

**Бухарина А.Ю., аспирант, управляющий партнер,
Московский государственный психолого-педагогический университет,
Ассоциация независимых экспертов в области обучения и развития TnD Association**

ВРЕМЕННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ – КЛЮЧ К РАЗВИТИЮ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ У СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ ВСЕХ УРОВНЕЙ И AGILE-РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ЭПОХУ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация: в статье рассматриваются различия в характеристиках временной перспективы будущего управленцев разных уровней и поколений: студентов – будущих управленцев, действующих менеджеров среднего и высшего звена. Все они в разной степени были вовлечены в Agile-проекты. Временная перспектива будущего рассматривается в соответствии с трактовкой Ж. Нюттена как пространство мотивации. На выборке N=104, из которых 64 студента, 24 средних менеджера и 16 ТОП-менеджеров с использованием Метода мотивационной индукции (ММИ) Ж.Нюттена было установлено, что управленцы с разным уровнем успешности различаются особенностями темпоральных и содержательных компонентов временной перспективы будущего. Были выявлены наиболее яркие маркеры, характеризующие выборку управленцев в целом, что дает возможность предиктивно определять возможных руководителей, в том числе Agile-команд в будущем. В статье приводится подробная Технология развития временной перспективы и временной компетентности, а также их связь с развитием такой управленческой компетенции, как «Стратегическое мышление». Исследование доказывает, что системная работа посредством группового и индивидуального коучинга, в том числе Agile-коучинга, позволяет расширить и насытить временную перспективу управленцев, тем самым качественно улучшая уровень принимаемых ими стратегических управленческих решений. Раскрывается авторская методология и технология А.Бухариной по реализации подобного рода практических задач.

Ключевые слова: Ж. Нюттен, Метод мотивационной индукции ММИ, временная перспектива будущего, Agile, развитие управленцев, стратегическое мышление, развитие стратегического мышления, временная компетентность, обучение и развитие Agile команд, конфликт поколений, ценностный конфликт, обучение молодежи

Понятие временной компетентности было введено известным бельгийским исследователем Ж. Нюттеном, который определял его как «связанность мотивационных объектов актуального периода жизнедеятельности с мотивационными объектами более отдаленного будущего» [6, 18]. Также ему принадлежит понятие «временной перспективы будущего», которая является «пространством

мотивации, населенным мотивационными объектами» [6, с. 36].

Современный VUCA-мир с его скоростью изменений, распространением цифровых технологий, давлением информационного поля и даже увеличением продолжительности жизни (рис. 1) полностью меняет требования к современному управленцу.

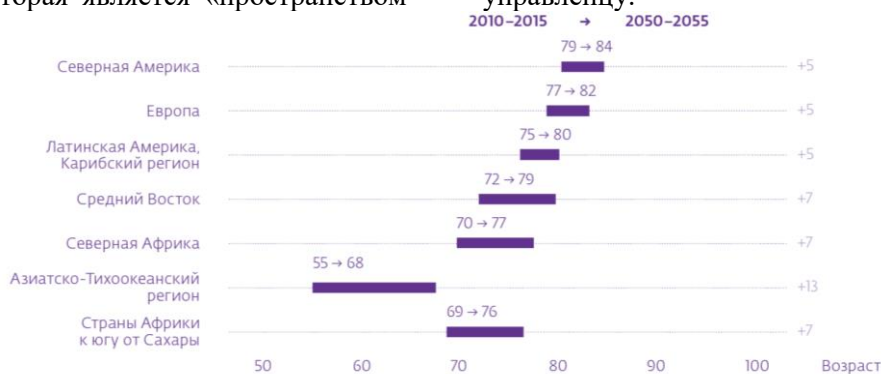


Рис. 1. Ожидаемая продолжительность жизни в мире к 2055 году, United nations, 2017 [9]

Мир VUCA, полный волатильности, нестабильности, необходимости комплексного подхода и при этом же неочевидности трактовки информации [21, 15], потребовал альтернативных подходов к деятельности людей, которые управляют другими. Очевидным ответом на вызов времени явилась целая ветвь инструментов, объединенных единой методологией и принципами Agile, которые нашли свое отражение и в образовательной среде [10].

Официальный Манифест Agile гласит: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; Работающий продукт важнее исчерпывающей документации (по его созданию); Сотрудничество с Заказчиком важнее согласования условий контракта (это пункт про «отношения дорожке»); Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану (предполагается, что это утвержденный план проекта) [17].

Таким образом, Agile из подхода к разработке IT-продуктов стал полноценной философией современной работы и взаимодействия людей в профессиональной деятельности, основанной на ценностном подходе, что перераспределяет акценты в психологическом сопровождении. Если организационная психология готовила людей к управлению стабильными структурами и процессами, которые сегодня утрачивают актуальность в силу постоянных изменений происходящей действительности, то управление Agile-проектами – это в первую очередь организация работы команды внутри временного отрезка, требующая развития временной компетентности и расширения временной перспективы; работа с мотивацией команды, и в первую очередь с самомотивацией ее руководителя – Тимлидера или Владельца продукта (термины для обозначения разных типов руководителей Agile-команд). Именно поэтому практики и возможности развития, а иногда и искусственного расширения временной перспективы вкупе с работой с субъектностью современных руководителей проектных команд – Тимлидеров и Владельцев Продуктов, является современным запросом к социальным психологам.

Не менее актуальна возможность индигировать развитие такой компетенции как «системное мышление» через призму расширения и насыщения временной перспективы управленца, так как это поддается качественному анализу на горизонте 1 года. И если результаты реальных стратегических решений часто возможно увидеть только через 1,5-2,5 года, то смещение мотивационных и темпоральных объектов психолог может наблюдать гораздо раньше, а следовательно предиктивно

давать рекомендации действующим организациям в отношении тех или иных сотрудников.

Важна в этом ключе и «субъектность – способность человека быть стратегом своей деятельности, ставить и корректировать цели, осознавать мотивы, выстраивать действия и оценивать их соответствие задуманному, выстраивать планы жизни» [8, с. 300], которая также может расцениваться как индикатор и необходимая составная часть системного мышления.

Практическая значимость работы лежит в двух плоскостях. Во-первых, это сама возможность развития стратегического мышления и замеров данного процесса, что является сейчас камнем преткновения всех практиков в области работы с кадровыми и иными резервами. Если мы говорим об управлении Agile-проектами и командами, подразумеваемыми кросс-функциональность, ценность каждого эксперта-члена команды, необходимость мотивации и расширения горизонта видения Владельца Продукта, потребность в работе профессионального коуча-социального психолога лежит на поверхности. Во-вторых, действующим руководителям необходимо выстраивать диалог с новыми молодежью, потому что сейчас наблюдается активная интеграция команд, и они становятся не только межкультурными, но и кросс-поколенческими, особенно в IT, дизайне, социальных медиа, где человек в 20 лет может уже быть уникальным экспертом международного класса.

