

# Отношение к будущему в российских управленческих командах: лидерское видение и корпоративный форсайт



УДК 316.46 +  
001.18

*В статье анализируется взаимосвязь двух лидерских компетенций – лидерского видения будущего и способности к совместному анализу рисков и возможностей. На материале эмпирических исследований рассматриваются представления российских руководителей о лидерском видении, личные и групповые факторы лидерского видения, причины невнимания российских управленческих команд к долгосрочным рискам и возможностям.*

## **Ключевые слова**

Лидерство, управленческие команды, лидерское видение, образ будущего, форсайт, стратегическая гибкость, доверие, эмоциональный интеллект.

## **Автор**

**Нестик Тимофей Александрович** – старший научный сотрудник Института психологии РАН, кандидат философских наук.

В условиях быстрых изменений и высокой неопределенности все более востребованными становятся две характеристики лидерского поведения: во-первых, лидерское видение, то есть умение формировать мотивирующий образ будущего; а во-вторых, возможность поддерживать организационный форсайт, то есть способность команды к рефлексии прошлого и будущего своей организации, анализу рисков и возможностей.

Обобщая собственные исследования и современные подходы к лидерству в организации, П. Сенге и группа известных организационных психологов выделяют видение как одну из четырех важнейших лидерских компетенций (наряду с осмыслением, изобретательством и завязыванием отношений). Видение — это не просто способность создавать образ совместного будущего, мотивирующий сотрудников, но и умение вовлекать коллег в его разработку и «дорисовывание» [1], дополнять себя людьми с разными временными ориентациями [2, 3].

Среди ключевых характеристик лидерского видения можно выделить *когнитивные* (долгосрочность, отчетливость, спланированность), *аффективные* (оценка будущего организации) и *поведенческие* (готовность действовать в соответствии с видением, а также пропагандировать это видение среди своих коллег и подчиненных).

Лидерское видение, в случае если оно доведено до сотрудников, выполняет несколько важных *социально-психологических функций*. Во-первых, оно *регулирует* совместную деятельность через выравнивание, нормирование представлений о ее конечном результате. Во-вторых, оно *поддерживает легитимность* власти руководителя, оправдывает нестандартные и непопуляр-

ные действия руководителя конечной целью, ради которой они предпринимаются. В-третьих, оно *защищает позитивную идентичность* членов группы, позволяя им преодолевать трудности в настоящем и придавая положительный смысл негативным событиям совместного прошлого. Лидерское видение повышает, таким образом, степень успешности совладания группы с кризисом. В-четвертых, оно

гибкость и чувствительность к «слабым сигналам», предвещающим радикальные перемены, требует стратегического управления в реальном времени и вовлечения в планирование всех уровней управления [10–13].

Таким образом, сегодня формирование лидерского видения оказывается неразрывно связано со способностью руководителей поддерживать «strate-

## Убежденность в правильности выбранного направления снижает чувствительность организации к сигналам о надвигающихся радикальных изменениях.

*сплочивает* группу через формирование представления об общей судьбе, общих возможностях и рисках в будущем, что в свою очередь облегчает самоидентификацию членов группы с лидером [4, 5].

Однако мотивирующий, отчетливый образ будущего из сильной стороны компании может превратиться в ее слабость: убежденность в правильности выбранного направления снижает чувствительность организации к сигналам о надвигающихся радикальных изменениях.

Это значит, что лидерское видение должно дополняться *корпоративным форсайтом* — системой мероприятий, структур, процессов, ценностей и норм, поддерживающих способность управленческой команды предвидеть и опережать изменения, преобразуя свою деятельность на основании анализа трендов и сценариев развития событий [6–8]. Способность организации к форсайту определяется как устойчивая характеристика организационной культуры, поддерживаемая лидерами [9].

Корпоративный форсайт, обеспечивающий стратегическую

гибкий диалог» [14–16], вовлекать подчиненных в сопоставление альтернативных интерпретаций настоящего [17], совместное оспаривание и пересмотр базовых представлений о будущем [18].

