

# Психологические типы управленческого видения будущего

**Е.В. Жукова** Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

**Т.А. Нестик** Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Поступила 18 января 2014/ Принята к публикации: 6 февраля 2014

## Types of managerial vision

**E.V. Zhukova** Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**T.A. Nestik** Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Received: January 18, 2014 / Accepted for publication: February 6, 2014

Статья посвящена анализу содержательных и формально-динамических характеристик управленческого видения, их связи с личностными особенностями руководителя, а также описанию типов управленческого видения руководителей, выявленных в ходе эмпирического исследования российских менеджеров среднего и высшего звена.

Под управленческим видением в статье понимается отношение руководителя к будущему организации, которое включает в себя антиципирующий образ ее грядущего состояния и готовность доводить его до сотрудников. Эмпирическое исследование опирается на разработанную нами концептуальную схему изучения управленческого видения в организации как социально-психологического феномена, в которой мы выделили его характеристики и факторы-детерминанты. Согласно концептуальной схеме исследования, под характеристиками управленческого видения мы подразумеваем его содержательные (структура видения) и формально-динамические характеристики.

В статье рассмотрены психологические типы управленческого видения: ориентированные на бизнес-стратегию, ориентированные на внешнее окружение, ориентированные на опыт, ориентированные на персонал, ориентированные на формирование командного видения. При их описании и анализе учитывалось несколько параметров в качестве основания типологии: показатели значимости компонентов содержания видения, его формально-динамические характеристики (отчетливость видения, видение собственной роли руководителем в будущем организации, оптимизм в отношении образа будущего, создание командного видения и протяженность перспективы), особенности отношения руководителей ко времени (характер временной ориентации), ценностные ориентации руководителей, уровень внутриорганизационного доверия.

**Ключевые слова:** управленческое видение будущего, концептуальная схема изучения управленческого видения, типы управленческого видения, временная перспектива, ценностные ориентации.

This article analyzes the content and formal dynamic performance of management vision, their relationship to the personal characteristics of the chief executive, and also the description of management types of managerial vision identified in the empirical study of the Russian middle and senior managers.

The managerial vision is deemed as the understanding of the future by the chief executive of the organization, which includes the anticipatory image of the company's future and willingness to inform the employees about it. The empirical research is based on the conceptual framework of studying the managerial vision of the organization as a social psychological phenomenon in which we have identified its basic features and determining factors. According to the conceptual framework of the research, the managerial vision performance refers to its content (the structure of vision) and formal dynamic characteristics.

The paper deals with the psychological types of managerial vision: focused on the business strategy, focused on the external environment, focused on experience, focused on staff, focused on creating team vision.

When describing and analyzing these issues we considered several parameters to develop the typology basis: a significance content components vision, his formal dynamic characteristics (clarity of vision, the vision of his/her role of the chief executive in the future of the organization, optimism about the future image, creating team vision and longitude of the prospective), particular attitude of managers to the characteristic of time (character of temporal orientation), value orientation of the chief executive, the level of corporate confidence.

**Keywords:** administrative vision of the future, conceptual scheme for studying managerial vision, types of managerial vision, time perspective, value orientations.

Обзор литературы по проблеме управленческого видения позволяет сделать вывод о том, что впервые этот термин, обозначающий форму социального предвидения, появился в конце 1960-х годов в зарубежных работах, посвященных теории управления и лидерству. Образ будущего играет важную роль во всех процессах управления совместной деятельностью, поэтому в нашей работе используется понятие «управленческое видение».

В современной зарубежной научной литературе можно выделить два основных подхода к исследованию видения будущего.

В теории управления видение изучается как один из факторов, определяющих успешное функционирование и развитие организации. Примером могут служить теории харизматического и трансформационного лидерства (Р. Хаус, Б. Шамир, Дж. Кузес, Б. Познер и др.). Харизматики рисуют привлекательный образ будущего и увязывают его с устремлениями последователей (House, 1977). Трансформационные лидеры опираются на вдохновляющий стиль руководства, расширяя временную перспективу сотрудников (Bass, 1985). Именно умение создавать яркое видение будущего, вызывающее энтузиазм и приверженность окружающих, сближает ха-

ризматиков и трансформационных лидеров (Tichy, Devanna, 1986).

По мнению Дж. Кузеса и Б. Познера важными элементами поведения успешных руководителей являются умение:

- давать убедительное описание того, как может выглядеть совместное будущее;
- рассказывать о тенденциях, которые в будущем повлияют на деятельность команды;
- показывать подчиненным, как они могут реализовать свои долгосрочные цели, включая их в общее видение будущего (Кузес, 2009).

Способность руководителя к долгосрочному планированию своей деятельности может оказывать существенное влияние на стратегическое планирование организации и ее эффективность (Das, 2004). Как полагает Д. Анкона, видение руководителем будущего организации удерживает разнонаправленные и разнотемпные организационные процессы в рамках единого стратегического времени (Ancona et al., 2001). А. Блюдорн и С. Феррис связывают видение будущего с величиной инвестиций в капитальное строительство, а также с одним из финансовых показателей эффективности деятельности – величиной прибыли на акцию (Bluedorn, Ferris, 2004).

