

**6. Управление будущим:  
индивидуальные и организационные механизмы**

# Концептуальная модель Нюттена управления будущим со стороны индивидуума



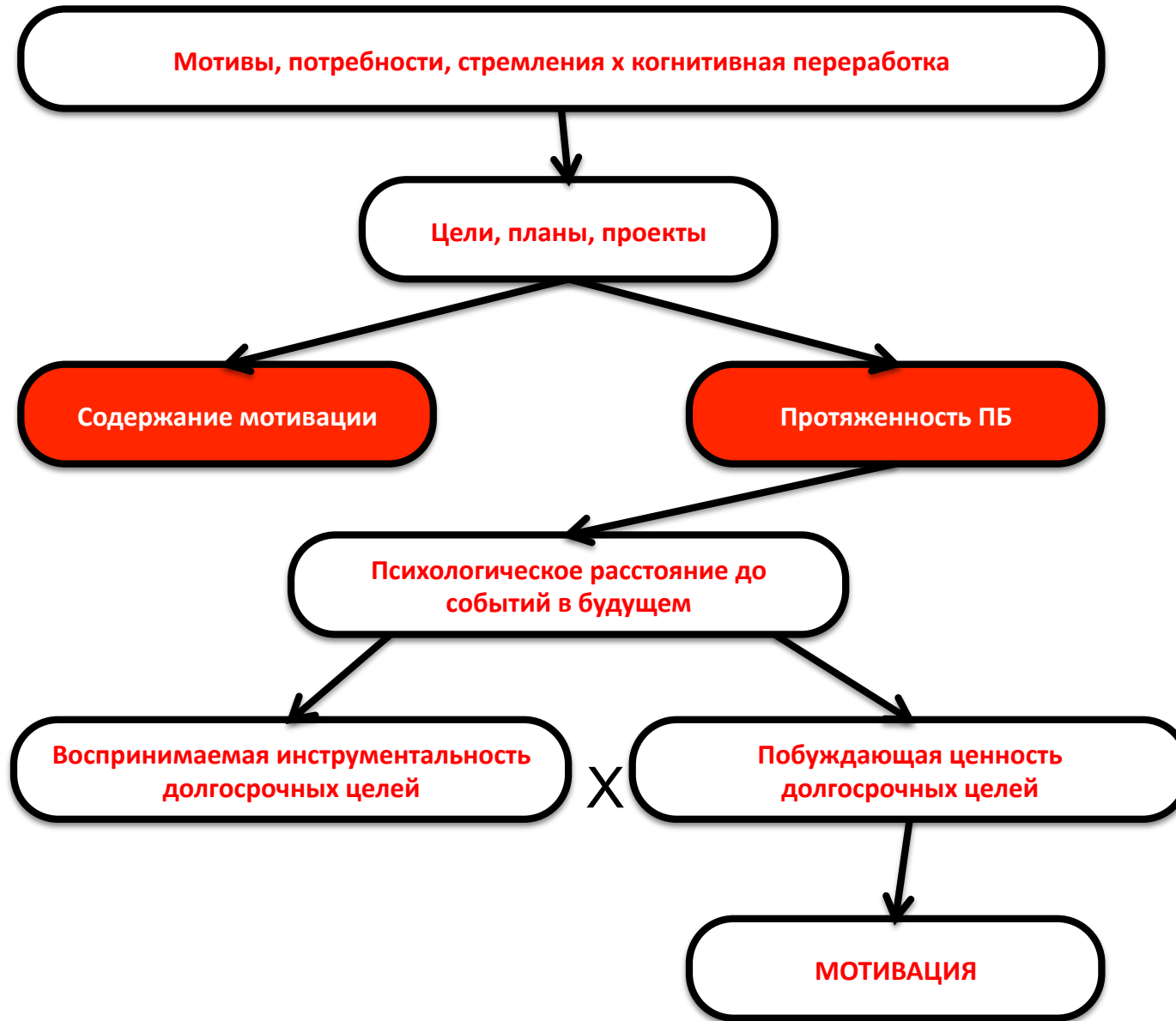
Жозеф Нюттен

- Существуют три фундаментальных компонента поведения:
  1. **Ситуация в которой, находится индивид;**
  2. **Цель, которую ожидает достичь индивид;**
  3. **Поведенческие операции, необходимые, чтобы достичь цели**
- Эти три элемента поведения соотносятся с тремя фазами общего поведенческого процесса:
  - 1) **Построение поведенческого мира, то есть переработка информации о физическом окружении и представление осмысленной ситуации, в которой находится субъект**
  - 2) **Трансформация динамических отношений субъекта с миром (то есть его потребностей), в объекты, цели и структуры «средство – цель», или планы поведения**
  - 3) **Исполнение, или «выполнение» поведенческих операций, необходимых, чтобы достичь поставленных внутренних или внешних целей**
- Поведенческий процесс, таким образом, это не последовательность действий «стимул – реакция», но часть более широкого *контекста, как личностного, так и ситуационного*. Действие можно понять только в рамках «запрограммированной последовательности шагов», которая называется *поведенческим проектом или планом*. Эта схема укоренена в структуре личности, сохраняющей стабильность во времени.
