

**Н.А. Дубинко**

заведующий кафедрой психологии  
управления, доцент, канд. психол. наук,  
Академия управления при Президенте  
Республики Беларусь, г. Минск, Беларусь

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ**

*В статье анализируются современные методологические подходы к проблеме содержания и структуры инновационного потенциала как интегрального и динамического качеств управленческих кадров. Особое внимание уделено сущностным характеристикам развития рефлексивно-инновационного потенциала.*

Инновационная деятельность руководителя требует от него, во-первых, владения различными стратегиями инновационного поведения, во-вторых, учета как внешних, так и внутренних условий развития организации, в-третьих, наличия у него опыта разработки и реализации крупных инновационных проектов. Совершенствование управления также осуществляется через введение новшеств. В широком общественном смысле нововведения выступают как форма управляемого развития. По своему основному смыслу понятие «инновация» относится не только к созданию и распространению новшеств, но и к преобразованиям, изменениям в образе деятельности, стиле мышления, который с этими новшествами связан.

Вышесказанное позволяет рассматривать руководителя организации основным действующим лицом в инновационном процессе, субъектом инновационной деятельности, который может быть как создателем, так и реализатором инновационных преобразований. Он выступает одной из ключевых фигур, способной продуктивно решать проблемы обучения и воспитания, управлять развитием организации. Именно руководитель, выступая инициатором внедрения того или иного новшества, принимает решения, несет ответственность за этот выбор, формирует соответствующий коллектив, мобилизует людей на реализацию предложенных идей, возглавляет их работу, добиваясь эффективности результатов [1].

В рамках инновационного процесса - процесса осуществления нововведения или иначе инноваций - выделяются взаимосвязанные подпроцессы поиска, разработки, освоения и использования новшества. При этом акцентируется, что всякий инновационный процесс предполагает сознательное включение в систему организации чего-либо нового.

Структурный компонент организации, куда целенаправленно вводятся новшества, называют областью или объектом обновления [2].

Психологи подчеркивают, что каждое нововведение имеет определенный жизненный цикл. Новшество должно быть открыто, разработано, экспериментально проверено, освоено, результативно использовано и затем, после морального устаревания, выведено из использования. Осуществление любого нововведения может быть выделено в отдельный инновационный проект, предполагающий создание соответствующей программы, выделение команды реализаторов, организацию управления. С этой точки зрения развитие организации понимается как осуществление серии взаимосвязанных инновационных проектов.

Нововведение как процесс имеет своих носителей-авторов, которые преследуют цель ввести новшества. Авторы нововведений называют «инноваторами» [3]. Инноваторам присуще определенное место в общественном развитии, собственная структура, характерные психологические особенности. Американский специалист по инноватике Э. Роджерс выделил пять групп работников в зависимости от их отношения к инновациям. **Новаторы** - это энтузиасты нового, люди, склонные к риску, азарту, способные улавливать новое, но иногда поверхностные и неглубокие. **Ранние последователи**, как правило, люди авторитетные в данном коллективе, часто оказывающиеся лидерами мнений. Их мнение, поведение нередко становится образцом для других. **Раннее большинство** - люди, охотно следующие за другими, подстраивающиеся к лидерам мнений. **Позднее большинство** - скептики, которых подвигает на нововведение окрепшее общественное мнение, принятие ими нововведения частичное и поверхностное. **Поздние** - воспринимающие нововведение только тогда, когда оно становится традицией. Социальный состав инноваторов разнообразен по возрастным, психологическим, профессиональным, этническим и другим характеристикам.

Выделяя группы создателей и реализаторов, М.В.Катышев [1] отмечает, что реализаторы - это те же создатели, авторы, но не самих новшеств, а процесса его освоения, механизма перехода от исходного состояния к желаемому, который и составляет суть и сердцевину нововведения. В этом смысле реализаторы не менее инновационны, чем создатели новшеств. Следует обратить внимание на особенности инновационной деятельности руководителей образовательных учреждений. Эти особенности характеризуются следующими чертами:

1. **Субъектом инновационной деятельности.** В качестве такового может выступать администрация организации, учреждения

(административный подход), участвующая в разработке планов, обсуждении хода работ. В выработке решений может также широко участвовать коллектив этой организации.