Другим подходом к изучению видения является собственно психологический подход, при котором основное внимание

уделяется влиянию личностных особенностей руководителя на его управленческое видение (Thoms, 2004; Нестик, 2011). В рамках этого подхода заслуживает отдельного внимания психологическая концепция видения, разработанная П. Томс, где проблема видения рассматривается с точки зрения индивидуальной временной перспективы лидера (Thoms, 2004). Управленческое видение в этом контексте понимается как умение увидеть образ будущего организации на основе уроков прошлого и с учетом внутренней и внешней среды компании.

Мы под управленческим видением понимаем отношение руководителя к будущему организации, которое включает в себя антиципирующий образ ее грядущего состояния и готовность доводить его до сотрудников. Эмпирическое исследование опирается на разработанную нами концептуальную схему изучения управленческого видения в организации как социально-психологического феномена, в которой выделены его характеристики и факторы-детерминанты. Согласно концептуальной схеме исследования, под характеристиками управленческого видения мы подразумеваем его содержательные (структура видения) и формально-динамические характеристики.

### Структура управленческого видения

Мы полагаем управленческое видение установочным феноменом, поэтому считаем важным описание его структуры через когнитивные, аффективные и поведенческие компоненты.

Среди когнитивных компонентов мы выделяем: содержание образа будущего, способность к формированию видения, видение своей роли в будущем организации. Содержание образа будущего представляет суть управленческого видения, это то, каким именно руководителем представляется будущее организации, и как описывает его своим сотрудникам. Сформированный образ будущего состояния организации является основой управленческого видения, поэтому изучение его содержания существенно для понимания феномена последнего.

Способность к формированию управленческого видения и видение своей роли в будущем организации выделяются нами на основе методики П. Томс, разработанной для измерения способности руководителей представлять образ будущего сво-



**Елена Владимировна Жукова** – аспирант лаборатории социальной и экономической психологии Институт психологии Российской академии наук  
Основные профессиональные интересы – современные проблемы социальной и организационной психологии; лидерство, управленческое видение.  
E-mail: Karalena-v@mail.ru



**Тимофей Александрович Нестик** – кандидат философских наук, старший научный сотрудник лаборатории социальной и экономической психологии Институт психологии РАН, преподаватель кафедры психологии личности МГУ имени М.В. Ломоносова  
Сфера научных интересов – психологическое время личности и группы, психология переговоров, психология терроризма, психологические механизмы формирования социального капитала личности, социальные сети и доверие, психология управления знаниями в организации.  
E-mail: nestik@gmail.com

ей организации (Thoms, 2004). Несмотря на то, что самым автором данная шкала рассматривается как одномерная, предварительные данные по апробации методики на российских менеджерах среднего и высшего звена, проведенной Т.А. Нестиком (Нестик, 2011), позволили выделить в ней три субшкалы: оптимизм в отношении будущего, отчетливость видения и представление руководителя о своей роли в будущей организации.

Среди аффективных компонентов мы рассматриваем такие как: оценка прошлого, настоящего и будущего организации, значимость будущего организации, оптимизм в его отношении. Для принятия решения о том, как будет строиться работа компании в будущем, огромное значение приобретает анализ, критерии которого должны основываться на событиях прошлого, настоящего и будущего, чтобы представлять картину во всех трех измерениях.

Под поведенческими компонентами мы подразумеваем готовность к следующему: транслировать управленческое видение сотрудникам, формировать командное видение, согласовывать управленческое видение с видением других заинтересованных сторон. По нашему мнению, результативность реализации управленческого видения зависит от работы команды в целом. Поэтому руководителю необходимо передать видение сотрудникам, согласовать свое видение с видением других и сформировать командное видение. Посвящение рядовых сотрудников в содержание видения руководителя и приобщение их к формированию общего видения позволяет им ощущать свою причастность к управлению организацией. Сформированное командное видение сплачивает коллектив вокруг целей организации, воодушевляет сотрудников на работу.

#### **Формально-динамические характеристики управленческого видения**

Среди свойств управленческого видения мы выделяем долгосрочность, отчетливость, спланированность, а также связность будущего с прошлым и настоящим. Описывая формальные характеристики видения, необходимо учитывать, насколько далек образ будущего организации от текущего момента, насколько ясно представлены детали обра-

за будущего, содержит ли видение план по его реализации и насколько связным является прошлое и настоящее в образе будущего организации.

Долгосрочность основана на процессах краткосрочного и долгосрочного планирования. Мы связываем долгосрочность управленческого видения с протяженностью временной перспективы по аналогии с долгосрочным планированием, которое предусматривает

сотрудников к прошлому, настоящему и будущему своей организации находится в тесной взаимосвязи с компонентами и свойствами управленческого видения, являясь характеристикой организационной культуры. Для эффективной реализации управленческого видения особенно важной становится способность трудовых коллективов анализировать настоящее, ориентируясь на опыт прошлого и прогнозируя будущее.