- Первый из двух ключевых моментов поведенческого процесса связан со **временем** (то есть определенной преемственностью развивающейся личности), второй расположен в **пространстве** (то есть в рамках той же меняющейся среды).
- Человеческая мотивация описывается не в терминах постепенного высвобождения энергии или избегания стимуляции, а *в терминах планирования и средств достижения цели*.

## Перспектива будущего и ее исследование

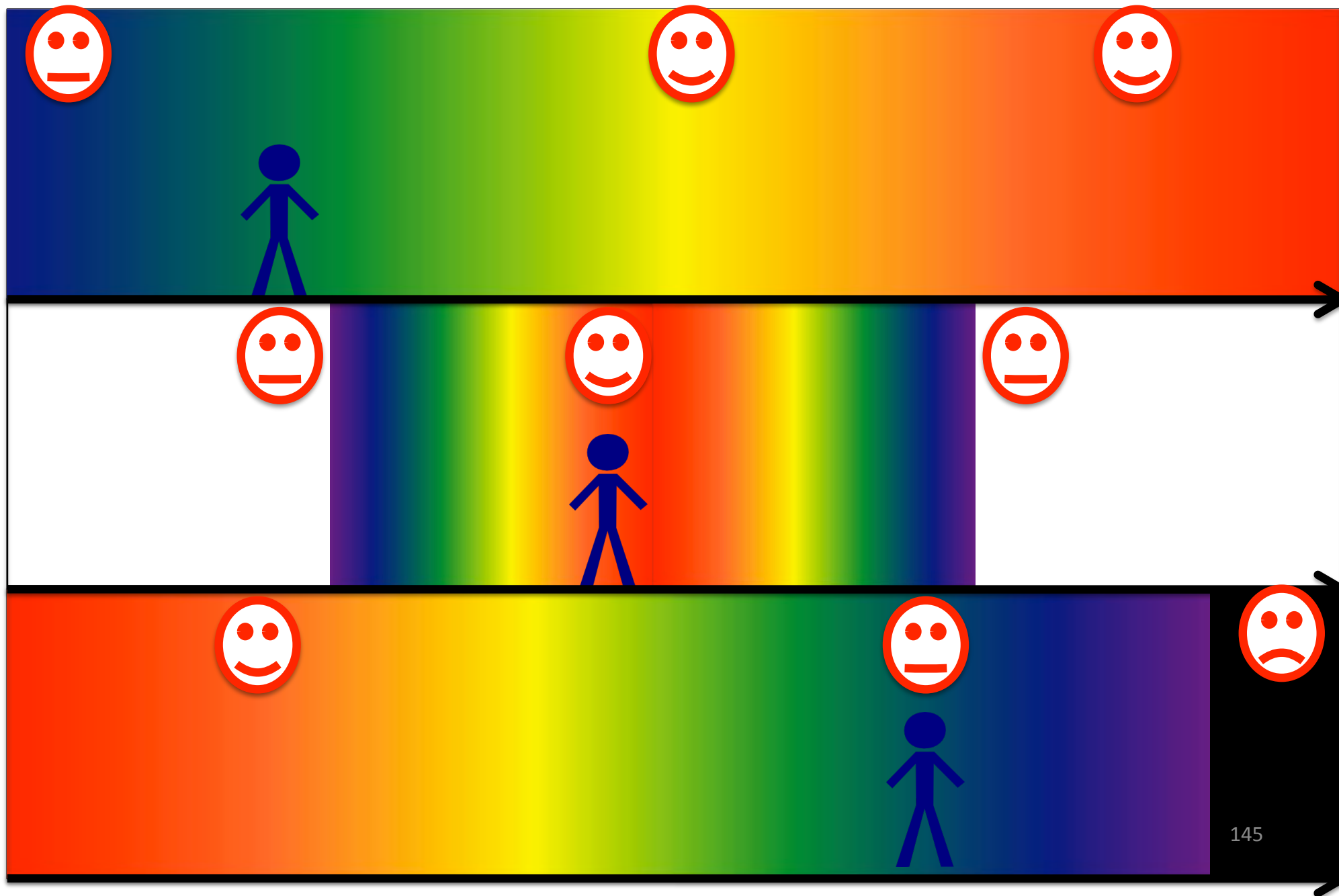
- Когнитивная переработка потребностей связана с тем, что побуждения приобретают **временную перспективу – перспективу будущего**
- **Перспектива будущего – пространство, в котором строится когнитивно переработанная мотивация человеческой деятельности. Это временное измерение поведенческого мира, которое является важной сущностной характеристикой человека. Это психологическое пространство, в котором в результате когнитивной переработки, потребности человека трансформируются в отдаленные цели и поведенческие проекты. В этом смысле «будущее» есть место где строится поведение и развитие человека.**
- Временная перспектива (перспектива будущего) задается объектами, локализованными во времени. Именно эти объекты играют роль детерминант, регулирующих поведение человека.
- Жозеф Нюттен разработал метод мотивационной индукции (ММИ) – вариант метода неоконченных предложений, предназначенный для изучения содержания мотивации, ее интенсивности и временной перспективы через анализ целей, сформулированных самими испытуемыми.

