


Управление собой и людьми в изменчивой среде: личностный потенциал, мотивация и саморегуляция

Леонтьев Дмитрий Алексеевич
НИУ ВШЭ



Управление людьми и управление собой, их взаимосвязь. Пределы управления.

«Эффективному руководителю не обязательно быть лидером в общепринятом смысле этого слова. Например, у Гарри Трумэна не было ни капли харизмы, но это не помешало ему стать одним из самых эффективных президентов в истории США».

Питер Друкер

Правда в том, что навыки лидерства не являются врожденными. Их можно создать и развить .

Джон Коттер

Два типа управляющих воздействий и механизмов

административные (хочу, чтобы ты сделал) и психологические (хочу, чтобы ты захотел)

- Доброе слово + кольт лучше, чем одно доброе слово. Но кольт решает только тактические задачи, а доброе слово – стратегические.
- Поэтому: Если вам надо решать сиюминутные задачи, колта (=административных методов) достаточно. Если долгосрочные – только доброе слово работает.

Мотивационные основы управления.

- Два подхода к управлению людьми в организациях: Теория X и Теория Y.
- Источники развития внутри индивидов. Потребности многообразны и развиваются. Саморазвитие является врожденной мотивацией
- Маслоу: о низких жалобах, высоких жалобах и метажалобах.

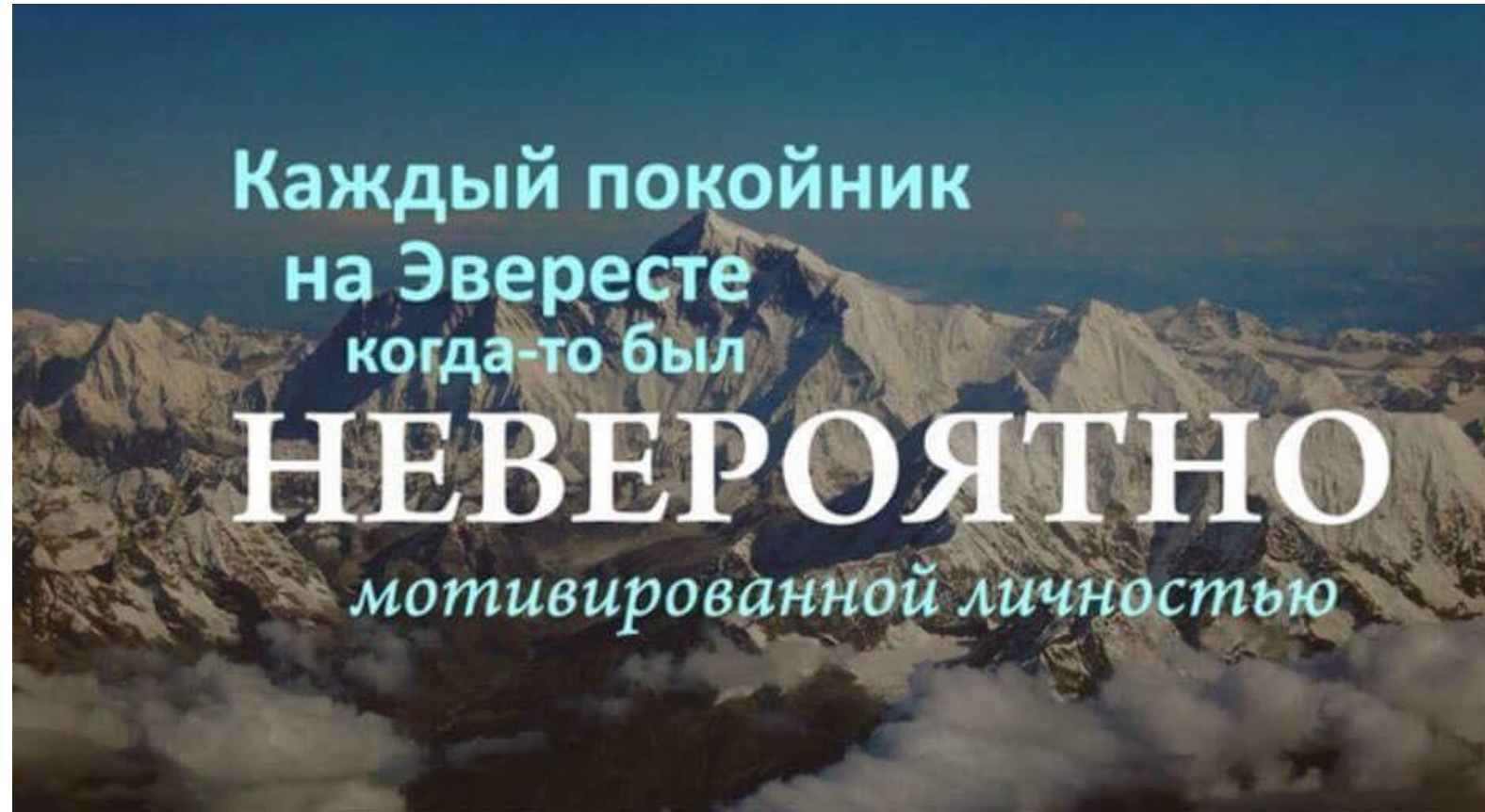
Человек как носитель мотивации.

