



Институт
Коучинга

ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ КОУЧИНГА»

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной
комиссии
Данилова Марина Александровна
(Ф.И.О. председателя)

(подпись председателя)
«28» июля 2019 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «Остров изменений в компании с директивным стилем
управления через недирективные инструменты»

ВЫПОЛНИЛА:
студентка 2-го курса, группы ВГ-16
Ушакова Анастасия Александровна
(Ф.И.О)

(подпись автора)

РУКОВОДИТЕЛЬ:
Мельвиль Яна Александровна
(Ф.И.О)

(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
ГИПОТЕЗА. ЦЕЛИ. ЗАДАЧИ	3
1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	4
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	14
2.1. ВВЕДЕНИЕ К ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ	
2.2. ОПИСАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ	
3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	45
1.1. Выводы по практической части	45
1.2. Выводы по гипотезе	46
4. ИТОГОВЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	50
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.</u> ДИЗАЙН СОВЕЩАНИЙ, МАТРИЦЫ ЛИДЕРСТВА	51
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.</u> ДИЗАЙН ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ С БЛОКАМИ ФАСИЛИТАЦИИ	53
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.</u> РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДО И ПОСЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕДИРЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ	60
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ 4.</u> ФОТООТЧЕТЫ ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ КОУЧИНГУ	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы

Компании с “жесткой” корпоративной культурой существуют на рынке и не хотят сдавать свои позиции. Рынок соискателей и сотрудников изменился, тенденция “найти компанию как Google”, сохраняется. Все чаще, директивные инструменты вызывают не “трепет и лояльность”, как мечтаются директивными руководителями, а “удивление и протест” соискателей и сотрудников. Все в поиске компании-мечты и контраст “ожидания-реальность” слишком большой.

Сначала мне хотелось повлиять на культуру компании в целом. Несколько итераций общения с собственниками привели к разрешению “что-то сделать с топ-командой, чтобы взаимодействие улучшилось, но поменяться ничего не должно”. Проговорено было, что, увы, мы не можем себе позволить изменения, даже не смотря на то, что нам приходится разбираться с каждым конфликтом самостоятельно. Опрос топ-менеджеров показал, что сейчас основная трудность в других подразделениях и готовность обсуждать совместно тоже отсутствовала. В этой реальности, возникло видение, что начинать необходимо с отдела персонала и через одно подразделение менять качество работы и взаимодействие с другими подразделениями и/ или всей компании.

Являясь HRD в компании с “красными проявлениями” (термин “красная компания”- используется в книге “Спиральная динамика”), передо мной стояла задача: сделать так, чтобы отдел персонала был поддерживающей, а не только регламентирующей структурой. Как это сделать, если у сотрудников HR-отдела едва хватает сил, чтобы восстановиться от внутрикорпоративного давления?

Зачастую, применение недирективных инструментов и практик в подобных структурах даже не пробуют внедрять, основываясь на том, что это “проявление слабости и трата времени”. Я поставила смелую задачу - создать остров «зеленой культуры общения», где островом является отдел персонала, который способен показать и результаты.

Основным направлением работы с коллективом отдела персонала было выбрано использование недирективных методов управления командой:

- обучение с блоками фасилитации;
- фасилитация совещаний,
- индивидуальные коуч-сессии с каждым сотрудником;
- мероприятия на построение взаимосвязей внутри команды: матрица лидерства и обратная связь;
- использование метанавыков руководителя в работе с сотрудниками.

ГИПОТЕЗА/ ЦЕЛИ/ ЗАДАЧИ

В данной работе я предположила верность гипотезы: использование недирективных инструментов управления в hr-отделе может существенно повлиять на улучшение командного взаимодействия и эффективность подразделения.

Основная идея была в том, чтобы сформировать команду, качественными характеристиками которой были бы: поддержка, нацеленность на общую вдохновляющую цель, доверие, уважение, поддержание высоких стандартов работы, совмещая со способностью получать высокий и качественный командный результат.

HR-отдел был одним из самых “выгоревших” в компании. До меня “дожил” только 1 сотрудник из предыдущего коллектива. Необходимо было восстановить мотивацию и вовлеченность 1 сотрудника, плюс набрать 4 сотрудника, обучить и объединить их во имя общей цели, используя недирективные инструменты.

Цель исследования:

Применить недирективные инструменты в работе отдела персонала и проанализировать их влияние на качество командного взаимодействия и результаты работы.

Задачи исследования:

- исследование недирективных инструментов управления в письменных источниках;
- внедрить инструменты недирективного управления в hr-отдел: обучающие сессии с блоками фасилитации, фасилитационные совещания, индивидуальные коуч-сессии, мероприятия на построение взаимосвязей внутри команды (матрица лидерства, обратная связь);
- проанализировать влияние инструментов недирективного управления на взаимодействие и результаты в команде отдела персонала;
- сформировать рекомендации по внедрению инструментов недирективного управления в отдельном подразделении.

1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перечисленные книги и статьи дали возможность более полно исследовать недирективное управление и возможности развития как команды, так и отдельной личности сотрудника, обращать внимание на проявление себя как руководителя и консультанта в одном лице.

Условно я разделила исследование литературы по двум направлениям:

- Анализ организационного и командного взаимодействия, закономерности, подходы, инструменты.
- Индивидуальное развитие личности, отношения с собой, поиск внутренних источников изменений.

Анализ организационного и командного взаимодействия, закономерности, подходы, инструменты.

Изначально, мое знакомство с разными культурами компаний и типами взаимодействия в команде началось с книги **“Открывая организации будущего”** Фредерика Лалу, которая за год до начала обучения в Институте Коучинга, внесла для меня ясность, почему в одной компании легко и играючи идет рабочий процесс, развитие и создание теплых прочных связей между коллегами, а в другой есть ощущение выживания и отстаивания границ. Эта книга вдохновила многих, я не исключение, и мне хотелось понять через практику, что именно можно сделать руководителю, чтобы качество взаимодействия и результаты команды заиграли новыми красками. В книге Фредерика Лалу основной упор делается на анализ инструментов бирюзовой компании и сравнение с инструментами оранжевой парадигмы, используя интегральный подход, что задействует такие труды как **“Спиральная динамика”** Дона Бека и Криса Кована и основополагающую книгу интегрального подхода Кена Уилбера **“Интегральное видение”**.

Как пишет Лалу, что многие сейчас стремятся создать компании и команды на основе человечности. При этом я ориентировалась на то, чтобы учитывать силу каждой из парадигм. В анализ компаний с разными парадигмами, я взяла весь спектр компаний, начиная с красной. Основное намерение в том, чтобы охватить силу каждой из компаний с разными ценностными подходами, при этом учитывая слабости каждого из этапов.

Красные компании, где превыше всего власть и сила (компании с импульсивной парадигмой) могут быть очень могущественными и даже стабильными в условиях кризисов, в связи с ориентацией на текущий момент, поэтому они лучше адаптированы к хаосу. При этом плохо приспособлены к достижению сложных результатов, планированию, стратегическому видению.

Из элементов описания янтарной (конформистской) парадигмы, где важна кастовость и приверженность к определенным правилам группы, разные подразделения имеют **“разный вес”** и ценность для компании. Эта особенность имела место при моем построении системы взаимодействия в команде, в

формировании ключевых задач с подключением силы янтарной парадигмы стоят следующие закономерности:

- ❑ долгосрочная перспектива - стабильные процессы в работе подразделения;
- ❑ численность/ стабильность - есть стабильный коллектив и достаточность для выполнения задач подразделения.

Подключение оранжевой (конкурентной) парадигмы встраивает в работу отдела или организации важные элементы, такие как:

- ❑ новаторство - перемены и инновации не угроза, а шанс;
- ❑ ответственность - предвидеть изменения и контролировать ситуацию. Помочь выстроить отношение к работе, где в выполнении задачи, то как именно делать - решает сам сотрудник, отвечая за результат работы.
- ❑ меритократия (букв. «власть достойных», от лат. *meritus* «достойный» + др.-греч. *κράτος* «власть, правление») - статус сотрудники получают согласно способностям. Это удалось реализовать в команде через повышение зоны ответственности и должности сотрудника после того, как показали более высокие результаты работы и вовлеченность.

А также силы зеленой (плюралистической) парадигмы, перечисляемые в книге как:

- ❑ децентрализация и расширение полномочий - руководитель как помощник, мотивирующий и развивающий сотрудников;
- ❑ ценности как основа и вдохновляющие цели команды;
- ❑ увеличение числа заинтересованных сторон - в нашем случае, взаимодействие с другими подразделениями, учитывая позицию разных подразделений по решаемому вопросу.

“Спиральная динамика” Дона Бека и Криса Кована раскрыла для меня тему ценностных пластов разных компаний, а также динамику лидерства, помогающего случиться изменениям через три универсальных принципа спирального руководства изменениями: вежливость, открытость и автократию, что подразумевает уважение к различным уровням (цМемам). В большей степени, я делала акцент на ценностях двух уровней зеленого и желтого. Особенности зеленого уровня:

- ❑ люди хотят бесконфликтных, дружеских отношений с коллегами;
- ❑ обмен и участие приводят к лучшим результатам, чем соревновательность.

Правда, эти аспекты оказались недостаточными в командной работе, т.к. фокус основывается на качестве процесса и обесценивает результаты совместной деятельности. В связи с этим, акцентировала внимание на ценностях желтого уровня как в командной, так и в личной работе с сотрудниками, плюс в своих личных акцентах как личности, консультанта и руководителя:

- ❑ людям нравится делать ту работу, которая согласуется с их природой;
- ❑ работникам нужен свободный доступ к информации, инструментам, материалам.

Этот труд создал целостное восприятие механизмов работы как систем, так и отдельных инструментов. Основы обучения и развития в зеленых и желтых

системах использовала как фокусы внимания для составления программы обучения. Как описано в книге, зеленое “созерцательное” обучение стимулируется рефлексией, взаимодействием, вовлеченностью и вниманием к чувствам участников. В свою очередь, желтое “информационное” обучение происходит в своем темпе и ориентировано на потребности и интересы конкретного человека, где награды появляются скорее изнутри, чем снаружи, личные открытия важнее запрограммированного знания.

Вдохновил меня образ человека или группы людей, как тех, кого Бек и Кован называют Мастера систем или Мастера изменений, которые интуитивно понимают как «вести» людей в сфере влияния конкретного цМема, знают закономерности и переходные пики, управляют всем спектром, создают адекватное соответствие людей и работ.

В «Спиральной динамике» отлично раскрыт термин потенциала изменений. Не все люди и системы одинаково открыты изменениям, способны и готовы измениться. Оценка потенциала для изменений состоит в анализе 3х состояний: открыто, закрыто, арестовано. Открыто – готовность принять новые способы существования. Арестовано – движение к изменениям заблокировано, текущий образ существования еще доступен. Закрыто – психологическая слепота не дает увидеть альтернативу ни в прошлом, ни в будущем. Таким образом, перед тем как пытаться инициировать изменения, необходимо сначала оценить способность человека или группы измениться в запланированном направлении. Для себя я взяла это понимание как ориентир в прояснении заинтересованности и готовности меняться у сотрудников в команде, наличия личного намерения к изменениям.

В книге **“Модель развития личности, организации и человечества. Спиральная динамика на практике”** (2-я книга по спиральной динамике) отражена идея важности вовлеченности в мультикультурных организациях, где разные подразделения и сотрудники, соответствуют разным культурным кодам и идея вовлеченности может быть реализована по-разному. Мне было важно в этой работе основываться на зеленых и желтых кодах, а именно в зеленом коде - наличие динамики роста и инклюзивности (от латинского *includo* — «включаю», свойство, связанное с включением живого и не живого объекта в какое-либо явление). Для меня это означало наличие импульса изменений в индивидуальной и командной работе и инклюзивность - это внимание и к проявленному, и к не проявленному, к личному и системному в нашей работе. Желтый код проявляет вовлеченность в возможности оптимизировать систему в целом, что для меня было ключевым намерением в этой работе.

Патрик Ленсиони в его книге **“Пять пороков команды”** раскрыл для меня силу ключевых аспектов сильной интегрально развитой команды. Описание 5 пороков и таящихся за ними возможностей команды, помогло мне расставить акценты и фокусы внимания в нашей совместной работе. Эта книга и опросник, диагностирующий качество взаимодействия в команде, помог мне отследить “до и после” нашей совместной работы, показатели которой стали вдохновляющими

как для меня, так и для сотрудников. Основные слабости и раскрываемая сила команды, при их преодолении, раскрыты в следующих аспектах:

- ❑ недоверие (неуязвимость) – доверие;
- ❑ боязнь конфликта (мнимая гармония) - конструктивный конфликт;
- ❑ безответственность - ясность и принятие решений;
- ❑ нетребовательность - поддержание высоких стандартов;
- ❑ безразличие к результатам - принадлежность к команде, командный результат.

Книга “Великие по собственному выбору” Джима Коллинза описывает опыт компаний, которые остались на рынке, несмотря на меняющиеся условия среды и помогла мне выделить элементы, присущие долгоиграющим командам:

- ❑ фанатичная дисциплина как выбор команды быть приверженными своим ценностям, целям, интересам команды (добровольная дисциплина как абсолютная свобода);
- ❑ эмпирическая креативность - это способность применять дерзкие и креативные решения, полагаясь на прямое наблюдение, практический опыт и непосредственное взаимодействие;
- ❑ продуктивная паранойя - сверхбдительность и постоянная готовность к переменам, даже когда все идет хорошо и предсказуемо, страх и беспокойство направляют в действие;
- ❑ и соединяет эти три аспекта - высокая амбициозность.

Ключевая мысль книги, как я ее понимаю, что великими командами становятся. Поменяв ценности и правила группы людей, команд, организаций, можно достичь выдающихся результатов.