# Двойное значение для мотивации индивидуальных различий в протяженности ПБ





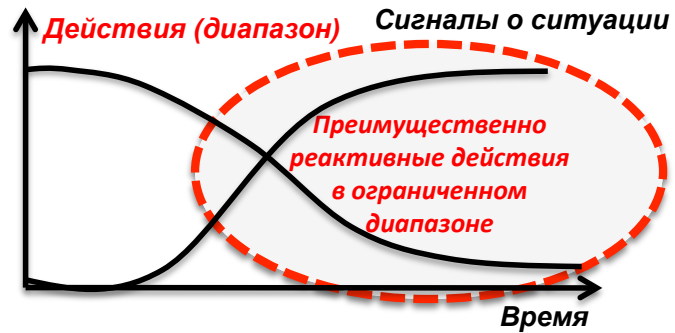
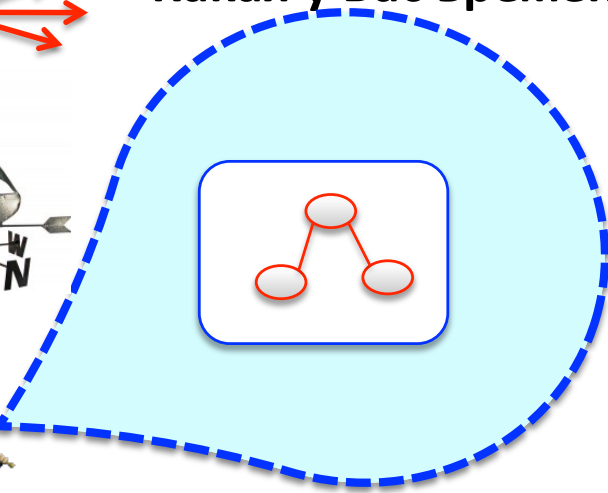
# Какая у Вас временная ориентация и временная установка?