- Собственную мотивацию людей выявлять трудно: 1) не осознается, 2) гибкая, зависит от задач и от ситуации
- Качество мотивации и его связь с переживаниями в работе и использованием ресурсов.

Что достоверно известно:

- Люди сильно различаются по структуре и содержанию своей мотивации.
- Структура и содержание мотивации складывается прижизненно; нет врожденных инстинктов, которые определяли бы мотивацию действий.
- Структура ситуации (не только содержащиеся в ней стимулы и угрозы) играет большую роль в мотивации текущей деятельности, взаимодействуя с устойчивыми личностными диспозициями.
- «Кнут и пряник» несут много негативных побочных последствий и пригодны лишь для решения сиюминутных задач.

Не в одной мотивации дело



5. Новые вызовы меняющегося мира.

- Саморегуляция как принцип динамической устойчивости в изменчивом окружении. Коррекция на основе обратных связей как механизм движения к успеху.



«В этом мире нужно бежать изо всех сил только для того, чтобы остаться на месте. Чтобы куда-то попасть, надо бежать гораздо быстрее».

Л. Кэрролл

Отрицательная обратная связь – краеугольный камень саморегуляции

Нет ничего более положительного, чем ООС.

ООС = непрерывно поступающая входная информация о расхождениях между желаемым и фактическим, которая позволяет корректировать активность на всех уровнях. Это основа любого развития, любого обучения, любой целесообразной активности всего живого.

Примеры: датчик парковки, диалог,
независимые СМИ.



“Положительная обратная связь”: все в порядке,
продолжай в том же духе.

Примеры: Цепная ядерная реакция,
попустительский стиль воспитания,
паранойя, государственные СМИ.



Что это значит?

Саморегуляция – это самоизменение в направлении уменьшения рассогласования между желаемым и действительным.

Защиты направлены на то, чтобы не заметить это рассогласование, сделать вид, что его нет, все хорошо. Копинги направлены на то, чтобы, чтобы решить проблему малой кровью, ничего не меняя.

Саморегуляция срabатывает тогда, когда не удастся уйти от необходимости изменений деятельности и личности

В любой непонятной
ситуации —
эволюционируй.



Личностное развитие происходит только тогда, когда мы решаем проблемы. И чем сложнее проблемы мы решаем, тем больше происходит личностное развитие.

Альтернативы саморегуляции



Потенциал саморегуляции

- Хорошая саморегуляция – непрерывное совершенствование системы до истощения и невозможности возобновления ее ресурсов (старость, смерть)
- Плохая саморегуляция – саморазрушение системы при достаточных ресурсах, действия системы себе во вред.

ЛП как метаспособность управления ресурсами

- Способности важны, но важнее способность использовать свои способности
- Seligman & Duckworth: самодисциплина лучше предсказывает академические успехи, чем IQ
- Amabile: личность важнее для творчества, чем способности
- Проблема победителей предметных олимпиад



3. ЛП – персональная система динамической устойчивости и управления изменениями

- ЛП не нужен для запрограммированного поведения в стабильной среде (ходить строем).
- ЛП позволяет личности быть и действовать в неопределенности. Ценность ЛП обнаруживается в сложной, изменчивой, динамичной среде. ЛП обеспечивает готовность к непредвиденным вызовам и возможностям.
- ЛП не предсказывает поведение, но предсказывает возможности поведения. Не адаптация, а преадаптация!
- «Трехколесные» и «двухколесные» люди. Взрослея, переходим от трехколесного к двухколесному передвижению. Устойчивость в движении.

Совсем свежий пример: измениться, чтобы
победить.