Интегральный подход как основополагающий в подходе развития людей и организаций в Институте Коучинга, раскрыт в книге основателя подхода **Кена Уилбера “Интегральное видение”**. Этот подход помог в выборе инструментов недирективного подхода, для включения всех квадрантов в командную и индивидуальную работу. Интегральный подход – это подход, позволяющий видеть и учитывать не только те факты, которые лежат на поверхности, но и те, которые лежат за гранью привычного видения. Состоит из 4 х квадрантов (рис.1)

(4) Личность (мотивация, мировоззрение, опыт, знания, ценности и потребности)	(2) Поведение (навыки и компетенции)
(3) Культура (атмосфера, корпоративная культура, коммуникационные каналы)	(1) Система (бизнес-процессы)

Рис. 1

Тимоти Голви в книге “Работа как внутренняя игра” описывает важные аспекты продвинутых команд, основанных на принципах самоорганизации, отсутствии четко обозначенной иерархии, учитывая интересы как команды, так и других подразделений, клиентов и рынка в целом. Опираясь на идеи этой книги, я выделила одну из идей “Внутренней игры” - обучение

замедляется, когда уровень беспокойства высок, а уровень одобрения низок. Как пишет Голви, что растущее давление и требование результатов скорее парализует, чем освобождает. А также эта книга осветила взгляд на личное отношение к изменениям, через разные аспекты - внутреннего критика, который побуждает сделать по-другому, либо внутренней поддерживающей фигуры - своеобразного знания, что я могу учиться на своем опыте и ошибках. И эта внутренняя игра между двумя голосами - “Я 1” - внутренний критик, провоцирующий кризисы уверенности и “Я 2” - внутренний потенциал и истинный голос. Откликнулась формула внутренней игры - “результативность = потенциал - вмешательство”.

Также в книге раскрыта модель обратной связи в индивидуальной коучинговой работе, важность собирать обратную связь, приглашая клиента лучше осознавать то, что есть, которая повышает ясность и доверие во взаимодействии между коучем и клиентом.

В внедрении такого знакомого, как кажется, понятного инструмента как обратная связь вопросов возникает у команды меньше всего. Как приводит пример **Майлз Дауни в «Эффективном коучинге»**, если спросить в организации – дают ли они обратную связь, все ответят – да, когда же спросишь получают ли от кого-то обратную связь – ответят нет. И возникает несколько гипотез: первая, что в организации есть один человек, запертый в где-то в подвале, который и получают всю обратную связь от коллег. Вторая гипотеза, что обратной связи в организации нет, ну и третья, что обратная связь есть, но говорят друг с другом люди лишь намеками, очень тонкими. И главная трудность размытости или отсутствия обратной связи в том, что «когда у людей нет четкого представления о реальности, они ее придумывают».

В этой книге описана эффективная модель обратной связи в повседневной работе, которая включает в себя 3 шага: контракт, данные, действия. Контракт – это предложение и ясность намерения обратной связи, данные – т.е. факты без интерпретаций в разрезе описания ситуации, поведения и воздействия (возникшее чувство или состояние) и действия – предложение как по-другому и договоренности, что будем делать по-другому в дальнейшем. Моя ответственность была в том, чтобы внедрить схему обратной связи как постоянный элемент в работе подразделения по этим 3м шагам, в индивидуальную работу в коуч-сессиях, по результату проведения обучения с блоками фасилитации, по итогу фасилитационных совещаний.

В постоянную работу с командой были включены фасилитационные процессы (обучение с блоками фасилитации, фасилитационные совещания). За базу в исследовании инструмента фасилитации, помимо материалов обучения, взяла 2 источника – **«Руководство фасилитатора» Сэма Кейнера** и **«Блестящие совещания» Ди Келси**. В «Руководстве фасилитатора» обозначено определение фасилитации как группового процесса, который побуждает участвовать в разговоре всех, способствует взаимопониманию, помогает искать взаимоприемлемые решения и возвращает общую ответственность за принятые

решения. Звучит определение фасилитатора как «хранителя огня», верящего, что дискуссия может быть честным, взаимоприемлемым и открытым процессом. Ключевым принципом в групповом принятии решений в книге обозначен принцип общей ответственности за результат решения.

В «Блестящих совещаниях» описывается важный аспект в работе с командой в процессе фасилитации, когда руководитель является фасилитатором, как в моем случае. С одной стороны, фасилитатор - это тот, кто не участвует в решении на встрече, а только руководит ее проведением, с другой стороны, роль руководителя подразумевает личное видение и заинтересованность в определенном исходе встречи. Для того, чтобы сочетать эти 2 роли используется метафора надевания попеременно 2 х шляп – фасилитатора и участника, при этом участник – тот, кто высказывает одно из мнений, а не решающее. Рекомендуются учитывать несколько важных моментов:

- четкое определение ролей и озвучивание своих задач на встрече («Я сегодня участвую в роли организатора процесса – буду следить за планом повестки дня, поиску способов оптимальных договоренностей»);
- обозначение изменения роли в процессе («Сейчас я выскажусь по существу вопроса как участник»), в каждый момент времени находясь только в одной из шляп;
- поощрение выступлений всех присутствующих и просьба о помощи в выполнении роли фасилитатора одного из участников;
- следить за мелкими деталями своего поведения, которые могут поставить под сомнение нейтральность позиции;
- держать свое мнение при себе до конца встречи и не повторяться, если ваше мнение уже высказано.

Матрица лидерства Амины Нолан описана в статьях и обучающих материалах Института Коучинга как коммуникационная матрица – инструмент коммуникации между всеми парами людей в группе. Используется как способ развития коммуникаций «человек-человек» в открытом пространстве группы, становится «контейнером» (местом сбора и обработки), который поддерживает жизнь группы с течением времени. Обозначены основные принципы матрицы лидерства:

- установление связей в группе (формирование оснований для коммуникаций, включающего каждого члена группы);
- создание основы здоровья команды – как ключ к устойчивости и гибкости команды (общечеловеческий неформальный контакт, фундамент для сплоченности на основе того, что просто приносит удовольствие, удовлетворение);
- осознание проявлений целого – отслеживание и гибкое реагирование на сигналы в группе, замечать и приветствовать различия;
- формулировка культуры регулярного обмена обратной связью между участниками (действия каждого из сотрудников, как они влияют и что хотелось бы закрепить/ изменить во взаимодействии, итоговые

договоренности);

- ❑ распределение и разнообразие ролей, точек зрения и лидерства в группе – увеличение репертуара поведения в качестве лидера.

Что важно в инструменте – это упор на создание отношений, ориентированных на положительное, питающее, приносящее удовлетворение, оживляющее и благодарное взаимодействие, возрождение искусства видеть в другом человеке равную и уникальную личность.

Индивидуальное развитие, отношения с собой, поиск внутренних источников изменений.

Помощь в глубине и осознанности в индивидуальной работе мне оказывали, помимо материалов обучения, следующие книги.

Ирвин Ялом в “Даре психотерапии” раскрывает про силу доверительного, эмпатичного диалога, указывая подводные камни индивидуальной работы, а главное, основные постулаты в работе с личностью, способствующие облегчению страданий и обеспечению личностного роста. Для меня эта книга прозвучала как ориентир в личной работе с сотрудниками, особенно созвучно этой работе - это помощь в принятии личной ответственности клиентом, открытость и обратная связь, сила использования в работе “здесь и сейчас”. Ирвин Ялом как ментор, как учитель, указывающий мне ориентир в намерениях коуча, консультанта.

Майлз Дауни в книге “Эффективный коучинг” описывает модель GROW как инструмент в коучинге, отражающий основные этапы работы, планирование беседы в коучинге: тема (изначальное понимание) - цель (для беседы) - реальность (кто, что, где, сколько) - варианты выбора (что можно) - итоги (ясность, обязательства, поддержка). Выделение этих основных этапов позволило увидеть структуру коучинга, опираться на эти основы. И здесь приводится метафора работы с моделью, как постепенное раскладывание пазлов для того, чтобы “игрок”, в нашем случае клиент/ сотрудник, увидел целостную картину происходящего.

Наряду с этим, описываются основные навыки директивного и недирективного коучинга, раскрытого на рис.2



Рис.2

В книге **Ричарда Баха “Бегство от безопасности”** очень ярко описана

встреча человека со своим внутренним ребенком. Я использовала силу этой метафорической книги в личной работе в коучинге. Также применяла в качестве рекомендации к прочтению для формирования внутреннего поддерживающего голоса, опоры на себя. В то же время, веры в свои мечты, стремления, которые, возможно были слышны последний раз в детстве, и могут быть проявлены сейчас, если дать им место и поддержку.

Марк Гоулстон “Что делать с неадекватными и невыносимыми людьми в вашей жизни” как врач-психиатр, описал основные типы трудных во взаимодействии людей и способы поддержания конструктивного диалога, эту работу я использовала для подготовки к обучающему блоку в помощь нахождения инструментов в сложных конфликтных ситуациях между подразделениями. Основная мысль книги - разговаривать можно и нужно, кроме того, понимание, почему аргументированное обсуждение и логические доводы в некоторых случаях не работают, в отличие от сочувствия и погружения в понимание проблемы собеседника.

Книга наших учителей **Савкина Александра и Даниловой Марины “Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть”** послужила для меня интегратором всего изученного материала. Определение коучинга звучит так, коучинг – это помощь человеку в тех ситуациях, когда предыдущие стратегии поведения не позволяют ему достигать актуальных целей. В ней глубоко и точно описана цель коучинга в корпоративном формате. Там описаны 2 основных формата проведения коучинга внутри компании. Либо коучинг проводит отдельный специалист по развитию, либо, как в моем случае, руководитель и коуч в одном лице. Наравне с персональной мотивацией, коучинг решает еще ряд задач, наиболее близки мне стали – формирование и поддержание сильной команды лидеров, создание и поддержание мотивирующей культуры для сотрудников. То, во что верю я сама, что когда есть миссия, объединяющая людей, то они понимают свою важность и ценят что делают, даже если их вклад кажется незначительным. И если в команде есть такая объединяющая миссия, появляется сопричастность и гордость. Указанный ключевой ориентир в работе руководителя-коуча – не передать знания, не научить чему-то, но прежде всего стимулировать самообучение.

Как и статьи Даниловой Марины о реальной картине и месте коучинга в корпорациях, основанной на практике, позволили увидеть “подводные камни” в использовании коучинга и недирективных инструментов в управлении, вместе с этим вдохновляющие примеры глубокой работы в долгую с личностью и командами.

По материалам Института Коучинга выделяются следующие метанавыки коуча:

- ❑ сопереживание/ эмпатия – способность открыться разным переживаниям другого человека, понять, почувствовать;
- ❑ внимательность/ способность замечать «незаметное» - интерес, любопытство к природе явлений и человека;
- ❑ легкость и игривость, спонтанность и естественность, чувство юмора –

способность работать с удовольствием, позволяя ребенку внутри себя развиваться;

- ❑ свидетельство – способность наблюдать, спокойно видеть, что происходит на самом деле, не включаться эмоционально, видеть связь всего со всем;
- ❑ способность варьировать степень своей активности, энергии, внимания – спокойное и расслабленное присутствие сменяется на активность, когда появилось «неявное», требующее внимания;
- ❑ баланс и гибкость – способность быть непредсказуемым и иррациональным, при этом быть логичным и системным;
- ❑ интегральная информированность и системное мышление – способность видеть все аспекты рассматриваемой ситуации, элементы, многоуровневость и взаимосвязи.

В исследовании индивидуального развития и поиска внутренних источников изменений мне помогли фундаментальные труды таких авторов как Роберто Ассаджиоли и Эрик Берн. **Роберто Ассаджиоли в своем труде «Психосинтез»** знакомит нас с понятием «структура личности» и системой, направленной, в первую очередь, на развитие и совершенствование личности, а затем гармонизацию отношений с «Я» и все более полное объединение с ним.

Ассаджиоли определял психосинтез «как динамическую, даже драматическую концепцию нашей психической жизни, которая предстает как непрерывное взаимодействие и борьба множества разных, в том числе противодействующих, сил с объединяющим центром, который постоянно пытается управлять ими, согласовывать их между собой и использовать».

Для того чтобы приобрести контроль над отдельными элементами личности, нужно их сначала выявить, а это невозможно без одновременного ограничения и постижения своего истинного Я. С этой целью в психосинтезе применяют метод работы с субличностями, который я активно использовала в индивидуальной работе как в коучинге, так и в личной работе.

Субличности - это полуавтономные части личности, которые, организовались вокруг определенной потребности и стремятся к независимому существованию. Для своего самовыражения субличности используют инструменты — наши тело, эмоции, мышление. Активизация какой-либо субличности сопровождается определенными телесными ощущениями, позой тела, соответствующими эмоциональными состояниями, мыслями. Субличности могут образовываться в разном возрасте и закрепляются через регулярное повторение и подкрепление. Каждая субличность имеет свой собственный стиль и собственную мотивацию, отличную от других, свои характеристики. Нет плохих или хороших субличностей. Все они выражают какие-то жизненно важные составляющие нашего существа. Чтобы они раскрылись и показали нам лучшие свои стороны, мы должны относиться к ним с пониманием.

Основные этапы работы с субличностью:

- ❑ научиться распознавать разнообразные, противоречивые стороны своей личности, признать и принять их, вместо того, чтобы изгонять их в бессознательное;
- ❑ научиться освобождаться из-под контроля властвующих над нами сил, которые бросают нас из стороны в сторону;
- ❑ повысить уровень своей внутренней интеграции, снимая противостояние субличностей и позволяя им усиливать друг друга;
- ❑ создать возможность возвысить каждую субличность на высшую ступень раскрытия ее возможностей;
- ❑ и, наконец, снимая маски одну за другой, мы все больше приближаемся к выявлению скрытого ядра своей личности – своего истинного Я.

В свою очередь, **Эрик Берн**, освещая теорию транзактного анализа в книге «Игры, в которые играют люди» рассказывает про три различных эго-состояния (система чувств и переживаний), которые проявляются в определенной схеме поведения, обозначенных на рис.3.



Рис.3

В индивидуальном коучинге я опиралась на эту теорию в раскрытии внутреннего поддерживающего потенциала. Цикл работы заключался в том, чтобы:

- ❑ во-первых, выслушать то, что болит, своего Раненного/ адаптированного ребенка;
- ❑ во-вторых, понять и принять потребности, быть готовым к их удовлетворению;
- ❑ в-третьих, «выращивание» своей внутренней фигуры Поддерживающего Родителя, который все чувства и потребности принимает;
- ❑ в-четвертых – возвращение фигуры Взрослого, который может услышать внутренний конфликт, потребности и готов их учитывать, искать информацию и работать над тем, чтобы потребность была удовлетворена, чтобы все были услышаны.

