# Менеджер- инноватор: от идеи к ее реализации

Многочисленные публикации, раскрывающие проблематику инновационного менеджмента, чрезвычайно редко обращаются к анализу центрального элемента этого процесса - самого инноватора, т.е. личности, предрасположенной к деятельности такого рода. Считается вполне справедливо - что таковой может быть человек с высокими креативными способностями. И чем сильнее эти способности у него развиты, тем успешнее он проявляет себя в инноватике. За кажущейся очевидностью сказанного скрываются, однако, серьезные вопросы, главными из которых являются:

1.            Вопрос о типе интеллекта инноватора. Именно он определяет характер мышления, выбор ценностей и приоритетов. Профессиональные склонности и др.;

2.            Вопрос касается двух стадий инновационного процесса: а) выдвижения, формулировки теоретической конструкции новшества; б) реализации новации в максимально полном объеме с минимальными искажениями сформулированной идеи.

Авторы приглашают читателя обсудить данные вопросы, используя механизмы соционики, а также результаты собственных разработок в этой области.

Инновационный менеджмент, с точки зрения соционики, следует рассматривать с двух сторон: с одной стороны, необходимо наличие руководителей, способных осуществлять и направлять инновационную политику, с другой - персонал, обладающий достаточной профессиональной компетентностью и уровнем мотивации. В соционике рассматривается 16 основных типов интеллекта (социотипов). Соционика не рассматривает индивидуальные психологические характеристики человека, которые в пределах одного социотипа могут быть самые разные, но все это многообразие индивидуальностей имеет общую и объединяющую основу - ТИП ИНТЕЛЛЕКТА.

Инновационными способностями (способностями к созданию новшеств, в принципе, обладают все социотипы. Потому что нет хороших или плохих типов интеллекта, они все равноценны и все обладают как преимуществами, так и недостатками, но - разными. Вопрос лишь в том, какими именно преимуществами обладает данный социотип и в каких профессиональных областях лучше всего их реализует. Если конкретный человек на конкретном месте не блещет способностями, то это может быть и потому, что он занимается не своим делом, так как каждому типу интеллекта соответствует тип задач, с которыми он лучше всего справляется.

Инновационные способности могут реализовываться как в виде теоретических разработок и схем, так и в виде рационализации и усовершенствования уже имеющихся разработок и конструкций. Эти два вида новшеств требуют различных интеллектуальных умений. Для того чтобы изобрести нечто новое и неординарное (например, теорию относительности Эйнштейна), необходимо уметь видеть скрытые возможности объектов, уметь учитывать и анализировать множество обстоятельств, на первый взгляд ничем не связанных, уметь прогнозировать развитие ситуации и даже уметь, вопреки общественному мнению, заниматься тем, во что никто не верит. Достаточно вспомнить, что великие открытия не всегда оценивались современниками, а их авторы даже подвергались гонениям. В соционике типы, обладающие такими качествами, называются интуитивными (4 из 16). Они способны собирать и анализировать информацию и на ее основе делать далеко идущие выводы. Интуитивные типы сначала выдвигают гипотезу, а уж потом подтверждают или опровергают ее фактами. Поэтому они успешны в решении малопонятных и запутанных задач. Вообще, возможность интеллектуальной деятельности для них настолько важна, что ради нее они могут пренебречь прагматическими интересами.

Наряду с этим существуют открытия, которые по сути своей являются либо продолжением и развитием уже имеющихся новшеств, либо обобщением накопленного практического материала (основоположник генетики Г. Мендель открыл свои знаменитые законы, экспериментируя с семенами и математически обрабатывая данные). Такие открытия тоже требуют от своих создателей определенных качеств - практичности и деловитости, умения изменять качества окружающего пространства, умения видеть и понимать назревшие реальные проблемы. В соционике типы, обладающие такими качествами, называют сенеодными\_(4 из 16). Они более успешны в решении практических задач и, являясь прагматиками, активность проявляют лишь тогда, когда видят, что работа может принести конкретный и ощутимый результат.

