

Дружинина Анастасия Александровна**Druzhinina Anastasia Aleksandrovna**

кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры психолого-педагогического
и социального образования
Тамбовского государственного университета
имени Г.Р. Державина

PhD in Education Science,
Associate Professor,
Educational Psychology
and Social Training Department,
Tambov State University

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ЛИДЕРА В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ: ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ

MANAGEMENT CULTURE OF A LEADER IN THE SOCIAL SECTOR: INTERNATIONAL APPROACHES

Аннотация:

В статье доказывается необходимость рассмотрения зарубежных подходов к управленческой культуре лидера в социальной сфере, показана важность дальнейшего использования и адаптации лучших практик с учетом контекста конкретных средовых условий в российских социальных организациях, влияющих на социальное благополучие и качество жизни населения. Вовлечение сотрудников в разработку и внедрение социальных инноваций обогащает их практическую деятельность, является ресурсом для мотивации и расширения возможностей организации в решении различных задач, включая социально-педагогические проблемы. В статье представлена типология лидеров Д. Рука и У.Р. Торберта. Охарактеризованы личностные черты, тесно связанные с успешным лидерством. Раскрыты квадранты влияния лидера по М. Престону. Изученные в работе современные зарубежные подходы к теории лидерства послужили основой для разработки карт оценки самооффективности лидеров социальных организаций и были апробированы в ходе тренингов в рамках курсов повышения квалификации социальных работников, социальных педагогов, представителей НКО Тамбовской области. Также материалы по изучению зарубежных подходов послужили основой для дидактического проектирования модулей учебных дисциплин бакалавриата и магистратуры «Социальная инноватика». Для российских лидеров социальных организаций важной характеристикой лидерства выступает управленческая культура в контексте внедрения социальных инноваций, а ее составляющие проявляются и развиваются в процессе разработки и реализации социальных проектов самооффективности и развития организаций.

Ключевые слова:

управление, управленческая культура, лидер, социальная сфера, лидер в социальной сфере, стили лидерства, типы лидерства, уровни влияния лидера.

Summary:

The research shows the need to consider the international approaches to dealing with the management culture of a leader in the social sector. Besides, it discusses the importance of further use and adaptation of the best practices in the context of specific environment in Russian social organizations that affect the social welfare and quality of life of the population. The involvement of employees in the development and implementation of social innovations enriches their practical activities, is a resource for motivation and empowerment of the organization in solving various problems, including social and educational challenges. The research presents the types of leaders according to David Rooke and William R. Torbert. It describes the personality traits that are closely associated with successful leadership. The leadership quadrants by Mark Preston are revealed. The modern international approaches to dealing with the theory of leadership served as the basis for developing the self-efficacy assessment maps of leaders in social organizations and were tested during the refresher courses of social workers, social teachers, representatives of non-profit organizations of Tambov region. In addition, the studies on international approaches provided an opportunity for the instructional design of training modules for Social Innovation Bachelor and Master's Degree programs. The management culture in the context of social innovations under introduction is the major characteristic of leadership for domestic leaders of social organizations, and its components are manifested and evolved while devising and implementing the social projects of self-efficacy and organizations development.

Keywords:

management, management culture, leader, social sector, leader in the social sector, leadership styles, types of leadership, levels of influence of the leader.

Государства, организации, фонды и отдельные лица во всем мире активно выделяют средства на решение социальных проблем. Эти усилия не всегда приносят планируемые результаты, так как с каждым годом сложность проблем, которые должны решаться в системе социальной сферы, непрерывно растет. Изменения экономической и социальной сфер актуализируют важность освоения руководителями социальных организаций управленческой культуры, так как именно лидеры являются проводниками социальных изменений, проектировщиками социальных инноваций. Рассмотрение зарубежных подходов предполагает дальнейшее конструктивное использование и адаптацию лучших практик с учетом контекста конкретных средовых условий в российских социальных организациях, влияющих на социальное благополучие и качество жизни населения, включая образование социальных лидеров.

