



**ЗЕМЛЯ
СТРАТЕГА**

Лидер-фасилитатор от Достигателя к Стратегу

ЯНА МЕЛЬВИЛЬ

Executive-коуч, фасилитатор стратегических и командных сессий

Руководитель темы «Недирективное управление» в Институте Коучинга

Более 20 000 часов практики в качестве личного коуча и ведущего сессий



ИНСТИТУТ КОУЧИНГА В ЦИФРАХ

20 лет

на рынке с 2001
года

2002 г

«высадили» коучинг
в России

Издали первую российскую
книгу и провели первую
международную конферен
цию — о коучинге

3400+

дней командных сессий

по формированию миссии, ценностей,
вИдения, целей, работы с инновациями
и прорывными инициативами, качеством
взаимодействия
и Top-team-alignment

450+

корп. клиентов

компаний крупного
и среднего бизнеса —
работают с нами и доверяют

80%

клиентов приходят
к нам по
рекомендациям

15

трансформационных
проектов

продолжительностью 2–4 года
каждый

1000+

различных проектов

в более чем 450 компаниях крупного и
среднего бизнеса

500+

консультантов-
интеграторов

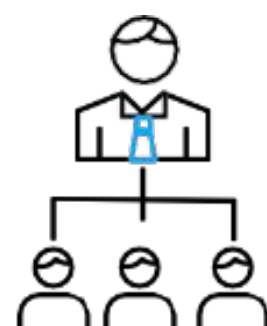
выпустила программа
«Интегральные технологии развития
людей и организаций»

ПОМОГАЕМ КОМПАНИЯМ КРУПНОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА



3 НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

01 Корпоративное развитие



- × Сессии организационного развития
- × Стратегирование
- × Top-team alignment
- × Менторинг
- × Корпоративные ретриты

02 Личное развитие



- × Индивидуальный коучинг
- × Практикумы «Додзё Стратега»
- × Тренинг «Тень как ресурс»
- × Онлайн-практикумы
- × LDP-исследование
- × Ретриты

03 Обучение

- × 2-х ступенчатая программа переподготовки «Интегральные технологии развития людей и организаций»
- × Дистанционный курс «Вовлекающее лидерство»

КОМАНДА ИНСТИТУТА КОУЧИНГА И «ЗЕМЛИ СТРАТЕГА»



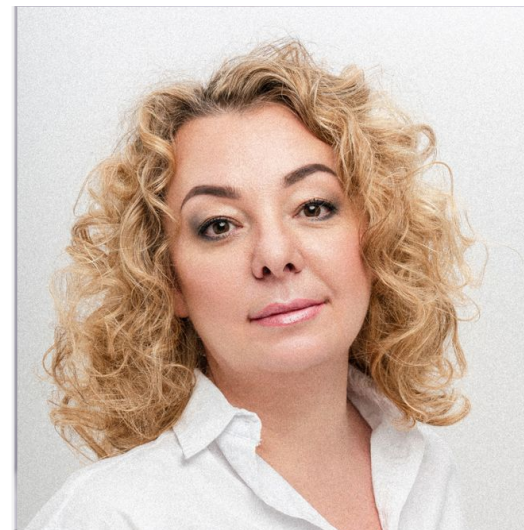
Марина
Данилова



Александр
Савкин



Филипп
Гузенюк



Яна
Мельвиль



Ольга
Зуева



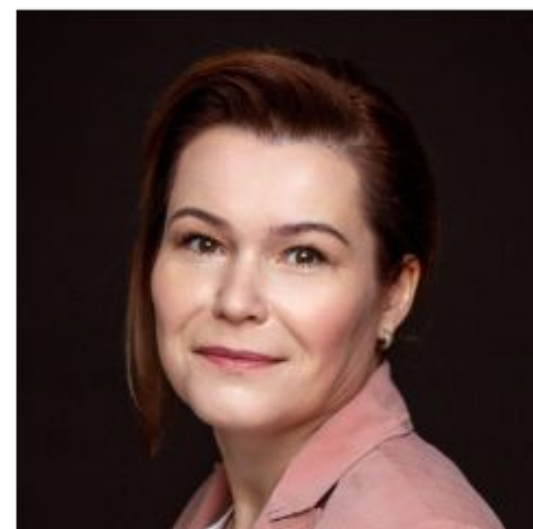
Светлана
Кокарева



Сергей
Тюленев



Татьяна
Бараусова



Марина
Арнольди



Людмила
Купчина



Илья
Федоров



Наталья
Азарова



Александр
Межевов



Юлия
Юдкина



Екатерина
Верченова

Цели:

- рассмотреть принципы фасилитирующего лидерства на примере контекста участников и логик действия лидеров
- освоить технологию работы с группой «От жалоб к приверженности»

В программе мастер-класса:

- Логика действия лидера как определяющий фактор развития и устойчивости команды
- Фасилитирующее лидерство: чему служит, каких метанавыков требует и какие эффекты создает
- Как сделать перезапуск команды в сложной ситуации? Нейтрализация негатива, проработка сопротивления и создание нового плана действий



ЛОГИКИ ДЕЙСТВИЯ

В основе концепции — исследования психологов-конструктивистов



Пиаже Ж.



Эриксон Э.



Кольберг Л.



Гебсер Ж.



Левинджер Д.



Торберт Б.



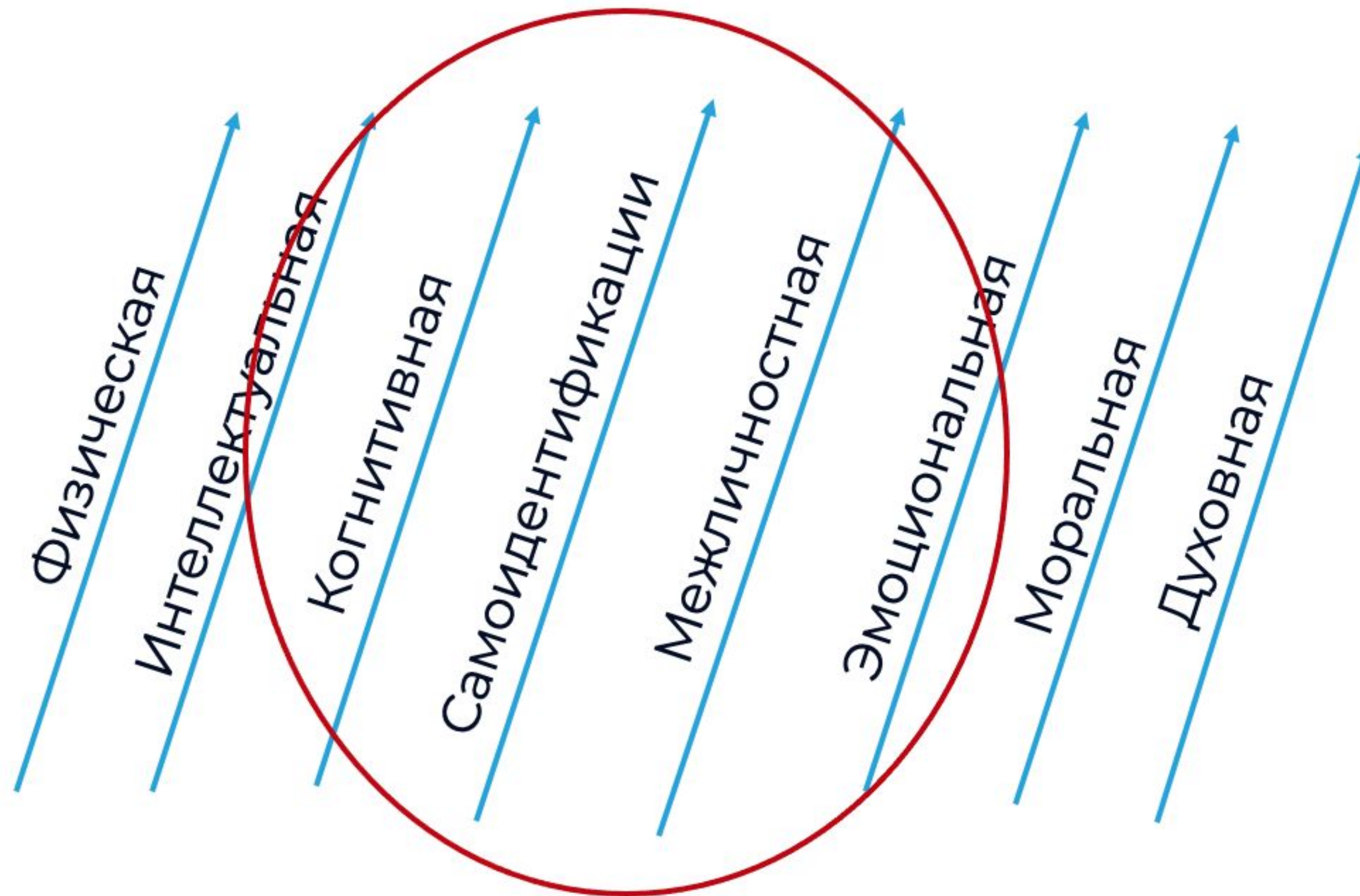
Уилбер К.