Таким образом, творческие способности не зависят от социотипа, а являются индивидуальной психологической характеристикой. От социотипа зависит направление, которое, скорее всего, примет творческий импульс -теоретическое или практическое. Интуитивные типы больше внимания уделяют новым возможностям, сенсорные - реальным. Нет нужды доказывать, что и те и другие важны человечеству. Циолковский (интуитивный) создал теорию космических полетов, Королев (сенсорный) сделал ее реальностью.

Сказанное подводит нас к любопытному выводу. Способность производить новацию коренится в особенностях восприятия интуитивных и сенсорных типов людей. Эти особенности объединяются общей иррациональной установкой - равномерностью и одновременностью отражения в психике всего того, что воздействует на органы чувств человека. Ментальный процесс строится в режиме “вижу-слышу”, где: “вижу” - входной канал, “слышу” - репрезентативная система.

При этом, если сенсорные типы умело манипулируют вещами или тонко дифференцируют ощущения от них, то интуитивные типы уверенно обращаются с содержанием вещей или событий, или улавливают их тени - видимые проекции содержаний на какую-либо плоскость. Их восприятие носит ассоциативный характер. когда одна какая-то делать может вызвать целостный образ, ассоциируясь со всем его содержанием.

Таким образом, процесс восприятия преобладает у иррациональных типов, они выражают мир более адекватно в силу своей гибкости, способности выйти за пределы видимого, осязаемого.

Информационный поток, в который включен человек, имеет и вторую сторону - выдачу информации через процесс рассуждения или аргументации. Твердая точка зрения, связанная со строго оформленными понятиями и последовательностью ее отстаивания, свойственна прежде всего рациональным типам. (В соционике логика выступает как крайняя форма рациональности). Эти свойства логических типов приобретают свою особую важность на этапе реализации новации, когда возникает соблазн внести дополнительные изменения “по ходу”. Приписываемый иногда им недостаток игнорирования других парадигм превращается здесь в достоинство.

При выдвижении идеи, формулировании замысла новации жесткость рассуждений логических типов становится тормозом. Здесь больше оценивается смекалка и находчивость, способность к трансформациям логических систем, широкая эрудиция, отсутствие догматичности. Указанные свойства присущи четырем иррациональным типам, образующим т.н. класс реструкторов: СЛЭ, СЛИ, ИЛЭ, ИЛИ.

Специфика восприятия и выдачи информации, описанная выше, приобретает особую значимость в сфере управления, когда требуется постоянное реагирование на изменения во внешней среде. Такое реагирование может быть ситуативным, когда изменения в организации идут вслед за внешними изменениями, а может быть опережающим - когда заранее прогнозируются условия внешней среды и разрабатываются варианты ответных действий, определяется уровень профессиональных умений персонала, необходимый для их реализации. Какого типа реагирование будет на конкретном предприятии во многом зависит от личности руководителя (или управленческой команды). Для опережающего реагирования, прежде всего, необходим инновационный тип руководителя. Без этого инициатива отдельных работников имеет мало шансов быть подхваченной, а значит быть использованной. Более того, в отсутствие целенаправленной инновационной политики вряд ли вообще возможно опережающее реагирование.

Какими же качествами должен обладать инновационный тип руководителя? Прежде всего - стратегическими способностями. Стратегические способности включают в себя хорошо развитое логическое абстрактное мышление, умение анализировать имеющуюся информацию и видеть ситуацию в перспективе, умение выбирать наилучший момент для активных действий и просчитывать возможное развитие событий, Согласно соционике, подобные умения принадлежат интуитивному типу интеллекта и не могут быть приобретены (конечно, можно натренировать у человека определенные умения, в том числе и умение делать долгосрочные прогнозы, но нельзя натренировать то, что называется чутьем, интуицией). Человек, имеющий природную основу всегда будет успешнее, чем обученный, но такой основы не имеющий. Отсюда очевидна необходимость иметь в управленческой команде руководителей с определенным типом интеллекта, в данном случае -интуитивным типом. Но! Интуитивные типы сильны умением мыслить перспективно, но “грешат” оторванностью от реальности, поэтому, в управленческой команде обязательны сенсорные типы, которые могли бы внедрять их идеи в повседневную практику.

