



ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА

**Самое сложное**

—

**дать время.**

Отношения как производная вашей  
логики действия

**Светлана Кокарева  
Татьяна Бараусова**



# Наши консультанты



Марина  
Данилова



Александр  
Савкин



Юлия  
Тертышная



Филипп  
Гузенюк



Яна  
Мельвиль



Светлана  
Кокарева



Ирина  
Смирнова



Сергей  
Тюленев



Ольга  
Зуева



Татьяна  
Бараусова



Марина  
Арнольд



Людмила  
Купчина

**Санкт-Петербург**  
**Москва**



**ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА**



**ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА**

**Санкт-Петербург  
Москва**  
С 2001 года

## **КОНСАЛТИНГ**

- **Сессии организационного развития**
- **Интегральный коучинг организаций**
- **Комплексное сопровождение изменений**
- **Корпоративные ретриты**

## **КОУЧИНГ**

- **Командный коучинг**
- **Индивидуальный коучинг**
- **Более 3000 часов индивидуальной работы с клиентами у каждого консультанта**

## **ОБУЧЕНИЕ**

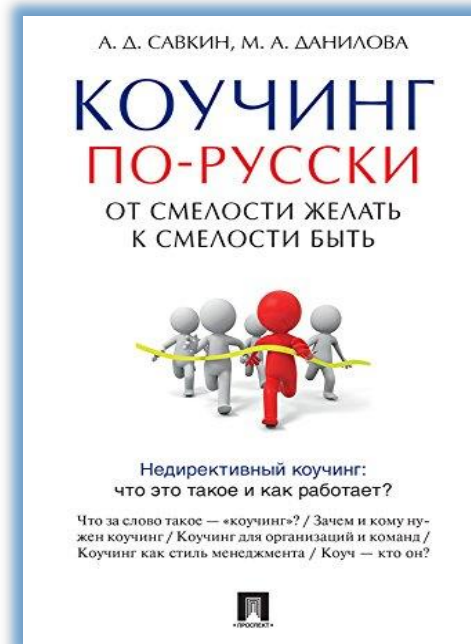
- **2-х ступенчатая программа «Интегральные технологии развития людей и организаций»**
- **8-модульная программа «Искусство гибкого управления»**
- **Онлайн-программа «Недирективный стиль управления. Переход от Я к Мы»**

