

Программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»

«Допустить к защите»

Председатель аттестационной комиссии

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. председателя)

\_\_\_\_\_  
(подпись председателя)

« \_\_\_\_\_ » июля 2019 г.

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ТЕМА: «ВЫБОР СВОЕГО ПУТИ ЛИДЕРСТВА ЧЕРЕЗ УСТАНОВЛЕНИЕ  
КОНТАКТА С СОБОЙ»

**ВЫПОЛНИЛ:**

студент 2-го курса, группы ВГ-16

Мордашко Мария Владимировна

(Ф.И.О)

\_\_\_\_\_  
(подпись автора)

**РУКОВОДИТЕЛЬ:**

Мельвиль Яна Александровна

(Ф.И.О)

\_\_\_\_\_  
(подпись руководителя)

Санкт-Петербург 2019

# СОДЕРЖАНИЕ

С.

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
1.1. Обзор теорий, которые легли в основу практической работы	5
2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	19
2.1. Введение к практической части	19
2.2. Основные этапы практической работы	21
2.2.1. Снятие запроса с организации	21
2.2.2. Проведение исследования индивидуальных профилей лидерства	25
2.2.3. Коучинг	32
2.2.3.1. Накопление	33
2.2.3.2. Дифференциация	37
2.2.3.3. Интеграция	41
2.2.3.4. Автоматизация	43
3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОПРОСНЫЙ ЛИСТ</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ГРАФИКИ ПРОФИЛЕЙ СОТРУДНИКОВ</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ЧУВСТВА/ЭМОЦИИ, КОГДА ТВОИ ОЖИДАНИЯ ОПРАВДЫВАЮТСЯ, А ПОТРЕБНОСТИ УДОВЛЕТВОРЯЮТСЯ</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ЧУВСТВА/ЭМОЦИИ, КОГДА ТВОИ ОЖИДАНИЯ НЕ ОПРАВДЫВАЮТСЯ, А ПОТРЕБНОСТИ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЮТСЯ</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ЧУВСТВА, ПОТРЕБНОСТИ</a>	
<a href="#">ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ФОТООТЧЕТЫ СЕССИЙ С КЛИЕНТАМИ</a>	

# ВВЕДЕНИЕ

## Актуальность темы.

В компании Faurescia только тот сотрудник<sup>1</sup> (лидер) может добиться успеха (карьера и деньги), который в совершенстве владеет двумя основными навыками: способностью действовать в условиях неопределенности и добиваться результата. Проще говоря, будущее нам не известно и от сотрудника ожидается умение эффективно действовать в любой ситуации, которая порой до конца не понятна. В общем, сотрудники напоминают трех слепцов из древнеиндийской притчи «Слепые и слон», которых подводят к разным частям слона для того, чтобы они его потрогали и поделились впечатлениями. В случае с нашей компанией задача сотрудников – быстро понять, что это слон и действовать соответственно. Стоит обратить отдельное внимание на то, что сотрудники, как правило, ограничены во времени и объекты, к которым их подводят, постоянно меняются. Если перевести все это в некий слоган, то может получиться следующее: «Все течет и изменяется со скоростью света! Хочешь быть на волне? Думай быстро, действуй еще быстрее!».

Будучи преданной компании Faurescia, я много лет ищу на рынке людей, подходящих описанной выше ДНК компании. И многие годы я успешно справлялась с поставленной задачей, более или менее регулярно поставляя в компанию нужных людей, соответствующих двум приведенным выше ориентирам. Как правило, этому успеху способствовал тот факт, что человек воспринимался мной как ресурс (перевод английской фразы human resources), а это фактически про отношение к нему как к объекту.

В последние годы мой интерес к теме эффективного управления персоналом стал возрастать, и тема человека как субъекта в организации заиграла новыми красками. В связи с этим в центре моего внимания оказалась тема счастья человека, которое существенно влияет на выполнение человеком своих обязанностей в организации. Мне близко определение счастья, которое предлагает Википедия со ссылкой на Большую Советскую Энциклопедию: «Счастье (праславянское \*sъčęstьje объясняют из \*sъ- «хороший» и \*čęstь «часть», то есть «хороший удел») — состояние человека, которое соответствует наибольшей внутренней удовлетворённости условиями своего бытия, полноте и осмысленности жизни, осуществлению своего человеческого призвания, самореализации». Если проанализировать это определение, то можно прийти к выводу, что достижению этого состоянию способствуют следующие моменты:

- знание себя (чего я хочу, например);
- способность корректировать свои проявления при необходимости изменений (когда мне нужно что-то менять в жизни, например);
- смелость следовать за собой (за своей интуицией, например).

Это все, как будет подробнее описано ниже, составляет контакт с собой. Может быть, определение счастья можно сформулировать как состояние человека, находящегося в контакте с собой.

Это явилось для меня важной находкой. Тема контакта с собой стала для меня

---

<sup>1</sup> В компании Faurescia каждый сотрудник является лидером на своем рабочем месте. Фактически, слова сотрудник и лидер являются синонимами. В моей работе при использовании слова «сотрудник» я буду иметь в виду лидера.

своеобразным ключом, проясняющим ситуацию с людьми в компании и влияющим на подбор правильных людей.

Эта тема повлияла на выбор метода исследования лидеров нашей компании (метод Б. Торберта, статья «Семь трансформаций лидерства»), который включает анализ личностного аспекта человека, связанного с контактом с собой.

**Цель** найти, применить и описать наиболее эффективные способы для работы с руководителями, позволяющими им понять и следовать своему пути лидерства через контакт с собой.

Цель дипломной работы определяет следующие **задачи**:

- 1) исследовать и обобщить материал по различным теориям, подтверждающим фокусы внимания в процессе практической работы;
- 2) исследовать и выбрать конкретные способы работы с руководителями, позволяющими им устанавливать контакт с собой;
- 3) получить опыт использования выбранных способов в работе с руководителями;
- 4) подготовить практическое описание способов, которые эффективны для поддержания у людей контакта с собой, способствующему выбору своего пути лидерства.

**Объектом** исследования являются руководители структурных подразделений компании Faurecia (5 человек).

**Предметом** исследования являются пути лидерства, выбранные руководителями структурных подразделений компании Faurecia в контакте с собой.

**План** работы включает в себя следующие этапы:

- 1) организация исследования логик действий руководителей (январь);
- 2) участие в дебрифинговых встречах с руководителями (январь-февраль);
- 3) проведение индивидуальных коуч-сессий с руководителями, направленными на формирование контакта с собой для выбора своего пути лидерства (февраль-июль);
- 4) подведение итогов проделанной работы (июнь-июль).

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Перейду к обзору литературы, которая послужила основой для проведения практической работы в рамках данного дипломного проекта.

## Лидерство.

Начну с темы лидерства, так как моя работа проходила с руководителями внутри организации, в которой я являюсь директором по персоналу.

Тема лидерства является актуальной почти во все времена существования человечества и на протяжении всей своей истории дополняется различными гранями. И в последние годы эта тема привлекает все больше и больше внимания со стороны разных представителей общества. Это, прежде всего, обусловлено глобализацией и постоянными переменами. А лидерство в первую очередь связано с умением справляться с переменами.

Совсем недавно ведущий мировой деловой журнал с многолетней историей Harvard Business Review выпустил книгу «Лидерство», в которой собрал 10 лучших за всю историю журнала статей о лидерстве от специалистов ведущих бизнес-школ и руководителей-практиков. Сюда вошли статьи таких известных людей как Уоррен Беннис, Дэниэл Гоулман, Питер Друкер, Джим Коллинз, Джон Коттер, Дэвид Рук, Уильям Торберт и другие. Эта подборка статей посвящена раскрытию различных аспектов лидерства:

- личность лидера;
- стиль руководства;
- модели управления;
- задачи лидера в условиях меняющейся экономики и в ситуации застоя и др.

Среди всех работ, представленных в сборнике, мое внимание привлекли 2 из них:

- Билл Джордж, Питер Симс, Эндрю Маклин, Диана Мейер «Лидер не по шаблону»;
- Дэвид Рук, Уильям Торберт «Семь превращений лидера».

В статье «Лидер не по шаблону» затрагивается тема, которая и стала темой моей дипломной работы, а именно тема аутентичных лидеров (подлинные лидеры, лидеры с собственным неповторимым лицом). Авторы приводят следующее определение аутентичного лидера: «Аутентичные лидеры преданны своей цели, не отступают от своих ценностей, следуют велению не только ума, но и сердца. Они выстраивают прочные отношения с людьми, последовательно идут к цели и добиваются своего. Они знают себя». Из определения видно, что аутентичный лидер знает себя, имеет собственную карту ориентиров в жизни, учитывает разные аспекты при принятии решений (ум, эмоции), нацелен на выстраивание отношений с людьми. В итоге, действительно, шаблона нет, есть конкретный человек с его конкретными проявлениями. Не может каждый человек стать Джеком Уэлчем, Стивом Джобсом. Это другие люди и у них свое лидерство. Осознание этого аспекта лидерства и стало одним из фокусов внимания в моей работе. То есть лидером невозможно стать по шаблону. Каждый идет своим путем лидерства. Я же, как коуч, могу показать клиенту этот путь и, если он согласится на него ступить –

сопровождать его часть пути.

Как же тогда стать подлинным лидером? Как нащупать свой путь лидерства? Ответ на этот вопрос можно встретить во многих работах, посвященных лидерству. Я уже писала об этом во введении и в предыдущем абзаце. Приведу здесь крылатое выражение на латыни, которое я встречала 10 лет в школе, входя в ее двери: «Cognosce te ipsum». Не буду вдаваться в подробности, посвященные возникновению этого выражения и его подлинного значения, скажу только, что для меня **подлинное лидерство начинается с себя, с познания самого себя. Доступ к этому ресурсу, налаженный контакт с собой - это то, что обеспечивает лидерство с собственным неповторимым лицом.**

Подтверждением моего внимания к контакту с собой как важного аспекта лидерства стал перечень некоторых навыков (тесно связанных с личными чертами) эффективного руководства, приведенного М. Кетсом де Врисом в книге «Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта»:

- «Динамизм. Термин «динамизм» применяется к людям, которые бывают, напористыми, которым хочется делать все по-своему, и они знают, как. Подобные люди очень энергичны и властны. От остальных их отличает сильное стремление к достижениям. В груди настоящих лидеров горит огонь; именно они заставляют происходить события, и они готовы победить. Им нравится доводить все до конца. Они стремятся действовать. Даже если они не очень уверены, они производят достаточно хорошее впечатление, чтобы убедить окружающих. Благодаря своей напористости они заставляют людей делать то, что без их помощи те бы не сделали.

- Коммуникабельность. Наиболее успешные лидеры обладают замечательными навыками общения. Ведь руководители работают с людьми, они проводят много времени, разговаривая с окружающими, и им это должно нравиться.

- Восприимчивость. Успешный лидер обычно открыт новым идеям и методам. Это качество становится все более важным по мере того, как бизнес достигает глобальных масштабов.

- Готовность соглашаться. Эффективный руководитель получается из тех людей, которые готовы искать согласие. Хорошие лидеры обычно идут навстречу, они гибкие и приятные. Они знают, как по-другому, позитивно подойти к трудной ситуации. Подобные черты делают их превосходными командными игроками.

- Надежность. Эффективные руководители добросовестны. Если их просят что-то сделать, они это делают. Они надежны и доводят все до конца.

- Аналитический интеллект. Большинство эффективных руководителей обладают более чем средним аналитическим интеллектом. Это помогает им думать стратегически. Однако слишком высокий IQ нежелателен, так как из-за него происходит излишняя рационализация собственной точки зрения (что мешает адекватным поступкам).

- Эмоциональный потенциал. Успешные лидеры знают, как управлять своими эмоциями и понимать чувства окружающих. Их отличает развитое чувство сопереживания. Будучи реалистами, они знают свои сильные стороны и свои слабости, знают, что они поддерживают, и знают, как устанавливать и поддерживать отношения. Более того, они эмоционально устойчивы».

Как видно из этих навыков для лидера очень важно знание себя,

ответственность за себя и смелость быть собой, что, на мой взгляд, и есть контакт с собой, но об этом чуть ниже.

Контакт с собой точно не единственный аспект, влияющий на свой путь лидерства, но тот, который я взяла в качестве ориентира для работы с сотрудниками компании Faugesia. В дальнейшем, при описании практической работы, будет видно, что этот фокус был подтвержден результатами исследований индивидуальных профилей лидерства выбранных для проекта сотрудников.

### **Контакт с собой.**

Самое время определиться с понятием «контакт с собой». В различной литературе встречаются разные формулировки: контакт с собой, аутентичность, самоосознание и т.д. Из всех авторов, затрагивающих эту тему, мое внимание привлекли Стивен Джозеф и Джон Бейнс.

Стивен Джозеф в своей книге «Аутентичность. Как быть собой» приводит следующее определение аутентичности, данное Карлом Роджерсом: «аутентичность – это умение быть творцом собственной жизни, сложный феномен, предполагающий стремление определять и удовлетворять свои нужды и в то же время умение гармонично сосуществовать с другими, отвечая и их потребностям». Далее он пишет, что «аутентичность подразумевает понимание себя, способность верно определять свое эмоциональное состояние и возможность открыто его выражать при взаимодействии с другими». Стивен приводит 3 особенности аутентичных людей (они составляют формулу аутентичной жизни), которые были взяты мной также как фокусы при работе с клиентами:

- они знают себя;
- они за себя отвечают;
- они умеют быть собой.

Знание себя заключается в следующих проявлениях человека:

- наблюдение за собой и постоянное выявление данных о себе. Сюда относятся знания о своем теле, о своих мыслях, о своих эмоциях, о своих действиях;
- открытость и честность по отношению к себе. Здесь имеется в виду способность изменить мнение о себе при обнаружении новых сведений и принять правду о самих себе, даже если она неприятна;
- слушание себя. Это больше про способность слышать свой внутренний голос или использовать интуицию при принятии различных решений.

Ответственность за свои решения предполагает составление собственного мнения по различным вопросам и следование этому мнению, а также способность иметь дело с последствиями своих решений. Интересно отметить, что один из аспектов ответственности про следование своему мнению предполагает некую смелость не бояться бояться. Страх – это почти постоянный спутник человека в случае формирования новых привычек. В этом случае полезно говорить с клиентами о том, что бояться бояться – это нормально.

В свою очередь быть собой – это про отсутствие масок. Хочу обратить внимание, что Стивен пишет об открытости и честности в отношениях с другими, которые не обязательно ведут к конфликтам с другими людьми, если имеет место

расхождение убеждений, ценностей и т.д. Это про способность, например, не вступать в бессмысленные пререкания с теми, кто не в состоянии принять чужую точку зрения. Это также про ненасильственное общение при взаимодействии с людьми. И это про уважительное отношение к другим людям просто потому, что это правильно.

Джон Бейнс в книге «Гипсознание» говорит о таком явлении как осознание своего «Я». «Осознание «Я» означает чувствовать собственную сущностную индивидуальность (то, чем человек действительно является и что отличает его от остальных людей). Эта сущностная индивидуальность не имеет ничего общего ни с личностью, ни с телом, ни с интеллектом, ни с эмоциями. Ее также нельзя назвать состоянием самосознания, хотя она и основывается на нем. Осознание своего «Я» - гораздо более глубокое и обширное понятие». Он пишет о том, что «Я» скрыто под личностью, а личность по-гречески означает «театральная маска». То есть автор говорит о том, что контакт с собой заключается в соединенности со своим «Я», которое скрыто в глубине человека под маской, именуемой личностью. Практика работы с собой и с клиентами показывает, что познание своего «Я» это нелегкий труд, который требует постоянной работы и отказа от вредных привычек. Автор дает следующие рекомендации, позволяющие достичь осознания «Я»:

- делать все по порядку, одно дело за другим, полностью сосредоточивая свое внимание на настоящем моменте;

- отделять восприятие внешнего мира от своего «Я». Например, при просмотре фильма сохранять мысль: «Я» смотрю этот фильм.

Около 30 упражнений приводит Стивен Джозеф в своей книге, которые могут помочь развить и углубить умение познавать себя, отвечать за себя и жить аутентичной жизнью, что есть контакт с собой. Некоторые из них применялись мной при работе с клиентами, как на сессиях, так и в качестве домашних заданий.

Интересные практические методы по воспитанию сознательного лидера приводятся в статье Баррета Брауна «Будущие лидеры сознательного капитализма»:

1. Старайтесь последовательно погружаться в сложные среды (межличностные отношения, работу, образование).

2. Сознательно занимайтесь жизненными проблемами (напр., анализ, вдумчивый диалог).

3. Старайтесь глубже осознать свое внутреннее состояние и последовательно исследовать его.

4. Последовательно (в течение долгого периода) занимайтесь практическими методами, повышающими внутреннюю осознанность (напр., медитация).

5. Неустанно стремитесь к росту.

6. Будьте открыты и готовы построить новую систему взглядов при возникновении трудностей.

7. Стремитесь быть открытым и приятным человеком (устанавливать теплые межличностные отношения).

8. Погрузитесь в пиковые переживания и измененное состояние сознания.

9. Используйте карту психологического развития, чтобы отслеживать и лучше понимать траекторию своего роста (напр., интегральная теория; пройдите тест, чтобы узнать свою текущую логику действия).



10. Разговаривайте и взаимодействуйте с людьми, занимающимися саморазвитием.

11. Регулярно занимайтесь структурированным самоанализом (напр., при помощи Исследования действием).

12. Занимайтесь специальными упражнениями, чтобы развивать свое тело, ум и дух; работайте над проблемами своей тени.

13. Приобретите опыт межкультурного общения.

14. Растите из себя свободную личность, ищите чего-то нового, экспериментируйте, ставьте под сомнение существующий порядок, изучайте необычные вещи и явления.

**В итоге в рамках данного исследования контакт с собой это:**

**- знать себя;**

**- отвечать за себя;**

**- уметь быть собой.**

Кроме того, это вроде привычки, которую можно сформировать, приложив определенные усилия. На сегодняшний день различные исследователи в области лидерства предлагают ряд инструментов, которые можно использовать в коучинге, для формирования навыка/привычки контакта с собой. И опять же обращаю внимание – это лишь один из аспектов аутентичного лидерства, который я беру в практику с клиентами.

Перейду к теориям и технологиям, на которые я опиралась при проведении практической работы.

### **Интегральный подход.**

Базой моего исследования является интегральный подход, разработанный американским философом и писателем Кеном Уилбером. Суть этого подхода сводится к интегральной модели или карте (сокращенно AQAL). Данная карта предоставляет возможность всестороннего видения человека или организации. Она позволяет увидеть человека и организации изнутри и снаружи одновременно. Так как моя дипломная работа посвящена развитию человека, то приведу описание 4-х секторов (уровней) или перспектив видения человека при помощи интегральной карты:

- уровень личности – это внутреннее содержание личности сотрудника: цели и смыслы, ради которых он их достигает; жизненный опыт и принципы; в целом его жизненное мировоззрение и т.д. Это все то, что невозможно узнать, и понять, не поговорив с ним;

- второй уровень – это перспектива поведения, то есть в какие конкретные шаги и действия воплощается его жизненный и профессиональный опыт. Все, что возможно описать со стороны. Это взгляд третьего лица, стороннего наблюдателя;

- третий уровень – это перспектива отношений, которые человек выстраивает как на работе, так и вне ее. Если есть отношения, то есть и роли, которые он играет по отношению к своим подчиненным и коллегам, близким и родным. И в основе отношений лежат определенные правила, нормы, ценности, дающие возможность

почувствовать некое единство и целостность. Это перспектива корпоративной культуры;

- последний, четвертый, уровень – это взгляд с точки зрения системы, частью которой он является, и системообразующих элементов. В компании это будет его должность и описанные функциональные обязанности, а так же цели и стратегии компании, бизнес-процессы и организационная структура и т.д.

Все другие теории и модели, приведенные ниже, тесно связаны с интегральным подходом Кена Уилбера.

Мой фокус как коуча на 4 перспективах видения сотрудника в каждой сессии работал как на развитие сотрудников, так и на мое личное развитие.

### **Модель вертикального лидерства.**

Изначально мне представлялось интересным понять, какими лидерами являются выбранные сотрудники. На сегодняшний день существует множество подходов к исследованию людей в организациях, однако мне больше импонирует модель вертикального лидерства, разработанная Уильямом Торбертом. Она описана в статье Дэвида Рука, Уильяма Торберта «Семь превращений лидера», которую я упоминала выше. В основе данной модели лежит понятие «логика действия», под которой понимается то, как руководитель (человек) в данный момент осмысляет реальность и реагирует на ситуацию. Авторы считают, что именно логика действия это то, что отличает одного лидера от другого. При этом хорошо бы лидерам изучать собственную логику действия, чтобы развить свои способности и расширить возможности компании. Краткое описание логик действия приведено в таблице ниже.

### **Семь типов логики действия**

<b>Тип</b>	<b>Характеристики</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Слабости</b>
Манипулятор	Пытается получить преимущество любой ценой, фокусируется лишь на собственных нуждах, использует других как инструменты	Может оказаться эффективным в период кризиса и при организации продаж	Последователи быстро покидают его
Дипломат	Избегает открытых конфликтов, старается соответствовать общепринятым нормам, не подрывает устои	Эффективен в качестве связующей силы в коллективе	Не может обеспечить жесткую критику или принять тяжелое решение, необходимое для исправления ситуации
Эксперт	Руководствуется логикой, использует сухие данные для завоевания доверия и достижения понимания	Великолепный индивидуальный исполнитель	Обладает слабо развитым эмоциональным интеллектом. Проявляет недостаточно уважения к тем, кто владеет вопросом хуже него

Преуспевающий	Способен решать стратегические задачи, пользуется возможностями коллектива, поддерживает баланс между управленческими задачами и требованиями рынка	Хорошо справляется с ролью менеджера	Не поддерживает нестандартные решения
Индивидуалист	Придерживается нестандартных схем работы. Игнорирует правила, которые считает бессмысленными	Может оказаться успешным предпринимателем или консультантом	Раздражает коллег и начальство полным несоблюдением основных корпоративных стандартов и отсутствием уважения к кому-либо
Стратег	Может осуществлять преобразования на организационном и персональном уровне. Готов к сотрудничеству. Способен создавать уникальные структуры, позволяющие устранить противоречия между стратегией и деятельностью компании. Подвергает сомнению существующий статус-кво	Может с успехом возглавить реорганизацию как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе	Нет
Алхимик	Осуществляет социальные преобразования (например, как Нельсон Манделла). Может в корне изменить судьбу компании	Может с успехом осуществлять социально значимые реформы	Нет

Интересно, что данная модель очень хорошо встраивается в текущую систему лидерства, имеющуюся в компании Fauresia.

### **Исследование индивидуальных профилей лидерства.**

Само исследование я проводила с привлечением Института Коучинга, который сотрудничает с компанией Harthill ([www.harthill.co.uk](http://www.harthill.co.uk)), проводящей исследование индивидуальных профилей лидерства. Более подробно описание исследования представлено в практической части данной работы. Здесь же хочу обратить внимание на тот факт, что исследование индивидуального профиля лидерства включает анализ человека в разрезе трех компонентов, а именно:

- когнитивный: знания о себе, о мире;
- личностный: проявление себя в этом мире;
- межличностный: взаимодействие с окружающими.

Результаты исследования выбранных сотрудников показали, что более поздняя логика действия человека обусловлена не гармоничным развитием трех компонентов, а преобладанием когнитивного компонента. Менее проявленным оказывался межличностный компонент, так как доступ к нему лежит через развитие

личностного компонента. Это еще раз подтвердило верность фокуса на контакт с собой для более гармоничного развития человека.

Итак, приведенная выше модель вертикального лидерства была выбрана для реализации одной из задач дипломного проекта – исследование индивидуальных профилей лидерства выбранных для проекта сотрудников и взятие результатов исследования в коучинг с клиентами.

### **Теория развития эго.**

На проведение практической работы повлияли некоторые постулаты теории развития эго, разработанной Сюзанной Кук-Гройтер.

Сюзанна обращает внимание на то, что развитие человека представляет собой спираль, где движение возможно во всех направлениях: вертикальное развитие (трансформация), горизонтальное развитие (трансляция), регрессия (временная или постоянная). И даже если развитие взрослого направлено на горизонтальное расширение (он сам ставит такие цели, среда сформирована аналогичным образом), психические модели в любом случае будут эволюционировать. Некоторые исследователи пишут о том, что если целенаправленно не заниматься трансформацией, то трансформация психической модели может занимать до 7 лет. В данном контексте под трансформацией понимается переход с одной логики на другую по вертикали.

Важно отметить, что теория развития эго - это фактически психологическая система с тремя взаимосвязанными компонентами (эти компоненты коррелируют с компонентами, анализируемыми при исследовании индивидуальных профилей лидерства прежде всего потому, что Уильям Торберт тесно сотрудничал с Сюзанной Кук-Гройтер при проведении своего исследования):

- оперативный (действие): как человек определяет цель своей жизни, к чему он прикладывает свои усилия и по направлению к чему он движется;
- аффективный (бытие): эмоции и опыт пребывания человека в мире;
- когнитивный (мышление): как человек думает о себе самом, об окружающих и о мире в целом.

Переход по спирали развития взрослого человека определяется суммой этих трех компонентов или суммой делания, бытия и мышления. Каждый новый этап жизни характеризуется созданием новых смыслов реальности, который возможен благодаря применению практических знаний, здравого смысла, все более сложных карт, алгоритмов и интуиции.

Читая статью Сюзанны, я обратила внимание на тот факт, что человек развивается, переходя на различные стадии, которые отражают потребность человека в дифференциации и интеграции. В итоге, одни стадии сосредоточены на дифференциации, а другие – на интеграции.

Изучение статьи Сюзанны Кук-Гройтер «Развитие эго: девять уровней все большего охвата» помогло мне держать фокус на следующих моментах при работе с клиентами:

- 1) взрослый человек все равно будет развиваться независимо от того, будут ли для этого созданы специальные условия или нет. При наличии таких условий и

при постановке соответствующей цели человеком развитие может происходить быстрее;

2) в процессе работы с клиентами необходимо ставить фокусы на всех трех компонентах освоения новой реальности: действия, бытие и мышление;

3) очень важно помнить, что есть периоды в жизни человека, когда необходимо дифференцировать опыт, а есть периоды, когда необходимо интегрировать опыт.

### **Трансактный анализ.**

В работе с сотрудниками я применяла концепцию трансактного анализа. Трансактный анализ представляет собой систему знаний, разработанную американским психологом и психиатром Эриком Берном (подробно об этом в книге «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры»), которая позволяет описывать и анализировать эмоции, мысли и поведение человека и, следовательно, внутрличностные конфликты, а также социальное взаимодействие людей.

Разрабатывая свою теорию, Эрик Берн стремился к прозрачности и понятности, он старался описать все понятным языком для человека, не имеющего специальных знаний в области психологии или психиатрии. Для него очень важно было, чтобы терапевт находился рядом с клиентом, а не сверху в отличие от классического психоанализа. Изучая психику человека, Эрик Берн заметил в ней визуально различимые Я личности, которые он назвал эго-состояниями: Родитель, Взрослый и Ребёнок:

- Эго-состояние ребенок (Д).

Эго-состояние Ребенок – это комплекс мыслей, чувств и поведения, которые пережиты личностью ранее, в детстве. Когда человек находится в детском эго-состоянии, его обуревают яркие эмоции и разнообразные желания и потребности. Диагностировать эго-состояние Ребенка можно, когда ваш собеседник демонстрирует восторг, хихикает, или, например, неуверенно ерзает на стуле и ежится под строгим взглядом начальства (совсем как когда-то в детстве, видя суровую учительницу).

Для Ребенка характерны грандиозность и всемогущество, а также обесценивание. Часто можно услышать такую фразу: "Я боюсь, что если я уйду от него, то он это не переживет". Тут сразу два варианта: я настолько грандиозна, что мой уход может погубить другого человека, а партнер настолько обесценен, что у него не хватит силы пережить разрыв отношений.

С точки зрения функциональной модели Ребенок может быть Адаптивным (послушным, воспитанным, соответствующим социальным требованиям, возможна утрата ощущения своих чувств, особенно таких социально неодобряемых как гнев, ярость, раздражение) и Свободным (творческим, спонтанным, импульсивным и т.д.).

- Эго-состояние родитель (Р).

Эго-состояние Родитель – это мысли, чувства и поведения, которые мы переняли у родителей или фигур, их замещающих. У каждого из нас в голове звучат голоса, говорящие, что хорошо, а что плохо, что можно, а что нельзя. Если мы внимательно их слушаем, то мы поймем, чьим голосом из нашего прошлого

произносится та или иная установка.

Например: Вечер, пора ложиться спать, а работа не сделана. И в голове личности может происходить примерно такой диалог:

– Спать пора, завтра рано вставать, не выспишься (маминым голосом).

– Как это спать?! Я должен доделать проект сегодня! Надо было быстрее шевелиться и меньше отвлекаться. Ну я и черепаха (папиным голосом).

По функциональному критерию различают Заботливого Родителя (опекающий, оберегающий, поддерживающий, а может быть и гиперопекающий) и Критикующего Родителя (критикующий, навешивающий ярлыки, контролирующий).

- Эго-состояние взрослый (В).

Во Взрослом эго-состоянии мы работаем как компьютеры: осознается реальность, принимаются логически выверенные решения, анализируются причинно-следственные связи. Информация собирается путем исследования и проверки. Взрослое эго-состояние отвечает на вопросы когда, сколько, где и т.д.

В каждый момент времени каждый из нас находится в одном из этих трёх эго-состояний.

Важное значение в теории трансактного анализа имеет анализ сценариев. Личность проживает свою жизнь согласно решениям, которые принимает ребенком под влиянием посланий, переданных родителями или лицами, их заменяющими (Предписаний). Свои взаимоотношения с другими людьми человек также строит, опираясь на сценарные решения. Сценарий проживается неосознанно и, только оборачиваясь назад, человек недоумённо может подумать: "Что за черт! И как меня опять угораздило?" или "Ну почему это всегда со мной происходит?"

Это очень удобная модель (идея о структуре личности), которая позволяет интерпретировать социальные взаимодействия людей, а также выявлять сценарии, которые человек проживает в жизни.

### **Треугольник Карпмана.**

Также мной в работе с сотрудниками использовался треугольник Карпмана. Стивен Карпман, последователь Эрика Берна, описал социально-психологическую модель взаимодействия между людьми. В этой модели фигурирует три основные роли: жертва, спасатель (или избавитель), и преследователь (или тиран).

Притом, что роли только три, количество участников этого треугольника неограниченно.

Роли выглядят следующим образом:

- жертва – это личность, на которую оказывают давление и преследуют. Обычно, такой человек видит корень всех проблем – в обстоятельствах или в Преследователе. Этот человек будет постоянно жаловаться на неудачи, и винить в них весь мир, других людей, но только не себя самого. Жертва обычно занимает положение беспомощного человека, описать такое состояние можно формулой: «со мной что-то не так» («я» с минусом), «с вами всё в порядке» («вы» с плюсом);

- избавитель - это не тот, кто бросается на помощь при каких-то экстренных случаях. У этого человека есть своя неявная причина для помощи, которая

заключается в эгоистичной выгоде. Внешне он старается помочь жертве разрешить проблемы, но помимо помощи он также прилагает усилия, чтобы ситуация не разрешилась быстро, потому что из самого процесса он получает необходимую ему выгоду. Например, помогая жертве, он ощущает себя значимым, ведь от него зависит человек, таким образом, он самоутверждается за счет жертвы.

