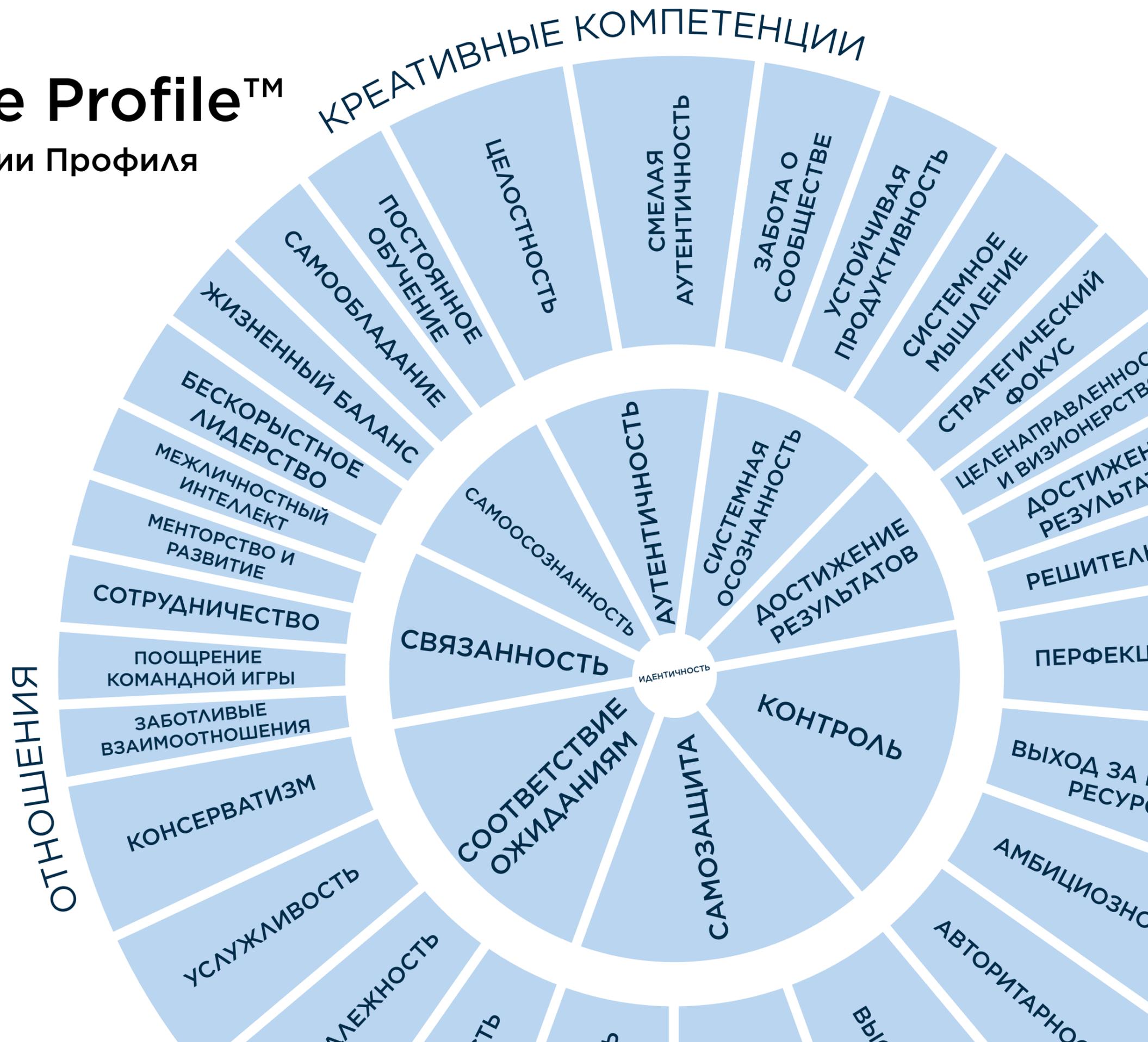


Leadership Circle Profile™

Руководство по интерпретации Профиля

LEADERSHIP
CIRCLE®



Введение в Leadership Circle Profile

Поздравляем! Перед вами уникальная и всеобъемлющая система оценки лидерских качеств — *Leadership Circle Profile (LCP или Профиль лидерского круга)*. Система LCP уникальна по двум причинам. Во-первых, мы все понимаем, что выдающееся лидерство — это сложное сочетание профессиональных компетенций и внутренних качеств. Это первый инструмент, который позволяет оценить как внутренние, так и внешние аспекты лидерства. Во-вторых, это не просто отчет о ваших поведенческих качествах, а мощная система понимания человеческого поведения и развития, а также способ осознать взаимосвязи между разными аспектами вашей личности, которые рассматриваются в этой системе.

Все результаты отображаются в большом круглом графике, который символизирует целостность — вашу целостность. В исследовании мы опираемся на предположение, что вы удивительно сложная и гармонично развитая, целостная личность. Задача *Leadership Circle Profile* — подтвердить это предположение.

Существует еще одна причина, почему *Профиль* имеет форму круга. Он наглядно показывает, как все секторы составляют одно целое. Расположение в круге показывает взаимосвязь между аспектами. На эти связи мы будем еще не раз ссылаться в отчете.

Уровни анализа

Отчет исследует два уровня:

- Лидерские компетенции;
- Внутренние убеждения.

Каждый уровень содержит большой объем информации о вашем лидерстве и жизни.

Leadership Circle Profile объединяет 18 лидерских компетенций. Они хорошо изучены, и составляют важнейший набор навыков и поведенческих характеристик лидеров. Вы получите обратную связь о том, как проявляются эти качества у вас, и эти показатели будут сопоставляться с тем, как другие менеджеры оценивают себя по тем же компетенциям.

Второй уровень анализирует внутренние убеждения. То, как мы думаем, наши привычки мышления, определяют поведение. Поведенческие привычки, полезные и вредные, управляются нашими привычками мыслить определенным образом. *Профиль* охватывает 11 Внутренних убеждений, которые ограничивают вашу эффективность. Наш опыт работы с сотнями менеджеров показал, что слишком широкие или недостаточно используемые компетенции можно отследить по ограничивающим убеждениям. Вместе с отзывами о компетенциях, ваша самооценка будет сравниваться с тем, как другие менеджеры оценивают свой способ мышления (по аналогии с оценкой лидерских компетенций).

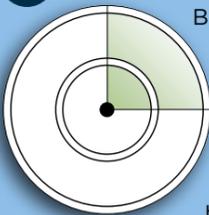
Пожалуйста, помните, что инструмента, который рассказал бы о вас всю правду, не существует. Что-то оказывается более точным и достоверным, что-то менее. Ваша задача — вникнуть и выявить несколько ключевых открытий о себе, которые положительно повлияют на ваше будущее развитие. Представьте, что *Leadership Circle Profile* — это радар, который распознает ваши самые сильные и слабые стороны, на которые нужно обратить внимание на данном этапе вашей жизни.



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

Чтобы понять структуру графического профиля, прочитайте следующие шаги:

1 КРУГ В КРУГЕ



Внешний круг отображает результаты для каждого из 29 измерений, из которых строится LCP. Внутренний круг суммирует внешний круг в 8 итоговых секторах. Определения секторов можно найти на следующих страницах.

Расположение секторов внутри круга иллюстрирует взаимосвязь между секторами. Смежные сектора описывают схожие модели поведения, которые положительно коррелируют. Сектора на противоположных сторонах круга представляют собой противоположные модели поведения и имеют обратную корреляцию.