Описывая формальные характеристики видения, необходимо учитывать, насколько далек образ будущего организации от текущего момента, насколько ясно представлены детали образа будущего, содержит ли видение план по его реализации и насколько связным является прошлое и настоящее в образе будущего организации

разработку целей развития предприятия в отдаленной перспективе.

Отчетливость понимается нами как ясность, организованность отдельных элементов содержания видения. Долгосрочное и отчетливое управленческое видение, на наш взгляд, прямо связано с эффективностью организации: ясный отдаленный образ будущего организации понятен сотрудникам и отражает долгосрочные, стратегические цели.

#### **Личностные характеристики как факторы управленческого видения**

На наш взгляд, к личностным факторам управленческого видения можно отнести: особенности отношения ко времени (протяженность временной перспективы, временную ориентацию, отношение к собственному прошлому, настоящему и будущему), ценностные ориентации, рефлексивность; креативность, ориентацию на достижения и уровень притязаний.

Среди перечисленных личностных характеристик особую роль играют ценностные ориентации – они делают более или менее значимыми для руководителя различные аспекты будущего, влияя таким образом на структуру видения.

#### **Групповые факторы**

Мы выделяем и ряд групповых факторов управленческого видения: внутриорганизационное доверие, сила организационной идентичности, сформировавшееся в коллективе отношение к прошлому, настоящему и будущему своей организации, стиль руководства, организационную культуру. Предположительно, отношение

внутриорганизационное доверие рассматривается нами как детерминанта готовности руководителя согласовывать свое видение с видением сотрудников. Создание климата доверия рассматривается в нашем исследовании как фактор повышения готовности сотрудников принимать видение руководителя, участвовать в выработке командного видения.

#### **Организационно-экономические факторы управленческого видения**

При комплексном исследовании управленческого видения в организации важно учитывать организационно-экономические факторы, такие как: структура организации, продолжительность ее существования, сфера деятельности, общеэкономическая ситуация и стадия жизненного цикла организации. Можно предположить, что в зависимости от сферы деятельности будет меняться содержание управленческого видения.

В ряде ранее опубликованных статей нами было показано, что характеристики управленческого видения взаимосвязаны с индивидуально-личностными особенностями руководителей (Нестик, Жукова (Карасева), 2009; Нестик, Карасева, 2009). Однако корреляционный анализ не позволяет судить о том, как отражается на характеристиках управленческого видения то или иное сочетание особенностей отношения ко времени, ценностных ориентаций.

Поэтому мы поставили эмпирическую задачу – выделить психологические типы управленческого видения и выяснить, существуют ли между ними различия в за-

висимости от содержания видения и отношения руководителей ко времени.

В исследовании приняли участие 214 человек (107 мужчин и 107 женщин) в возрасте от 25 до 45 лет, больше половины из них – в возрасте от 25 до 30 лет.

Для измерения характеристик управленческого видения использовалась методика «Видение» П. Томс, для выявления особенностей временной перспективы применялся Стенфордский опросник временной перспективы Ф. Зимбардо, для выделения ценностных ориентаций – опросник Ш. Шварца. Основанием для построения эмпирической типологии управленческого видения стали компоненты его содержания, сформулированные на основании анализа литературы, серии глубинных интервью и экспертного опроса, проведенных среди российских руководителей. В итоговую авторскую анкету вошли 16 содержательных компонентов: стратегия, структура, системы и процедуры, состав персонала, стиль руководства, сумма навыков, совместные ценности, внешняя среда, сценарии развития, идеальное состояние, трансляция видения, мотивация и стимулирование, опора на прошлое, клиенты, партнеры, продукция и услуги. В результате кластерного анализа методом К-средних было выделено пять типов управленческого видения будущего.

При описании и анализе выделенных типов управленческого видения учитывалось несколько параметров: показатели значимости компонентов содержания видения в качестве основания, формально-динамические характеристики видения (отчетливость видения, видение собственной роли руководителем в будущем организации, оптимизм в отношении образа будущего, создание командного видения и протяженность проспективы), особенности отношения руководителей ко времени (характер временной ориентации), ценностные ориентации руководителей, уровень внутриорганизационного доверия.

**Тип 1** (N=56) получил название «Ориентированный на персонал». Он отличается высокой значимостью персонала и связанных с ним характеристик в содержании видения будущего. Наиболее высокие оценки значимости для будущего здесь получают такие характеристики организации, как стиль руководства, совместные ценности, со-

став персонала, стратегия и организационная структура.

**Испытуемые** первого типа, имея относительно высокие ценностные ориентации на единство с природой и интересную жизнь, меньше других типов ценят умение прощать. Руководители, ориентированные на персонал, придают большее значение ценности стимуляции (изменения, риск, новые впечатления) нежели руководители, ориентированные на опыт, однако они ценят традиции выше руководителей, ориентированных на формирование командного видения.

**Временная перспектива** представителей данного типа характеризуется относительно высокими показателями по негативному прошлому. Показатели по фактору фаталистического настоящего относительно низкие.

**Тип** характерен для 31,6 % выборки, чаще для женщин (52,4%) в возрасте 25-30 лет (55,6%).

**Тип 2** (N=31), получивший условное название «Ориентированный на бизнес-стратегию», характеризуется высокой значимостью в содержании видения стратегии, структуры, клиентов, ключевых компетенций (суммы навыков) фирмы, мотивации и стимулирования.