**2. Ориентацией инновационной деятельности:** на процесс, где субъект, обеспечивая освоение каких-то новшеств, не представляет себе четко ожидаемого конечного результата. Он полагает, что нововведения улучшат конечные результаты, но в чем конкретно будут выражаться улучшения и как можно будет оценить их, представляет смутно. Для него важен сам процесс освоения новшеств; на результат - сначала определяется желаемый результат, а затем уже ищется или разрабатывается то нововведение, которое позволит его получить. Каждое новшество оценивается прежде всего с точки зрения того, какой полезный эффект оно может дать.

**3. Интегрированностью инновационной деятельности:** ориентирована на автономное, не зависимое друг от друга освоение новшеств; ориентирована на реализацию всей совокупности новшеств как целостного комплекса, системное управление развитием организации (учреждения), предполагающее разработку проекта ее будущего и программы его реализации, в которой каждое частное нововведение служит реализации общего замысла.

**4. Реагированием руководителя на изменения, требующие принятия решений:** опережающее - руководитель способен предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты), а также своевременно предвидеть возникновение факторов, мешающих их достижению, и реагировать на них до того, как их действие приведет к негативным последствиям;- реактивное - руководитель действует непосредственно по факту событий. При этом отмечается, что существенную роль в этом инновационном процессе играет выбранная руководителем стратегия инновационного поведения.

Способность к инновационной деятельности выступает основной профессиональной характеристикой современного руководителя. Выделим существенные характеристики инновационной деятельности, которые выражаются в *осознанности, целенаправленности, планировании, контроле и результативности* нововведения при его включении в организации, преемственности между этапами инновационной деятельности, включенности всего коллектива, индивидуальных особенностях личности и поведения руководителя в ситуации управления инновационным процессом [4,5].

Научные исследования последних лет показали наличие в характеристике руководителя такой составляющей, как *рефлексивно-*

*инновационный потенциал.* В этих работах рефлексивно-инновационный потенциал понимается как сочетание способности к целостному осознанию и переосмыслению стереотипов профессионального опыта, способов деятельности и высокого уровня готовности к профессиональному творчеству. Сущностными характеристиками развития рефлексивно-инновационного потенциала являются: соотношение полей потенциальной и актуальной рефлексии; степень готовности к профессиональному творчеству.

*Показателями развития рефлексивно-инновационного потенциала являются:*

- степень актуализирования и развития различных типов рефлексии,
- увеличение или уменьшение диспропорции в общей картине распределенности рефлексии,
- изменение в степени готовности к профессиональному творчеству,
- наличие инноваций в различных компонентах профессиональной деятельности.

Инициирование различных типов рефлексии ведет к включению в процесс творческой переработки новых компонентов профессиональной деятельности, что способствует более целостному осмыслению собственного профессионального опыта. Направленность инновационного поведения определяется как формирование (развитие) у сотрудников, персонала мотивации инноваторов, то есть мотивации быть первым, ощущать себя победителем, мотивации поиска, созидания чего-то нового, более совершенного, рождающего у человека чувство первооткрывателя, мотивации содействия процветанию своей организации, благодаря чему люди начинают воспринимать себя членами одной семьи, мотивации, побуждающей человека совершать поступки, ценность которых придает смысл его деятельности и жизни в целом, а значит, способствовать личностному росту [6].