В соционике выделяют четыре профессиональных клуба (группы). Социотипы, образующие каждый клуб, характеризуются схожей профессиональной ориентацией. Кроме того, для каждого профессионального клуба характерен свой языковый стиль. Таким образом, представители одного клуба не только имеют схожее поле профессиональной деятельности, но и говорят на общем информационном языке, что облегчает взаимопонимание. “Типность” проявляется не только в том, какие стороны являются сильными, но и в их речевых особенностях, в психологических предпочтениях, ценностных ориентациях.

Клуб (сайентистов) составляют социотипы с научно-исследовательской направленностью. Они независимо мыслят и любят экспериментировать. Эти их качества проявляются независимо оттого, где они работают. На любой они будут искать нестандартные подходы и браться за решение задач, не предполагающих быструю отдачу.

Таблица 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Менеджерские особенности | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Интуитивно-логический экстраверт, Искатель | Хорошо руководит научно-творческими коллективами. В деловой сфере особенно эффективен тогда, когда необходимо реорганизовать предприятие и предложить новые, оригинальные пути развития. | Свободно генерирует идеи по любому заинтересовавшему вопросу. Отлично видит перспективы идей и проектов. Способен к комплексному анализу. Активен и настойчив в распространении идей. | Не всегда внимателен к повседневным, текущим делам. Склонен к проявлениям волюнтаризма. |
| Интуитивно-логический интроверт, Критик | Успешный руководитель, который умеет найти кратчайший и выгодный путь к цели. Не склонен злоупотреблять своей властью. | Хорошо чувствует развитие событий и просчитывает степень риска. Легко видит ошибки в расчетах и доводит идею до работающего варианта. Умеет инициировать активность окружающих. Из всех возможных решений выбирает наиболее безопасное. | Скептичен в отношении идей, требующих больших затрат энергии и ресурсов. Не склонен к быстрым и решительным действиям. |
| Логико-интуитивный экстраверт, Предприниматель | Прекрасный предприниматель (вне конкуренции с другими типами). Эффективный руководитель, который принимает во внимание любые дельные замечания. Отличается демократичностью. | Хорошо видит возможности новых дел. Не боится рисковать, знает, как выгоднее повести дело. Инициативен. Смело применяет новые разработки. | Решения не всегда отличаются продуманностью. Малоэффективен в повседневной и отлаженной деятельности. |
| Логико-интуитивный интроверт, Аналитик | Руководитель, характеризующийся одновременно корректностью и доброжелательностью в отношениях и твердостью в делах. Как правило, обладает всей информацией о своем подразделении. | Перспективные идеи и проекты легко дополняет своими нестандартными разработками. Любую идею конкретизирует и приближает к практике. Обеспечивает технологическое сопровождение процесса. | Некоторая медлительность и нерешительность в реакциях, слабые “пробивные” качества. |

Таблица 2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Менеджерские особенности | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Сенсорно-логический экстраверт, Маршал | Оптимальный руководитель и начальник производства. Умеет распределить обязанности, предварительно отобрав и проверив людей в деле; продумать и внедрить эффективную организационную структуру. При необходимости использует непопулярные меры. | Отличается силой воли, решительностью и целеустремленностью. Активно и уверенно ведет себя в проблемных ситуациях. Умеет предложить различные варианты действий и выбрать из них самый оптимальный. Успешен при внедрении перспективных научных разработок. | Теряется в нестандартных и неясных ситуациях. Невнимателен к людям. |
| Сенсорно-логический интроверт, Мастер | Эффективный руководитель, предприимчивый и здравомыслящий. Жесткий в деле, но человечный в отношениях. | Характеризуется деловой активностью и целесообразностью. Из всех возможностей выберет самый экономичный и рациональный вариант. Занимается только деятельностью, дающей практический результат. Хорошо реализует рискованные проекты. | Скептичен к новому и к тому, что не дает быструю отдачу. Упрям в отстаивании своего мнения. |
| Логико-сенсорный экстраверт, Администратор | Прирожденный управленец. Умеет рационально спланировать и организовать деятельность и умело расставить людей. | Прекрасно управляет технологическими процессами. Легко просчитывает полезность и эффективность действий. Очень требователен к качеству работы. Рационализатор. | Затрудняется в долгосрочном планировании. Плохо предвидит опасность. |
| Логико-сенсорный интроверт, Инспектор | Отличный руководитель для производства. Умеет навести порядок и добиться исполнительской дисциплины у подчиненных. | Стремится детально планировать деятельность и прорабатывать решения. Максимально использует имеющиеся мощности и ресурсы. | Неуверенно чувствует себя в нелогичных ситуациях. Испытывает недоверие к нестандартным идеям и к творческой инициативе подчиненных. |

Как видно из таблицы, все представители этой группы отличаются организаторскими и реализаторскими способностями. Как все сенсорные они изобретательны в том, что происходит в настоящем и поддается логическому анализу, но все они затрудняются в том, что называется перспективным видением.

