько зарабатываем и насколько несчастны / Д.А. Акерлоф, Р.Е. Крэнтон; пер. с англ. Д.Стороженко. – М.: Карьера Пресс, 2011. – 224 с.

Альтшуллер, Г. Как стать гением. Жизненная стратегия творческой личности / Г. Альтшуллер, И. Верткин. – Минск: Беларусь, 1994. – 480 с.

Амабайл, Т. Как убить творческую инициативу / Т. Амабайл // Креативное мышление в бизнесе. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9 – 35.

Асмолов, А.Г. О динамическом подходе к психологичекому анализу деятельности / А.Г. Асмолов // Вопросы психологии. – 1978. – №1. – С. 70-80.

Асмолов, А.Г. Слово о толерантности // Формирование установок толерантного сознания и профилактика экстремизма в российском обществе. Федеральная целевая программа 2006 – 2005 г.г. – М.: Изд. МГУ, 2000. – С. 6 – 15.

Асмолов, А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров / А.Г.Асмолов. – М.: Изд. «ИПП», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 768 с.

Асмолов, А.Г., О смыслах понятия «толерантность» / А.Г. Асмолов, Г.У. Солдатова, Л.А. Шайгерова // Век толерантности: научно-публицистический вестник. Часть1. – М.: Изд. МГУ, 2001. – С. 8 – 18 .

Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

Бакунчик, Н.Ю. Эмпирическое исследование толерантности к творческим сотрудникам у топ-менеджеров организаций / Н.Ю. Бакунчик, Е.А. Потасеева, А.П. Витенберг, М.К. Яценко // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. С.68 – 78.

Белинская, Е.П. Социальная психология личности: учебное пособие для студ. высш. учеб. Заведений / Е.П. Белинская, О.А.Тихомандрицкая. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 304 с.

Библер, В. На гранях логики культуры / В. Библер. – М.: Русское феноменологическое общество, 1997. – 440 с.

Библер, В. От наукоучения к логике культуры / В. Библер. – М.: Политиздат, 1991. – 402 с.

Бодрийяр, Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / Ж. Бодрийяр. – М.: Культурная революция; Ренессанс, 2006. – 269 с.

Бодрийяр, Ж. Символический обмен и смерть / Ж. Бодрийяр. – М.: «Добросвет»; «Изд-во «КДУ», 2011. – 392 с.

Братченко, С.Л. Психологические основания исследования толерантности в образовании / С.Л. Братченко // Педагогика развития: ключевые компетентности и их становление. – Красноярск: Изд. КГУ, 2003. – С.104–117.

Брушлинский, А.В. Субъект: Мышление, учение, воображение / А.В. Брушлинский. – М.: Изд. «МПСИ», Воронеж: НПО «Модэк», 2003. – 408 с.

Бурдье, П. Практический смысл / П. Бурдье. – СПб.: Алетейя, 2001 – 562 с.

Буянов, В.П. Рискология (управление рисками) / В.П. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.

Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №2 – С. 92 – 102.

Волошинов, А.В. Математика и искусство / А.В. Волошинов. – М.: Просвещение, 1992. – 356 с.

Гаджиев, Ч.М. Организация коллективного изобретательства / Ч.М. Гаджиев // Исследование проблемы психологии творчества. – М.: Наука, 1983. – С. 266 – 278.

Горелов, Н.А. Дорогой…человек. Человеческие ресурсы в креативной экономике / Н.А. Горелов, О.Н. Литун, О.Н. Мельников // Креативная экономика. – 2007. – №1 – С. 32 – 48.

Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М.: Вершина, 2004. – 880 с.

Грицанов, А.А. «Прозрачность зла» Ж.Бодрийяра («La transparence du mal», Paris, 1990) // http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/Philos/Grican/_122.php.

Грязева, В.Г. Индивидуализация и интеграция личности в совместной творческой деятельности: автореф.дис... канд .псих. наук / В.Г. Грязева. – М.: ПИ РАО, 1988. – 24 с.