Применительно к руководителям, считает А.В.Каимов [2], такие характеристики, как склонность к риску, заинтересованность в служебном росте, высокий профессионализм, установка на нововведения, являются безусловным фактором инновационной активности. Для успешного проведения инновационной политики важны также образовательный уровень работников - чем он выше, тем легче воспринимается новшество, успешнее идет процесс подготовки кадров, информационные контакты и осведомленность людей (получение ими адекватной информации о нововведении), мотивация к нововведению. Все это позволяет выделить такую совокупную характеристику личности руководителя, как *инновационный потенциал, которая выступает интегральным и*

*динамическим качеством личности, способствующим созданию, восприятию, реализации нововведения и обеспечивающим эффективность инновационной составляющей управленческой деятельности руководителя.* В связи с этим инновационная профессиональная деятельность руководителя является одним из существенных условий его личностно-профессионального развития, проявляющегося в позитивном изменении степени выраженности личностно - детерминированных профессионально - важных особенностей субъекта деятельности. Специфика мотивационно-потребностной сферы личности руководителя, ее характерная направленность, особое сочетание личностно-профессиональных качеств выступают показателями такого развития. Особенности этого развития определяются его характеристиками: возрастом, должностным статусом, успешностью профессиональной деятельности, особенностями индивидуальной карьеры, трудовым и управленческим стажем.

Оптимальное личностно-профессиональное развитие руководителя может быть обеспечено путем специально организованной развивающей работы, психологическим сопровождением инновационной деятельности, которое предполагает включение руководителя в инновационный процесс учреждения (организации), моделирование разнообразных элементов инновационной деятельности, отработку различных стратегий инновационного поведения, выработку индивидуальной траектории приложения инновационной активности. Психолого-диагностический подход дает возможность рассматривать руководителя в его инновационной деятельности как реального субъекта этой деятельности, в ней проявляющегося и формирующегося, проходящего на этом пути определенные этапы личностно-профессионального становления и развития, объяснять особенности его поведения и выявлять характерные черты личности в процессе специально организованного изменения окружающей социальной действительности.

Особая роль в выборе руководителем формы управленческой деятельности принадлежит мотивации. Системообразующим фактором инновационного потенциала руководителя является процесс самореализации и самоактуализации как воплощении сущности человека в высших формах деятельности. У руководителей-инноваторов наиболее ярко по сравнению с руководителями, не занимающимися инновационной деятельностью, выражены мотивы «творческой активности», которые являются ведущими в иерархии мотивов. Обобщенный мотивационный профиль руководителей-инноваторов характеризуется заметным превышением общего уровня развивающих мотивов над уровнем мотивов поддержания и в целом относится к креативному типу. Руководители, не занимающиеся

инновационной деятельностью, больше ориентированы на общение, которое может выступать и как «потребительское общение», и как «профессиональное общение». У молодых руководителей-инноваторов, в отличие от руководителей других возрастных категорий, основными детерминантами инновационной деятельности являются обеспечение комфорта, удовлетворенность потребности в общении и реализация творческой активности, обобщенный мотивационный профиль отражает значительную дифференциацию, а возможно, и конфронтацию различных мотивационных факторов в реализации инновационной профессиональной деятельности.

Следует отметить также, что немаловажной особенностью руководителя-инноватора выступает характерная личностная направленность, стержневое свойство человека, относительно независимое от конкретных ситуаций, определяемое особенностями состава и структуры его потребностно-мотивационной сферы. Результаты проведенного в этой области исследования показали (Дубинко Н.А. 2005 г), что среди руководителей-инноваторов у 84% ярче выражена **«направленность на дело»**, они характеризуются заинтересованностью в решении деловых проблем, выполнением работы как можно лучше, ориентацией на деловое сотрудничество, способностью отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели. У 12% руководителей преобладает **«направленность на общение»** и характеризуется стремлением при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентацией на совместную деятельность, часто в ущерб выполнению каких-либо конкретных заданий или оказанию помощи людям, ориентацией на социальное одобрение, зависимостью от группы, потребностью в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми. И лишь у 4% руководителей зафиксирована преобладающая **«направленность на себя»**.