**Испытуемые** второго типа обладают относительно низкой способностью видеть свою роль в будущем организации. При этом они демонстрируют самые низкие показатели по фактору фаталистического настоящего и относительно низкие показатели по фактору негативного прошлого. Ориентация на будущее и способность к формированию видения у них выше, чем у руководителей, ориентированных на опыт. По сравнению с другими типами у руководителей, ориентированных на бизнес-стратегию, самая выраженная ориентация на ценность интересной жизни. Помимо этого высоко значимыми для них являются внутренняя гармония и влияние.

**Тип** характерен для 17,5% выборки, в основном для женщин (57,9%), в возрасте 25-30 лет (57,9%).

**Тип 3** (N= 42), получивший название «Ориентированный на опыт», характеризуется высокой значимостью опоры на прошлое в содержании видения будущего. Важными компонентами образа будущего для него также являются структура, клиенты, партнеры, продук-

ция и услуги. Для данного типа характерна определенная целостность образа будущего – учет как внешней среды (клиенты, партнеры), так и внутренних характеристик организации (стратегия, продукция и услуги).

**Испытуемые** третьего типа имеют самые низкие показатели по видению своей роли в будущем организации и самые высокие – по фактору фаталистического настоящего. Самой слабовыраженной ценностью для руководителей, ориентированных на опыт, является ценность внутренней гармонии, самой значимой – ценность единства и относительно значимой – ценность умения прощать. Руководители данного типа стимуляцию ценят ниже, чем руководители, ориентированные на персонал.

**Испытуемые**, ориентированные на опыт, обладают более низкой способностью к формированию видения относительно испытуемых второго, четвертого и пятого типов. Они характеризуются более низкими показателями по отчетливости видения, чем руководители четвертого и пятого типов.

**Тип** характерен для 23,7% выборки, чаще это мужчины (52,8%) в возрасте 25-30 лет (49,1%).

**Тип 4** (N=21), получивший условное название «Ориентированный на внешнее окружение», характеризуется высокой значимостью компонентов будущего организации, связанных с ее окружением – клиентов, партнеров, сценариев развития, внешней среды. Испытуемые четвертого типа характеризуются самыми высокими показателями по видению своей роли в будущем организации; высоко ценят внутреннюю гармонию и влияние, слабой ценностью для них обладают единство и интересная жизнь. Руководители, ориентированные на внешнее окружение, достижения ценят выше, чем руководители, ориентированные на персонал и на формирование командного видения.

**Руководители** четвертого типа видения, по сравнению с другими типами, более негативно оценивают прошлое и имеют самые высокие показатели по фактору фаталистического настоящего. Ориентация на формирование командного видения у испытуемых данного типа выражена слабее, чем у испытуемых, ориентированных на персонал. Вместе с тем, у руководителей четверто-

го типа способность к формированию видения и его отчетливость выше, чем у испытуемых третьего типа.

**Тип** характерен для 11,9 % выборки, в равной степени, как для мужчин, так и для женщин (50%), в возрасте 25-30 лет (64,3%).

**Тип 5** (N=27) «Ориентированный на формирование командного видения», отличается высокой значимостью таких компонентов видения, как клиенты, стратегия, трансляция видения, идеальное состояние, системы и процедуры. Как и для второго типа для него характерна целостность образа будущего, ориентация как на внутреннюю, так и на внешнюю среду организации. Содержание видения этого типа отличается от содержания видения других типов видения значимостью для руководителей идеального состояния организации, а также его трансляции команде и всему персоналу.

**Испытуемые** данного типа характеризуется высокими показателями по способности видеть свою роль в будущем организации, по сравнению с испытуемыми других типов. Они высоко ценят защиту окружающей среды и умение прощать. Ценность достижений и традиций выражена слабее относительно испытуемых первого и четвертого типов. Руководители пятого типа значимо менее ориентированы на влияние, чем руководители других типов. Уровень способности к формированию видения и его отчетливость у руководителей, ориентированных на формирование командного видения, выше, чем у руководителей, ориентированных на опыт.

**Тип** характерен для 15,3 % выборки, чаще для мужчин (59,4%) в возрасте 25-30 лет (43,8%).

**Для** анализа и интерпретации различий между выделенными типами мы использовали непараметрический критерий Крускала-Уоллиса. Более детальный анализ значимых результатов между выделенными типами по отдельным параметрам был проведен с помощью т-теста (критерий Манна-Уитни) для двух независимых выборок.

**Тип 1** «Ориентированный на персонал» отличается высокой значимостью персонала и связанных с ним характеристик в содержании видения будущего. По-видимому, руководители с данным типом управленческого видения будущего полагают, что успех или неудача

в работе преимущественно зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения, от максимальной реализации их трудового потенциала.

**Испытуемые** первого типа придают большое значение ценности сти-

ет робость, застенчивость, замкнутость, стремится быть незамеченным и анонимным «здесь и сейчас». В нашем исследовании вероятно высокая ценность стимуляции и традиций для руководителей данного типа объясняет низкие показатели по фактору фаталистического настоящего.