Это полностью переворачивает представление о современном развитии управленцев и, так называемому, «менеджменту талантов» [5]. Качественный переход на новый уровень мышления современных руководителей лежит скорее не в области обучения – формально, педагогики, а в области когнитивного, социального и личностного развития, то есть социальной психологии. Частично данное предположение подтверждается последними исследованиями зарубежных и отечественных ученых [3, 4, 9, 14, 16, 18, 19]

Цель исследования – выявить различия в темпоральных и содержательных аспектах мотивации, характеризующих временную перспективу будущего у представителей разных групп высокопотенциальных специалистов-будущих и действующих управленцев среднего и высшего звена

Объект исследования: Временная перспектива будущего

Предмет исследования: Особенности временной перспективы будущего у представителей разных групп высокопотенциальных специалистов:

студентов, средних менеджеров и управленцев высшего звена

Гипотеза исследования:

1. Управленцы с разным уровнем успешности различаются особенностями темпоральных и содержательных компонентов временной перспективы будущего

2. Системная работа в рамках индивидуальной коучинговой практики позволяет расширить и насытить временную перспективу управленцев, тем самым качественно улучшая уровень принимаемых ими стратегических управленческих решений.

В работе использовались методы сбора теоретической информации и эмпирические: анкетирование, интервью, экспертная оценка, Опросник временной перспективы Ф.Зимбардо (Zimbardo Time Perspective Inventory – ZTPI), Метод мотивационной индукции (la mithod d'induction motivationnelle. – МИМ (ММИ)), – вербальная проективная методика Ж. Нюттена. Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью IBM SPSS Statistics v.25.

База исследования – Экономический факультет и факультет «Менеджмент» Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, ППК «ТехноНИКОЛЬ».

Выборку исследования составили 104 человека (N=104). 64 студента 2-4 курсов, входящие в программу «МАХ» Экономического факультета и факультета «Менеджмент» МГУ им.Ломоносова. Из них мужчин – 30, женщин – 34. Возраст 19-22 года. 24 управленца среднего уровня управления, входящие в кадровый резерв «ШКР» Корпорации «ТехноНиколь» на позиции уровня ГД-4 и ГД-5. Из них мужчин 19, женщин – 5. Возраст 30-42. 16 управленцев уровня ТОП-менеджмента, входящие в кадровый резерв «КРУС» Корпорации «Техно-

Николь» на позиции уровня ГД-1, ГД-2, ГД-3. Из них мужчин – 13, женщин – 3. Возраст 33-45.

В данной статье подробно будут рассмотрены данные, полученные по методике ММИ Ж. Нюттена в интерпретации Н.Н. Толстых [13]. Для расшифровки были использованы два предложенных Нюттеном кода: код анализа содержания и временной (темпоральный) код. Данные на рис. 2 и Рис.3. представлены категориями мотивационных объектов, продемонстрировавшими статистическую значимость для данного исследования.

Категории мотивационных объектов:

S (Self) – мотивационные объекты, характеризующие личностные устремления опрашиваемого, SR (Self-realization) – действия или стремления, направленные на саморазвитие. R (Realization) – всякая активность с целью получения результата (противопоставляется отдыху), R2 – профессиональная деятельность, R3 – учебная деятельность, Rпроект – учебная деятельность и достижения, в том числе карьерный рост до окончания проекта, в рамках программы кадрового резерва. С - контакт с другими; С2 – «ожидание чего-то от других (взаимный контакт)» [11, с. 493]; С3 – цели, сформулированные для третьих лиц, Р – (Possession) – «желание обладать чем-то, иметь, приобретать что-то» [11, с. 513] L – (Leisure) – «отдых, игра, досуг» [11, с. 495]; Smax – свойство личности, возведенное в абсолют, задавание самому себе максимально возможной планки, Seg – «эгоцентрическая, связанная с соревнованием, доминированием, черта личности (С – социальный контакт; eg – эгоцентризм)» [11, с. 503]. Spre (self-preservation) – самосохранение, Spre(T) – «самосохранение, экзистенциальные цели, касающиеся смерти, пустоты, бессмысленности жизни, бессмертия» [11, с. 497]; Sc (self-concept) – представление, или восприятие человеком самого себя; Я-концепция.

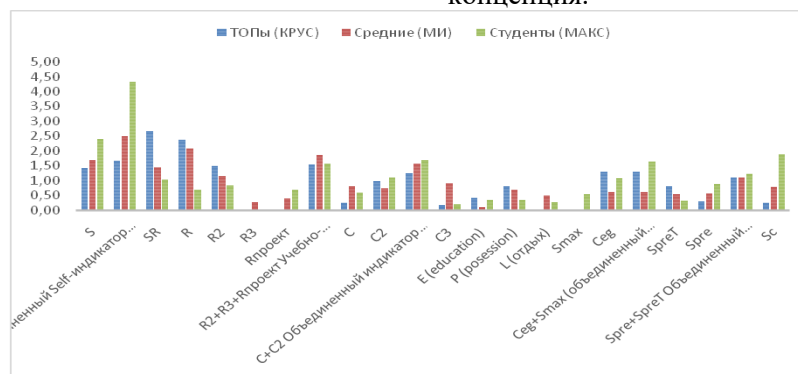


Рис. 2. Выраженность разных категорий мотивационных объектов (ММИ) в трех группах респондентов: студенты (МАКС), средние менеджеры (МИ) и ТОП-менеджеры (КРУС)

Некоторые категории по Нюттену были объединены в более общие, например, мотивационные объекты направленности на себя и самопознания (S+Sc), объединенный объект контактов с другими людьми и потребности в них (C+C2), Учебно-карьерная мотивация (R2+R3+Rпроект) и т.д. Дополнительно были введены объекты, связанные с мотивацией и временем нахождения респондентов внутри программы развития (кадрового резерва или программы лучших студентов) – Rпроект и Eпроект соответственно.