## Лидерское видение российских руководителей

Для изучения лидерского видения нами в 2006–2013 гг. была проведена серия эмпирических исследований, преследовавших несколько целей: 1) выявить особенности лидерского видения у российских руководителей; 2) установить характер взаимосвязи между лидерским видением и личностными характеристиками руководителей; 3) установить, как лидерское видение влияет на характеристики организационной культуры.

Экспертный опрос руководителей среднего и высшего звена российских частных коммерческих организаций ( $N = 70$ ) позволил выявить представления российских руководителей о характеристиках видения, значимых для его эффективности [4].

В представлениях российских руководителей видение высту-

пает как функция эффективного руководителя, реализация которой включает нескольких компонентов: 1) прогнозирование на основе анализа; 2) придание видению формы, понятной для коллектива организации и способствующей его реализации; 3) привнесение позитивной окраски для воодушевления коллектива.

Мы сопоставили результаты, полученные нами на российской выборке, с результатами, полученными по той же методике на американской выборке Л. Ларвудом и его коллегами [19]. Сопоставляя оценки характеристик управленческого видения в выборках из России ( $N = 70$ ) и США ( $N = 331$ ), мы обнаружили как сходства, так и различия.

Одинаково оцениваются такие характеристики, как «содержательность», «ориентация на опережение конкурентов», «ориентация на финансовые показате-

## Российские руководители склонны рассматривать управленческое видение как инструмент интеграции руководителя и коллектива.

ли», «принятие всеми в организации». Вместе с тем в ответах российских руководителей максимальные значения получает такая характеристика, как «исходящее от лидера», тогда как в ответах американцев — «побуждающее к действию». В целом можно сделать вывод о том, что российские руководители склонны рассматривать управленческое видение как инструмент интеграции руководителя и коллектива. Наивысшие оценки у них получают следующие характеристики видения: «исходящее от лидера», «понятное сотрудникам» и «доведенное до сотрудников». Напротив, американские менеджеры склонны рассматривать видение с точки зрения его ориентации на задачу. Выбирают-

Таблица 1

Влияние лидерского видения на организационную временную перспективу сотрудников и характеристики организационной культуры (коэффициенты линейной регрессии,  $N = 586$ )

Предиктор	Зависимые переменные	R	R2	F	P
Формирование руководителем видения будущего	Групповая рефлексивность	0,575	0,331	67,3	<0,001
	Отчетливость коллективных целей	0,577	0,333	47,4	<0,001
	Организационная идентичность сотрудников	0,448	0,201	64,2	<0,001
	Ориентация организационной культуры на инновации	0,491	0,241	30,7	<0,001
	Организационное доверие	0,388	0,150	17,1	<0,001
	Организационное научение	0,632	0,399	64,3	<0,001

ся, соответственно, такие характеристики, как «побуждающее к действию», «ориентированное на опережение конкурентов», «долгосрочное».

В другом нашем исследовании для измерения управленческого видения использовалась шкала «Лидерское видение» П. Томса. На российской выборке шкала показала высокую внутреннюю надежность ( $N = 209$ ;  $M = 3,92$ ;  $SD = 0,626$ ;  $\alpha$  Кронбаха =  $0,879$ ).

Для измерения ориентации руководителей на формирование командного видения нами использовалась субшкала «Видение» из опросника Дж. Кузеса и Б. Познера «Лидерское поведение» ( $M = 3,50$ ;  $SD = 0,853$ ;  $\alpha$  Кронбаха =  $0,839$ ).

Результаты исследования показали, что отчетливость образа будущего организации тем выше, чем выше возраст и должностной уровень испытуемых. Отчетливость представления о своей роли в будущем организации связана со стажем работы на руководящих должностях. Мы не выявили значимых связей управленческого видения с полом руководителей и продолжительностью их работы в организации.

Нами была обнаружена прямая связь характеристик лидерского видения с силой организационной идентичности руководителей ( $0,300$  при  $p < 0,001$ ). По-видимому, чем более значима принадлежность к организации для руководителя, тем больше у него оснований обсуждать ее будущее со своими коллегами.