Грязева, В.Г. Особенности развития личности одаренных детей / В.Г. Грязева // Психологические особенности развития творческих способностей ребенка. Материалы научно-практической конференции. – Часть 2. – Челябинск: Изд-во ЧГТУ,1992. – С. 17–19.

Грязева, В.Г. Одаренные дети: экология творчества / В.Г. Грязева, В. А.. Петровский. – Москва: ПИ РАО, – Челябинск: ЧГИИК, 1993. – 45 с.

Грязева-Добшинская В.Г. Толерантность субъектов творческой и инновационной деятельности как социо-

культурный капитал инноваций предприятий /Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2011. – Вып. 15. – С.17 – 24.

Грязева-Добшинская, В.Г. Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия / В.Г. Грязева-Добшинская, // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. С.9 – 17.

Грязева-Добшинская, В.Г. Символические механизмы толерантности – позиционирования творческой личности и технология выявления культурного капитала инноваций субъектов экономики / В.Г. Грязева-Добшинская // Социальная психология творчества и инновационного менеджмента – 2009: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – С. 5 – 27.

Грязева-Добшинская, В.Г. Синергия взаимодействия субъектов в совместной творческой деятельности как механизм творческого лидерства / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология интеллекта и творчества: Традиции и инновации. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. – С. 298 – 308.

Грязева-Добшинская, В.Г. Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов / отв. ред. В.Г.Грязева-Добшинская, Н.В.Маркина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 207 с.

Грязева-Добшинская, В.Г. Эмпирические возможности методики диагностики отношения менеджеров инновационного предприятия к творческой личности / В.Г. Грязева-Добшинская, В.А. Глухова, П.С. Глухов // Социальная психология творчества и инновационного менеджмента – 2009: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – С. 78 – 101.

Грязева-Добшинская, В.Г.Синергия взаимодействия субъектовВ совместной творческой деятельностикак механизм творческого лидерства // Психология интелллекта и творчества. Традиции и инновации. – М.: Изд-во ИПРАН, 2010. – С. 298 – 309.

Грязева-Добшинская, В.Г. Инновационное лидерство: моделирование тенденций активности менеджеров предприятия / В.Г. Грязева-Добшинская // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2010. – Вып. 9. – С.9 – 17.

Грязева-Добшинская, В.Г. Методика диагностики отношения социальных субъектов к творческой личности / В.Г. Грязева-Добшинская, Н.Ю. Бакунчик, В.А. Глухова, А.С. Мальцева // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2008. – Вып. 3. С.33 – 45.

Грязева-Добшинская, В.Г. Социальная психология творчества и инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей / В.Г. Грязева-Добшинская // Социальная психология творчества и инновационного менеджмента – 2007: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С. 6 – 18.

Грязева-Добшинская, В.Г. Социальная психология творчества. Теоретические основы. Эмпирические исследования. Прикладные разработки. Учебное пособие / В. Г. Грязева-Добшинская. – Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2008. – 234 с.

Грязева-Добшинская, В Г. Тест Роршаха в диагностике творческой активности личности / В.Г. Грязева-Добшинская // Психология образования: региональный опыт. Материалы 2-й национальной научно-практической конференции. – М.: ФПОР, 2005. – С.90 – 92.

Грязева-Добшинская, В.Г. Инновационное лидерство: социально-психологическая программа для менеджеров // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С. 200 – 206.

Грязева-Добшинская, В.Г. Социальная психология творчества и психология инновационного менеджмента. Теоретические контексты на границе предметных областей // Социальная психология творчества – 2007: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – С. 6 – 18.

Гунин, В.Н.Инновационный менеджмент // Управление организацией. Инструментарий. Задания. Тесты. Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. – Раздел 4. – М.: ГУУ, 2000. – 224 с.

Дайл, Д. Трансформационное лидерство / Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски // Психология современного лидерства. Американские исследования. – Москва: Когито-Центр, 2007. – С.23 – 37.