- Преследователь – та личность, которая навязывает свою волю и мысли, давит на жертву. Такое поведение может иметь даже черты физического принуждения. Для преследователя жертва – виновата во всём, это мнение он распространяет всем и в первую очередь – жертве. Формула преследователя такая же, как у избавителя - «со мной всё в порядке» («я» в плюсе), «с тобой что-то не так» («ты» с минусом). В треугольнике преследователь реализует свою жажду самоутверждения, нехватку чувства собственной важности. В процессе этой игры он повышает чувство собственного превосходства.

Треугольник – это психологическая игра, в которой каждый участник старается достичь своей выгоды. На самом деле, жертва не столь бессильна, как кажется, избавитель на деле не сильно помогает в решении проблем, а претензии преследователя не так обоснованы.

Как видно из описания, часто игроки в треугольнике имеют скрытые потребности, которые они удовлетворяют приемлемым образом. Однако часто это не приносит успеха в долгосрочной перспективе, так как человек не берет на себя ответственность за самого себя.

При работе с контактом с собой одна из составляющих контакта – это ответственность за себя, поэтому данная модель помогала показать сотрудникам, где они могли заниматься самообманом.

### **Субличности.**

В контексте ролей, которые может играть человек, я использовала понятие субличности, которое ввел в психосинтез итальянский психиатр и психолог Р. Ассаджиоли. По Р. Ассаджиоли субличности – это разные «я», разные роли для разных отношений, которые мы формируем с другими людьми, группами и пр. (это роли сына или дочери, мужа или жены, отца или матери, в своем профессиональном качестве, роли, которые субъект играет в разных социальных группах, включая его «религиозную группу» или церковь, политическую группу или партию и т.д.). Субличности возникают в результате дезинтеграции различных психологических черт индивида. Очень важно, что чем меньше субъект отождествляет себя с определенной ролью, тем лучше он ее играет. Вот этот момент и был мной учтен при работе с сотрудниками. Часто необходимо было показать сотрудникам различия в поведении в различных ситуациях, связанных с разными ролями и разотождествить человека с этой ролью.

### **Коучинг.**

И, конечно же, работа строилась на принципах коучинга и на рекомендациях известных коучей, которые способствовали достижению поставленной цели.

Представляется важным дать понятие коучинга, описать принципы коучинга и что делает коучинг стопроцентным гарантом результата. Это все хорошо описано в книге А.Д. Савкина, М.А. Даниловой «Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть».

Так, авторы под коучингом понимают «процесс, в результате которого человек:

- осознает свое величие;
- осознает, что он «гигант, выращенный пигмеями»;
- «вспоминает» свой путь, свое призвание и научается следовать ему».

Это определение как нельзя лучше говорит в пользу того, что коучинг – эффективный инструмент для выбора своего пути лидерства, что является темой моей дипломной работы.

Авторы приводят следующие принципы коучинга:

- коуч верит в людей;
- коуч доверяет миру;
- коуч постоянно повышает свою осознанность;
- коуч верит, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы;
- коуч обладает смелостью желать и смелостью мечтать.

И то, что делает коучинг результативным это:

- создание условий, чтобы было такое состояние в человеке, из которого все и появится;
- быть проводником и помочь человеку осуществить изменения в жизни и поведении, которые он уже осознал благодаря инсайтам;
- действие должно отвечать двум критериям – попадать в зону ближайшего развития и наполнять энергией
- когда человек уже знает, что делать, коуч сопровождает его на пути к улучшениям.

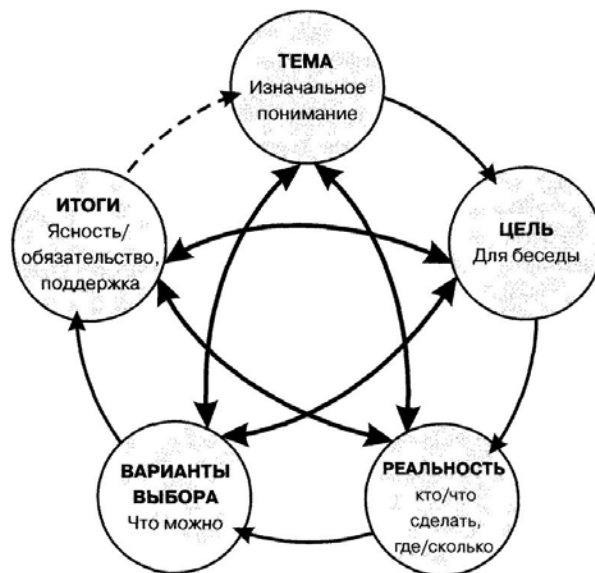
Это то, на что я опиралась в своей работе с клиентами.

На построение процесса коучинга на меня повлияли следующие работы и авторы.

Книга «Ко-активный коучинг» дала много практических рекомендаций по построению процесса коучинга. В ней я нашла хорошую практическую рекомендацию по структурированию первой сессии с клиентами.

У Майлза Дауни я взяла модель GROW, которая направлена на достижение целей и модель Т. Модель GROW позволяет понять последовательность ключевых этапов в работе с клиентами. Умелое использование модели приводит к положительному результату. На рисунке ниже показано как может строиться последовательность этапов коучинга.





В свою очередь модель Т это хороший инструмент, позволяющий продвигаться внутри модели GROW. Он подразумевает, что сначала необходимо расширить беседу, а потом фокусировать внимание на детали.



У Тимоти Голви я взяла инструмент «Внутренняя игра», цель которой уменьшить любое вмешательство в раскрытие и воплощение полного потенциала. Принципами внутренней игры являются:

- неоценочное осознание имеет целительную силу;
  - необходимо доверять Я 2 (своему собственному и своего клиента) (Я 2 – это сам человек, это весь внутренний, данный нам при рождении потенциал, все реализованные и еще не реализованные способности, оно также включает нашу врожденную способность к обучению и развитию любых из этих природных способностей);
  - право первого выбора в коучинге должно быть предоставлено клиенту.
- Ориентация на эти принципы помогала эффективному коучингу. Одним из важнейших элементов явилась тема про маленькие шаги, которая коррелирует с зоной ближайшего развития, разработанной Л.С. Выготским. Не могу не отметить тот факт, что моя работа в качества коуча внутри

организации, где я исполняю роль директора по персоналу, имела ряд сложностей. В первую очередь эти сложности были связаны с созданием доверия и чувства безопасности. Как пишет Джон Уитмор, руководитель может взять на себя роль коуча, «но для этого понадобятся все его лучшие качества: способность к сопереживанию, честность, беспристрастность, а также готовность фундаментально пересмотреть свое поведение по отношению к персоналу». Он также говорит о том, что руководителю необходимо нащупывать собственный путь, так как ролевых моделей очень мало. И для меня в этом тоже был вызов – найти свой путь коучинга внутри организации, который я пробовала через контакт с собой. Я решила идти с клиентами одним путем на протяжении нашего взаимодействия. Мне помогло то, что я с первой сессии обсуждала с клиентами эту сложность и не исключала ее из поля работы. В итоге, с некоторыми клиентами эта сложность исчезла. С остальными же я работала с полным осознанием наличия этой преграды в поле. Честное внимание и уважение к этой фигуре в поле уменьшает ее значимость.

Важно отметить, что следуя рекомендации Баррета Брауна о том, что логика действия коуча должна быть как минимум на 1 ступень выше логики действия клиента. Это повлияло на то, что я вела большую индивидуальную работу над собой, работая параллельно с клиентами.

Как я уже писала выше, коучинг – это инструмент, который часто применяется, если необходимо достичь запланированного результата. В моем случае выбор коучинга соответствовал этому его назначению. Выбранные сотрудники являются ключевыми для компании в свете тех изменений, которые ожидают компанию в ближайшем будущем. Их готовность эффективно справиться с теми задачами, которые будут стоять перед компанией в ближайшее время, находится в районе 6 (по шкале от 0 до 10, где 0 – не справиться, 10 – справиться на 100%). Мне важно было определить параметры оценки результата на старте коучинга, чтобы в конце практической работы можно было оценить эффективность проделанной работы. Я использовала шкалирование (готовность справиться с новыми задачами); обратную связь от клиентов по достижению запланированных целей и обратную связь от топ-менеджмента компании по таким критериям, как демонстрация ценностей компании и демонстрация лидерских компетенций.

Таким образом, коучинг – это эффективный инструмент для достижения запланированного результата в работе с клиентами. Его назначение, принципы, алгоритмы работы и инструменты помогают человеку достичь своих целей с опорой на себя. И для меня это про совершенствование себя как человека и как профессионала в коучинге.

## 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Введение в практическую часть.

7 месяцев я вела интересную работу с 5 сотрудниками своей компании, связанной с лидерством. Когда я начинала этот проект в декабре 2018 года я еще не совсем понимала, что меня ждет в плане содержания работы. Данные, которые у меня были на входе, это:

1) это будет про лидерство, так как выбранные сотрудники – директора заводов и руководители подразделений по России;

2) выбранные сотрудники – ключевые сотрудники для будущего компании в России, но не всегда демонстрируют ожидаемое поведение в тех или иных ситуациях в бизнесе;

3) входом в работу будет проведение исследования индивидуальных профилей лидерства каждого сотрудника.

До проведения исследования индивидуальных профилей лидерства каждого сотрудника я строила догадки относительно возможной темы, которая могла бы объединить работу в единое целое. Для этого я посмотрела на этих сотрудников с точки зрения интегрального подхода (Кен Уилбер) и вот что у меня получилось:

- Я делаю все, чтобы они заработали положенные им бонусы.

- Я предлагаю их кандидатуры на другие должности, в том числе за рубежом.

- Я не иницирую контакты с этими сотрудниками.

- Вся коммуникация ограничена отчетными совещаниями и различными собраниями.

- Я обычно их слушаю или высказываю свою точку зрения.

- Я не задаю им вопросы для прояснения причин их позиций, действий.

- Я общаюсь с позиции: «Я выше, они ниже».

- Мы придерживаемся процессов, регламентов, правил, принятых в нашей компании.

- Мы строим взаимодействие исходя из организационной структуры, существующей в нашей компании.

Когда я размышляла над этим списком, я увидела несколько ключевых элементов про себя как про лидера:

1) есть разрыв в позиции: «Я сверху, они снизу»;

2) есть разрыв в количестве контактов: они очень редкие;

3) есть разрыв в глубине контакта: это почти всегда поверхностный уровень.

Мне бы хотелось подробнее остановиться на данных находках, так как их обнаружение повлияло на выбор темы и на работу с сотрудниками в качестве коуча.

Позиция «Я сверху, они снизу», как выяснилось, характерна для меня с детства. Брошенные тетей слова, что я некрасива, сформировали мою стратегию до настоящего времени. Вот некоторые аспекты этой стратегии:

1) я чем-то должна отличаться от других людей;

- 2) я должна отличаться в выгодном свете для себя;
- 3) если ранг (ранг – это то, что дает человеку привилегии) красоты не доступен, то я могу найти другой ранг, который можно получить, например, ум;
- 4) нужно максимально вложиться в свои знания;
- 5) нужно стремиться занять такую позицию, при которой полученные ранги дают необходимую власть.

В общем, я нашла способ компенсировать отсутствие природной красоты (или то, как современное общество видит красоту в женщине) через тренировку ума. Так как часто в организациях ум ценится достаточно высоко, то это позволило мне легко подняться вверх по карьерной лестнице и занять желаемую позицию.

Мои исследования результатов такой позиции позволили выявить ряд минусов, которые мешают мне быть эффективным лидером и создают сложности при работе в качестве коуча с сотрудниками внутри организации:

- 1) меня боятся;
- 2) ко мне не приходят, чтобы поговорить;
- 3) у меня ничего не спрашивают.

Возможно, это неполный список, но он уже говорит о моих ограничениях.

Моя позиция и результаты, которые я имею, только лишний раз свидетельствуют о минимальном количестве контактов, которые у меня есть с людьми. Я чаще общаюсь с теми, которых считаю равными себе или выше себя, нежели с людьми ниже себя.

Ну и конечно же сами контакты с людьми ниже меня становятся поверхностными, так как не вызывают интереса.

Данный анализ привел меня к поиску ключа к изменению ситуации, связанной со мной как с лидером, к работе над собой как над коучем и к повышению интереса к исследованию сотрудников нашей компании.

Мой предварительный вывод относительно себя заключался в том, чтобы я заглянула глубже в себя и соединилась с разными аспектами себя.

Работа над собой в целом и как над коучем в частности поставила изначальный фокус на основные принципы коучинга:

- 1) коуч верит в людей;
- 2) доверие к миру;
- 3) осознанность;
- 4) коуч верит, что внутри каждого человека есть ответы на волнующие его вопросы;
- 5) смелость желать, смелость мечтать.

И эти принципы коучинга стали в какой-то степени ориентирами в процессе моего самокоучинга.

Это отступление важно, так как в предыдущей главе я писала о том, что эта работа велась в двух направлениях – у меня с собой и у меня с клиентами и работала на развитие и меня, и клиентов. Поэтому в описаниях ниже я привожу небольшие описания изменений, которые происходили со мной.

## Этапы консультантской работы.

Далее в практической части я хотела бы подробнее описать этапы консультантской работы.

### Предлагаю следующую структуру этапов консультантской работы:



### СНЯТИЕ ЗАПРОСА С ОРГАНИЗАЦИИ

Я работаю в организации, которая имеет следующие характеристики:

- 1) успешная;
- 2) глобальная/международная;
- 3) признанная лидером в регионах или продуктах;
- 4) заслужившая доверие клиентов;
- 5) надежная.

При этом это производственная организация, работающая в отрасли автомобилестроения, которая славится своими революционными достижениями, например:

- конвейерная система сборки (Генри Форд);
- метод Тойоты (основанная на кайдзен система гибкой организации производства и повышения качества);
- логистическая концепция «Точно в срок» и т.д.

Компания стремится сохранять лидерские позиции и долго существовать на рынке. Этот ориентир обуславливает постоянное внимание к различным факторам, как внутри компании, так и вне ее, и их влияние на глобальную цель.

В последнее время компания стала замечать, что:

- ожидания клиентов растут и становятся другими;
- растет внимание общества к теме устойчивой мобильности;
- растут требования законодательства к выбросам углерода;
- появляются новые компании, которые вступают в конкуренцию с нашей компанией.

Когда компания посмотрела на тренды, которые влияют на приведенные выше

реакции внешней среды, то обнаружила следующее:

- 1) есть мегатренды (крупномасштабные, долгосрочные процессы мирового развития, определяющие качественное содержание текущего этапа эволюции микросистемы);
- 2) есть общественные тренды, создающие новые рынки;
- 3) есть тренды автомобильной отрасли.

На мой взгляд, интересно посмотреть на эти тренды, так как они оказывают огромное влияние на лидерство в современном мире в целом и в нашей компании в частности.

Итак, к мегатрендам относятся:

- 1) увеличение продолжительности жизни;
- 2) более пристальное внимание к женщинам;
- 3) потребность быть в постоянном доступе – «на связи»;
- 4) искусственный интеллект способствует автоматизации и дополняет интеллект людей;
- 5) смещается фокус от потребления продуктов к приобретению нового опыта;
- 6) продолжается урбанизация;
- 7) ресурсов становится меньше;
- 8) прогресс оставляет людей позади;
- 9) появляются новые угрозы для жизни и здоровья человека;
- 10) информация дает власть;
- 11) потребитель влияет на производство продукции.

Из этих мегатрендов выделяются 4 общественных тренда, которые способствуют созданию новых рынков:

- 1) поколение Y – смещается фокус с автомобиля к мобильности;
- 2) увеличение продолжительности жизни – становится больше ожиданий от качества жизни;
- 3) урбанизация – растет количество жителей городов;
- 4) развитие азиатских стран влияет на распространение лидерства в этих регионах.

В свою очередь трендами автомобильной отрасли являются:

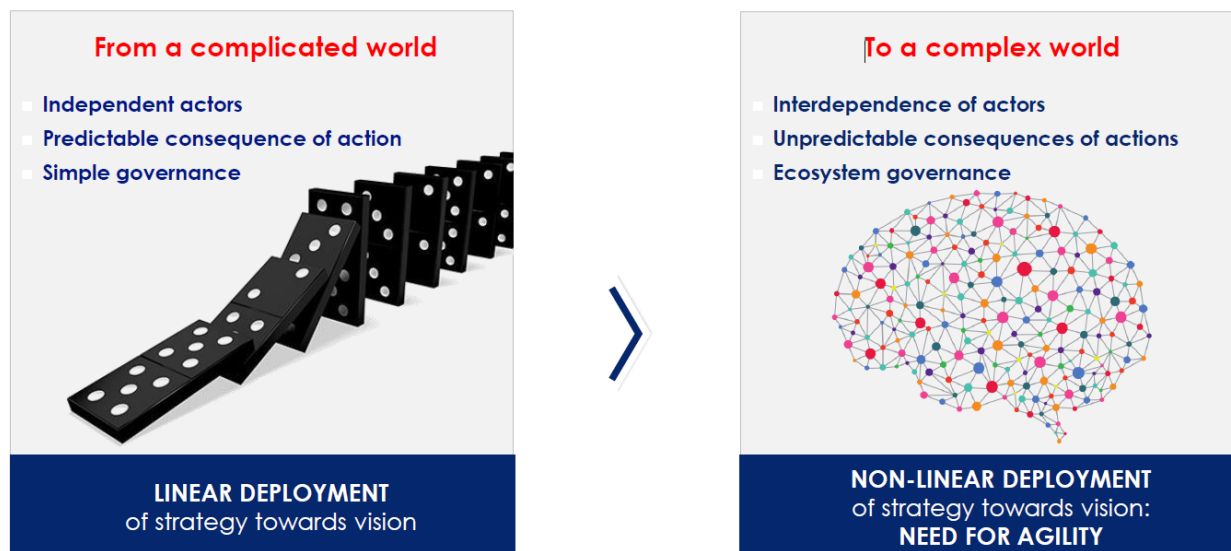
- 1) все со всем связано;
- 2) автономность;
- 3) совместная поездка;
- 4) электрификация автомобилей.

У клиента автомобильной отрасли формируются следующие ожидания от продукта:

- 1) свобода: мобильность в любое время и в любом месте;
- 2) доступность: мобильность доступна всем;
- 3) безопасность: мобильность безопасна;
- 4) время: индивидуальный и эффективный подход к управлению временем.

Все это оказывает сильное влияние на стратегии игроков автомобильной промышленности. Если раньше была одна и та же стратегия для всех производителей автомобилей, то теперь есть необходимость разрабатывать

отдельную стратегию для тех или иных производителей автомобилей. И все происходящее можно наглядно продемонстрировать следующим образом:



Анализ особенностей внешней среды привел к существенным внутренним изменениям, таким как:

- 1) поиск новых продуктов;
- 2) как следствие поиска новых продуктов – партнерство с новыми компаниями, покупка новых компаний, инвестиции в стартапы;
- 3) переход от производственной к высокотехнологичной компании.

Это влечет за собой огромную перестройку всей компании (на сегодняшний день в компании работает 122 000 человек в 37 странах) не только во всем мире, но и в каждой стране, в том числе в России.

Перед Россией в ближайшее время (1-2 года) стоят следующие задачи:

- 1) продолжить достигать целей в плане операционной прибыли и денежных средств;
- 2) успешно обновить линейку производимой продукции;
- 3) интегрировать новые продукты и новый бизнес в компанию;
- 4) оптимизировать присутствие в регионах России.

Эти задачи явились ориентиром при выборе сотрудников для моего проекта по индивидуальному консультированию.

Далее были рассмотрены компетенции, необходимые для успешной реализации поставленных задач. В большинстве случаев речь шла о сознательных лидерах, обладающих следующими особенностями (по материалам Баррета Брауна):

- 1) Прочная связь. Для таких лидеров работа имеет глубокое личное значение, и исходя из этого они принимают решения.
- 2) Сознательные и смелые действия. Этим лидеров отличает уверенность в себе, в своей команде и в процессе, они руководят динамично, стремительно экспериментируют и адаптируют стиль управления изменениями в соответствии с ситуацией.
- 3) Сознательное видение и перспектива. Эти лидеры полагаются как на интуицию, так и на сложные инструменты (напр., интегрированную теорию и общесистемное мышление), чтобы понять окружающий мир.

4) Саморазвитие. Эти лидеры вершат свою собственную революцию, предотвращая самосаботаж и поддерживая заинтересованных лиц в развитии при помощи вертикального и горизонтального лидерства.

Это лишний раз подтверждало правильность выбора вертикального лидерства как одного из подходов данного проекта.

Когда мы посмотрели на тех лидеров, которые имеются в организации, то обнаружили, что людей, которым свойственны все описанные выше особенности, у нас нет. Тогда мы определили ключевых сотрудников, которые могли в будущем справиться с непростыми ролями. Важными критериями отбора выступили следующие параметры:

1) это сотрудники показывают устойчивое постоянное достижение поставленных целей;

2) это сотрудники, которые имеют одинаковые ценности с компанией;

3) это люди, которые активно вовлекаются в разнообразную развивающую деятельность: читают книги из корпоративной электронной библиотеки, постоянно прослушивают курсы в обучающей лаборатории, делятся с другими сотрудниками находками и т.д.

Основываясь на принципе добровольности, мы запросили у выбранных сотрудников согласие на участие в проекте. При общении с сотрудниками я проговаривала основные цели проекта, из каких этапов будет состоять проект, сколько он будет длиться по времени, почему были выбраны именно они. Также я проговаривала возможность отказаться от участия в проекте даже без объяснения причин. Я давала время им подумать и сообщить мне о принятом решении. Получив согласие от них, мы приступили к исследованию индивидуальных профилей лидерства. Согласие сотрудников – это важный элемент проекта, так как позволяет сохранять ответственность на стороне сотрудников, что является одним из фундаментальных основ коучинга. Уже на этом этапе я просила их серьезно подумать над вопросом: «А точно тебе это хочется?». Это начало строительство мостика под названием «Контакт с собой».

Также на этом этапе мы определили критерии эффективности проведенного проекта. Для нас критериями эффективности стали:

- шкалирование сотрудников на готовность к новым должностям с учетом новых задач;

- демонстрация ценностей компании;

- демонстрация лидерских компетенций.

### **Выводы:**

На этом этапе изучались ответы на такие вопросы:

1) Каковы цели компании на ближайшую перспективу (1-2 года)?

2) Люди с какими компетенциями будут нужны для успешной реализации этих целей?

3) Кто из текущих сотрудников организации может справиться с будущими ролями?

4) Если таких готовых сотрудников нет, то кто из имеющихся сотрудников может развиваться для выполнения этих ролей?



Выявилось, что компания находит на этапе глобальной и локальной трансформации и нужны сознательные лидеры. Это подтверждает необходимость использования вертикального лидерства в проекте.

Так как на данный момент в компании отсутствуют готовые лидеры для успешной реализации поставленных задач, то выбираем людей, имеющих устойчивые положительные результаты, соответствующих ценностям компании, проявляющих желание расти дальше.

Очень важно иметь согласие от сотрудника на участие в проекте.

Также на этом этапе определялись критерии оценки эффективности проекта.

## ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА

Успех любой организации в мире зависит от людей. В связи с этим почти во всех организациях мира актуальными являются следующие вопросы:

- какие люди нам нужны;
- где их искать;
- как их привлечь;
- как их удержать;
- как развивать нужных нам людей.

Часто для получения ответов на эти вопросы организации прибегают к использованию различных инструментов оценки личности (личностных конструктов, качеств, типов и т.д.), позволяющих создать некую опору при формировании процессов развития персонала. Применение того или иного инструмента оценки личности помогает создать общий язык внутри организации и транслировать его вне организации для привлечения нужных сотрудников.

Существующие инструменты оценки личности основаны на какой-то определённой модели (теории) личности и ее организации. Компании-разработчики часто следят за валидностью этих инструментов для их успешного применения в организациях. В таблице ниже приведены некоторые из этих инструментов:

Модель	Подход	Автор	Кол-во показателей
16PF	Лексикографический	Р. Кеттел	16
EPI	Диспозиционный	Г. Айзенг	3
BigFive (NEO-PI-R & BFI)	Лексикографический и диспозиционный	Голдберг	5
MBTI (Кейрси, DISC)	Типологический	Майерс-Бриггс	4
MMPI (ММИЛ, СМЛ)	Клинический	Хатвей - МакКанли	10
CPI		Гуф	20
OPQ	Профессиональный	Сэвил - Холдсуорто	32
Wave		Сэвил	36
HPI		Hogan	7

Из таблицы видно, какая модель, на каком подходе основана, кто автор и сколько показателей измеряется.

В нашей компании применяются различные инструменты в зависимости от практических задач, которые необходимо решить. Так, мы используем MBTI для рассмотрения особенностей людей в командах, чтобы учитывать это при взаимодействии с людьми. Мы исследуем личность с помощью DISC если нам нужно помочь людям разработать эффективные стратегии поведения при возникновении конфликтов. Использование NPI дает нам представление об эффективности человека в ряде профессиональных направлений (управление, продажи, сервис и т.п.).

Хотя все эти инструменты и решают практические задачи, такие как, например, описание окружающей действительности/действительности личности, прогноз успешности человека в работе, тем не менее, они имеют ряд значимых минусов:

- рассматривают человека в одной плоскости исходя из определённой теории личности;

- не дают ретроспективный и перспективный обзоры личности;

- часто звучат как «приговор» личности.

Эти минусы оказывают существенное влияние на запуск динамики развития личности.

Я много лет пользовалась подобными инструментами в организациях и всегда сталкивалась с вопросом: «А что дальше?». Ответа на него у меня не было. 2 года назад я познакомилась с интегральным подходом Кена Уилбера и теорией развития эго Сюзанны Кук-Гройтер, которые легли в основу модели вертикального развития лидеров, разработанной У. Торбертом. Я прошла исследование, проведенное компанией Harthill, в 2017 году и на себе ощутила значимые отличия этой модели от других инструментов, имеющих в мире. У меня почти сразу же появился ответ на мой вопрос: «А что дальше?», на который я не могла ответить ни себе, ни сотрудникам много лет. Эта модель и разработанный метод исследования имеют следующие преимущества:

- объемный анализ личности, исходя из трех аспектов: когнитивный, личностный, межличностный (в настоящее время различные исследователи выделяют разное количество аспектов (некоторые более 30), на мой взгляд, данные аспекты являются одними из базовых при развитии человека);

- процесс дебрифинга (о чем будет сказано ниже) часто происходит с помощью применения интегральной карты;

- возможен взгляд на себя в ретроспективе и перспективе;

- это не диагноз, это не навсегда;

- есть отчетливое понимание, что даже если ничего не делать, то изменения произойдут;

- очень хорошо накладывается на роли в организации.

Меня не остановил тот факт, что этот метод не является предметом мета-аналитического изучения валидности личностных моделей в практике оценки персонала и прогнозирования успешности профессиональной деятельности и пока

еще имеет малое применение в организациях. Я решила проверить эмпирическим путем на примере своей организации его применимость в области развития персонала.

Работа на этом этапе проекта состояла из трех частей.

1. **Заполнение сотрудником опросного листа (Приложение 1).** Я разослала по электронной почте опросные листы сотрудникам и попросила их заполнить в течение 10 дней и выслать мне. Опросный лист представляет собой 32 незаконченных предложения, составленных в определенном порядке с использованием современных техник психодиагностики в контексте модели вертикального развития лидерства (Harthill Leadership Development Framework, LDF). Письмо сотруднику выглядело следующим образом:

Добрый день, А.!

Направляю тебе для заполнения опросный лист LDP, который позволит определить твой лидерский профиль и сформировать план развития на 4 месяца. Просьба заполнить и выслать мне на следующей неделе.

Что очень важно:

- необходимо выделить специальное время для заполнения;
- необходимо, чтобы тебя ничего не отвлекало;
- необходимо, чтобы опросник был заполнен сразу целиком;
- необходимо заполнять опросник в эмоционально спокойном состоянии!!!

Последнее очень важно, так как может повлиять на профиль!!!

Также прошу добавить в название файла свою фамилию.

После того, как я получила все заполненные файлы, я отправила их на анализ.

2. **Анализ ответов и составление профиля.** Опросные листы обрабатываются опытными психологами-конструктивистами, которые анализируют каждое из предложений и относят его к одной из 9 логик действия модели. Таким образом, составляется общая картина профиля и выявляется набор присущих сотруднику логик действия. По ряду качественных и количественных критериев определяется доминирующая логика. В итоге, сотруднику направляется персональный профиль развития лидерства (отчет) (Приложение 2).

3. **Дебрифинг** (личная встреча с LDP-коучем). Это обязательный этап исследования, так как направлен на то, чтобы поместить результаты отчета в контекст сотрудника, «привязать» к реальности. Цели дебрифинга:

а. помочь сотруднику принять полученные результаты исследования и осознать, как доступные логики действия, особенно доминирующая, конкретно проявляются в жизни и работе: в каких типах ситуаций они оказываются продуктивными, а в каких мешают наилучшему исходу;

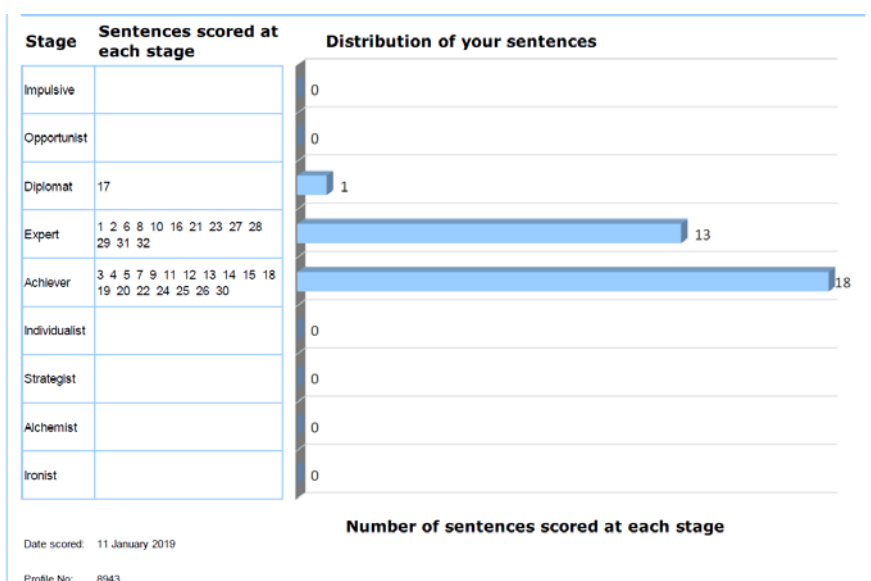
б. предоставить сотруднику рекомендации по развитию желаемых и продуктивных способов поведения, а также помочь переосмыслить ситуации, где привычное поведение не является оптимальным;

с. способствовать формированию задач для дальнейшего развития участника через формирование нужных продуктивных ментальных установок, а также для постепенного «расслабления» установок, утративших свою эффективность.

Как коуч, который будет работать с сотрудниками дальше, я присутствовала на личных встречах. Моя роль состояла в том, чтобы максимально точно записать ход беседы. Почти все встречи прошли с использованием Skype, что помогло не мешать установлению эффективного контакта между сотрудником и LDP-коучем.