Также мы обнаружили довольно сильную взаимосвязь видения будущего организации с общим уровнем эмоционального интеллекта ( $r = 0,468$  при  $p < 0,001$ ). Среди компонентов эмоционального интеллекта эмпатия наиболее тесно связана с формированием командного видения ( $r = 0,358$  при  $p < 0,001$ ). Действительно, *способность управлять своими эмоциями позволяет сохранять позитивную оценку будущего даже при неблагоприятном для организации или руководителя стечении обстоятельств. Чем внимательнее руководитель к переживаниям своих коллег и подчиненных, чем больше он стремится влиять на их эмоциональное состояние, тем более значимым инструментом социального влияния оказывается для него образ будущего организации и тем более отчетливым этот образ становится в беседах и выступлениях руководителя.*

Была установлена прямая взаимосвязь между оценкой уровня внутриорганизационного доверия и положительной оцен-

кой будущего организации ( $r = 0,285$  при  $p < 0,001$ ), а также ориентацией на формирование командного видения ( $r = 0,262$  при  $p = 0,001$ ). Низкое внутри-организационное доверие лишает видение будущего мотивирующей силы, обесценивает его как инструмент влияния лидера на подчиненных и затрудняет формирование у руководителя видения как лидерской компетенции.

Как показали данные регрессионного анализа (табл. 1), лидерское видение облегчает групповую идентификацию вокруг коллективных целей и подталкивает группу к совместному анализу своего прошлого и будущего, что в свою очередь сказывается на оценке будущего и протяженности принимаемого во внимание временного интервала.

Иными словами, *лидерское видение оказывается эффективным в том случае, если руководителю удастся втянуть коллег и подчиненных в рефлексию по поводу будущего: уточнение совместных целей, извлечение уроков из прошлого, анализ рисков и возможностей.*

## Барьеры, препятствующие анализу долгосрочных рисков и возможностей в российских управленческих командах

Для выявления организационных и психологических факторов, влияющих на готовность управленческих команд к совместному анализу долгосрочных рисков и возможностей, нами была проведена серия фокус-групп, а также экспертный опрос среди топ-менеджеров российских коммерческих организаций ( $N = 169$ ; 51% — мужчины, 49% — женщины).

Результаты фокус-групп, а также анкетирования экспертов свидетельствуют о том, что прогнозирование будущего в российских компаниях имеет свою специфику, связанную с особенностями национальной деловой культуры. Так, подавляющее большинство экспертов согласилось с тем, что работа со стратегией и маршрутными картами в России отличается от стратегических разработок в других странах (78%). Основные отличия

связаны с более высокой политической и законодательной нестабильностью, необходимостью учитывать большее количество факторов и сценариев, скептическим отношением к долгосрочным прогнозам и самим технологиям прогнозирования, зависимостью будущего от неэкономических факторов (связей с властью, коррупции), которая снижает интерес к экономическим прогнозам.

Как показал контент-анализ собранных экспертных суждений, важнейшими барьерами являются отсутствие навыков стратегического мышления, высокая неопределенность политической и экономической ситуации, стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»), отсутствие системы стратегического планирования в компании, низкая приверженность руководителей, необоснованный оптимизм и склонность полагаться на авось, перегруженность оперативными вопросами, отсутствие связи между управлением рисками и оценкой деятельности руководителей, а также непостоянство со-

Таблица 2

Особенности прогнозирования будущего в российских организациях по сравнению с другими странами