Дайл, Д. Трансформирующее действительность лидерство / Д. Дайл, Дж. Каджеми, К. Ковальски // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – т.1. – № 2. – С. 96 – 109.

Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт. – М.: Эксмо, 2007. – 480 с.

Дафт, Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Управлять организацией правильно. Как? / Р. Дафт. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. – 384 с.

Де Гиус, А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. / А. Де Гиус. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 220 с.

Дик ван, Р. Преданность и идентификация с организацией. Пер. с нем. / Р. ванн Дик.– Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 142 с.

Домс, М. Инновации и влияние меньшинства / М. Домс, С. Московичи // Социальная психология. – СПб.: Питер, 2007. – С. 61 – 99.

Дорфман, Л.Я. Дивергенция и конструкт Я / Л.Я. Дорфман // Личность, креативность, искусство. – Пермь: ПГИИК, 2002. – С.141 – 184.

Друкер, П.Ф. Бизнес и инновации: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.: ил. – Парал. тит. англ.

Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: Уч. Пос. // П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400 с.

Дубов, И.Г. Ценности и поведение: анализ взаимосвязи / И.Г. Дубов // Базовые ценности россиян: Социальные установки. Жизненные стратегии. Символы. Мифы. – М.: Дом интеллектуальной книги, 2003. – С.182 – 202.

Евин, И.А. Развитие сюжета и неустойчивость // Число и мысль. – Вып.7. – М.:Знание, 1984. – с. 103 – 116.

Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницина. – М.: Армада, 1998. – 511 с.

Епина, М.Б. Метод проектов в развитии толерантной и творческой личности / М.Б. Епина. – http//www.fkgpu/ru/conf_spac2006_read.php?num=10.

Журавлев, А.Л. Совместное творчество: состояние и перспективы исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик // Психология интеллекта и творчества: Традиции и инновации. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. – С. 309 – 320.

Замалетдинов, И.С. О некоторых перспективах изучения и совершенствования познавательно-творческой деятельности личности и группы / И.С. Замалетдинов, Р.Е. Богданевский // Психологический журнал. — 1984. —№5. — С. 13-24.

Зеленцова, Е. Творческие индустрии: теории и практики / Е. Зеленцова, Н. Гладких. – М.: Агентство «Творческие индустрии» и Издательский дом «Классика-XXI», 2009. – с.

Зенкин, С. Жан Бодрийяр: время симулякров // Бодрийяр, Ж. Символический обмен и смерть. – М.: «Добросвет»; «Изд-во «КДУ», 2011. – С.5 – 40.

Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с.

Йенсен, Р. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 264 с.

Ильин, Е.П. Психология риска. / Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2012. – 288 с.

Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Э.Лессер, Л.Пруссак. – М.: Альмина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.

Калужский, М. Креативность как Социокультурный и экономический феномен / М. Калужский. – http//www/kuhnef.nsk.ru/?cmd=lection&id=9/.

Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2006. – 584 с.

Кирхлер, Э. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн // Психология труда

и организационная психология; т.5 / пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 312 с.

Кови, С. 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности / Стивен Кови, Боб Витман, при участии Брека Ингланда; [пер. с англ. М. Мацковской]. – М.:Эксмо, 2010. – 208 с. – (Книги Стивена Кови).

Корнилова, Т.В. Психология риска и принятия решений. Учебное пособие / Т.В. Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 288 с.

Кортни, Х. Стратегия в условиях неопределенности / Х. Кортни, Дж. Керкленд, П. Вигери // Управление в условиях неопределенности. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: – Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9 – 40.

Костинская, А.Г. Социально-перцептивные процессы в условиях группового принятия решений / А.Г. Костинская // Вопросы психологии. — 1984. — №1. — С. 75-80.

Коттер, Д. Впереди перемен: почему компаниям не удаётся организационная перестройка / Д. Коттер // Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review» – Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 9 – 29.

Коттер, Дж.П. Истинная роль лидера / Дж.П. Коттер. – Лидерство / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»)

Коулмен, Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулмен // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 121 – 139.

Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

Лабоцкий, В.В. Управление знаниями: технологии, методы и средства представления, извлечение и измерение знаний. Учебное пособие. – Минск: БГЭУ, 2006. – 327 с.

Леонард, Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Строс //Креативное мышление в бизнесе. Серия «Классика Harvard Buziness Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 64 – 92.

Лефевр, В.А. Кибернетика второго порядка в России и на Западе / В.А. Лефевр // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т.2. – №1. – С.96 – 103.

Мальцева, А.С. Эмпирическое исследование толерантности к творческой личности у студентов различных специальностей как кадрового резерва инновационной сферы / А.С. Мальцева, Н.Н.Ульянова // Социальная психология творчества и инновационного менеджмента – 2009: сборник научных трудов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – С. 122 – 144.

Маркина, Н.В. Соотношение ситуативных и надситуативных проявлений активности у одаренных учащихся: автореф. дис…. канд. психол. наук / Н.В. Маркина. – М.: ИДОСВ, 2003. – 24 с.

Матюшкин, А.М. Изучение групповых форм мышления и творчества / А.М. Матюшкин // Психологический журнал. – 1984. – №1. – С. 9 – 17.

Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент / В.Г.Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 295 с.

Мейер, К. Живая организация. Компания как живой организм / К. Мейер, С. Дэвис. – М.: Добрая книга, 2007. – 368 с.

Минцберг, Г.Профессия – менеджер: мифы и реальность / Г. Минцберг // Лидерство / Пер. с англ. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с.

Моисеев, Н.Н. Универсальный эволюционизм. Позиция и следствия / Н.Н. Моисеев // Вопросы философии. – 1991. – №3. – С.3 – 28.

Моляко, В.А. Проблемы психологии творчества и разработка подхода к изучению одаренности / В.А. Моляко // Вопросы психологии. – 1994. – №5. – С. 86 – 95.

Морган, Г. Образы организации / Г.Морган, пер. с англ. Стокгольмская школа экономики. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 504 с.

Морли, Э. Режиссируя креативность /Э.Морли, Э.Сильвер // Креативное мышление в бизнесе. Серия «Классика Harvard Buziness Review». – М.:Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 92 – 120.

Нестик, Т. Культурный, социальный и символический капиталы / Т. Нестик // Альманах «Восток». – 2004. – №2. – http://www.situation.ru.

Нойман Э. Искусство и время // К.Г. Юнг, Э. Нойман Психоанализ и искусство. – М.: REFL – book, Ваклер, 1996. – С.153 – 195.

Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектив: Пути и методы изуч. / Б. Д. Парыгин; Под ред. В.А. Ядова. – Л. Наука Ленингр. отд-ние, 1981. – 192 с.

Пелипенко, А.А. Культура как система / А.А. Пелипенко, И.Г. Яковенко. – М.: Языки русской культуры, 1998. – 372 с.

Переслегин, С. Когнитивные формы капитала / С. Переслегин //Русский архипелаг, 2007.– http://www.situation.ru.

Переходов, В.Н. Основы управления инновационной деятельностью / В.Н. ПРереходов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 222 с.

Петровский, А.В. Вопросы истории и теории психологии. Избранные труды / А.В. Петровский. – М.: Педагогика, 1984. – 271 с.

Петровский, А.В. Л.С. Выготский и проблема личности в современной психологии / А.В. Петровский, В.А. Петровский. – Вестник МГУ, серия14: Психология. – 1982. - №4 – С. 14-20.

Петровский, В.А. К проблеме активности личности в познавательной деятельности / В.А. Петровский // Проблемы коммуникативной и познавательной деятельности личности. - Ульяновск: Изд-во УГЛИ, 1981. - С. 98 – 121.

Петровский, В.А. Предпосылки психологии личности в свете идей Л.С.Выготского / В.А. Петровский // Научное творчество Л.С.Выготского и современная психология. - М.: НИИ ОПП АПН СССР, 1981. - С. 122 –125.