Кук-Гройтер С.

Активность познающего субъекта в построении представления об окружающем мире, так как всякая **познавательная деятельность является конструированием**.

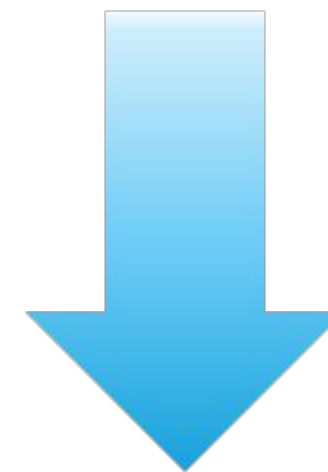
ЛИНИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА



ЛОГИКА ДЕЙСТВИЯ

Внутренние «структуры», которые:

- Влияют на то, как мы осмысляем наш мир
- Влияют на то, куда мы направляем внимание
- Являются источником наших ценностей, верований и убеждений



**Формируют наши
действия**

ЛОГИКА ДЕЙСТВИЯ НЕ ОПИСЫВАЕТ

- Умения, компетенции, мастерство
- Энергию, ценности, физическое здоровье, психическое здоровье
- Психотип личности



ВЛОЖЕННОЕ РАЗВИТИЕ - ПРЕВОСХОДИТЬ И ВКЛЮЧАТЬ



ОППОРТУНИСТ

Фокус: личная выгода (хочу) и собственное благополучие

- Прямолинейен, привязан к ситуации
- Сиюминутный результат, план не более нескольких дней
- Доминантный
- Выиграть любой ценой
- Критику не принимает
- Не доверяет, нелоялен
- Верит в удачу/неудачу
- Правила — ограничение свободы

«Кто успел, тот и съел»

«Кто сильный (умный), тот и прав»

«Своя рубашка ближе к телу»



- **Авантюрист**
- **Хозяин лавки на базаре**
0,3% руководителей
- **Практически не встречается на корпоративной лестнице**

СПОСОБНОСТИ ОППОРТУНИСТА

- Быстрота и реактивность в принятии решений, импульс к действию
- Предельная конкретность и прагматичность: здесь и сейчас
- Ситуативность, использует любую возможность

НЕСПОСОБНОСТИ ОППОРТУНИСТА

- Не стремится понять истинных мотивов других – может запутаться в интригах своих и чужих – вынужден прибегать к манипуляции, угрозам, лести
- Слабая эмпатия – потребностей другого не осознает. Плохие отношения
- Краткосрочность: минуты – неделя: неспособность к целостной оценке контекста и стратегическому планированию
- Слабый самоконтроль

ДИПЛОМАТ

Фокус: Сообщество, приспособление, подчинение социальным нормам

- Соблюдает протокол
- Избегает конфликтов
- Лояльность своей группе, конформист
- Статус: сохранить лицо!
- Речь отличается обилием клише и общих фраз
- Делит людей на «своих» и «чужих»
- «Братство в нищете» / низовая солидарность

«Лишь бы не было войны»

«От добра добра не ищут»

«Все как у людей» / «А что люди скажут?»