Показатель	N	% ответов	% респондентов
Политическая нестабильность, меняющееся законодательство, изменяющиеся приоритеты по отраслям (постоянное изменение «правил игры» в налоговой и других сферах делает прогнозирование бессмысленным; отсутствие долгосрочной стратегии в целом и по отраслям, частая смена приоритетов в экономике и т.п.)	15	25,0	35,7
Отсутствие стандартных процедур, навыков прогнозирования у менеджеров (настороженное отношение к зарубежным технологиям прогнозирования, долгосрочные прогнозы максимум на 3–5 лет, излишний реализм, разработкой стратегии занимаются люди, не имеющие опыта)	7	11,7	16,7
Зависимость компаний от связей с властью (византийская страна, коррупция, велика роль административного ресурса и т.п.)	7	11,7	16,7
Скептическое отношение к долгосрочным прогнозам («узкий горизонт планирования», «менеджеры, пишущие стратегию, делают ее с учетом периода своей работы в компании, а это, как правило, не более 3–4 лет»; «убеждение в тщетности прогнозов более чем на 3–5 лет» и т.п.)	6	10,0	14,3
Множество неуправляемых факторов, необходимость многовариантного планирования (приходится учитывать гораздо больше факторов, влияющих на ведение бизнеса, чем в Европе)	5	8,3	11,9
Незрелость рынков, отсутствие коалиций и ассоциаций	4	6,7	9,5
Зависимость российской экономики от экспорта нефти и газа	4	6,7	9,5
Формальность стратегии, отсутствие механизма контроля ее исполнения	4	6,7	9,5
<b>Всего</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>142,9</b>

Таблица 3

Результаты экспертного опроса руководителей о причинах невнимания российских управленческих команд к отдаленным возможностям и рискам

Показатель	N	% ответов	% респондентов
Отсутствие навыков стратегического мышления и анализа рисков	29	17,2	40,3
Приходится действовать в условиях неопределенности политической ситуации и нестабильности законодательства	26	15,4	36,1
Экономическая нестабильность, высокий риск инвестиций в будущее	22	13,0	30,6
Стремление к сиюминутной выгоде («выжать по максимуму из компании и уйти»)	15	8,9	20,8
Отсутствие стратегического планирования и финансового анализа в компании	14	8,3	19,4
Низкая приверженность руководителей компании	11	6,5	15,3
Русское авось, необоснованный оптимизм	10	5,9	13,9
Перегруженность оперативными вопросами, ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски	9	5,3	12,5
Отсутствие связи между управлением рисками и оценкой деятельности руководителей	6	3,6	8,3
Быстрая смена руководителей, непостоянство состава управленческой команды	5	3,0	6,9
Успешность компании определяется не стратегическим планированием, а другими, нерыночными факторами (слабая конкуренция, личные связи, коррупция и т.д.)	4	2,4	5,6
Недоверие к высшему руководству	3	1,8	4,2
Неверие руководителей в свои силы, апатия	3	1,8	4,2
Вера в уникальность России, недоверие к глобальным трендам	2	1,2	2,8
Фатализм, отсутствие веры в долгосрочный успех	2	1,2	2,8
Стойкость сложившихся стереотипов и установок	2	1,2	2,8
Опасения по поводу того, что придется больше работать («того, кто поднимает голову и показывает, что готов думать о будущем, тут же заваливают работой»)	2	1,2	2,8
Неготовность первых лиц вовлекать руководителей в стратегическое планирование	2	1,2	2,8
Страхование от непредсказуемых изменений снижает потребность в долгосрочном анализе (надежда на финансовую подушку, диверсифицированность бизнеса, жизнь за счет «дойных коров» и т.п.)	1	0,6	1,4
Система стимулирования руководителей ориентирована на краткосрочные цели (невыгодно заниматься долгосрочными проектами)	1	0,6	1,4
<b>Всего</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>	<b>234,7</b>

става управленческой команды (табл. 3).

Экспертам также предлагалось ответить на вопрос о том, что, по их опыту, помогает привлечь внимание управленческой команды к долгосрочному будущему (табл. 4). Среди наиболее важных факторов, стимулирующих внимание руководителей к совместному будущему, были названы: 1) повышение заинтересованности руководителей в долгосрочных результатах работы компании; 2) постановка амбициозной долгосрочной цели; 3) отладка процесса стратегического управления (наличие долгосрочной стратегии, регулярный анализ ситуации на рынке, форсайты и т.д.); 4) со-

знательное нагнетание тревоги, анализ путей выхода из системного кризиса; 5) личное внимание собственников к долгосрочному будущему организации.