Здесь я бы хотела представить сотрудников, участвовавших в проектах, и их индивидуальные профили развития лидерства. А также отметить основные моменты, выявившиеся во время личных встреч с LDP-коучами.

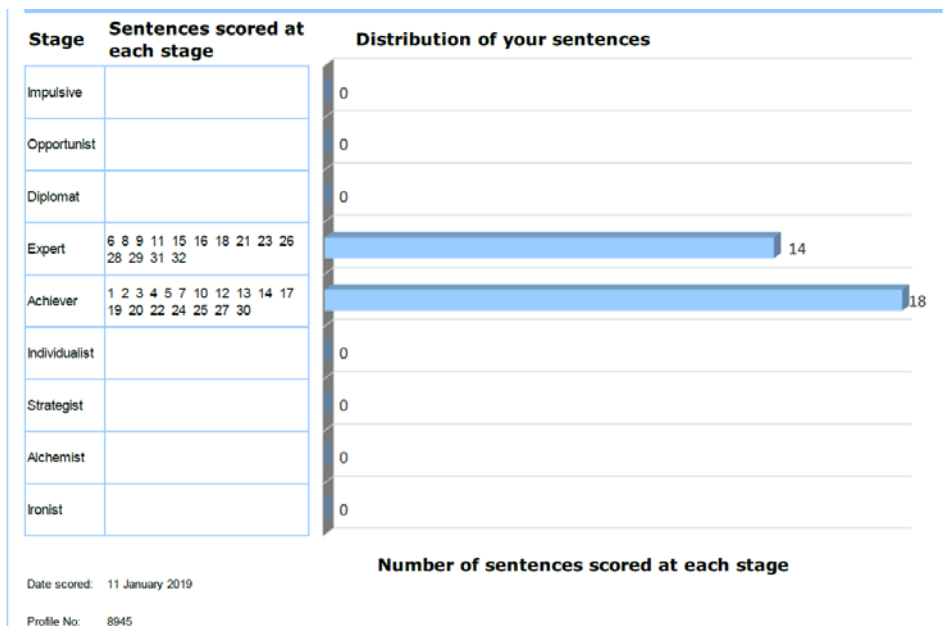
### 1. Е., 35 лет. Доминирующая логика – ранний Достигатель.



**Описание ситуации:** Е. руководит заводом, есть способность к эмпатии, но нет ее признания. Часто проецирует маму на других людей, особенно в ситуации критики. Людей слышит и понимает, но не знает, как этим пользоваться. Есть проблемы с двумя членами команды, так как соперничает с ними в том, кто больше знает и кто умнее.

**Запрос:** сотрудник хочет поменять стиль управления – перестать быть лидером на первых ролях. Хочет научиться разгружать себя в Эксперте, разрешать себе отдыхать. Хочет научиться работать с эмоциями, называть их. Есть фокус на работу с критикой – перестать расстраивать маму.

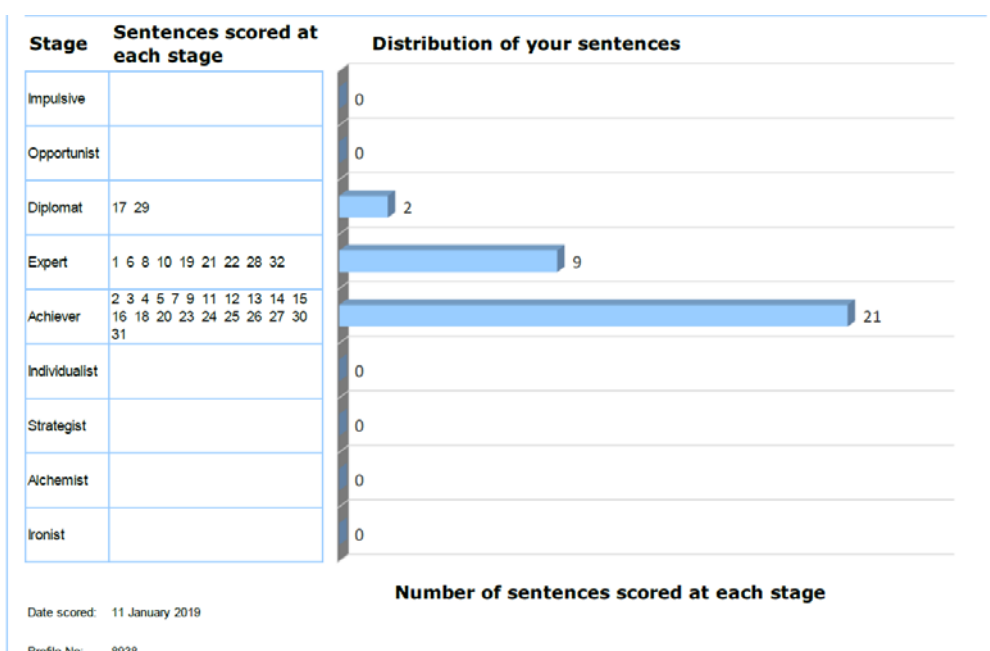
## 2. С., 33 года. Доминирующая логика – Достигатель.



**Описание ситуации:** сотрудник дорос до директора небольшого, но самого прибыльного завода в России. Очень оптимистично настроен, много времени проводит на работе, много делает, но не всегда эффективно. Есть проблемы с формированием команды.

**Запрос:** хочет посмотреть, на каком уровне сегодня джентельменский набор Достигателя и куда он хочет пойти (целеполагание, личная эффективность, личный бренд руководителя, время, построение и взаимодействие с командой). Также хочет посмотреть, как можно поработать с ограничениями (ответственность и справедливость).

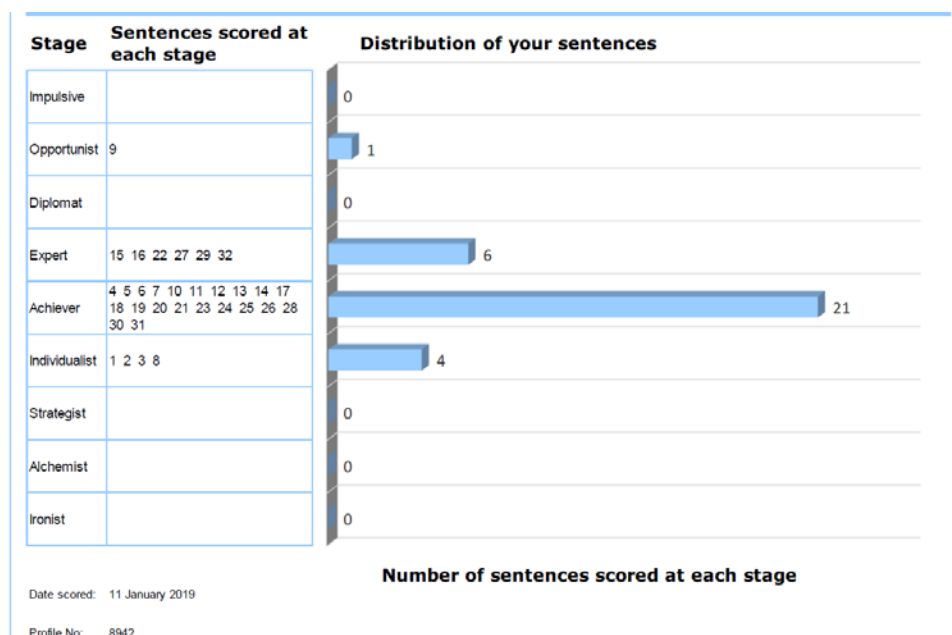
## 3. А., 37 лет. Доминирующая логика – Достигатель.



**Описание ситуации:** сотрудник работает директором на самом крупном заводе в России. Чувствует себя в изоляции, не понимает руководителя, и не имеет никого вокруг, с кем он мог бы делиться своими переживаниями.

**Запрос:** хотел бы перейти на уровень Индивидуалиста, а потом на уровень Стратега. В ближайшее время ставит фокус на обучение в сфере управления персоналом, на работу с психотерапевтом, хочет освободиться от балласта и двигаться дальше.

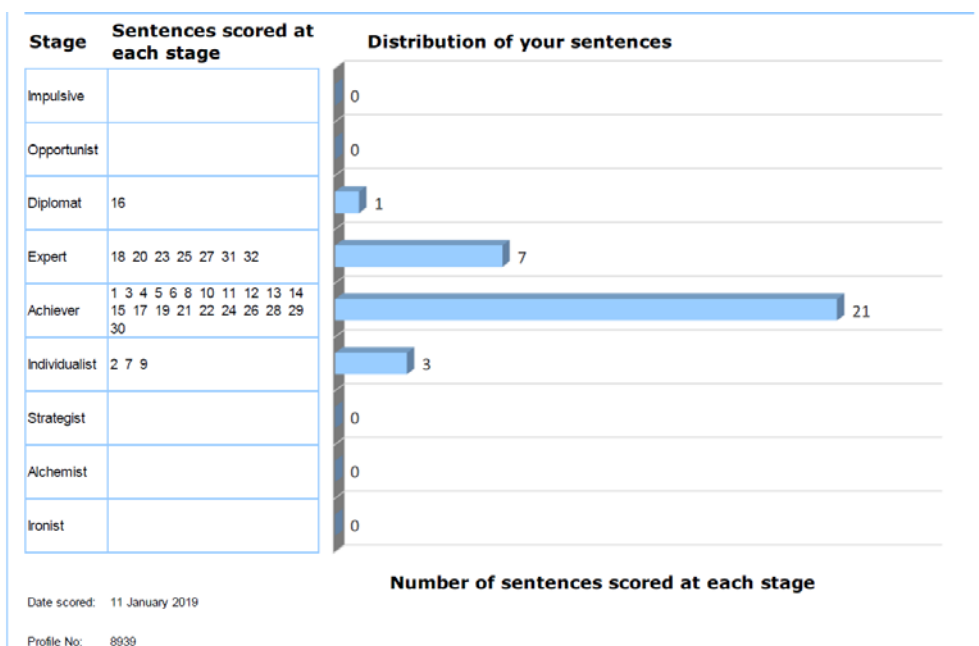
#### 4. Э., 34 года. Доминирующая логика – поздний Достигатель.



**Описание ситуации:** Э. прошел большой путь в организации. На сегодняшний день не ощущает себя, хотя кажется, что его много везде. И не ощущает других людей, в связи с чем имеет сложности при управлении функциональной командой, находящейся в разных городах.

**Запрос:** научиться видеть себя и других людей. Хочет научиться делиться с сотрудниками, почему он ведет себя определенным образом.

## 5. А., 40 лет. Доминирующая логика – поздний Достигатель.



**Описание ситуации:** сотрудник около 5 лет работает в компании, вырос от начальника по производству до директора самого большого завода в России. Уехал в Румынию на сложный завод директором, смог отработать там год в то время, когда другие директора сменяли друг друга каждые 3 месяца. Тем не менее, не был одобрен на более длительный срок, вернулся в Россию, хочет карьерного роста, но не видит перспектив для себя. Задается вопросом, что хочет делать дальше.

**Запрос:** смотреть в сторону Индивидуалиста. Работать над расширением видения: 4 ракурса: 1) видеть себя; 2) видеть другого человека; 3) видеть, что происходит между сотрудником и человеком; 4) видеть, что происходит вокруг.

Хотя доминирующей логикой всех сотрудников является логика Достигателя, однако они находятся на разных стадиях этой логики. Ранний Достигатель – это тот, кто освоил предыдущую логику и только начинает формировать новую логику. Достигатель – это тот, кто свободно пользуется бонусами, присущими данной логике. Поздний Достигатель – это тот, кто «устал» от текущей логики, находится в поиске новых смыслов. Разные стадии позволяют определить потребность сотрудника на данном этапе его жизни: дифференциация или интеграция.

У всех сотрудников по-разному представлено использование других логик (часто нормой считается проявленность 4-х логик действия). Это влияет на фокус внимания при работе с сотрудником в коучинге. Например, если у Достигателя большое количество ответов относится к предыдущей логике Эксперта, то важно смотреть на то, что из логики Эксперта может мешать сотруднику успешно освоить логику Достигателя.

Почти все сотрудники ярко демонстрировали развитость когнитивного

аспекта. Личностный и межличностный аспекты были выражены слабо. Это и определило фокус внимания при работе с сотрудниками – контакт с собой.

*Сделаю небольшое отступление относительно своей трансформации в процессе личных бесед с LDP-коучами.*

*Сидеть, смотреть, слушать, а главное молчать – эта совокупность действий является одним из сложнейших испытаний на этапе моего развития. Для того чтобы не поддаваться импульсу что-то вставить в процессе беседы между сотрудником и LDP-коучем я поставила себе задачу на почти 100% стенографирование. Удерживание своего внимания на этой задаче позволило мне снизить напряжение от порывов вмешиваться в диалог. Следующим фокусом была тренировка наблюдателя. Сначала я тренировалась наблюдать за сотрудником, LDP-коучем и тем, что происходит между ними. И только на втором или третьем дебрифинге я включила наблюдателя за собой. Удивительно, но самые интересные события произошли со мной именно при включении наблюдателя за собой. Именно тогда я увидела человека в человеке. Было непросто, боль другого человека ощущалась как собственная боль, и пока до эмпатии было далеко. Предполагаю, что в тот момент я просто увидела человека в себе и позволила своей боли тоже быть. В какой-то степени рухнула моя позиция сильной женщины, которая все может и никогда не плачет. Обнаружение эмпатии происходило уже в процессе коучинга со своим коучем.*

### **Выводы:**

Отправной точкой индивидуальной работы с сотрудниками стали данные LDP – исследования, проведенного совместно с Harthill и Институтом Коучинга. Данное исследование основано на интегральном подходе, теории развития эго и вертикальном лидерстве и имеет ряд преимуществ по сравнению с другими инструментами исследования личности. Среди них можно выявить следующие плюсы:

- позитивные названия логик;
- интегральное видение своего развития;
- вера в развитие человека;
- легкая встраиваемость в любую компанию.

В процессе исследования выявился самый слабый аспект, присущий всем сотрудникам – контакт с собой, который и стал фокусом внимания при работе с ними.

## **КОУЧИНГ**

Весь процесс анализа данных до настоящего момента указывал на правильность фокуса, связанного с работой над контактом с собой. И сейчас самое время рассказать о том, как строился данный процесс между мной и сотрудниками.

Все взаимодействие можно поделить на 4 этапа:

- 1) накопление – собираем части в целое;
- 2) дифференциация – работаем с каждой частью из целого;



- 3) интеграция – собираем комплексную картину;
- 4) автоматизация – присваиваем себе собранную картину.

А теперь про каждый этап поподробнее.

## НАКОПЛЕНИЕ

На этапе накопления, который длился 3-4 сессии, происходило следующее:

1) 1 сессия была посвящена рассказу про коучинг и рассмотрению результатов исследования индивидуальных профилей развития лидерства. Также здесь определялся примерный долгосрочный запрос на 5-10 сессий (5-6 месяцев работы);

2) остальные сессии были направлены на исследование своего жизненного пространства на данном этапе (или исследование реальности по модели GROW).

Из фотоотчетов видно, что структура первой сессии всегда одинаковая:

- 1) Поприветствовала сотрудника.
- 2) Объяснила, как будет проходить сегодняшняя сессия.
- 3) Объяснила, почему выбран подход вертикального развития лидеров.
- 4) Объяснила, почему выбран сотрудник для проекта.
- 5) Объяснила, что такое коучинг. Отметила важность доверия и конфиденциальности (это важный элемент, так как коуч является директором по персоналу компании). Беру обратную связь от сотрудника, как это может повлиять на процесс коучинга.

6) Объяснила, как будет строиться весь процесс (сколько сессий, какая периодичность встреч, сколько будет длиться проект, как будем договариваться о времени).

7) Предоставила возможность для сотрудника задать вопросы.

8) Прочитала свои записи, сделанные во время личной встречи сотрудника с LDP-коучем (обратила внимание на все изменения, которые происходили с сотрудником во время встречи).

9) Запросила обратную связь от сотрудника по прочитанному материалу.

10) Спросила сотрудника, над чем ему хотелось бы поработать в течение 5-6 месяцев.

11) Задала вопросы для уточнения формулировки долгосрочного запроса.

12) Задала вопрос сотруднику: «Из всего того, что мы обсуждали сегодня, что ты возьмешь для фокуса внимания до следующей встречи?».

13) Резюмировала сессию.

14) Поблагодарила сотрудника.

15) Запросила обратную связь о процессе и полученном результате.

16) Назначила следующую встречу.

Интересно, что все сотрудники отмечали полезность прослушивания того, как проходил дебрифинг. Некоторые по-другому восприняли отмеченные во время дебрифинга особенности сотрудника.

Следующие сессии были направлены на сбор данных о себе, своем поведении, своих взаимоотношениях, своем местонахождении в различных системах. Общей структуры этих сессий не было, так как я следовала за сотрудниками в их процессах.

Для этого использовались следующие подходы, инструменты (техники):

**Изучение литературы.** Изучение литературы это один из действенных способов создания первоначальных представлений и исходной концепции о предмете исследования. Этот метод позволяет зафиксировать установленные факты, накопленный опыт, четко очертить изучаемую проблему.

Как выяснилось, все выбранные сотрудники, любят читать. Кроме того, дебрифинг показал, что у всех очень развит когнитивный аспект. Все это способствовало интересу к чтению литературы на заданную тему. Мной были рекомендованы 2 книги на этом этапе: Д. Бейнс «Гипсосознание», С. Джозеф «Аутентичность: Как быть собой». Помимо этого сотрудники делились находками из той литературы, которую они читали, когда эти находки позволяли им увидеть себя со стороны. Я бы даже сказала, что это упражнение запустило поиск другой литературы для получения информации о себе.

**Постоянное возвращение к чувствам/эмоциям и телесным проявлениям.**

Чувства и эмоции – это важный источник информации о смысле реальных или абстрактных, конкретных или обобщённых объектов для человека. Они тесно связаны с его личностью, с отношением к жизни, к людям, с убеждениями и взглядами.

В процессе LDP-исследования выяснилось, что тема чувств/эмоций для некоторых сотрудников достаточно непростая. На первых сессиях сотрудники очень долго думали, прежде чем ответить на вопросы:

- Что ты сейчас чувствуешь?
- Что с тобой?
- Что сейчас делает рука?
- Ты испытал страх?

Сначала ответы отражали только мысли человека, а не чувства. Я мягко и настойчиво указывала им на то, что это мысли, а не чувства. Я делала паузы, чтобы сотрудник мог сосредоточиться на себе и том чувстве, которое он испытывал.

Интересно отметить эволюцию темы чувств/эмоций в процессе коучинга. Поняв, что вопрос про чувства/эмоции ставит сотрудников в тупик я стала приносить на сессии распечатки эмоций, которые взяла на форуме «Атланты». Вот 2 списка, которые были спутниками наших сессий на начальном этапе:

- чувства/эмоции, когда твои ожидания оправдываются, а потребности удовлетворяются (Приложение 4);
- чувства/эмоции, когда твои ожидания не оправдываются, а потребности не удовлетворяются (Приложение 5).

После прохождения мной тренинга по ненасильственному общению я стала использовать более короткий список чувств/эмоций, но добавила потребности (Приложение 6).

Должна отметить, что работу я проводила очень осторожно и постепенно:

- я спрашивала про чувства/эмоции;
- я давала сотрудникам время для нахождения нужного слова для обозначения эмоции;
- я дала списки для изучения чувств/эмоций;
- я стала напоминать про эмоции;

- только потом я пошла в работу с убеждениями.

Я много времени уделяю этому инструменту, потому что фокус на чувствах/эмоциях стал одним из действенных способов устанавливать контакт с собой.

**Ведение табличек/дневников чувств/эмоций.** Ведение дневника – один из лучших способов исследовать себя.

Начинали сотрудники с самого простого. Сначала надо было просто брать чистый листок бумаги, ставить дату и отмечать палочками, сколько раз в день сотрудник испытывал какое-либо чувство/эмоцию. На следующем этапе надо было уже написать, что испытывал. И уже потом можно было вкратце описать событие и обозначить чувство/эмоцию.

**Обнаружение убеждений.** Убеждения - это твердые, осознанные и обдуманые верования, выполняющие роль ориентира. Они направляют поведение и волю и не нуждаются в мотивации — эта сила настолько мощная, что полностью владеет человеком. Но иногда они мешают человеку двигаться дальше, и тогда возникает необходимость их поменять. С этим бывает не так просто справиться.

Основные убеждения, которые выявились:

- чувства/эмоции, особенно негативные, испытывать нельзя, это плохо;
- чувства/эмоции надо подавлять;
- чувства/эмоции надо контролировать.

**Элементы транзактного анализа.** Из всей психологической модели я использовала положение о том, что каждый человек, находясь в некоей определённой ситуации, может функционировать, исходя из одного из трёх эго-состояний, чётко отличимых одно от другого.

Я объяснила сотрудникам этот подход и ввела в процесс коучинга эту модель. Выявление своих эго-состояний в различных ситуациях помогало сотрудникам понять самих себя и особенность своего взаимодействия с окружающими.

Также модель помогает выявить повторяющиеся сценарии, которые сотрудники используют на постоянной основе, как бы западают туда. Например, Е. говорил о том, что когда сотрудник приходит к нему с просьбой отпустить его пораньше, он обязательно удовлетворяет эту просьбу, так как хочет быть заботливым и ждет похвалы от окружающих за свою заботу.

**Треугольник Карпмана.** Эта модель тоже служила выявлению сотрудниками своих ролей в тех или иных отношениях.

Применение различных моделей описания состояний, ролей и т.д. это хороший способ выявления неких граней личности. И это способ говорить на одном языке.

А. 37 лет постоянно описывал себя в качестве жертвы, которую все бросили и он теперь находится в изоляции, в полном одиночестве.

**Выявление субличностей.** Субличность — воспринимаемое сознанием как нечто отдельное от себя, а также внутренний образ, привязанный к этим элементам. Субличности возникают на разных этапах развития человека и обеспечивают его защиту, реализацию его потребностей и позволяют ему жить так, как он живёт.

Один из сотрудников смог найти до 8 субличностей, составляющих его личность. Сначала отчетливо были слышны голоса двух субличностей, но в

процессе работы были выявлены еще 6.

**Нахождение союзника для выявления повторяющихся паттернов поведения.** Союзник – это тот человек, который помогает другому человеку чем-либо для достижения им запланированного результата.

Сотрудник прибегал к помощи кого-либо на работе или дома для того, чтобы человек указывал ему на те или иные повторяющиеся проявления.

**Упражнение «Орнитолог» (разотождествление).** Здесь были объединены 2 элемента: разотождествление и игра.

На нас влияет все, с чем идентифицирует себя наше «Я». Техника «Разотождествление» помогает отделить подлинное «Я» от переполняющих эмоций, навязчивых мыслей, не устраивающей роли и оценить ситуацию и выход из нее с позиции стороннего наблюдателя.

Игра в данном случае – это некое развлечение, а не труд, это то, что снимает напряжение и позволяет человеку повысить мотивацию к предстоящей деятельности.

Сотрудник представлялся перелетной птицей и орнитологом одновременно. Орнитологу нужно было следить за перелетной птицей и выявлять ее особенности.

Этот этап был ознаменован богатым количеством материала о сотрудниках.

*Этот этап работы был также важен для меня лично. Я проделала большую работу по нахождению позиции эмпатии. Как я писала выше, сначала я провалилась в боль, которую испытывают люди, и присоединялась к этой боли. Безусловно, это мешало вести сессии, так как я стремилась обязательно найти решение именно в рамках этой встречи. Я боялась отпустить людей при обнаружении чего-то значимого для них и сессия длилась иногда 1,5 часа и больше. Я много думала о сотрудниках и беспокоилась о том, как они справляются со своими находками. Мне помогли супервизии и интравизии, и постоянная практика консультирования людей. Моим маяком стала метафора про отель с постояльцами. На одной из супервизий участник поделился своей метафорой относительно моих переживаний за клиентов. Он сказал, что я похожа на отель, в который приехал гость, побыл там и уехал, и вместо того, чтобы убрать за ним и приготовить все для нового гостя, я продолжаю сохранять комнату за старым гостем.*

*Сегодня моим объяснением происходящего со мной является мой личный путь формирования контакта с собой. Будучи Достигателем, я, как правило, была очень сфокусированной вовне: цели, результаты, процессы, прибыль и т.д. До себя как-то руки не доходили, да и среда этому не способствовала. Работа с сотрудниками помогла мне протоптать дорожку к себе, к своим мыслям, чувствам, эмоциям, действия, телу, взаимоотношениям с людьми, выполнению разных ролей. И в этом оказалось много силы, на которую я могу опереться и прожить ту жизнь, которую хочу именно я.*

## **Результаты этапа накопления**

**Результаты для сотрудников** проявляются в виде снятия напряжения относительно процесса коучинга и процесса осознания своих мыслей, чувств,

эмоций, действий, своего взаимодействия с другими людьми.

При каждой встрече они сами начали возвращаться к эмоциям, которые испытывали в тот или иной момент времени.

### **Результаты для консультанта:**

Я лишней раз убедилась, что фокус на эмоции является одним из важных элементов стратегии при формировании контакта с собой. Получение информации о себе через осознание своих чувств/эмоций – это то, что может быстро продвигать сотрудников в процессе их развития.

Очень хорошо помогла тема с союзниками. Она позволила включить наблюдателя за собой. Это произошло в случае наличия союзника и в случае отсутствия союзника.

И все-таки самый действенный способ – это маленькие шаги. Работает все, что легко и просто. Как только что-то добавляет нагрузку на сотрудника – он тут же перестает что-либо делать.

### **Что оказалось сложным (что можно было сделать по-другому):**

Пришлось много работать с доверием со стороны сотрудников. Так как я являюсь одновременно директором по персоналу в организации, то часто наблюдала, как сотрудники фильтруют информацию, не идут глубоко.

Не прерываю сотрудника, когда он детально описывает событие, действия других людей и т.д.

Иногда выхожу за пределы часа, когда кажется, что нужно прийти к какому-то логическому концу.

Не всегда обращаю внимание на полноту работы с запросом на сессию. Иногда вообще забываю про запрос.

Не всегда проверяю домашние задания, это ярко проявляется на первых сессиях.

## **ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ**

Этот этап работы можно охарактеризовать следующим образом:

- сформированное бесформенное поле на предыдущем этапе разбивается на кусочки;

- идет работа с каждым кусочком отдельно.

Есть 2 маркера этого этапа:

- объем восприятия человека сужен;

- сигналы о целом не замечаются.

На этом этапе использовались следующие подходы, инструменты (техники):

**Принятие своего несовершенства.** Я разделяю деятельность по принятию несовершенства и разморозке чувств/эмоций, так как в первом случае речь шла о различных аспектах личности, а во втором шла более локальная работа с одним из блоков на пути контакта с собой – чувствами и эмоциями.

В современном мире человек развивается в условиях постоянно долженствования, начиная с момента зачатия и до самой смерти. Этому

способствует и окружающая среда, которая построена на трансляции иллюзии всего идеального как цели и как результата преподнесения себя в мир. Современные технологии (виртуальный мир) позволяют успешно следовать этой стратегии. И это сильно сказывается на аспекте принятия человеком себя таким, какой он есть и на принятии этого человека другими людьми таким, какой он есть на самом деле. В итоге человек вынужден всегда чему-то соответствовать и искать одобрения во вне. Происходит такая самоидентификация рикошетом – я такой-то, потому что получил похвалу за то-то от родителей, друзей, начальника и т.д.

Все это характерно и для сотрудников, с которыми я работала. Благодаря вопросам, я приводила сотрудника в место этого несовершенства и помогала снизить напряжение в этом состоянии. Я задавала следующие вопросы:

- Какой ты, когда ты ничего не знаешь?
- Что ты думаешь, когда ты ничего не знаешь?
- Что ты чувствуешь, когда ты ничего не знаешь?
- Как ты действуешь, если ты ничего не знаешь?

Очень часто подобные состояния становились более переносимыми и находились варианты работы над своими уязвимостями.

**Разморозка чувств/эмоций.** Это особый раздел, так как в нем был ключ к контакту с собой. Кроме того, это был один из основных фокусов внимания на протяжении всей работы с сотрудниками.

Из описания предыдущего этапа видно, что одним из общих запросов для всех сотрудников был запрос на подавление/контроль эмоций, особенно негативных. Это было связано с некими убеждениями, что негативные эмоции – это плохо, непрофессионально и т.д. В итоге часть работы с сотрудниками была направлена на позволение себе быть таким плохим, непрофессиональным. А главное, что это дает человеку. В результате этой работы сотрудники обнаружили, что негативные эмоции – это маркеры их отношения к кому-либо или чему-либо и работа с эмоциями заключается в отслеживании этого отношения и выбора своей реакции на это.

**Работа с убеждениями.** В принципе в убеждениях нет ничего плохого. Убеждения формируют внутренний стержень человека, они дают человеку силу для достижения своих целей. Единственно, у них есть срок годности. Важно четко отслеживать, когда срок годности убеждения подошел к концу и оно начинает мешать на пути достижения заветных целей.

Вот некоторые убеждения, которые выявились в процессе работы:

- я надежный парень, я никогда никого не подставлю (С., 33 года);
- я всегда все должен знать (Е., 35 лет);
- я всегда должен принять решение (Е., 35 лет).

Работа с убеждениями, как правило, строилась следующим образом:

- 1) выявление негативного убеждения;
- 2) определение причин и желательно автора этого убеждения;
- 3) развенчание автора убеждений;
- 4) замена негативного убеждения на позитивное.

**Работа с механизмами психологической защиты, а именно работа с проекциями и переносами.** Проекция – это общепсихологический механизм, с

помощью которого любые субъективные содержания переносятся на объект, то есть это перенесение вовне того, что на самом деле находится внутри. Перенос – это проекция, происходящая между двумя людьми, а не между человеком и физическим объектом, ситуацией или обстоятельствами. У одного из сотрудников в ситуациях отчетных совещаний, когда он не мог ответить на вопрос, срабатывал перенос образа мамы на вышестоящего руководителя. Этот образ его парализовал и он замолкал. Своими вопросами и отзеркаливанием этого факта сотруднику я давала ему возможность вернуться в реальность и посмотреть на факты реальности.

**Поиски других способов.** Сюда можно отнести транспонирование, как один из инструментов поиска другого способа. На мой взгляд, это действенный инструмент, помогающий найти другой способ действовать в той или иной ситуации. Его суть сводится к тому, что человеку предлагается взглянуть на себя глазами определенного человека (например, человека, которому доверяешь; человека, которого ненавидишь) и представить, что этот человек мог бы сказать относительно сотрудника в пределах заданной темы.

**Эксперименты.** Проведение эксперимента – это осуществление ряда действий, направленных на получение нового опыта в безопасной среде. Как я уже писала ранее, на первом этапе сработало все, что было просто, безопасно, в малом количестве и в игровой форме. Фактически, эксперимент отвечает всем этим требованиям. Сотрудник выбирал среду, в которой мог протестировать новый способ деятельности, проводил этот эксперимент и приходил с результатами своего опыта. В процессе консультации вносились различные изменения (происходил некий тюнинг) этого способа и сотрудник шел его снова тестировать в новой среде. И так до тех пор, пока результат не начинал сотрудника полностью устраивать.