Темпоральные маркеры мотивационных объектов:

M – в течение месяца, Y – в течение одного или двух лет, A1 – первая половина взрослой жизни (25-45 лет), A2 – 45-65 лет. L – обращение ко все-

му (оставшемуся) периоду жизни достаточно неопределенно и не слишком выражено» [11, с. 487]. В нашей работе этот индикатор обозначен как L-время. Это было сделано, чтобы избежать путаницы с другими L-индикаторами. I показывает, что «мотивационный объект является модальностью, качеством или способностью, которыми субъект хотел бы обладать не только на данный момент, но и в более или менее отдаленном будущем» [11, с. 470]. Eпроект – время нахождения в программе кадрового резерва и обучения в ней, (то есть в рамках действия обучающего проекта). Также мы сделали объединенный объект M+Y+Eпроект. Так как длительность наших программ кадрового резерва от 1 до 2 лет, эти высказывания можно было бы объединить в одну смысловую группу.

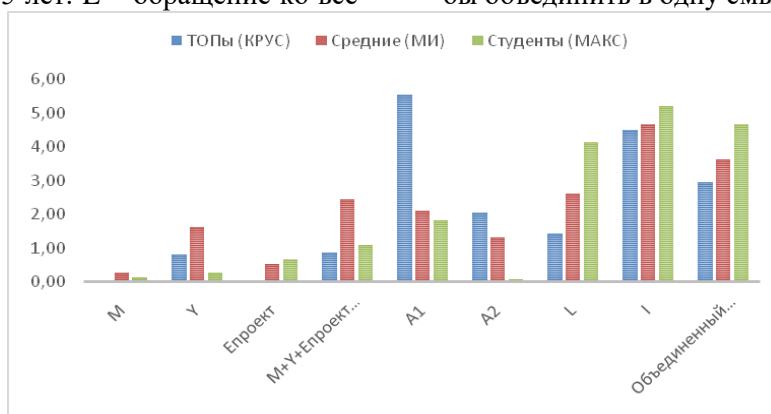


Рис. 3. Представленность мотивационных объектов с разными темпоральными характеристиками (ММИ) в трех группах респондентов: студенты (МАКС), средние менеджеры (МИ) и ТОП-менеджеры (КРУС)

Группы сравнивали попарно U-критерием Манна-Уитни. Группу студентов (МАКС) сократили до 40 человек случайным образом для корректности проведения сравнительного анализа.

При сравнении ТОП и средних менеджеров, были выявлены статистически значимые различия по объектам, представленным в табл. 1 и табл. 2.

Таблица 1

ТОП-менеджмент и средний менеджмент. Сравнительный анализ по содержательным характеристикам мотивационных объектов

	SR	R3	Rпроект	C	C3	L	Sc
U Манна-Уитни	103,500	144,000	147,000	132,000	116,500	115,500	124,000
W Вилкоксона	403,500	280,000	283,000	268,000	252,500	251,500	260,000
Z	-2,519	-2,138	-1,784	-1,892	-2,387	-2,647	-2,150
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,012	,033	,074	,059	,017	,008	,032
Точная знч. [2* (1-сторон. знач.)]	,013 ^b	,192 ^b	,222 ^b	,101 ^b	,036 ^b	,034 ^b	,062 ^b

Было выяснено, что ТОП-менеджеры больше сосредоточены на самореализации (SR), в то время как средний менеджмент на вопросах восприятия себя (Sc). Они же больше надеются на работу в кадровом резерве и обучение (R3, Rпроект). Важ-

но, что средние менеджеры также думают об отдыхе (Leisure) и отличаются большим количеством целей сформулированных для 3х лиц (C3). В основном эти высказывания относились к семье и особенно детям.

Таблица 2

**ТОП-менеджмент и средний менеджмент. Сравнительный анализ
по темпоральным характеристикам мотивационных объектов**

	М	Y	Епроект	М_Y_Епр	A1	Лвремя	I	L_1
U Манна-Уитни	144,000	128,000	146,000	97,000	57,000	121,500	121,500	121,500
W Вилкоксона	280,000	264,000	282,000	233,000	357,000	257,500	257,500	257,500
Z	-2,138	-1,838	-1,820	-2,685	-3,755	-1,964	-1,964	-1,964
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,033	,066	,069	,007	,000	,050	,050	,050
Точная знч. [2*(1-сторон. знач.)]	,192 ^b	,079 ^b	,212 ^b	,008 ^b	,000 ^b	,051 ^b	,051 ^b	,051 ^b

С точки зрения времени, мы получили следующую картину: средние менеджеры очень сосредоточены на горизонте 1-2 лет (Y и Епроект, который тоже рассчитан на 1,5 года), а также на временной перспективе всей жизни (L, I). ТОПы же направляют свои усилия и акцентируют в первую очередь интервал до 45 лет (A1), то есть для них это горизонт ближайших 5-10 лет.

Между группой ТОП-менеджеров и студентов мы наблюдаем различия практически по всем индикаторам кроме группы, связанной с контактами, отдыхом и Smax или «индикатора задранной планки», то есть ожидание «оставить след в истории всего мира», совершить поступок мирового масштаба. Во всех остальных мотивационных и темпоральных индикаторах есть статистически значимые различия (табл. 3 и 4).

Таблица 3

ТОП-менеджмент и студенты. Сравнительный анализ по содержательным характеристикам мотивационных объектов

	S	S_Sc	SR	R	R2	Rпроект	P	Smax	SpreT	Spre	Sc
U Манна-Уитни	218,500	122,500	162,000	140,000	232,000	224,500	222,000	192,000	203,000	205,000	118,000
W Вилкоксона	354,500	258,500	982,000	960,000	1052,000	360,500	1042,000	328,000	1023,000	341,000	254,000
Z	-1,887	-3,618	-2,936	-3,422	-1,699	-2,228	-2,062	-2,917	-2,480	-2,281	-3,840
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,059	,000	,003	,001	,089	,026	,039	,004	,013	,023	,000

Студентов волнуют больше вопросы, связанные с личностью, я-концепцией (S, Sc), а ТОП-менеджеров самореализация и работа (SR, R, R2 (тенденция)). Студенты сосредотачиваются на результатах в течение учебного проекта Rпроект. ТОПов больше мотивирует возможность что-то купить (P). Довольно очевидно, что у студентов преобладает «завышенная планка» (Smax). Но ин-

тересны различия в объектах, направленных на защиту себя и своего я. Если у студентов выражен мотива самосохранения (Spre), то управленцы высшего уровня в прямом смысле боятся физической смерти (SpreT).

Не менее интересен темпоральный аспект мотивационных объектов в данной группе (табл. 4).

Таблица 4

ТОП-менеджмент и студенты. Сравнительный анализ по темпоральным характеристикам мотивационных объектов

	A1	A2	Лвремя	I	L_1
U Манна-Уитни	88,000	72,000	104,000	104,000	104,000
W Вилкоксона	908,000	892,000	240,000	240,000	240,000
Z	-4,254	-5,540	-3,934	-3,934	-3,934
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,000	,000	,000	,000

Если у студентов временная перспектива сосредоточена на горизонтах Епроект, то есть 1-2 года, проведенные в программе, которая может дать им карьерные возможности, а дальше область всей жизни (I), то действующие управленцы сосредоточены на вполне осязаемых временных интервалах A1 (до 45 лет) и A2 (до 65 лет).