The John Hopkins Listening Post провело исследование более 400 некоммерческих организаций в США, имеющих опыт запуска инновационных социальных проектов и идей. Одним из основных препятствий для реализации инновационных идей или их масштабирования респонденты отмечали недостаточное финансирование. Также к барьерам по внедрению инноваций респонденты отнесли недостаток навыков и опыта персонала, отсутствие лидера – идейного вдохновителя, нехватку у персонала времени и необходимых технологий [1].

Анализ данного исследования позволяет определить перечень дефицитов и ресурсов управленческой культуры организации. Вовлечение сотрудников в разработку и внедрение социальных инноваций обогащает практическую деятельность специалистов, является ресурсом расширения возможностей организации в решении различных задач, включая социально-педагогические проблемы. Помочь в этом может лидер – проводник инноваций.

В ходе исследования управленческая культура рассматривалась с позиции ресурсного подхода – ресурс социальных инноваций и ценностный ресурс личности, способствующий эффективной реализации управленческих функций в решении стратегических и тактических задач профессиональной деятельности.

Для понимания ресурсов и дефицитов управленческой культуры важно согласовать их с освоением конструктивных управленческих стилей и ролей. Рассмотрим подробнее классификации лидерства Д. Рука (D. Rooke) и У.Р. Торберта (W.R. Torbert). Исследователи выделили 7 типов лидеров.

1. Оппортунист (opportunist) – недоверчивый, эгоцентричный, манипулятор. Сосредоточен на личных победах и рассматривает мир и других людей с точки зрения возможности их эксплуатации.

2. Дипломат (diplomat) – преданно служит группе, стремится угодить высокопоставленным коллегам, избегая конфликтов. Пытается игнорировать конфликты, как правило, слишком вежлив и дружелюбен. Инициирование перемен связано с неизбежными конфликтами, что представляет серьезную угрозу для дипломата, и он будет избегать их, если это возможно.

3. Эксперт (expert) – пытается осуществлять контроль, совершенствуя свои знания как в профессиональной, так и в личной жизни. Будучи уверенным в своей компетентности, использует точные данные и логику в целях достижения консенсуса и продвижения своих предложений. Стремится к постоянному улучшению, эффективности и совершенству. Если эксперт выполняет роль менеджера, то могут возникнуть проблемы, так как он полностью уверен, что прав.

4. Успешный (achiever) – создает позитивную рабочую среду и сосредоточивает свои усилия на результатах. Недостатком является то, что его стиль часто препятствует нестандартному мышлению.

5. Индивидуалист (individualist) – находит общий язык с людьми, логика действий которых отлична от его собственной. Индивидуалиста от успешного отличает осознание возможного конфликта между их принципами и их действиями или между ценностями организации и их реализацией. Этот конфликт становится источником напряженности, творчества и стремления к дальнейшему развитию.

6. Стратег (strategist) – осваивает организационное воздействие. Согласно логике действий стратега, организационные и социальные изменения являются интегративным процессом развития, который требует осознания и пристального внимания руководства. Стратег справляется с конфликтами, с инстинктивным сопротивлением людей изменениям. В результате стратеги являются высокоэффективными агентами изменений.

7. Алхимик – отличается от стратега способностью обновлять или даже изобретать себя и свою организацию новыми способами. В то время как стратег будет переходить от одного уровня к другому, алхимик обладает экстраординарной способностью одновременно справляться со многими ситуациями на нескольких уровнях.

Вывод из этого исследования заключается в том, что лидеры могут перемещаться из одной логики действий в другую [2]. Для нашего исследования важно применение данной типологии как основы выбора лидерского подхода с учетом конкретной средовой ситуации и предпочтительного стиля, роли и логики действий управленца.

За последние десятилетия исследования в области социального менеджмента привели к выводу о том, что личность, ее характерологическая основа, является детерминантой социальных инноваций. При диагностике социального менеджера важно определять 5 личностных черт, которые тесно связаны с успешным лидерством. Охарактеризуем их.

Экстраверсия – склонность искать различные стимулы и наслаждаться обществом других людей. Это качество проявляется в диапазоне от энергичного, восторженного, общительного и разговорчивого до уединенного, трезвого, сдержанного, молчаливого и осторожного (т. е. интроверсия).