Кажется очевидным и желательным взаимодействие “управленцев” и “сайентистов” в управленческой команде, так как одни более ориентированны на решение перспективных задач, другие лучше справляются с задачами “здесь и сейчас”. Соединение и дополнение этих качеств среди руководителей позволило бы предприятию быть стабильным не только сегодня, но и уверенно смотреть в будущее.

Что же на практике представляют из себя управленческие команды сегодня с точки зрения представленности в них социотипов? Основной костяк руководителей на производстве и в госструктурах составляют “управленцы”. Это последствия плановой экономики, в которой наиболее востребованы были именно эти типы руководителей. В коммерческих структурах “управленцы”, как правило, занимают ключевые посты, но рядом с ними гораздо больше представителей других профессиональных клубов. Это следствие новой экономической реальности. Предприятия, работающие в условиях конкуренции нуждаются в более гибкой и разно интеллектуальной управленческой команде.

Характерным же и для первых и для вторых является то, что “сайентисты” в них плохо представлены (логико-интуитивные типы встречаются редко, а интуитивно-логические почти не встречаются). Почему так происходит? Причин здесь несколько: сами интуитивные типы естественным образом концентрируются в сферах деятельности, далеких от производства и коммерции; если даже такие люди и попадают в руководящий состав, им зачастую навязываются служебные обязанности не соответствующие их потенциалу (например, Аналитику поручаются реализаторские задачи, с которыми он справляется неважно, а его аналитические и прогностические способности не используются); управленческая команда не видит необходимости в такого типа руководителях.

Существует мнение, что у нас в задачи, с которыми он справляется неважно, а его аналитические и прогностические способности не используются); управленческая команда не видит необходимости в такого типа руководителях.

Таким образом, с одной стороны, имеющаяся управленческая система не готова к привлечению “сайентистов”, с другой - у “сайентистов” имеются типные особенности, затрудняющие адаптацию к этой системе (характеризующейся многими ограничениями).

В руководящих способностях представителей этого профессионального клуба сомневаться не приходится. Эта группа дала миру немало успешных руководителей исторического масштаба. Среди них Петр 1, Суворов, Черчиль, Кутузов, Шарль де Голль, Дж. Кеннеди, Дзержинский и т. д.

Попробуем посмотреть на типные особенности этой группы.

1.            Интуитивно-логический экстраверт, Искатель. Агрессивностью не отличается, но на любое давление и попытку ограничить реагирует быстро и очень бурно. Очень не любит, когда “мешают” работать и неважно, что это может быть вышестоящий руководитель - все равно даст отпор. Свойственная его натуре демократичность может восприниматься некоторыми людьми как фамильярность, а откровенность и прямолинейность - как отсутствие такта. Понятно, что управленческая команда с жесткой иерархией и руководителями силового типа плохо воспримет такого “неудобного” коллегу, в отличие от научно-творческого коллектива. В коммерческих структурах, как правило, больше демократичности и менее жесткая система подчинения, однако... они пока не заинтересованы в таком специалисте (либо потому, что у них и так “все хорошо”, либо эта проблема просто уходит на задний план под натиском других проблем).

2.            Логико-интуитивный экстраверт, Предприниматель. Деловая хватка, которая является ведущей чертой социотипа обеспечивает ему серьезное преимущество в условиях конкуренции, но и накладывает отпечаток на другие его характеристики. Он смел, азартен, настойчив, не боится бросать вызов и идти на риск. Не отличается взвешенностью в принятии решений, хотя и отличается скоростью их принятия (действие опережает мысль). Упрям в отстаивании своей позиции, активизируется при сопротивлении. Этот перечень скорее напоминает гремучую смесь, нежели характеристику классического руководителя. Ясно, что такому человеку необходимо собственное поле деятельности и ответственности, где он мог бы свободно экспериментировать, а в границах управленческой команды и должности ему будет тесно. В руководящих командах коммерческих структур уже стали появляться представители этого типа, но хотелось бы, чтобы и на производстве осознали бы необходимость появления такого человека.