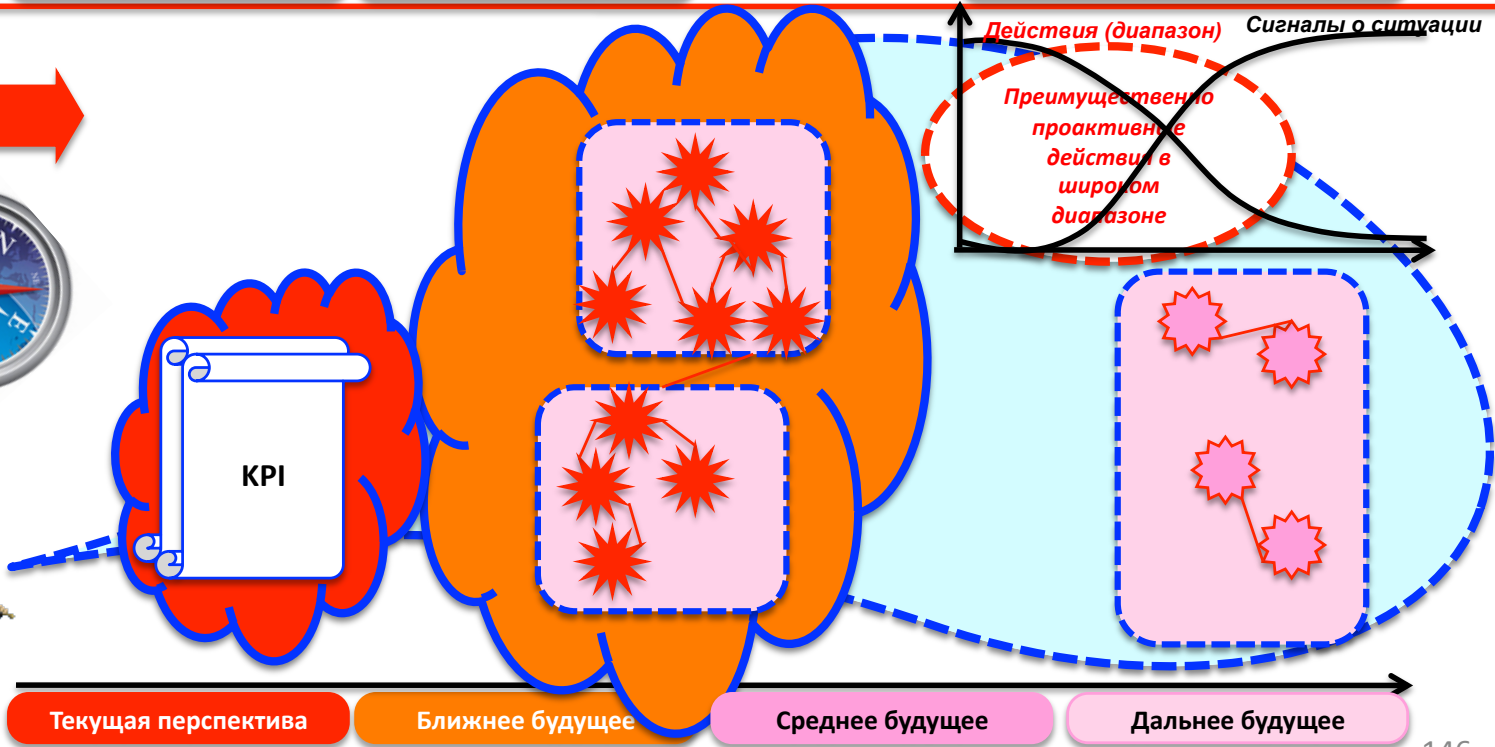
# Какая у Вас временная перспектива?



Адаптация  
в  
настоящем



Управление  
будущим



Эффект уменьшения психологического расстояния!!!

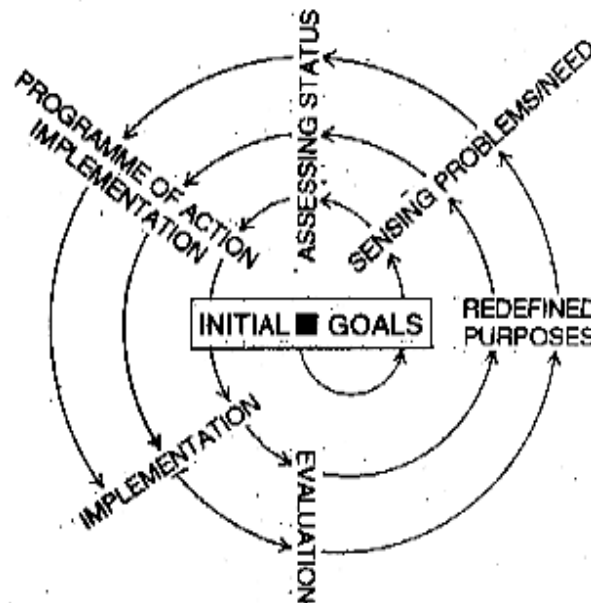
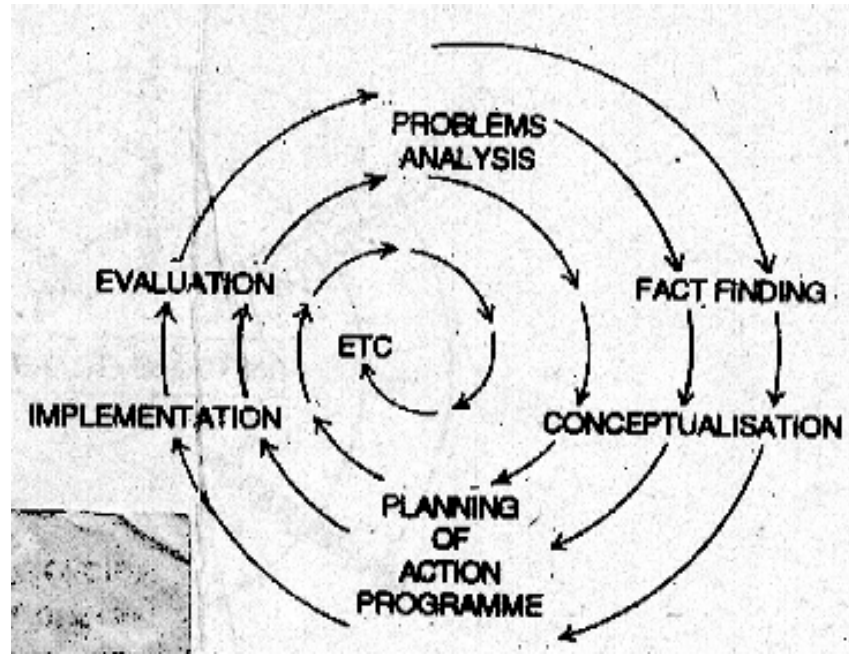
# Диалектика адаптации и целенаправленного изменения мира