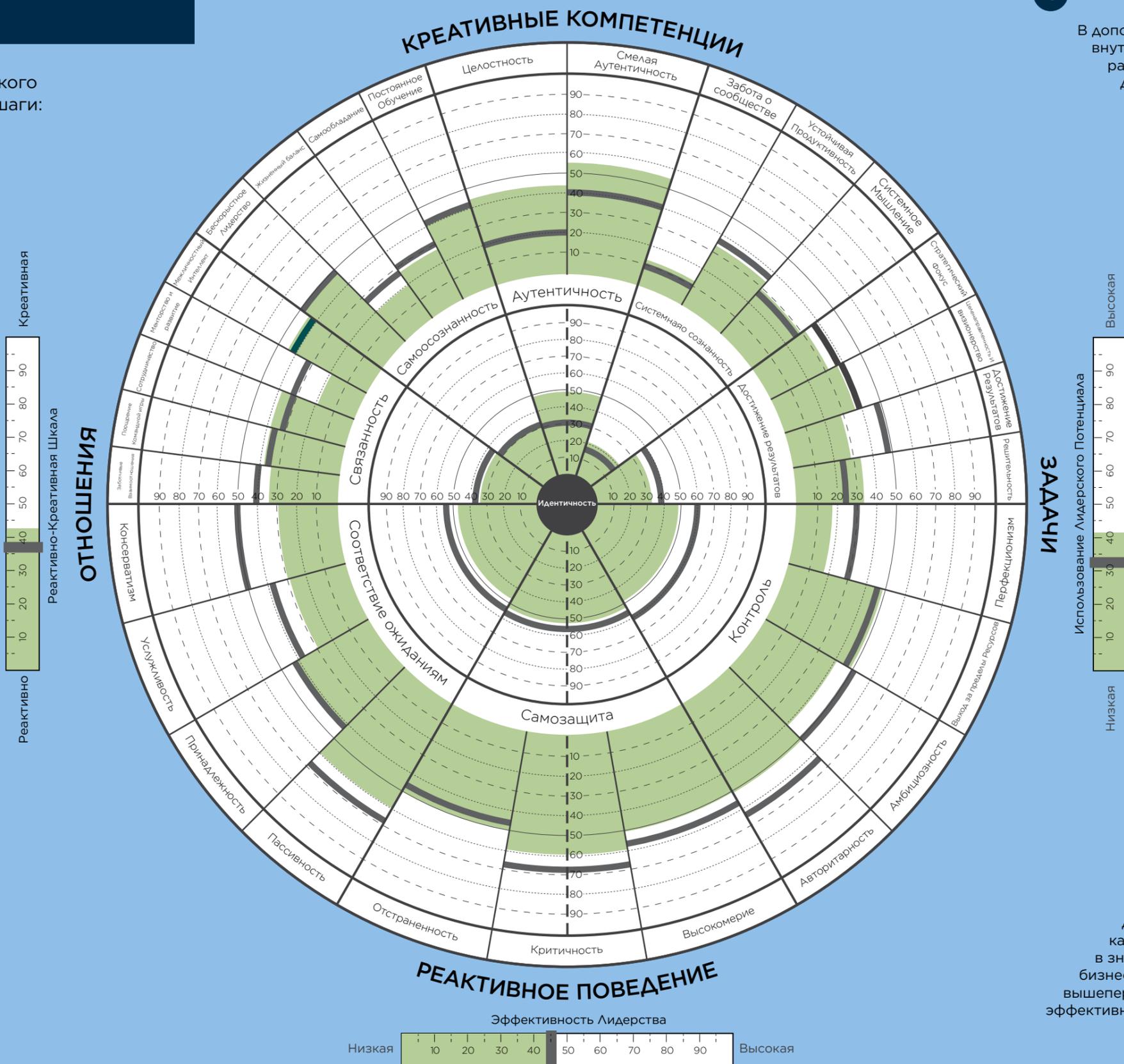
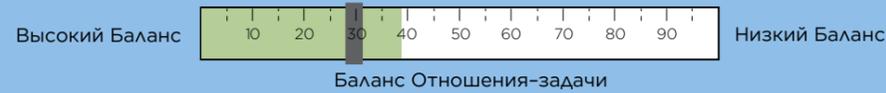
2 ПРОЦЕНТИЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ



Все оценки отображаются в виде процентов по сравнению с глобальной нормой. Высокие баллы находятся за пределами 67-го перцентиля. Низкие баллы ниже 33-го перцентиля.

3 ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Самооценка 
Оценка других 



4 ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В дополнение ко всем измерениям, отображаемым во внутреннем и внешнем кругах, прямоугольные шкалы, расположенные вокруг круга, предназначены для сведения всех показателей воедино. Они обеспечивают полезные «итоговые» показатели, а также показатели ключевых закономерностей в данных.

Реактивно-креативная шкала отражает баланс между креативными и реактивными секторами. Оценки в процентилях помогают оценить себя в сравнении с другими лидерами, уделяя внимание тому, сколько энергии вы посвящаете реактивному и креативному поведению. Шкала определяет, насколько ваше лидерство, отношения и целеустремленное поведение опираются на креативные или реактивные тенденции. Она также оценивает, насколько ваше представление о себе и внутренняя мотивация исходят изнутри или определяются внешними ожиданиями, правилами или условиями.

Шкала Отношения-Задачи оценивает соотношение между навыками достижения результатов и развития отношений. То есть, насколько развита каждая половина уравнения (люди или задачи), составляющего эффективное лидерство.

Использование лидерского потенциала — это итоговая оценка. Она включает все секторы, изученные выше, и сравнивает общую оценку с результатами других лидеров, которые тоже прошли это исследование. Она учитывает высокие и низкие оценки внутри Круга, чтобы ответить на вопрос: «В конце концов, как у меня дела?»

Лидерская эффективность — это то, как другие воспринимают вашу эффективность в качестве лидера. Исследования показали, что это в значительной степени коррелирует с результатами бизнеса. Это дает лидеру общую меру того, как все вышеперечисленное преобразуется в воспринимаемую эффективность.

Понимание Графического Профиля

Leadership Circle Profile представлен в виде детальной диаграммы. Внутренний круг содержит восемь секторов. Каждый из них — итоговый показатель секторов внешнего круга. Расшифровка круга — ключ к пониманию информации, которую содержит ваше лидерское исследование.

Что означают цифры? на всех шкалах отображаются оценки в процентилях — сравнение ваших результатов с данными большой группы менеджеров, которые тоже проходили это исследование. Низкие оценки находятся ближе к центру, а высокие дальше от него.

Как мне определить, что балл высокий или низкий? Оценки выше 66% считаются высокими, а ниже 33% — низкими. Любые оценки, которые колеблются между 33% и 66%, означают, что нужно будет подумать о том, какие аспекты из описаний для низких и высоких баллов, применимы к вам.

Что оценивают эти секторы? Значения секторов даны ниже. Позже будет приведено более подробное описание.

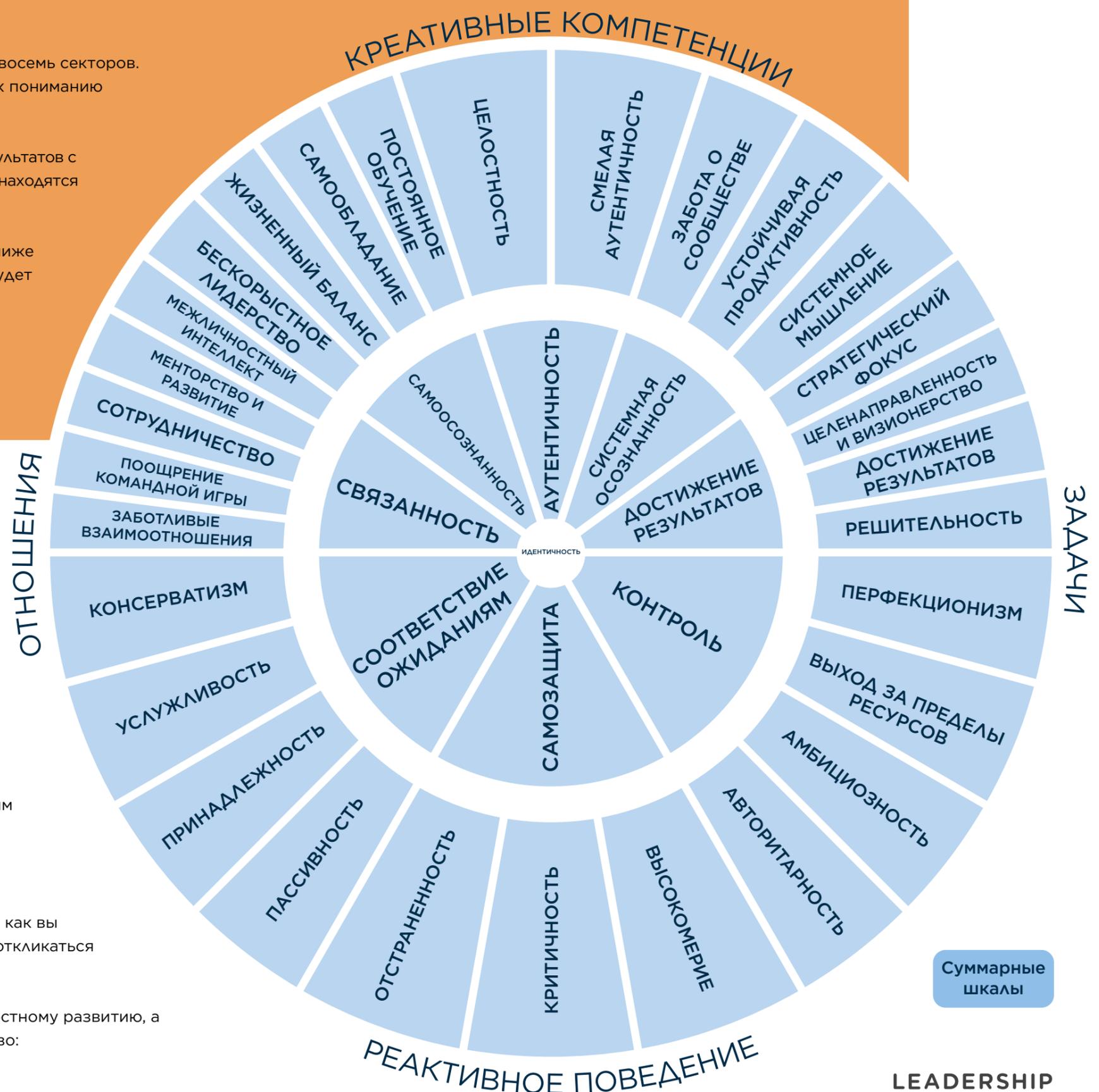
Значения секторов

ПОКАЗАТЕЛИ КРЕАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ измеряют ключевые типы поведения и внутренние убеждения, которые приводят к высокопродуктивному лидерству и самореализации.