Чем чаще индивид обращен к негативным воспоминаниям и считает себя неспособным управлять собственной жизнью, тем более он проявляет робость, застенчивость, замкнутость, стремится быть незамеченным и анонимным «здесь и сейчас»

муляции. Этот тип ценностей является производным от организменной потребности в разнообразии и глубоких переживаниях для поддержания оптимального уровня активности. Возможно, стремление руководителей первого типа к новизне и глубоким переживаниям и потребность в интересной жизни объясняются характером внутренней среды организации. Можно предположить, что внутренняя среда характеризуется относительной стабильностью – персонал может контролироваться руководителем и не являться источником новизны. Этим может объясняться и высокая ценность традиций у руководителей этого типа относительно руководителей, ориентированных на формирование командного видения.

**Вместе** с тем, ориентированные на персонал руководители оценивают опыт как негативный. Можно предположить, что такие руководители связывают личный негативный опыт не столько с ошибками в принятии решений, сколько с сотрудниками организации, с качествами самого коллектива. Иными словами, высокая значимость персонала при формировании видения будущего здесь может объясняться стремлением защитить себя от негативных переживаний в прошлом, связанных с межличностными отношениями в трудовом коллективе.

**Однако** показатели по фактору фаталистического настоящего здесь относительно низкие. Согласно исследованиям Ф. Зимбардо, выраженная ориентация на негативное прошлое сочетается с высокими показателями по фаталистическому настоящему (Zimbardo P. G., Boniwell I., 2004). Чем чаще индивид обращен к негативным воспоминаниям и считает себя неспособным управлять собственной жизнью, тем более он проявляет

**Тип 2** «Ориентированный на бизнес-стратегию» характеризуется высокой значимостью в содержании видения стратегии, структуры, клиентов, ключевой компетентности (суммы навыков) фирмы, мотивации и стимулирования.

**Под** бизнес-стратегией (business strategy) мы понимаем общий, не детализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели (Аакер, 2007). Основываясь на определении, можно предположить, что задачей руководителей со вторым типом управленческого видения является эффективное использование ресурсов (структура, навыки, клиентская политика и т.п.) для достижения основной цели путем решения промежуточных тактических задач, являющихся инструментом реализации цели стратегии.

**Испытуемые** второго типа обладают относительно низкой способностью видеть свою роль в будущем организации. Можно предположить, что сочетание необходимости долгосрочного планирования, важного при реализации бизнес-стратегии, и низких показателей по видению руководителем себя в будущем может объясняться масштабностью планирования, характерной для разработки стратегии. План, разрабатываемый руководителями со вторым типом видения, обобщен, не детализирован и долгосрочен, что может не предполагать видения руководителями своей роли в нем.

**Представители** данного типа демонстрируют самые низкие показатели по фактору фаталистического настоящего и относительно низкие показатели по фактору негативного прошлого, что, вероятно, может способствовать общей способности к формированию видения, важной для разработки стратегии орга-

низации. Показатели по ориентации на будущее и по способности к формированию видения у них выше, чем у руководителей, ориентированных на опыт. Такие результаты свидетельствуют о большей ориентации руководителей второго типа на предстоящие события, задачи и цели, которые необходимо достичь, относительно руководителей третьего типа.

По сравнению с другими типами, у руководителей, ориентированных на бизнес-стратегию, самая выраженная ориентация на ценность интересной жизни. Помимо этого, высоко значимыми для них являются внутренняя гармония и влияние, что отражает мотивационную суть типов ценностей стимуляции и власти, то есть руководители этого типа видения стремятся к новизне и достижению или сохранению доминантной позиции в рамках организации.

**Тип 3** «Ориентированный на опыт» характеризуется высокой значимостью опоры на прошлое в содержании видения будущего. Важными компонентами образа будущего для него также являются

пом видения ориентироваться на опыт в управлении организацией.

Самой маловыраженной ценностью для руководителей, ориентированных на опыт, является ценность внутренней гармонии, самой значимой – ценность единства и относительно значимой – ценность умения прощать. Руководители данного типа стимуляцию ценят ниже, чем руководители, ориентированные на персонал. По-видимому, ориентация на опыт прошлого при формировании образа будущего организации связана с принятием прошлого как основания для сплочения коллектива и будущих совместных действий. Можно предположить, что поиск связи между прошлым и будущим организации требует умения находить в коллективном прошлом положительные стороны, прощать за совершенные ошибки и преодолевать разногласия.

Испытуемые, ориентированные на опыт, обладают более низкой способностью к формированию видения относительно испытуемых второго, четвертого и пятого типов. Они характеризуются

Самой маловыраженной ценностью для руководителей, ориентированных на опыт, является ценность внутренней гармонии, самой значимой – ценность единства и относительно значимой – ценность умения прощать. Руководители данного типа стимуляцию ценят ниже, чем руководители, ориентированные на персонал

ся структура, клиенты, партнеры, продукция и услуги. При формировании образа будущего организации важными являются не только ориентация на будущее и долгосрочное планирование, но и умение анализировать опыт прошлого. Для данного типа характерна определенная целостность образа будущего: учет как внешней среды (клиенты, партнеры), так и внутренних характеристик организации (стратегия, продукция и услуги).