«Как бы чего ни вышло»



- **«Член бригады»**
- **«Сотрудник отдела»**
- **«Маленький человек»**

0,13% руководителей

СПОСОБНОСТИ ДИПЛОМАТА

- Чувствительность к конфликту
- Забота об общем климате
- Стремление к сплочению команды:
коллектив – источник выживания
- Умение быть привлекательным
- Умение не входить «со своим уставом в чужой монастырь» (адаптироваться)

НЕСПОСОБНОСТИ ДИПЛОМАТА

- Внешние цели – абстрактны, отсутствие внутренней мотивации на достижение –отсутствие результата
- Краткосрочность – неспособность к целостной оценке контекста и стратегическому планированию
- Боязнь конфликтов –неспособность оценить конструктивный конфликт
- Малая стрессоустойчивость
- Эмоциональное вовлечение выборочное – свои и чужие

ЭКСПЕРТ

Фокус: решение проблемы, КАЧЕСТВО, компетентность

- Профессиональная логика и опыт в своей области
- Я = моя роль, моя экспертиза
- Перфекционист (близко к образцу)
- Высокие требования к другим
- Критика, скептицизм
- Категоричен, уважает неопровержимые факты
- Статус, диплом
- Деление мира на «правильное» и «неправильное»
- Следование стандартам, правилам

«Если что-то стоит делать, то только хорошо»

«Хороший человек – не профессия»



- **Главный бухгалтер**
- **Главный инженер**
- **10,02% руководителей**

СПОСОБНОСТИ ЭКСПЕРТА

- Профессионализм: качественное исполнение задания
- Улучшение уже созданного (творчество в пределах предмета)
- Точность, внимание к деталям, по объективным сведениям
- Усидчивость, выносливость

НЕСПОСОБНОСТИ ЭКСПЕРТА

- Нежелание выходить за рамки своей области (комфорта) – неспособность видеть и интегрировать различные перспективы
- Относительная краткосрочность (месяц-год) – неспособность к визионерству и стратегии
- «Человек-функция»: неспособность чувствовать себя и эмоциональный фон

ДОСТИГАТЕЛЬ

Фокус: Я – это мой успех. «Бог» – результат. Все – ресурсы.

- Инициатор, стремление сделать своим авторским способом (изобрести свой велосипед)
- Рациональность, объективность, независимость
- Ориентация на результат наиболее эффективным способом
- Ценит время!
- Будущее яркое и вдохновляющее
- Все – для победы!
- Конструктивная критика для повышения эффективности
- Отношения важны для достижения цели

«Каждый сам кузнец своего счастья»

«Лучше попросить прощения, чем разрешения»

«Время – деньги»

«Промедление смерти подобно»



- **Коммерческий директор**
- **Руководитель отдела**
- **Менеджер проекта**
- **Директор компании**
- **55% руководителей**

СПОСОБНОСТИ ДОСТИГАТЕЛЯ

- Достижение цели иногда дорогой ценой (вижу цель - не вижу препятствий)
- Предпосылки к делегированию (понимание, зачем это нужно, но пока слабая способность)
- Способность к концентрации ресурсов
- Выносливость
- Способность к планированию (цели-задачи-процессы-результаты)
- Горизонт планирования до 3х лет
- Стремление к рациональности и объективности – попытки взвешенных решений

НЕСПОСОБНОСТИ ДОСТИГАТЕЛЯ

- Излишняя нацеленность мешает развитию долгосрочного стратегического мышления
- Рациональность мешает полностью учитывать человеческий фактор и его эффекты
- Объективность мешает использовать нерациональные источники информации (интуицию)
- Невнимание к здоровью как долгосрочному ресурсу – себя и других
- Теряет эффективность, если ситуация неясна, нет объективной цели/показателей

ИНДИВИДУАЛИСТ

Фокус: познай самого себя (и других)
ВСЕ ПОД СОМНЕНИЕ, ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ.
ПОСТКОНВЕНЦИОНАЛЬНОСТЬ

- Внимание – внутрь, а не наружу
- Поиск смысла во всем, главный вопрос «зачем?»
- Оригинальные взгляды
- Культурный релятивизм
- Стремление понять природу человека
- Эксперимент, сомнения
- Принятие различий
- Самосознание и саморазвитие

Все в мире относительно...
и все заслуживает внимания



- **Неуверенность, но свобода**
- **Свободный художник**
- **Вопросов больше, чем ответов**
- **А с этой точки зрения...**
- **28% руководителей**