**Растяжки.** Это про выход за рамки своего привычного способа жизни. Этот инструмент помогает человеку выходить из зоны комфорта, помогает сделать первый легкий маленький шаг. Приведу пример растяжки для одного из сотрудников. А., 37 лет, не мог кричать, так как это маркировалось как плохо, и он постоянно подавлял в себе злость. Был найден выход – кричать в машине при громко включенной музыке при ведении автомобиля. В итоге, это стало регулярной практикой человека и преобразовало его манеру разговаривать. Он стал громче говорить. До этого он говорил очень тихо и приходилось прислушиваться к тому, что он говорит.

**Запрос обратной связи.** Обратная связь – это хороший инструмент для работы с сотрудниками, так как вводит в воле взаимодействия не только 2-х людей (коуч и клиент), но и других людей. Вот постулаты об обратной связи, в которые я верю.

Обратная связь – это инвестиции в отношения, группу, нашу работу или совместную жизнь.

Обратная связь позволяет привести в соответствие намерение и влияние.

Без обратной связи мы не можем понять своего влияния на другого человека.

Обратная связь – это данные о нашем влиянии на определённого человека.

Это НЕ «правда» о том, кто мы есть.

Это НЕ заявление о нашем намерении.

Обратная связь включает поощрение (соотношение 5:1).

Обратная связь – это ключ к дифференциации: изменению или отпусканью поведения, идей, практик и структур, которые не служат отношениям, делу или целому – и продолжению совместного пути.

Так как я являюсь директором по персоналу в организации, где проводила консультирование сотрудников, то я по просьбе сотрудников принимала участие в разнообразных мероприятиях, где они были главными действующими лицами, и собирала обратную связь от значимых им людей. Очень часто это были самые трепетные моменты консультации, когда сотрудники получали обратную связь от меня. Почти во всех случаях она позитивно повлияла на изменения человека. Возможно, основным ключом здесь было прохождение мной тренинга по ненасильственному общению.

**Шкалирование.** Это простой инструмент, который позволяет измерить что-то, что волнует человека. Я часто применяла это в процессе сессий и превратила это в практику для сотрудников через постоянный запрос об оценке процесса и результата в конце сессии. Некоторые сотрудники стали применять шкалирование в рабочих процессах. Например, насколько я присутствую здесь и сейчас. Насколько я готов быть активным на этом мероприятии. Все это работала на постоянное удерживание контакта с собой.

*Здесь сделаю небольшое отступление про себя. Смотря на всю свою работу со стороны, могу сказать, что я шла в ногу со своими сотрудниками. На этапе накопления я открывала свои новые грани, на этапе дифференциации – я брала и работала со своими темами. Много чего получалось, а много чего не получалось. Одним из ярких моментов этого этапа был подарок мне от Яны Мельвил, когда она отзеркалила мой запрос на сессию «Конфликты» следующим образом: «Я буду искать другой способ действия». Это было подобно рухнувшей плотине, которая позволила реке течь в полную мощь. Мне кажется, что на момент написания этих строк я точно нахожусь в состоянии поиска другого способа жить эту жизнь. И не просто другого – а моего!*

### **Результаты этапа дифференциации**

**Результаты для сотрудников** проявляются в виде маленьких изменений, которые видят и ощущают не только они, но и окружающие их люди. Хочу привести яркий пример, связанный с одним сотрудником. На первом этапе ему понравился вопрос: «Зачем я здесь?» и он стал лейтмотивом второго этапа.

### **Результаты для консультанта:**

Описание чувств/эмоций становится посильной практикой.

Почти все инструменты работают на создание инерции, направленной на изменения.

Очень хорошо работает обратная связь. Это как бы внешнее зеркало, которое бодрит и мотивирует двигаться дальше.



### **Что оказалось сложным (что можно было сделать по-другому):**

Все еще мало уделяю внимание формулирования четкого запроса на сессию.

Тороплюсь заметить вход и указать на него.

Забываю про эмоции и невербалику. Очень часто уделяю этому время только в начале сессии.

## **ИНТЕГРАЦИЯ (КОМПЛЕКСНАЯ МОЗАИКА)**

Это очень важный этап, особенно, если понимать, что через какое-то время сотрудники продолжать свой путь развития самостоятельно и у них не будет регулярных встреч со мной или с кем-то еще. Это этап множества И, когда все элементы мозаики, собранные на первом этапе, обработанные на втором этапе, начинают складываться в одну большую картину под названием Я.

На этом этапе я использовала следующие методы, инструменты (техники):

**Истории силы.** Это элемент Пути Героя, который внезапно привлек внимание. И вот почему. Я заметила, что Достигатели часто так захвачены чередой бесконечных вызовов, что не успевают обрабатывать, за счет чего они добиваются такого успеха. Отсутствие этой обработки часто мешает сформировать надёжный фундамент для дальнейшего движения по спирали развития. В итоге, я с сотрудниками создавала их силу, указывая на то, какими они являются и как они проявляются. Некоторые сотрудники называли это систематизацией. Для некоторых это было похоже на создание шкафчика с ящичками и наполнение подписанных ящичков своими атрибутами силы.

**Признание и принятие.** Это было больше про признание, которое выражалось в похвалах и комплиментах. Это мощный и важный инструмент, который усиливает в человеке веру в себя. Использование признания и поощрения делает человека более открытым, он получает доступ к своему собственному Я, к тому, кем он является на самом деле. Я использовала похвалу и комплименты, придавая значение тем или иным аспектам человека. Я могла говорить сотрудникам следующие слова: «Смотри, как круто ты это делаешь!», «Смотри, как здорово у тебя получается!», «Ты испытываешь разные эмоции и это отлично!».

Удивительно, но признание сил сотрудника как бы давало сотрудникам доступ к этим силам.

**Подарки себе.** Одна из проблем Достигателей – это отсутствие умения похвалить себя за что-то и сделать себе подарок. В этой логике как будто бы вечно чего-то не хватает и надо сделать еще больше. В связи с этим повода остановиться, признать свои силы, принять их и поблагодарить себя за это просто не существует. Использование этого инструмента буквально совершило прорыв с некоторыми сотрудниками. Например, С., 33 года как-то пришел домой, посмотрел на свою жизнь со стороны наблюдателя и выяснил, что он все время что-то кому-то должен и ни разу ничего не сделал для себя. Он зарабатывает деньги для семьи, он выплачивает ипотеку, он стремится достичь запланированного результата на работе и т.д. И когда он сел и задал себе простой вопрос: «А чего я хочу», выяснилось, что хочется просто пойти в магазин и купить себе понравившиеся джинсы и рубашку. При этом действительно только те, которые понравятся без

оглядки на необходимость платить за все и за всех, кроме себя.

**Обратная связь.** На этом этапе обратная связь стала уже менее опосредованной и сотрудники стали больше запрашивать ее самостоятельно. Если на предыдущем этапе это делалось в большинстве случаев мной, то теперь они были смелыми и делали это сами. Интересно, что такое поведение со стороны сотрудников запустило встречный процесс запроса обратной связи. И я даже на время погрузилась в водоворот бесконечного сбора и выдачи обратной связи всем и вся. Могу отметить, что здесь сработал побочный эффект, который называется доверие. И произошло это благодаря обналичиванию уязвимостей людей, которые много лет работают вместе и ничего друг о друге не знают.

**Визуализация.** В процессе работы с сотрудниками я обнаружила одну из своих особенностей как коуча, которые проистекают из моей сильной стороны – систематизации. Я всегда беру ручку и блокнот, желательнее А4, чтобы можно было рисовать схемы или картинку и демонстрировать их сотруднику. Это очень помогало сотрудникам увидеть картинку целиком, иногда дополнить ее, иногда скорректировать ее. В 70% случаев мои схемы или картинку забирались сотрудником с собой. В конце сессий мы с каждым сотрудником создали визуальный образ его Я.

*Для меня этот этап был также ознаменован моим интересом к обратной связи. Я тоже стала запрашивать обратную связь практически от всех людей, которых встречала на своем пути. Интересно, но это тренирует наблюдателя, работает на оценку всего на 360 градусов и чем-то похоже на интегральную карту. Я себя точно ощущала путешественником, переходящих из одного квадранта в другой и тщательно исследующего местность, в которой оказывалась.*

### **Результаты этапа интеграции**

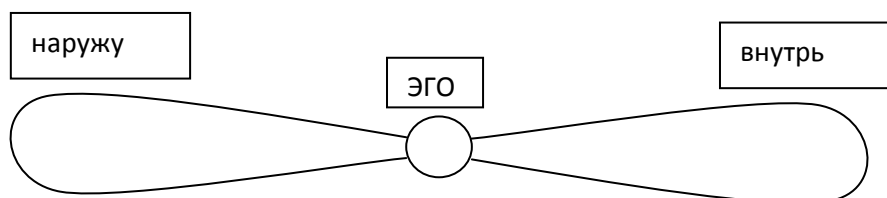
**Результаты для сотрудников** состоят, прежде всего, в том, что они словно «расправили плечи» своего Я и начали дышать полной грудью. Я вижу, как светятся их глаза, как они спокойнее и увереннее делают презентации или выступают перед генеральным директором. Как они берут управление ситуацией в свои руки. У кого-то стал громче голос. У кого-то стало меньше слов в ответах, но они стали более точными и бьющими в цель. Почти не слышу оправданий во время различных совещаний. Больше проявляется интерес к новому повороту событий, к новой информации, к новой реакции со своей стороны и со стороны других людей.

### **Результаты для консультанта:**

Похвала и комплименты мой основной фокус на этом этапе.

И есть удивительное открытие про подарки себе.

Очень часто у людей бывает нарушен баланс внутри и наружу.



### **Что оказалось сложным (что можно было сделать по-другому):**

Очень сильно западаю в восхищение достижениями сотрудников.

Некоторые сессии длятся 1,5 часа, так как есть намерение создать цельный образ за одну встречу.

Много смеюсь, даже больше, чем сотрудник.

Не всегда встречи носят регулярный характер – много командировок, праздники, период формирования стратегий и бюджетов.

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ**

Этот этап характеризуется способностью сотрудника выбирать стратегию в моменте или находить возможность ухода от принятия решения здесь и сейчас, если необходимо время для обдумывания дальнейших шагов. При этом этот процесс проходит практически без напряжения.

На этом этапе я применяла следующие методы, инструменты (техники).

**Признание и принятие.** На этом этапе признание и принятие становятся контекстом коучинга (Л. Уитворт, Г. Кимси-Хауз, Ф. Санда. Ко-активный коучинг). Я как бы поддерживаю ощущение кем должен быть сотрудник, чтобы обеспечить устойчивые изменения в его жизни. Это очень помогает сотруднику получать доступ к его внутренним силам и опираться на них на своем пути изменений.

**Вера в сотрудников.** Это один из принципиальных фундаментов коучинга (А.Д. Савкин, М.А. Данилова. Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть). И это тоже для меня контекст наших сессий с сотрудниками. Я полностью согласна с авторами, что моя вера в них опиралась на мою веру в себя: я верила в свои собственные силы, в свой потенциал, в свою способность достигать того, что важно, находить нестандартные решения. Эта вера была безоговорочна в обе стороны. Это помогало, так как я слышала на сессиях, что сотрудники стали спокойнее, что стало меньше напряжения в различных ситуациях в жизни.

**Отзеркаливание разных аспектов Я.** Отзеркаливание вообще происходила на протяжении всего проекта, но на этом этапе оно имело особый смысл. Очень часто оно было про многие И сотрудника. Я могла говорить: «Ты говоришь про это и про это, и еще про это. Что там еще есть?». К концу проекта сотрудники уже сами дополняли картину разными ее аспектами.

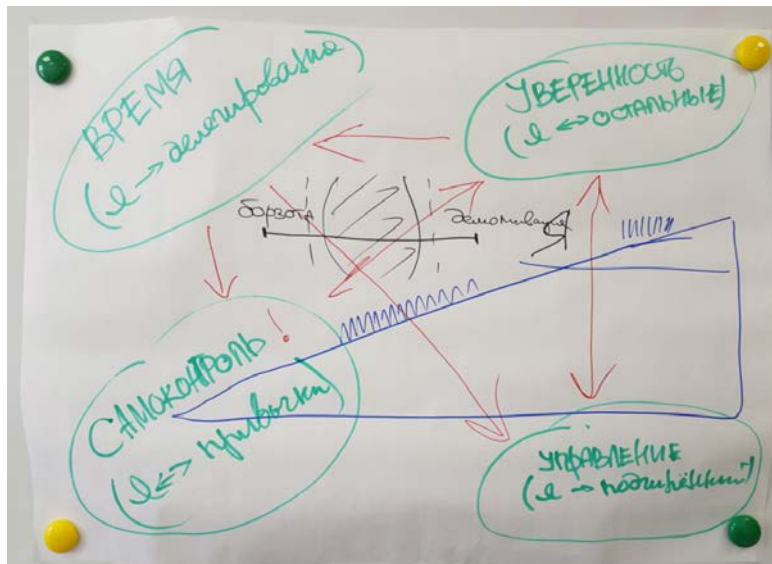
**Какую историю ты мне рассказываешь о себе?** Это хороший инструмент, который помогает создавать многочисленные шаблоны своей личности. Это вопрос, который я могла задавать после того или иного описания события. В итоге рождались разные истории: о смелом мужчине; о том, который ведет всех за собой; о том, кто владеет разными инструментами для разрешения ситуаций. Это позволяет создать картотеку способностей человека, которые он может легко выбирать в нужной ситуации.

Некоторых сотрудников на последней сессии в рамках этого дипломного проекта я попросила изобразить историю о себе сегодня. У них была бумага, фломастеры, карандаши, ручки, линейки, журналы, ножницы, клей. Я им дала 20

минут на создание картинки, потом они рассказывали о себе, я задавала уточняющие вопросы, а затем я рассказывала, что я вижу на картинке. В итоге, сотрудник проговаривал свои достижения и обращал внимание на детали, которые он не проговорил в своей презентации.

Приведу 3 работы сотрудников на тему истории о себе.

Е., 35 лет:



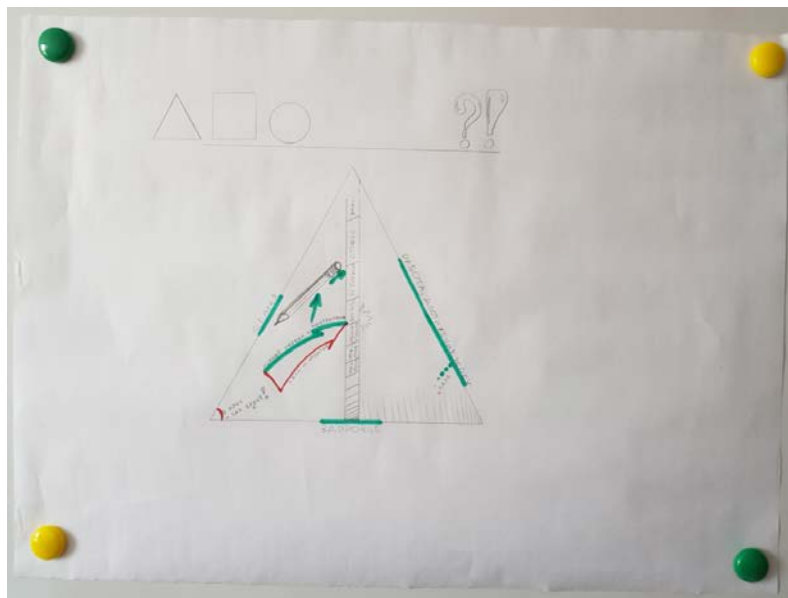
Е. с помощью картинки рассказал о том, что синяя наклонная линия – это линия уверенности в себе и он уже скоро достигнет вершины. Он за 6 месяцев прошел хороший путь по повышению собственной уверенности. Он понимает, что в его «Я» кроется мощный ресурс, который влияет на уверенность в себе. Самое главное – он стал видеть в людях субъектов, стал различать их особенности и стал искать разные способы эффективного взаимодействия в зависимости от личности человека.

А., 37 лет:



Здесь сотрудник описывал свой внутренний мир. В его мире есть супруга и ребенок, которого он учит рулить своим парусником на волнах жизни. Сейчас там спокойно и хорошо, очень светло, ветер попутный, который дует в сторону острова, на котором стоит дом, не очень далеко от цивилизации. Это эко-дом, полный жизни. Сотрудник также отметил, что нашел свои внутренние ориентиры как ему поступать в жизни (несколько сессий мы говорили о том, что ему важен руководитель, который будет давать ему сигналы о том, в правильном ли направлении движется или нет).

Э., 34 года:



В процессе презентации картинки сотрудник рассказывал о том, что раньше все для него было четким и понятным (треугольник, квадрат, круг), особенно, что касается других людей, а сейчас это больше про знак вопроса или про вопрос с восклицательным знаком. Также прежде он прилагал титанические усилия для достижения запланированного результата, преодолевая кучу препятствий (недоверие, усталость, закрытость, стресс и т.д.). И это сказывалось на здоровье. Сейчас же он ощущает наличие инструмента (здесь он изображен в виде карандаша), который поможет ему легко и просто убрать все преграды, и наступит баланс в жизни. И само изображение себя в виде треугольника – это нечто устойчивое, опирающееся на свои внутренние силы.

*Напишу здесь несколько слов о себе. Этот этап был для меня и радостным, и сложным одновременно. Радостным оттого, что круто поменялась я. Я отследила у себя появление следующих параметров:*

- *Я верю в их способности справиться с разными ролями.*
- *Я верю в их способности развивать себя и людей.*
- *Я ищу возможности поговорить с ними, узнать как их дела, собрать/дать обратную связь.*
- *Я даю им возможность выговориться и задаю проясняющие вопросы.*
- *Я общаюсь с позиции: «Мы на равных».*
- *Мы создали свое сообщество людей, которым интересно развиваться.*

Они свидетельствуют о том, что мне удалось справиться с теми сложностями себя как лидера, которые я упоминала в начале описания практической части дипломного проекта, а именно:

- 1) есть разрыв в позиции: «Я сверху, они снизу»;
- 2) есть разрыв в количестве контактов: они очень редкие;
- 3) есть разрыв в глубине контакта: это почти всегда поверхностный уровень.

Сложность на данном этапе для меня состоит в том, что есть переживания, а насколько сильной будет инерция развития. Это точно про ответственность за этих людей, которая, в общем-то, противоречит принципам коучинга, но эти сотрудники на данный момент пока еще находятся в моем внутреннем отеле. Есть повод поработать над собой и отпустить окрепших моряков в свободное плавание.

### **Результаты этапа автоматизации**

**Результаты для сотрудников** состоят в том, что спало напряжение и появился выбор. Почти все сотрудники заговорили о своих внутренних силах, о своих внутренних опорах, ориентирах, компасах, которые позволяют им управлять своей жизнью.

**Приведу динамику каждого сотрудника, начиная с февраля по текущий момент и результаты, которые они отметили. Также опишу мои сложности и как я с ними справлялась.**

#### **1. Е., 35 лет. Доминирующая логика – ранний Достигатель. Проведено 9 сессий.**

**Описание ситуации:** Е. руководит заводом, есть способность к эмпатии, но нет ее признания. Часто проецирует маму на других людей, особенно в ситуации критики. Людей слышит и понимает, но не знает, как этим пользоваться. Есть проблемы с двумя членами команды, так как соперничает с ними в том, кто больше знает и кто умнее.

**Запрос:** сотрудник хочет поменять стиль управления – перестать быть лидером на первых ролях. Хочет научиться разгружать себя в Эксперте, разрешать себе отдыхать. Хочет научиться работать с эмоциями, называть их. Есть фокус на работу с критикой – перестать расстраивать маму.

**Динамика:** фокус на контакте с собой (знание себя, способность к изменениям, смелость быть собой), поддерживаемый через различные инструменты, применяемые в консультантской практике и описанные выше, привел к следующим результатам:

- Е. стал проявлять интерес к своему мыслительному процессу (этому способствовало LDP-исследование, коучинг со мной, различные процессы

фасилитации, чтение литературы, направленной на исследование себя и т.д.);

- сотрудник перестал бояться эмоций, научился их различать, стал использовать их как сигналы, источник информации о событии, научился работать с отношением к событиям (успешно организовал аудиты, начал включать информацию об эмоциях при общении с людьми);

- эффект расстраивания мамы практически исчез (стал более уверенным на ежемесячных презентациях, стал брать ответственность на себя, прерывал разговор, если он начинал уходить в сторону);

- через постоянную работу с собой у Е. появился интерес к другим людям, он стал видеть разные особенности людей, стал искать разные подходы к ним (также активно искал информацию в бизнес-литературе), стал замечать невербальные проявления людей (фон);

- Е. начал пробовать по-разному действовать и учиться на своих ошибках, не испытывая сильных разочарований;

- сотрудник стал позволять себе что-то не знать по какой-либо теме и делать выбор: либо позволять подчиненному самому решить проблему, либо дать себе время все выяснить по тому или иному вопросу и принять решение позже;

- в процессе работы разрешил конфликт с одним из директоров направлений в России. Сотрудник сам назначил встречу, в процессе беседы прояснил причину разногласий и договорился о дальнейшем взаимодействии;

- на последней проверке завод показал лучший результат в мире по ряду показателей.

В целом сотрудник стал спокойнее, больше улыбается, быстрее решает поставленные задачи наименьшими усилиями.

**Результатом** работы для сотрудника является следующее:

- стало больше уверенности. С большим количеством людей есть уверенность при взаимодействии с ними. Есть понятные образы людей, с которыми пока некомфортно взаимодействовать, но есть понимание как с этим работать;

- стал искать новые способы действий, если что-то не получается (читает литературу, слушает тренинги);

- стал четко ставить задачи сотрудникам, стал объяснять правила взаимодействия (перестал думать и действовать согласно фильтру «Всем и так все понятно»);

- стал легко делегировать выполнение задач подчиненным;

- определил вредные привычки, которые мешают развиваться, стал работать над ними (лень, например);

- вообще, увидел людей, что они разные;

- понял, что опыт приходит с практикой и старается пропускать все через практику;

- понял, что находится на правильном пути и есть готовность двигаться дальше.

**Что касается пути лидерства, который избрал Е., то его можно охарактеризовать следующим образом:**

- Е. смело и честно смотрит на себя (свои мысли, чувства, эмоции, поступки), исследует его и что-то меняет;
- Е. открыт обратной связи, ищет способы ее получения, и учиться ее давать людям;
- Е. самостоятельно, а также вовлекая сотрудников, ищет новые способы решения задач;
- Е. создает рабочую обстановку, в которой люди чувствуют, что их уважают за вклад в общее дело и в которой они могут реализовать свой потенциал;
- Е. создает атмосферу соревновательности на своем заводе и поощряет людей за их достижения;
- Е. активно занимается спортом и вовлекает свою команду в эту деятельность, а через эту активность создает группу поддержки.

**Логика действия Е.** на момент начала работа была определена как ранний Достигатель. Сделаю предположение, что Е. активно осваивает эту логику и входит во вкус использования портфеля Достигателя:

- целеполагание. Е. начинает расширять свой горизонт относительно своих целей, начинает смотреть немного дальше ближайшего времени;
- личная эффективность; Е. стал задаваться вопросами личной эффективности, что и как он делает, насколько это эффективно;
- личный бренд руководителя. Возможно, впервые задумался о своем бренде руководителя. Начал практиковать разные стили менеджмента в зависимости от ситуации;
- время. Е. учиться высвобождать этот ресурс, с тем, чтобы расходовать его эффективно;
- построение команды и взаимодействие с командой. Е. наладил отношения с некоторыми членами команды, с которыми вначале конкурировал.

**Сложности с Е. в процессе нашей работы.**

В работе с Е. я столкнулась с несколькими сложностями:

- доверие, так как я являюсь сотрудником компании и моя должность выше в иерархии должностей;
- иерархия;
- отсутствие внимания эмоциям, которые составляли один из фокусов сотрудника;
- желание решить задачу сотрудника, даже если он отказывается;
- излишнее углубление в технологии и инструменты;
- моя честность или недоговаривание.

Вопрос про доверие я поднимала со всеми сотрудниками сразу же на первой сессии, чтобы дать этому аспекту внимание и работать с ним. Могу сказать, что с Е. эта тема практически сошла на нет при первой же встрече. Я возвращалась к этому вопросу на первых сессиях, но потом он стал неактуальным конкретно с этим сотрудником. Тем не менее, хочу отметить, что я соблюдала конфиденциальность



наших сессий, а также давала сотруднику обратную связь по изменениям в глобальной команде по России, что, на мой взгляд, является реакцией на изменения, происходящие с Е. Это тоже помогло укрепить доверие в нашем взаимодействии.

Если с доверием все оказалось не так сложно, то с аспектом иерархии мне так и не удалось справиться до конца. Мои наблюдения показали, что на протяжении всех сессий Е. занимал внутреннюю позицию ниже меня, согласно иерархии, установленной в компании. Возможно, также срабатывала проекция мамы на меня, которая обнаружилась во время LDP-исследования, опять же в силу моей должности. Я видела это в том, что он искал моего одобрения относительно своих действий, пускался в длительные пояснения, если моя гипотеза была неверна. На самом деле, этому можно было дать внимание в самом начале сессий, но я это упустила из виду, полагая, что это специфика человека (а может быть логика Эксперта, проявляющаяся в нем время от времени). И только через какое-то время я начала обозначать эти проявления сотрудника и уточнять, какие потребности за этим стоят.

Одна из моих сложностей со всеми сотрудниками состояла в том, что я не уделяла внимание эмоциям и невербальным проявлениям. Я осознавала эту свою слабость (в плане развитости метанавыков) с самого начала и осознанно ставила себе такие задачи как «Называть эмоции клиента», «Замечать входы». Это почти не работало на первых сессиях. Мне помогли распечатки эмоций, которые я составила для работы с сотрудниками и которые позволили начать уделять внимание этим аспектам человека.

В случае с Е. мне запомнился яркий пример моего упорства в решении задачи, с которой он пришел на сессию. Е. пришел с запросом на работу с негативными эмоциями, которые препятствуют принятию эффективных решений. И как раз до сессии у него состоялся неприятный разговор с одним из сотрудников, во время которого он испытывал сильное раздражение, но не смог выразить его. Я решила обязательно помочь Е. выплеснуть эмоции и предложила представить данного сотрудника сидящим на стуле перед ним. Е. выслушал меня и отказался это делать. Я же всячески старалась уговорить его это сделать, с тем, чтобы решить его задачу. Сегодня понимаю, что, возможно, не конца поняла запрос сотрудника или использовала не тот прием, который был подходящим для сотрудника в тот конкретный момент времени.

Часто желание решить задачу сотрудника влияло на продолжительность сессии. Вместо 50-60 минут я часто проводила с сотрудником 1,5 часа. Опять же в процессе практики и рефлексии я научилась ставить запятую и предлагать сотруднику продолжить процесс через 2 недели. То, что обнаруживалось могло послужить поводом для домашнего задания.

Должна признаться, что до недавнего времени считала, что коучу необходимы технологии и инструменты и желательно в большом количестве для успешного проведения консультаций. И почти все сессии искала разные технологии и инструменты, которые можно применить в работе с Е. Иногда это приводила к монологу с моей стороны, что даже невозможно было назвать коуч-сессией. К концу последнего месяца я осознала то, что дают в Институте Коучинга с самого начала – главное, метанавыки. Метанавыки – это то, что позволяет сделать взаимодействие

эффективным.

Моя честность или недоговаривание связано с тем, что я иногда не обращала внимание на некий фон, который присутствовал при нашем взаимодействии, и шла за тем, что озвучивал Е. Только к концу работы я научилась проговаривать это и запрашивать у сотрудника обратную связь, насколько мое предположение верно. Так, в одной из сессий проявилась тема усталости, что развернуло процесс в другую сторону.

## **2. С., 33 года. Доминирующая логика – Достигатель. Проведено 7 сессий.**

**Описание ситуации:** сотрудник дорос до директора небольшого, но самого прибыльного завода в России. Очень оптимистично настроен, много времени проводит на работе, много делает, но не всегда эффективно. Есть проблемы с формированием команды.

**Запрос:** хочет посмотреть, на каком уровне сегодня джентельменский набор Достигателя и куда он хочет пойти (целеполагание, личная эффективность, личный бренд руководителя, время, построение и взаимодействие с командой). Также хочет посмотреть, как можно поработать с ограничениями (ответственность и справедливость).

**Динамика:** фокус на контакте с собой (знание себя, способность к изменениям, смелость быть собой), поддерживаемый через различные инструменты, применяемые в консультантской практике и описанные выше, привел к следующим результатам:

- С. стал думать о себе. Было ощущение, что человек впервые задал себе вопрос: «А чего я хочу?». Я уже писала ранее, что после обдумывания своих желаний он просто пошел в магазин и купил себе то, что ему понравилось;

- в процессе работы было выявлено откуда возникло ограничение, связанное с ответственностью и справедливостью, было выполнено домашнее задание с изменением этого ограничения; в итоге у сотрудника снизилась гиперответственность за других людей. Изначально наблюдалась гиперопека своих подчиненных и нежелание видеть их непрофессионализм. В течение 6 месяцев ситуация поменялась, С. стал более открытым к комментариям относительно его сотрудников. На заводе все еще есть проблемы с командой, но их стало проще решать с С.;

- сотрудник сформировал свое видение личного бренда, который был создан с опорой на себя, свои особенности;

- сотрудник перестал находиться на работе по 12 часов.

**Результатом** работы для сотрудника является следующее:

- стал смотреть внутрь себя;
- понял, что на других можно смотреть только через осознание себя;
- нашел внутри спокойствие и облегчение;
- понял, что много чего может;

- осознал, что все проблемы решаемы;
- появилось в поле много параметров, которые раньше были незаметны;
- появился ориентир в жизни;
- понимает, куда плывет на своем корабле жизни;
- стало важно качество достижения результата.

**Что касается пути лидерства, который избрал С., то его можно охарактеризовать следующим образом:**

- С. готов выслушать информацию о себе и пойти поразмышлять над ней;
- С. внимателен к каждому сотруднику, каждый сотрудник важен для него, он всегда готов выслушать человека в целях понимания его сложностей и предложения помощи человеку;
- С. уделяет внимание тому, как выполняются задачи, желательно наименьшими ресурсами;
- С. не бросается сломя голову решать поставленные задачи, а дает себе время подумать над ними и расставить приоритеты;
- С. своим поведением показывает пример сотрудникам, как надо действовать в различных ситуациях;
- С. ищет пути решения проблем, помогает сотрудникам перевести проблемы в возможности.

**Логика действия С. обозначена как Достигатель.** В процессе LDP-исследования и работы с сотрудником было обнаружено, что у С. часто проявляется логика Эксперта, которая тормозит его дальнейшее развитие. На мой взгляд, С. успешно справился с теми ограничениями, которые были выявлены на этапе исследования и готов насладиться логикой Достигателя в полной мере. Во время последней сессии он делился воодушевлением о возбуждении относительно новых задач, которые стоят перед ним во втором полугодии 2019 года.

**Сложности с С. в процессе нашей работы.**

В работе с С. я столкнулась с несколькими сложностями:

- доверие, так как я являюсь сотрудником компании и моя должность выше в иерархии должностей;
- желание выразить экспертное мнение;
- боязнь прерывания;
- некорректное отзеркаливание.