**[www.coachinstitute.ru](http://www.coachinstitute.ru)**

**+7 (812) 441-32-18; +7 (951) 663-94-40**

Прежде чем мы перейдем к нашей теме

# Оставьте свою визитку для участия в розыгрыше!

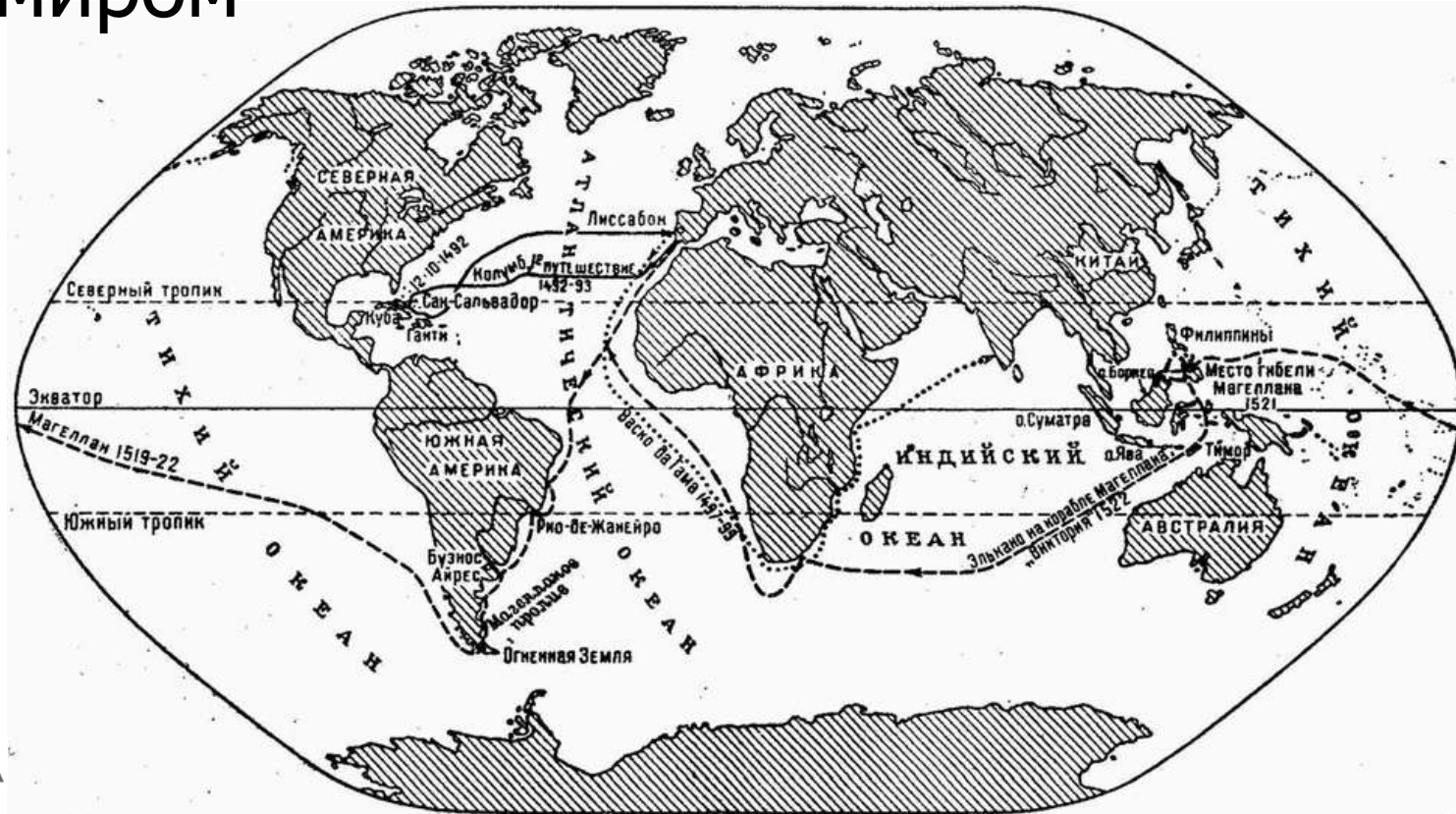


ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА

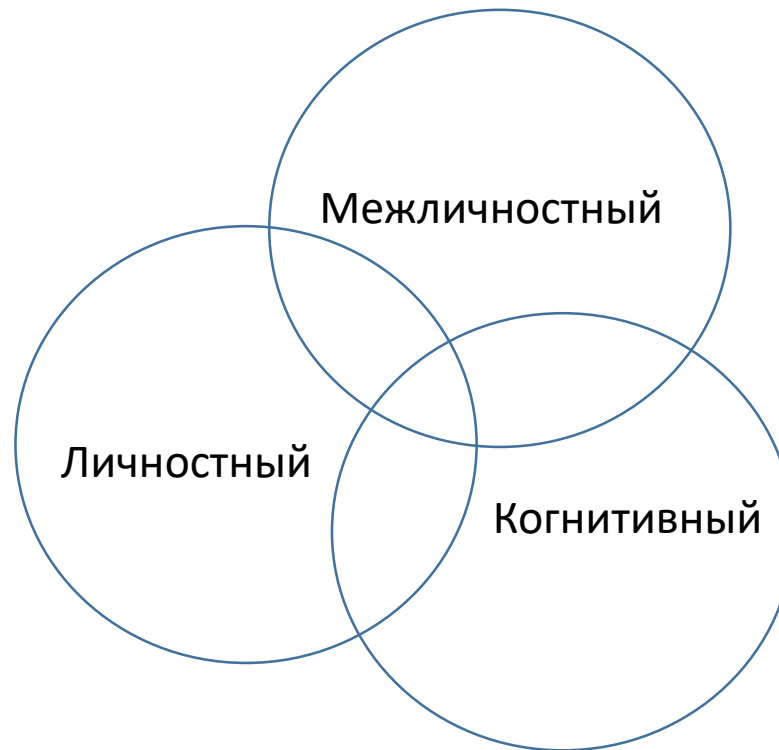
«Знание мира создается, а не открывается»