СПОСОБНОСТИ ИНДИВИДУАЛИСТА

- Внимание к разным перспективам: внутреннему и внешнему, физическому и психическому, долго- и краткосрочному, процессу и результату. Но пока еще нет способности этим управлять
- Принятие различий рождает способность управлять конфликтами. Слышит все стороны с их потребностями и интересами
- Процесс собственной интеграции идет полным ходом, что может быть примером и поддержкой для окружающих. Меньше осуждения, больше принятия и себя, и других
- Возрастает доверие к миру, стрессоустойчивость > способность работать в неопределенности

НЕСПОСОБНОСТИ ИНДИВИДУАЛИСТА

- Паралич решений: все относительно и интересно, сложно выбрать, невозможно отдать приоритет, сложно увидеть во всем системность. Эффект персидского ковра, где все одновременно важно, интересно, нужно. Сложно расставить акценты
- Невозможность и нежелание возвращаться к старому – потеря мотивации и продуктивности
- «Зеленая» нетолерантность (ко всем кто не толерантен)

СТРАТЕГ

**Фокус: слышать СИСТЕМУ,
Интеграция, трансформация**

- Слоган: «Оставить наследие»
- Системное видение мира, комплексность: интеграция
- Сканирует состояние всех элементов системы
- Подвижность и Креативность
- Важны принципы, а не правила
- Управление полярностями: и Процесс, И результат
- Способность управлять различиями и конфликтами
- Осознавание своего влияния



- **Генеральный директор**
- **Идеальный учредитель**
- **Премьер-министр**
- **6,1% руководителей**

СПОСОБНОСТИ СТРАТЕГА

- Системное мышление: видит картину целиком, во взаимосвязях элементов
- Способен изменять угол зрения/перспективу, чтобы рассмотреть различные «точки влияния» на систему
- Видит систему в различных временных перспективах: кратко-, средне- и долгосрочной одновременно
- Замечает, где могут возникнуть «непредвиденные» последствия
- Регулирует себя и других в продуктивной зоне дискомфорта
- Применяет адаптивные/гибкие подходы к дизайну изменений
- Высокая степень самоосознанности и ежеминутной рефлексии
- Не пытается упростить задачу, помогает всем осмыслить что происходит
- Не боится экспериментировать с целью нахождения позитивных решений
- Создает среду взаимного доверия, уважения и психологической безопасности

НЕСПОСОБНОСТИ СТРАТЕГА

- Захват масштабностью, влиянием, властью. Искушение властью.
- У большого человека – большая тень, все индивидуальные тени Стратега обладают бОльшим резонансом, чем у обычного человека.
- Пассивная агрессия: устает и раздражается от того, что мало кто его может понять.
- Может начать действовать и говорить еще более непонятно, усиливая недоумение других.
- Захваченность идеей самотрансформации

СТРАТЕГ

«Большинство не видит проблему во всём её многообразии, поэтому их решения весьма прямолинейны. Чем выше культура человека, позволяющая ему шире использовать опыт человечества, тем лучше его конструкторские решения»



«Для меня не важно стать самым богатым человеком на кладбище. Ложиться спать и думать, что сегодня ты совершил настоящее чудо, — вот что для меня важно»

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

1. Собрать жалобы
2. Найти то, что стоит за жалобой – то, чему привержены участники
3. Создать список задач
4. Создать план действий, список шагов
5. Завершение. Создание договоренностей

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

1. Собрать жалобы

На отдельном листе (Лист 1) выписываем все жалобы, которые связаны с Темой. Под жалобами можем понимать и страхи, и сомнения, и грусть, боль.

Задача фасилитатора – дать внимание каждому, но следить за временем, чтобы все успели + записать, в чем состоит суть жалобы (уточняя формулировку у автора жалобы).

Время на этап – от 20 минут до 40 минут.

Результат – все жалобы «слиты».

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

2. Найти то, что стоит за жалобой – то, чему привержены участники

На отдельном листе – Лист 2 (лист с жалобами висит рядом) – записываем то, чему привержены участники, когда выражают ту или иную свою жалобу – о чем на самом деле душа болит; в чем потребность, какая ценность, что на самом деле важно.

! То, о чем говорит человек, должно быть связано с Темой разговора, а не только о нем лично (его глубинные страхи и потребности не выкапываем).