- Индивидуальная психологическая конструкция будущего связана с когнитивной переработкой потребностей в привязанные ко времени цели и поведенческие проекты (планы). Она зависит от индивидуального опыта адаптации, целенаправленной деятельности и меняющихся систем ценностей, от *временной установки и временной ориентации*.
- **Индивидуальная психологическая конструкция будущего содержит в себе мотивирующий механизм и примерную карту движения в будущее, все более точную по мере приближения к настоящему.**
- Важнейшим элементом движения к будущему является **воля и настойчивость в доведении предприятий до конца и получении результатов**. *Устойчивость* избранного курса необходима для выращивания компетенций. Обратным и не менее важным элементом движения к будущему является *гибкость* (адаптируемость) и *способность к изменению парадигмы движения*.
- Ключевая роль принадлежит **индивидуальному механизму научения**: то есть **адаптации и целенаправленному изменению мира** на основе непрерывно анализируемой релевантной информации
- Таким образом, **индивидуальное научение должно быть «обучением в двойной петлей» или «генеративным обучением»**



Курт Левин

# Движение в будущее основано на процессе обучения





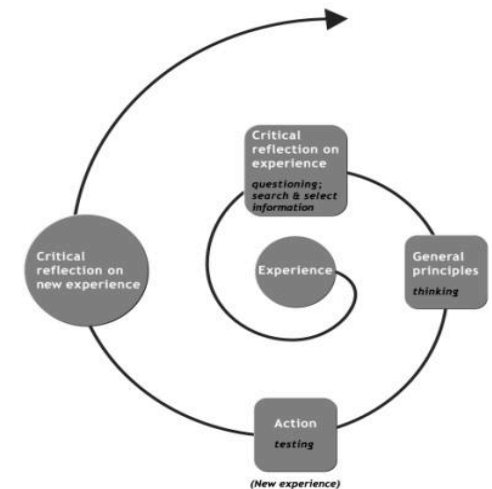
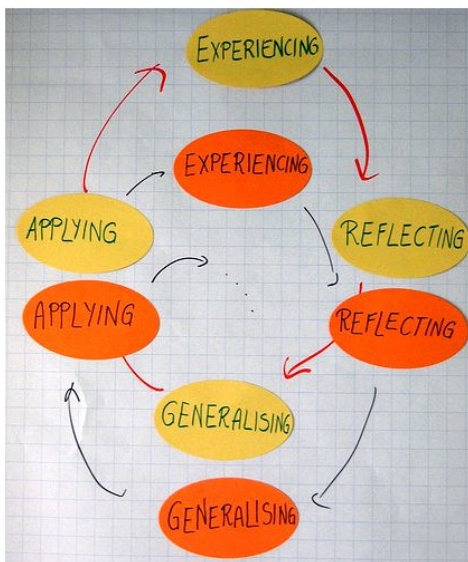
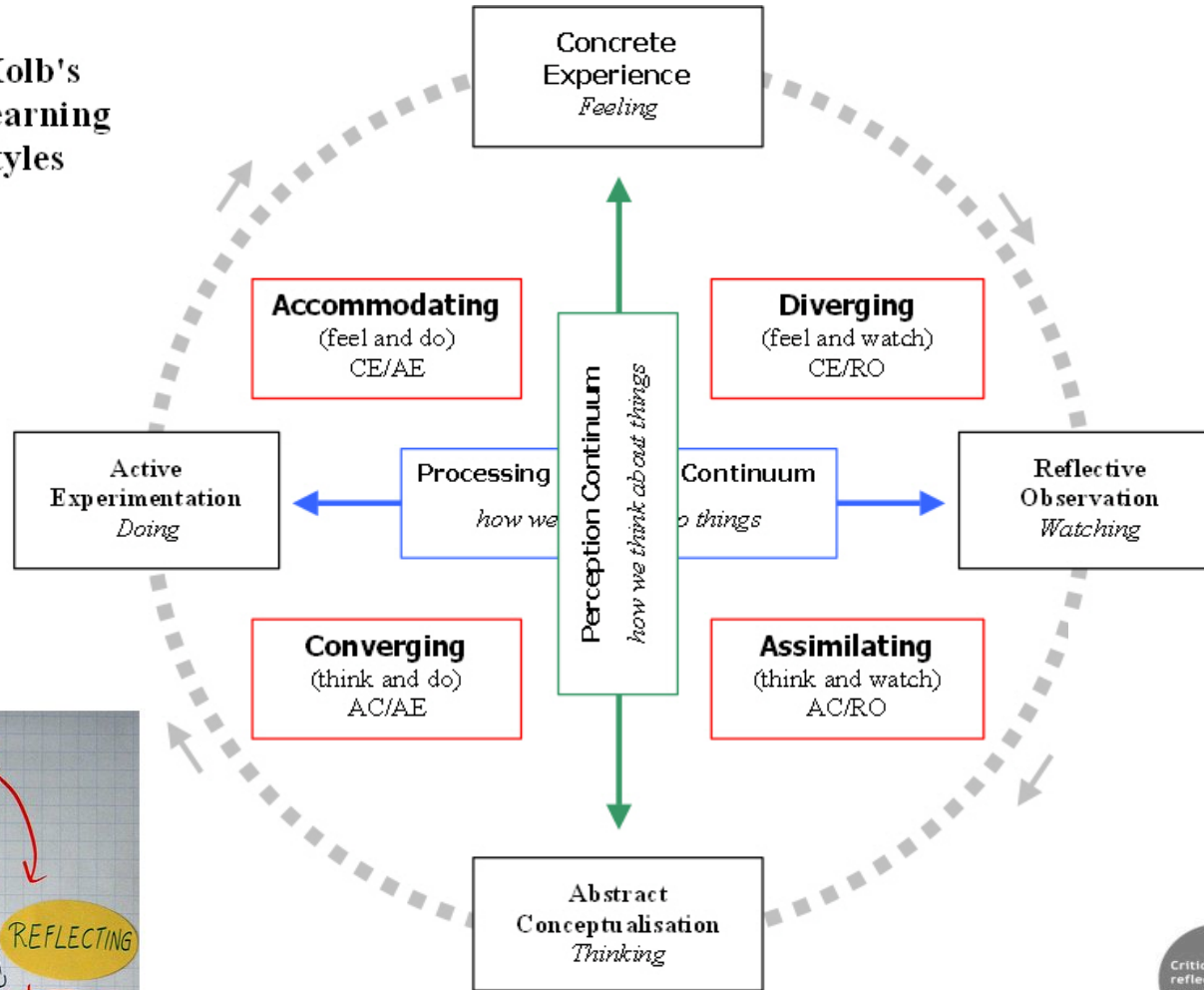
Дэвид Колб

Kolb's learning styles

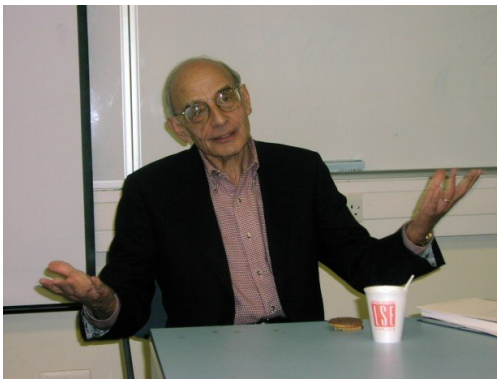
# Цикл обучения (Д. Колб, Р. Фрай, 1975) Стили обучения (Д. Колб, 1984)



Рональд Фрай

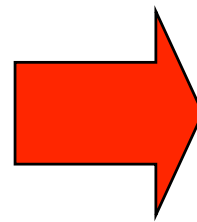


© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984  
Not to be sold or published. More free online training resources are at [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com). Sole risk with user.