Дж. Брунер

# Логика действия руководителей — способность управлять собой и миром



# Ключевые аспекты (домены) развития



- Межличностный аспект – в 95% случаев – в дефиците
- Больше всего сложностей руководители испытывают именно в развитии межличностного аспекта
- Манипуляции НЕ РАВНО взаимодействие
- Без развития межличностного аспекта НЕ ПРОИСХОДИТ переход на следующий уровень

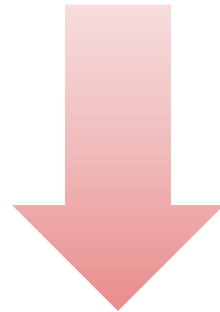




# Логика действия

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**



Институт  
Коучинга





Алхимик

Руководит трансформацией  
трансформирует систему,  
между системами

Стратег

Интегрирует видение, цель, процессы,  
людей на качественно новом уровне

Индивидуалист

Ставит под сомнение существующее:  
цели, миссию, способы достижения

Достигатель

Вижу цель, все — ресурсы

Эксперт

Моя сфера компетенции, эффективность,  
постоянное улучшение качества

Дипломат

Верный член группы

Оппортунист

Я



# Оппортунист

**Фокус: личная выгода  
и собственное благополучие**

- Конкретный, не думает о последствиях
- Сиюминутный результат, максимум несколько дней
- Доминантный
- Выиграть любой ценой
- Манипулятор
- Критику не принимает
- Не доверяет, нелоялен
- Верит в удачу/неудачу
- Правила — ограничение свободы



«Кто успел, тот и съел»  
«Кто сильный (умный), тот и прав»

**Авантюрист**

**Хозяин лавки на базаре  
4% населения**

**Практически не встречается  
на корпоративной лестнице**



**ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА**

# Оппортунист. Возможности и сложности в построении отношений

Основной фокус внимания: **Я (!)**

- Оппортунист захвачен своим импульсом (я хочу), ему очень сложно подождать, отложить, учесть интересы другого.
- Другой для него либо угроза (может что-то отнять), либо способ что-то получить.
- Часто осуждает другого за равнодушие к его интересам, и тут же сам даже не пытается их себе представить. ЭТОГО ФОКУСА ВНИМАНИЯ ПОКА ЕЩЕ НЕТ, так как в этот период жизни очень важно осознать себя, свою уникальность, отделиться от других.



# Дипломат

**Фокус: ГАРМОНИЯ, приспособление, подчинение социальным нормам, лояльность своей группе**

- Соблюдает протокол
- Избегает конфликтов
- Лояльный, конформист
- Статус: сохранить лицо!
- Речь отличается обилием клише и общих фраз
- Свои и Чужие
- «Братство в нищете» / низовая солидарность



«Лишь бы не было войны»  
«Один за всех – все за одного»  
«У советских собственная гордость»

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

11% населения  
0-1 % высшего звена



ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА

# Дипломат. Возможности и сложности в построении отношений

Важность принадлежности к своей группе. Другой приобретает важность, как объект получения благ

## Фокусы внимания:

- Как я могу понравиться другим?
- Как принадлежать (быть принятым) к тем, кто мне важен?
- Другой – источник благ. Я должен понравиться, чтобы от него что-то получить (уже поиск более эффективных путей взаимодействия).

## Точки напряжения в отношениях:

- «Хамелеонит», адаптируется под свою группу.
- Враждебен к «чужим» (людям не из его группы)
- В отношениях зависим, редко высказывает свое мнение, чтобы не рисковать и «не испортить» отношения
- В коллективе играет роль «клея», «миротворца» - следит за комфортным климатом в коллективе. «Ребята! Давайте жить дружно!» Так как мир в коллективе – залог безопасности для Дипломата.



# Эксперт

**Фокус: решение проблемы,  
КАЧЕСТВО, компетентность**

- Профессиональная логика и опыт в своей области
- Эффективность
- Перфекционист
- Высокие требования к себе и другим
- Только «объективная» критика
- Категоричен, уважает факты
- Статус, Диплом
- Чувство долга, ответственность
- Рационален («не распускать сопли»)



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

**Главный бухгалтер  
Главный инженер**

**37% населения  
13% высшего звена**



**ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА**

# Эксперт. Возможности и сложности в построении отношений

Я – тот кто умет/знает . Другой может отличаться от меня своими умениями и знаниями. Что он умеет, чего не умею я?