Сектор **Связанность** с другими демонстрирует вашу способность относиться к другим так, чтобы выявлять лучшее в людях, группах и организациях:

- *Заботливые взаимоотношения* — сектор оценивает заинтересованность в людях и способность создавать теплые, заботливые отношения с ними.
- *Поощрение командной игры* — оценивает вашу способность поддерживать высокую командную продуктивность среди подчиненных, в командах к которым принадлежите сами, и во всей организации.
- *Сотрудничество* — оценивает, насколько вы склонны вовлекать других людей в конфликтных ситуациях, чтобы найти общее решение проблемы, прийти к взаимовыгодным соглашениям, развить синергию и создать обоюдовыгодные ситуации.
- *Менторство и Развитие* — оценивает, насколько вы способствуете развитию других в роли наставника, укрепляете ваши отношения, чтобы помогать людям расти на личном и профессиональном уровнях.
- *Межличностный интеллект* — оценивает, насколько продуктивно ваше общение с другими, как вы умеете слушать, разрешать конфликты и разногласия, справляться со своими чувствами, откликаться на чувства других людей.

Сектор **Самоосознанность** отражает стремление к непрерывному профессиональному и личностному развитию, а также степень, с которой внутренняя самоосознанность выражается через целостное лидерство:



Суммарные шкалы

- *Бескорыстное лидерство* — определяет то, насколько вы склонны помогать другим даже вопреки личным интересам. Он оценивает очень высокий уровень самосознания, когда потребность в признании заслуг и личные амбиции менее важны, чем коллективное достижение результата для общего блага.
- *Жизненный баланс* — способность поддерживать баланс между работой и семьей, активной деятельностью и рефлексией, работой и досугом в противоречивых и напряженных условиях современной жизни.
- *Самообладание* — способность оставаться хладнокровным и сосредоточенным в условиях конфликтов и напряженных ситуаций, сохранять спокойствие и уверенно двигаться к цели.
- *Постоянное обучение* — активный интерес к обучению, личному и профессиональному развитию.

Сектор **Аутентичность** демонстрирует вашу способность относиться к другим неподдельно, смело и честно:

- *Целостность* — сила ваших ценностей и принципов: насколько то, что вы делаете, соответствует вашим ценностям и принципам, а ваши слова соответствуют действиям.
- *Смелая аутентичность* — измеряет вашу способность занимать жесткие позиции, поднимать «не обсуждаемые», рискованные вопросы, которые группа избегает обсуждать, и открыто решать сложные проблемы взаимоотношений.

Сектор **Системная осознанность** определяет, насколько ваша осознанность направлена на улучшение всей системы и благо общества (симбиотические отношения между долгосрочным благосостоянием общества и интересами организации):

- *Забота о сообществе* — оценивает, насколько ваше лидерство ориентировано на служение, и как вы связываете свое наследие со служением обществу и обеспечением всеобщего благосостояния.
- *Устойчивая продуктивность* — оценивает ваше умение достигать результатов таким образом, чтобы поддерживать или усиливать общую долгосрочную эффективность организации.
- *Системное мышление* насколько вы способны думать и действовать с точки зрения всей системы, а также склонны принимать решения в свете долговременного благополучия всей системы.

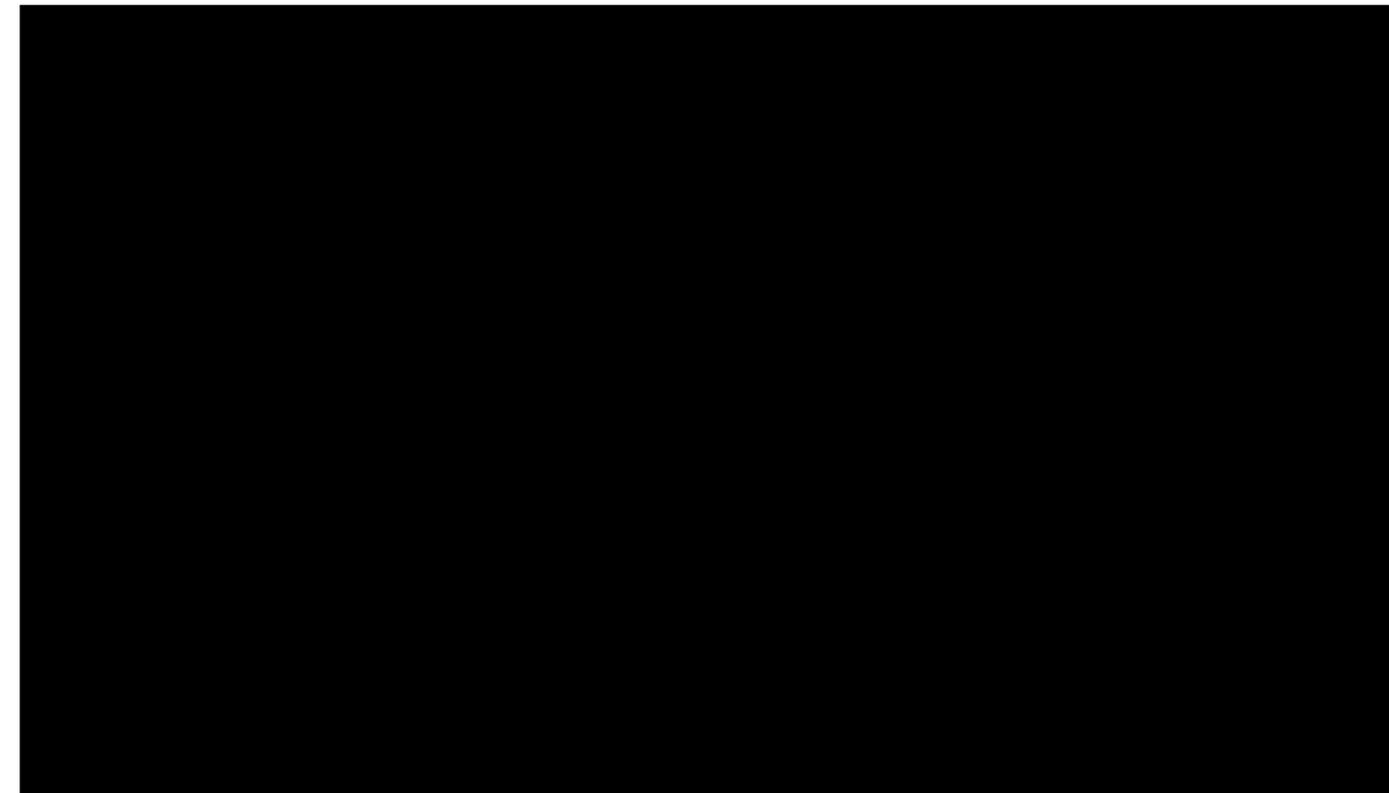
Сектор **Достижение результатов** определяет, насколько визионерское, подлинное и высокоэффективное ваше лидерство:

- *Стратегический фокус* — оценивает способность мыслить стратегически.
- *Целенаправленность и визионерство* — определяет, насколько ясно вы озвучиваете личные цели и видение, и действуете, опираясь на них.
- *Достижение результатов* — оценивает, насколько ваша активность опирается на цели, достигаете ли вы их.
- *Решительность* — оценивает вашу способность своевременно принимать решения, и двигаться вперед в условиях неопределенности.

ПОКАЗАТЕЛИ РЕАКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ отражают внутренние убеждения, которые ограничивают эффективность, подлинное выражение себя и эффективность лидерства.

Сектор **Контроль** измеряет степень, в которой вы поддерживаете чувство личной ценности через выполнения задач и личные достижения:

- *Перфекционизм* — оценивает вашу потребность добиваться безупречных результатов, придерживаться исключительно высоких стандартов, чтобы чувствовать уверенность и свою ценность.



- *Выход за пределы ресурсов* — оценивает, насколько сильно вы выходите за пределы личных ресурсов, чтобы добиться результата.
- *Амбициозность* — определяет, насколько вы готовы продвигаться в организации и быть лучше других.
- *Авторитарность* — определяет ваши тенденции подавлять и контролировать других, вести себя агрессивно.

Сектор **Самозащита** определяет склонность думать, что вы можете защитить себя и чувство собственной значимости благодаря замкнутости, отстраненности, скрытности, равнодушию, циничности, снисходительности или рационализации:

- *Высокомерие* — оценивает ваши тенденции быть эгоистичным, демонстрировать такое поведение, которое можно охарактеризовать как высокомерное, эгоцентричное, зацикленное на своих интересах.
- *Критичность* — оценивает вашу склонность критиковать, подвергать сомнению, быть циничным.
- *Отстраненность* — оценивает склонность поддерживать чувство личной ценности и безопасности через дистанцирование, высокомерие и равнодушие, эмоциональную отдаленность и стремление «быть выше этого».

Сектор **Соответствие ожиданиям** измеряет степень, в которой вы поддерживаете чувство собственного достоинства и безопасности, соблюдая требования других, а не действуя так, как вы этого хотите. Он состоит из секторов:

- *Консерватизм* — измеряет вашу склонность жить в соответствии с правилами, предписанными организацией; ваша идеологическая приверженность нормам.
- *Услужливость* — оценивает вашу потребность искать поддержку и одобрение других людей, чтобы чувствовать себя полноценным и самодостаточным.