Ведущая роль, отведенная экспертами повышению личной заинтересованности топ-менеджеров в долгосрочных результатах работы, вполне понятна, если учесть сложившуюся в России практику формирования компенсационных пакетов высшего руководства. Как известно, российские компании пользуются инструментами долгосрочного вознаграждения топ-менеджеров значительно реже, чем зарубежные. Например, в США до двух третей общего дохода топ-менеджера приходится на акции, опционы

и отложенные бонусы, в Европе — до 50%, а в России — лишь незначительная часть. Другими словами, если в развитых странах доход топ-менеджера состоит из трех частей, то в России часто только из двух — относительно небольшой зарплаты и крупного бонуса. При этом многие российские компании, акции которых обращаются на зарубежных площадках, страхуют ответственность топ-менеджеров за ошибочные стратегические решения, приобретая специальные страховые полисы. Таким образом, ориентация руководителей на долгосрочную перспективу, поиск долгосрочных возможностей и анализ отдаленных рисков не получают существенных финансовых стимулов.

Второе исследование проводилось нами в 2012 г. среди сотрудников и руководителей российских коммерческих организаций ( $N = 98$ ; 55% — мужчины, 45% — женщины, 23% — рядовые сотрудники, 49% — руководители низового и среднего звена, 38% — топ-менеджеры) и было нацелено на выявление ситуационных факторов, влияющих на готовность членов группы к обсуждению друг с другом совместного будущего. Участникам опроса предлагалось перечислить типичные ситуации, в которых в их коллективе обсуждалось будущее.

Как показывают результаты контент-анализа описанных респондентами ситуаций, наи-

более сильным фактором, возбуждающим конструирование образа совместного будущего в межличностном дискурсе сотрудников, являются уже происшедшие или возможные *негативные изменения*: сокращение зарплаты, сокращение штата, угроза реорганизации, чрезвычайные происшествия и т.п. На долю негативно окрашенных ситуаций обсуждения будущего приходится 55% ответов респондентов, тогда как на долю позитивных и нейтральных — 23 и 22% соответственно. Иными словами, обсуждение коллективного будущего чаще вызывается тревогой, чем стабильностью или осознанием возможностей. Обсуждение будущего чаще связано с негативными коллек-

тивными эмоциональными состояниями, которые, как известно, ограничивают способность руководителей к поиску креативных, нестандартных решений [20].

Еще одно исследование было проведено нами в 2013 г. среди 168 руководителей среднего звена крупных российских компаний в сфере производства, транспорта и банковского бизнеса (64% — мужчины, 36% — женщины; средний возраст — 37 лет) с целью построения типологии отношения к совместному прошлому, настоящему и будущему в российских управленческих командах. Респондентам предлагалось оценить отношение к совместному прошло-

Таблица 4

Результаты экспертного опроса руководителей об условиях внимания управленческой команды к долгосрочному будущему			
Показатель	N	% ответов	% респондентов
Повышение заинтересованности топ-менеджеров в долгосрочных результатах работы (через KPI, бонусы, акции, опционы европейского типа, «золотые парашюты», учет личных интересов в управлении развитием, повышение личной стоимости на рынке)	18	18,2	26,9
Амбициозная долгосрочная цель, возможность положительных изменений в компании	15	15,2	22,4
Отлаженный процесс стратегического управления (наличие долгосрочной стратегии, регулярный анализ ситуации на рынке, форсайты, корпоративная культура, ориентированная на будущее)	11	11,1	16,4
Алармизм (любой кризис, результаты анализа конкурентной среды, жесткие ограничения в текущей деятельности, которые быстро не устранить)	9	9,1	13,4
Участие лидера команды в анализе рисков и возможностей, личное внимание первых лиц к долгосрочным вопросам (собственник должен задать долгосрочные цели и выстроить систему контроля достижений, в том числе и систему мотивации)	9	9,1	13,4
Наличие волевого, харизматичного лидера с четким видением будущего	9	9,1	13,4
Повышение сплоченности и уверенности команды в своих силах (сплоченная команда с общими целями и задачами; уверенность команды в том, что она увидит результат деятельности и получит соответствующее вознаграждение)	8	8,1	11,9
Четкий бизнес-план с подробным финансовым прогнозом и учетом рисков	4	4,0	6,0
Гарантии стабильности (гарантии государства, высокая прибыльность, дешевые кредиты, гарантированный положительный результат, минимизация издержек и т.п.)	4	4,0	6,0
Корпоративное обучение, деловые игры, форсайты	3	3,0	4,5
Вовлечение руководителей линейного и среднего звена в стратегическое планирование через проектные группы, стратегические сессии и систему информирования	3	3,0	4,5
Акционирование и долевое вложение с другими компаниями, которые вынуждают согласовывать стратегические интересы вовлеченных сторон	2	2,0	3,0
Расширение полномочий руководителей, включение стратегических вопросов в их должностные обязанности (назначение помощником генерального директора, наделение правом свободно распоряжаться бюджетом, ответственность перед руководством за вовлечение в разработку стратегии предприятия своих подчиненных и т.п.)	2	2,0	3,0
Проведение стратегической сессии с выступлениями экспертов, стратегов	1	1,0	1,5
Внутренняя конкуренция за должностной рост	1	1,0	1,5
<i>Всего</i>	99	100,0	147,8