Петровский, А.В. Проблемы развития личности с позиций социальной психологии / А.В. Петровский // Вопросы психологии. – 1984.– № 4. – С. 15 – 29.

Петровский, В.А. Личность в психологии / В.А. Петровский. – Ростов-на-Дону: Изд. ЮРГУ, 1996. – 510 с.

Петровский, В.А. Очерк теории свободной причинности / В.А.Петровский // Психология с человеческим лицом. Гуманистическая перспектива в постсоветской психологии. – М.: Смысл, 1997. – С.124-144 с.

Петровский, В.А. Психология неадаптивной активности / В.А.Петровский. – М.: Российский открытый университет, 1992. – 224с.

Петровский, В.А.Личность в психологии / В.А. Петровский. – Ростов-на-Дону: Изд. ЮРГУ, 1996. – 510 с.

Пономарев, Я.А. Психологический механизм группового (коллективного) решения творческих задач / Я.А. Пономарев, Ч.М. Гаджиев // Исследование психологических проблем психологии творчества. - М.: Наука, 1983. - С.279 – 295.

Пригожин, А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. Серия «Синергичная организация» / А.И. Пригожин. – М.:Альпина Бизнес Букс,2007. – 402с.

Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. – 376 с.

Путляева, Л.В. Особенности познавательной деятельности в ситуации непосредственного общения / Л.В. Путляева, Р.Т. Сверчкова // Мышление: процесс, деятельность, общение. – М.: Наука, 1982. - С. 170-212.

Растяников, А.В. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве / А.В. Растяников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 320 с.

Рубинштейн, М.Ф. Интеллектуальная организация. Привнеси будущее в настоящее и преврати творческие идеи в бизнес-решения. Серия «Менеджмент для лидера»/ Моше Ф. Рубинштейн, Айрис Р. Фирстенберг: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – XVI, 192 с.

Сабуров, Е. Толерантность и мир современной экономики / Е. Сабуров. – http//www.russ/ru/ist_sovr/20030217_sab.html.

Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.

Сидоренко, Е.В. Мотивационный тренинг / Е.В.Сидоренко. – СПб.: Речь, 2000. – 234 с.

Сидоренко, Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В.Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО «Сидоренко и Ко», 2007. – 336 с.

Сиск, Д.А. Изучение будущего (концепция образовательного курса) / Д.А. Сиск // Вопросы психологии. – 1991. – №4. – С.5 – 9.

Скарабис, М. Роль экономических и символических факторв идентичности в формировании отношения к чужим группам / М. Скарабис, Р. Шульце, Б. Шеффер // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т.1. – № 2. – С. 53–69.

Степанов, С.Ю. Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках / С.Ю. Степанов // Психология творчества. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2006. – С.482 – 511.

Стернберг, Р. Инвестиционная теория креативности / Р. Стернберг, Е. Григоренко // Психологический журнал. – 1998. – №2. – С. 144 – 160.

Стребел, П. Почему сотрудники противятся переменам / П. Стребел // Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review». – Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 145 – 163.

Стюарт, И. Тайны катастрофы: Пер. с франц / И. Стюарт. – М.: Мир, 1987. – 76 с.

Сыров, В.Н. Нарративность и толерантность / В.Н. Сыров // Дискурс-ПИ. – Выпуск 3. – Дискурс толерантности в глобальном мире / Под ред. О.Ф. Русаковой. – Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 2003. – С. 51 – 54.

Тихомиров, О.К. Психология мышления: Учебное пособие./ О.К. Тихомиров – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1984. –272 с.

Томас, Т.Л. Рефлексивное управление в России: теория и военные приложения / Т.Л. Томас // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т.2. – №1. – С.71 – 89.

Ушаков, Д.В. Проблема чуждого и чужого в трудах немецких социальных психологов / Д.В. Ушаков // Психология.

Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т.1. – № 2. – С. 20 – 23.

Ушаков, Д.В. Современные исследования творчества / Д.В. Ушаков // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2005. – Т.2. – № 4. – С. 53 – 56.