Заслуживающим внимание является и тот факт, что среди профессионально - важных качеств руководителя, личностно - детерминированных и наиболее значимых для его инновационной деятельности, на первое место выходит комплекс качеств, характеризующих организаторские способности руководителя, и в первую очередь **адаптационную мобильность** как некое интегральное качество, которое определяется склонностью руководителя к творчеству и углублению знаний, инициативностью и нетерпимостью к косности, готовностью к риску и стремлением к нововведениям в собственной деятельности.

Опираясь на проведенные исследования, условно можно выделить три типа руководителей в зависимости от системообразующего комплекса ведущих личностно - детерминированных профессионально - значимых

качеств. **Первый тип** характеризуется ориентировкой, прежде всего, на инновационные преобразования в системе межличностных отношений в организации, на формирование корпоративной культуры (характер взаимодействия, общения и межличностных отношений в организации, формирование команды единомышленников, рост зрелости и сплоченности внутри организации). **Второй тип** отличается ведущим комплексом качеств, отражающих в большей степени их ориентировку на инновационные преобразования в обеспечивающей подсистеме учреждения (организации): обогащение материальной базы, расширение финансовых возможностей, номенклатуры услуг, рекламе и маркетинге. **Третий тип** - руководители, ориентированные в основном на инновационный поиск в содержательной (методической, правовой и др.) подсистеме учреждения (организации): формирование миссии организации, ее основных ценностей, целей и задач, содержание деятельности, приемы, методы и технологии реализации поставленных задач.

Нововведения приводят к усложнению задач управления и порождают потребность в новых, научно - обоснованных способах их решения. В связи с этим целесообразным становится организация специальной работы, направленной на оптимизацию инновационной деятельности управленческих кадров. Возникает потребность в постоянном мониторинге исследования, прогнозировании, проектировании, моделировании и содействии развитию инновационной составляющей деятельности руководителей.

Наряду с этим рассматриваются проблемы инновационной культуры руководителей, потребностей в творческой самореализации и способностей к осуществлению оптимальной управленческой деятельности, коммуникации, развития целесообразного поведения и профессиональной рефлексии, компетентности по следующим направлениям:

- развитие профессиональной компетентности, показателями которой выступают знания, умения, навыки,

- психологические особенности и профессиональные позиции и инварианты;

- повышение технологической культуры творческого труда, позволяющей эффективно задействовать широкий круг технологий, конкретных мыслетехник, психотехник, группотехник и пр.;

- применение всех традиционных и инновационных подходов в целях развития психолого-педагогической культуры руководителей-инноваторов.

Таким образом, формирование личностно-профессиональных особенностей руководителя в условиях инновационной деятельности путем ряда технологий и методического инструментария позволяет оптимально организовать включение руководителя в инновационную деятельность и

способствует развитию его инновационного потенциала. Все это повышает эффективность процесса организационных изменений.

#### **Список использованных источников**

1. Катышев, М.В. Психолого-акмеологическое обоснование процесса развития инновационной культуры: содержание, показатели и уровни / М.В.Катышев.- М.:МАИ, 2004.- 260 с.
2. Каимов, А.В. Теоретическая модель развития управленческой Я-концепции руководителя в профессиональной деятельности / А.В.Каимов. М.: МААН. – 2004. – 34 с.
3. Дубинко, Н.А. Методологические и теоретические основы изучения субъекта профессиональной деятельности / Н.А. Дубинко // Проблемы управления. - 2008. – № 4 (29). – С.212-215
4. Михеев, В.М. Управленческие кадры – к новому качеству / В.М.Михеев // Проблемы управления. - 2008. – № 4 (29). – С.5-11.
5. Управление организацией / М.В. Петрович [и др.]; под научн. ред. М.В.Петровича. — Минск : Дикта, 2008. — 864 с.
6. Толочек, В.А. Современная психология труда: Учебное пособие / В.А. Толочек / 2-ое изд. — СПб.: Питер, 2008. — 432 с.