Различие в ЛП

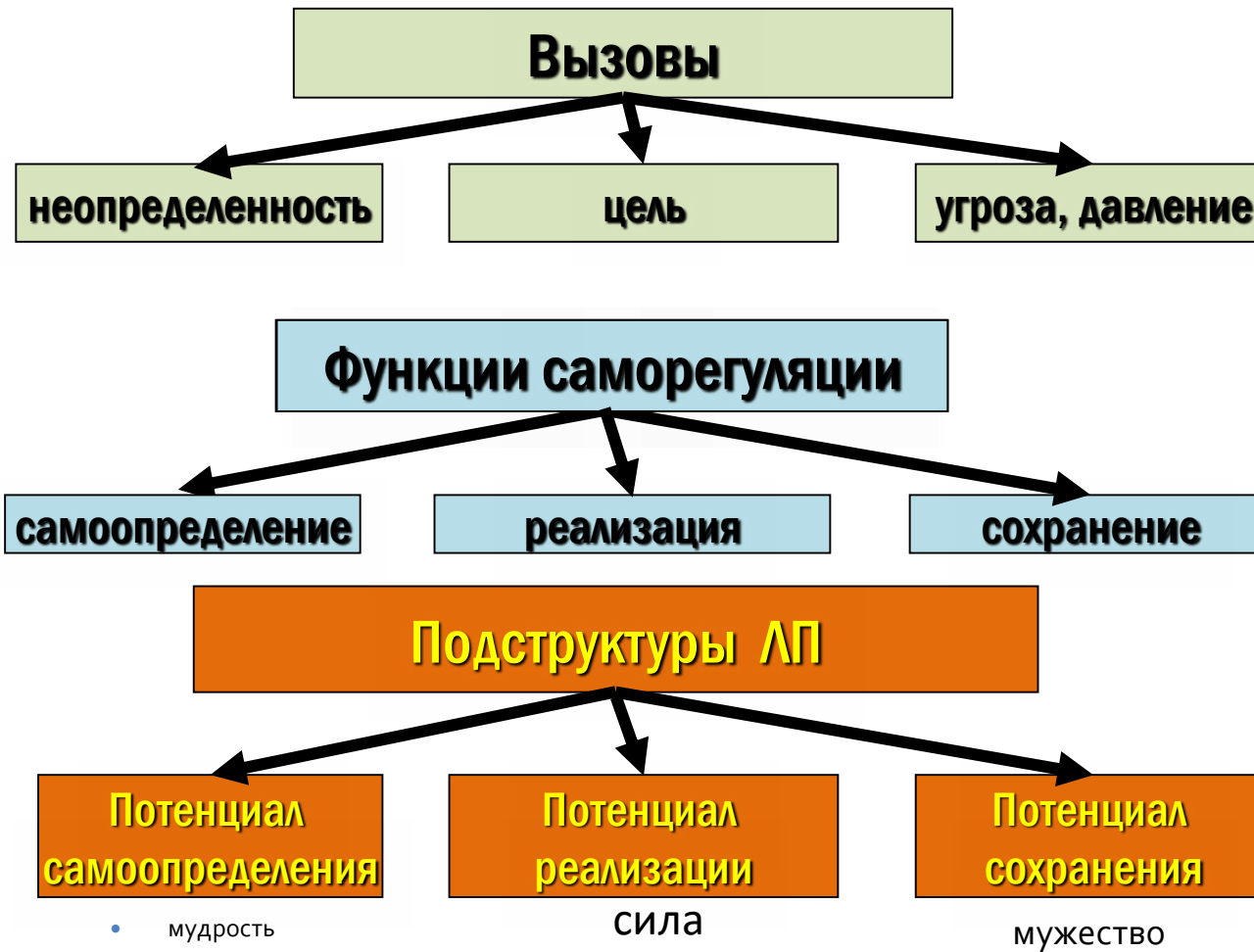
Высокий ЛП → активность, продуктивность, субъектность (agency), резилентность и продуктивное совладание (coping), самодетерминация, целенаправленность, гибкость.

Низкий ЛП → пассивность, зависимость, конформность, уязвимость (vulnerability), виктимность, непродуктивные защиты, ригидность.

Люди с низким ЛП тоже могут быть успешны, но платят за это высокую цену, они не могут быть успешны и счастливы одновременно.

4. Подструктуры и функции ЛП

- Господи, дай мне силы справиться с тем, что я могу изменить;
- дай мне мужество смириться с тем, чего я не могу изменить;
- и дай мне мудрость отличить одно от другого.



ИТАК, что можно сказать про ЛП

1. ЛП – способность выполнять работу саморегуляции, реле управления личной энергетикой, передаточный механизм от мотивации к действию. Это механизм, позволяющий нам считаться с реальностью, но не подчиняться ей.
2. ЛП – это система управления своими психологическими ресурсами в собственных интересах.
3. ЛП – это личная система управления изменениями, навигатор в мире неопределенности и возможностей.

Спасибо за внимание !