- *Принадлежность* — оценивает стремление к конформизму, соблюдению правил и удовлетворению ожиданий более авторитетных лиц.
- *Пассивность* — определяет степень, в которой вы отдаете свою власть другим людям и обстоятельствам, полагая что они не зависят от вас.

ИТОГОВЫЕ ШКАЛЫ

Шкалы ниже служат для того, чтобы организовать все аспекты воедино. Они подытоживают сказанное выше.

- **Реактивно-креативная шкала** отражает баланс между креативными и реактивными секторами. Оценки в процентилях помогают оценить себя в сравнении с другими лидерами, уделяя внимание тому, сколько энергии вы посвящаете реактивному и креативному поведению. Шкала определяет, насколько ваше лидерство, отношения и целеустремленное поведение опираются на креативные или реактивные тенденции. Она также оценивает, насколько ваше представление о себе и внутренняя мотивация исходят изнутри или определяются внешними ожиданиями, правилами или условиями. Хороший баланс выражается в высокой оценке.
- **Шкала Отношения-Задачи** оценивает соотношение между навыками достижения результатов и развития отношений. То есть, насколько развита каждая половина уравнения (люди или задачи), составляющего эффективное лидерство. Хороший баланс выражается в высокой оценке.
- **Использование лидерского потенциала** — это итоговая оценка. Она включает все секторы, изученные выше, и сравнивает общую оценку с результатами других лидеров, которые тоже прошли это исследование. Она сканирует высокие и низкие оценки внутри Круга, чтобы оценить, насколько раскрыт ваш лидерский потенциал.
- **Лидерская эффективность** — это то, как другие воспринимают вашу эффективность в качестве лидера. Этот итоговый показатель — способ ответить на вопрос: «В конце концов, как у меня дела?».

Как пользоваться Профилем

Круг устроен так, чтобы помочь понять, как связаны между собой секторы. Ниже кратко объясняются эти взаимосвязи, более подробно они описаны в объяснениях значения результатов в каждом из секторов.

Секторы, расположенные друг напротив друга в *Профиле*, как правило, отражают противоположные поведенческие модели и внутренние убеждения. Например, сектор **Соответствие ожиданиям** находится напротив сектора **Достижение результатов**. Стремление соответствовать ожиданиям ограничивает креативность и аутентичность, потому что человек слишком обеспокоен тем, чтобы понравиться другим. В результате, решительность, мужество и многие другие качества, которые помогают достижению результатов, ослабевают. Другими словами, высокие показатели в секторе **Соответствие ожиданиям**, как правило, приводят к низким показателям в секторе **Достижение результатов**.

Эти противопоставления заложены во весь *Профиль*. Высокие показатели в секторе **Контроль**, как правило, приводят к более низким оценкам в секторе **Связанность с другими**. Высокие оценки в секторе **Самозащита** коррелируют с низкими в секторах **Самоосознанность**, **Аутентичность** и **Системная осознанность**.

Изучая высокие и низкие оценки по секторам, вы можете сразу увидеть, как взаимодействуют секторы. Кроме этого, Круг вписан в четырехквadrатную сетку.

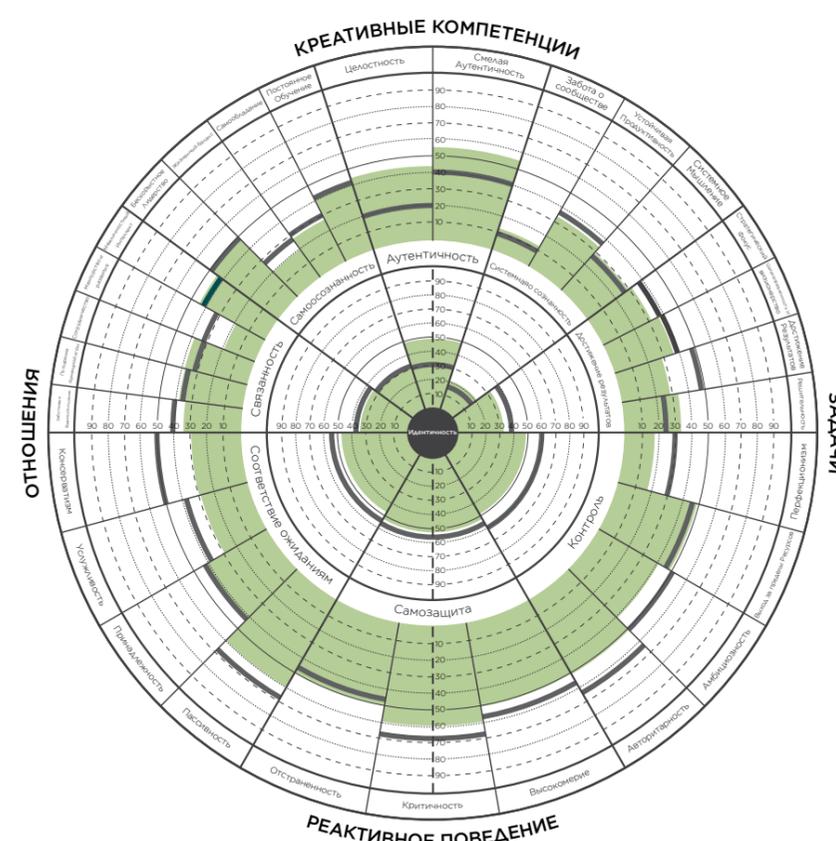
В верхней половине круга отображаются **Креативные компетенции**, которые способствуют вашей эффективности. Нижняя половина круга отображает ограничивающие **Реактивные убеждения**. Высокие оценки в нижней части круга связаны с более слабыми результатами в верхней половине, потому что Реактивные ограничивающие убеждения, как правило, ослабляют все креативные компетенции.

Правая половина круга связана с Задачами (выполнение работы творчески и эффективно). Левая половина — с характером ваших Отношений с отдельными людьми и группами. Цель здесь — баланс, чтобы вы могли одновременно добиваться результатов и развивать людей.

Взаимодействие между верхней и нижней половинами круга суммируется в баллах **Реактивно- Креативной шкалы**. Взаимосвязь между правой и левой половинами круга суммируется в баллах **шкалы Отношения-Задачи**. Значение результатов:

- **Реактивно-креативная шкала** отражает соотношение между Креативным и Реактивным направлениями.
- **Шкала Отношения-Задачи** отражает соотношение между компетенциями в построении отношений и достижением результатов.
- **Использование лидерского потенциала** — итоговый показатель, который объединяет все оценки.
- **Эффективность лидерства** — это то, как другие воспринимают вашу эффективность в качестве лидера.

Более подробное описание этих характеристик будет дано дальше.



Связанность с другими

Сектор **Связанность с другими** определяет вашу способность выявлять и ориентироваться на лучшие качества в окружающих людях, командах и организациях. Ниже приведены краткие комментарии к вашим оценкам, набранным в секторе **Связанность с другими**.

Если у вас высокая оценка

Вы склонны помогать другим раскрывать свой потенциал, опираясь на успехи в индивидуальном или командном развитии. Создаете благоприятную атмосферу и вдохновляете людей становиться лучше. Вы принимаете других такими, какими они есть, и транслируете им безусловное положительное отношение. Строите и поддерживаете близкие отношения. Цените близость, открытость, заботу и поддержку. у вас сильные коммуникативные и межличностные навыки. Вы развиваете сотрудничество, кооперацию и взаимовыгодные отношения. Вы превосходный член команды и коуч.