Эти этапы и их содержание сильно перекликаются с психосинтезом и позволяют рассматривать себя как целостную личность с разными потребностями, готовую их осознавать и принимать, объединять свои субличности во имя цели личности.

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

2.1. Введение к практической части

За полгода с ноября 2018 по апрель 2019 был проведен следующий объем работ:

- Проведение обучения с блоками фасилитации для отдела персонала (11 обучающих блоков по 2 часа: 22 часа).
- Индивидуальные сессии с 5 сотрудниками отдела персонала и 1 сотрудником PR-отдела, всего 40 часов (1-й - 10 сессий, 2-й - 10 сессий, 3-й - 5 сессий, 4-й - 5 сессий, 5-й - 5 сессий, 6-й сотрудник - 5 сессий).
- Фасилитации совещаний hr-отдела.
- Мероприятия на построение взаимосвязей внутри команды: матрица лидерства и обратная связь.
- Проведение опроса участников до и после применения недирективных инструментов.
- Использование метанавыков руководителя в работе с сотрудниками (моя личная работа с коучем и терапевтом по развитию метанавыков).

Соответственно, описание практической части предлагаю по следующим главам, раскрывающим направления работы, проходившим параллельно друг другу:

- Глава 1. Ежедневная практика применения недирективных инструментов (фасилитация совещаний, матрица лидерства, обратная связь).
- Глава 2. Проведение цикла обучений с блоками фасилитации.
- Глава 3. Индивидуальные коуч-сессии с сотрудниками hr-отдела.
- Глава 4. Личная работа (метанавыки руководителя).
- Глава 5. Ключевые изменения в работе отдела.

Опрос сотрудников по качеству командного взаимодействия “до и после” применения недирективных инструментов.

2.2. ОПИСАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ

Глава 1. Ежедневная практика применения недирективных инструментов

Фасилитация совещаний

Изначально совещания мной проводились каждый день в формате планерки: что удалось вчера, что делаем сегодня, распределение задач между сотрудниками.

У нас была большая цель на сезон – подбор и адаптация большого количества линейных сотрудников (выпустить плюс 100-150% от действующего штата линейных сотрудников), к которой мы 3 месяца готовились, после чего было 3 месяца оперативной работы команды. После проведения одного из блоков обучения с фасилитацией, предложила сотрудникам попробовать вести

самостоятельно часть процесса совещания.

По итогу, по инициативе сотрудников, каждый день в течение часа проводились совещания в формате фасилитации с разбором что получается, что нет в рабочих процессах, в переговорах, с активным обсуждением, кто как видит разрешение ситуации, действия по-другому.

Формат взаимодействия: 30' - 1 час в начале рабочего дня один из сотрудников брал на себя роль фасилитатора, организовывая команду на обсуждение текущих оперативных задач, плюс вопрос дня (например, решение новой задачи, вызова, подготовка к переговорам с другим подразделением).

Результат процесса: ежедневная сверка и обсуждение накопившихся за предыдущий день вопросов, распределение задач между сотрудниками, выдача обратной связи друг другу по результатам работы за предыдущий день, поиск новых способов решения текущей задачи.

Моя роль в этом процессе: менялась – либо фасилитатор, либо участник процесса, либо я была наблюдателем (чаще всего).

Что удалось:

- повлияло на инициативность сотрудников;
- закрепило партнерскую позицию в команде (позиция равных игроков в команде);
- через совещание удалось внедрить обратную связь;
- закрепились мотивация сотрудников «мы делаем общее дело, каждый вносит свой вклад».

Что можно было сделать по-другому:

- не все брали на себя роль фасилитатора, чаще отзеркаливать это и помогать проявляться всем,
- при возникновении большого количества задач «срочно-важно» не проводили совещание, нагоняли потом, хотя именно в этот период необходимо посмотреть со стороны на то, что происходит. Останавливать процесс в команде и проводить хотя бы 15 минутные совещания для ясности, прояснения зон ответственности, что получается и что можно сделать по-другому.

❑ Матрица лидерства

По итогу недели проводилась совместная работа в формате “Матрица лидерства”, с выбором темы: ключевые сложности в работе, чем горжусь, кому хочу сказать спасибо и прочие подобные темы.

Формат взаимодействия: 1 – 1,5 часа в конце рабочей недели. Сидели в общем кругу и поочередно высказывались, отвечая на 2 вопроса. Первый вопрос выбирали совместно как момент к раскрытию себя с новой стороны для команды. Вторым вопросом была благодарность каждому участнику команды персонально с обозначением фактов.

Результат процесса: по итогу «матрица лидерства» стала объединяющим теплым ритуалом в команде, который все ждали. Ощущение единства, сочувствия,

удивления и радости как основные состояния, эмоции в процессе и по итогу применения инструмента.

Моя роль в этом процессе: как фасилитатор процесса.

Что удалось:

- увидеть различия в команде и принятие этих различий сотрудниками;
- закрепление партнерской позиции в команде (позиция равных игроков в команде);
- закрепление культуры открытой обратной связи и благодарности сотрудников друг к другу с обозначением фактов за предыдущую неделю;
- проявленность каждого в команде, каждый важен/ нужен и имеет свой голос в группе. Особенно это ценно было, когда пришли в команду ассистенты на сезон, не смотря на то, что новички, были приняты как равные важные члены команды.

Что можно было сделать по-другому:

- обозначение границ и правил в данном процессе необходимо делать более четко (что можно, что нельзя комментировать, примерный тайминг высказывания). Периодически процесс был затянутым, звучали комментарии в процессе рассказа сотрудника, что снижало желание раскрываться, быть искренним.
- Были сотрудники, которые формально отвечали на вопросы, отделившись общими фразами. Необходимо вначале проговаривать, что роль фасилитатора - уточнять и прояснять позицию сотрудника и что общие фразы не подходят, т.к. только снижают доверие.

□ Обратная связь (ОС)

Использовали инструмент поддерживающей и развивающей обратной связи в текущей деятельности, основываясь на 3х шагах: контракт (предложение и ясность намерения), факты (ситуация, поведение, воздействие), действия (как хотелось бы по-другому и договоренности), описанных Майлзом Дауни.

Например: контракт - «У меня есть обратная связь по нашему взаимодействию, когда сможем обсудить?»; факты – «Когда мы обсуждали итоги и я предложила помощь, ты сказал, что моя помощь не нужна точно. На меня это повлияло как то, что мой вклад не важен»; действия – «Давай договоримся, что если ты отказываешь в чем-то, то проговариваешь почему это важно для тебя».

Формат взаимодействия: по итогу фасилитационных совещаний, в оперативной работе при возникновении конфликтов/ благодарностей, требующих прояснения фактов и конкретики, в том числе как элемент процесса «матрица лидерства».

Результат процесса: итог внедрения ОС – более здоровая атмосфера с точки зрения принятия того, что не обязательно со всем соглашаться и быть «удобными» друг для друга. Меньше стали избегать конфликтов, даже слово «конфликт» перестало пугать, а звучало в контексте – «конструктивный конфликт».

Моя роль в этом процессе: по началу выступала медиатором процесса

(посредник, выступающий третьей стороной в обмене обратными связями с достижением договоренностей). Отзеркаливала необходимость прояснять факты, договариваться о том, как будем делать по-другому.

Что удалось:

- закрепление культуры открытой обратной связи и благодарности сотрудников друг к другу с обозначением фактов за предыдущую неделю;
- сотрудники самостоятельно стали запрашивать обратную связь, когда чувствовали изменение во взаимодействии, проговаривали то, что им важно.
- во взаимодействии стала присвоенной позиция «мнение каждого важно», «я влияю на людей своим отношением и действиями».
- практика выдачи ОС “всем все” дала возможность установить взаимодействие между участниками команды, которые практически не пересекались в функциях, либо избегали друг друга во взаимодействии.

Что можно было сделать по-другому:

- выстроились теплые отношения в команде и при обозначении развивающей обратной связи, цель которой – изменить взаимодействие, сотрудники съезжали, говорили в конце такой ОС, что «это не так уж и важно», боясь испортить отношения. Необходимо чаще прояснять цель ОС и как она влияет на оздоровление климата в коллективе.

Подведение итогов по главе 1

- Применение инструментов фасилитации совещаний, матрицы лидерства и обратной связи сформировали культуру принятия, поддержки и проявления различий между нами.
- Распределение зон ответственности между сотрудниками стало более проявленным, т.к. в процессе обсуждений выявлялось чем именно хочет заниматься каждый сотрудник, что хотелось бы развить и что получается лучше всего.
- Естественным образом организовался процесс наставничества в команде, т.к. проговаривались зоны роста и готовность обучаться друг у друга в процессе работы.
- Распределилась ответственность между сотрудниками через обозначение того, что хорошо получается и чему хочется научиться друг у друга. Например, учились проводить собеседования – один ведет, другой слушает и позже корректирует через ОС.

Рекомендации по главе 1

Что оказалось сложным. Что можно сделать по-другому. Что учитывать.

- Фасилитационные совещания – это вызов для сотрудников, привыкших прятаться за общим мнением и подстраиваться, чтобы не брать ответственность за результат. С другой стороны, есть сотрудники, которые на все имеют свое мнение и склонны идти против. Понимая и принимая эти

различия, руководитель помогает осознанию каждым сотрудником его способа взаимодействия в команде, уровня ответственности.

- Обратная связь – инструмент обоюдоострый, за ним может скрываться и пассивная агрессия, и желание переложить ответственность, не всегда это намерение - сохранить и улучшить отношения. Поэтому руководителю, по началу, необходимо выступать ментором в этих процессах, чтобы после обратной связи осталась ясность, а не еще больше вопросов и претензий.
- Внедрение «матрицы лидерства» работает после того, как установлен неформальный контакт с сотрудниками, рекомендация применять этот инструмент, когда уже есть совместное обучение, фасилитационные процессы, где каждый открывается и проявляет свой голос и видение. Для качества процесса важна готовность открываться и доверие в команде, хотя бы начальное, чтобы рассказывать про себя с разных сторон, не приукрашивая.

Глава 2. Проведение цикла обучений с блоками фасилитации

После внедрения недирективных инструментов, направленных на изменение микроклимата в коллективе, начала проводить обучающие блоки, с блоками фасилитации, продолжающиеся на протяжении всего периода. Первоначально проясняла в интервью с сотрудниками вопрос ценности развития для каждого индивидуально. Так же после первого обучающего вводного блока провела анонс того, что будет обсуждаться, с обратной связью - насколько это интересно и какие вопросы еще хотелось бы разобрать.

Ответы участников:

- “Хотелось бы понять как общаться с людьми, коллегами, которые не уважают твое мнение. Как с ними договариваться?”
- “Мне интересно про типы компаний, т.к. я работала в разных коллективах и где-то мне было невыносимо, а где-то здорово. Как определить на этапе выбора?”
- “Мне интересно про кризисы личного развития и про ВРЛ, звучит так, что есть куда стремиться”
- “Я хочу добавить конфликтные ситуации и как из них выходить, чтобы после этого общение осталось”
- “Зацепило недирективное управление, новый термин, всегда видела только варианты дисциплины и давления, хотелось бы узнать как по-другому могут общаться руководители с сотрудниками и сотрудники между собой”.

Основной прогресс команды через обучение - это возможность поговорить о существующих вопросах и задачах под другим углом, всем вместе, находя точки пересечения, объединяясь, видя различия, при этом находясь вместе. А также расширить видение ситуации через изучение нового материала и объединить понятийный аппарат команды. Фасилитационные блоки помогали сотрудникам открыто обсуждать и применять на практике то, о чем поговорили.

Темы обучающих сессий для команды:

1. Директивное и недирективное управление (особенности, отличия, закономерности).
2. Метанавыки недирективного управления.
3. Интегральная карта (по Кену Уилберу).
4. Ценности, компетенции, качества, поведенческие индикаторы.
5. Вертикальное развитие лидеров.
6. Контакт с чувствами: принятие гнева.
7. Токсичное взаимодействие и методы психологической защиты.
8. Игровая форма в отношении к конфликтным ситуациям.
9. Спиральная динамика (компании и их ценности).
10. Пять пороков команды.
11. Матрица лидерства.

Директивное и недирективное управление (особенности, отличия, закономерности).

Цель: Обозначить общий ориентир в совместной работе, прояснить особенности директивного и недирективного управления.

Первое обучение было наиболее ценным в установлении контакта и прояснении запроса сотрудников. Ключевой момент в начале работы - это общие правила, понятийный аппарат и общие цели. Ориентир на недирективное управление как новый вектор в работе с командой. Это было важно в команде, т.к. в текущей компании было много примеров “как не хочется”, обесценивание работы подразделения, задвигание процессов, потому что не могли договориться, взаимные обвинения, позиция из намерения “доказать правоту”. Людям было важен открытый разговор о том, что происходит и обозначение вектора того, как можно по-другому работать в команде, опираясь на качество процесса и отношений, и на результат совместной работы.

Что удалось:

- установление нового формата взаимодействия через обучение было воспринято с приятием.
- содержание обучения для участников было инсайтным, т.к. тема была новой и подход человеческого эмпатийного отношения к сотрудникам, при соблюдении границ. Самый часто встречающийся вывод, который звучал и в процессе, и на шеринге - “искать баланс во взаимодействии - это вызов, мне интересно”, “воспринимала мягкое понимающее отношение к людям как слабость, удивительно, что хорошо относиться к людям не означает с ними дружить и потерять свои границы”.
- по результату этой работы договорились отдельно поработать над недирективными метанавыками в новом блоке обучения и личной работе.

Что мешало:

- обучение подразумевает наличие доверия, поэтому ключевая задача в 1м обучении была в готовности мне самой доверять и рассказывать про себя.

Часть меня боялась показать свою уязвимость и что обучение не нужно и пройдет формально для всех. Поддержав себя тем, что разберемся в пути, вышла из этой неопределенности.

Осознания:

- после того, как я рассказала про себя и зачем мне важно выстроить доверительное взаимодействие, участники открылись и начали говорить о себе более глубоко;
- для меня было открытием, что сами определения директивного/недирективного управления не знакомы участникам и вызвали бурный интерес в исследовании.