При сравнении студентов и средних менеджеров, представленных в табл. 5 и 6, были выявлены

различия в объектах, связанных с работой (R), учебной мотивацией (R3) и целями, прописанными для других лиц (C3) у управленцев, и с объектами, отражающими нацеленными на представления о себе (Sc), требованиям к себе (Smax) и желанием превзойти других (Ceg + Smax) у студентов.

Таблица 5

Сравнительный анализ по содержательным характеристикам мотивационных объектов в группах средних менеджеров и студентов

	S_Sc	R	R3	C3	E	Smax	Ceg_Smax	Sc
U Манна-Уитни	304,500	233,000	383,000	281,500	381,000	288,000	279,500	312,500
W Вилкоксона	604,500	1053,000	1203,000	1101,500	681,000	588,000	579,500	612,500
Z	-2,462	-3,570	-2,346	-3,430	-1,822	-3,506	-2,917	-2,427
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,014	,000	,019	,001	,068	,000	,004	,015

Таблица 6

Сравнительный анализ по темпоральным характеристикам мотивационных объектов в группах средних менеджеров и студентов

	Y	M_Y_Епр	A2	Лвремя	I	L_1
U Манна-Уитни	206,500	279,000	164,000	248,500	248,500	248,500
W Вилкоксона	1026,500	1099,000	984,000	548,500	548,500	548,500
Z	-4,217	-2,874	-5,271	-3,227	-3,227	-3,227
Асимптотическая значимость (2-сторонняя)	,000	,004	,000	,001	,001	,001

С точки зрения отношения ко времени, студенты больше сконцентрированы на пространстве всей жизни (L,1), а управленцы – на горизонте 1-2 года (Y) и до 65 лет (A2).

В процессе исследования нами были выявлены обобщенные мотивационные конструкты, характерные для студентов и управленцев в целом. Для реализации этой задачи был проведен факторный

анализ. Группы МИ и КРУС были объединены в одну условную группу «действующих менеджеров» (40 чел). Группа студентов МАКС (64 чел) осталась неизменной. Данные подверглись обработке методом главных компонент. В результате исследования было выявлено 4 метамотивации в каждой группе, которые переключаются между собой.

Таблица 7

Факторный анализ группы Студентов (МАКС)

Повернутая матрица компонентов ^a					Обобщенные мотивационные конструкты (метамотивации)
	Компонент				
	1	2	3	4	
L	,886	,250	,086	,151	Конструкт «Отложенной на потом жизни». Все значимые события определены во времени как "когда-нибудь". Это еще больше усиливается обратными значениями для результативноориентированных объектов и конкретных темпоральных индикаторов (M, Y, Епроект, A1).
I	,886	,250	,086	,151	
R2 R3 Rп	-,836	,113	-,108	,117	
M_Y_Eпр	-,751	-,003	-,338	,231	
A1	-,574	-,027	,494	-,136	
C_C2	,033	-,712	,234	,380	Конструкт "Героической самореализации". Достижения любой ценой, почти болезненная потребность быть самым лучшим – именно это определяет самооценку респондентов. Оценка себя через призму исключительных достижений и статуса. Респонденты оправдывают "хождение по головам", т.к. иначе невозможно быть лучшим. Контакты с другими вызывают страх, недоверие, боязнь быть обманутым и преданным. Добровольное одиночество.
SR	,041	,704	,233	,083	
Ceg_Smax	,182	,635	,051	,294	
Spre_SpreT	,180	-,003	,671	-,068	Конструкт "Личного социального кредита". Как будто, уже родившись, ты получил некую социальную ссуду за факт нахождения в определенной семье, социальном слое, статусе. С годами "кредит личной ответственности" только умножался: необходимо оправдать ожидания родителей, содержать семью, детей, родственников, быть успешным, быть лучшим и т.д. Поэтому в момент опроса респонденты испытывают страх умереть раньше, чем выплатишь свой "эмоциональный жизненный кредит". При этом именно он не дает начать той самой жизни для себя (см. Конструкт №1). Есть предположение, что примерно к 45 ты "сделаешь все, что они хотели и, фуф, наконец-то можно будет начать жить" (цитата реапондента). И при этом очень боятся не дожить до этого возраста: "Боюсь умереть раньше, чем пойму, кем хочу стать»
C3	-,166	-,196	-,663	,010	
A2	-,079	-,361	,421	,165	
S_Sc	,440	-,149	-,139	-,750	Конструкт противопоставления Я-концепции и результативноориентированной деятельности. Также это Конструкт необходимости работы и вообще деятельности в ущерб самому себе/самореализации, самооценке и самовосприимчивости. Большинство респондентов знали, что они «должны сделать», что «надо» (отсылка к Метамотивации 2 и 3), и это шло вразрез с их пониманием себя.
R	,251	-,041	-,176	,675	

Таким образом, мы выделили 4 фактора у студентов, которые логично вытекают друг из друга:

- Конструкт «Личного социального кредита»
- Конструкт «Героической самореализации»
- Конструкт «Отложенной на потом жизни»

• Конструкт противопоставления Я-концепции и результаториентированной деятельности (фактически «я хочу быть» и «я должен(а) сделать»).

Обобщенные мотивационные конструкты, выделенные в группе «менеджеров» (табл. 8), частично схожи с предыдущей группой.