му, настоящему и будущему, характерное для управленческих команд, в составе которых они работают.

В среднем горизонт обсуждаемого будущего в компаниях колеблется от нескольких недель до пяти лет. При этом кластерный анализ методом *k*-средних позволил выявить пять типов организационной временной перспективы: 1) оптимистический (24%), 2) сбалансированный (23%), 3) фаталистический (23%), 4) пессимистический (18%), 5) краткосрочный (12%). Первые два типа характеризуются позитивной оценкой будущего, высоко оценивается способность своей команды влиять на совместное будущее. Третий и четвертый типы характеризуются ностальгией по прошлому, при этом негативно оценивается совместное будущее при низкой оценке его предсказуемости и зависимости от усилий команды. Наконец, пятый тип, получивший название краткосрочного (12%), отличается уверенностью команды в своей способности влиять на совместное будущее в сочетании с низкой оценкой его прогнозируемости. В управленческих командах данного типа наиболее остро ощущается ориентация на «затыкание дыр» и краткосрочные риски. При обсуждении будущего основное внимание сосредоточено на горизонте в 2–4 недели. В условиях дефицита информации от высшего руководства о стратегических приоритетах компании такие управленческие команды борются за выживание, постоянно мобилизуя свои силы для проработки ближайших возможностей и рисков.

Сопоставление выделенных нами типов позволяет сделать вывод о том, что уровень рефлексивности управленческих команд в отношении будущего тесно связан с положительной оценкой будущего, отчетливостью долгосрочных коллектив-

ных целей, а также убежденностью членов группы в своей способности влиять на коллективное будущее и предсказывать его.

### **Выводы**

Опираясь на результаты проведенных нами исследований, можно сделать несколько выводов.

Российские руководители в целом осознают значимость лидерского видения как инструмента сплочения коллектива и повышения управляемости. Однако в среднем ориентация на уточнение собственного об-

**Лидер должен уметь не только формировать образ будущего, но и вовлекать своих коллег и подчиненных в рефлексию, диалог о будущем.**

раза будущего у руководителей значительно выше, чем их ориентация на трансляцию видения подчиненным. Между тем способность к формированию лидерского видения тесно связана с уровнем эмоционального интеллекта и способностью лидера поддерживать доверие в организации. Таким образом, преимущества верных стратегических решений могут обесцениваться из-за неумения управлять отношениями и социальным капиталом своей организации.

*Именно низкая приверженность организации и низкий уровень группового доверия оказались наиболее значимыми причинами невнимания российских управленческих команд к долгосрочному будущему.* При этом низкая ориентация на будущее в управленческих командах подкрепляется характеристиками национальной деловой культуры — устойчивым недоверием к долгосрочному прогнозированию на фоне высокой политической и экономической неопределенности.