Что взяли в практику:

- договорились о новом формате распределения задач, через совместное обсуждение и распределение ответственности, когда каждый участник берет ответственность за определенную задачу, организовывая процесс.

Выводы про себя как тренера:

- проводя обучение, я увидела, что раздражаюсь, когда недирективное управление воспринимают как дружбу. Через раздражение у меня возникает желание разъяснить, убедить, что мешает услышать участников. На участников это влияет и проявляется как желание убедить меня, либо как формальное согласие с тем, о чем мы поговорили.

□ Метанавыки недирективного управления

Цель: Исследовать основные метанавыки недирективного управления и взаимодействия в команде для того, чтобы детально рассмотреть недирективное управление и личные точки роста каждого участника.

Исследование этого вопроса провела через знакомство с ключевыми метанавыками:*(Статья М.А. Даниловой “Метанавыки недирективного управления”)

- Осознанность
- Эмпатия
- Безоценочность
- Гибкость (мышления, поведения)
- Креативность
- Интегральное восприятие и мышление
- Толерантность к различиям
- Внимательность
- Аутентичность и проявленность ("голос" по Кови)

Что удалось:

- Разбор метанавыков вовлек участников в глубокое исследование себя и личных способов взаимодействия с миром, примеры из жизни, примеры взаимодействия в компании;
- Особенно заинтересовали метанавыки - интегральное восприятие и аутентичность. По интегральной карте договорились о следующем обучении.

Что мешало:

- Мое желание рассказать больше о каждом метанавыке, примеры и т.д., необходимо было обозначить ключевые моменты, чтобы не уходить сильно вглубь.

Осознания:

- Для команды важны: безоценочность, эмпатия и гибкость - как база. Креативность рассмотрели как элемент игры и творчества в работе.
- Игровая направленность в команде найдет свой выход и объединит еще больше во имя общей цели, несколько сотрудников со спортивным прошлым, поэтому в работе стала опираться также на эту ценность.

Что взяли в практику:

- данный блок был взят в личную работу участников, как сложности и сильные стороны в проявлении определенных метанавыков. Каждый участник взял себе в работу 1-2 фокуса внимания на ближайшую коуч-сессию.

Выводы про себя как тренера:

- моя вовлеченность в тему вдохновляет участников к исследованию вопроса, т.к. появляется больше примеров, сторителлинг - один из моих сильных навыков как тренера.

□ Интегральная карта (по Кену Уилберу)*

Цель: Изучить квадранты интегральной карты как инструмент самоисследования.

Было важно разобрать интегральный подход для внедрения в индивидуальную работу инструментов карт ТОЖ (текущий образ жизни) и НОЖ (новый образ жизни), а также исследование квадрантов с точки зрения задач и “родного квадранта” каждого участника.

Что удалось:

- Увлекательно было обсуждение за счет упражнения с анализом ключевых особенностей участников из разных квадрантов, когда перешли на анализ себя, какой мой “родной” квадрант.
- После распределения на квадранты у участников пришло осознание различий восприятия и приоритетов.

Что мешало:

- “Понятность” для меня, упростила мои примеры, но усложнила презентацию, т.к. у меня было впечатление, что это “итак понятно”, но мы глубже разбирали каждый квадрант через вопросы участников.

Осознания:

- В нашей команде предположительно оказались все типы участников, кроме “оно (это)”, квадрант “действий”, что для меня было звонком определяющим упор на исследование и применение в совместной работе силы данного квадранта.

Что взяли в практику:

- В последующем взяли еще одного сотрудника, который в последующем был диагностирован предположительно как представитель квадранта “это”.

Выводы про себя как тренера:

- описание квадранта “Я” было сложнее, чем все остальные, т.к. это мой “родной квадрант” и ощущение, что итак понятно, что присуще данному квадранту. Часть моей самонадеянности мешает посмотреть на знакомые вещи по-другому, благо, что во время обучения через комментарии и вопросы участников, знакомое раскрывается под другим углом в диалоге.

□ Ценности, компетенции, качества, поведенческие индикаторы

Цель: Изучить концепцию раскрытия ценностей через компетенции, качества и поведенческие индикаторы.

Это обучение относится к базовому, по-моему мнению, для работы с компетенциями. Этот кейс из моих наработок за годы практики, в зависимости от компании и ценностей, раскрывается вопрос развития каждой ценности через компетенции, степени проявленности компетенции - качествах и поведенческих индикаторов, как способ диагностики.

Что удалось:

- Рассмотрели текущие ценности компании в разрезе ключевых качеств, как эти ценности проявляются на практике, это привело к переосознанию участниками как каждый прямо сейчас проявляет/ не проявляет эту ценность.
- На основании этого обучения разработали диагностическую модель компетенций.

Что мешало:

- В разборе компетенций и качеств - вовлечь и показать, что знакомые “обучаемость” и “уважение” хранят в себе гораздо больше расхождений из-за разницы понимания общеизвестных терминов.

Осознания:

- Меня вдохновила смелость в исследовании того, что сейчас не получается у участников, такой открытый и смелый взгляд на себя.

Что взяли в практику:

- внедрили компетентностный подход в диагностику соискателей, разобрав основные вопросы, проясняющие компетенцию и поведенческие индикаторы, указывающие на наличие компетенции;
- после переговоров с другими подразделениями, взаимодействия внутри отдела, в отделе стало принято обозначать ключевые моменты компетенции, которую сложно проявить. Мы стали обсуждать, например, как вежливость, в отличие от уважения, влияет на качество взаимодействия.

Выводы про себя как тренера:

- Этот блок мне помог увидеть мое желание “гибко убедить” в том, что я

считаю важным, в тот момент когда я включалась в это намерение, процесс обучения шел гораздо медленнее, несмотря на интенсивность процесса.

□ **Вертикальное развитие лидеров (ВРЛ)**

Цель: Познакомить с моделью вертикального развития лидеров, с основными сильными сторонами и зонами роста каждого из этапов развития.

Интерес к теме возник у команды уже давно, когда я периодически комментировала какие-то свои действия в обратной связи про свои чувства, мол да, это мой эксперт разбушевался. Разбирали модель для большей толерантности к разным проявлениям как себя, так и коллег в компании. Плюс как ориентир в индивидуальном развитии.

Что удалось:

→ Разобрали логики действия, принятие теории было на ура, как я вижу, потому что есть куда расти и то, что кроется в модели, как даже если сейчас не очень, можно просто начать смотреть на себя и ситуацию по-другому, к чему можно прийти, если видеть эти фокусы внимания.

Что мешало:

→ В моем рассказе была определенная окраска “оппортунистов”, на том этапе я еще не всегда принимала своей гнев и готовность защищать свою “территорию”.

Осознания:

→ Возникло предположение, основываясь на видении участников и мнения команды, что в нашей команде есть дипломаты и больше экспертов. Это помогло увидеть вектор развития команды, который прослеживался в совместной работе - слабость дипломата и слабость эксперта. Слабость дипломата особенно проявлялась во взаимодействии с другими подразделениями в неумении отстаивать границы свои и команды, заявлять о своих потребностях. Слабость эксперта - в видении одного варианта и фокуса на своей правоте, также периодически давала о себе знать в переговорах с другими подразделениями.

Что взяли в практику:

→ Взяли в практику в личной работе анализ слабостей текущей логики и вызов в переходе на следующую, это создало опору в работе и меньшее сопротивление в принятии теневой части участниками.

Выводы про себя как тренера:

→ Для меня продвигающими действиями участников являются уточняющие вопросы из историй участников, это более целостно раскрывает исследуемую тему.

□ **Контакт с чувствами: принятие гнева**

Цель: Исследовать чувство гнева и способ принятия гнева как ресурс.

На основании предыдущего обучения, индивидуального коучинга с участниками и особенностей в рабочем процессе, выявилась закономерность в

сложном принятии гнева сотрудниками с уклоном в обиду и/или уход в отказ от своих потребностей, границ, особенностей. Разобрали способы конструктивной обработки гнева, в том, что гнев зачастую основан на здоровой реакции, указывающей на нарушение границ и, тем самым, пользу того, что это чувство возникает. Рассмотрели также истоки гнева из страха, и из импульса развития, желания изменений.

Что удалось:

- Теоретический блок проходил в полной тишине, позже уточнив, участники рассказали, что это зацепило, т.к. сильно тревожило желание “быть хорошим”, с переходом в гнев на себя.
- Разобрали пассивную агрессию и гнев на себя как способ “социально-приемлемого” проживания гнева, каждый вспомнил, как возвращает себе гнев и желание быть “идеальным” сильно захватывает в работе.
- Стало началом прорыву в индивидуальной работе с 2 участниками, где “быть хорошим” мешало брать ответственность и прощать себя за ошибки.

Что мешало:

- Мои паттерны в запрете с гневом усилили мое переживание от этого блока, возможно это помогло лучше “копнуть в глубину”, при этом меня эмоционально “штормило”, не хватало позиции наблюдателя.

Осознания:

- Я увидела как раскрывается наша команда, т.к. это глубокий тренинг про исследование себя и фундаментальные установки, запреты, это помогло нам сблизиться, появилось большее доверие и бережность друг к другу.

Что взяли в практику:

- Теперь в команде стало принято открыто говорить о том, что злит, это привело к осознанию своей силы как подразделения, своего вклада в компанию.
- Злость, которая стала проговариваться не выплескивалась “пассивной агрессией”. После обсуждения того, что злит, начали обсуждать совместно, что сделать по-другому, как понять другое подразделение, как договориться.

Выводы про себя как тренера:

- Это моя личная тема, с принятием гнева я работала почти весь последний учебный год в ИК. Выстраданное мной осознание помогло мне понять реакции сотрудников, когда они стеснялись гнева или говорили, что это чувство никогда не испытывают. Личный опыт помог мне как тренеру принять разные реакции на данную тему.

□ Токсичное взаимодействие и методы психологической защиты

Цель: Изучить основные трудности во взаимодействии с подразделениями и методы психологической защиты.

Этот блок появился как потребность всей команды в новых способах обработки того взаимодействия, с которым приходилось сталкиваться

ежедневно. Привычный способ взаимодействия в компании не подразумевал уважительного отношения к разным функциям, что проявлялось в несоблюдении договоренностей, манипулятивному разрыву отношений если что-то идет “не по моему” и давление криком, обесцениванием, обвинением, запугиванием. Участники команды и я, совместно искали решения в этой реальности с новым вектором про отношения.

Что удалось:

- Атмосфера была радостная, много смеялись, появилось принятие того, что есть и что сталкиваясь с неконструктивным поведением может появиться сила и гибкость в делании по-другому.
- Разобрали основные страхи в подобном взаимодействии, это было освобождающим и для участников, и для меня - все с этим сталкиваются, поэтому справиться можно начав проговаривать то, что страшно, уважая в себе потребности и ценности, которые в этот момент не удовлетворяются.

Что мешало:

- Не рассчитала время, в 2-2,5 часа не уложились. Есть вопросы, которые мне кажутся простыми и понятными, но в них заключается БОЛЬШОЙ подвох.

Осознания:

- Услышала основные страхи моей команды во взаимодействии с другими подразделениями, помогло принять уязвимость друг друга. Для меня - это способ по-новому относиться к неконструктивному поведению, не беря полную ответственность за всех: и за себя, и за другого человека.
- Дополнительный ресурс в работе с границами и поддержкой себя в непростых ситуациях, когда нет понимания как действовать, но есть опора на себя.

Что взяли в практику:

- сотрудники стали вести переговоры со смежными подразделениями с рвением, теперь это звучало для всех как вызов. После переговоров обсуждали совместно, что получилось, что нет.

Выводы про себя как тренера:

- То, что создает общую динамику совместной работы - это интерактивное участие, по минимуму лекции, только база, а потом совместное творчество для меня гарант хорошего обучающего процесса.

□ Игровая форма в отношении к конфликтным ситуациям.

Цель: Разработать новый подход в отношении к конфликтным ситуациям через игровую форму.

Взаимодействие в жесткой корпоративной среде накладывает отпечаток в виде страха, разочарования, обиды и гнева. Мне было важно внедрить в подразделение другое отношение к сложным встречам. Договорились о новом игровом формате, добытый “скаल्प” - это гибкое, принимающее отношение вместе с открытым заявлением о своих потребностях и потребностях подразделения. В том, чтобы не сваливаться в переговорах в заведомо

проигрышный вариант, потому что нападают. На примере текущего взаимодействия с подразделениями разработали отношение к переговорам, встречам с другими подразделениями как игре, цель которой - заработать “скаल्प”. Изучать новые реакции, удивляться и приветствовать их, искать новые решения и уважать за разные проявления своего собеседника, ведь он помогает добыть “скаल्प”, стать гибче и сильнее.

Что удалось:

- Первые 2 недели считали добытые скальпы, потом это просто переросло в готовность к сложным разговорам и уверенность в том, что есть опора на себя и что команда поддержит в любом случае.
- Интеграция в команду способности обсуждать в том числе то, что не сложилось, чтобы разработать “новый план” как по-другому. Обсуждать то, что получилось, с обозначением как именно, общими поздравлениями, подбадриваниями, поддержкой, обучением остальных.
- Эта игра объединила команду. Многое подспудно тяготило в переговорах, теперь когда мы совместно обсуждали, что складывается, а что нет, привело к большей приверженности к общей цели и пониманию своей ценности в команде, компании, своей роли для целого.

Что мешало:

- Необычный формат пиратов и аборигенов увел в долгое веселье на эту тему, возвращались с шутками/ прибаутками, это и мешало, и расслабляло.

Осознания:

- Игра помогает на сложное посмотреть проще, принятия разных точек зрения как-бы входит в условия игры, поэтому напряжение между подразделениями снижается. Мои опасения, что это вызовет напряжение во взаимодействии - не оправдались.
- Игровой настрой расслабил обе стороны, появилось больше легкости и юмора в общении между подразделениями. При этом hr-отдел сохранил полную конфиденциальность о том, что игра существует.

Что взяли в практику:

- Игра использовалась первые 2 недели, сотрудники приходили со своими кейсами, рассказывали что получилось, что хотелось бы по-другому. Совместным принятием решения присваивались “скальпы” за качественные переговоры.