Задача фасилитатора – задавать вопросы так, чтобы помочь участникам найти то, что сугубо стоит за жалобой (важные навыки здесь – безоценочность, отзеркаливание и резюмирование).

Результат – все жалобы переведены в список того, чему участники привержены в контексте Темы.

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

3. Создать список задач

На отдельном листе – Лист 3 (рядом висит Лист 2) – собираем список задач, которые направлены на обеспечение наличия того, что важно участникам – смотри Лист 2.

Задача фасилитатора – помочь участникам сформулировать те задачи, которые реально выполнить в существующем контексте, и на выполнение которых у них есть влияние.

Результат – список задач.

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

4. Создать план действий, список шагов

На отдельном листе – Лист 4 (рядом висит Лист 3) – записываем шаги, которые позволят реализовать задачи из Листа 3.

Задача фасилитатора – помочь участникам найти те шаги, на выполнение которых у них есть максимальное влияние, и эти шаги являются «низко висящими яблоками» (т. е. их можно сделать прямо сегодня, и для этого не потребуются новые ресурсы и серьезные усилия).

Результат – список шагов.

ОТ ЖАЛОБ К ПРИВЕРЖЕННОСТИ

5. Завершение. Создание договоренностей

Участники в круг заявляют о той помощи, которая им нужна (если нужна) от коллег, коллеги обозначают свою готовность/ неготовность помочь по конкретным шагам.

Финальный круг – каждый участник фиксирует себе и говорит вслух то, что будет делать в ближайшее время по тем задачам, которые относятся к нему.

Задача фасилитатора – обеспечить максимально конкретные ответы по ясности результата, критериям качества и срокам. Зафиксировать все, что участники обозначают как свое обязательство или договоренность между ними.

Результат – список обязательств и список договоренностей.

ТРЕНИНГ «ТЕНЬ КАК РЕСУРС»

Авторский тренинг, 22-24 июля, Москва. Этот тренинг поможет вам увидеть теневые аспекты вашей личности, которые сильно влияют на работу и качество жизни. Под руководством ведущих вы не только обнаружите их, но и превратите в ресурс.

Тренинг будет полезен вам, если:

- у вас есть задачи, которые не решаются годами;
- вы «танцуете на граблях», попадая в похожие ситуации;
- вы конфликтуете с одними и теми же людьми;
- вы «беситесь» из-за поведения некоторых людей.



× ОНЛАЙН-СУПЕРВИЗИИ С ОЛЬГОЙ ЗУЕВОЙ



Ведущая: Ольга Зуева, консультант Института Коучинга, коуч, супервизор, Руководитель Комитета по супервизии Ассоциации Русскоязычных коучей (АРК).

Супервизия необходима:

- Для развития в профессии
- Для осознания своих «слепых» зон
- Для обсуждения с коллегами своих вопросов, сомнений, проблем

В результате супервизии участники осознают свои модели и привычки, получают поддержку от ведущего и участников, найдут источник энергии для дальнейшей работы.

Как стать участником:

- Заполнить форму предварительной регистрации, нажав на кнопку «Я иду»;
- Дождаться звонка от ассистента супервизора и ответить на уточняющие вопросы;
- Получить ссылку на оплату.

Дата следующей супервизии: 22 июня



LDP ИССЛЕДОВАНИЕ

На основе Модели Развития Лидерства разработано инструмент-исследование – **Индивидуальный Профиль Развития Лидерства (LDP)**, помогающий человеку разобраться в своих ментальных установках и понять, как его сегодняшний потенциал соотносится с той средой, в которой он живет и работает.

- Используется ли мой потенциал по назначению и насколько?
- Достаточен ли мой сегодняшний потенциал для успешного решения моих задач?
- В чем мои сильные и слабые стороны в плане решения задач различной степени сложности?
- В каком направлении мне развиваться и что ждет впереди?

Предметом анализа исследования LDP является доступные Вам в настоящий период Логике действий, обычно их 3-4, одна из которых является доминирующей.

Заполните заявку на консультацию, чтобы мы могли связаться с вами и рассказать об исследовании LDP и условиях его прохождения.



ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ «ЗЕМЛЯ СТРАТЕГА»

Кейсы, практики, экспертные статьи и прямые эфиры для развития лидеров и их команд.