Доброжелательность – склонность сострадать другим. Это качество проявляется в диапазоне от добродушного, отзывчивого, доверчивого и полезного до раздражительного, подозрительного и несговорчивого.

Добросовестность – склонность к самодисциплине, стремление к компетентности и достижениям. Это качество проявляется в диапазоне от хорошо организованного, осторожного, самодисциплинированного, ответственного и точного до неорганизованного, импульсивного, небрежного и ненадежного.

Эмоциональная стабильность – склонность не заикливаться на неприятных эмоциях. Это качество проявляется в диапазоне от уравновешенного, спокойного и сдержанного до нервного, тревожного, высокомерного и ипохондрического.

Открытость опыту – склонность к приобретению нового опыта и новым идеям. Это качество проявляется в диапазоне от творческого, остроумного и имеющего широкие интересы до приземленного, простого и имеющего узкие интересы [3].

Для понимания и построения программ развития управленческой культуры интерес представляет подход к руководителю как проводнику, главному субъекту прямых и косвенных влияний на внутреннюю и внешнюю среду организации. М. Престон (M. Preston) выделил следующие уровни (квадранты) влияния лидера:

– проводник изменений (*leading change*) – этот квадрант отражает стратегическую роль лидера в установлении и реализации высоких стандартов организационной деятельности. Подчеркиваются настрой на действия, способности стратегически планировать и предвидеть новые ответы на организационные, политические и социальные вызовы, обеспечить стратегические изменения как внутри, так и за пределами организации для достижения организационных целей, сформировать организационное видение и реализовать его в постоянно меняющейся среде;

– проводник в контексте (*leading in context*) – роль лидера в этом квадранте заключается в эффективном и проактивном вовлечении внешней среды. Это включает в себя представительство и работу с сообществом, способность строить сотрудничество внутри страны и с другими федеральными институтами, государственными и местными органами власти, общественными и некоммерческими организациями, а также организациями частного сектора для достижения общих целей;

– проводник людей (*leading people*) – основное внимание в этом квадранте уделяется развитию отдельных лиц и групп в рамках организации, подчеркивается важность отношений людей и процесса. Эта область включает в себя способности вести людей к достижению целей организации, обеспечить рабочее место, которое способствует развитию других, облегчает сотрудничество и совместную работу, а также поддерживает конструктивное разрешение конфликтов;

– проводник результатов (*leading for results*) – в центре внимания этого квадранта находятся рабочие процессы и различные формы информации и данных, связанных с работой. Эта область включает способности достичь организационных целей, принимать решения, которые дают высококачественные результаты, применяя технические знания, анализируя проблемы и рассчитывая риски [4].

Лидер должен быть проводником на всех перечисленных уровнях. Данные подходы применимы в контексте развития непрерывного социального образования лидера. Мы согласны с Н.В. Гарашкиной, что «результатом социального образования должны быть не только знания, но и способность человека оценивать, анализировать, предвидеть последствия социального развития и содействовать происходящим социальным процессам или противодействовать им, если они противоречат интересам всех или отдельного члена общества» [5, с. 93].

Представленные современные зарубежные подходы теории лидерства послужили основой для разработки карт оценки самооффективности лидеров социальных организаций и были апробированы в ходе тренингов в рамках курсов повышения квалификации социальных работников, социальных педагогов, представителей НКО Тамбовской области. Разработаны следующие тренинговые блоки: «Диагностика лидера (дефициты, ресурсы, стили, роли)», «Программа самооффективности», «Карта изменений организации (дефициты – ресурсы – возможности)», «Программа развития организации». Результаты выходной диагностики (общая выборка – 50 человек) показали, что 96 % участников тренингов руководителей и специалистов социальных организаций, которые вовлечены в социальную экспертизу волонтерских студенческих проектов, осознают необходимость системной организации деятельности по развитию лидерства, в качестве приоритета выделяют личностную и технологическую компоненты программ эффективности команды и лидера.