Выводы про себя как тренера:

- игровую форму возьму в работу, меня вовлекла эта тема через высокий интерес и бурное обсуждение участников. В игре есть и командная работа, и творчество.

Спиральная динамика (компании и их ценности)*

(*Дон Бек, Крис Кован “Спиральная динамика”, Санкт-Петербург, 2010)

Цель: Изучить модель спиральной динамики на примере различных организаций.

Мы подспудно в работе обсуждали разные типы компаний, я рассказывала про

“красные”, “синие” и “зеленые”, и, пришло время рассказать о классификации компании с точки зрения ценностного пласта. Для того, чтобы помочь в интеграции того опыта, который уже был пройден и возможности видеть свои ориентиры. Как возможность поразмышлять каждому, отвечая на вопросы: какая компания интересна мне? Какой вклад я могу внести в каждый из типов компаний? Чем я руководствуюсь, когда выбираю компанию?

Что удалось:

- Разобрали типы компаний и каждый вспомнил, в каких компаниях уже работал, что там нравилось и цепляло, что расстраивало и тяготило.
- Признать текущую реальность, на что больше похоже то взаимодействие, которое есть в этой компании и какой есть ближайший ориентир для развития компании в целом.
- Было радостное присвоение нашей команды к зелено-желтому пространству, так и понимание того, что пока еще не работает, чтобы двигаться дальше - проявленность баланса на качестве/ процессе и результате/итогах, как ключевой вектор команды.

Что мешало:

- В теоретическом блоке я смешала ценности, ключевое поведение, приходилось отдельно останавливаться на каждом, чтобы не смешивать и показать истинные различия в компаниях, опираясь на ценности, а не симптомы проявления.

Осознания:

- Этот блок послужил элементом принятия реальности, толерантности к различиям. Мое опасение, что осознание места компании в спирали может сильно разочаровать команду, проявилось в начале, уступив место принятию и даже новому вызову - “если мы справляемся здесь, в другой компании сможем работать с новыми вызовами”.

Что взяли в практику:

- Стали обсуждать на каждом собрании как можем помочь компании двигаться дальше по спирали. Основной вектор - регламентация, правила, договоренности, принятие экспертности разных подразделений, уважение к разным функциям.
- С самого начала проекта была разработана и внедрена собственная база данных для hr-подразделения.

Выводы про себя как тренера:

- Рефлекторно собираю ОС от участников о том, что было важно и что будут делать по-другому после каждого обучающего блока, что дает реальную обратную связь, видение качества и результата проделанной работы.

□ **Пять пороков команды*** *(Патрик Ленсиони “Пять пороков команды”)

Цель: Изучить теорию 5 пороков команды, слабости командного взаимодействия и возможности преодоления.

Осознанно провела этот блок почти в самом конце цикла обучений, чтобы

развитие команды шло в более естественном ритме, без давления четких ориентиров “5 пороков”. Команда уже достаточно сформирована, чтобы говорить о том, что получается и что просится к изменению.

Что удалось:

- Боязнь конфликта и нетребовательность были основными обсуждаемыми блоками, удалось увидеть тонкие моменты в этих “пороках”.
- Тест сделала перед тренингом, что позволило глубже посмотреть на индивидуальное отношение к каждому из разделов.

Что мешало:

- Команда, уже прошедшая через многие испытания и вызовы скорее тяготела к тому, чтобы сказать, что получалось, после чего фокус переводили и на зоны роста.

Осознания:

- Модель недирективного управления работает с перечисленными 5 вызовами, каждый момент оказался понятным для команды, участники с готовностью разбирали то, что можно изменить, после смещения фокуса внимания с единства на развитие.

Что взяли в практику:

- После этого обучения и тестового разбора, договорились об изменении зон ответственности, согласно которому, все в курсе основных моментов в подразделении и нет такого, что часть функций замкнуто строго на одном человеке (пороки команды “нетребовательность” и “недоверие”).

Выводы про себя как тренера:

- Через тест заходить в тему пороков команды оказалось наиболее эффективно, эксперимент с процессом обучения работает на качество и результат обучения.

□ Матрица лидерства

Цель: Получить опыт применения объединяющего инструмента “матрица лидерства”.

В нашей сезонной работе нам помогали несколько ассистентов отдела, пришло время прощаться с одним из них. Я выбрала 1 вопрос для совместного исследования (Вспомните ситуацию на работе за весь ваш опыт, к которой вы мысленно возвращаетесь до сих пор, с которой связаны наибольшие негативные чувства) и вопрос благодарности каждого к каждому по итогу. Итого 2 круга.

Что удалось:

- Каждый из команды рассказывал о своем болевом опыте, смело, открыто, что создало объединяющее пространство поддержки;
- Стали видны закономерности, истории и сама тема того, что цепляло, была объединяющей - обесценивание, нарушение границ, отсутствие благодарности за проделанную работу. Такие похожие истории вызвали резонанс единства, сочувствия друг другу и, самое важное, каждого к себе.

Что мешало:

- В тайминг мы не вошли, увидела, что пока мне сложно регулировать время эмоционально сильных процессов из-за страха “проскочить глубину”.

Осознания:

- После того, как поделились своей уязвимостью и , благодарностями друг другу, стала более проявлена помощь друг другу, принятие собственных ошибок.

Что взяли в практику:

- По итогу недели проводили матрицу лидерства на разные темы (благодарность команде, чем я горжусь, моя сила, что я вижу в тебе), что повысило ощущение доверия, сопричастности друг к другу, принятию своих ошибок в работе, теперь не страшно стало об этом говорить.

Выводы про себя как тренера:

- Результат проделанной работы виден через доверительный контакт, через заинтересованность в обучении, в готовности слушать и задавать вопросы, мне ценно, что развитие через тренинговое обучение дало такой результат.

Подведение итогов по главе 2

- Обучение стало объединяющим ценностным процессом для команды, то, о чем говорили сотрудники как о возможности развиваться, делиться, иметь свободный доступ к запрашиваемой информации.
- Получилось прояснить закономерности, которые есть, например в работе в разных системах и больше принятия появилось к существующей компании как к системе.
- Процесс обучения вдохновлял сотрудников, ждали определенные темы особенно (токсичное взаимодействие и методы психологической защиты, игровая форма в отношении к конфликтным ситуациям, а также блок про спиральную динамику), обсуждали по результату обучения что делают сейчас по-другому когда применяют эти новые знания.
- Переговоры с другими подразделениями стали элементом «игры», а не тяжким испытанием, стали пробовать по-разному разговаривать, слушать доводы и договариваться, стало больше похоже на эксперимент, чем на испытание.
- Общий понятийный аппарат работает как общее поле – у нас есть что-то, что нас объединяет, это повышает качество взаимодействия через взаимовыручку, свой язык.
- В процессе обучения было много самодиагностики, все раскрылись, рассказали про себя и что думают на разные темы, это создало неформальную атмосферу, потому что не нужно стало показываться только «своей красивой стороной».

Рекомендации по главе 2

Что оказалось сложным. Что можно сделать по-другому. Что учитывать.

- При внедрении системы обучения в компании, в которой обучение не

принято, необходимо учесть, что результат будет оцениваться и, возможно, обесцениваться, поэтому важно быть готовым к разным реакциям, опираясь на свою мотивацию и отвечая себе на вопросы - «во имя чего я это делаю?», «что будет, если не одобряют?». Ответы на эти вопросы позволят снизить ожидания и прояснить свое намерение на внедрение изменений.

- Обучение необходимо проводить раз 2 недели или реже для закрепления предыдущего материала в практике.
- Есть блоки, требующие пост тренинга, в нашем случае это были блоки про переговоры - токсичное взаимодействие и методы психологической защиты, игровая форма в отношении к конфликтным ситуациям. Так же возвращались к блоку «Контакт с чувствами» в индивидуальном коучинге.
- При проведении обучения с блоками фасилитации руководителю важно выдерживать намерение на совместную продуктивную работу, а именно помнить о том, что не я учу, а я создаю пространство для обучения. Избегать роли эксперта и «знающего истину», а скорее приглашать к размышлению, вовлекать, создавать пространство для получения нового совместного и личного опыта.

Глава 3. Индивидуальные коуч-сессии

Индивидуальные коуч-сессии проводились параллельно обучению, встроенные в план работы подразделения. Работа началась, как и полагается в индивидуальном коучинге, с обозначения ключевого запроса сотрудника, опираясь на шивку целей: чем сотрудник полезен компании, чем компания полезна сотруднику, а именно как повысить свою эффективность и вместе с тем повысить удовлетворенность работой в компании.

Сложность была в сочетании разных позиций - руководителя и коуча, то, о чем писала Марина Данилова в своей статье про недирективные инструменты в управлении. Вызовом было отделить себя как руководителя в работе, от себя как консультанта. Консультантом мне было даже проще работать с коллективом, это моя присвоенная идентичность, основанная на внутренних смыслах. Эти смыслы звучат для меня как ценность в развитии людей, создания условий поиска внутренних ресурсов и личной силы сотрудника как клиента. Плюс, все более присущее мне, меньшее желание руководить, скорее организовывать процесс.

Так же в начале каждой сессии проговаривала для себя намерение консультанта на сессию. Важно было выбрать место и время проведения. Проводили вне рабочей обстановки, что усилило разделение позиций коуч и руководитель как для меня, так и для сотрудников. В этой главе и далее с точки зрения коуч-сессии воспринимала сотрудника как клиента, дальше так и называю сотрудника – клиентом.

Особо прозвучала в каждой из работ тема взаимодействия клиента с Внутренним Ребенком. В моей личной работе это был ключевой момент в

развитии осознанности, принятии своей уязвимости, вытесненных чувств, а позже принятия яркости и индивидуальности. Эта тема резонировала в каждой работе. Так получилось, что у всех клиентов из перечисленных был очень незначительный опыт поддержки своей детской части или совсем не было. А это означает «война» и протест при столкновении со своими установками/убеждениями/ правилами (Внутренний Родитель), либо капитуляция им, через самообвинение, самотаботаж, растерянность и отсутствие понимания того, чего хочу и куда идти. И мы, совместно, шли по пути наращивания опыта поддержки и принятия Внутреннего Ребенка, умения «ставить за спину» Ребенка и идти в свои задачи Внутренним Взрослым, умения слышать этот, по-началу слабый, голосок «хочу» и находить способы взаимодействия с этим голосом.

□ Описание индивидуальной работы

Сотрудник А. Начало работы: декабрь 2018. Проведено 10 сессий.

Запрос: найти новые смыслы и источники энергии. Тупик в профессиональной сфере - все понятно, но ничего не радует. В личном - хочется вспомнить как это иметь цели и желания и идти к ним.

Динамика работы: работа проводилась в исследовании и принятии кризиса, который случился несколько лет назад, но было сопротивление в принятии этого факта. Сложность была в присоединении клиента к своим чувствам, говорила скорее состояниями, помогало отзеркаливание телесных проявлений и прояснение текущей эмоции, по-началу сложность была в названии чувств. Вытеснялась печаль, боль и уязвимость. В процессе присвоения этих чувств и «прощения себя за слабость», открылся ресурс для новых целей и желаний.

Работа велась с обозначением сильной фигуры Внутреннего Критика, эта обесценивающая фигура личности являлась основным заслоном в работе с субличностью, в особенности в работе с Внутренним Ребенком. Работали с присвоением личной силы, отлично развернуло процесс написание дневника личных побед, что явилось активатором катарсиса и появления нового смысла “я снова люблю себя”. Дневник личных побед, позитивный диалог с собой, работа с метафорами, работа с разными субличностью, поддержка себя в желании ничего не делать - маленькие шаги, те самые маленькие дешевые эксперименты, которые помогли случиться позитивным изменениям.

Результат работы: по итогу работы сотрудник увидела своё желание и готовность постепенно менять род деятельности на аналитику и/ или дизайнерскую работу, сохраняя текущую позицию. «Снова стала нравиться себе». Поставила новую смелую цель по расширению семьи. Для команды изменения случились в большей вовлеченности сотрудника в работу, ее проявлении уязвимости, просьбы о помощи, сблизил коллектив, т.к. этот сотрудник одна из лидеров мнений коллектива.

Динамика отношений с клиентом: в развитии наших отношений с клиентом

повлияло базовое доверие. С самого начала мне как коучу был дан серьезный «аванс» в открытости клиента. С этим сотрудником у нас выстроились стабильные партнерские отношения, основанные на уважении и принятии личной силы каждой из нас, это же прослеживалось в личной динамике клиента.

Мои уроки и результаты как коуча: вывод по этой работе, в том что при достаточно длительном нахождении клиента в седативном состоянии, отказе от чувств, необходимо в первую очередь двигаться в “здесь и сейчас” для осознания текущих эмоций и состояний, работать с поддержкой. После чего продвигаться к практическим изменениям через малые шаги и эксперименты.

Мне как консультанту хотелось наметить практические шаги в контексте данной работы и это было раньше, чем возник импульс к изменениям у клиента. Урок для меня как для коуча, что клиент, находясь на этапе ключевой потребности в поддержке, пока не имеет накопленной психической энергии для действий. Работа коуча, в этом случае, заключается в планомерном усилении поддерживающей фигуры в психике клиента, периодической сверке запроса клиента в потребности к вызову, изменениям, практическим шагам.

Сотрудник В. Начало работы: январь 2019. Проведено 10 сессий.

Запрос: уверенность в собственных силах. Восстановиться от обесценивающих рабочих отношений. Принятие себя. Убрать рассеянность и начать работать с новым объемом задач легко.

Динамика работы: в течение совместной работы продвигались от принятия и поддержки Внутреннего Ребенка, признания скопившихся чувств боли и страха, связанных с отвержением. Принятие своей уязвимости клиентом, чтобы не решать за других, принятие вытесненного гнева, преодоления паттерна «хорошая девочка». Работа с границами. Принятие необходимости развития и укрепления позиции Взрослого.

В этой работе начальная динамика строилась на восстановлении веры в себя и доверия к своим чувствам. Клиентка ощущала вину за гнев, разочарование в себе, даже если какие-то договоренности не выполнялись другой стороной, потерю понимания своей цели в компании и в жизни в целом. Первый блок сессий был скорее собирающей и поддерживающей работой. Работали с фигурой матери, как обесценивающей и критикующей личный выбор.