В плане доверия с С. ситуация оказалась сложнее. Были сессии, когда он осторожничал и давал мне обратную связь в конце, что выбирает слова, говорит медленнее, так как осознает мою роль. Были сессии, когда он был в потоке и этот аспект, связанный с доверием, никак не мешал. Я это осознавала и в конце каждой сессии задавала дополнительный вопрос про доверие: «Как бы ты оценил уровень доверия сегодня?» Далее я спрашивала: «Что повлияло на эту оценку и что могло бы сделать ее выше?» Эта сложность не была решена до конца, но ей было уделено достаточно внимания в процессе взаимодействия.

С самого начала сессий С. поднимал бизнес-темы, которые затрагивали моих

коллег. Мне было сложно удерживаться и не выдавать экспертного мнения. Как-то я обратила внимание, что он при описании ситуаций говорит мне: «Ну ты же знаешь, как это у нас происходит». Для меня это предложение оказалось ключевым, так как с этого момента я стала делать акцент на то, что я не знаю, как у нас все происходит. Это помогало удерживаться в позиции коуча, а не эксперта. Также в случае с С. я концентрировалась на том, что сотрудник мне интересен и, действительно, с интересом следовала за ним во время работы.

В работе с С. у меня ярко проявилась боязнь прерывания сотрудника. Он мог несколько минут отвечать на вопрос, описывать событие, вспоминая различные несущественные детали, уводящие от сути. Сначала я давала ему возможность говорить столько, сколько он захочет, но потом поняла, что это неэффективно и затягивает сессию. С С. я несколько сессий тренировалась прерывать сотрудника, указывая на суть через вопрос или отзеркаливание. Могу сказать, что стало получаться это делать, хотя еще есть над чем работать.

Еще одна сложность с С. состояла в том, что ему важно было, чтобы суть сказанного передавалась его словами. Если этого не происходило, то он еще раз объяснял мне, что он имеет в виду. Я не сразу, но обратила внимание на эту обратную связь, и стала внимательнее относиться к словам, которые он употребляет. Также стала переспрашивать, если что-то было непонятно. Иногда, могла честно признаться, что мне непонятно. Оказалось, что это эффективно работает и даже влияет на доверие. Для сотрудника это было знаком внимательного слушания и интереса к нему. Мой главный вывод из этого взаимодействия: непонятно – лучше признаться в этом и попросить уточнить.

### **3. А., 37 лет. Доминирующая логика – Достигатель. Проведено 8 сессий.**

**Описание ситуации:** сотрудник работает директором на самом крупном заводе в России. Чувствует себя в изоляции, не понимает руководителя, и не имеет никого вокруг, с кем он мог бы делиться своими переживаниями.

**Запрос:** хотел бы перейти на уровень Индивидуалиста, а потом на уровень Стратега. В ближайшее время ставит фокус на обучение в сфере управления персоналом, на работу с психотерапевтом, хочет освободиться от балласта и двигаться дальше.

**Динамика:** фокус на контакте с собой (знание себя, способность к изменениям, смелость быть собой), поддерживаемый через различные инструменты, применяемые в консультантской практике и описанные выше, привел к следующим результатам:

- на момент работы сотрудник находился в состоянии глубокой заморозки, на одной из сессий создалась метафора, что он сидит на камне, около него дорога, людей нет, все вроде бы хорошо, кругом свет, но он никуда не двигается. Через 3 сессии он мне написал смс, что он встал и пошел, с этого момента пошла и динамика;

- неким лейтмотивом всей работы стал вопрос, который ему очень

понравился: «Зачем я здесь?». Это возвращало его в текущий момент и помогало двигаться дальше;

- сотрудник сначала постоянно искал кого-то, кто его поведет по жизни; в результате работы, он сам стал тем человеком, который ведет себя по жизни;

- ушел острый вопрос, связанный с изоляцией;

- был вопрос с эмоциями, которые сами по себе плохие. В итоге, А. разрешил себе переживать разные эмоции, нашел в них пользу, стал кричать в машине под громкую музыку;

- у сотрудника повысился голос при общении с людьми, во время презентаций;

- появилась быстрота в реакциях на вопросы;

- стал брать ответственность на себя;

- научился различать круги влияния: на что он влияет и может изменить, на что повлиять не может, но может быть открытым к разным сценариям;

- перестал додумывать за других развитие темы, стал звонить и выяснять ситуацию;

- перевел критику в возможности для роста;

- стал много работать над развитием своего персонала, проводит тренинги, различные развивающие мероприятия, во время конференции в июне сотрудник стал победителем в номинации «Лучший руководитель по развитию людей»;

- по мнению директоров компании Faugesia, данный сотрудник сделал самый большой прорыв в личностном развитии.

**Результатом** работы для сотрудника является следующее:

- раньше не знал, как ответить на вопрос: «В чем мечта, цель?», теперь картинка стала прорисовываться;

- осознал свое желание иметь живой дом;

- внезапно осознал, в каком месте живет – в доме на берегу Волги, услышал пение птиц, почувствовал запахи, восхитился быстрым доступом к контакту с природой;

- обнаружил внутри себя спокойное, комфортное пространство, куда можно возвращаться каждый день и отдыхать. Из этого пространства все кажется решаемо;

- понял, что никому ничего не надо доказывать, можно просто делать свою работу и все;

- изменил мировоззрение, отношение ко всему;

- говорит, что искал управляющий сигнал (это так называется у ракетчиков) снаружи, а нашел его внутри;

- считает, что то, что думает и то, что делает сегодня – правильно и будет продолжать этот путь.

**Что касается пути лидерства, который избрал А., то его можно охарактеризовать следующим образом:**

- А. научился воспринимать критику и работать с ней;

- А. научился спокойно воспринимать свои неудачи и не казнить себя за любой промах;

- А. ратует за баланс между работой, семьей, личным времяпрепровождением;
- А. нацелен на спокойное и последовательное решение поставленных задач;
- А. планомерно занимается построением команды и развитием сотрудников;
- А. стал быстро учиться на ошибках и учит этому команду.

**Логика действия А. обозначена как Достигатель.** На мой взгляд, у А., возможно, наблюдается сдвиг в сторону Индивидуалиста. Или, по крайней мере, сильный интерес к исследованию себя. Ему удалось очень сильно продвинуться с точки зрения развития личностного домена в процессе нашей работы.

### **Сложности с А. в процессе нашей работы.**

Сложности, которые я наблюдала во время нашего взаимодействия, это:

- доверие;
- взятие ответственности за сотрудника на себя;
- мое желание много говорить;
- желание быть успешной.

А. оказался самым сложным сотрудником с точки зрения доверия. Этот аспект постоянно был в обратной связи мне в конце сессии. Очень часто ему было некомфортно, когда я задавала личные вопросы, не связанные с работой. Этот дискомфорт очень сильно проявлялся телесно (он мог вообще не шевелиться, изогнуться (руки, ноги скрещены), вжаться в бок кресла). Я ходила с этой темой на супервизию. Во время супервизии удивительным образом обнаружилось, что я беру ответственность за сотрудника на себя. После осознания этого момента и моей внутренней работе над собой по передаче ответственности сотруднику возникла положительная динамика. Не могу сказать, что скованность сотрудника исчезла полностью. В конце сессий она больше проявлялась не через телесные, а через эмоциональные проявления. Сотрудник говорил о своей взволнованности при ответе на вопросы или при выполнении каких-либо действий. На мой взгляд, мне также помогла развить доверие обратная связь сотруднику от других директоров, связанная с положительной динамикой его изменений.

Возможно, скованность сотрудника и часто отсутствие запросов на сессию повлияли на то, что я много говорила. Мне казалось, что через различные объяснения технологий, приемов, примеров я смогу заинтересовать сотрудника в работе со мной. Здесь я также отследила свою позицию сверху относительно А. После супервизии и обнаружения нарушения коуч-позиции я стала отмечать изменения в работе с А. У него появились запросы, он стал менее скованным и говорил громче, чем обычно.

В работе с А. я отследила свою потребность быть успешным коучем. Мне очень хотелось, чтобы сотрудник поставил мне самые высокие оценки во время обратной связи, но это так и не случилось. К концу последних сессий я отследила в себе эту потребность и поработала с ней.

#### 4. Э., 34 года. Доминирующая логика – поздний Достигатель. Проведено 7 сессий.

**Описание ситуации:** Э. прошел большой путь в организации. На сегодняшний день не ощущает себя, хотя кажется, что его много везде. И не ощущает других людей, в связи с чем имеет сложности при управлении функциональной командой, находящейся в разных городах.

**Запрос:** научиться видеть себя и других людей. Хочет научиться делиться с сотрудниками, почему он ведет себя определенным образом.

**Динамика:** фокус на контакте с собой (знание себя, способность к изменениям, смелость быть собой), поддерживаемый через различные инструменты, применяемые в консультантской практике и описанные выше, привел к следующим результатам:

- работа началась с того, что сотрудник считал, что разговоров о нем и так слишком много и хотел сконцентрироваться на достижениях определенных целей. В процессе взаимодействия понял, что себя он не очень знает, и первые сессии были посвящены вопросам изучения себя. Э. начал видеть свои особенности, открыл в себе около 8 субличностей, которые помогают ему принимать лучшие решения;
- научился определять свои эмоции и потребности, которые за ними стоят;
- заинтересовался понятием «тень», стал изучать свои теневые аспекты;
- снизилась тревога при попытках действовать по-другому, возник некий исследовательский дух;
- стал давать себе паузы, чтобы подумать над запросом, а не бросаться сразу же решать проблемы (которых иногда просто нет);
- стал видеть в людях субъектов, перестал применять один подход ко всем людям, стал пробовать разные стили управления в зависимости от человека;
- Э. стало комфортнее в функциональной роли, когда нет прямых подчиненных.

**Результатом** работы для сотрудника является следующее:

- обнаружил внутри себя мощный потенциал;
- раньше опирался на все ресурсы, которые были, и достигал результата с опорой: «Я так хочу, и так будет», иногда ценой своего здоровья;
- стал смутно ощущать какой-то инструмент, который позволит поработать с внутренними преградами (стресс, сомнения и т.д.) и появится баланс, то есть можно достигать, не сильно страдая при этом;
- раньше все воспринимал через четкие формы, сейчас появилось много вопросов и много удивления от того, что открывается в жизни;
- очень хочет посмотреть на свое восприятие людей.

**Что касается пути лидерства, который избрал Э., то его можно охарактеризовать следующим образом:**

- Э. стал с интересом наблюдать за собой и окружающим миром;

- Э. ищет подход к каждому сотруднику с тем, чтобы эффективно решить поставленные задачи;
- Э. получает удовольствие от практики, от экспериментов;
- Э. нацелен на баланс в своей жизни и в жизни своих подчиненных;
- Э. поощряет людей, которые добиваются успеха и действуют автономно.

**Логика действия Э. обозначена как поздний Достигатель.** Процесс LDP-исследования показал, что у сотрудника очень сильно развит когнитивный аспект, который может давать эффект позднего Достигателя. В процессе работы мы уделяли много внимания личностному аспекту, который вызвал интерес у сотрудника к себе и к тому, что его окружает. Могу предположить, что возможно, сотрудник начал осваивать логику Индивидуалиста.

### **Сложности с Э. в процессе нашей работы.**

Сложности, которые я наблюдала во время нашего взаимодействия, это:

- желание добиться быстрого результата;
- желание много говорить;
- постоянное использование фразы: «понимаешь, да»;
- уход от человека;
- неумение видеть боль человека.

В работе с Э. я отследила свое намерение добиваться быстрого результата. Ситуация, которая показала мне это, касалась задания Э. съездить в Санкт-Петербург и провести 2 недели, наблюдая за человеком, исследуя его проявления без вмешательства в его действия. Э. с заданием справился частично и в итоге, начал делать работу за сотрудника вместо того, чтобы понять причины бездействия сотрудника и применить новые способы взаимодействия с человеком. Я испытала разочарование от того, что задача не выполнена сотрудником и решила поработать над своей реакцией. Оказалось, мне было важно быстро получить положительный результат в работе с сотрудником, не учитывая его специфику. Эта ситуация помогла мне понять, что результат это ответственность сотрудника, а я отвечаю за условия, в которых сотрудник может добиться запланированного результата.

С Э. было несколько моментов в сессиях, когда я много говорила, что отмечено в моих фотосессиях. Вижу единственный способ работы над собой в том, чтобы ставить фокус на создании пространства для сотрудника и меньше говорить.

В работе с Э. и некоторыми другими сотрудниками отследила фразу, которую постоянно употребляю во взаимодействии с людьми: «понимаешь, да?». На сегодняшний момент все еще продолжаю ее употреблять, хотя не так часто. Мне помогло то, что я стала делать акцент на коротких предложениях. И потом молчать, ожидая обратной связи от человека.

Э. может долго рассказывать о ситуации, уходить от сути, вдаваться в подробности. Я сначала следовала за ним в этом процессе и задавала много уточняющих вопросов относительно других людей, но не относительно него. В процессе интрузий я увидела, что это не помогает процессу разворачиваться и стала фокусироваться на вопросах, касающихся самого сотрудника: «А где ты в этой истории?», «А что ты чувствовал?», «А что с тобой происходило?» и т.д.



Работа с Э. научила меня видеть суть. Почти всегда Э. улыбался на сессиях, шутил и использовал много метафор. И я не сразу смогла за этими защитными механизмами разглядеть стеснение, а где-то боль человека. Мне помогла фраза, сказанная Светланой Кокаревой на лаборатории по коучинга: «А что болит у клиента?». И вот после нее все встало на свои места. Работа пошла эффективнее.

### **5. А., 40 лет. Доминирующая логика – поздний Достигатель. Проведено 5 сессий.**

**Описание ситуации:** сотрудник около 5 лет работает в компании, вырос от начальника по производству до директора самого большого завода в России. Уехал в Румынию на сложный завод директором, смог отработать там год в то время, когда другие директора сменяли друг друга каждые 3 месяца. Тем не менее, не был одобрен на более длительный срок, вернулся в Россию, хочет карьерного роста, но не видит перспектив для себя. Задается вопросом, что хочет делать дальше.

**Запрос:** смотреть в сторону Индивидуалиста. Работать над расширением видения: 4 ракурса: 1) видеть себя; 2) видеть другого человека; 3) видеть, что происходит между сотрудником и человеком; 4) видеть, что происходит вокруг.

**Динамика:** фокус на контакте с собой (знание себя, способность к изменениям, смелость быть собой), поддерживаемый через различные инструменты, применяемые в консультантской практике и описанные выше, привел к следующим результатам:

- работа больше шла в контексте интеграции силы сотрудника;
- научился видеть свою силу и присваивать себе свои результаты;
- сменил работу, перешел в более крупную компанию на ключевую должность;
- при переходе на новую работу поработали с ограничениями, касающимися людей в возрасте и женщин, смог убрать эти ограничения;
- снизился стресс от масштаба компании и задач, стоящих перед ним;
- начал смотреть на развитие событий во временной динамике.

**Результатом** работы для сотрудника является следующее:

- вроде бы все знал, но не мог оформить в слова;
- вроде бы действовал правильно, но часто в краткосрочной перспективе, не заглядывая в долгосрочную перспективу;
- было много ограничений, связанных с людьми, которые трансформировались (люди в возрасте, женщины);
- стал видеть объемную картинку.

**Что касается пути лидерства, который избрал А., то его можно охарактеризовать следующим образом:**

- А. спокоен, приветлив;
- А. создает атмосферу доверия и уважения в команде;

- А. поощряет автономность сотрудников;
- Для А. важна семья и помощь семье;
- А. всегда готов помочь сотруднику справиться со сложностями.

**Логика действия А. обозначена как поздний Достигатель.** Мои наблюдения показывают, что сотрудник начинает активно осваивать логику Индивидуалиста. При этом среда требует проявлений логики Стратега и где-то сотрудник действует согласно этой логике.

### **Сложности с А. в процессе нашей работы.**

Сложности, которые я наблюдала во время нашего взаимодействия, это:

- доверие;
- внутренняя паника: «Что делать?».

А. еще один сложный сотрудник с точки зрения доверия. С А. у меня были следующие сложности:

- односложные ответы;
- отсутствие запросов на сессии;
- желание быстрее закончить сессию (посматривал на часы, дергал ногой).

Как выяснилось, для А. очень важно контролировать ситуацию. Коучинг же стихийный процесс, который невозможно вставить ни в какой шаблон. Это пугало сотрудника, так как вызывало чувство неопределённости. Выявление этого, вера в сотрудника, признание его силы помогли мне справиться с этой сложностью.

Со сложностью, связанной с А. я также ходила на супервизию. Выяснилось, что у меня срабатывала задача обязательно достичь результата (мой Достигатель активизировался). Как только я отпустила эту тему, ситуация улучшилась.

С А. я также научилась не привязываться к структуре встречи, включать интуицию. Это помогло справиться с внутренней паникой «Что делать?», когда сессия началась 10 минут назад, а сотрудник молчит, и у него ничего нет для работы.

### **Результаты для консультанта:**

Очень важны 2 контекста: признание и принятие и безоговорочная вера в человека.

Лишний раз убеждаюсь, что писать и рисовать очень помогает на сессиях сотрудникам. И это моя сильная сторона и опора. Я коуч, который мастерски орудует бумагой и ручкой.

Я убедилась в эффективности визуализации при создании истории о себе через картинку. Смею утверждать, что это дает прямой доступ в бессознательное человека.

### **Что оказалось сложным (что можно было сделать по-другому):**

Иногда много говорю, выпадаю из роли коуча.

Мало внимания уделила обратной связи, так как не удалось побывать на ключевых совещаниях с сотрудниками.

Не всегда сессии являются регулярными.

### 3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

#### Выводы по дипломному проекту.

Итак, целью моей работы было: найти, применить и описать наиболее эффективные способы для работы с руководителями, позволяющими им понять и следовать своему пути лидерства через контакт с собой.

**Цель** мной достигнута. Мной были найдены, апробированы и описаны в данной работе наиболее эффективные способы для работы с руководителями, позволяющими им понять и следовать своему пути лидерства через контакт с собой.

Это подтверждается той положительной динамикой, которая была характерна для сотрудников и описана выше, также результатами работы для самих сотрудников и обратной связью от директоров компании Fauresia.

С помощью коучинга и ряда других активностей сотрудники нашли свои способы контакта с собой, осознали свой внутренний потенциал и начали практиковать свое лидерство, непохожее на других. Они все разные, неповторимые и успешные.

Для достижения обозначенной выше цели мной были обозначены следующие **задачи:**

- 1) исследовать и обобщить материал по различным теориям, подтверждающим фокусы внимания в процессе практической работы;
- 2) исследовать и выбрать конкретные способы работы с руководителями, позволяющими им устанавливать контакт с собой;
- 3) получить опыт использования выбранных способов в работе с руководителями;
- 4) подготовить практическое описание способов, которые эффективны для поддержания у людей контакта с собой, способствующему выбору своего пути лидерства.

#### Приведу выводы по каждой из задач.

**1.** Решая первую задачу, я исследовала и обобщила материал, основанный на работах современных философов, психологов, психотерапевтов, консультантов, результаты исследований которых подтверждены на практике. Это были работы по лидерству, по контакту с собой, по интегральному подходу, по трансактному анализу, по психосинтезу, по коучингу.

Изученные мной работы по лидерству были посвящены тому, что **современный лидер это тот, кто ищет, находит и идет своим путем лидерства.** Невозможно быть лидером по шаблону. **Часто этот путь находится через контакт с собой.**

**Контакт с собой включает в себя 3 аспекта:**

- знание себя;**
- ответственность за себя;**
- смелость быть собой.**

Контакт с собой выбранных сотрудников начинался с получения их согласия на участие в проекте. Это очень важный момент, так как позволил повысить осознанность сотрудников уже на этапе начала работы.

Использование теории вертикального лидерства и LDP-исследования, включающего заполнение опросного листа, обработку результатов и дебрифинг с коучем, явилось хорошим стартом для консультирования сотрудников.

Данная теория хорошо встраивается в систему развития персонала в компании Faurescia, так как использует ту же терминологию, позитивна с точки зрения названий логик действия, позволяет создать объемную картину человека, представляет перспективу развития человека.

**2.** На этапе исследования и выбора конкретных способов работы с руководителями, позволяющими им устанавливать контакт с собой, я работала с материалами по коучингу и психологии и обращалась к своему опыту прохождения обучения в Институте Коучинга и опыту в качестве клиента в коучинге. В итоге, мной был составлен перечень способов, который мог помочь создать пространство для клиентов для установления ими контакта с собой. Некоторые способы, как показала впоследствии практика, оказались неэффективными, например, домашняя работа, связанная с описанием конкретных ситуаций.

**Способы выбирались с учетом 3-х аспектов:**

**- они должны были помогать сотруднику узнавать себя, свои различные проявления;**

**- они должны были работать на взятие сотрудников ответственности за себя на себя;**

**- они должны были помочь сотрудникам найти смелость быть собой, быть тем руководителем, которым они хотят быть.**

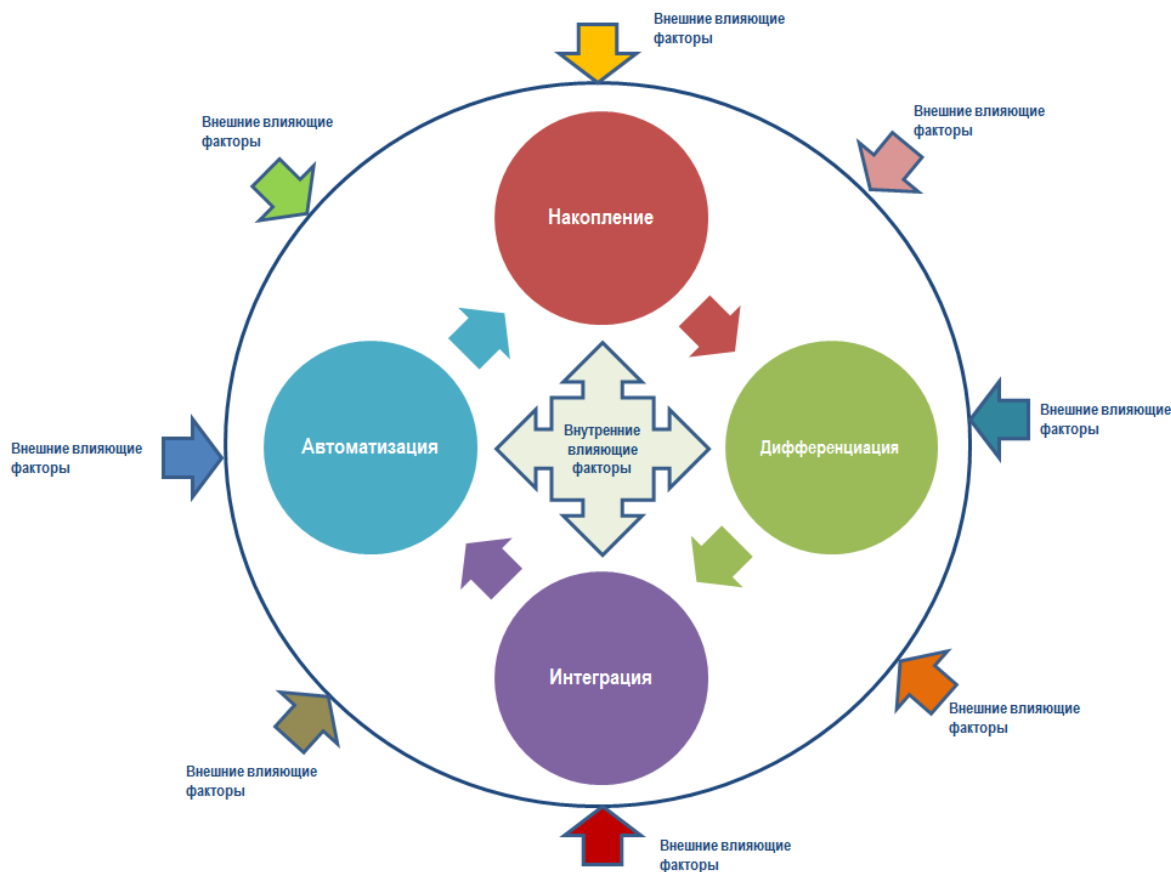
**3.** На этапе получения опыта использования выбранных способов в работе с руководителями я провела 36 сессий с сотрудниками, в которых использовала в зависимости от цели те или иные выбранные способы. Могу сказать, что работало все то, что было простым в исполнении, работало объяснение технологий, работала опора на интерес сотрудников.

**Могу отметить, что в процессе работы все сотрудники смогли установить контакт с собой, каждый своим способом.** Для кого-то это было про обретение уверенности, для кого-то про нахождение уютного, спокойного пространства внутри себя, для кого-то это про помещение компаса жизни внутрь себя и т.д. Все сотрудники стали заниматься познанием себя, стали брать ответственность за свои проявления на себя и стали проявлять смелость в том, какие они есть.

**Все сотрудники нашли свой путь лидерства, которые комфортен им на данном этапе их развития и дает положительный результат в организации.** Мои наблюдения показывают, что это точно про подлинное лидерство, которое отличается специфическими характеристиками для каждого сотрудника. Набор этих характеристик – это некое ДНК лидерства сотрудника на сегодняшний день.

**4.** В данной дипломной работе я описала способы, которые эффективны

для поддержания у людей контакта с собой, способствующему выбору своего пути лидерства. Мной была определена следующая логика проведения консультаций:



1) **Накопление.** Это этап сбора данных о себе. На этом этапе применялись следующие инструменты:

- Изучение литературы.
- Постоянное возвращение к чувствам/эмоциям и телесным проявлениям.
- Ведение табличек/дневников чувств/эмоций.
- Обнаружение убеждений.
- Элементы транзактного анализа.
- Треугольник Карпмана.
- Выявление субличностей.
- Нахождение союзника для выявления повторяющихся паттернов поведения.
- Упражнение «Орнитолог» (разотождествление).

2) **Дифференциация.** Этот этап был посвящен работой с найденными элементами на предыдущем этапе. Здесь использовались следующие инструменты:

- Принятие своего несовершенства.
- Разморозка чувств/эмоций.
- Работа с убеждениями.
- Работа с механизмами психологической защиты, а именно работа с проекциями и переносами.

- Поиски других способов.
- Эксперименты.
- Растяжки.
- Запрос обратной связи.
- Шкалирование.

3) **Интеграция.** Данный этап был направлен на составление общей картины человека. Мною использовались следующие инструменты в работе с сотрудниками:

- Истории силы.
- Признание и принятие.
- Подарки себе.
- Обратная связь.
- Визуализация.

4) **Автоматизация.** Это этап про формирование новых привычек.

- Признание и принятие.
- Вера в сотрудников.
- Отзеркаливание разных аспектов Я.
- Какую историю ты мне рассказываешь о себе?

**Все эти способы/инструменты доказали свою эффективность на практике при работе с сотрудниками в процессе выстраивания контакта с собой.**

Возможно, дальнейшая работа с сотрудниками позволит определить новые способы, которые будут более эффективны для формирования контакта с собой.

**Хочу также обратить внимание на то, что работа с сотрудниками по вопросу их развития велась не только в рамках данного дипломного проекта.**

Кроме коучинга сотрудники:

- проходили различное обучение (в Институте Коучинга «Недирективный стиль управления: переход от Я к Мы», различные обучающие ролики по лидерству на корпоративном обучающем портале Learning Lab, направление на курсы по лидерству в Корпоративный Университет в Париже);

- читали литературу в корпоративной он-лайн библиотеке;

- участвовали в различных фасилитациях по мышлению, улучшению работы и т.д.;

- готовили выступления и выступали на различных совещаниях;

- организовывали рабочие группы по решению различных задач;

- регулярно встречались со своим прямым руководителем по вопросам своего развития.

Все это и позволило достичь положительного запланированного результата.

## **Выводы про меня как коуча.**

Что касается меня как коуча, то могу отметить, что моя практика коучинга позволила мне выявить следующие мои сильные стороны:

- **знание бизнеса.** На практике я поняла, что суть легко передавать, когда есть знания бизнеса и бизнес контекст понятен. Иногда проблема человека может быть заключена в незнании им тех процессов, которые ему необходимы для выполнения своих обязанностей. Опыт работы в корпорациях позволяет легко выявить подобные слабые стороны клиентов;

- **создание контекста признания, принятия и веры.** В процессе проведения консультаций я обнаружила, что мне легко дается и в какой-то мере свойственно искренне признавать достижения человека, принимать его особенности и верить, что она способен на лучшее. Возможно, это то, что было сформировано годами в процессе работы в качестве директора по персоналу. В любом случае, это дает положительный эффект в коучинге;

- **смелость идти за клиентом, куда бы он ни пошел и какие-бы потайные уголки не показал.** Мой жизненный опыт позволяет мне осознавать, что в этом мире есть все и все так, как есть. Вижу, что это важно при работе с людьми.

Над чем мне точно нужно будет работать дальше:

- **научиться создавать доверие между мной и клиентом, если клиент сотрудник той организации, в которой я работаю.** Я верю, что это может получиться, так как практики коучинга пишут, что это возможно;

- **передавать полную ответственность клиентам за результаты и оставлять себе ответственность за процесс.** Здесь мне помогала психотерапия и супервизии, которые отзеркаливали эти моменты и позволяли мне обращать на них внимание;

- **прояснять запрос на сессию, не бежать за первым появившимся хвостом.** Здесь часто срабатывало желание быстрее достичь результата, не особо выделяя время на прояснение цель клиента, результатов от работы. Понимаю, что это направление требует моей серьезной проработки для совершенствования в профессии коуча;

- **видеть боль клиента.** На мой взгляд, это умение тренируется через метанавыки и фокус. Продолжу работать над этим в практике консультирования клиентов;

- **не решать проблему обязательно в рамках одной сессии.** Могу отметить, что уже наблюдаю положительную динамику с точки зрения перенесения новой

темы на новую сессию, но считаю, что это станет навыком только в процессе постоянной практики с клиентами;

- **учиться прерывать клиента.** До сих пор есть некоторое стеснение, которое мешает прерывать клиента, но все равно продолжаю это практиковать, где чувствую, что это уместно. Особенно легко это получается, когда клиент начинает уходить от сути своего запроса;

- **иметь смелость делиться тем, что со мной, если что-то начинает проявляться во мне (например, сомнение, что выбор темы верный).** Иногда это и есть побуждение к разворачиванию процесса;

- **учиться мало говорить.** Во мне есть стремление заполнить собой пространство вместо того, чтобы дать клиенту пространство. В этом и есть один из моих вызовов в качестве коуча – помолчать, дать клиенту пространство;

- **использовать технологии и инструменты, когда они уместны.** Пожалуй, это один из главных выводов, который я сделала по итогам практической работы. А также, что эффективность не в инструментах, а в метанавыках!

- **отслеживать слова, фразы-паразиты.** Я обратила внимание, что иногда использую слова или фразы-паразиты, которые, на мой взгляд, негативно влияют на процесс коучинга. Буду продолжать их отслеживать и работать над ними;

- **быть человеком на сессии.** В это я вкладываю то, что необходимо снимать различные роли и искать путь в реальность человека, с которым провожу консультацию;

- **помнить, что все просто и это похоже на беседу на кухне.** Это для меня больше про отсутствие напряжения во мне и эффективное присоединение.

### **Рекомендации.**

По результатам работы у меня возникли следующие рекомендации:

1) LDP-исследование это отличный инструмент для старта коучинга в организациях. Его объемный охват личности позволяет начинать с большого поля.