Испытуемые третьего типа имеют самые низкие показатели по видению своей роли в будущем организации, предположительно потому, что всесторонний анализ с опорой на прошлое в деятельности организации смещает фокус внимания руководителя при формировании командного видения на себя. Предположительно, мнение о предопределенности событий жизни и отсутствие надежды на позитивное будущее (о чем свидетельствуют самые высокие значения по фактору фаталистического настоящего) заставляют руководителей с данным ти-

более низкими показателями по отчетливости видения, чем руководители четвертого и пятого типов: сосредоточенность внимания на анализе опыта важны при формировании видения, но вместе с тем чрезмерная обращенность в прошлое может снижать результативность проработки вопросов, касающихся будущего.

**Тип 4** «Ориентированный на внешнее окружение» отличается высокой значимостью компонентов будущего организации, связанных с ее окружением – клиентов, партнеров, сценариев развития, внешней среды. Ориентация на внешнюю среду при разработке управленческого видения является совершенно естественной. Именно изменения внешней среды, в первую очередь, обуславливают необходимость формирования управленческого видения в организации. Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля за жизненно важными внешними про-

цессами и ресурсами, осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние по отношению к организации воздействия, влиять на действия партнеров и конкурентов, на спрос потребителей. Поэтому руководители должны быть ориентированы на внешнюю среду – на клиентов, партнеров, сценарии развития, на внешнюю среду в целом, что отражено в содержании видения руководителей данного типа управленческого видения.

Испытуемые четвертого типа характеризуются самыми высокими показателями по видению своей роли в будущем организации.

Предположительно, ориентированные на внешнее окружение руководители должны обладать высоким уровнем рефлексивности. При построении образа будущего организации, важен всесторонний анализ внешней среды организации, в связи с этим, свойство рефлексивности руководителя соотносится с проработанным видением себя в будущем и с эффективным формированием образа будущего организации в целом.

Ориентированные на внешнее окружение руководители так же, как и ориентированные на бизнес-стратегию, стремятся к новизне и достижению или сохранению доминантной позиции. Внешняя среда организации, являясь содержанием видения руководителей четвертого типа, изменчива и предоставляет большие возможности для риска. А высокая ценность власти подкрепляется значимостью достижений, необходимых для ее реализации.

Руководители четвертого типа видения негативно оценивают прошлое и имеют самые высокие показатели по фактору фаталистического настоящего. Можно предположить, что такие руководители связывают личный негативный опыт не столько с ошибками в принятии решений, сколько с изменчивостью внешней среды. Иными словами, высокая значимость окружения при формировании видения будущего здесь может объясняться стремлением защитить себя от негативных переживаний в прошлом и неумения сфокусироваться на настоящем, связанных с нестабильностью внешней среды.

Ориентация на формирование командного видения у испытуемых данного типа выражена слабее, чем у испы-

туемых, ориентированных на персонал. Вместе с тем, у руководителей четвертого типа способность к формированию видения и его отчетливость выше, чем у испытуемых третьего типа.

**Тип 5** «Ориентированный на формирование командного видения» отличается высокой значимостью таких компонентов видения, как клиенты, стратегия, трансляция видения, идеальное состояние, системы и процедуры. Как и для испытуемых второго типа, для испытуемых данного типа характерна целостность образа будущего, ориентация как на внутреннюю, так и на внешнюю среды организации. Содержание видения данного типа отличается от содержания видения других типов видения значимостью для руководителей идеального состояния организации, а также его трансляцией команде и всему персоналу. Ориентация на формирование командного видения указывает на понимание руководителями зависимости эффективной деятельности организации не только от представлений самого руководителя, но и от сформированного в коллективе совместного понимания целей, возможностей и рисков. Командный образ будущего способствует прочности, единству и устойчивости межличностных отношений, повышает общую удовлетворенность совместной деятельностью, интегрирует команду. Таким образом, характеристики содержания видения четвертого типа наиболее точно соответствуют предложенному нами определению видения как отношению руководителя к будущему организации, которое включает антиципирующий образ ее будущего состояния и готовность доведения его до сотрудников.

**Постановка самостоятельной задачи** по формированию командного образа будущего свидетельствует о высокой степени проработанности вопросов, касающихся видения. В целом, этим и объясняются высокие показатели по уровню видения себя в будущем, по способности к формированию видения и его отчетливости.

**Испытуемые пятого типа** высоко ценят защиту окружающей среды и умение прощать, что отражает мотивационные цели доброты и традиций. Доброжелательность сфокусирована на благополучии в повседневном взаимодействии с близкими людьми. Этот тип ценностей считается производным от потребности в позитивном взаимодействии, потребности в аффилиации и обеспечении процветания группы. Сохранение благополучия людей, с которыми руководитель взаимодействует, является важным при формировании общего образа будущего и работе с командой в целом. Вместе с тем, руководители с пятым типом видения значимо менее ориентированы на влияние, чем руководители других типов, что может также способствовать формированию сплоченности и высокого уровня доверия внутри команды.