Результат работы: результатом интеграции гнева стали успешные переговоры с сотрудниками компании, с которыми раньше нарушались договорённости с другой стороны. Повышение уровня ответственности до ведущего менеджера. Открытие собственной линии одежды. Позже, по итогу работы – уход из компании в собственное направление развития линии одежды, а так же поиск компании с поддерживающей корпоративной культурой, в связи с потерей внутренних смыслов быть частью директивной компании.

Динамика отношений с клиентом: в этой работе столкнулась с переносом клиентки на меня “божественной матери” (идеальный образ матери), в связи с

этим работали с позициями Родитель-Взрослый-Ребенок, с укреплением собственного голоса Взрослого. В этой работе удивителен был накопительный эффект изменений, которые проявились через гнев и обозначение границ сначала со мной, а в последующем в переговорах с коллегами из других подразделений, членами команды. Увидела как я сама влияла на то, чтобы меня воспринимали как Родителя, а именно назидательное поведение, забота, перетекающая в опеку, разъяснения-пояснения. Постепенно перешли в отношения Взрослый-Взрослый, через обозначение зон ответственности, проявление моей уязвимости и просьбе о помощи, моей готовности услышать и прислушаться к обратной связи сотрудника.

Мои уроки и результаты как коуча: качественно раскрыли работу с субличностями с данным клиентом. В разграничении позиции клиент – коуч научилась обозначать ответственность в выборе запроса как ответственность клиента. Клиент избегала выбирать запрос на сессию, т.к. ей важно было понравиться и прийти с серьезным запросом. Проработала вопрос вовремя начинать и заканчивать сессию – по-началу частые переносы сессий, также увеличение времени сессий из-за «срочных и важных вопросов» в конце сессии от клиента. Научилась через это взаимодействие проговаривать и соблюдать границы сессии, вопросы личной ответственности клиента в соблюдении договоренностей за выполнение маленьких экспериментов.

Сотрудник С. Начало работы: март 2019. Проведено 5 сессий.

Запрос: смена профессионального направления с управленца в рознице к тренерской деятельности. Найти свой баланс недирективного управления, как научиться доверять, уважать сотрудников, но не дружить.

Динамика работы: в процессе работы открылось большое количество вытесненного гнева, чувство вины за неоправданные ожидания по отношению к самому себе и близким, обида за неоцененность. Работали с Внутренним Ребёнком, прощением себя, принятием своей неидеальности, присвоением своей силы, осознанием своего пути в профессии, присвоением достижений и побед. Работа с позволением себе иметь желаемое. Интенсивность этой работы основана была на высокой готовности клиента к изменениям. Мы работали с признанием гнева, осознание страхов, которые приземлились на Внутреннего Ребенка и от этого было сложно брать ответственность. Прорабатывались конфликтующие части личности, работа с границами с близкими людьми, работа с позицией руководителя из недирективного поля инструментов.

Результат работы: в этой работе прослеживалась быстрая динамика, повышение на должность ведущего менеджера, определение своей цели открыть ресторан не когда-то, а через год. Составление клиентом личного плана развития в профессии на ближайший год.

Динамика отношений с клиентом: вначале я, при столкновении с сильными чувствами клиента, таких как боль и страх, начинала переходить в спасательскую

позицию, что проявлялось в разьяснениях/ пояснениях внутри сессии. После осознания своего ошибочного намерения и присоединение к пониманию веры в силу клиента, работа стала глубже. Произошла замена в отношении ко мне клиента от восхищения к уважению и партнерский диалог. Ценно, что в конце нашей совместной работы клиент увидел свой прогресс и начал поддерживать свой вклад в работу в команде, а не только заслуги других.

Мои уроки и результаты как коуча: самый главный урок, который я получила в работе с данным клиентом – прояснение своего намерения на совместную работу. Наличие переносов со стороны коуча, даже положительных тормозит работу, т.к. клиенту проще в этом случае удерживать низкий уровень ответственности за свою работу и изменения.

Сотрудник D. Начало работы: март 2019. Проведено 5 сессий.

Запрос: отпустить свои прежние мечты в профессии, которые не вдохновляют, но делаются из «надо». Переехать в другую страну или остаться и заняться карьерой - выбрать свой путь.

Динамика работы: работа велась с двумя сильными конфликтующими фигурами - Критиком и Внутренним Ребёнком. Сложнее всего было отпустить прежние цели, которые никогда не вдохновляли, но была надежда, что если докажет себе и всем, тогда сможет жить свою жизнь и быть счастливой.

Хорошо продвигала клиента работа с субличностями через 2 стула, работа с “золотой тенью” - кем восхищаюсь, что есть во мне (техника 3-2-1).

В работе ключевая линия была в отсоединении ожиданий родителей от личного голоса клиента. Работали с фигурой Критика, которая навязывала выборы родителей, заглушая свой голос. Так же работали с осознанием своих чувств и нового состояния принятия себя, возможности выбрать новые виды деятельности с правом на ошибку, не на всю жизнь.

Результат работы: сначала были определены сроки переезда в другую страну, но по итогу отказ от переезда как вдохновляющий выбор для клиента. Ощущение “живу своей жизнью”, “слышу себя”, выбрана линия развития в профессии, проходит обучение на новую специализацию.

Динамика отношений с клиентом: это ровно тот случай, когда клиент пришел с запросом, который у меня был несколько лет назад. Для меня это означало большую трепетность в отношении клиента с точки зрения рекомендаций – как можно меньше меня в этой коучинговой работе. Рабочие отношения укрепились и возросла отдача сотрудника, через благодарность и уважение, основанное на динамике в личной работе.

Мои уроки и результаты как коуча: В этой работе научилась видеть силу последних минут сессии, т.к. у клиентки инсайты возникали на последних минутах работы. Принятие позиции клиента в выборе без выбора, фокус на состоянии клиента и повышении осознанности в «здесь и сейчас». Научилась отслеживать ожидания мои от совместной работы, не рекомендовать и не давать

советы, это меня очень продвинуло в осознании моего намерения как коуча.

Сотрудник Е. Начало работы: март 2019. Проведено 5 сессий.

Запрос: адаптация в новой профессии как рекрутера, отпустить прежний токсичный опыт в предыдущем месте работы с людьми, находящимися в сложных трагичных ситуациях.

Динамика работы: основная динамика работы шла в принятии боли и уязвимости. Опора на свои силы в освоении новой профессии, поиск ценностей новой деятельности. Видение пути к профессии, вопреки перфекционизму. Раскрытие творческой части как подход игры и исследования. Про этого клиента можно сказать, что эмоциональный фон - это заряженное “тело боли”, глубина переживаний предыдущего опыта работы ушла частично как удар по внутренним ценностям и фигуре Ребенка, много про несправедливость и сниженное доверие к людям и миру. Работали с негативными установками, образом себя как профессионала. Открытие пути к личным ценностям через работу с Внутренним Ребенком и творческой части.

Результат работы: обозначен план развития в профессии и специфика в работе hr, которая вдохновляет – рекрутинг, адаптация, связанная с этим диагностика.

Динамика отношений с клиентом: данный сотрудник начал работу в команде с марта, в данном взаимодействии сам сотрудник не ожидал применения руководителя в работе с командой такого количества поддерживающих инструментов. Постепенно возрастало доверие, но сложность была в обесценивании, либо восхвалении предыдущего опыта, что мешало принять существующее взаимодействие. Помогло прояснение личных целей сотрудника.

Мои уроки и результаты как коуча: по началу мне было нелегко принять такой трагичный опыт этого клиента, казалось, что не справлюсь с таким количеством подавленной боли. Через прояснение чувств и ресурсов клиента увидела, что клиенту вполне хватает сил на интеграцию этого опыта. Научилась прояснять свои предположения и не идти на поводу собственных страхов, когда пласт пережитого клиентом гораздо больше, чем могу себе представить с точки зрения травматичности опыта.

Подведение итогов по главе 3

□ Результаты сотрудников/ команды:

- Сотрудник А стала более энергичной и вовлеченной, что, помимо личных изменений, повлекло к доверительному взаимодействию с другими подразделениями («появились силы на взаимодействие»).
- Сотрудник В сначала перешла на более высокий уровень ответственности в команде со специалиста до ведущего, после осознала, что уже не может работать с той отдачей и вовлеченностью, которая для нее важна и завершила сотрудничество с компанией.
- Сотрудник С стал открыто заявлять свою позицию как профессионала и

позицию отдела в переговорах, что существенно изменило качество взаимодействия между подразделениями. В последствии перешел на руководящую должность.

- Сотрудник D выполнила задачи по подбору, перевыполнив план и набрав на линейную позицию сотрудников с профицитом.
- Сотрудник E взял ответственность за вопросы диагностики соискателей, подготовил обучение по существующим компетенциям для сотрудников отдела.
- В команде появилось дополнительное доверие ко мне как лидеру нашего рабочего процесса, т.к. опора у сотрудников была на их личные изменения.
- Перемены сотрудников в поведении - рефлексия, готовность смотреть на свои действия со стороны, бережность, и, с другой стороны, легкость в общении через принятие своей уязвимости. А также через принятие того, что жизнь продолжается. Появился общий энтузиазм, тихий, но стабильный.
- Изменилось качество принятия ошибок в команде, такое состояние - “пойдем, разберем, вместе справимся”.
- Осознание необходимости заявлять о своих границах, границах отдела;
- Осознание сотрудниками закрепившейся закономерности в позиции на переговорах с другими подразделениями “меня обвиняют, обесценивают, я хочу доказать, чтобы заслужить похвалу, что цепляет на крючок одобрения, с которого сложно спрыгнуть”. Особенно когда одобрение почти недостижимо как в директивном формате взаимодействия.

Рекомендации по главе 3

Что оказалось сложным. Что можно сделать по-другому. Что учитывать.

- История с разделением ролей коуч-консультант и руководитель - одна из ключевых тем. Необходимо отдельно проработать разные позиции через обозначение сотруднику в коуч-сессии о том, что сейчас мы разговариваем в течение этого часа как коуч и клиент, после в рабочем процессе как руководитель и сотрудник. Обязательно с прояснить у сотрудника, как он понимает эти отличия.
- Рекомендую использовать обратную связь от сотрудника коучу-руководителю сразу после каждой сессии. ОС решает основную задачу - установить более теплый и осознанный контакт, услышать и понять что важно клиенту. Помимо этого, ОС помогает отстроить позицию с обеих сторон. Сам формат ОС помогает разделить роли руководитель и коуч, хотя бы потому, что руководитель редко запрашивает и/ или готов услышать ОС по своим действиям и как они влияют на сотрудника. Соответственно у обеих сторон происходит «разрыв шаблона» и привычных ролей. Для клиента-сотрудника ОС коучу-руководителю – это опыт присвоения важности его мнения, что укрепляет позицию сотрудника в рабочем процессе. Он важен, его мнение имеет значение как для себя, так и для руководителя, для команды, для других подразделений.

- Быть готовым к периоду неопределенности в понимании формата коуч-сессий. Понадобилось некоторое время (с каждым сотрудником по-разному от недели до пары недель), чтобы выстроить формат взаимодействия в коуч-сессиях и начать работу. Чувствовалось доверие ко мне как лидеру и, при этом, не понимание инструмента коучинга, т.к. у сотрудников до этого не было личного опыта работы с коучем.
- Желательно обозначить время до/ после рабочего процесса, также место проведения и формат, способы отмены сессий и прочие правила взаимодействия. Я проводила все коуч-сессии вне рабочего времени, как правило с утра. В рабочем процессе может сильно искажаться позиция коуча, сложнее будет перестраиваться из руководителя в коуча. Плюс сотруднику так проще отделять разные роли руководителя.
- Важно отслеживать и избегать позиции «посоветовать/ порекомендовать», что возможно в отношениях руководитель – сотрудник. Настраиваться на намерение коуча перед каждой сессией и на работу в долгую в коучинговом процессе.
- Проговаривать с самого начала вопрос конфиденциальности с сотрудником, иначе будет напряжение в доверии своих чувств/ целей/ мечт руководителю.
- Быть готовым работать со всем спектром запросов сотрудника, т.к. периодически раскрываются личные темы, без которых не продвинуться в глубокую работу и изменения.
- Осознанно обращать внимание на баланс вызова и поддержки в этой работе. Руководитель в организации чаще ассоциируется как тот кто ведет к новым вызовам. В коучинге совсем другой процесс, зависящий в первую очередь, от состояния клиента и с этим важно быть в контакте. Возможно клиент не захочет идти в вызов и изменения совсем, а будет брать только поддержку, и это тоже процесс, который влияет на качество взаимодействия, на команду. Поэтому фокус на том, чтобы позволить клиенту быть любим, даже если клиент – это сотрудник.
- Переносы, которые зачастую возникают в работе с поддерживающими фигурами личности, особенно на начальном этапе, в моем опыте были связаны с тем, что я больше опекала, чем поддерживала. Поэтому, как только видны подобные закономерности и переносы – задать вопрос себе «что я такого делаю, чтобы перенос создавался?», «кого мне напоминает этот человек?», «что на самом деле мне хочется по результату этой работы?». Вопросы не простые, как и ответы на них, чаще их получается обработать в супервизии, интервизии, личном коучинге и терапии. Поэтому в таком взаимодействии, как и в любом процессе развития людей, важна «гигиена» в виде личной работы со специалистами, чтобы быть максимально осознанным в том, с чем идешь к людям.
- Спрашивать и слушать, зачем сотруднику нужен коучинг, не мой ли это вызов? Отслеживать позицию «причинять помощь», быть готовым к

отказу в личной работе и с пониманием отнестись к этому решению. Даже если часть сотрудников не готовы, отказ не означает ничего, кроме того, что человеку сейчас это не нужно и это его взрослое решение. Заявить о возможности, и даже если сотрудник отказался, отношение к нему остается прежним – это действует исцеляюще и вдохновляюще на сотрудника. В моем случае, после 3х месяцев работы в личном коучинге с частью команды, «созрели» другие сотрудники каждый по своим причинам, кому-то стало понятно, что это безопасно, кому-то стало интересно, потому что пошли видимые изменения с теми, с кем работа уже велась.