2) Очень помогает присутствие коуча в процессе дебрифинга, так как коуч может стенографировать беседу и вернуть сотруднику на первой встрече основные моменты личной встречи.

3) Важно начинать работу с накопления информации о человеке. Это работает на создание доверия, снимает напряжение от того, что нужно достичь какой-то цели. На этом этапе я шла за интересом сотрудников. Если им нравилось что-то читать, то я рекомендовала им чтение литературы. Если они хотели обсуждать основные моменты своих проявлений с близкими людьми, то я



рекомендовала им заручиться поддержкой близких людей.

Также в работе помогала ориентация на зону ближайшего развития и подход маленьких шагов. Все домашние задания были простыми, не требующими длительного времени и концентрации для их выполнения.

Этот этап можно охарактеризовать как мягкий захват внимания к собственной персоне через подогревание интереса.

4) Этап дифференциации напоминает подход с делением слона на кусочки. Фактически здесь идет работа с каждым повторяющимся элементом, обнаруженным на предыдущем этапе. И в основном это касается тех элементов, которые препятствуют (или тормозят) дальнейшему развитию человека. На этом этапе важно отмечать даже небольшие изменения, которые удались сотруднику. Это помогает поддерживать мотивацию к дальнейшим изменениям. Очень легко изменения осуществлять, если маркировать всю деятельность как проведение маленьких экспериментов. Это слово как будто бы содержит право на ошибку, страх которой иногда тормозит начало деятельности.

5) На этапе интеграции происходил сбор успехов сотрудников на этапе формирования контакта с собой и осуществления различных изменений в себе. Здесь было важным постоянное напоминание о том, что уже человек сделал и какую способность в себе открыл. Очень эффективными были подарки себе. Этот инструмент помогает подкреплять формируемую инерцию развития. Опять же подарки себе могут быть простыми и легкими в исполнении.

6) Этап автоматизации связан с выбором своих проявлений в моменте. На этом этапе очень помогает постоянное повторение сотрудникам: «Смотри, как ты уже говоришь об этом», «Смотри, как ты уже умеешь делать то-то и то-то» и т.д.

Отличным инструментом, на мой взгляд, является создание истории про себя в виде картинкой. В процессе работы с картинкой можно легко отследить динамику развития сотрудника на протяжении всей работы.

7) Почти на всех этапах необходимо знакомить сотрудников с различными технологиями, которые могут помочь им установить контакт с собой (например, модель трансактного анализа, проекции, переносы, психосинтез и т.д.).

8) Очень хорошим инструментом является обратная связь. Я ее использовала на всех этапах работы с сотрудниками. Речь шла и о запросе обратной связи, и об умении давать обратную связь.

9) Я не знаю примеров подобных проектов, когда представитель службы управления персоналом проводит регулярные индивидуальные встречи с сотрудниками по их развитию. Мой личный опыт показал эффективность данного подхода, и я рекомендую этот способ в качестве элемента системы развития людей в организации. Опытным путем мной выявлено, что один представитель службы управления персоналом, владеющий навыками коучинга, может вести 5 человек каждые полгода, проводя встречи каждые 2 недели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На протяжении 7 месяцев я работала с «Механическими людьми» (Георгий Гурджиев), которые раздроблены и не имеют единого центра. Фактически все с ними происходит без их ведома. Они спят. Когда они руководствуются умом (что показало LDP-исследование), то они действуют по чужим схемам, не слышат свои эмоции. Когда же они погружаются в эмоции, то ум у них выключается и их несет чужой поток. Внешнее у таких людей сильно перекачано, а внутреннему уделяется мало внимания. При этом для сотрудников, которые участвовали в моем проекте, было характерно ПЕРВОЕ, нежели второе. Я даже обозначила это как заморозка эмоций. Эта заморозка эмоций и стала причиной фокуса на контакте с собой, который предполагает ответ на вопрос: «А как я там?». И это про сканирование своих четырех аспектов: ТЕЛО, УМ, ДУША, ДУХ. Это про то, как я слышу свое тело и не перегружаю или недогружаю его чем-то. Это про то, как я обращаюсь со своими эмоциями, осознаю ли свои потребности здесь и сейчас. И это про выбор!

К настоящему моменту мной проведено 36 сессий с сотрудниками. На данном этапе сложно говорить об идеальной личности, которая могла бы любое событие внешнего мира использовать для собственного роста и развития. Но о создании инерции развития сотрудников сказать точно можно. Или по-другому свой путь лидерства сотрудниками найден, теперь нужно смело шагать вперед, открывая это путь для себя.

Мной получена положительная обратная связь от сотрудников и от директоров различных функций нашей компании. **Среди высказываний сотрудников можно отметить следующие:**

- Я нигде и ни с кем не могу говорить о себе в таком формате.
- Я не знал, что такое коучинг, теперь понимаю его эффективность и буду рекомендовать знакомым.
- Каждый раз приходил и думал, что у меня нет запроса, а в итоге формировал запрос и получал даже больше, чем планировал.
- Неожиданно для себя открывал новые аспекты своей личности.
- Я многие вещи делал интуитивно, а теперь знаю, что в этом моя сила.

**В процессе работы А., 40 лет покинул нашу компанию, так как ему поступило предложение занять ключевую должность в одной из крупных компаний России. В настоящий момент он находится на длительной стажировке в Европе, по возвращении из которой у него в подчинении будет 12 000 человек.**

**А., 37 лет было предложено перейти на ключевую должность с функционалом по России, он пока думает. А. 37 лет создал сплоченную команду, выиграл в номинации «Лучший руководитель года по развитию людей». Успешно организовал прохождение аудитов и посещений завода ТОП-менеджерами Европы. А. блестяще защитил стратегический план и бюджет завода. Также А. начал готовить проект по перемещению завода на новую локацию.**

**Э., 34 года включен в резерв на ключевую должность по ключевому проекту в России. Сейчас Э. занимается оптимизацией производственных процессов на 6 заводах в России. Он успешно реализовал несколько проектов на некоторых заводах и готовит новые проекты для внедрения во втором полугодии 2019 года.**

Е., 35 лет включен в список потенциальных сотрудников. Завод Е. удостоен специальной премии головного офиса за достижение финансовых показателей. Также завод Е. вошел в ТОП-5 заводов мира по достижению ряда разнообразных показателей. Во время аудита завод Е. стал заводом номер 1 в мире (среди 300 заводов) по достижению показателя в области охраны труда.

С., 33 года предложено перейти на функциональную должность по России с последующим продолжением карьеры за рубежом.

По итогам первого полугодия 2019 года наша компания перевыполнила все финансовые показатели, благодаря достижениям вышеперечисленных сотрудников. Мы успешно представили стратегию развития бизнеса в России финансовому директору всей корпорации.

А самое главное, я вижу меньше напряжения у сотрудников в процессе работы. Они стали более эффективно сочетать режимы работы и отдыха и хочется верить, что стали чуть-чуть счастливее от того, что знают, что хотят и опираются на свои силы.

С этого момента я перевожу наши встречи на режим: «По требованию сотрудника». В этом тоже проявляется возможность роста, как для меня, так и роста для сотрудника. Для меня – это работа по передаче ответственности в руки сотрудников, а для них это возможность целиком взять управление своей жизнью в свои руки – поместить компас жизни внутрь себя.

В настоящий момент мы не планируем повторять LDP-исследование в этом году, а запланировали его повторное проведение через 1,5 года.

6 сердец и 1 путь – я бы так назвала эту часть. Это точно был наш общий путь с сотрудниками, так как все, что происходило, напрямую влияло на мое развитие как личности в целом и как коуча в частности.

Мое исследование области моего Я находится в самом разгаре и следуя своей логике ведения консультантской работы я нахожусь на этапе накопления-дифференциации. Главным маркером, свидетельствующем об отнесении своих процессов к этапу, является тот факт, что каждый день сопровождается огромным количеством «О!», которые я продолжаю себе говорить. Поэтому моя личная работа с психотерапевтом и коучем продолжится, а возможно, не завершится никогда, так как это основа здоровья профессии.

Продолжу ли я свою деятельность в качестве коуча – однозначно да! В планах есть идеи относительно продолжения своего вклада в развитие людей и организаций не только в рамках своей компании, но и за ее пределами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамс К. Дневник как путь к себе. – М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2018. – 256 с.
2. Ассаджиоли Р. Психосинтез: Принципы и техники. – М.: Психотерапия, 2008. – 384 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Эксмо, 2018 – 576 с.
4. Голви Т. Работа как внутренняя игра: Раскрытие личного потенциала. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 266 с.
5. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. – М.: Издательство «Добрая книга», 2015. – 288 с.
6. Джозеф С. «Аутентичность. Как быть собой». – М.: Альпина Паблишер, 2019. - 246 с.
7. Кетс де Вриес М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. - Альпина Паблишер, 2017. – 278 с.
8. Лидерство. – Альпина Паблишер, 2018. – 224 с.
9. Менегетти А. Мудрец и искусство жизни. – М.: НФ «Антонио Менегетти», 2015. – 160 с.
10. Менегетти А. Проект «Человек». - М: ННБФ «Онтопсихология», 2007. - 330 с.
11. Менегетти А. Психология лидера. - М: ННБФ «Онтопсихология», 2004. - 256 с.
12. Могучий А. Упражнение «Контакт с самим собой» [Электронный ресурс] / А. Могучий. URL: <https://info.wikireading.ru/261907> (дата обращения: 27.01.2019).
13. Приступа И. "В контакте с самим собой и окружающей действительностью" [Электронный ресурс] / И. Приступа. URL: [https://samopoznanie.ru/articles/v\\_kontakte\\_s\\_samim\\_soboy\\_i\\_okruzhajuschej\\_deystvitel'nostju/](https://samopoznanie.ru/articles/v_kontakte_s_samim_soboy_i_okruzhajuschej_deystvitel'nostju/) (дата обращения: 27.01.2019).
14. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски. От смелости желать к смелости быть. – М.: Проспект, 2016 – 176 с.
15. Соммэр Д.С. Гипсосознание как метод достижения личного успеха. – М.: Кодекс, 2015. – 136 с.
16. Тюленев С. Интегральный подход в развитии людей и организаций. URL: <https://coachinstitute.ru/mediateka/razvitie-organizatsiy/integralnaya-model.html>
17. Уилбер К. Интегральное видение.- М.: Издательство и Центр практик «Открытый Мир», 2014. – 234 с.
18. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Санда Ф. Ко-активный коучинг / Учебник: Пер. с англ. – М.: Международная академия коучинга, 2011. – 354 с.
19. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. - Альпина Паблишер, 2015. – 312 с.
20. Уитмор Д. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с.

21. Уоррен Г. Беннис, Роберт Дж. Томас, В. Кулеба. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. – Вильямс, 2006. – 208 с.
22. Фрид Н. Контакт с собой или контакт с другими? [Электронный ресурс] / Н. Фрид. URL: <https://www.b17.ru/article/kontaktccoboi/> (дата обращения: 27.01.2019).
23. Сюзанна Кук-Гройтер «Развитие эго: девять уровней все большего охвата». URL: <https://www.cook-greuter.com/Ego%20Development%20Russian%20Final%20-%204%20May%2009.pdf>
24. Баррет Браун «Будущие лидеры сознательного капитализма». URL: [https://studylib.ru/doc/2230049/barret-braun-%C2%ABbudushhie-lidery-soznatel.\\_nogo-kapitalizma](https://studylib.ru/doc/2230049/barret-braun-%C2%ABbudushhie-lidery-soznatel._nogo-kapitalizma)

## ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

## The Leadership Development Framework

© Harthill 1998/2018

## Опросный ЛИСТ

Анализ 32 продолженных вами начал предложений в этом Опросном листе станет основой Профиля, который выявит особенности смыслообразования, лежащие в основе ваших действий, а также определит доступные вам на сегодня "Логик действий", проявляющиеся в вашей личной и профессиональной жизни, в частности, одну ведущую. Результаты анализа будут представлены вам консультантом в виде Отчета, содержащего ваш уникальный Профиль Лидерства (LDP).

Профиль LDP - это высококачественный, научно обоснованный и валидированный инструмент исследования лидерства. В его основе лежит одна из самых тщательно изученных психометрических технологий, доступных в наше время. Уже более тридцати лет он используется лидерами - представителями множества культур как руководство к развитию. Ученые и



## Инструкции к заполнению

- Основываясь на вашем понимании данных основ предложений, заполните каждую из них (32) своими словами.
- По возможности, заполните все основы за один сеанс в нормальном, размеренном темпе, отвечайте свободно и откровенно. Имейте в виду, что скорые, автоматические, ответы вряд ли окажутся вам полезными в процессе исследования.
- Заполненный вами Опросный лист будет обработан высококвалифицированным специалистом-аналитиком (не машиной) с целью разработки вашего Отчета и Профиля Развития Лидерства (LDP Report).
- Этот документ, как и ваш Профиль LDP, строго конфиденциален, содержащаяся в них информация доступна исключительно выбранному вами консультанту, который будет проводить с вами Дебрифинг результатов.
- Пожалуйста, убедитесь, что вы заполнили информацию о вас лично как в лицевой части, так и в заключительной части Опросного листа.

практикующие специалисты строго и систематично поддерживают высочайший уровень внешней и внутренней валидности инструмента.

Большое спасибо.

## Информация о вас

Имя и фамилия

Должность / позиция в организации (на ваш выбор)

Организация

Адрес

Эл. почта

Кто пригласил вас к исследованию?

**Заполните, пожалуйста, все основы за один раз, внимательно прочитав инструкцию в начале Опросного листа. Для навигации пользуйтесь клавишей табуляции. Если при заполнении Вам требуется перейти на следующую строку, нажмите Alt+Enter. Для возврата с целью исправления или дополнения нажмите два раза на нужное поле.**

Office use:  
Office use:

1 Когда ребенок отказывается участвовать в групповой деятельности

2 Когда я злюсь

3	Для меня развитие	
4	Когда меня критикуют	
5	То, что мне в себе нравится,	
6	Если моя мать	
7	Когда люди беспомощны	
8	То, что меня подводит,	
9	Образование	
10	Я силен / сильна	
11	Хороший руководитель	
12	В моем худшем проявлении	
13	Организуя мое время	
14	Мне жаль	
15	Растить детей	
16	Правила	



17	Когда меня избегали	
18	Мир с цифровой связью	
19	Терпеть не могу людей, которые	
20	Быть с другими людьми	
21	Преступность и правонарушения могут быть остановлены, если	
22	я	
23	Если бы у меня было больше денег	
24	Моя главная проблема	
25	Те, кто выходит на работе за рамки	
26	Мой отец	
27	Если я не могу получить того, чего хочу	
28	Я бы очень хотел(а) видеть	
29	Когда я нервничаю, я	
30	Здоровая организация	

31 Моя совесть  
неспокойна, если

32 Я мечтаю о


### **Дополнительная информация о Вас (не является частью Опросного листа)**

Дата заполнения

Ваш родной язык:

Ваш возраст:

Ваш пол:

Ваша национальная принадлежность:

Есть ли у вас дислексия или диспраксия (нарушение координации движения)?


### **Исследования и Обучение**

- Хартхилл использует полностью анонимизированные ответы Опросных листов для целей исследования и развития инструмента, а также обучения профессионалов. Сделайте отметку, если вы НЕ ХОТИТЕ, чтобы ваши анонимизированные ответы были использованы в этих целях.

### **Сохранность ваших данных. Пожалуйста, выберите подходящую вам опцию:**

- Я даю разрешение на конфиденциальное хранение информации, содержащейся в Опросном листе, до момента моего письменного уведомления о моем несогласии, с целью моего личного пользования в любой момент, а также для ее использования в долгосрочных исследованиях, способствующих пониманию того, как люди, включая меня, изменяются и развиваются с течением времени.

## или

- Я хочу, чтобы информация в Опросном листе оставалась анонимной в течение трех месяцев, по истечении которых станет невозможно установить связь между мной и информацией Опросного листа. Я понимаю, что в этом случае я потеряю доступ к информации Опросного листа и мои ответы не будут доступны для долгосрочных исследований.

## Формат заполнения

Заполняя данный Опросный лист, вы соглашаетесь с политикой Хартхилл в отношении конфиденциальности информации, которая доступна здесь: <http://harthill.co.uk/privacy-policy/>

- **Пожалуйста, заполняйте в данном формате Excel, так как другие форматы не согласуются с нашими процессами обработки**

## МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

#### Происхождение Модели Развития Лидерства

Основываясь на работах Пиаже, исследователи установили, что дети, взрослея, проходят достаточно четко определенные этапы развития. По мере этого они развивают способности, которые существенно расширяют их понимание и взаимоотношения с окружающим миром.

Модель Развития Лидерства применяет этот принцип к развитию взрослого человека. На протяжении взрослой жизни люди также проходят несколько этапов развития, достаточно четко обозначенных и взаимосвязанных. Эти этапы, так же как и в детстве, существенно влияют на способности человека к разрешению проблем и интерпретации различных ситуаций, а также на его взаимоотношения с окружающим миром.

Этапы развития взрослого человека относительно независимы от его личных качеств; они касаются процессов осмысления человеком реальности, в результате которого он совершает те или иные действия. Мы называем эти этапы "Логиками действия". Многие наблюдатели, изучающие различия между индивидуальными особенностями людей, считают именно Логика действий основным фактором.

**Модель Развития Лидерства исходит из убежденности в безграничном потенциале человека к непрерывному росту и познанию нового. Такое убеждение предполагает возможность роста абсолютно для всех - никто не "прикреплен" навечно к какой-то конкретной Логике действий. При наличии соответствующей мотивации и поддержки каждый способен развить новый взгляд на мир и новые взаимоотношения с жизнью.**

#### Девять логик действия

Модель Развития Лидерства описывает девять последовательных изменений в структуре восприятия человеком мира. Полные описания каждой из Логик действия можно найти на соответствующей странице. Исследования и богатый практический опыт показали, что подавляющее большинство людей развиваются согласно представленной ниже последовательности Логик действия.

**По мере того, как человек осваивает определенную Логiku действий, она навсегда становится частью механизма осмысления им реальности, даже в том случае, если впоследствии человеком будут освоены последующие, более сложные Логик (точно так же, как ребенок научается бегать, не теряя при этом способности ходить).**

Модель Развития Лидерства предоставляет возможность понять, каким образом руководитель или менеджер может интерпретировать ту или иную ситуацию и каким образом он поступит при ее разрешении.

При том что люди черпают свое понимание мира из нескольких Логик действий, мы, как правило, всегда можем выделить одну (а иногда две) основных. Люди могут находиться в процессе перехода от одной Логик действий к другой или же руководствоваться одной определенной Логикой. В стрессовых ситуациях взрослые зачастую подсознательно возвращаются к структурам поведения, диктуемым более ранней Логикой действий. К более ранней из доступных человеку Логик действия он может обратиться и сознательно - в случае, если того требует сама ситуация (например, в случае грабежа поведение Дипломата может оказаться наиболее эффективным способом поведения). Однако, человеку крайне редко удается прибегнуть к действиям, связанным с Логиками действий, следующими за его текущей Логикой и пока ему полностью недоступными.

Модель Развития Лидерства предоставляет возможность для глубокого личностного понимания и осознания человеком необходимости и возможностей его собственного развития.

Модель Развития Лидерства отнюдь не прикрепляет ярлыки, который раз и навсегда полностью описывают человека. Она не может с точностью предсказать, каким образом человек поведет себя в конкретной ситуации. Она также не даст ответа на вопрос, когда человек перейдет к следующей Логике действий (и перейдет ли вообще).



Важно понимать, что данная модель не является руководством к достижению счастья и богатства. Каждая Логика действий имеет свои преимущества и сложности, достоинства и обратную сторону. Не имеется доказательств того, что последующие этапы принесут больше удовольствия и удовлетворения от жизни - изменится лишь природа того, что приносит человеку радость или становится причиной его страданий.

Однако эта модель дает надежные указатели относительно качества и типа лидерских способностей, доступных человеку в настоящий момент.

#### Краткая история развития Модели

Своими корнями концепция Логик действий уходит в культуру древних греков, иудеев, индуистов и буддистов. В начале 20 века проблема развития человека вызвала особый интерес - это было связано с тем, что люди пытались осознать значение работы Дарвина в применении к развитию человека. Фрейд, Адлер, Юнг и другие исследователи внесли огромный вклад в наше понимание динамики развития "эго" взрослого человека. Основываясь на их работах, а также собственных исследованиях 1960-70 годов, Джейн Левинджер создала модель развития, которая дала начало "Тесту Вашингтонского Университета по заполнению пропусков в предложениях". Этот способ исследования является одним из наиболее широко используемых и признанных методов исследования в области развития человека. Его применяют тысячи исследовательских проектов по всему миру.

Уильям Торберт и Сюзан Кук-Гройтер адаптировали этот инструмент для целевой группы «профессионалы» и проводили исследования в управленческой среде в 1980-90 гг. Harthill Consulting продолжили совершенствование модели, что привело к созданию Профиля Развития Лидерства, который стал уникальным, широко признанным инструментом, который позволяет понять динамику развития личности и организации и используется в ведущих организациях по всему миру.

В библиографии, приведенной в конце Профиля, указаны источники, где можно получить дальнейшую информацию по предмету.

#### Каким образом был создан Ваш Профиль - анализ завершенных Вами предложений.

С 1993 г в исследованиях Harthill приняло участие более 5500 менеджеров и консультантов; их профили были включены в уже имеющуюся базу данных, содержащую более 4500 профилей. Создание профилей осуществляется исключительно квалифицированными и опытными сотрудниками Harthill, обеспечивающими высокий уровень экспертной надежности.

Каждое из 32 предложений было отдельно проанализировано на предмет содержащейся в нем структуры осмысления – таким образом каждому предложению приписывалась своя Логика действий. Определяющим фактором является не только содержание предложения, но и его структура. Таким образом, предложение "мой отец усталый и старый" будет проинтерпретировано той же Логикой действий, что и предложение "мой отец веселый и энергичный". Оба этих предложения представляют собой прямые простые наблюдения относительно возраста и энергичности отца. В отличие от этого, предложение "мой отец теперь стар, он хотел дать мне все самое лучшее, но думает, что не сумел" является более сложным по структуре и рефлексивным, оно будет соответствовать более поздней Логике действий.

После оценки всех 32 предложений суммируется количество предложений, которые характеризуются той или иной Логикой. С помощью кривой распределения проявляется общая Логика действий, являющаяся основной. Эксперт повторно читает все предложения и приписывает общую Логикой действий всему профилю, а также составляет индивидуальные рекомендации.





### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

#### Обзор основных Логик действия Модели Развития Лидерства.

Логика действий	Ключевые характеристики	Стиль лидерства, связанный с каждой Логикой действий
 ОПОРТУНИСТ	Старается выиграть любой ценой. Ориентирован исключительно на себя; умеет манипулировать людьми; кто сильнее, тот и прав.	Мыслит только в краткосрочной перспективе; внимание исключительно на конкретных вещах; вводит других в заблуждение; критику не принимает; находит виноватых; никому не доверяет; слабый самоконтроль; склонность к весьма недружелюбному подтруниванию или 'бездумности'; верит в удачу; рассматривает правила как ограничение свободы; наказывает по принципу "око за око"; помогает лишь тем, кто может оказаться полезным. Во всем ищет личную выгоду; использует любую возникающую возможность.
 ДИПЛОМАТ	Избегает открытых конфликтов. Хочет принадлежать к группе; соблюдает правила, действующие в группе; во что бы то ни стало избегает "разкачивать лодку".	Соблюдает протокол; избегает внутренних и внешних конфликтов; работает по правилам, существующим в группе; речь отличается обилием клише и общих фраз; конформист, при нарушении предписаний испытывает чувство стыда; стремится стать частью группы, ориентирован на статус; крайне важно сохранить лицо; лоялен к конкретной, близкой ему группе, однако его лояльность не распространяется на всю организацию и ее принципы в целом. Участвует в общественных делах, а также делах конкретных представителей группы. Является так называемым "социальным клеем".
 ЭКСПЕРТ	Руководствуется логикой и компетенцией. Стремится к усовершенствованиям и рациональной эффективности.	Только логика собственной системы взглядов кажется ему заслуживающей внимания; заинтересован в нахождении решения; руководствуясь своей системой взглядов, крайне требователен к себе и другим; предпочитает эффективность результативности; перфекционист; принимает критику только от "объективных" экспертов в своей области; категоричен; ценит решения, основанные на неопровержимых фактах; стремится выделяться и быть уникальным в роли эксперта; чувство долга к принятым им моральным устоям. Постоянно стремится к усовершенствованиям. Ценный индивидуальный сотрудник.
 ДОСТИГАТЕЛЬ	Достигает стратегических целей. Достижение результатов максимально эффективным способом; внимание на достижении успеха.	Эффективность и ориентированность на результат, перспективные цели; будущее видится ему ярким и вдохновляющим; интересуется критикой, если она функциональна; ему нравится быть инициатором, а не пешкой; появляется способность видеть ситуации «в целом»/ систему; в отношениях с людьми ищет взаимности; чувствует себя виноватым, если не может соответствовать собственным стандартам; стремясь к объективности, не видит собственной «теневой стороны»; находит нестандартные решения. Работает по реализации уже поставленных целей, редко ставит такие цели самостоятельно.
 ИНДИВИДУАЛИСТ	Вводит новшества в существующие процессы культуральный релятивизм; отсутствие абсолютной истины; Собственное "я", взаимоотношения и взаимодействие с системой.	Фокус скорее на себе, нежели на целях; углубленное понимание сложности ситуаций, системности и ценности человеческих отношений; углубляет отношения с окружающими людьми; в различных ситуациях принимает на себя различные роли; желание подвергнуть проверке собственные устоявшиеся взгляды (стремление изучить себя) и взгляды других людей; его больше привлекают изменения и различия, нежели стабильность и однообразие; растущее осознание своей «теневой стороны».

### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

 <p>СТРАТЕГ</p>	<p>Способствует личностным и организационным трансформациям. Проводит связь между принципами, отношениями, теориями и суждениями.</p>	<p>Осознает значимость принципов, теорий, посылок и суждений, а не только правил и традиций; изобретателен при разрешении конфликтов; ориентирован на процесс, и на результат; понимает сущность противоречий и парадоксов; осознает то, что позиция человека в любом вопросе зависит от его мировоззрения; высоко ценит индивидуальность, уникальность рыночной ниши, осознает решающие моменты; с удовольствием перевоплощается в разные роли; остроумный, его юмор простой и жизненный (в отличие от «заготовленного» шуток). Знает об обратной стороне власти и даже может поддаться искушению злоупотребить своими способностями и манипулировать другими людьми. Пост-конвенциональный (над-стандартный).</p>
 <p>АЛХИМИК</p>	<p>Создает значительные социальные трансформации. Взаимосвязь осознания, осмысления, предпринимаемых действий и их влияния; трансформирует себя и других</p>	<p>Стремится участвовать в исторических/духовных трансформациях; создает события, которые становятся легендами и приводят к переосмыслению общеизвестного; полностью присутствует во «всеохватывающем настоящем», в любой ситуации «свет» и «тьма»; сводит вместе хаос и порядок; умеет сочетать несочетаемое; создает беспроигрышные для всех ситуации; его внимание видит и слышит все; видит взаимосвязь мыслей, намерений, исполнителей и предпринимаемых ими действий в их системном влиянии на внешний мир; время и события воспринимает как нечто символическое, фигуральное, метафоричное (а не просто линейное, цифровое и буквенное); вовлечен в духовные практики, часто помогает другим людям в их жизненных исканиях.</p>

### Детальное описание основных Логик действия Модели Развития Лидерства

#### Логика действий Оппортунист

Только один человек в смешанной группе из 8,000 участников действует из доминирующей Логике «Оппортунист»

Оппортунист воспринимает внешнюю физическую среду в качестве основной реальности и стремится к достижению контроля над ее элементами. Эта Логика действий рассматривает свою собственную власть как единственно эффективный вид власти, работает в очень краткосрочной перспективе, хватаясь за возможности и «туша пожары» в критических ситуациях.

Человек, действующий с позиции этой Логике, видит мир как некое место, где все, что в нем есть, лежит на поверхности, таким образом не понимая глубинных процессов и ценностей. Поэтому, как только возникает возможность получить желаемое, он тут же ее использует.

Менеджеры-Оппортунисты имеют «нюх» на благоприятные возможности и тут же их хватают. Их совсем не интересует, работало ли это в прошлом, или возможные нежелательные последствия их действий в будущем. У них есть предпринимательская жилка. В то же время, бросаясь за каждой возможностью, они могут принять неправильное решение. Девизы Оппортунистов - 'Кто сильнее - тот и прав', 'Кто первый встал - того и тапки', 'Кто колеблется - тот проигрывает', 'Закон джунглей - кто кого'. Оппортунисты видят мир только с позиции собственного благополучия, всегда ставят себя на первое место, то что хорошо для себя - всегда правильно. Они действуют в соответствии со своими насущными потребностями и желаниями без каких-либо размышлений. Они стремятся получить видимое вознаграждение, как финансовое, так и связанное с повышением статуса.

В нашем исследовании было обнаружено лишь несколько менеджеров-Оппортунистов, т.к. их односторонний диктаторский тип управления не приживается в современных сложных организациях. Оппортунистическое поведение может проявляться у людей и с последующими Логиками действия - в виде случайных промахов в суждениях или же в виде обдуманного выбора, вынужденного конкретными обстоятельствами или людьми.

#### Характеристики менеджеров с Логикой действий Оппортунист

Оппортунисты:

- считают, что все, что можно сделать безнаказанно, является "законным" и допустимым
- действуют быстро и без размышлений
- рассматривают правила как ограничение свободы;
- концентрируются на конкретных задачах, а не на идеях, планах или принципах
- мыслят только в краткосрочной перспективе, не учитывают предыдущий опыт
- манипулируют и обманывают других для достижения своих целей
- никому не доверяют, считают, что другие также не доверяют и им
- критику принимают в штыки, рассматривают ее как "нападение", обижаются
- всегда находят виноватых, пользуются негативными стереотипами
- наказывают других по принципу "око за око"
- верят, что успех зависит от ловкости и удачи

#### Как Оппортунисты воспринимают Модель Развития Лидерства.

Способ навесить на человека ярлык, а не способ оказать помощь в развитии, источник власти. Раскрытие перед другими его собственной Логике кажется ему опасным, т.к. другие люди могут использовать это против него. Он будет верить или не верить результатам своего Профиля в зависимости от того, выгодно ли это ему в конкретный момент. Ему кажется, что в Профиле слишком много теории, и он не может быть полезен в реальном мире.





### Логика действий Дипломата

0,18% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют согласно Логике действий Дипломата.

Отходя от принципа "разрешено все, что выгодно для меня", которому следуют Оппортунисты, Дипломаты считают, что группа гораздо сильнее одного человека. Поэтому они стремятся стать частью существующих групп, которые могут быть основаны на родстве, схожих интересах, религиозных взглядах или профессии. Понимая, что власть дается только в связи с «членством» в группе, Дипломат старается следовать правилам и социальным нормам группы, чтобы получить одобрение и статус члена группы. Любые напряжения в отношениях внутри группы воспринимаются как угроза своему положению. Либо ты в группе, либо нет. Поэтому, Дипломаты стараются поддерживать дружеские отношения внутри группы, соответствовать нормам группы и избегать разногласий между членами.