Отдельно нами проверялись различия между типами управленческого видения по уровню внутриорганизационного доверия.

**Мы** предполагали, что показатели оценки уровня внутриорганизационного доверия руководителей, ориентированных на опыт, могут быть ниже по сравнению с оценками руководителей, ориентированных на формирование командного видения и персонал. Необходимость формирования командного видения отражает высокую ценность персонала в представлениях руководителя. Поэтому ориентация на формирование командного видения может сочетаться с высокой оценкой уровня внутриорганизационного доверия. Формирование общего образа будущего также может являться средством повышения доверия в организации, что соотносится с описанными нами выше результатами корреляционного исследования. Ориентация на персонал по определению предполагает при формировании управленческого видения построение доверительных отношений между менеджментом и сотрудниками, а также внутри коллектива, она подра-

зумевают справедливые, прозрачные, хорошо прописанные бизнес-процессы. Однако никаких различий между типами в оценке уровня внутриорганизационного доверия не было выявлено, вероятно, вследствие особенностей выборки.

**Итак**, нами выделены пять психологических типов управленческого видения в зависимости от значимости компонентов содержания видения и его формально-динамических характеристик, ценностных ориентаций и особенностей временной перспективы руководителей:

- ориентированные на бизнес-стратегию,
- ориентированные на внешнее окружение,
- ориентированные на опыт,
- ориентированные на персонал,
- ориентированные на формирование командного видения.

**В** условиях стремительного научно-технического прогресса, ускоряющих изменения на рынке и высокой неопределенности организации вынуждены постоянно менять собственные подходы к работе, структуру и бизнес-процессы. Поэтому в компаниях непрерывно осуществляется процесс организационных изменений. В подавляющем большинстве неудачных попыток изменений, как правило, присутствует много планов, программ и инструкций, но часто нет отчетливого и яркого образа будущего, который доносится до сотрудников.

**Важнейшей** предпосылкой успешных преобразований в организации выступает личность лидера управленческой команды, который видит обобщенный образ желаемого будущего и стремится донести его до сотрудников. В этом контексте перспективными становится всестороннее изучение связи управленческого видения со стилями руководства, его влияния на внутригрупповое взаимодействие, а также разработка программ по развитию управленческого видения у российских руководителей.

#### Список литературы:

Аакер Д.А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д.А. Аакер. – Москва : Эксмо, 2007.

Жукова Е.В., Нестик Т.А. Особенности содержания управленческого видения будущего // Социально-экономические и психологические проблемы управления : сборник научных статей по материалам II Всероссийской научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 21 по 23 апреля 2011 года / под общ. ред. М.Г. Ковтунович. – Москва : МГППУ, 2011.

Жукова Е.В., Нестик Т.А. Взаимовлияние управленческого видения и индивидуально-личностных особенностей руководителя // Национальный психологический журнал. – 2013. – №2 (10). – С. 52-61.

Зинченко Ю.П., Бусыгина И.С. Психологическое здоровье и профессиональная самореализация руководителя // Национальный психологический журнал. – 2013. – №1 (9). – С. 89-96.

Кузес Дж. Вызов лидерства / Д.М. Кузес, Б.З. Познер ; пер. с англ. А.А. Стативка. – Москва : Юрайт, 2009. – 428 с. – (Путь лидера).

Нестик Т.А. Отношение к времени в малых группах и организациях / Т.А. Нестик. – Москва : Ин-т психологии РАН, 2011. – 293, (1) с. : ил., табл. – (Перспективы психологии).

Нестик Т.А., Жукова (Карасева) Е.В. Психологические особенности отношения руководителей к будущему своей организации / Т.А. Нестик, Е.В. Жукова (Карасева) // Психология человека в современном мире. Т. 5. Личность и группа в условиях социальных изменений. – Москва : Ин-т психологии РАН, 2009. – С. 344–348.

Нестик Т.А., Карасева Е.В. Управленческое видение как социально-психологический феномен // Психологические инновации в экономике и финансах : материалы международной научно-практической конференции. Москва, 19-20 марта 2009 г. / отв. ред. А.Л. Журавлев, В.С. Трипольский, М.А. Федотова. – Москва : Изд-во ФА, 2009.

Портал психологических изданий PsyJournals.ru — [http://psyjournals.ru/kip/2012/n1/51332\\_full.shtml](http://psyjournals.ru/kip/2012/n1/51332_full.shtml) [Человек и время в ситуациях выбора совладающего поведения – Культурно-историческая психология – 2012/1]

Ancona D.G. Time, technology, and dynamic capabilities: toward temporal leadership // *Academy of Management review*, 2001

Bass B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. N.Y.: Free press, 1985.

Bluedorn A. C., Ferris S. P. Temporal depth, age, and organizational performance// *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life* / Ed. by C. F. Epstein, A. L. Kalleberg. N. Y.: Russell Sage Foundation., P. 113–149.

Das T.K. *Strategy and time: really recognizing the future* // Haridimos T. and Shepherd J. (Eds) *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. – Blackwell, Oxford, 2004.