Обсуждение будущего организации в российских трудовых коллективах чаще вызывается тревогой, чем стабильностью или осознанием возможностей. Растущая в неформальных обсуждениях тревога по поводу будущего сужает кругозор и стратегическую гибкость. С одной стороны, это приучает российских руководителей рассматривать формирование видения и вовлечение в диалог о будущем как крайние, вынужденные меры. Иными словами, *воспроизводится чувствительность только к «сильным» сигналам и алармизму*, сдержи-

вается развитие организационного форсайта как устойчивой, постоянно поддерживаемой способности команды к анализу рисков и возможностей. С другой стороны, востребованным оказывается умение лидера использовать видение будущего как инструмент управления тревогой подчиненных. Низкую способность своей команды к отслеживанию изменений и действию на опережение руководители вынуждены компенсировать эмоциональным интеллектом.

Нами выявлена тесная связь между положительной оценкой будущего организации и ориентацией управленческих команд на совместный анализ возможностей и рисков. Привлечение внимания к совместному будущему происходит чаще всего за счет негативных переживаний, однако для групповой рефлексии по поводу будущего члены группы должны испытывать чувство надежды. Нагнетание тревоги по поводу будущего, наоборот, препятствует фор-

мулированию отчетливых и долгосрочных целей совместной деятельности и снижает устойчивость организации к изменениям.

Таким образом, в быстро меняющемся мире лидер должен уметь не только формировать образ будущего, но и вовлекать своих коллег и подчиненных в рефлексию, диалог о будущем. *Лидерское видение мотивирует и сплачивает коллектив, одновременно ослепляя, усиливая эффекты группового давления и сдвига к риску. Корпоративный форсайт, напротив, делает группу более чувствительной к информации, противоречащей коллективным базовым убеждениям.* Несмотря на разнонаправленность этих процессов, они тесно связаны друг с другом: групповая рефлексия в отношении долгосрочного будущего возможна лишь в случае уверенности команды в своих силах. ■

ПЭС 14004/20.01.2014



## Литература

1. Ancona D., Malone Th.W., Orlikowski W.J., Senge P.M. In praise of the incomplete leader // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85. № 2. P. 92–100.
2. Thoms P. Driven by time: Time orientation and leadership. Westport, CT: Praeger, 2004.
3. Das T.K. Strategy and time: really recognizing the future // Managing the future: strategic foresight in the knowledge economy. Ed. by H. Tsoukas and J. Shepherd. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2004. P. 58–74.
4. Нестик Т.А., Жукова Е.В. Психологические особенности отношения руководителей к будущему своей организации // Психология человека в современном мире. Т. 5. Личность и группа в условиях социальных изменений. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. С. 344–348.
5. Нестик Т.А. Отношение к времени в малых группах и организациях. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011.

6. Slaughter R. Futures studies: from individual to social capacity // Futures. 1996. Vol. 28. № 8. P. 751–762.
7. Slaughter R. Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight. London: Routledge, 2004.
8. Rohrbeck R. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.
9. Tsoukas H., Shepherd J. Coping with the future: developing organizational foresightfulness // Futures. 2004. Vol. 36. P. 137–144.
10. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
11. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
12. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N.Y.: Prentice Hall, 1994.
13. Хэмел Г., Прахалад К.К., Говард Т., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005.
14. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. N.Y.: Currency, 1996.

15. Heijden K, van der. Scenarios. The Art of Strategic Conversation. 2nd Edition. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2005.
16. Mack T.C. Foresight as Dialogue // Futurist. 2013. Vol. 47. № 2. P. 46–50.
17. Ogilvy J. Creating Better Futures. N.Y.: Oxford University Press, 2002.
18. Blackman D.A., Henderson S. How foresight creates unforeseen futures: the role of doubting // Futu-res. 2004. Vol. 36. № 2. P. 253–266.
19. Larwood L., Falbe C.M., Miesing P., Kriger M.P. Structure and meaning of organizational vision // Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. № 3. P. 740–769.
20. Rhee S.-E. Group emotions and group outcomes: the role of group-member interactions // Affect and Groups. Research on Managing Groups and Teams. Ed. by E.A. Mannix, M.A. Neale, C.P. Anderson. Vol. 10. Oxford, UK: Elsevier Ltd., 2007. P. 65–95.