Таблица 8

Факторный анализ группы Менеджеров

Повернутая матрица компонента					Обобщенные мотивационные конструкты (метамотивации)
	Компонент				
	1	2	3	4	
L	,909	-,046	,313	-,022	Конструкт "Глобальных целей". В отличие от студентов, у которых полностью отсутствует ориентация на результат (любой R в первом факторе), здесь поставлена где-то далеко в будущем завышенная планка Ceg+Smax.
I	,909	-,046	,313	-,022	
A1	-,764	,167	,085	-,132	
Ceg_Smax	,508	,491	-,332	,145	
SR	-,264	,731	,012	,054	Конструкт "Самореализации после 45". Менеджеров не интересуют уже карьерные, учебные цели и даже участие в кадровом резерве. Их интересует жизненный интервал 45+ (при том, что им от 36-40 лет в среднем сейчас). То есть это примерно через 10 лет от сегодняшнего момента. Вот с этим периодом жизни они связывают свою самореализацию.
A2	-,082	,699	-,116	-,229	
R2_R3_Rп	-,395	-,577	-,548	,054	
S_Sc	,203	-,155	,774	-,104	Конструкт "Предиктор личной трансформации". Когда люди добиваются до определенного социального статуса, то чувствуют себя наконец-то выполнившими все обязательства ("социальный кредит", как у студентов), поэтому наконец-то могут уже не думать о детях, родителях (все обеспечены) и наконец-то задаться вопросами: «А кто я? Чего я хочу? Зачем я делаю то, что делаю? Могу ли я быть лучшей версией себя?» Обычно эти вопросы являются катализатором личной трансформации, особенно с коучинговой поддержкой.
C3	,468	-,310	-,517	-,280	
Spre_SpreT	-,137	,161	,090	-,735	Конструкт "Разрешения жить здесь и сейчас". Мощный страх физической смерти противопоставлен краткосрочной временной перспективе, желанию результативной деятельности и контактам с другими людьми. С учетом того, что действующие управленцы само понятие "жить" часто идентифицируют с некой деятельностью и оценивают качество своей жизни по достигнутым результатам или социальной активностью, это можно расценивать как желание жить. Постоянная внутренняя гонка за результатами или контактами является как бы залогом жизни, в ее экзистенциальном смысле, для руководителей сегодняшнего дня. Если остановиться, есть страх умереть, физически или социально (что часто воспринимается как одно и то же на самом деле)
M_Y_Eпр	-,127	-,442	-,367	,609	
R	-,083	,316	,112	,576	
C_C2	,166	-,218	,282	,320	

В группе менеджеров также было выделено 4 обобщенных мотивационных конструкта:

- Конструкт «Глобальных целей»
 - Конструкт «Самореализации после 45»
 - Конструкт «Предиктор личной трансформации»
 - Конструкт «Разрешения жить здесь и сейчас»
- Технология развития временной компетентности*

В практической работе для корректировки и развития временной перспективы был использован

подход А.Бухариной и К.Благидзе, описанный при построении стратегических программ развития [7] в части технологии разработки и построения индивидуальных планов развития и дальнейшего коучингового сопровождения участников.

Для проведения первичной оценки был использован авторский Центр оценки А. Бухариной, а также серия интервью с руководителями по методике А. Бухариной «Точки разрыва», подробно описанной в 2018г [1].

Таблица 9

Фрагмент заполненного бланка «Точки разрыва» одного из участников программы развития 2018-2019

Упражнение «Точки разрывов»			
ФИО	<скрыто>		
Дата	14.03.2018		
Должность	Главный инженер		
Таблица для заполнения			
<i>Я (оцениваемый) сейчас</i>	<i>Описание (оцениваемый и его руководитель самостоятельно формулируют индикаторы)</i>	<i>Идеальный сотрудник</i>	<i>Максимальные точки разрыва (4 и более). Формулы автоматические</i>
9	знает технические и технологические процессы	10	1
8	ориентируется на результат	9	1
6	обладает стратегическим видением развития бизнеса	10	4
8	обладает навыками ведения переговоров	9	1
8	внимательность	9	1
6	Лидерство	10	4
8	техническое мышление	10	2
8	способность к обучению	9	1
8	желание расширить кругозор	10	2
7	хорошая память	10	3
6	Эффективные коммуникации	10	4
7	терпение/ выдержка	10	3
7	умеет обучать персонал/ наставничество	10	3
6	умеет слушать и слышать собеседника	10	4
8	умеет четко и грамотно выражать свои мысли	9	1
7	умеет видеть проблемы	9	2
6	конкурентное окружение	10	4
8	умеет находить решения проблем	10	2

После этого полученные данные накладывались на модель компетенций компании (табл. 10) для привязки индикаторов к карте компетенций,

после чего фильтровались, чтобы определить знания, умения и навыки, которые нуждаются в развитии в первую очередь.

Таблица 10

Связь точек разрыва и управленческих компетенций на примере одного из участников программы развития 2018-2019

Участник	Список всех точек разрывов (отфильтровано по принципу 4 и более)	Компетенции из карты ТехноНиколь	Укрупненно компетенции (Из карты ТН)	Мягкий/жесткий навык/знание
ФИО <скрыто>	обладает стратегическим видением развития бизнеса	Стратегическое мышление и понимание бизнеса	Видение	мягкий навык
Главный инженер	лидерство	Лидерство и вовлечение	Управление	мягкий навык
Целевая позиция – <данные скрыты>	эффективные коммуникации	Эффективная коммуникация и взаимодействие	Взаимодействие	мягкий навык
	умеет слушать и слышать собеседника	Эффективная коммуникация и взаимодействие	Взаимодействие	мягкий навык
	конкурентное окружение	Принятие решений и инициация действий	Видение	знание

После данной работы участником программы совместно с коучем и руководителем-наставником был составлен Индивидуальный план развития по форме, представленной А.Бухариной [2]. Коучинговая работа предполагала регулярные 2х и 3х-сторонние скайп-консультации, общение с наставником и с участником программы развития, корректировку плана в части подбора инструментов для развития «западающих» компетенций.

Особенностью данной работы является отсутствие возможности быстро увидеть результат психологической интервенции через изменения в реальной действительности по таким компетенциям как «стратегическое мышление» и «лидерство». Как правило, в результате работе с коучем сначала меняется внутренняя парадигма мышления участника программы (примерно 4-й-8-й мес программы), затем он начинает по-другому принимать (в частности) управленческие решения (прим. 5-12 мес. программы), а результат этих решений мы видим на 8-18м месяце программы. Однако руководителей наших участников часто не устраивают подобные сроки, они хотят видеть динамику через 5-6 месяцев программы, что произошло и в данном случае. На подобном горизонте не было воз-

можности оперировать реальными фактами, но мы были в состоянии индицировать изменение временной перспективы через замещение одних мотивационных объектов другими:

- L, 1 => в Y, A1/A2
- C2 => в C
- S => в SR/ R/ R2/ R3
- Снижение значений по факторам Spre и SpreT

Подобные замеры динамики позволяют лучше понять суть изменений, происходящих с Клиентом в рамках лонгитюдной коучинговой работы, а также помогают обосновать необходимость ее продолжения для бизнес-руководителей.

В нашем случае через 9 месяцев возможно было произвести замеры уже по факту изменения управленческих решений, их качества, динамики и количества, которое было отмечено непосредственным руководителем и наставником каждого конкретного участника программы. Замеры производились путем повторного экспертного интервью с руководителем-наставником через заполнение «Точек разрыва» и обсуждение прогресса участника программы. После чего данные сравнивали с первичными замерами.