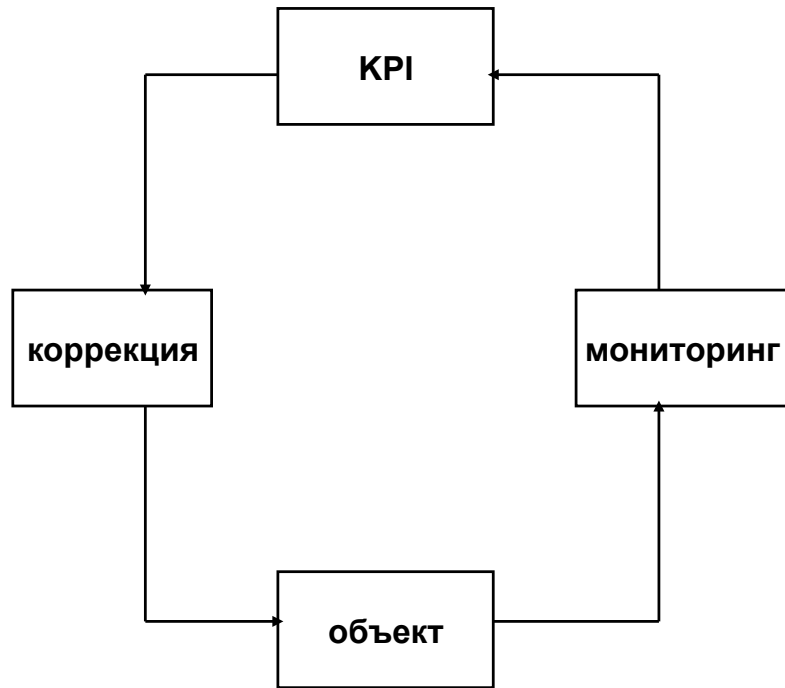


Крис Аргирис

# Адаптивное и генеративное управление и обучение



## Адаптивная схема

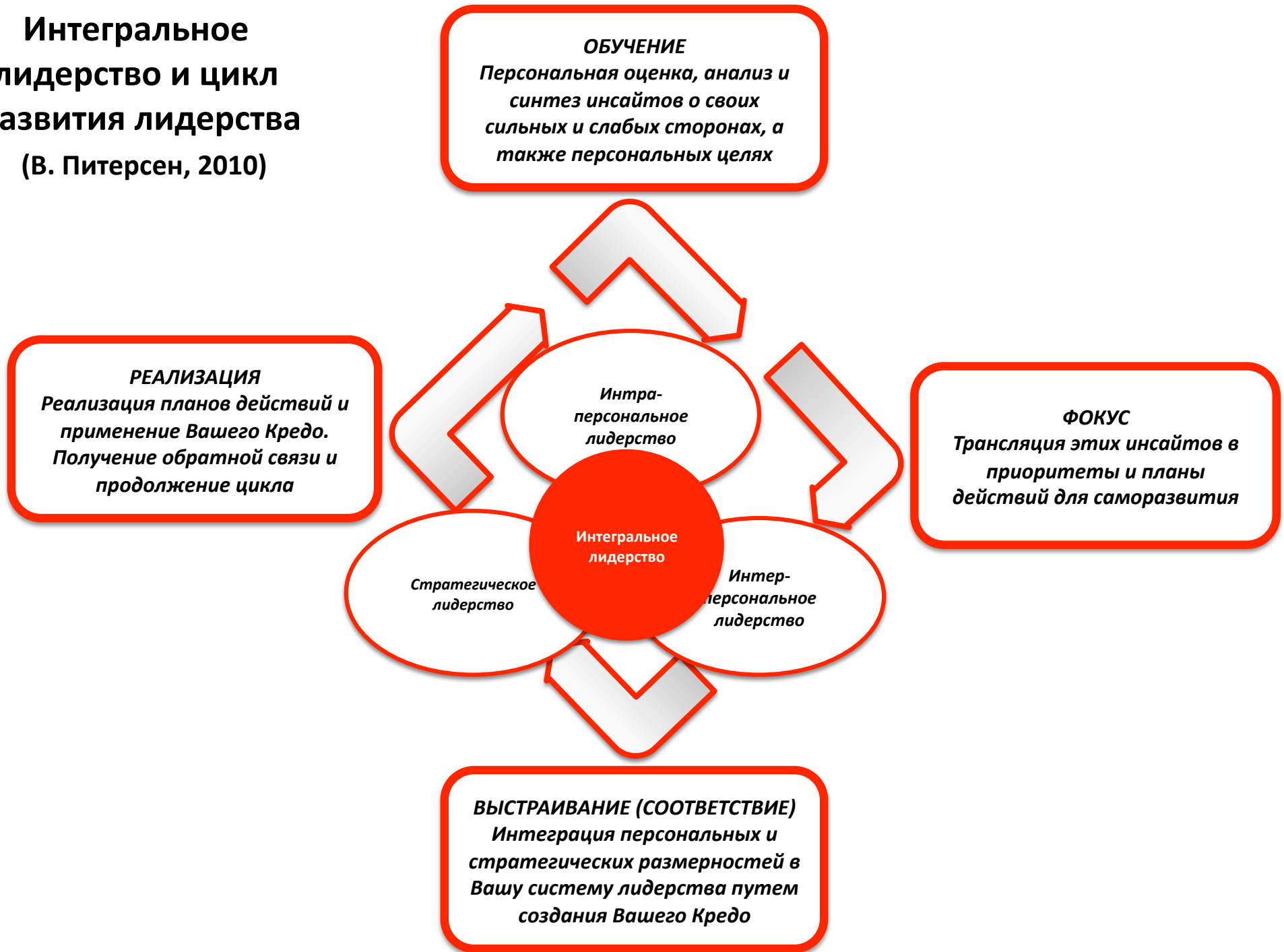


## Генеративная схема



# Интегральное лидерство и цикл развития лидерства

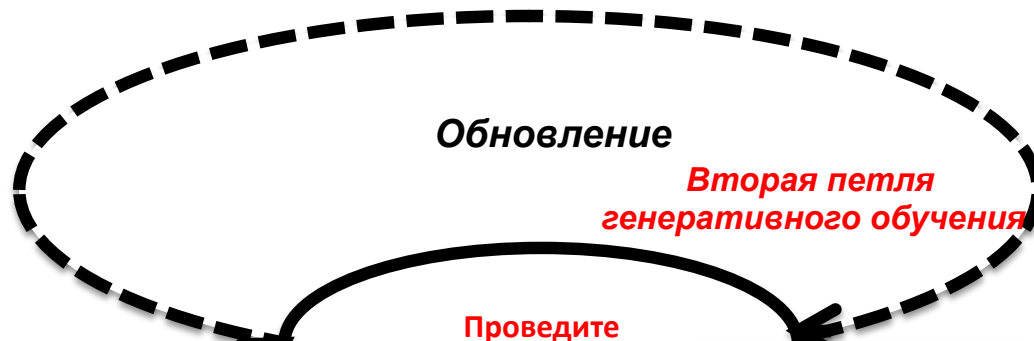
(В. Питерсен, 2010)





Стратегическое обучение – механизм управления организацией в неопределенной среде  
(В. Питерсен, 2010)

*Петля обучения*

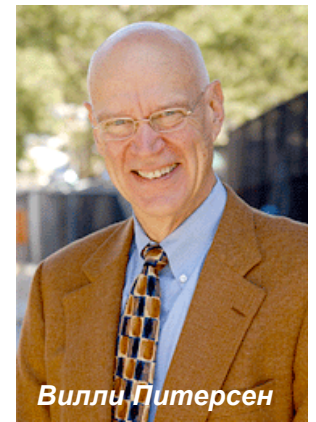