Глава 4. Личная работа

В период работы над практикой диплома в моей личной работе прослеживалось несколько закономерностей и акцентов.

Во-первых, работа с принятием гнева. Вытесненный гнев, основанный на потребности в одобрении, чтобы сделать что-то такое, за что мне скажут «большое человеческое спасибо» и оценят мой вклад в компанию. Осознала гнев, порожденный бессилием, потому что одобрение всегда где-то вовне и критериев может быть масса. Сначала мне очень хотелось видимых реальных изменений в компании, что усиливало побуждение в использовании разных инструментов. Важно было отсоединиться от ожиданий и работать с “здесь и сейчас”, с командой, с этими людьми, которым важно развитие и совместное взаимодействие, с тем, чтобы быть в поддерживающих, принимающих отношениях с людьми и при этом уметь достигать качественных результатов. Такой фокус на волшебном «И», и процесс, и результат, и мое состояние, и состояние каждого в команде – всё одинаково важно.

Во-вторых, работа с границами как руководителя, как сотрудника, в кросс-функции, с обозначением и учетом потребностей моих и отдела. Ключевая моя сложность была в обозначении потребностей подразделения. Здесь же сложность в работе с конфликтами, где меня сильно цепляло неуважение и обесценивание, с разбором того, что любой конфликт перекладывался на плечи моего Внутреннего Ребенка, как убеждение, что если конфликт, значит что-то со мной не так. В личной работе акценты были на фигуре Поддерживающего Родителя, а также поддержке своего голоса.

В-третьих, супервизии и интервизии индивидуального коучинга сотрудников, где я увидела, что западаю периодически в роль Поддерживающего Родителя, вместо позиции Взрослого. Работала с фигурой моего Взрослого и отсоединении проекций на сотрудников фигуры моего Внутреннего Ребенка и его потребностей. В целом эта динамика сработала положительно, позволив сформировать поддерживающую фигуру в субличностях клиентов.

Что касается развития моих метанавыков, этот вопрос остается открытым, как я понимаю, надолго или просто на постоянной основе, ибо осознать

необходимость развития и начать развивать метанавыки – это одно, развить – это другое и понятие очень относительное. Для себя вижу, что просто держать в фокусе внимания то, что развиваешь, помогает отслеживать качество присутствия с собой в моменте, качество эмпатии, гибкости и безоценочности.

Ключевым вызовом в развитии метанавыков для меня являются – осознанность, как основополагающий метанавык, он развивается через коучинг, интервью, супервизию, терапию. Акцент на осознании себя, своих чувств, действий и выборов в текущем моменте. Интегральное восприятие и мышление – уметь видеть ситуацию целостно и с разных сторон.

И, самое бережное отношение у меня, к аутентичности и проявленности – то, на чем делаю упор в своем личном развитии сейчас. «Как услышать свой голос и пойти в проявленность», «как помочь себе быть собой», «как слезть с крючка одобрения и пойти своей дорогой» – вот те вопросы и метафоры, которые раскрываются в действия по-другому и маленькие эксперименты на данном этапе моего личного развития.

Подведение итогов по главе 4

- Развитие метанавыков – это путь, который будет продолжаться, потому что есть такой выбор – быть в профессии консультанта. Поддержка себя на этом пути – это замечать изменения в своих проявлениях, в том, что вызывает сильные чувства или наоборот уже видится по-другому, уметь быть в паузе и в соединенности с собой.
- В любом новом вызове есть 2 стороны – ожидания и стремления, а с другой реальность и соединенность с «здесь и сейчас», осознавая это помогаешь себе идти по-другому, принимать любой отклик и не привязываться ни к процессу, ни к результату, ощущая опору в себе.
- Для меня шагом в признание голоса своей аутентичности стал так же выбор уйти из данной компании. Ощущение того, что выполнила свою задачу ровно в таком объеме, в котором компания сможет это принять.
- Путь «Мастера изменений», «Мастера систем» как я его сейчас понимаю, это путь осознанности, принятия своих разных сторон личности, смелость и практика-практика-практика с последующей обратной связью от клиентов, команд, своих менторов.

Рекомендации по главе 4

Что оказалось сложным. Что можно сделать по-другому. Что учитывать.

- В процессе внедрения изменений в команду, в компанию, происходит пересмотр своих намерений (Ради чего я это делаю? Как это согласуется с тем, что я хочу? Чем я могу быть полезна этому сообществу?), ответы каждый раз разные и не всегда приятные. Поэтому важно задавать себе эти вопросы в процессе работы, чтобы прочувствовать что происходит на самом деле и хочет проявиться через эти действия.
- Супервизия и интервью помогают продвигаться к себе как консультанту,

видя и свои ресурсы, и свою тень. Ценные, необходимые инструменты для того, чтобы развиваться в профессии.

- Пока не знаю более точных инструментов посмотреть на себя со стороны как терапия и коучинг, вкупе с медитацией. Тому, кто сам является проводником человека/ команды/ компании к своей более продвинутой версии, важно слышать себя и был для других «чистым зеркалом».
- В поддержке себя на пути внедрения изменений помогает восстановление энергии через переключение на другие виды деятельности, физические нагрузки, личные отношения, новые впечатления, отдых и прочие моменты. Важно не ставить всё на одну карту, давать себе время восстанавливаться, прислушиваться к тому, что хочет сказать тело через свои проявления. Увидеть как эта деятельность влияет на жизнь в целом - больше отдает или забирает, больше обесценивает или вдохновляет. Осознавать свои чувства в процессе и по результату, менять отношение и, если уже не поменять отношение, отпустить этот опыт и двигаться дальше. Я поступила именно так – отпустила и двинулась дальше.

Глава 5. Ключевые изменения в работе отдела

□ Мотивация сотрудников

- Произошла сшивка целей компании и личных целей сотрудников через коучинг, т.к. прояснена личная заинтересованность в том, чтобы работать в данной компании.
- Повысилась внутренняя значимость сотрудников, т.к. сотрудникам уделялось отдельное время руководителя на личное развитие и командное взаимодействие.
- Блоки обучения, новая форма взаимодействия в команде, коучинг, позволили сотрудникам найти смысл в каждодневной работе.

□ Подбор, адаптация, обучение

- Каждый из сотрудников обучился смежным функциям в отделе, за счет этого изменилось качество работы, через большее внимание к тонкостям подбора и диагностики кандидатов, в заинтересованности исследовать и развивать рабочий процесс.
- Менеджер по персоналу договорился об адаптационном обучении линейных сотрудников, что ранее было закрытым процессом только для сотрудников ресторанов. Это было результатом работы над позицией в переговорах, работа с внутренней опорой. А также позиция, в которой лучше слышны потребности других подразделений.
- Подбор превратился в совместный кропотливый труд, каждый был готов помочь другому, в период спада производительности одного из сотрудников – подхватывал другой.

□ Делегирование, ответственность сотрудников

- Рабочий процесс перестал требовать моей большой вовлеченности в оперативную работу, сотрудникам было важно сделать качественно работу, потому что это общая цель, потому что каждый понимал свой вклад.
- В течение этого периода 2 сотрудника получили более высокую должность, за счет того, что взяли большую ответственность и обучали новичков.
- Контроль работы был лишен дополнительных отчетностей, помимо тех, что были в базе данных. Сотрудники включены, задают вопросы, когда есть тупики.
- Изменилось отношение к ошибкам и тому, что не получилось. Восприятие ошибок как опыта и вызова, чтобы посмотреть, что можно сделать по-другому. Общий фокус что если не получается что-то, стоит обратить внимание на свое отношение, увидеть неявное, учесть новые факты, а не в том, что кто-то виноват.
- На совещаниях сотрудники самостоятельно перераспределяли ответственность в зависимости от заинтересованности и результатов.

□ Проведение совещаний

- Совещания в формате фасилитации проходили в неформальной обстановке, что позволило убрать рутинность этого процесса;
- Сотрудники предлагали решения, в том числе и ассистенты, пришедшие на практику и совсем не имевшие опыта, это создало понимание, что каждый голос важен.

□ Культура команды

- Создалось высокое принятие изменений в команде, т.к. в каждом из процессов недирективного управления присутствует позиция взгляда со стороны (мета-позиция), что помогает ставить под сомнение то, что есть сейчас через этот взгляд.
- В команде стал очевидным высокий уровень доверия, взаимовыручки, готовности поддерживать и принимать различия. Если кто-то сегодня был в нерабочем настрое, значит с ним разговаривали, давали меньше нагрузки, не было ощущения, как это часто бывает в командах, возмущения про то, что «мне что больше всех надо». За счет этого быстрое восстановление в рабочий процесс.
- Принятие различий создало эффект баланса полярностей, сотрудник кадрового администрирования стал интересен для рекрутера, потому что делает как-то по-другому, такая культура принятия различий и способности у этих различий учиться.

□ Встречи, переговоры со смежными подразделениями

- Почти вся информация от ресторана поступала сугубо от директора, часто поступая с искажениями или позже, устаревая в процессе передачи от одного звена к другому. Теперь hr-менеджеры сами начали договариваться и получать информацию напрямую от менеджеров. Это ускорило процессы договоренностей, повысило доверие и сотрудничество между подразделениями.
- Менеджеры и ключевые сотрудники подразделений сами стали идти на контакт, обсуждая сложные вопросы, прося помощи, договариваться о совместной работе - как результат долгой кропотливой работы переговоров с желанием понять позицию другого подразделения и донести роль и позицию hr-подразделения.
- При трудностях в переговорах возвращались к началу, к цели этих переговоров, после чего готовность сотрудников hr-отдела продолжать договариваться с другими подразделениями была высокой. На фразу “мы так раньше не делали и точка” необходимо было снова и снова, разбирая предварительно в подразделении, выходить на переговоры, выстраивая позицию сотрудничества, при этом помня о своих границах.

□ Опрос сотрудников по качеству командного взаимодействия “до и после” применения недирективных инструментов

Перед началом работы и по итогу провела опрос сотрудников по качеству взаимодействия, взятый из книги “Пять пороков команды” на определение наличия 5 пороков или присутствия противоположного состояния - силы, которая кроется при преодолении этих пороков. (Приложение 3)

В начале работы были видны слабые моменты во всех пороках команды, по итогу – рост по всем показателям.

1. Недоверие/ неуязвимость (сила в доверии)
2. Боязнь конфликта/ мнимая гармония (сила в конструктивном конфликте)
3. Безответственность/ Неопределенность (сила в ясности и принятии решения)
4. Нетребовательность/ Заниженные стандарты (сила в поддержании стандартов)
5. Безразличие к результатам/ статус и самолюбие (сила в статусе команды, принадлежности к командному результату)

Особенно выделили 3 ключевых качественных изменения – усиление доверия, открытый диалог и ответственность за себя, свой вклад в команду.

Подведение итогов по главе 5

- С точки зрения hr-бренда, впервые в компании был конкурс на место во время подбора сотрудников на высокий сезон.
- В сезон командная слаженная работа стала очевидна и принесла высокие показатели эффективности hr-отдела - в 2,5 раза выросли результаты

- сезонного подбора сотрудников по сравнению с предыдущим сезоном.
- При закрытии заявки на 110%, затраты на подбор сотрудников снизились в 2 раза на 1 соискателя, суммы затрат за период остались неизменными, по сравнению с предыдущим годом.
 - Экономия бюджета на аутсорсинговых услугах за апрель-май по сравнению с предыдущим годом составила 800 тр.
 - Взаимодействие с подразделениями пришло в другое качество. Были услышаны требования и важные детали, которые мешали выполнять функционал hr: пересмотрели профили нескольких вакансий, договорились об изменении взаимодействия на этапе собеседования, адаптации, стажировки, внедрили совместные чаты с оперативным обсуждением текущих запросов от подразделений.
 - Постепенно в команде выстроились свои правила поддержки, взаимовыручки, теплого отношения, высокого профессионального вызова. В этом поле и мне, и сотрудникам, было сложнее принимать контраст при взаимодействии с другими подразделениями, когда слышались нападения, обесценивание проделанной работы, просто отказ обсуждать. Усталость от того, чтобы быть постоянно «понимающим и разъясняющим Взрослым», нарастала.
 - Разница в культуре взаимодействия и ценностного пласта давала периодически ощущение изолированности, что в целом чувствуют подразделения в компаниях с директивным управлением. Но здесь ощущалась разная основа для переговоров, сотрудники hr-отдела и несколько смежных подразделений называли наш отдел «оазис», похоже на тот самый заявленный «остров изменений», в ключе поддержки, принятия, готовности договариваться и сделать совместную работу на благо компании.

Рекомендации по главе 5

Что оказалось сложным. Что можно сделать по-другому. Что учитывать.

- Чтобы начать эту работу необходимо долгое и кропотливое снятие запроса с собственников, что позволит прояснить на какой шаг действительно готовы и с каким сопротивлением неизбежно столкнутся в процессе внедрения этих изменений. В моем случае, я выясняла почти 2 месяца, после чего мне сказали – «делайте то, что считаете нужным в вашем отделе, про всю компанию поговорим после сезона».
- В процессе работы у меня была высокая автономия, это позволило применить недирективные инструменты. Но в этом есть другая полярность - все, что происходит не по плану - ложится на плечи инициатора. Необходимо учитывать свой уровень ответственности при внедрении изменений, важно согласовывать хотя бы ключевые вехи изменений с собственниками, даже если они говорят, что «все в порядке, мы Вам доверяем». Здесь на кону компания, поэтому сильные системные

изменения будут вызывать много вопросов, тревоги и страха быть в этих новых координатах.