Таблица 11

**Связь точек разрыва и управленческих компетенций на примере
одного из участников программы развития 2018-2019**

Описание	14.03.2018	30.12.2018	идеальный сотрудник	прирост в % между 14.03 и 30.12
Обладает стратегическим видением развития бизнеса	6	9	10	50,00%
Проявляет Лидерство	6	8	10	33,33%
Демонстрирует Эффективные коммуникации	6	8	10	33,33%
Умеет слушать и слышать собеседника	6	9	10	50,00%
Знает конкурентное окружение	6	7	10	16,67%



Рис. 4. Динамика развития компетенционного профиля сотрудника по критически важным "точкам разрыва" за 9 мес на примере реального отчета (14.04.2018 – 30.12.2018)

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные дают нам широкое интерпретационное поле.

Топ-менеджеры показывают сосредоточение на самой долгосрочной временной перспективе (10лет +), средние менеджеры – на краткосрочной (1-3 года), а студенты в массе своей не имеют временной перспективы, приземленной на конкретную временную шкалу, большая часть их мотивационных объектов витает в горизонте всей жизни. Топ-менеджеры показывают самую четкую привязку объектов к конкретным срокам, то есть имеют наилучшее представление о том, что и когда они хотят реализовать.

И сравнение выраженности мотивационных объектов, и факторный анализ показывает наличие ценностного разрыва между поколением текущих менеджеров, ориентированных на работу и самореализацию, причем для многих респондентов результаты, получаемые через рабочую деятельность, и дают внутреннее ощущение движения вперед и вкуса жизни, и студентов, которых

вполне логично в силу их возраста больше интересуют вопросы, связанные с личностью, я-концепцией (S, Sc). Это утверждение могут поддержать и данные факторного анализа, показывающее смещение показателей R и Smax у студентов и управленцев в первом конструкте, что дает феномен «отложенной жизни» у одних и «глобальных целей» у других и полностью соответствует картине, полученной нами по методике ZTP1: ориентация на будущее у менеджеров и гедонистическое и фаталистическое настоящее у студентов.

Довольно очевидно, что у студентов преобладает «завышенная планка» (Smax), это можно трактовать как юношеский максимализм, однако вкупе с мотивом самозащиты и даже страхом смерти трактовка может быть альтернативной. Важно, что страх смерти фигурирует в ответах всех групп респондентов. Можно предположить связь подобных опасений с беспокойной мировой и политической обстановкой, нагнетанием общего негативного информационного поля в СМИ. С другой стороны, невозможно игнорировать объек-

тивный факт тревожности и даже неврозов, характерных для всех рассматриваемых групп в личном и карьерном пути. И у тех, и у других в личной коучинговой работе были выявлены завышенные требования к себе, проекция амбиций родителей, «синдром отличника», порой почти болезненная необходимость быть лучшим. У всех респондентов довольно похожие истории: семья, которая требовала исполнения некоего долга, первая половина жизни кладется на реализацию этих обязательств: карьера, квартира, машина, социальный статус, руководство (как часть статуса). На самом деле действующие управленцы и студенты, несмотря на разные ценности, имеют схожие травмы, которые, как ни парадоксально, являются общим полем для взаимопонимания и связи поколений. Если студенты пока вынуждены откладывать жизнь на потом, выплачивая «личный кредит» через «героическую самореализацию», ожидая начала своей «настоящей жизни» после 45 лет, то действующие менеджеры, по сути, показывают им реализацию данной модели. Им сейчас 35-40 лет, и они так же выплачивали «социальные кредиты», не щадили себя, загоняли внутрь свое «хочу» в угоду «надо», и были, по словам одного из респондентов: «...как на войне последние лет 20». Сейчас, когда основная часть социальных обязательств уже реализована, у них появляется шанс через коучинг, индивидуальные планы развития [3], системные программы, описанные А.Бухариной и К.Благидзе [7] и терапевтическую работу, заглянуть в то будущее, которое они наконец-то готовы назвать «своим». Это подтверждает факторный анализ, раскрывающий целый веер жизнеутверждающих метамотиваций: разрешения себе жить, предикторов личной трансформации, самореализации после 45. К сожалению, не все, в прямом смысле слова, доживают до этого периода. За последние несколько лет в нашей практике мы, к сожалению, все чаще становимся свидетелями ранних инфарктов и инсультов среди руководителей, приводящих к летальным исходам. Факторный анализ позволяет также увидеть мотивационные конструкты надежд и устремлений, в которых студенты, средние и ТОП-менеджеры сходятся. Это факторы «жизни, чтобы работать», отнесенные во времени к периоду до 45 лет, и «жизни, чтобы узнать, кто я есть и наслаждаться жизнью» между 45 и 65. Таким образом, точкой схождения жизненных позиций между поколениями являются общие боли и страхи (например, страх быть преданным или страх смерти), а не позитивные жизненные устремления и позиции.

Рассмотрение ряда вышеупомянутых фактов позволяет задать ряд философских вопросов, так ли неправы студенты, которые хотят наслаждаться днем сегодняшним, или средние менеджеры, которые готовы поступиться карьерными высотами в угоду отдыху или времени, проведенному с семьей, и так ли необходимы все эти жертвы в угоду Будущему, которое может так и не наступить. С другой стороны, отсутствие определенной напряженности, концентрация на личных переживаниях вместо небольших каждодневных побед над собой (без чего невозможен личностное развитие и рост), инфантилизм – это бич современного молодого поколения и парадокс, который не могут сейчас разрешить ни HRы, ни психологи, ни общество. Общество получило феномен взрослых детей, за которых с одной стороны уже никто не хочет нести ответственность, а они упорно не хотят взрослеть и брать на себя соответствующие социальные роли.

Таким образом переосмысливается вопрос первоочередности получения соответствующей должности и последующего развития временной перспективы, либо наоборот, первичной необходимости развития временной перспективы, которая влияет на стратегическое мышление и является катализатором карьерного развития. Для решения данного вопроса в нашей практике мы наблюдали смещение и замены ряда мотивационных объектов на другие, что при лонгитюдном наблюдении позволило нам сделать утверждение о наличии «индикаторов трансформации» и развития стратегического мышления.