Проведите ситуационный анализ

- Потребители и стейкхолдеры
- Конкуренты
- Динамика отрасли
- Широкая внешняя среда
- Потребности и реалии организации

Обучение

*Инсайты, следствия и стратегические выборы*

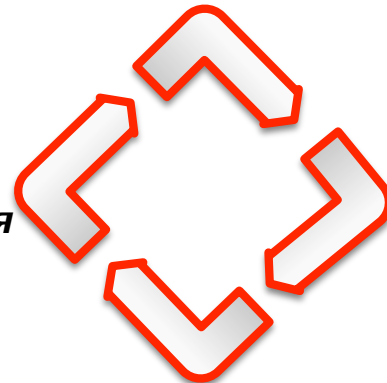


Вилли Питерсен

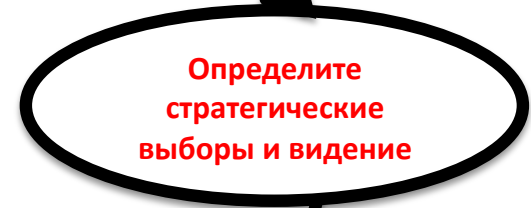


*План действий*

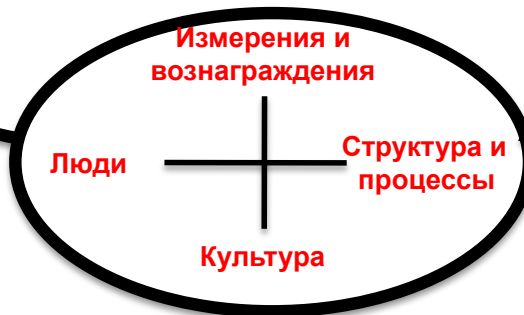
Реализация



Фокус



*Уникальное предложение, приоритеты и разрывы*



Соответствие