- Сложность оказалась в том, что сильная разница в культурах отдела и компании вступили в диссонанс, например проявляющийся в том, что сотрудники знали, что их мнение важно и его необходимо высказывать, но, с другой стороны высказывая свое мнение вне отдела, получали сразу же отклик «тебя не спрашивали, ты не директор». Здесь важно обозначать правила игры сотрудникам, что система не изменится от того, что они что-то осознали и осторожно продвигаться к изменению общепринятых правил и договоренностей существующей системы.
- Понимание ценности недирективного управления сложно или почти невозможно привить, если нет запроса, потребности, ценности в изменениях. При дополнительном пиаре неизбежен откат, потому что либо идеально, либо никак - директивному руководителю итак страшно от отсутствия контроля, а тут еще что-то не по плану. Если браться за изменения, важно осознать объем новых задач, которые может обработать система, от остальных отказываться, даже при ощущении прекрасных перспектив.
- Внедрение “острова изменений” в долгую возможен при осознании собственником точки невозврата к предыдущим стратегиям управления, иначе очень быстро процессы вернутся на прежние рельсы, такие «понятные и работающие». Поэтому эта работа эффективнее была бы проведена из роли консультанта, а не топ-менеджера одного из подразделений. Из роли консультанта уже возможно личное сопровождение собственника в коучинге, что поможет изменениям быть осознанными и проявиться в реальности компании.
- Из роли консультанта возможна глубокая работа с отзеркаливанием реальности, показать то, что прямо сейчас явное или неявное влияет на процессы и результаты компании. В этом случае, у собственников и команды топов будет снижаться тревога от внедрения изменений, т.к. тот, кто влияет на систему - нейтрален. Ранги никто не отменял, становиться коучем своему руководителю неэффективно и невозможно, плюс системные изменения – это выбор собственника, в первую очередь. Для последовательной работы в долгую необходим подход консультанта, отстраненный, глубокий, принимающий, с поддержкой и вызовом, но с четким распределением ответственности на каждом этапе работы и нейтральным отношением консультанта ко всему, что происходит.

3. ВЫВОДЫ

3.1. Выводы по практической части

Процесс работы по теме “Остров изменений в директивной компании через недирективные инструменты” был увлекательным и творческим для всех участников. Через тернии - да, к новым вызовам для себя - да. По итогу я ощутила грусть и принятие того, как есть, чем радость. Мне нужно было время, чтобы не обесценить проделанную работу. С точки зрения системы, изменения в одном отделе, когда они становятся стабильными и закреплёнными, для директивной компании видятся как неуправляемые, чужеродные, несмотря на то, что приносят высокий результат и высокую вовлечённость.

Сами сотрудники назвали нашу команду “dream team”, звучащее с уважением друг к другу и радостью от совместной деятельности. Эта работа повлияла на них с точки зрения прояснения своего намерения на работу в компании. Зачем именно я здесь и что мне это даёт? Чему я хочу научиться за время работы в этой компании? И эти вопросы звучат как качественное изменение отношения к своему труду с того, чтобы «просто быть где-то потому что нужны средства к существованию», «переждать время», «пока здесь, а потом решу», к осознанному принятию текущей реальности и поддержке своего развития в этом выборе.

Изменилось отношение, с точки зрения компании, к функции и вкладу hr-отдела на более заинтересованное. От подразделений поступали вопросы и прояснения в том, какое решение лучше принять, чтобы выполнить совместную задачу, начали спрашивать, в чем нужна помощь. Чаще была видна заинтересованность во внедрении новых технологий в hr-отдел: удалось внедрить базу данных для подбора, начать разработку hr-бренда, даже сделать ремонт и закупить оборудование – все это как новый виток в развитии подразделения.

Для компании такая команда была вызовом в большей степени, т.к. слаженная работа подразделения ощущалась как сильная команда, которая должна быть все таки не равной всем подразделениям, а подчиненной, потому что так было до этого. Наша команда зачастую вызывала тревогу и гнев у топ-менеджеров, потому что осознает свою роль, ценность, хочет договариваться, и при этом, быть так же услышана. Готовность к изменениям в компании была закрыта и/ или арестована, как писали Бек и Кован, что повлияло на низкую стабильность внедренных изменений. Да - люди поменялись, да - команда смогла стать объединяющим центром, при этом важно помнить о правилах развития системы. Путь перехода с одного уровня на другой – это длительный процесс, даже при высокой заинтересованности всех сторон.

Для меня ключевой вывод в том, что изменения возможны внутри команды, открытой к развитию. Но с точки зрения системы, любые сильные изменения, даже при положительном влиянии на вовлечённость сотрудников и результаты, будут восприниматься системой как дестабилизирующие, если у всей системы отсутствует готовность/ потребность/ ценность в изменениях.

Развитие компании возможно, когда для собственника пройдена «точка невозврата» - как раньше не хочу, как по-другому пока не знаю, но ищу новые способы. В текущем случае этого не случилось. Из намерения собственника «попробовать» и «понаблюдать получится или нет» сложно вырастить системные изменения. Топ-менеджер здесь пойдет за общим видением, принимая системные правила. Ответственность же консультанта – осознавать закономерность в ответственности собственника за изменения, говорить об этом и быть готовой сказать «нет» активизации развития своими руками, если учет этой закономерности не входит в поле интереса собственников компании.

3.2. Выводы по гипотезе

Гипотеза, которая проверялась в данной работе, что использование недирективных инструментов управления в hr-отделе может существенно повлиять на улучшение командного взаимодействия и эффективность подразделения, на мой взгляд, доказана полностью, опираясь на данную формулировку. На примере этой работы раскрылась сила недирективных инструментов в личной и командной работе, таких как: коучинг, обучение с блоками фасилитации, фасилитация совещаний, матрица лидерства и обратная связь как элементы построения взаимосвязей внутри команды. Плюс к этому - моя опора как руководителя на применение метанавыков недирективного управления. Эти инструменты привели к изменению результатов команды и качества взаимодействия с другими подразделениями. “Остров изменений” влияет на компанию как генератор нового и как место, где можно “погреться”, договориться, сделать по-другому.

Продолжительность жизни этого острова в директивной компании стоит под вопросом, т.к. любая система стремится к стабильности и такие перепады культур скорее вызывают опасение у руководящего состава, чем энтузиазм и поддержку.

Это такая работа вопреки, т.к. система стремится к возврату к предыдущей “стабильной модели” взаимодействия. Предыдущий способ существования системы все еще актуален. Недирективные инструменты влияют – да, сможет ли это быть частью системы – большой вопрос.

Как и писала ранее, внедрение островов изменений возможно при наличии твердого намерения и открытого состояния по отношению к изменениям, в первую очередь, у собственников. Наличие этого намерения раскрывает возможности параллельной работы с топ-менеджерами, через которых могут постепенно внедряться новые способы взаимодействия в компанию в целом.

4. ИТОГОВЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Итого, на основании проделанной работы сформирован список рекомендаций по внедрению инструментов недирективного управления в отдельном подразделении.

Внедрять ежедневную практику недирективных инструментов, учитывая что:

- Фасилитационные совещания – это вызов для сотрудников. Понимая и принимая различия, руководитель помогает осознанию каждым сотрудником его способа взаимодействия в команде и уровня ответственности.
- Обратная связь – инструмент обоюдоострый, руководителю необходимо выступать ментором в этих процессах, чтобы после обратной связи осталась ясность и сохранились отношения.
- Внедрение «матрицы лидерства» работает после того, как установлен неформальный контакт с сотрудниками. Для качества процесса важна готовность открываться и доверие в команде.

Проводить обучение с блоками фасилитации, делая акценты:

- При внедрении системы обучения в компании, в которой обучение не принято, важно быть готовым к разным реакциям. Ответы на вопросы: «во имя чего я это делаю?», «что будет, если не одобряют?», позволят снизить ожидания и прояснить свое намерение.
- Обучение необходимо проводить раз 2 недели или реже для закрепления предыдущего материала в практике.
- Важно проводить пост тренинговые блоки для закрепления в практику.
- Избегать роли эксперта и «знающего истину», а скорее приглашать к размышлению, вовлекать, создавать пространство для получения нового совместного и личного опыта.

Внедрять индивидуальный коучинг сотрудников, обращая внимание на то, что:

- История с разделением ролей коуч-консультант и руководитель - одна из ключевых тем. Фокусируемся на отличиях в понимании ролей для руководителя, плюс обязательно с проясняем у сотрудника, как он понимает эти отличия.
- Рекомендуем использовать обратную связь от сотрудника коучу-руководителю сразу после каждой сессии. Для клиента-сотрудника ОС коучу-руководителю – это опыт присвоения важности его мнения, что укрепляет позицию сотрудника в рабочем процессе.
- Быть готовым к периоду неопределенности в понимании формата коуч-сессий, если у сотрудников до этого не было личного опыта работы с коучем.
- Желательно обозначить время до/ после рабочего процесса, также место проведения и сам формат проведения сессии, способы отмены сессий и прочие правила взаимодействия.
- Важно отслеживать и избегать позиции «посоветовать/ порекомендовать»,

что возможно в отношениях руководитель – сотрудник. Настраиваться на намерение коуча.

- Проговаривать с самого начала вопрос конфиденциальности с сотрудником, иначе будет напряжение в доверии своих чувств/ целей/ мечт руководителю.
- Быть готовым работать со всем спектром запросов сотрудника, т.к. периодически раскрываются личные темы, без которых не продвинуться в глубокую работу и изменения.
- Осознанно обращать внимание на баланс вызова и поддержки в этой работе, фокус на том, чтобы позволить клиенту быть любимым, даже если клиент – это сотрудник.
- Как только видны закономерности и переносы – задать вопрос себе «что я такого делаю, чтобы перенос создавался?», «кого мне напоминает этот человек?», «что на самом деле мне хочется по результату этой работы?». В таком взаимодействии важна «гигиена» в виде личной работы со специалистами в супервизии, интервизии, личном коучинге и терапии.
- Переносы сотрудников на руководителя обязательно отзеркаливаем сотруднику и разбираем в индивидуальном коучинге.
- Отслеживать позицию «причинять помощь». Быть готовым к отказу в личной работе и с пониманием отнестись к этому решению. Заявили о возможности, человек отказался, а отношение к нему осталось прежним – это действует исцеляюще и вдохновляюще на сотрудника.

Опирается на личную работу:

- В процессе внедрения изменений в команду, в компанию, происходит пересмотр своих намерений (Ради чего я это делаю? Как это согласуется с тем, что я хочу? Чем я могу быть полезна этому сообществу?) Ответить для себя на эти вопросы, чтобы почувствовать что происходит на самом деле и хочет проявиться через эти ответы.
- Супервизия и интервизия помогают продвигаться к себе как консультанту, видя и свои ресурсы, и свою тень.
- Использовать в личной работе терапию и коучинг, вкуче с медитацией, в чтобы слышать себя и быть для других «чистым зеркалом».
- В поддержке себя на пути внедрения изменений помогает восстановление энергии через переключение на другие виды деятельности, физические нагрузки, личные отношения, новые впечатления, отдых и прочие моменты. Важно не ставить всё на одну карту, давать себе время восстанавливаться, прислушиваться к тому, что хочет сказать тело через свои проявления. Осознавать свои чувства в процессе и по результату.

Учитывать общие закономерности работы с системами и командами, а именно:

- Чтобы начать эту работу необходимо долгое и кропотливое снятие запроса с собственников, что позволит прояснить на какой шаг действительно готовы и с каким сопротивлением неизбежно столкнутся в процессе внедрения этих изменений.

- Учитывать свой уровень ответственности во внедрении изменений и согласовывать хотя бы ключевые вехи изменений с собственниками, даже если есть первоначальное доверие.
- Обозначать правила игры сотрудникам, в том, что система не изменится от новых осознаний отдельных сотрудников. Осторожно продвигаться к изменению общепринятых правил и договоренностей существующей системы.
- Осознать объем новых задач, которые может обработать система, от остальных отказываться, даже при ощущении прекрасных перспектив.
- Из роли консультанта данная работа была бы эффективнее, в этом случае уже возможно личное сопровождение собственника в коучинге, что поможет изменениям быть осознанными и проявиться в реальности всей компании.
- Из роли консультанта возможна глубокая работа с отзеркаливанием реальности, показать то, что прямо сейчас явное или неявное влияет на процессы, результат компании. Для последовательной работы в долгую необходим подход консультанта, отстраненный, глубокий, принимающий, с поддержкой и вызовом, но с четким распределением ответственности на каждом этапе работы и нейтральным отношением ко всему, что происходит со стороны консультанта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для меня эта работа была путешествием к новой профессии и кристаллизацией позиции, роли консультанта в организации.

Мне удалось увидеть красоту процесса командного взаимодействия, который помогает осознать неявное через открытый доверительный контакт с сотрудниками, через проявление их личной силы, инициативы в деятельности. Синергетический эффект от сотрудничества раскрылся в совместной работе, наполненной смыслом, с акцентом и на качество, и на командный результат.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фредерик Лалу “Открывая организации будущего”, Москва, 2016.
2. Дон Бек, Крис Кован “Спиральная динамика”, Санкт-Петербург, 2010.
3. Дон Бек, Тедди Ларсен, Сергей Солонин, Рика Вильён, Томас Джонс “Модель развития личности, организации и человечества. Спиральная динамика на практике”, Москва, 2019.
4. Патрик Ленсиони “5 пороков команды”, Москва, 2016.
5. Джим Коллинз, Мортен Хансен “Великие по собственному выбору”, Москва, 2013.
6. Кен Уилбер “Интегральное видение”, Москва, 2009.
7. У. Тимоти Голви “Работа как внутренняя игра”, Москва, 2017.
8. Ирвин Ялом “Дар психотерапии”, Москва, 2015.
9. Майлз Дауни “Эффективный коучинг”, Москва, 2008.
10. Ричард Бах “Бегство от безопасности”, Москва, 2007.
11. Роберто Ассаджиоли «Психосинтез», Москва, 2016
12. Эрик Берн «Игры, в которые играют люди», Москва, 2015.
13. Марк Гоулстон “Что делать с неадекватными и невыносимыми людьми в вашей жизни”, Москва, 2018.
14. Ди Келси, Пем Плаб «Блестящие совещания», Москва, 2013.
15. Сэм Кейнер «Руководство фасилитатора», Москва, 2018
16. Савкин А.Д., Данилова М.А. “Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть”, 2016.
17. Статья: Данилова М.А. “Метанавыки недирективного управления”, 2016.
18. Статья: Данилова М.А. “Добро и зло недирективного управления”, 2017.
19. Статья “Вертикальное развитие лидеров” (по Билу Торберту), учебные материалы ИК по теме.
20. Статья: Амина Нолан «Матрица лидерства», 2016