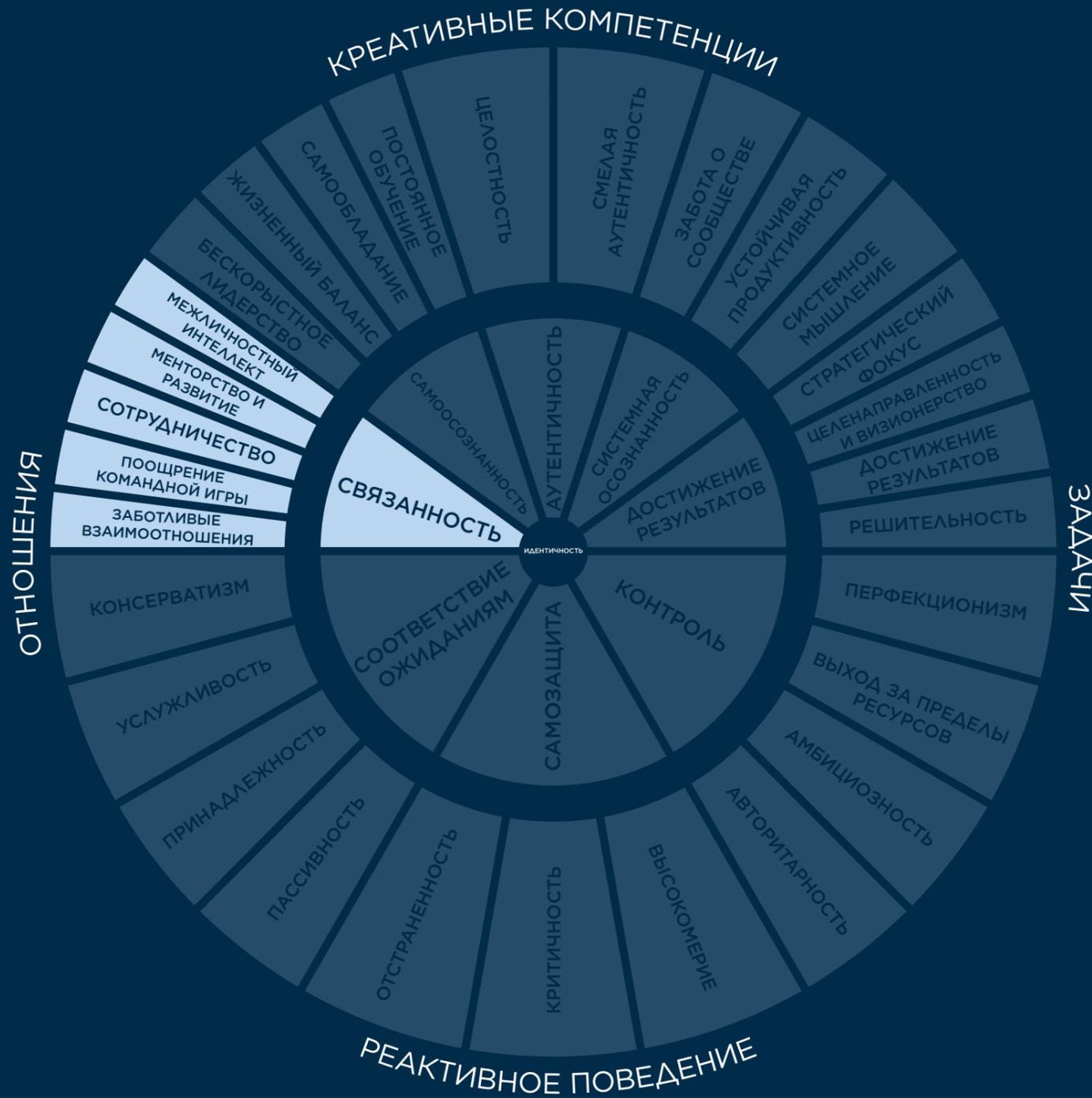
Люди преуспевают с вашим лидерством. Как лидер, вы естественным образом способствуете развитию команд и людей. **Связанность с другими** — это не слабая форма менеджмента; слабая — та, что описывается в секторе **Соответствие ожиданиям**. Вы вполне способны противостоять другим и бросать им вызов. И делаете это таким образом, что бросаете вызов ситуациям или возможностям, а не людям на личном уровне. Поэтому, даже если люди получают неприятную обратную связь, они все равно чувствуют поддержку на личном уровне.

Вы склонны развивать отношения, но не расцениваете любовь и поддержку как способ понравиться другим (о такой тенденции говорил бы высокий результат в секторе Соответствие ожиданиям), потому что забота о других и поддержка — это творческое выражение того, кем вы являетесь. Вам доставляет радость быть причастным к развитию команды и человека. Вы верите, что поддерживая рост и эффективность других, получите лучшие результаты, отношения и удовлетворенность.

Внутренние убеждения

Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Связанность с другими**, включают:

- Я достойный человек, независимо от того, одобряют меня другие или нет.
- Люди способны на многое, и заслуживают доверия.
- Я безоговорочно поддерживаю других, какими бы они ни были.
- Я раскрываю лучшее в людях.
- Я забочусь о людях ради их блага, а не для своей выгоды.
- Каждый обладает неограниченным потенциалом.
- Развивать и совершенствовать навыки людей полезно для общего дела.



Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Связанность с другими**, включают ситуации, когда вы:

- Поддерживаете мотивацию для командной работы.
- Содействуете открытому диалогу в команде.
- Прямо реагируете на проблемы, которые влияют на результативность команды.
- Развиваете взаимопонимание и доверие.
- Уважаете чужое мнение, даже если не согласны с ним.
- Выступаете как ролевая модель для открытой коммуникации.
- Помогаете другим учиться, меняться и становиться лучше.
- Проявляете себя как эффективный коуч и ментор.
- Доверяете другим нести ответственность за постановку и достижение целей.
- Говорите открыто в присутствии авторитетов.
- Прислушиваетесь и учитесь у подчиненных.

Если у вас средняя оценка

Если у вас средняя оценка в секторе **Связанность с другими**, вы склонны проявлять некоторые из тенденций поведения, и придерживаться внутренних убеждений, описанных выше. Также вас могут ограничивать некоторые проявления **Реактивных** секторов, и, следовательно, некоторые тенденции, описанные в разделе «Если у вас низкая оценка» ниже. Порефлексируйте над объяснениями для высоких и низких оценок, и найдите в каждом то, что относится к вам.

Если у вас низкая оценка

Низкие оценки сектора **Связанность с другими** могут иметь серьезные последствия для вашего лидерства. Пожалуйста, прочитайте больше о **Реактивных** убеждениях, чтобы узнать, как внутренние убеждения могут блокировать качества, описанные в секторе **Связанность с другими**.

Низкая оценка говорит о том, что вы где-то не дорабатываете. Манера поведения, которую ассоциируют с низкими оценками **Связанности с другими**, включает ситуации, когда вы:

- Избегаете делиться положительными чувствами с другими.
- В общении держите людей «на расстоянии вытянутой руки».
- Больше критикуете, чем хвалите.
- Стремитесь доминировать в беседе или перебиваете других.
- Начинаете злиться или защищаться, если другие с вами не согласны.
- Обвиняете других в своих проблемах, ожидая, что именно они изменят ситуацию.
- Избегаете конфликтов.
- Принимаете слишком много решений единолично, или раздаете много указаний.
- Слишком мало делегируете.
- Избегаете участия в трудных дискуссиях.

Связанные оценки

Низкие оценки в этом секторе коррелируют с низкими показателями всей **Креативной** сферы, препятствует выдающимся достижениям. Его корень — низкая самооосознанность. Они также могут быть связаны с недостаточно развитыми способностями в сфере **Креативных** компетенций. Низкая оценка также связана с высокими показателями **Реактивной** сферы. Высокие показатели **Реактивной** сферы могут блокировать или ограничивать вашу способность строить доверительные отношения, безусловную поддержку, индивидуальное и командное развитие. Эти ограничения берут начало во внутренней неуверенности в собственной ценности, или в том, что нас любят, в чувстве отверженности, одиночества и незащищенности.

Забота об отношениях

Сектор *Забота об отношениях* измеряет вашу заинтересованность и способность создавать теплые, заботливые отношения.

Если у вас высокая оценка

Понаблюдайте за высокопроизводительной группой, и вы увидите, что люди в ней искренне заботятся друг о друге. Когда люди не нравятся друг другу или поддерживают исключительно формальные отношения, они не могут работать также эффективно, как группа, в которой люди общаются на профессиональном и глубоко личном уровне.

Высокая оценка в секторе *Забота об отношениях* означает, что вы искренне заботитесь о других. Рядом с вами люди чувствуют поддержку, потому что вы открыты для качественных, доверительных, заботливых отношений. Вы принимаете других такими, какие они есть, и взаимодействуете в безоговорочно положительном ключе. Вы стремитесь открыто проявлять сильные и слабые стороны, надежды и страхи. Другие люди склонны доверять вам, и открывают эти аспекты человеческой природы.

Высокая оценка в секторе *Забота об отношениях* подразумевает, что вы:

- Искренне заботитесь о других, создаете теплые и доверительные отношения.
- Проявляете эмпатию в отношении проблем и трудностей других людей.
- Заботитесь о чувствах других.
- Радуетесь чужим достижениям.
- Обсуждаете с другими проблемы, которые не касаются рабочего процесса.
- Проявляете сочувствие.
- Признаете свои ошибки и недостатки.
- Открыто проявляете чувства.
- Развиваете теплые и искренние отношения.
- Глубоко проникаетесь другими.
- Искренне интересуетесь другими.
- Если не согласны с другими, все равно поддерживаете их.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка не всегда означает, что вы не *заботитесь о других*. На свете крайне мало людей, которые по-настоящему безразличны к другим. Она скорее показывает, что вы предпочитаете держаться на безопасном расстоянии от других. Таким образом, вы защищаете себя.

Низкая оценка в этом секторе указывает на такие варианты поведения, как поддержание сугубо профессиональных или технических отношений, холодных, лишенных чувств. Этот формат отношений может защищать вас, но цена такой защиты высока. Во-первых, она приводит к снижению эффективности работы вашей организации. Обычно люди работают лучше и эффективнее, если чувствуют, что о них искренне заботятся. Во-вторых, исследования показывают, что отношения, в которых присутствует забота друг о друге, снижают стресс и способствуют здоровью и благополучию. Так что, в ваших интересах понять, что именно мешает вам развивать более глубокие и заботливые отношения. Свойственно ли вам:

- Ограничиваться вежливыми, техническими или интеллектуальными беседами?
- Остерегаться проявлять чувства?
- Делиться хорошими впечатлениями о других?
- Хвалить других, когда они преуспевают в чем-то?
- Общаться на личные темы?
- Держать дистанцию с другими?
- Больше критиковать, чем хвалить?
- Доверять другим?
- Открывать настоящего себя или носить маску?