Таким образом, многообразие проблематики, форм и форматов дает обширное поле для деятельности и практики социальных психологов, которым необходимо не только обеспечить сращивание и взаимопроникновения команд на уровне ценностей, опыта и восприятия времени, но и скорректировать развитие мотивационных установок в сторону более позитивного восприятия действительности, открытости новому (инновациям), разрешения себе и другим совершать ошибки, общаться, прощать, жить полной жизнью. Также необходимо обозначить значительную роль индивидуального и командного Agile-коучинга, так как командность, как основополагающая ценность Agile, необходима для современных Agile-менеджеров, однако именно с ней они испытывают трудности, т.к. на более раннем этапе в студенчестве выбирают путь «героической самореализации» и одиночества, форсированные рядом обстоятельств и жизненных позиций, навязанных им родителями, обществом, ближним кругом, медиа и

др. Сами руководители чаще всего не могут самостоятельно провести пересмотр установок и ценностей, поэтому работа психолога-коуча в поле новых смыслов и убеждений имеет колоссальную ценность для Agile-команд.

Выводы

1. Студентов и управленцев различает временная перспектива будущего, которая, по Ж. Нюттену, понимается как пространство мотивации. Студенты ориентированы на вопросы, связанные с личностью, я-концепцией (S, Sc), а ТОП-менеджеры - на самореализацию и работу (SR, R, R2). Данное расхождение в мотивации может расцениваться в качестве предтечи ценностного конфликта между поколениями текущих и будущих менеджеров.

2. Временная перспектива управленцев соотнесена с четкими временными интервалами на шкале времени и ориентирована на срок 10-15 лет от даты заполнения опроса, средние менеджеры видят себя на горизонте 1-3 года, у студентов мотивационные объекты рассредоточены по горизонту всей жизни.

3. Наиболее яркие маркеры, характеризующие выборку управленцев в целом — это L, l, Y, A1, A2, C2, C3, C; S, SR, R, R2, R3, Spre, SpreT

4. Временная перспектива поддается расширению, актуализации событий на временной шкале,

смещению индикаторов через психологическую интервенцию посредством группового и индивидуального коучинга, в том числе Agile-коучинга, трехсторонней работой с наставником (участник программ – коуч – наставник), реализацией индивидуального плана развития в рамках общего подхода к стратегическим программам развития. Таким образом, системная работа в рамках индивидуальной коучинговой практики позволяют расширить и насытить временную перспективу управленцев, тем самым качественно улучшая уровень принимаемых ими стратегических управленческих решений.

5. Целесообразная работа по развитию временной перспективы ведет к развитию такой управленческой компетенции, как «Стратегическое мышление». Сами руководители чаще всего не могут самостоятельно провести пересмотр собственных установок и ценностей, а также провести ценностную интеграцию внутри команды, поэтому работа психолога-коуча в поле новых смыслов и убеждений имеет колоссальную ценность, в том числе для Agile-команд.

Проблематика нуждается в дальнейшем рассмотрении и исследовании, увеличении выборок, а также расширенном временном диапазоне для получения еще более надежных и валидных результатов.

Литература

1. Бухарина А.Ю. Временная перспектива и мотивация личности у студентов управленческих направлений в разрезе потребностей общества цифровой экономики // Материалы международной научной конференции "Деятельностный подход к образованию в цифровом обществе" / Факультет психологии МГУ им. М.В. Ломоносова; Российское психологическое общество. 2018. С. 69 – 72.
2. Бухарина А.Ю. Временная трансперспектива и субъектность как факторы развития управленца в эпоху цифровизации // XVIII Всероссийская научно-практическая конференция молодых исследователей образования. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2019. 569 с.
3. Ахмадиева З.Р. Повышение оборачиваемости оборотных средств как процесс управления организацией // Modern Economy Success. 2019. №4. С. 5 – 13.
4. Алмар Н.А., Живитере М. Оптимизация системы управления данными между организациями // Modern Economy Success. 2019. №4. С. 117 – 122.
5. Казакова Т.В. Жизненные циклы в управлении предприятием // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. №6. С. 184 – 190.
6. Тишкина Т.М. Взаимодействие субъектов управления в процессе муниципального стратегического планирования // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. №6. С. 242 – 249.
7. Дусенко С.В., Благодзе К.Г., Бухарина А.Ю. Построение стратегических программ развития личности как главный инструмент обучения управленцев в эпоху цифровой экономики // Человеческий капитал. 2018 №11-2 (119). С. 209 – 220.
8. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М, 2000. С. 144.
9. Корпоративный университет Сбербанка. «Корпоративное обучение для цифрового мира / Под ред. В.С. Катькало, Д.Л. Волкова. 2-е изд.», 2018. [Электронный ресурс]. <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov/korporativnoe-obuchenie-dlya-cifrovogo-mira/> (дата обращения: 25.11.2019)

10. Манокин М.А., Ожегова А.Р., Шенкман Е.А. Методология Agile в образовательной среде // Университетское управление: практика и анализ. 2018. №22 (4). С. 83 – 96. <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.04.042>
11. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2004. 608 с.
12. Толстых Н.Н. Временная перспектива и психическое здоровье // Руководство практического психолога: Психическое здоровье детей и подростков в контексте психологической службы / Под ред. И.В. Дубровиной. 2-е изд. М., Издательский центр «Академия», 1997 а. С. 146 – 153.
13. Толстых Н.Н. Использование метода мотивационной индукции для изучения мотивации и временной перспективы будущего // Психологическая диагностика. 2005. №3. С. 77 – 94
14. Толстых Н.Н. Развитие временной компетентности как важная задача профессиональной подготовки специалистов в области финансового бизнеса // Психологические инновации в экономике и финансах: Материалы международной научно-практической конференции. М., 19-20 марта 2009 г. / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.С. Трипольский, М.А. Федотова. М.: ФА, «Ларклтд», 2009. С. 383 – 386.
15. Bennis W., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. 1985 Электронная версия книги URL: <https://archive.org/details/leadersstrategi00benn/page/n3> с.17-18 (дата обращения: 24.02.2020)
16. David A., Kidder C., Reich M. Time orientation in male and female juvenile delinquents // J. of abnorm. and Soc.Psychol. 1962. V. 64.
17. Highsmith J. History: The Agile Manifesto. 2001 [Электронный ресурс]. URL: <https://agilemanifesto.org/history.html> (дата обращения: 23.02.2020)
18. Nuttin J. Motivation et Perspective d'Avenir. Louvain: Presses Universitaire de Louvain, 1980, 288 p.
19. Savickas M.L., Porfeli E.J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80, 661–673. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.009
20. Taber, B. J. Time Perspective and Career Decision-Making Difficulties in Adults // Journal of Career Assessment. 2012. №21 (2). P. 200 – 209.
21. U.S. Army Heritage and Education Center. "Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?" USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. 2018. [Электронный архив Образовательного центра и центра наследия армии США], URL: <http://usawc.libanswers.com/faq/84869> (дата обращения: 24.02.2020)