Дипломаты являются своего рода «социальным клеем», они создают ощущение сплоченности. Они хорошие командные игроки, лояльны своей непосредственной группе или организации. Они поддерживают приятный климат внутри группы, с удовольствием берутся за такие повседневных дела как, например, напоминать о днях рождения работников, что создает благоприятную и часто продуктивную рабочую атмосферу.

В качестве управленцев Дипломаты слишком покладисты, они не способны критиковать или высказывать замечания. При «угрозе» внешних влияний или критике извне они отстаивают статус-кво, стремятся не "раскачивать лодку", защищая интересы своей группы, и таким образом, свои интересы. Они всегда исполняют приказы, не подвергают начальство критике и, как правило, без каких-либо сомнений принимают идеи и правила, принятые в группе. Дипломат смутится, если выяснится, что у него есть какие-то собственные запросы, отличающиеся от групповых. Много энергии тратится на то, чтобы "сохранить лицо" и произвести хорошее впечатление. В ответ на свою лояльность Дипломаты рассчитывают получить видимые признаки одобрения - символы статуса, похвальные грамоты, благодарности и деньги.

В качестве подчиненного Дипломат считает, что правилами организации предписаны все возможные действия и нет места для принятия рискованных решений. В качестве менеджера Дипломат подчиняет себя собственным подчиненным и никогда не конфликтует с начальством.

Дипломаты хорошо понимают отличительные признаки своей группы и могут попытаться опорочить тех, кто группе не принадлежит или не разделяет ее устоев. Существует оппозиция между "ними" и "нами" (именно в этом порядке), в то время как Оппортунисты видят ее между "собой" и "ними".

В связи с тем, что Дипломаты не сильны в самоутверждении и нуждаются в постоянном одобрении для поддержания собственного благополучия, они всеми силами пытаются сохранить группу. Менеджеры с более поздними Логиками действия воспринимают сплоченность коллектива в качестве одного из аспектов всей организационной структуры и способствуют ее развитию в том случае, если она является продуктивной.

### Характеристики менеджеров с Логикой действий Дипломата

Дипломаты:

- являются «социальным клеем» команды или группы.
- следуют протоколу и правилам, стараются делать то, что от них ожидают.
- не высказывают своего неодобрения старшим по служебной лестнице
- обычно вежливы и часто создают приятную "домашнюю" рабочую атмосферу
- избегают всяческих действий, которые могут вызвать недовольство, никогда "не глядят против шерсти"
- не осознают внутреннего конфликта и избегают ситуаций, где нужно принимать собственное решение
- хорошо работают по нормам и правилам группы и надеются на то, что их заметят за то, что они являются таким "хорошим человеком".



### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

- разговаривают стандартными фразами, употребляют жаргон, установившийся в группе, чтобы еще раз продемонстрировать свою к ней принадлежность
- лояльны к своей непосредственной группе (группам), однако такая лояльность может не распространяться на всю организацию и ее принципы в целом
- даже при легкой критике в свой адрес чувствуют себя крайне неудобно, им нелегко давать оценку другим, особенно тем, чье положение в компании выше, чем их собственное

#### Как Дипломаты воспринимают Модель Развития Лидерства.

Любой тип оценки, с которым они не знакомы, воспринимается как потенциально опасный. Дипломаты предпочитают не выделяться, а индивидуальные отличия могут стать причиной возникновения чувства стыда. Они могут согласиться с любой оценкой, не будут ее воспринимать; вместо этого они постараются побыстрее сменить предмет разговора. Они могут быть довольны тем, что находятся на этапе Дипломата, ведь на этом этапе имеется столько полезных для работы качеств!

### Логика действий Эксперта

12% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют согласно Логике действий Эксперта.

При продвижении от Дипломата к Эксперту человек отказывается от групповой принадлежности и стремится к активным поискам индивидуальных, но рациональных, способов самоидентификации. Эксперт все еще нуждается в одобрении и признает традиционные ценности, однако, при этом он ориентируется на свою "эталонную" группу. В отличие от Дипломата, Эксперт больше не идентифицирует себя с тем, что объединяет его с другими членами группы. Напротив, он ассоциирует себя с тем, что его отличает, старается быть уникальным. Именно тогда могут закладываться основы выбора профессии, области компетенции или знаний.

Эксперт восхищается "мастерством". Он стремится изучить специальные методики и знания в интересующей его области (т.е. "мастерство"). Он верит, что именно то, чем он занимается, имеет самое важное значение, а его знания и умения занимают центральное положение в его жизни. Проблемы и вопросы имеют одно логическое решение, которое можно получить из надежного источника (руководства, законов, справочной литературы, лучших специалистов в данной области). Часто Эксперты являются перфекционистами, они очень критичны к незнакомым методам или новым подходам к решению задач. Они полагаются на признанные объяснения и методики и не могут допустить того, чтобы их профессиональные знания были поставлены под сомнение.

Менеджеры с Логикой действий Эксперт могут быть прекрасны в своей специализации, они большое внимание уделяют деталям и гордятся своей хорошо выполненной работой. Их девиз - "если работу стоит делать вообще, то ее стоит делать хорошо". Они стремятся к введению постепенных усовершенствований, стремятся достигнуть безупречного исполнения. Поэтому они играют важнейшую роль в разработке продуктов, методик и услуг. Ни одно современное общество или организация не может обойтись без Экспертов – техников, инженеров, государственных чиновников и других специалистов, ежедневно исполняющих свою работу.

Что касается менее положительных моментов, менеджеры-Эксперты могут быть больше заинтересованы в достижении максимальной надежности, технического мастерства и безупречности продукта, чем в эффективности системы. Как правило, они подробно и тщательно составляют отчеты, однако не задумываются об относительной ценности такого отчета. Они создадут продукт, идеальный с конструкторской точки зрения, однако конкурент предложит рынку менее идеальную, но вполне функциональную и более продаваемую модель. Эксперты работают в рамках, установленных их дисциплиной, и будут более увлечены деталями, чем достижением общих целей. Менеджер с этой Логикой действий будет, вероятно, стремиться к детальному управлению подчиненными; он не способен расставлять приоритеты в условиях конкуренции, ему сложно видеть общую картину происходящего.

Однако их вклад, основанный на глубоких знаниях, может быть весьма существенным и крайне важным для бизнеса; современные организации не могут процветать без специалистов, постепенно создающих качественные конкурентные преимущества своей продукции.

Парадоксально, Эксперты могут быть очень критичны к собственной работе, однако они с трудом воспринимают критику, и особенно от людей, не являющихся для них авторитетами или стоящих ниже их по положению. Они крайне критичны к другим специалистам в области их компетенции. Они стремятся быть первыми/лучшими в своей области и часто «страдают» от так называемого синдрома "да, но.....", приводя бесконечное количество доводов и контр-аргументов. Более того, Эксперты имеют склонность давать советы в том, что считают своей областью, даже если их об этом не просят.

### Характеристики менеджеров с Логикой действий Эксперта

Эксперты:

- стремятся к постоянному усовершенствованию, хотя "все сделать правильно"



### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

- большое внимание уделяют деталям, имеют склонность к перфекционизму в работе
- им сложно доверить выполнение работы кому-то другому, так как они считают, что только они смогут все правильно сделать
- противостоят правилам группы, если они не соответствуют их собственным предпочтениям или знаниям
- ценят точность и обоснованность из достоверных источников (технические знания, мнение знаменитых профессоров и пр.).
- ценят решения, принятые на основе технических обоснований, часто не учитывают другие детали контекста и возможность непредвиденных обстоятельств
- стремятся к надежности, не задумываясь о последствиях их действий в рамках всей системы, не могут оценить долгосрочных эффектов своих действий
- не принимают во внимание критику от людей, не признанных мастерами своего дела, принимают критику близко к сердцу, не способны отличать критику «по существу вопроса»
- критикуют других, давая советы о том, что и как они должны делать и как добиться уважения
- могут быть категоричны, особенно в отношении идей, выходящих за рамки их собственных ментальных установок
- могут наслаждаться своей работой, как в установленных рамках, так и при наличии возможности для экспериментирования, которое позволит совершенствовать их мастерство
- возвращают себе переданную ими другим сотрудникам работу, если им кажется, что она выполняется плохо
- большое внимание уделяют деталям, однако работают немного безлично, сравнивая себя с другими
- им нелегко отказаться от того, что они считают правильным

#### Как Эксперты воспринимают Модель Развития Лидерства.

Они могут чувствовать, что на них навешивают ярлыки и критикуют, их может возмутить то, что им дают оценку в соответствии с чьей-то еще теорией. Однако, некоторые Эксперты заинтересовываются технической стороной модели, вопросами ее технической валидности. Если они убедятся в соответствующем техническом обосновании, они могут быть открыты для освоения модели в качестве еще одного элемента набора навыков. В случае поддержки они могут стать более открыты для экспериментов. Исследование показывает, что Эксперты, как правило, не верят в перспективу собственного развития и настойчиво защищают свой стиль работы.



### Логика действий Достигателя

51% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют согласно Логике действий Достигателя.

В большинстве организаций Эксперты и Достигатели обеспечивают успешное ведение ежедневных задач. В то время как Эксперты концентрируются на уточнении деталей, которые помогут максимально хорошо выполнить работу, Достигатели направляют свое внимание на эффективное выполнение планов и получение результатов. Они концентрируются на результате, измеряемом в единицах прибыли, оборота, объема и доли рынка, а также удовлетворенности личной карьерой.

Достигатели разделяют интерес Экспертов к экспериментам. Однако, в отличие от Экспертов, которые работают над усовершенствованием *имеющихся* методик, Достигатели разрабатывают новые методы и подходы к решению проблем, а также работают над оптимизацией и координацией процессов.

Самая сильная сторона Достигателей одновременно является и их самой слабой стороной: это сосредоточение смысла, внимания и мотивации на одной цели. Полностью сосредоточиваясь на поставленной цели, Достигатели не обращают должного внимания на прочие аспекты бизнеса и/или личной жизни. Например, один Достигатель-координатор международного центра благотворительности был настолько сосредоточен на сборе денежных средств для неимущих, что не увидел, насколько строг он был к себе и собственному персоналу, и чего это стоило ему, его семейной жизни и остальной организации.

Достигатели концентрируют всю свою энергию в заданном направлении к разрешению проблемы, творчески используют достижения науки, а также все доступные ресурсы. Они инициируют изменения и стремятся "свернуть горы". Их решимость и энергия вдохновляет многих.

Достигатель открыт к обучению и новым знаниям - он всегда готов выслушать «тактическую» критику в свой адрес, особенно если это поможет ему приблизиться к достижению поставленных целей. Однако он может отвергнуть критику, которая ставит под сомнение или заставляет пересмотреть сам выбранный им подход или способ действия.

Достигатели верят в линейность причин и следствий, а также в объективную рациональность. С их точки зрения, весь мир, включая поведение людей, управляется предсказуемыми законами. Эти законы можно изучить, выявить и применить с целью управления результатом. Таким образом, для достижения результата необходимо рационально, на основе объективного "научного" подхода, обработать и использовать необходимые данные, а также приложить энергию личного убеждения.

В роли менеджера они обычно прагматичны и ориентированы на задачу, но в то же время успешно привлекают сотрудников и прислушиваются к их мнению. Достигатели стремятся расставить приоритеты среди конкурирующих проектов и задач, успешно работают в команде для достижения общих целей, а также (в отличие от Эксперта) делегируют работу другим. Иногда они способны увидеть незапланированные последствия и побочные эффекты. Им нравится обучать и помогать другим достигать лучших результатов. Они осознают, что поведение человека формируется под влиянием множества причин.

### Характеристики менеджеров с Логикой действий Достигателя

Достигатели:

- им нравится чувствовать, что они сами куют свое счастье
- строят планы на будущее и решают, как именно их воплотить
- определяют среднесрочные и долгосрочные цели и стремятся к максимизации результата
- строго мотивируют себя, часто тем самым задавая темп работы другим сотрудникам
- считают различные мнения и перспективы полезной информацией, хотя сами индивидуальные различия могут их раздражать



### Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

- прислушиваются к критике, особенно если она помогает им развить свои способности и достигнуть поставленных целей
- искренне верят, что рациональность и объективность - важнейшие аспекты эффективного менеджмента
- стараются быть справедливыми и последовательными по отношению к своим сотрудникам
- как правило, считают, что хорошо знают себя и других, а также, что могут управлять своими эмоциями
- умеют расставлять приоритеты, являются инициаторами действий, при необходимости могут делегировать работу
- проводят различие между этикой (внутреннее ощущение того, что правильно и что неправильно) и манерами (общественные условности относительно того, что правильно, а что нет)
- предъявляют высокие требования к результату, и если сами им не соответствуют, могут подвергнуть самих себя самой жестокой критике

#### Как Достигатели воспринимают Модель Развития Лидерства

Достигатели тщательно изучают модель на предмет наличия рациональной логики, стараются понять, каким образом она может помочь им достичь еще большей продуктивности. Если они сочтут, что модель способствует углубленному пониманию, что позволяет увеличить степень их влияния или эффективности, они могут принять ее с большим энтузиазмом. С другой стороны, если они посчитают, что модель "бросает вызов" взглядам и ценностям мира Достигателя, и если сами они не находятся на пути к следующей Логике действий, они могут быть весьма раздражены сложностью модели и отстаивать свое мнение, приводя логические и рациональные аргументы. Начиная с этапа Достигателя, критика воспринимается людьми как полезная информация и приветствуется гораздо более, чем на предыдущих этапах.

Из-за своей конкурентной природы Достигатели могут испытать разочарование (от небольшого до по-настоящему глубокого) в связи с тем, что они не обладают более поздней (в их понимании - "лучшей") Логикой действий.

### Более поздние Логика действий

Достигатель является последней стадией условно «типичного» развития взрослого человека. Это Логика действий наиболее полно соответствует условиям жизни взрослого человека в современном мире. Считается, что взрослый человек должен стремиться к целям, которые могут быть выражены в форме «результата» (ведущая позиция в своей области, личные доходы, доля рынка, статус, целеустремленность и пр.). Достигатель - это последняя Логика действий, которая полностью поддерживается западной культурой и обществом и «обслуживается» традиционным научным складом ума. В перспективе культурной парадигмы общества Достигатель представляет собой своего рода «потолок» развития, который переступают менее 10% населения. Люди, способные в своем развитии выйти за рамки традиционных (конвенционных) этапов, из которых Достигатель является последним, переходят на пост-конвенционные этапы развития. В ходе исследования была выявлена последовательность из четырех пост-конвенционных этапов развития механизма осмысления мира взрослым человеком. Мы называем их **Индивидуалист**, **Стратег**, **Алимики** и **Чародей**.

### Логика действий Индивидуалиста

27% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют согласно Логике действий Индивидуалиста.

Психонергетическое содержание этапа Индивидуалист может существенно и качественно отличаться от более ранних этапов. Осознание того, что объективности как таковой не существует, и то, что мы видим, зависит от нашего взгляда на мир, может оказать очень глубокое воздействие. Индивидуалист осознает, что ни одна из Логик действий не задана природой изначально - любая из них представляет собой отдельную сконструированную сознанием перспективу, взгляд на себя и мир вокруг. Энергия Индивидуалиста подвергает сомнению устоявшиеся взгляды и ценности Достигателя, и он ищет свои собственные, уникальные, взгляды.

Индивидуалистов привлекают различия и изменения, и они стараются внести это в свою жизнь, пытаясь глубоко понять себя и то, чего они по-настоящему хотят. Это может привести к осознанию возможного конфликта между собственными принципами и действиями, или же между декларируемыми ценностями организации и ее привычными действиями. Желание разрешить такой конфликт может побудить Индивидуалиста к творческой деятельности. При этом он может выглядеть (и чувствовать себя) недовольным или даже мятежником на фоне остальной организации.

Зародившаяся у Достигателя способность к системному восприятию значительно укрепляется на этом этапе. Мир больше не представляет собой вместилище разрозненных предметов и событий, которыми можно управлять линейно – по принципам причины и следствия. Напротив, причинная обусловленность представляется цикличной, относительной и системной. Это делает Индивидуалиста открытым к исследованию мира, он готов экспериментировать со своим собственным поведением, а также со структурами и процессами на рабочем месте.

Убывающий интерес Индивидуалиста к достижательству заставляет его пересмотреть его отношение ко времени. Чувство времени становится менее жестким, текущие ситуации все больше рассматриваются в историческом контексте событий. Будущее, столь яркое для Достигателя, кажется Индивидуалисту неясным; к тому же усиливается осознание им уникальности каждого момента. Индивидуалист озабочен тем, как привести в соответствие эти уникальные качества и уже имеющиеся ценности.

Индивидуалисту нравится растущее чувство независимости - он хочет иметь больше пространства для исследования и творчества, чем многие организации зачастую готовы предоставить. В таком случае он либо покинет такую «достигательскую» организацию, либо останется, но «уйдет в себя», либо отправится на поиски более «индивидуалистской» по культуре организации.

Индивидуалистов приятно видеть в своем окружении: они наслаждаются своей индивидуальностью и с полной отдачей занимаются тем, что им по душе. Хотя Индивидуалисты и осознают общепринятые нормы, они не особо скованы ими. В то же время они по-настоящему ценят других



людей за их уникальность и наличие различных перспектив и могут выступать в роли коуча или консультанта, помогая другим найти себя.

### Характеристики менеджеров с Логикой действий Индивидуалиста

Индивидуалисты:

- все больше концентрируются на переживании каждого момента и осознании себя как «переживателя». Если это происходит тогда, когда человек по роду своей деятельности управляет большим количеством людей, Индивидуалист может отказаться от задающего темп стиля лидерства. Вместо этого, он может начать изучать всю сложность управления людьми и дать событиям и людям развиваться самим, любопыествуя, что из этого выйдет.
- все больше размышляют и ставят под сомнение подходы к делу, как собственные, так и других людей. Они могут показаться нерешительными или даже немотивированными - хотя, с другой стороны, у такого Индивидуалиста может сложиться репутация проницательного человека!
- обладают более системным восприятием (поиск отдельных причин заменяется размышлением о системе в целом); в качестве менеджера они могут внести существенный вклад в системное развитие компании благодаря своему широкому видению мира.
- осознают, что в разное время и при различных обстоятельствах люди могут исполнять самые разные роли. Сами же они могут экспериментировать с различными типами отношений и использовать свою власть по-разному в различных обстоятельствах.
- могут быть творческими и "гибкими" мыслителями с нестандартными суждениями, так как относительно свободны от сконцентрированности на результате, типичной для Достигателей. Они интересуются развитием (особенно собственным), считая его данной человеку возможностью и «целью в себе», т.е. не средством достижения успеха.
- могут экспериментировать с важнейшими аспектами работы: например, расширить сферу своих обязанностей (или, наоборот, передать другим рутинную часть работы), начать применять новые методы, работать с незнакомым коллективом или просто «следовать за наслаждением»!
- ищут все большей неизвестности, неопределенности, непостоянства в работе и жизни.

Индивидуалист признает, что всего знать нельзя, поэтому, руководя людьми, он не дает им готовых ответов; стиль его лидерства отличается меньшей категоричностью.

С точки зрения сотрудника-Достигателя начальник-Индивидуалист кажется непонятым и иногда непоследовательным, а также не совсем понимающим условия работы подчиненного. Подчиненный не может понять «откуда он это взял?» Индивидуалист, осознавая множество возможных ответов и интерпретаций ситуации, предпочитает дать возможность людям самим разобраться и найти ответ.

Как ни парадоксально, такой взгляд на управление предвосхищает появление нового, более стратегического стиля лидерства, в основе успеха которого находится углубление взаимоотношений между людьми. Начиная с этапа Индивидуалиста возрастает понимание и уважение к сложности, по достоинству оцениваются индивидуальные различия и развивается способность интегрировать сложности, различия и парадоксы в целостные системы более высокого порядка.

### Как Индивидуалисты воспринимают Модель Развития Лидерства

Как правило с интересом! Модель помогает Индивидуалисту понять, почему то, что раньше было ясным и очевидным, теперь кажется гораздо более сложными и запутанными. Он с энтузиазмом принимает модель как более емкий способ познания мира, особенно если она проясняет его собственные ментальные установки. Существует риск, что модель может занять центральное положение в интерпретационной системе Индивидуалиста и даже стать орудием для выражения превосходства его ментальных установок над установками других людей.





### Логика действий Стратега

8% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют на основании Логика действий Стратега.

Переход от Достигателя к Индивидуалисту и далее к Стратегу включает в себе существенные качественные изменения в системе взглядов. На смену желанию Дипломата принадлежать к группе, любви Эксперта к профессионализму и фокусированности Достигателя на результатах в общеприятых формах приходит индивидуальное мировоззрение и уникальные способы интерпретации мира.

Этап Индивидуалиста является первым из пост-конвенционных этапов, т.е. Индивидуалист уже не принимает автоматически традиционный взгляд на мир и поведенческие предписания, предлагаемые ему обществом. Это существенно меняет его взгляд на объективную природу реальности. Не находя истины в последней инстанции или способа расставить приоритеты между альтернативными перспективами, Индивидуалист занимает релятивистскую позицию. Все взгляды являются для него одинаково приемлемыми и неприемлемыми. Стратег же, напротив, способен сделать выбор между различными мнениями и убеждениями на основании качества приводимых доводов. Они делают свой выбор в пользу тех перспектив, которые являются конструктивными, ориентированными на людей, всеобъемлющими, динамичными, гарантирующими непрерывное обучение, их не интересуют категоричные, односторонние, статичные, ориентированные исключительно на факты или "объективные" перспективы.

Поэтому Стратеги хотят знать, каким образом различные системы, в которых они участвуют (организация, семья, общество), взаимодействуют между собой. Они отслеживают адекватность и баланс между миссией организации, ее стратегиями и действиями, предпринимаемыми для их исполнения. Их все больше интересует, что происходит на всех уровнях организации, они видят возможные отдаленные эффекты (запланированные или незапланированные) для организации, ее членов и прочих заинтересованных сторон. Таким образом, они начинают мыслить системно.

Стратеги заинтересованы как в самом процессе, так и в достижении результата. Лидеры-Стратеги внимательно изучают все аспекты своего бизнеса - социальный, технологический, производственный и рыночный, а также их всестороннее взаимодействие. Они научились исследовать альтернативные перспективы и выбирать ту, которая обеспечит максимальную эффективность и влияние, а также имеет наибольший потенциал к трансформации всей системы бизнеса. Они и их "странный взгляд на жизнь" могут привести в замешательство младший персонал с более ранними Логиками действий. Они могут казаться им слишком сложными и непрактичными, не обращающими внимания на насущные проблемы.

Стратеги приветствуют взвешиваемую критику из любых источников как необходимую для работы со своими «белыми пятнами», углубления самопознания и понимания мира. Осознавая неполноту собственного взгляда на существующую реальность, они ценят мнения других людей, которые могут дополнить их картину мира или стать возможным стимулом для изменения текущей стратегии или действий. С другой стороны, они способны «сортировать» критику и определять источник позиции критикующего – подлежащие ей базовые предположения, нормы и ценности. Поскольку они привыкли полагаться на собственную оценку сложных ситуаций, некоторые Стратеги могут преуменьшать значимость информации, полученной не из уважаемых ими источников.

На смену тенденции Индивидуалиста все делать в одиночку приходит желание Стратегов сотрудничать и работать в команде с другими. Искренне ценя то, что люди видят существующую действительность по-разному, они стараются выработать такое видение организации или проекта, которое объединит всех участников в желании его достигнуть. Они являются предпринимателями - не только с экономической, но и с социальной, экологической и общеразвивающей точек зрения.

### Характеристики менеджеров с Логикой действий Стратега

#### Стратеги:

- в роли агентов перемен на любом уровне организации их стиль лидерства представляет собой парадоксальное сочетание "твердого намерения и смиренности"; они рассматривают гипотезы, проверяют правильность предположений и стараются в положительную сторону изменить образ действий и мышления людей.
- осознают важность этических принципов и вдумчивого размышления при принятии продуманных решений. Целостность является наиболее важным личным качеством. Стратеги делают выбор в пользу того, что является обоснованным и справедливым для большинства людей в долгосрочной перспективе, не ориентируясь на краткосрочную победу или выгоду. Даже подвергая себя риску, они будут отстаивать свои принципы.
- осознают, что мнение человека о происходящем зависит от его системы взглядов, или перспективы. "Реальность" относительна, а то, что называется "здоровым смыслом", может быть основано на конформистских, не подвергшихся сомнению, убеждениях. Они умеют осознанно изменять свой стиль управления в соответствии с нуждами различных людей. Поэтому разные люди могут воспринимать одного и того же Стратега как совершенно разные личности.
- гибко относятся к способам выполнения задания, доверяют людям находить собственные решения. Предлагая людям свою помощь, они осознают их желание свободы действий и поддержания чувства собственного достоинства. На работе и в жизни они играют множество ролей, что может смущать менее гибких людей.
- используют юмор и остроумие для разрядки напряженных ситуаций. В то время как юмор Стратега является непринужденным, жизненным и спонтанным, у Опортунистов и Экспертов он зачастую бывает враждебным и резким, у Индивидуалистов же он несколько саркастичный и просто странный.
- мыслят масштабно в долгосрочной перспективе - думают о том, как наладить работу организации, чтобы она оставалась успешной и через 20 лет.
- с удовольствием "переосмысливают" (а не нарушают) правила, когда они вносят ненужные ограничения, мешают продуктивности или творческому процессу.
- ценят и с удовольствием работают со сложными личностями и динамичными ситуациями.
- творчески подходят к разрешению конфликтов, так как рассматривают конфликт (т.е. различия в ценностях и перспективах) как неизбежную часть взаимоотношений.
- могут привести в организацию дух "просвещения", который является частью их собственного твердого убеждения, что существование и деятельность неразделимы.

#### Как Стратеги воспринимают Модель Развития Лидерства.

Стратегам наверняка понравится Модель и текущий этап их собственного развития. Они могут быть несколько разочарованы тем, что не находятся на этапе "Алхимика" и испытают облегчение от того, что пересекли границу "конвенционности". Они открыты критике относительно своих «обратных сторон» и «белых пятен» и пытаются интегрировать их в свою целостную личность. Так как самоактуализация является для них одной из основных ценностей, именно теория развития в большей степени, чем прочие теории, может указать на имеющийся у них потенциал роста, а также областей основных "вызовов".

Модель рассматривается ими как то, что она есть - еще один способ посмотреть на сложность человеческого существа - полезной и несколько ограниченной.....однако способы использования Модели вызовут их любопытство.



### Логика действий Алхимика

Менее 2% людей в смешанной группе из 8,000 человек действуют согласно Логике действий Алхимика.

Следующая пост-конвенционная Логика действий - Алхимик. В организациях, так же как и в обществе в целом, такие люди встречаются крайне редко. Из 500 менеджеров, участвовавших в одном исследовании в США, только трое находились на этапе Алхимика. Возможно, Вы не знакомы лично с человеком, который обладал бы Логикой действий Алхимика – однако Вы могли замечать элементы поведения Алхимика как у себя, так и в поведении людей, которыми восхищаетесь. Мы не смогли найти название для данного этапа, которое бы полностью отразило его качество и сложность. Другие возможные наименования - Шаман, Колдун, Чародей, Маг, Волшебник - также имеют коннотации, одновременно и полезные, и усложняющие понимание.

Алхимики - это личности, воплощающие в себе глубокую мудрость, которая сочетается со скромностью, кажущейся заурядностью и легкостью шута. Они олицетворяют качества, которые кажутся противоположными, такие как сложность и простота, веселье и грусть, энергия и спокойствие. Другими словами, они живут в мире парадокса, и кажется, что они способны органично примирить абсолютно противоположные вещи.

На этапе Алхимика люди стремятся трансформировать себя и других, а также изменить общество и организации, частью которых они являются. Они видят множество перспектив одновременно, во всех их взаимозависимых достоинствах и недостатках. По сравнению со Стратегами, Алхимики реже прибегают к вмешательству (пусть и благонамеренному) на основании собственных представлений о том что хорошо, а что плохо.

Преследуя цели возможной трансформации, Алхимики стремятся к своевременным действиям в каждый момент, автоматически считывая ситуацию и интересы всех ее участников, даже отдаленных. Их решения основываются на всех доступных источниках - от снов и интуиции до конкретных данных и опыта. Кажется, что Алхимики обладают природной способностью делать нужные шаги (иногда кажущиеся неожиданным и оригинальными) в нужное время.

Они могут заниматься многими вещами одновременно и зачастую занимают более чем одну важную должность в организации или обществе, при этом всегда располагая необходимым для этого временем. Так описывает наш консультант своего клиента - вице-президента компании Motorola, который находится на этапе Алхимика: "...он одновременно настоящий провидец и практик, искрометный и смотрящий правде в глаза, игривый, хотя его рабочий день, зачастую, начинается в 6 утра... он создает спонтанность и смех, фокус на перспективу и одновременно внимание исполнению и самому процессу работы (своей команды)".

Алхимики способны на дружелюбные отношения со своими соперниками. Они способны к созданию просвещенных социальных правил – именно это сделал Ганди, показав возможности ненасильственных протестов и продемонстрировав изменение кастовых принципов в собственном доме. Как и большинство харизматичных лидеров, находящихся на этом этапе, за свои действия и убеждения он был презираем более традиционными людьми.

В отличие от Достигателей Алхимики не могут посвятить себя работе над краткосрочными целями и результатами, если долгосрочная перспектива требует отличного подхода. Способность Алхимика одновременно удерживать практические, этические, экологические, кратко – и долгосрочные перспективы, а также эмоциональные, рациональные и духовные компоненты контекста, иногда вызывают подозрения и обеспокоенность людей. Исторически, Алхимики служили своего рода социальными катализаторами, провидцами, которых отвергали, сажали за решетку, убивали или просто игнорировали, считая сумасшедшими или оторванными от реальной жизни и здравого смысла. Примерами этого могут послужить Мартин Лютер Кинг, Махатма Ганди, Жанна Д'Арк, Анвар Садат и Нельсон Мандела.

До сих пор не очень известно, каким образом человек переходит с этапа Стратега к этапу Алхимика. Околосмертные переживания (как физические, так и психологические) могут дать толчок. Алхимики отдадут также должное своим выдающимся наставникам, а также называют в качестве факторов духовные искания и личную дисциплину.



## Раздел 3: Подробнее о Модели Развития Лидерства

### Характеристики менеджеров с Логикой Действий Алхимика

Мы не можем дать описание каких-либо "стандартных" действий Алхимика. Само понятие подразумевает отсутствие стандарта, эта Логика крайне пост-конвенциона, и ее представителей совсем немного. Однако, некоторые из приведенных ниже характеристик могут наблюдаться у лидеров-Алхимиков.