Низкая оценка обычно означает, что вам свойственно защищаться от потенциальных травм, которые могут быть результатом близких отношений. Таким образом, вы создаете и оберегаете чувство достоинства и уверенности. Изучите высокие оценки в **Реактивных** секторах, они могут быть корневой причиной этой ситуации.

Усиление командной игры

Этот сектор измеряет вашу способность создавать условия для высокоэффективной командной работы для подчиненных, в организации или в других командах, участником которых вы являетесь.

Если у вас высокая оценка

Ваше лидерство и работа в группах обеспечивает высокие командные результаты и кооперацию, поддерживает командный дух и синергию. Эта способность распространяется на любые типы совместной работы.

Скорее всего, ваши подчиненные расценивают качество командного взаимодействия как очень положительный аспект их работы, который в значительной мере обеспечивает успех всей группы. Ваше лидерство закладывает основу для этого и служит примером для остальных. Высокие показатели этого сектора указывают, что вам свойственно:

- Создавать благоприятную атмосферу, которая помогает другим делать все возможное.
- Поддерживать высокую мотивацию в команде.
- Приглашать других делиться своим мнением.

- Поощрять открытые, искренние обсуждения в команде.
- Отмечать успех всей команды, а не отдельных участников.
- Понимать и стимулировать групповую динамику.
- Эффективно взаимодействовать с людьми разных рас, полов и возрастов.
- Прямо реагировать на проблемы, которые влияют на результативность команды.
- Разделять лидерство с другими членами команды.
- Работать над тем, чтобы найти общий язык и взаимовыгодные решения.
- Быть открытым к сотрудничеству командным игроком, но не таким, который всему говорит «да».
- Поощрять сотрудничество как внутри команды, так и между командами и отделами.

Если у вас низкая оценка

Низкие оценки могут говорить о нескольких предположениях. Например, что вы не управляете командой или не являетесь ее частью. Возможно, потому, что вам не хватает подготовки для эффективного управления командами. Или может быть потому, что ваш стиль лидерства препятствует командной работе.

Способность усиливать командную игру — особенный навык. Многие менеджеры получают повышение за индивидуальные заслуги. Предприниматели добиваются успеха благодаря личным талантам и творческим способностям. Вместе с ростом, успехом и повышением приходит постоянно возрастающая сложность, и, следовательно, необходимость творчески использовать коллективную мудрость других людей. Если вы ведете за собой людей, продолжая опираться на то поведение, которое привело вас к индивидуальному успеху, то лидерский стиль будет препятствовать успеху группы. Низкая оценка в этом секторе свидетельствует об этом.

Существует множество причин, по которым человек может тормозить командную работу. Посмотрите на список ниже. Возможно, вы делаете что-то из перечисленного.

Возможно, вы чрезмерно контролируете других, когда:

- Слишком редко привлекаете команду для принятия решений?
- Даете слишком много указаний, а не фасилитируете группу, чтобы она могла сформировать свое видение?
- Не делегируете задачи, а если и делаете это, то постоянно говорите людям, как именно они должны выполнять их?
- Выбираете любимчиков?
- Агрессивно прерываете разговор?
- Решаете личные или командные вопросы обходными путями, чтобы избежать излишней открытости и доверительности?
- Не имеете ясных целей, ролей, обязанностей и ответственности?

Возможно, вы недостаточно контролируете, когда:

- Не проявляете решимость в трудных вопросах?
- Не даете указаний или оставляете команду плыть по течению?
- Делегируете задачи сотруднику, но не даете ему должной поддержки и руководства?
- Избегаете или сглаживаете конфликты между командами и людьми?
- Слишком сильно пытаетесь угодить всем?

Сотрудничество

Сектор *Сотрудничество* определяет, насколько вам свойственно привлекать заинтересованные стороны к тому, чтобы найти общий язык в конфликтных ситуациях, прийти к взаимовыгодным соглашениям, обоюдной пользе, и развить синергию.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в секторе *Сотрудничество* показывает, что ваше лидерство основывается на «выравнивании» — согласованности. Вы работаете над тем, чтобы развить общие договоренности и видение. Работая в конкурентной среде, вы не проявляете себя через соперничество. Вместо этого, вы естественным образом формируете команды и развиваете взаимопользные отношения. Вы поддерживаете баланс между интересами других людей и своими собственными. С готовностью и уважением выслушиваете чужую точку зрения, даже если не согласны с ней. Если идеи спорят между собой, вы ищете синергию между ними и соединяете в инновационное решение, которое удовлетворяет запросы всех сторон.

Умение сотрудничать — критически важное качество, и напрямую связано с успешным лидерством. Успешные лидеры обладают уникальной способностью занимать твердую позицию, и все равно оставаться открытыми для других точек зрения. Эта открытость — не просто желание помочь другим лучше себя чувствовать в процессе взаимодействия. Она основывается на убеждении, что «одна голова хорошо, а две (или больше) — лучше». Вы слушаете, чтобы понять и, под влиянием этого, изменить свое мнение. Это позволяет вам находить взаимовыгодные решения, и учитывать интересы всех вовлеченных сторон. И добиваться согласованности между стейкхолдерами относительно видения и стратегических инициатив.

Высокая оценка означает, что скорее всего вам свойственно что-либо из перечисленного ниже:

- Работать над тем, чтобы найти общий язык и взаимовыгодные решения.
- Быть открытым к сотрудничеству командным игроком, но не таким, который всему говорит «да».
- Поощрять сотрудничество как внутри команды, так и между командами и отделами.
- Учитывать интересы всех вовлеченных сторон.
- Развивать взаимовыгодные отношения и договоренности.
- Быть готовым к тому, чтобы стать во главе, но не зависеть от этой роли.
- Прислушиваться к различным точкам зрения.
- Быть открытым к новой информации, даже если у вас уже есть четко сформированное мнение.
- Замечать возможности для синергии, даже, если они не видны другим.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка может означать, что вам не свойственно получать результаты от общения с людьми таким образом, как это было описано выше. Возможно, вы предпочитаете создавать ситуации, в которых есть победитель и проигравший, а ваша точка зрения имеет первостепенное значение. Мнения других или не выслушиваются или не принимаются всерьез. Возможно, вам свойственно думать, что вы знаете все лучше других. Или общаться в авторитарной манере, критиковать, не поддерживать диалог. Может быть,

вам не хватает коммуникабельности, чтобы проявлять себя в сотрудничестве. Возможно, вы слишком легко отказываетесь от своей позиции во имя сотрудничества. Чтобы узнать больше об особенностях поведения, которое мешает сотрудничеству, посмотрите на результаты в нижней части круга.

Низкая оценка в секторе *Сотрудничество* означает, что либо вы недостаточно активно проявляете себя в сотрудничестве, либо ваше поведение этому мешает. Неспособность к сотрудничеству ограничивает лидерство. Люди будут следовать за вами, но скорее из чувства подчинения или желания угодить, чем из-за искреннего интереса и открытости. Такое поведение ограничивает синергию в группах, связанных с вами, и ограничивает возможности для появления инновационных решений. Группа застревает на не оптимальном решении, или расценивает вас как помеху на пути к высокой производительности. Это не значит, что у вас нет позитивных качеств, которыми вы делитесь в командной работе, но это предполагает, что вы преподносите свои сильные стороны таким образом, что это делает сложным проявление сильных качеств других.

Низкая оценка предполагает, что вам может быть свойственно что-то из перечисленного:

- Вы вступаете в конфликты с целью выиграть.
- Расцениваете мнение других людей как несостоятельное.
- Даете другим понять, что правы вы, а их действия не приносят особенной пользы.
- Обесцениваете усилия и результаты других.
- Принимаете решения самостоятельно, не привлекая остальных для ключевых обсуждений.
- Собираете мнение людей тогда, уже сформировали свое.
- На вас тяжело повлиять — когда вы приняли решение, дискуссия закрыта.
- Личная выгода и ее удовлетворение — ваша главная мотивация.
- Вы плохой слушатель — остальные не чувствуют, что их слышат и принимают всерьез.
- Действуете в одиночку проводя анализ, составляя отчеты и принимая решения.

Менторство и развитие

Сектор оценивает вашу способность развивать других через менторство, строить отношения, способствующие росту. *Менторство* — это способность помогать людям расти и развиваться лично и профессионально. Это результат искреннего желания видеть успех и развитие других людей. Требуется хорошего навыка общения.

Если у вас высокая оценка

Люди, работающие с вами, развиваются профессионально и лично. Вы владеете и активно пользуетесь возможностью содействовать развитию других, уделяете время и энергию этим активностям. Вы человек, под руководством которого люди преуспевают. Скорее всего, когда вы проводите встречи с сотрудниками, то помогаете им учиться, решать проблемы, улучшать рабочие результаты, подготовиться к повышению, ставить и достигать рабочие и карьерные цели.