House R.J. A 1976 theory of charismatic leadership// *Leadership: The cutting edge* / Ed. By J.G. Hunt & L.L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

Thoms P. *Driven by time: time orientation and leadership*. – Westport, CT: Praeger, 2004.

Tichy N.M., Devanna M.A. *The transformational leader*. N.Y.: Wiley, 1986.

Zimbardo P. G., Boniwell I. *Balancing one time perspective of optimal functioning* // *Positive psychology in practice*. Hoboken: Wiley, 2004.

## References:

Aaker, D.A. (2007) *Biznes-strategiya. Ot izucheniya rynochnoy sredy do vyrabotki besproigrishnykh resheniy* [Strategic Market Management]. Moscow, Eksmo.

Ancona, D.G. (2001) *Time, technology, and dynamic capabilities: toward temporal leadership*. *Academy of Management review*.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. N.Y., Free press.

Bluedorn, A.C., & Ferris S.P. Temporal depth, age, and organizational performance. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life*. Ed. by Epstein, C.F., Kalleberg, A.L. N. Y., Russell Sage Foundation, 113–149.

Das, T.K. (2004) *Strategy and time: really recognizing the future*. Haridimos, T. & Shepherd, J. (Eds) *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. Blackwell, Oxford.

House, R.J. (1977) *A 1976 theory of charismatic leadership*. *Leadership: The cutting edge*. Ed. by Hunt, J.G. & Larson, L.L. Carbondale, Southern Illinois University Press.

Kouzes, J. (2009) *Vyzov liderstva* [The Leadership Challenge]. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. translated from English by Stativka, A.A. Moscow, Yurayt, 428 (Leader's Path).

Nestik, T.A. (2011) *Otnoshenie k vremeni v malykh gruppakh i organizatsiyakh* [Attitude to time in small groups and organizations]. Moscow, Institut psikhologii RAN, 293 (1). Illustrations, Tables. (Perspektivy psikhologii).

Nestik, T.A., & Zhukova (Karaseva), E.V. (2009) *Psikhologicheskie osobennosti otnosheniya rukovoditeley k budushchemu svoey organizatsii* [Psychological features of company executives' relation to the future of their company]. Nestik, T.A., & Zhukova (Karaseva), E.V. *Psikhologiya cheloveka v sovremennom mire* [Life in the modern world]. [Individual and group in terms of social change]. Vol. 5. Moscow, Institut psikhologii RAN, 344-348.

Nestik, T.A., & Karaseva, E.V. (2009) *Upravlencheskoe videnie kak sotsial'no-psikhologicheskii fenomen* [Managerial vision as a socio-psychological phenomenon]. *Psikhologicheskie innovatsii v ekonomike i finansakh: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Moskva, 19-20 marta 2009 g. [Psychological Innovations in Economics and Finance: International Scientific and Practical Conference. Moscow, March 19-20, 2009] Ed. Zhuravlev, A.L., Tripol'skiy, V.S., Fedotova, M.A. Moscow, Izdatel'stvo FA.

Portal psikhologicheskikh izdaniy PsyJournals.ru [Portal of psychological publications PsyJournals.ru] – Electronic Resource – Mode of Access: [http://psyjournals.ru/kip/2012/n1/51332\\_full.shtml](http://psyjournals.ru/kip/2012/n1/51332_full.shtml) [Man and the time in situations of choice coping behavior – Cultural-Historical Psychology – 2012/1]

Thoms, P. (2004) *Driven by time: time orientation and leadership*. Westport, CT, Praeger.

Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986) *The transformational leader*. N.Y., Wiley.

Zhukova, E.V., Nestik, T.A. (2011) *Osobennosti soderzhaniya upravlencheskogo videniya budushchego* [Features of content managerial vision for the future]. *Sotsial'no-ekonomicheskie i psikhologicheskie problemy upravleniya: sbornik nauchnykh statey po materialam II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, prokhodivshey v Moskovskom gorodskom psikhologo-pedagogicheskom universitete s 21 po 23 aprelya 2011 goda* [Socio-economic and psychological problems of management: proceedings of the 2nd Russian scientific-practical conference held in Moscow State Psychological and Pedagogical University on April 21-23, 2011]. Ed. Kovtunovich, M.G. Moscow, MGPPU.

Zhukova, E.V., & Nestik, T.A. (2013) *Vzaimovliyanie upravlencheskogo videniya i individual'no-lichnostnykh osobennostey rukovoditelya* [Interdependence of the management vision and individual personality traits of the company executive] *Natsional'nyy psikhologicheskii zhurnal* [National psychological journal]. 2 (10), 52-61

Zinchenko, Yu.P., & Busygina, I.S. (2013) *Psikhologicheskoe zdorov'e i professional'naya samorealizatsiya rukovoditelya* [Psychological health and professional self-actualisation of the company executive]. *Natsional'nyy psikhologicheskii zhurnal* [National psychological journal]. 1 (9), 89-96.

Zimbardo, P.G., & Boniwell I. (2004) *Balancing one time perspective of optimal functioning*. *Positive psychology in practice*. Hoboken, Wiley.