Фишер, Г. Развитие социальной креативности: пусть все голоса будут услышаны / Г. Фишер // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2005. – Т.2. – № 4. – С. 57 – 64.

Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М.: Классика-XX1, 2005. – 258 с.

Фраймут, Й. Страх в работе менеджеров. Пер. с нем./ Й. Фраймут. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. – 416 с.

Фромм, Э. Иметь или быть?: пер. с англ./ Э. Фромм. – М.: Прогресс, 1990. – 336 с.

Харгадон, Э. Управление инновациями / Э. Харгадон. – Москва-Санкт-Петербург-Киев: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304 с.

Чернавский, А.В. Применение теории катастроф в психологии и экономике/ А.В. Чернавский // Число и мысль. – Вып. 2. – М.: «Знание», 1979. – С.103-115

Шеффер, Б.Б. Социально-псиологическая модель восприятия чужого: идеентичность, знание, амбивалентность / М. Шеффер, Б. Скарабис, Б. Шледер // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т.1. – № 2. – С. 24 – 51.

Щербо, Н.П. Особенности индивидуального и группового решения задач в условиях совместной деятельности / Н.П. Щербо // Вопросы психологии. - 1984. - К 2. - С. 107-112.

Фромм, Э. Бегство от свободы: пер. с англ. / Э. Фромм. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1990. – 256 с.

Экхардт, Г.У. Необходимость различных стилей менеджмента / Г.У. Экхардт // Психология современного лидерства. Американские исследования. – Москва: Когито-Центр, 2007. – С. 121 – 124.

Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис: пер. с англ. / Э. Эриксон. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1996. – 344 с.

Юдина, П. Работник креативной крови. Почему творческая работа не поддается стандартизации / П. Юдина. – http//www/btlregion/ru/stat/personal/kreatiff/index/ htm.

Яноушек, Я. Роль коммуникативных процессов в организации и регулировании совместной деятельности / Я. Яноушек, М. Брихцин, И. Госковец, И. Штикарт // Общение и оптимизация совместной деятельности. - М.: Изд-во МГУ, 1987. - С. 86-96.

Ярошевский, М.Г. Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива / М.Г. Ярошевский // Вопросы психологии. - 1978. - № 3. - С. 40-53.

Boles, S. A Model of Routine and Creative Problem solving / S. Boles // The Journal of Creative Behavior. – 1990. – V. 24. – N 3. – P. 171 – 189.

Csikszentmihalyi, M. Culture, time, and development of talent / M. Csikszentmihalyi, R. Robinson // Conceptions of giftedness. – Cambridge: Cambridge University Press. – 1986. – P. 264 – 284.

Gordon, W. Synectics. The Development of Creative / W. Gordon. - N.Y.: Harper and Rive Publishers, 1961. - 180 p.

Isaksen, S. Toward a Model for the Facilitation of Crea-tiv3 Problem Solving / S. Isaksen // J. of Creative Behavior. - 1983. - v.17. - №1. - P. 18 – 31.

Moffat, J. Facilitation: A Selected Bibliography / J. Moffat, W. Shephard // J. of Creative Behavior. - 1983. - v.17. - № 1. - P.65 – 70.

Osborn, A. Applied imagination. Principles and procedure of creative thinking / A. Osborn. - N.Y.: Scribner. - 1957. - 379 p.

Sarnoff, D. Creativity and Personal Growth / D. Sarnoff, H. Cole // The J. of Creative Behavior. - 1983. - v.17. - №2. - P. 95 – 102.

Thom, R. Topological models in biology // Topology. – 1969. – V.8. – №3. – P.313 – 315

Tyler, L. Individuality. Human Possibilities and Personal Choice in the Psychological Development of Men and Vomen / L. Tyler. - San-Francisco - London: Jossey - Bass Publishers, 1978. - 274 p.

Young, J. What is Creativity? / J. Young // J. of Creative Behavior. 1985. - v.19. - №2. - P. 77 – 87.