References

1. Buharina A.YU. Vremennaya perspektiva i motivaciya lichnosti u studentov upravlencheskih napravlenij v razreze potrebnostej obshchestva cifrovoj ekonomiki // Materialy mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii "Deyatel'nostnyj podhod k obrazovaniyu v cifrovom obshchestve" / Fakul'tet psihologii MGU im. M.V. Lomonosova; Rossijskoe psihologicheskoe obshchestvo. 2018. S. 69 – 72.
2. Buharina A.YU. Vremennaya transsppektiva i sub"ektnost' kak faktory razvitiya upravlenca v epohu cifrovizacii // HVIII Vserossijskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya molodyh issledovatelej obrazovaniya. M.: FGBOU VO MGPPU, 2019. 569 s.
3. Ahmadiyeva Z.R. Povyshenie oborachivaemosti oborotnyh sredstv kak process upravleniya organizaciej // Modern Economy Success. 2019. №4. S. 5 – 13.
4. Almar N.A., Zhivitere M. Optimizaciya sistemy upravleniya dannymi mezhdru organizacijami // Modern Economy Success. 2019. №4. S. 117 – 122.
5. Kazakova T.V. Zhiznennye cikly v upravlenii predpriyatiem // Russian Economic Bulletin. 2019. Tom 2. №6. S. 184 – 190.
6. Tishkina T.M. Vzaimodejstvie sub"ektov upravleniya v processe municipal'nogo strategicheskogo planirovaniya // Russian Economic Bulletin. 2019. Tom 2. №6. S. 242 – 249.
7. Dusenko S.V., Blagidze K.G, Buharina A.YU. Postroenie strategicheskikh programm razvitiya lichnosti kak glavnyj instrument obucheniya upravlencev v epohu cifrovoj ekonomiki // SChelovecheskij kapital. 2018 №11-2 (119). S. 209 – 220.
8. Kodzhaspirova G.M., Kodzhaspirov A.YU. Pedagogicheskij slovar'. M, 2000. S. 144.
9. Korporativnyj universitet Sberbanka. «Korporativnoe obuchenie dlya cifrovogo mira / Pod red. V.S. Kat'kalo, D.L. Volkova. 2-e izd.», 2018. [Elektronnyj resurs]. <https://www.litres.ru/kollektiv-avtorov/korporativnoe-obuchenie-dlya-cifrovogo-mira/> (data obrashcheniya: 25.11.2019)

10. Manokin M.A., Ozhegova A.R., SHenkman E.A. Metodologiya Agile v obrazovatel'noj srede // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2018. №22 (4). S. 83 – 96. <https://doi.org/10.15826/umpa.2018.04.042>
11. Nyutten ZH. Motivaciya, dejstvie i perspektiva budushchego / Pod red. D.A. Leont'eva. M.: Smysl, 2004. 608 s.
12. Tolstyh N.N. Vremennaya perspektiva i psihicheskoe zdorov'e // Rukovodstvo prakticheskogo psihologa: Psihicheskoe zdorov'e detej i podrostkov v kontekste psihologicheskoy sluzhby / Pod red. I.V. Dubrovinoj. 2-e izd. M., Izdatel'skij centr «Akademiya», 1997 a. S. 146 – 153.
13. Tolstyh N.N. Ispol'zovanie metoda motivacionnoj indukcii dlya izucheniya motivacii i vremennoj perspektivy budushchego // Psihologicheskaya diagnostika. 2005. №3. S. 77 – 94
14. Tolstyh N.N. Razvitie vremennoj kompetentnosti kak vazhnaya zadacha professional'noj podgotovki specialistov v oblasti finansovogo biznisa // Psihologicheskie innovacii v ekonomike i finansah: Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. M., 19-20 marta 2009 g. / Otv. red. A.L. ZHuravlev, V.S. Tripol'skij, M.A. Fedotova. M.: FA, «Larkltd», 2009. S. 383 – 386.
15. Bennis W., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. 1985 Elektronnyaya versiya knigi URL: https://archive.org/details/leadersstrategi00benn/page/n3_c.17-18 (data obrashcheniya: 24.02.2020)
16. David A., Kidder C., Reich M. Time orientation in male and female juvenile delinquents // J. of abnorm. and Soc.Psychol. 1962. V. 64.
17. Highsmith J. History: The Agile Manifesto. 2001 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://agilemanifesto.org/history.html> (data obrashcheniya: 23.02.2020)
18. Nuttin J. Motivation et Perspective d'Avenir. Louvain: Presses Universitaire de Louvain, 1980, 288 p.
19. Savickas M.L., Porfeli E.J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80, 661–673. doi:10.1016/j.jvb.2012.01.009
20. Taber, B. J. Time Perspective and Career Decision-Making Difficulties in Adults // Journal of Career Assessment. 2012. №21 (2). P. 200 – 209.
21. U.S. Army Heritage and Education Center. "Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?" USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. 2018. [Elektronnyj arhiv Obrazovatel'nogo centra i centra naslediya armii SSHA], URL: <http://usawc.libanswers.com/faq/84869> (data obrashcheniya: 24.02.2020)

*Bukharina A.Yu., Postgraduate, Managing Partner,
Moscow State University of Psychology & Education (MSUPE)
Association of Independent Experts in Training and Development TnD Association*

TEMPORARY COMPETENCE AS THE KEY OF SYSTEM THINKING DEVELOPMENT OF MODERN MANAGERS AND AGILE TEAM LEADERS IN THE ERA OF CHANGES

Abstract: the article discusses the differences in the characteristics of the future time perspective of managers of different levels and generations: students who are future managers, current middle and senior managers. All of them were involved in Agile projects to varying degrees. The time perspective of the future is considered in accordance with the interpretation of J.Nuttin as a motivation space. The sample is N = 104, where are 64 students, 24 middle managers and 16 TOP managers using the Motivational Induction Method (MIM) by J. Nuttin, it was found that managers with different levels of success differ in the temporal and substantial components of the future time perspective. The most striking markers that characterize the sample of managers in general, were identified. That makes possible to identify possible leaders predictively, including Agile teams in the future. The article provides a detailed technology for the development of the temporary perspective and temporary competence, as well as their connection with the development of such managerial competence as “Strategic Thinking”. The study proves that systematic work through group and individual coaching, including Agile coaching, allows to expand and fill the time perspective of managers, thereby improve the level of their strategic management decisions reliably. Thus, an original methodology and technology of A. Bukharina for the implementation of such practical tasks is revealed.

Keywords: J. Nuttin, method of motivational induction MIM, time perspective, Agile, development of managers, strategic thinking, system thinking, development of strategic thinking, temporary competence, training and development of Agile teams, generational conflict, value conflict, youth education