3.            Интуитивно-логический интроверт, Критик. Несмотря на коммерческую жилку и руководящие способности, чувствует себя уверенно лишь в системах, в которых есть порядок и исполнительская дисциплина. Этому типу свойственна некоторая пассивность и нерешительность. При принятии решений долго колеблется и сомневается. Люди этого типа не “ищут приключений” и будут чувствовать себя некомфортно в коммерческой структуре, активно и смело работающей на рынке. На производстве и госструктурах им приходится конкурировать с более жесткими “управленцами”, поэтому при необходимости делать выбор - он делается в пользу “управленца”.

4.            Логико-интуитивный интроверт, Аналитик. Отличается независимостью суждений. Не признает авторитетов и не боится отрицательного к себе отношения. В общении “держит дистанцию”. Не обладает “пробивными качествами” и замедленно реагирует на изменение ситуации. Надо сказать, что этот социотип чаще других “сайентистов” встречается в руководящих командах. Почему?

Непонимание между людьми может быть обусловлено многими факторами (расхождением интересов, политических взглядов, национальными предрассудками и т. д.). Но это непонимание может либо обостряться, либо сглаживаться в зависимости от того, какие социотипы вступают во взаимодействие. Тип интеллекта обуславливает и способ подачи информации (содержание, форму) и способ восприятия. У различных социотипов эти способы могут быть настолько разными, что затрудняют нормальный обмен информацией и даже делают его невозможным. Из-за этого представители одних социотипов могут быть непонятны и неубедительны для других (хотя объективно информация может быть важной и полезной). В соционике рассматривают 16 разновидностей межтипных отношений (от самых оптимальных до самых нежелательных). Это дает возможность предвидеть реакции конкретного человека при взаимодействии с представителями того или иного социотипа. Выше уже говорилось о том, что желательно, чтобы сильные стороны “управленцев” дополнялись бы сильными сторонами “сайентистов”. Для этого им необходимо, как минимум, понимать информационный язык друг друга. С этой точки зрения Предприниматель и Аналитик находятся в более выгодном положении, чем Критик и Искатель. Предприниматель и Аналитик гораздо лучше “совмещаются” с “управленцами”, они им более понятны и потому они чаще встречаются в управленческих командах (Аналитик чаще, благодаря более мягким социотипным качествам). А вот Искателю и Критику гораздо труднее донести свою мысль в убедительной форме (хотя мысль может быть правильной и даже спасительной). И причина этому - слишком разные типы интеллекта, затрудняющие взаимопонимание. Если вспомнить, что в руководящем составе большую часть составляют “управленцы”, становится понятным, почему Искатель и Критик встречаются в них гораздо реже своих! собратьев по клубу.

Но инновационная политика невозможна без поддержки снизу. Инноваторские способности персонала также являются важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия. Существует мнение, что у нас в стране эти способности невысоки. Но дело, скорее всего, не в невысоких способностях, как таковых, а в дефектах организации труда и в отсутствии мотивации (стимулов), что и приводит к пассивности персонала.

Конечно, среди персонала способностью создавать новшества обладают далеко не все. Но как сделать так, чтобы те, кто на что-то способен активизировались? В современных российских условиях система мотивации (стимулирования) трудовой деятельности вообще выглядит проблематично, а уж тем более стимулирование творческой деятельности. Материальный фактор (зарплата, премии, надбавки и т. д.) работает, как правило, на удовлетворение низших потребностей (потребность в пище, убежище, отдыхе и т.д.). Трудовую же активность, а тем более творческую трудовую активность, вызывают к жизни высшие потребности (потребность в самовыражении и самореализации). При нынешнем состоянии экономики большинство работников занято проблемами выживания (то есть, с грехом пополам удовлетворяются низшие потребности). Удовлетворение высших потребностей, а следовательно, высокая активность труда, в таких условиях становятся роскошью. Но это только одна сторона проблемы, связанная с общей ситуацией. Есть и другая - а много ли сейчас найдется предприятий всерьез озабоченных мотивированием персонала?