Алхимики:

- служат развитию и росту, а также "очищению" себя и других людей. Поэтому они часто берут на себя роль лидеров, наставников или "гуру".
- Стремятся к трансформации организации, но не в соответствии с традиционными целями или принципами, а в соответствии с более высоким порядком поведения и существования. В роли лидеров они всегда кажутся визионерами - либо вдохновленными, либо заблуждающимися.
- другим людям они могут казаться "не от мира сего", разговаривающими на другом языке, как будто из другой реальности - непостижимой загадкой. Они могут считаться слишком абстрактными, верующими, непрактичными или даже сумасшедшими!
- они либо привлекают, либо отпугивают и отталкивают других людей своей естественностью, внутренней силой, видением реальности и харизмой.
- осознают, а вместе с тем смущены и опечалены неизбежностью парадокса в человеческой природе, однако всем сердцем обращаются к противоречиям и сложностям.
- могут обладать удивительной возможностью объединять казалось бы противоположные вещи и задать направление для новых начинаний из этого «творческого напряжения».
- находят выход из самых безнадежных ситуаций благодаря исключительной пронизательности и личной смелости (что может показаться по-настоящему волшебным!)
- исполняют большое количество различных обязанностей, распространяющихся далеко за пределы одной организации.

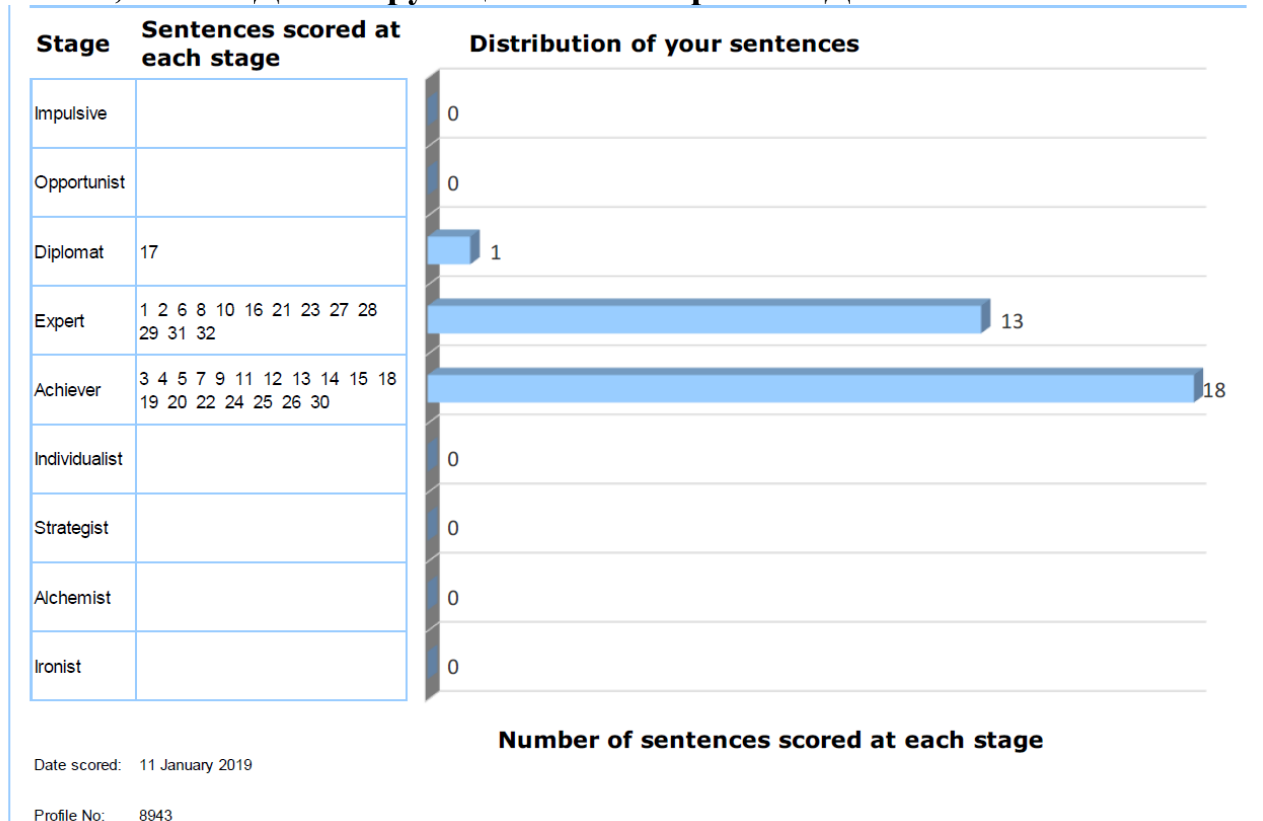
### Как Алхимики воспринимают Модель Развития Лидерства.

Алхимики, разумеется, увидят ее достоинства и недостатки! Им она может показаться слишком категоричной, линейной и иерархичной. Они осознают и ценят ее трансформирующий потенциал, при этом не переоценивая ее значимости. Поэтому они могут использовать Модель в качестве мощной опоры, помогающей людям и организациям трансформироваться, понимая естественный порядок развития – при этом они осознают, что Модель – всего лишь еще одна ментальная конструкция.

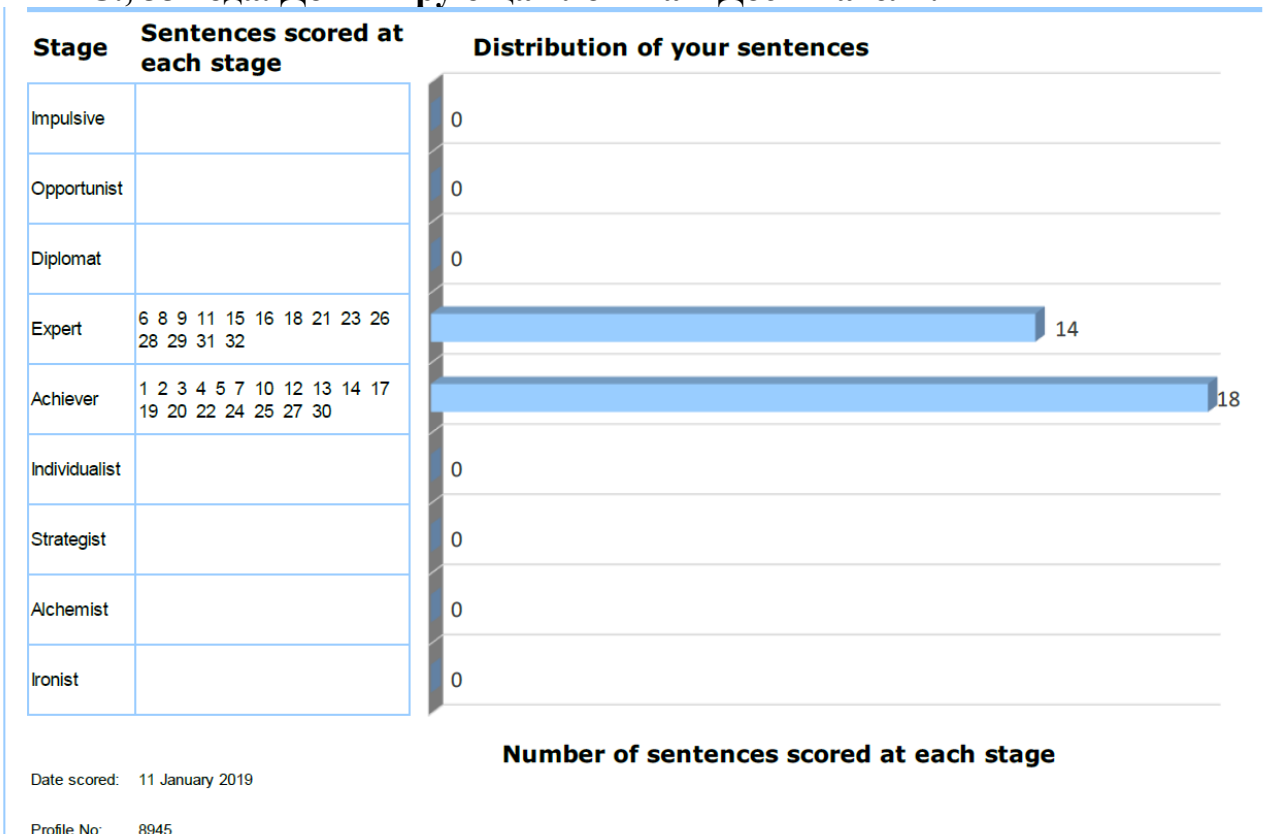


ГРАФИКИ ПРОФИЛЕЙ СОТРУДНИКОВ

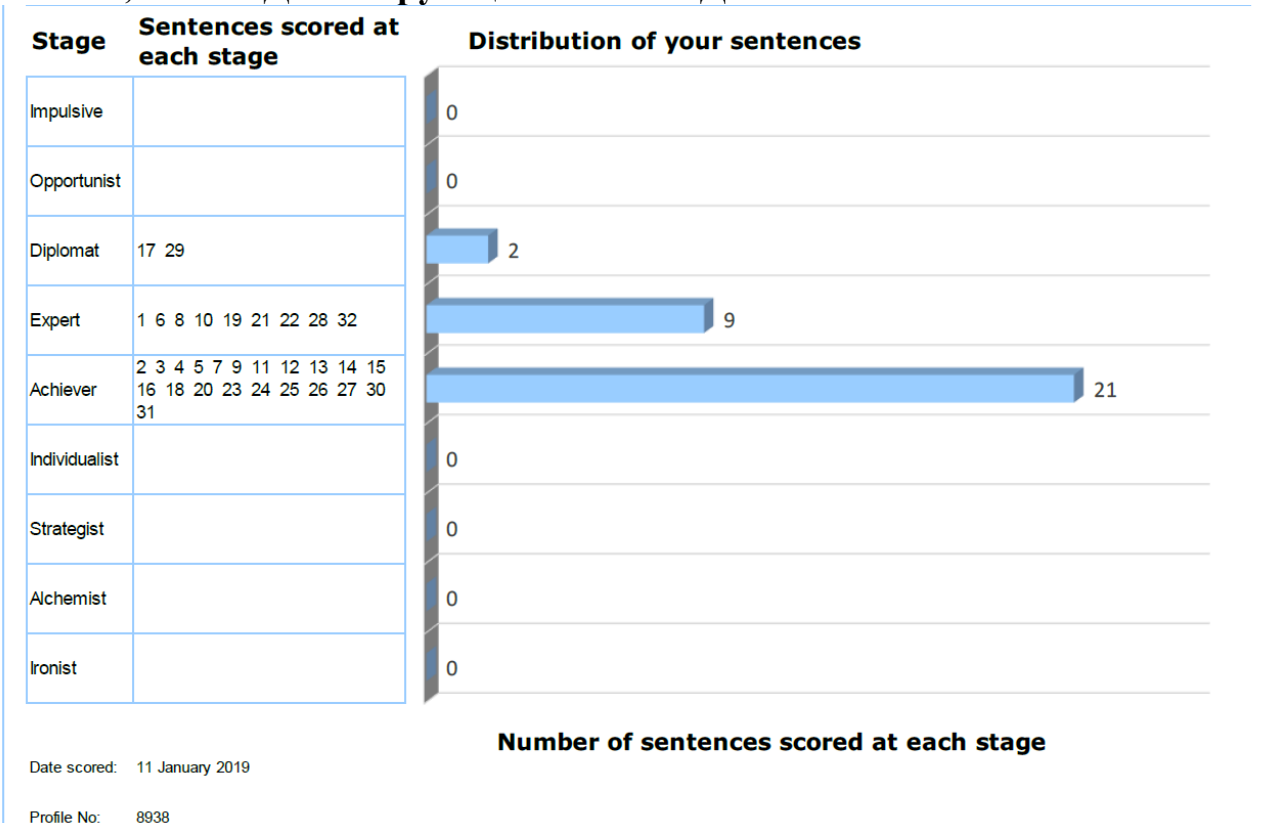
**Е., 35 лет. Доминирующая логика – ранний Достигатель.**



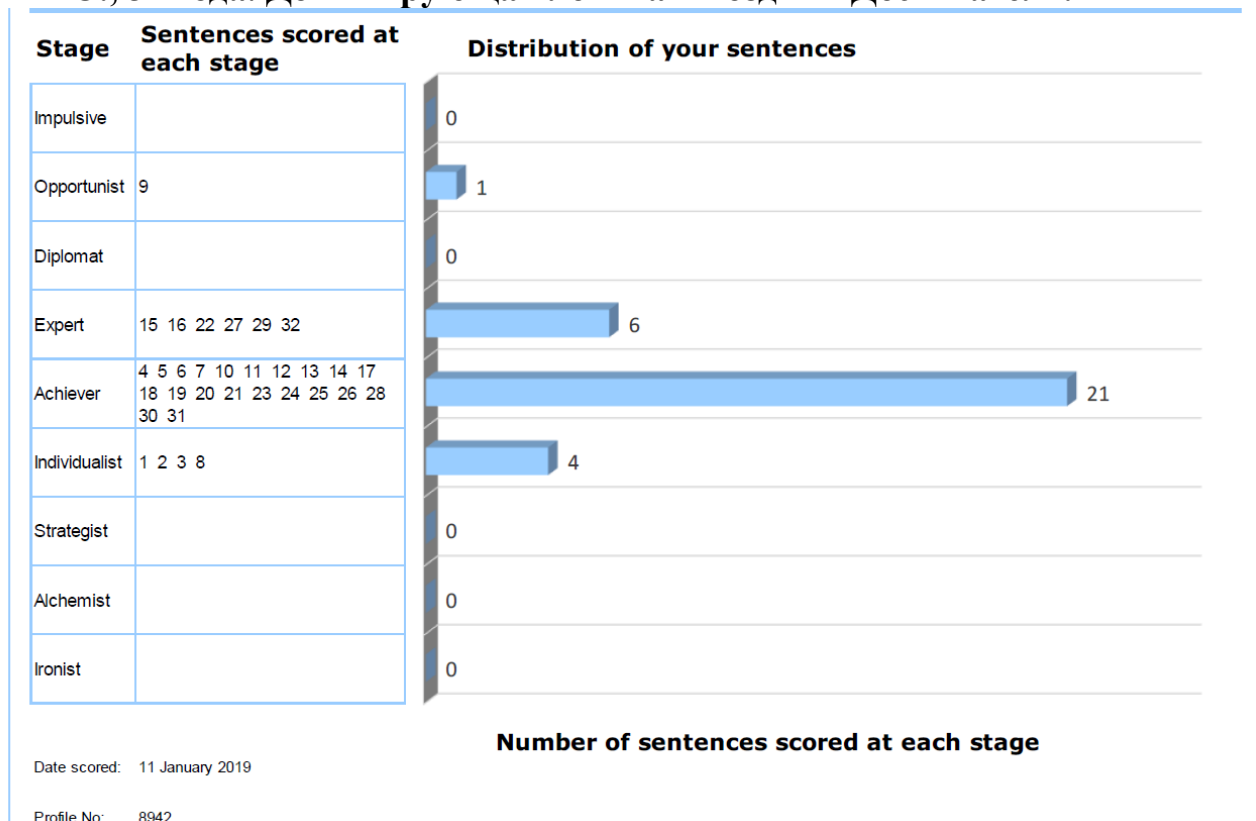
**С., 33 года. Доминирующая логика – Достигатель.**



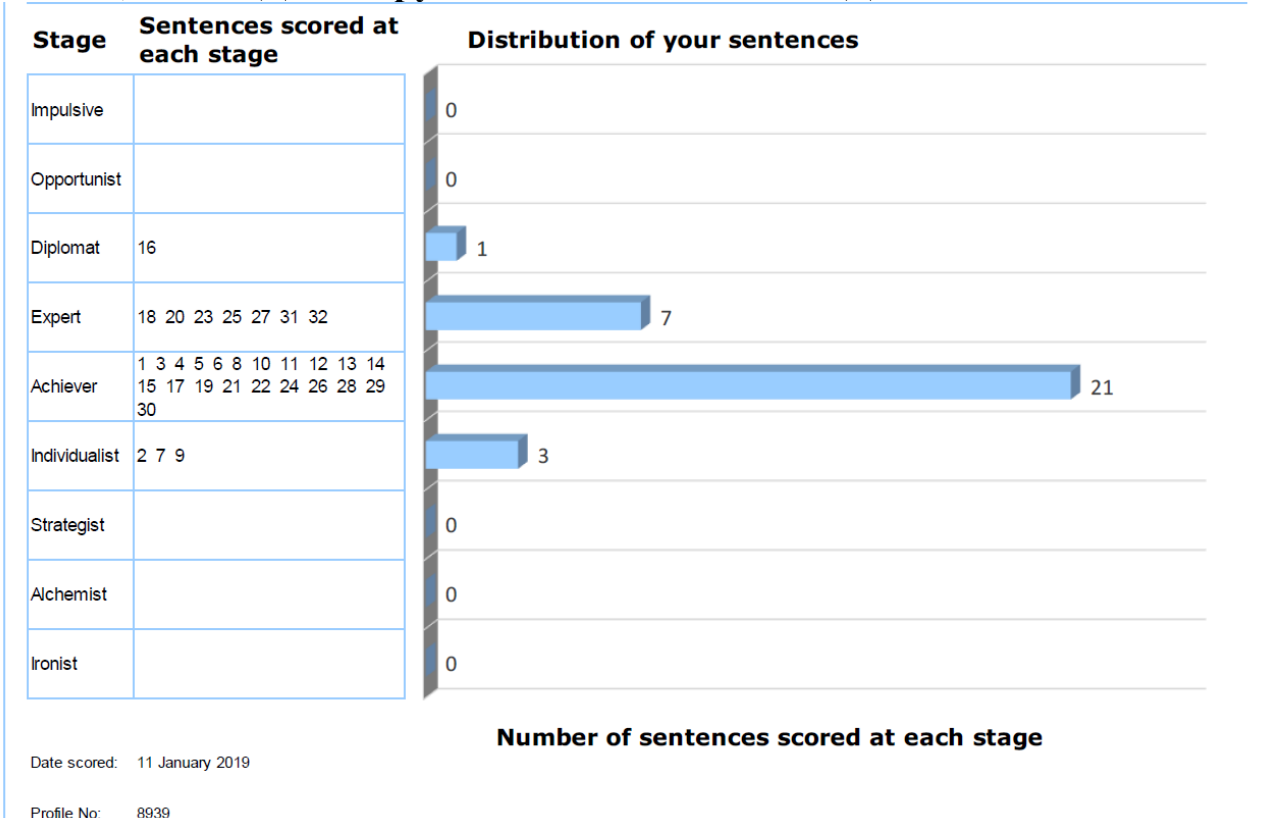
## А., 37 лет. Доминирующая логика – Достигатель.



## Э., 34 года. Доминирующая логика – поздний Достигатель.



## A., 40 лет. Доминирующая логика – поздний Достигатель.



ЧУВСТВА/ЭМОЦИИ

КОГДА ТВОИ ОЖИДАНИЯ ОПРАВДЫВАЮТСЯ,  
А ПОТРЕБНОСТИ УДОВЛЕТВОРЯЮТСЯ:

**ЛЮБОВЬ**

СОПЕРЕЖИВАНИЕ  
ДРУЖЕЛЮБИЕ  
НЕЖНОСТЬ  
ОТКРЫТОСТЬ  
СОЧУВСТВИЕ  
ТЕПЛОТА

**ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

ПОГЛОЩЕННЫЙ  
БДИТЕЛЬНОСТЬ  
ЛЮБОПЫТСТВО  
УВЛЕЧЕННОСТЬ  
ОЧАРОВАННОСТЬ  
УДИВЛЕНИЕ  
ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ  
ЗАИНТРИГОВАННОСТЬ  
ОКОЛДОВАННЫЙ  
ЗАРЯЖЕННЫЙ

**ПОЛОН НАДЕЖДЫ**

ОЖИДАЮЩИЙ  
ВДОХНОВЕНИЕ  
ОПТИМИЗМ

**УВЕРЕННОСТЬ**

ОЩУЩЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ  
ОТКРЫТОСТЬ  
ГОРДОСТЬ  
БЕЗОПАСНОСТЬ  
НАДЕЖНОСТЬ

**ВЗВОЛНОВАННОСТЬ**

ПОТРЯСЕНИЕ  
ОЖИВЛЕНИЕ  
ПЫЛКОСТЬ  
ВОЗБУЖДЕНИЕ  
ИЗУМЛЕНИЕ  
ПОРАЖЕННОСТЬ ЧЕМ-ТО  
ЖАЖДУЩИЙ  
ЭНЕРГИЯ  
ЭНТУЗИАЗМ  
ГОЛОВОКРУЖИТЕЛЬНЫЙ  
ВООДУШЕВЛЕНИЕ  
ЖИВОЙ  
СТРАСТНОСТЬ  
УДИВЛЕНИЕ

**БЛАГОДАРНОСТЬ**

УМЕЮЩИЙ ЦЕНИТЬ  
ТРОГАТЕЛЬНЫЙ  
ВЗВОЛНОВАННОСТЬ

**ВДОХНОВЕНИЕ**

ПОТРЯСЕНИЕ  
ВОСТОРЖЕННОСТЬ  
ИЗУМЛЕНИЕ

**РАДОСТЬ**

ВОСХИЩЕНИЕ  
ДОВОЛЬНЫЙ  
СЧАСТЬЕ  
ЛИКОВАНИЕ  
УДОВЛЕТВОРЕНИЕ  
УДОВОЛЬСТВИЕ

**В ПРИПОДНЯТОМ  
НАСТРОЕНИИ**

БЛАЖЕНСТВО  
ЭКСТАЗ  
ВООДУШЕВЛЕНИЕ  
ОХВАЧЕННЫЙ ЧЕМ-ТО  
НЕУДЕРЖИМОСТЬ  
СИЯНИЕ  
ВОСТОРЖЕННОСТЬ  
ВЗВОЛНОВАННОСТЬ

**МИРНЫЙ**

СПОКОЙСТВИЕ  
С ЧИСТЫМИ  
ПОМЫСЛАМИ  
КОМФОРТ  
ДОВОЛЬНЫЙ  
СПОКОЙНО  
УМУДРЕННЫЙ  
ТИХИЙ  
РАССЛАБЛЕННОСТЬ  
ОБЛЕГЧЕНИЕ  
УДОВЛЕТВОРЕНИЕ  
НЕВОЗМУТИМОСТЬ  
БЕЗМЯТЕЖНОСТЬ  
БЕЗМОЛВИЕ  
УРАВНОВЕШЕННОСТЬ  
ДОВЕРИЕ

**ОТДОХНУВШИЙ**

ВООДУШЕВЛЕНИЕ  
ВОССТАНОВИВШИЙ  
СИЛЫ  
ОБНОВЛЕНИЕ  
ОТДОХНУВШИЙ  
ВОССТАНОВЛЕННЫЙ  
ОЖИВШИЙ



ЧУВСТВА/ЭМОЦИИ

КОГДА ТВОИ ОЖИДАНИЯ НЕ ОПРАВДЫВАЮТСЯ,  
А ПОТРЕБНОСТИ НЕ УДОВЛЕТВОРЯЮТСЯ:

**БОЯЗНЬ**

ТРЕВОГА  
УЖАС  
ДУРНОЕ  
ПРЕДЧУВСТВИЕ  
ИСПУГ  
НЕДОВЕРИЕ  
ПАНИКА  
ОШЕЛОМЛЕННОСТЬ  
ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТЬ  
ОСТОРОЖНОСТЬ  
ОБЕСПОКОЕННОСТЬ

**СЕРДИТЫЙ**

ОЗЛОБЛЕННЫЙ  
В СМЯТЕНИИ  
РАССЕРЖЕННЫЙ  
НЕДОВОЛЬНЫЙ  
РАЗГНЕВАННЫЙ  
РАЗОЧАРОВАННЫЙ  
НЕТЕРПЕЛИВЫЙ  
РАЗДРАЖЕННЫЙ

**ЗЛОЙ**

БЕШЕНСТВО  
В ЯРОСТИ  
ВОЗМУЩЕНИЕ  
НЕГОДОВАНИЕ  
ГНЕВ  
ОБИДА

**ОТВРАЩЕНИЕ**

ВРАЖДЕБНОСТЬ  
ПОТРЯСЕНИЕ  
ПРЕЗРЕНИЕ  
ОМЕРЗЕНИЕ  
БРЕЗГЛИВОСТЬ  
НЕНАВИСТЬ  
УЖАС  
НЕПРИЯЗНЬ

**РАСТЕРЯННОСТЬ**

ПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ  
СБИТЫЙ С ТОЛКУ  
ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО  
ОШЕЛОМЛЕНИЕ  
НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ  
ПОТЕРЯННОСТЬ  
ОЗАДАЧЕННОСТЬ  
НЕДОУМЕНИЕ  
ЗАТРУДНЕНИЕ

**РАЗОБЩЕННОСТЬ**

ИЗОЛИРОВАННОСТЬ  
ХОЛОДНОСТЬ  
АПАТИЯ  
СКУКА  
ОТЧУЖДЕННОСТЬ  
ОТДАЛЕННОСТЬ  
РАВНОДУШИЕ  
БЕСЧУВСТВИЕ  
ОТСТРАНЕННОСТЬ  
НЕЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ  
ЗАМКНУТОСТЬ

**БЕСПОКОЙСТВО**

ОБЕСПОКОЕННОСТЬ  
РАССЕЯННОСТЬ  
СМУЩЕНИЕ  
ТРЕВОЖНОСТЬ  
СМЯТЕНИЕ  
ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО  
ШОК  
ИСПУГ  
УДИВЛЕНИЕ  
ВОЛНЕНИЕ  
СУМАТОШНОСТЬ  
ДИСКОМФОРТ  
НЕЛОВКОСТЬ  
ВЗВОЛНОВАННОСТЬ  
РАССТРОЙСТВО

**СМУЩЕНИЕ**

СТЫД  
ДОСАДА  
НЕРВОЗНОСТЬ  
ВИНА  
УНИЖЕНИЕ  
ЗАСТЕНЧИВОСТЬ

**НЕХВАТКА**

ЗАВИСТЬ  
РЕВНОСТЬ  
НОСТАЛЬГИЯ  
ТОСКА

**УСТАЛОСТЬ**

ПОБИТОСТЬ  
«СГОРЕЛ»  
ИСТОЩЕНИЕ  
ИЗМУЧЕННОСТЬ  
АПАТИЯ  
ВЯЛОСТЬ  
БЕЗЖИЗНЕННОСТЬ  
БЕЗРАЗЛИЧИЕ  
СОНЛИВОСТЬ  
УТОМЛЕНИЕ  
БЕЗ СИЛ

**БОЛЬ**

АГОНИЯ  
СТРАДАНИЕ  
ГОРЕ  
ОПУСТОШЕННОСТЬ  
РАЗБИТОЕ СЕРДЦЕ  
ОБИДА  
ОДИНОЧЕСТВО  
ЖАЛОСТЬ  
СОЖАЛЕНИЕ  
РАСКАЯНИЕ  
УГРЫЗЕНИЯ  
СОВЕСТИ

**ГРУСТЬ**

ДЕПРЕССИЯ  
УГНЕТЕННОСТЬ  
УНЫНИЕ  
ОТЧАЯНИЕ  
РАЗОЧАРОВАНИЕ  
ОБЕСКУРАЖЕННОСТЬ  
УПАВШИЙ ДУХОМ  
ПОКИНУТЫЙ  
МРАЧНЫЙ  
С ТЯЖЕЛЫМ  
СЕРДЦЕМ  
БЕЗНАДЕЖНОСТЬ  
МЕЛАНХОЛИЯ

**НАПРЯЖЕНИЕ**

БЕСПОКОЙСТВО  
РАЗДРАЖЕНИЕ  
СТРЕСС  
СМЯТЕНИЕ  
НЕРВОЗНОСТЬ  
НЕСДЕРЖАННОСТЬ  
РАЗДРАЖЕНИЕ  
ПЕРЕГРУЗ  
НЕРВНОЕ  
ОПУСТОШЕНИЕ  
ТРЕВОГА

**УЯЗВИМОСТЬ**

ХРУПКОСТЬ  
ЖЕЛАНИЕ  
ЗАЩИТИТЬСЯ  
НЕЗАЩИЩЕННОСТЬ  
БЕСПОМОЩНОСТЬ  
СОМНЕНИЕ

## ЧУВСТВА

### КОГДА МОИ ПОТРЕБНОСТИ УДОВЛЕТВОРЕННЫ

- НАПОЛНЕННОСТЬ
- ИЗУМЛЕНИЕ
- БОДРОСТЬ
- ЛЮБОпытСТВО
- ВОСТОРЖЕННОСТЬ
- ЭНТУЗИАЗМ
- ВЗВОЛНОВАННОСТЬ
- БЛАГОДАРНОСТЬ
- СЧАСТЬЕ
- НАДЕЖДА
- ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
- РАДОСТЬ
- ОБЛЕГЧЕНИЕ
- РАССЛАБЛЕННОСТЬ
- ДОВОЛЬСТВО
- УДОВЛЕТВОРЕНИЕ
- УДИВЛЕНИЕ
- РАСТРОГАННОСТЬ/УМИЛЕНИЕ

### КОГДА МОИ ПОТРЕБНОСТИ НЕ УДОВЛЕТВОРЕННЫ

- СКОВАННОСТЬ
- ОПАСЕНИЕ
- ТРЕВОГА
- ОЗАБОЧЕННОСТЬ
- ОБЕСПОКОЕННОСТЬ
- РАСТЕРЯННОСТЬ
- ОТЧАЯНИЕ
- РОЗАЧАРОВАНИЕ
- СТРАХ
- БЕСПОМОЩНОСТЬ
- СОМНЕНИЕ
- БЕЗНАДЕЖНОСТЬ
- ОДИНОЧЕСТВО
- БОЛЬ
- ГРУСТЬ
- ПЕЧАЛЬ
- НАПРЯЖЕНИЕ
- БЕСПОКОЙСТВО

## ПОТРЕБНОСТИ

### НАСТОЯЩИЙ ИСТОЧНИК МОИХ ЧУВСТВ

#### СВЯЗЬ

- ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ
- ЗАБОТА
- СОТРУДНИЧЕСТВО
- ВОДУШЕВЛЕНИЕ
- ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (ПРАЗДНОВАНИЕ ИЛИ СОЖАЛЕНИЕ)
- ДРУЖБА
- ИНТИМНОСТЬ
- ВОССТАНОВЛЕНИЕ
- ПОДДЕРЖКА
- НЕЖНОСТЬ
- БЫТЬ УСЛЫШАНЫМ/БЫТЬ УВИДЕННЫМ
- ПОНИМАНИЕ

#### РАЗВИТИЕ

- ПРИКЛЮЧЕНИЕ
- ВЫЗОВ
- ТВОРЧЕСТВО

#### СМЫСЛ

- ЯСНОСТЬ
- ВНЕСЕНИЕ ВКЛАДА

#### ЦЕЛОСТНОСТЬ

- ЛЮБОВЬ
- РИНЯТИЕ СЕБЯ
- САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ

#### ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЕ

- ВОЗДУХ
- ЗДОРОВЬЕ
- ЖИДКОСТЬ
- ДВИЖЕНИЕ
- ФИЗИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
- ОТДЫХ
- ЧУВСТВЕННОСТЬ
- СЕКСУАЛЬНОЕ ВЫРАЖЕНИЕ

#### НАСЛАЖДЕНИЕ ЖИЗНЬ.

- КРАСОТА
- КОМФОРТ
- ЛЕГКОСТЬ
- ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
- ВЕСЕЛЬЕ
- ГАРМОНИЯ
- МИР
- ИГРА
- ПРОСТОТА
- СТАБИЛЬНОСТЬ

#### АВТОНОМИЯ

- РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
- СВОБОДА
- ВЗАИМНОЕ УВАЖЕНИЕ
- ПРОСТРАНСТВО