Возможности (способности) в отношениях с другими:

- поддержка/ понимание в вопросах учебы, наращивания знаний
- подчинение авторитетам
- уважение к экспертизе другого
- подбор в команду высокопрофессиональных экспертов
- расширение картины мира через добавление других экспертиз
- нахождение решение через сложение экспертиз
- возможность поменять свою точку зрения при наличии сильных экспертных аргументов у оппонента





# Эксперт. Возможности и сложности в построении отношений

## Точки напряжения в отношениях:

- неспособность делегировать («хочешь сделать хорошо – сделай сам»)
- конкуренция
- «слепое» отстаивание своей правоты
- конфликт в случае, различий (мнений, характеров, опыта)
- паралич/эмоциональный срыв в ситуации неопределенности (новых вводных)
- невозможность создания синергетических эффектов
- невозможность найти решение в ситуации, когда не помогает опора на существующие экспертизы
- Неспособность учесть эмоциональное состояние другого (оказать истинную поддержку, оценить уровень мотивации, создать условия для эффективных процессов в сложной ситуации)
- Неспособность взять на себя ответственность за то влияние, которое он оказывает на другого человека
- Неспособность замечать и брать ответственность за свое эмоциональное состояние



# Что это значит

- Такой руководитель – надежный профессионал и опора в процессах, которые не требуют изменений или творческого подхода.  
Руководитель в командах, где не требуется совместного принятия решений.
- Эксперт не сможет быть опорой команде в ситуации неопределенности и при отсутствии ясных вводных



# Что делать

- Не ждать того, чего пока не может произойти (дать время на дальнейшее развитие наблюдателя).
- Обратная связь
- При наличии у эксперта амбиций - адекватное указание на точки роста и его ограничения. «Мы не можем поручить тебе этот проект целиком, только в режиме эксперимента – такую-то его часть, и мы будем наблюдать за тем, как ты выстроишь взаимодействие на этом отрезке».
- Ролевая модель людей, которые перешли на следующий уровень
- Вызов со стороны авторитетных, значимых людей, отношения с которыми для Эксперта важны
- Индивидуальное сопровождение (коучинг) для отслеживания динамики «от чего к чему мы хотим прийти»



# Достигатель

**Фокус: ВИЖУ ЦЕЛЬ, успех,  
ВСЕ — РЕСУРСЫ**

- Инициатор
- 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



«Лучше попросить прощения,  
чем разрешения»  
«Время –деньги»  
«Промедление смерти подобно»

**Коммерческий директор  
Руководитель отдела  
Менеджер проекта  
Директор компании**

**30% населения  
49% высшего звена**

# Достигатель. Возможности и сложности в построении отношений

Я – это мои достижения/без моих достижений – я никто

Эволюция по сравнению с предыдущей логикой:

1. У меня есть МОЯ идея, как прийти к цели
2. Люди – НУЖНЫ мне, так как они инструмент для достижения моей цели

**«Захвачены»**

- а) необходимостью добиться результата (без осознанного понимания, зачем мне это нужно?)
- б) своей идеей, как добиться результата



# Достигатель. Возможности и сложности в построении отношений

## Фокусы внимания:

- Что мне нужно делать и каким мне нужно быть, чтобы привлечь других в свою команду?
- Кого и как я могу использовать? Какие люди мне подойдут?
- Как я могу управлять другими?
- В чем мотивация другого, насколько она совпадает с задачей?

## Какое влияние это оказывает на команду:

- Синергия возникает, когда оба разделяют одну идею, одни ценности. Глубокие различия «скрестить» не может.
- Заражают своей энергией



# Достигатель. Возможности и сложности в построении отношений

Точки напряжения (роста) в отношениях с другими:

- мастера манипуляции (как более быстрого способа получения результата, имеют иллюзию «управления миром»)
- другой человек интересует только в той мере, в какой он подходит для достижения цели
- люди могут чувствовать себя использованными
- неспособность управлять различиями (вследствие захваченности своей идеей)
- давление, склонность к директивности
- маска успешности, «у меня все ОК» - неспособность обсуждать сложности, ошибки, сомнения свои и внутри своей команды
- внимание к результатам, но не к процессам (а отношения – это процесс!)