Вы доверяете людям и делегируете им задачи, чтобы инициировать обучение. Доверяете им принимать собственные решения, что говорит о том, что вы разделяете лидерство. Таким образом возможности ваших сотрудников растут.

Это не значит, что вы слишком мягко себя ведете с людьми. Совсем наоборот. Вы видите, на что способны люди, помогаете им сформировать большие ожидания от себя самих, и ожидаете высоких результатов. Регулярно даете обратную связь. Скорее всего, она чаще положительная, чем негативная, но вы не стесняетесь обсуждать трудные рабочие ситуации. Вы можете быть критичным, но выражаете это таким образом, что человек чувствует, что ему и бросают вызов, и поддерживают. Люди знают, что вы хотите от них наилучших результатов и желаете им успеха.

Высокие оценки в секторе *Менторство и развитие* предполагают, что вы скорее всего:

- Часто проводите встречи по обсуждению вопросов развития.
- В курсе учебных и карьерных целей каждого своего сотрудника.
- Помогаете сотрудникам создавать и внедрять планы по развитию.
- Эффективный коуч и наставник.
- Принимаете людей такими, какими они есть.
- Помогаете людям учиться, совершенствоваться и меняться.
- Доверяете людям исполнению задач.
- Делегируете как рутинные, так и важные задачи.
- Вы готовы делиться ответственностью и подотчетностью.
- Расширяете возможности других.
- Вдохновляете сотрудников браться за сложные задачи и использовать возможности для развития.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка может говорить о том, что сотрудников сдерживает ваша манера общения. Это не означает, что вас не заботит их развитие (хотя иногда может быть и так), скорее всего, вам не хватает навыков межличностного общения, чтобы строить отношения, которые способствуют развитию. Возможно также, что вы уделяете больше внимания технической стороне рабочего процесса, и пренебрегаете человеческими аспектами.

Это критически важный навык для успеха в лидерстве, которому просто нужно научиться. В противном случае, высока вероятность, что люди будут покидать компанию, или не будут работать в полную силу; или вы сами «перегорите» от слишком большого количества задач, с которыми никто другой не сможет справиться на должном уровне.

Вы можете обвинять других в плохих результатах, когда сами не способны оказать поддержку, которая поможет развить их возможности. Отсутствие поддержки может принимать различные формы. Обратите внимание на приведенный ниже список. Возможно, вам свойственно что-то из перечисленного:

- Сомневаться в своей способности быть наставником/ментором?
- Быть излишне критичным?
- Слишком мало делегировать?
- Избегать обсуждений трудных рабочих ситуаций?

- Слишком редко давать обратную связь?
- Решать проблемы за других людей?
- Принимать решения, за которые ответственны другие?
- Чувствовать потребность развить свои навыки общения?
- Обращать больше внимания на техническую сторону работы, чем на взаимодействие с людьми?

Межличностный интеллект

Сектор *Межличностный интеллект* оценивает ваше умение взаимодействовать с другими.

Он определяет, насколько эффективно вы умеете слушать, как ведете себя в ситуациях конфликтов и разногласий, как обращаетесь с чувствами других.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в первую очередь означает, что вы умеете слушать и слышать других. И продолжаете это делать даже тогда, когда ситуация накаляется. Хороший слушатель в первую очередь старается понять позицию других и уважает ее, даже если категорически с ней не согласен. Вы задаете хорошие вопросы, которые помогают человеку объяснить свою позицию и чувства. Не защищаетесь от критических комментариев других, а остаетесь в роли слушателя.

Как хороший слушатель, вы умеете передавать то, что услышали, так, что другой человек чувствует, что его услышали и поняли. Вы так перефразируете то, что говорят другие люди, и делаете это с таким уважением, что они понимают, что их услышали верно.

Вы успешно справляетесь с конфликтными и спорными ситуациями, и обычно можете предложить взаимовыгодное решение и усилить доверие. Умеете держаться своих позиций, уважая при этом разнообразие мнений. В ситуациях острого конфликта вы сохраняете уважение к другим, но не отступаете, и не прибегаете к оскорблениям.

Вы хорошо справляетесь с эмоциональной стороной рабочих отношений, принимаете выражение чувств, не важно, позитивных или негативных. Это значит, что вы в ладу с собственными чувствами, спокойно принимаете критику и не защищаетесь. Вместо этого продуктивно взаимодействуете с другим. Вы умеете оказывать и получать эмоциональную поддержку.

Высокая оценка Высокая оценка в секторе Межличностный интеллект говорит о том, что скорее всего:

- С вами легко вступить в контакт и общаться.
- Вы строите крепкие отношения с другими людьми.
- Вы хороший слушатель.
- Стремитесь прежде всего понять позицию другого человека.
- Показываете, что вы понимаете другого человека, озвучивая его позицию.
- Ведете себя эффективно в острых конфликтных ситуациях.
- Не занимаете защитную позицию, когда встречаете сопротивление, критику или вызовы.

- Можете чувствовать гнев, но эффективно с ним справляетесь.
- Готовы поднимать рискованные темы.
- Выражаете несогласие в уважительной манере.
- Уважаете мнение других, даже если с ним не согласны.
- Создаете и поддерживаете доверительные отношения.
- Слушаете, принимая опасения, сомнения, страхи, и тревоги других.
- Развиваете отношения со взаимной поддержкой.
- Умеете разрядить напряженную ситуацию, не уклоняясь от нее.
- Поступаете честно и прямо во всех взаимодействиях.
- Легко завоевываете доверие, уважение, поддержку других.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может означать, что вам не хватает определенных навыков, или что вам свойственно занимать защитную позицию, что мешает достижению поставленной цели. Или обе эти ситуации вместе.

Одной из особенностей нашей культуры является привычка вести общение в форме дебатов — уделять больше времени объяснению и защите своей позиции, и меньше тому, чтобы слушать других. Если в этом секторе у вас низкая оценка, это может означать, что вам стоит научиться находить баланс между защитой своих позиций и умением слушать других. Неспособность слышать других возникает из-за отсутствия уважения. Это подавляет окружающих. Может, вы совсем не имели таких намерений, но такой результат получается, когда мы не уделяем достаточно времени чтобы выслушать чужую точку зрения.

Низкая оценка может говорить и о защитном поведении, которое вы, возможно, демонстрируете в общении. Оно может принимать различные формы, от открытой атаки до полной отстраненности. Чтобы выяснить, какая именно форма защитного поведения вам свойственна, вы можете изучить это исследование и поговорить с людьми, которым вы доверяете и которые скажут вам правду.

Защитное поведение обычно проявляется в случаях угрозы или опасности. Скорее всего, ваша самооценка зависит от того, что говорят или делают окружающие. Низкая оценка в секторе Межличностный интеллект означает, что вам может быть свойственно вести себя следующим образом:

- Слишком часто говорить людям, что им нужно делать?
- Доминировать в общении?
- Злиться или вести себя неприятным образом, когда окружающие не согласны с вами?
- Задавать вопрос в утвердительной форме: «Но не думаете ли вы...?»
- Перебивать других, перехватывая у них нить разговора?
- Пытаться выиграть в любом споре?
- Приносить других?
- Уходить от конфликта?
- Стараться смягчить конфликт или замаскировать его при помощи юмора?
- Обсуждать проблемы с посторонними лицами, но не с участниками конфликта?

«Если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, учиться больше, делать больше и становиться лучше, вы лидер».

~ Джон Куинси Адамс

Самоосознанность

Сектор **Самоосознанность** отражает стремление к непрерывному профессиональному и личностному развитию, а также насколько внутренняя самоосознанность выражается через сбалансированный подход и этическое лидерство. Ниже приведены краткие комментарии о том, как трактовать ваши результаты в этом секторе.

Если у вас высокая оценка

Высокий уровень самоосознанности — очень хороший признак. Это означает, что для вас важно личностное и профессиональное развитие. Вы живая и сильная личность. Действуете, опираясь на развитое понимание цели, сознательно демонстрируете свои глубинные ценности. Все, что вы говорите, подкрепляется делом, поэтому люди уважают ваши поступки за целостность.