Также материалы по изучению зарубежных подходов послужили основой для дидактического проектирования модулей учебных дисциплин бакалавриата и магистратуры «Социальная инноватика». Модуль «Социальная инноватика» включает в себя следующие теоретические разделы: «Управление инновационным процессом в социальной организации», «Инновационный потенциал социальной организации», «Персонал инновационной социальной организации», «Лидеры инноваций», «Мотивация к инновационной деятельности», «Творческий процесс», «Креативность и технологии ее развития», «Конфликты при внедрении инноваций». В ходе практических занятий студенты готовят рефераты, решают кейсы, изучают российский и зарубежный опыт реализации социальных инноваций, характеристики современных лидеров в инновационной

сфере, разрабатывают, реализуют инновационные социальные проекты и защищают результаты их внедрения в форме презентации.

Тестирование студентов направления подготовки «Социальная работа» Тамбовского государственного университета имени Г.Р. Державина (общая выборка – 150 человек, из них 42 (28 %) – лидеры – проводники результатов, так как имеют успешный опыт реализации социальных проектов с различными категориями населения) показало высокий уровень понимания взаимосвязи управленческой культуры и развития личностных качеств лидера (98 % студентов среди личностных качеств лидера отмечают наличие у них высокого уровня управленческой культуры). 100 % студентов считают, что для современного лидера социальной сферы характерен постоянный поиск новых решений проблем клиентов в форме проектов социальных технологий, содействующих внедрению и диффузии инноваций. Однако студенты как проводники результатов отмечают недостаточное развитие навыков самоэффективности, самоменеджмента (при заполнении карты самооценки респонденты отметили низкий уровень развития у них навыков тайм-менеджмента (76 %), стрессоустойчивости (72 %), принятия решений (74 %)).

По результатам исследования можно сделать общий вывод: для реальных практиков и будущих специалистов социальных организаций важной характеристикой лидерства является управленческая культура как ресурс внедрения социальных инноваций и ценностный ресурс личности, способствующий эффективной реализации стратегических и тактических задач управленческой деятельности. Составляющие управленческой культуры проявляются и развиваются в процессе разработки и реализации социальных проектов эффективности и развития организации, команды и лидера.

Ссылки:

1. Nandan M., London M., Bent-Goodley T. Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship // *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 2015. Vol. 39, no. 1. P. 38–56. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236>.
2. Rooke D., Torbert W.R. Seven Transformations of Leadership [Электронный ресурс] // *Harvard Business Review*. 2005. URL: <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership> (дата обращения: 28.08.2018).
3. Leadership Styles and Personality Qualities of the NSWM's Monday Morning Managers [Электронный ресурс] // *The Network for Social Work Management*. URL: <https://socialworkmanager.org/2017-conference-presentations/> (дата обращения: 01.08.2018).
4. The National Child Welfare Workforce Institute: Leadership Competency Framework [Электронный ресурс]. URL: <http://centerforchildwelfare.org/kb/ProfessionalDev/LeaderCompFrame5-31-2011.pdf> (дата обращения: 01.08.2018).
5. Гарашкина Н.В. Система вузовской подготовки будущих социальных работников как компонент социального образования // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2012. № 6 (110). С. 91–100.

References:

- Garashkina, NV 2012, 'Higher education system of future social workers as a component of the social education', *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki*, no. 6 (110), pp. 91-100, (in Russian).
- 'Leadership Styles and Personality Qualities of the NSWM's Monday Morning Managers' 2018, viewed 01 August 2018, *The Network for Social Work Management*, <<https://socialworkmanager.org/2017-conference-presentations/>>.
- Nandan, M, London, M & Bent-Goodley, T 2015, 'Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship', *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, vol. 39, no. 1, pp. 38–56. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.955236>.
- Rooke, D & Torbert, WR 2005, 'Seven Transformations of Leadership', *Harvard Business Review*, viewed 28 August 2018, <<https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>>.
- The National Child Welfare Workforce Institute: Leadership Competency Framework* 2018, viewed 01 August 2018, <<http://centerforchildwelfare.org/kb/ProfessionalDev/LeaderCompFrame5-31-2011.pdf>>.