# Индивидуалист

**Фокус: познай самое себя (и других)**  
**ВСЕ –ПОД СОМНЕНИЕ,**  
**ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ**

- Внимание – внутрь, а не наружу
- Оригинальные взгляды
- Культурный релятивизм
- Понимание комплексности ситуаций и природы человека
- Эксперимент, сомнения
- Различия, а не стабильность
- 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...**  
**Тупятся зубы и теряется нюх**

**11% населения**  
**27% высшего звена**



# Индивидуалист. Возможности и сложности в построении отношений

- Найти себя. Изучить других
- Категория чувств/ощущений/эмоционального состояния становится важной.
- Отпускают иллюзию, что «я могу тут всем управлять». «Я могу далеко не все»
- Самое главное открытие: люди разные, я не всегда прав, у каждого своя правда
- Интерес к другим людям, не привязанный к какой-либо задаче. Искреннее желание их исследовать, понимать, изучать. (так же как и самого себя)



# Индивидуалист. Возможности и сложности в построении отношений

## Фокусы внимания:

- Что этот человек чувствует?
- Чего он хочет? Что ему важно?
- Каков его прошлый опыт?
- Как я влияю на него в данный момент (исследование, а не задача «повлиять»)?
- Что происходит между нами? Почему это происходит? Как я себя чувствую в нашем взаимодействии
- Способность одновременно сохранять фокус внимания на себе, другом человеке и том качеству отношений, которое создается в данный момент



# Индивидуалист. Возможности и сложности в построении отношений

## Точки роста:

- Застревание в бесконечном исследовании
- Неспособность сделать выбор, завершить неэффективные отношения
- Сложность принятия решения в ситуации, когда многие мнения одинаково важны
- Другим людям сложно найти опору в руководителе-индивидуалисте, который часто меняет свою точку зрения



# Стратег

**Фокус: слышать СИСТЕМУ**

**Интеграция**

- Системное видение мира, комплексность: интеграция  
Сканирует состояние всех элементов
- Подвижность и Креативность
- Важны принципы, а не правила
- Процесс И результат
- «Я» –минимальное/ нет конфликтов



**Генеральный директор  
Идеальный учредитель  
Премьер-министр**

**5% всего населения  
9% высшего звена**



**ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА**

# Стратег

## Интегрирующая стадия

### Фокусы внимания:

- Находит общий язык с разными другими, не теряя себя
- Большое «И»
- Не нужно выбирать, каким быть. Главное - быть и способность быть со всеми.
- Очень эффективен в коммуникациях



# Стратег

## Интегрирующая стадия

### Способности:

- Включает в себя опыт всех предыдущих логик
- Легко сонастраивается с другими
- Вокруг стратега растут люди
- Влияние на других людей – развитие через инсайты, которые люди получают в общении со Стратегом
- Создаются команды единомышленников и партнеров
- Уровень приглашающего лидерства
- Спокойно относится ко всему, на что не может повлиять
- Доверяет ситуацией неопределенности, т.к. полностью доверяет своим способностям справиться





# Стратег

## Интегрирующая стадия

### Способности:

- скучно с людьми не его уровня
- усталость от непонимания со стороны окружения
- «захваченность» очень масштабной целью
- переоценка своих возможностей



# Стратег

## Интегрирующая стадия

Как повысить эффективность взаимодействия с другими людьми:

1. Обратная связь
2. Развитие метанавыков (осознанность, эмпатия, безоценочность – прежде всего)
3. Практика удерживания контакта с другим в течение (3 минут, 10 минут, затем уже несколько часов)
4. Открытые вопросы



# **Чтобы получить видеозаписи выступлений секции «Вертикальное развитие лидеров»**

Отправьте смс  
со словом ВРЛ, именем,  
фамилией и электронным адресом

на номер

**+7 981 876-73-70**



# Оставьте свою визитку для участия в розыгрыше!



ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА



ИНСТИТУТ  
КОУЧИНГА



**Москва**  
**Санкт-Петербург**

+7 (812) 441-32-18

+7 (951) 663-94-40

[www.coachinstitute.ru](http://www.coachinstitute.ru)