Как можно мотивировать персонал к активному личному и профессиональному росту с точки зрения соционики? Прежде всего такая система мотивации не может быть одна на всех, так как человек воспринимает действительность и реагирует на нее согласно своему типу интеллекта и то, что важно и интересно для одного социотипа, не представляет ценности для другого. Конечно, при разработке программ мотивации учитывается множество факторов и соционический, лишь один из них, но очень важный, потому, что позволяет учесть соционическую структуру персонала и сделать стимулирование деятельности адресным. И если эта структура разнородная, необходимо, чтобы программа предусматривала стимулирование всех имеющихся групп.

В соционике выделяют четыре стимульные группы.

1.            Сенсорные экстраверты. Ведущий стимул для них - статус. Они придают большое значение престижу и карьере, власти и влиянию, вниманию и уважению. Возможность изменения статуса для них настолько значима, что ради нее они и “горы свернут”.

2.            Сенсорные интроверты. Для них ведущим стимулом будет благосостояние (материальная обеспеченность, уверенность в завтрашнем дне, порядок и комфортные условия существования и т.д.). Только ради этого они и будут напрягаться. В противном случае, будут лишь “отрабатывать зарплату” или... искать другое место. Именно представителями этой группы формируется средний класс.

3.            Интуитивные экстраверты. Ведущий стимул - уникальность. Представителей этой группы привлекает необычность и перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность, далеко идущие последствия проекта в случае его осуществления. Возможность работать над нестандартной задачей для них важнее, чем сиюминутные материальные интересы. Для интуитивных типов они всегда вторичны.

4.            Интуитивные интроверты (самая малочисленная группа). Отличаются непритязательностью. Ведущий стимул - самоценность. Для них важно, чтобы предлагаемые задачи были связаны с интересующими их самих проблемами, то есть возможность заниматься тем, что интересно и значимо лично для них и желательно в привычном темпе. С одной стороны, труднее всего мотивировать именно эту группу, с другой - именно ею создаются самые глубокие идеи.

ПОДВЕДЕМ КРАТКИЕ ИТОГИ: Использование механизмов соционики в решении проблем инновационного менеджмента дает в руки руководителя организации эффективный инструмент формирования команд, способных предложить (сформулировать) новую идею и успешно реализовать ее на практике.

Авторы уверены, что такие люди есть в любой организации. Давайте будем находить их и нацеливать на освоение неизведанных ресурсов, а значит - двигаться вперед.

**Примечания**

В соционике к рациональным типам относятся

1.            логические типы - ЛИЗ (тип “Предприниматель”), ЛИИ (“Аналитик”), ЛСЭ (“Администратор”), ЛСН (“Контролер”).

2.            этические типы ЭИЭ (тип “Наставник”), ЭИИ (“Гуманист”), ЭСЭ (“Энтузиаст”), ЭСИ (“Хранитель”).

К иррациональным типам относятся:

1.            сенсорные типы - СЛЭ (тип “Маршал”), СЛИ (“Мастер”), СЭЭ (“Политик”), СЭИ (“Посредник”).

2.            интуитивные типы - ИЛЭ (тип “Изобретатель”), ИЛИ (“Критик”), ИЭЭ (“Психолог”), ИЭИ (“Лирик”).

Стимульные группы.

1.            Для СЛЭ (“Маршал”) и СЭЭ (“Политика”) ведущим стимулом является статус.

2.            Для СЛИ (“Мастер”) и СЭН (“Посредник”) ведущий стимул - благосостояние.

3.            Для ИЛЭ (“Изобретатель”) и НЭЭ (“Психолог”) ведущий стимул - уникальность.

4.            Для ИЛИ (“Критик”) и ИЭН (“Лирик”) ведущий стимул - самоценность

**Список литературы**

Дружинин Е., к.ф.н.,доцент АНХ Н. Кортьева, психолог-консультант. Менеджер- инноватор: от идеи к ее реализации.