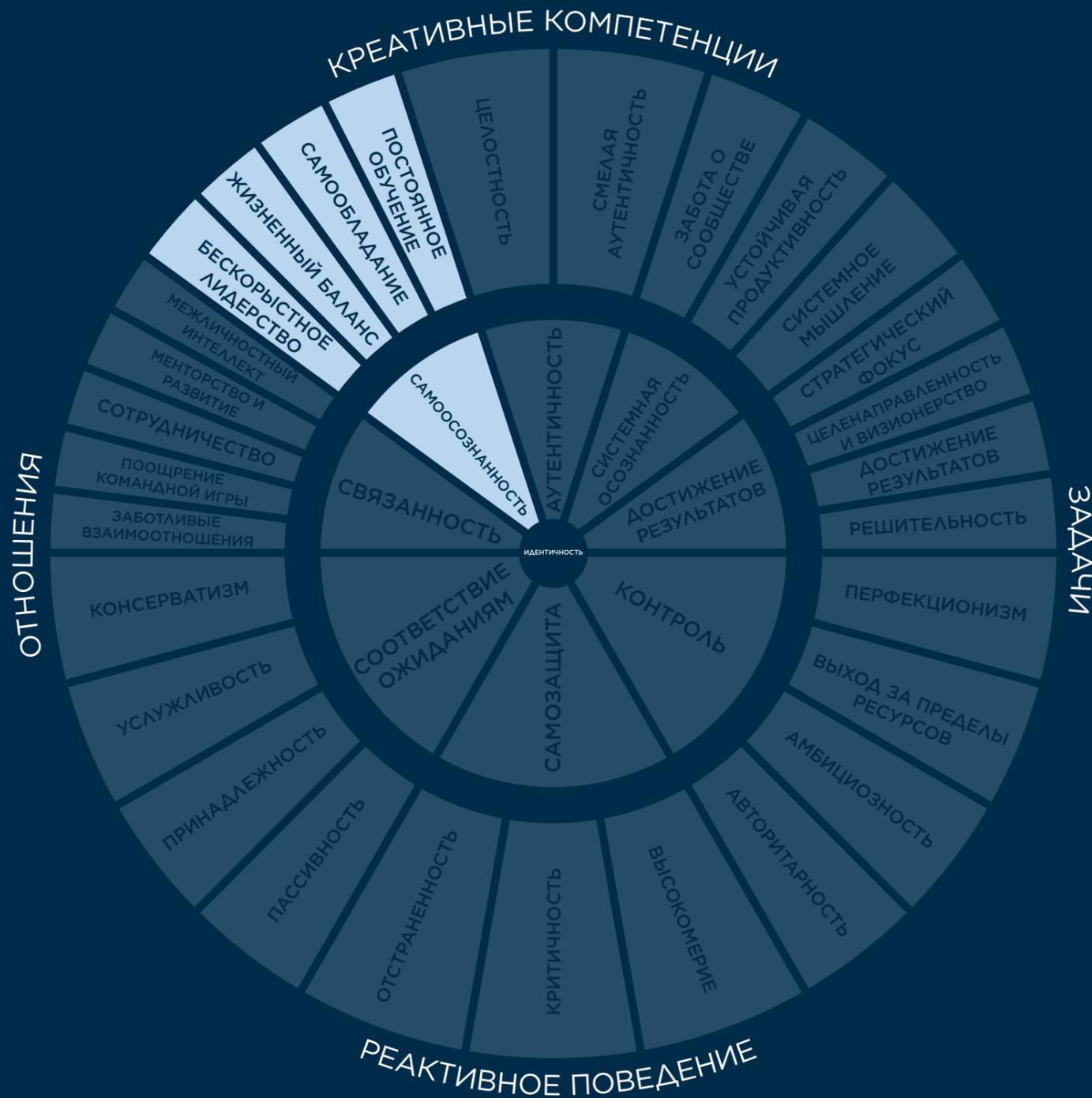
Вы смотрите на жизнь как на непрерывное развитие и изучение нового, что отражается на вашей самооценке. Вы не идеальны и признаете это. На самом деле, вы знаете куда больше о своих недостатках, чем окружающие, и готовы мириться с ними, понимая, что личность состоит из сильных и слабых качеств, темных и светлых сторон. Вы не стремитесь отрицать слабые стороны и недостаточно развитые качества своей личности, а принимаете их. И если допускаете ошибку, то не боитесь ее признать и использовать как способ улучшить ситуацию. Критика не вызывает агрессии или желания защищаться, поскольку вы лучше других осознаете сложность своего характера. Это помогает более полно и сочувственно вовлекать людей (в работу и принятие решений).

Ваша самооценка не зависит от того, чтобы на вас равнялись или восхищались достижениями. Хотя вам это и по нраву, но не является определяющим. В результате, ваше лидерство направлено на то, чтобы помогать коллегам развивать свои таланты. В слабостях своих сотрудников или подопечных вы замечаете собственные трудности, и потому не осуждаете их, а помогаете развиваться. Поэтому чужие таланты и успехи не пугают вас. Это позволяет окружить себя действительно способными и успешными людьми.

Внутренние убеждения

Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором Самоосознанность, включают:

- Я ощущаю свою безусловную ценность и защищенность.
- Ценность и чувство защищенности не зависят от того, как меня воспринимают другие, или от того, какие результаты я демонстрирую.
- Внутреннее развитие необходимо для полного раскрытия потенциала.
- Полное выражение моих творческих способностей приводит к выдающемуся результату.
- У меня есть как сильные, так и слабые, темные и светлые стороны.
- Принятие себя — ключ к принятию других.
- Негативные стороны, которые я вижу в окружающих, — это мои собственные недостатки, на которые я пытаюсь закрыть глаза.



Поведение

Поведение это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Самоосознанность**, включают ситуации, когда:

- Когда вы сохраняете самообладания в условиях стресса.
- Способны поддерживать баланс между многочисленными требованиями жизни.
- Открыты для обратной связи.
- Сами даете прямую обратную связь, без обвинений.
- Признаете ошибки.
- Используете успехи и неудачи для дальнейшего самопознания.
- Способны посмеяться над собой.
- Уделяете время, чтобы понять мотивацию своих сотрудников.
- Анализируете собственную мотивацию, сильные и слабые стороны.

Если у вас средняя оценка

Если в этом секторе вы набрали среднюю оценку, то, вероятно, вы не всегда придерживаетесь открытой модели поведения, а также принципов, описанных выше. Возможно, вас ограничивают некоторые из секторов **Реактивной** части круга, и потому некоторые из тенденций, описанных в разделе «Низкая оценка», могут относиться к вам. Прочитайте и подумайте над объяснениями для высоких и низких оценок, и найдите в каждом аспекты, которые описывают вас.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может свидетельствовать о том, что ваше лидерское влияние ограничено, поскольку вы не слишком активно стремитесь к личностному развитию.

Ваше внутреннее мироощущение и внешнее проявление не сбалансированы. Возможно, вы не осознаете, что события, которые происходят в вашей повседневной жизни, напрямую зависят от самоосознанности.

Это уменьшает ваши силы и возможности, поскольку для их развития требуется личностная целостность, глубокая вовлеченность, внутренняя энергия и необороняемая искренность.

Низкая оценка говорит о том, что вы, возможно, не очень хорошо понимаете себя. Поведение, которое обычно ассоциируют с низкими показателями в этом секторе, включает ситуации:

- Когда вы не уделяете достаточно времени для рефлексии и самоанализа.
- Когда жизнь напоминает крысиные бега, в которых нет равновесия, времени и места для себя самого.
- Когда вы заняты только решением проблем, вместо того чтобы воплощать в жизнь то, что для вас важнее всего.
- Когда вы оцениваете себя, опираясь на чужие ожидания.
- Вините других в собственных проблемах и ждете, что они возьмут на себя их решение.
- Защищаетесь, не принимаете ошибки, игнорируете неудачи и недостатки.
- Чрезмерно критичны и требовательны к себе.
- Играете разные роли, вместо того, чтобы демонстрировать свои истинные качества.

Связанные оценки

Низкая оценка в этом секторе может быть связана с низкими показателями любых компетенций из **Креативной** части круга. Все профессиональные навыки, включая лидерские способности, начинаются с осмысления самого себя. Поэтому низкая оценка здесь скорее всего проявится еще и как низкие оценки в любом из секторов **Креативной** части круга. Кроме того, она связана с высокими оценками в **Реактивной** части круга, что, как правило, ограничивает вашу способность открываться и работать, опираясь на внутреннюю жизненную силу и целостность. Эти ограничения исходят из внутреннего чувства неуверенности, из сомнений в собственной ценности или том, что вы заслуживаете любви; из чувства ненужности, отверженности, одиночества и незащищенности.

Бескорыстное лидерство

Сектор *Бескорыстное лидерство* определяет, насколько вы склонны помогать другим даже вопреки личным интересам. Он оценивает очень высокий уровень самосознания, когда потребность в признании заслуг и личные амбиции менее важны, чем коллективное достижение результата для общего блага.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка означает, что вы прирожденный лидер-слуга (*servant leader*), и расцениваете лидерство как возможность помочь. Вы полностью вовлечены, но при этом не заносчивы; работаете с позиции равенства и стремитесь к взаимной выгоде, а не личной награде. Это выражается как в готовности уступить роль лидера, так и делиться «лаврами» за достижения.

Высокая оценка означает и соответствующий уровень личностного развития, который выражается в самореализации, самоосознанности и навыках межличностного общения. Если ваша оценка в этом секторе определена верно, вы понимаете, через что пришлось пройти, чтобы стать тем лидером, которым вы являетесь. Скорее всего, вы проделали долгий путь профессионального и личностного роста, и точно знаете, чего вам это стоило. Вы изучили собственные преимущества и недостатки, слабые и сильные стороны. Теперь, лучше понимая и принимая себя, вы меньше зависите от внешних критериев успеха и одобрения окружающих. И живете, опираясь на собственные принципы. Кроме того, вы осознаете, что не идеальны и учитесь распознавать и принимать свои несовершенные (даже отрицательные) черты характера. Это сочувствие к самому себе, и развивая его, вы распространяете его на других, становитесь более терпимы, таким образом, с легкостью выявляете лучшее в людях.

Высокая оценка в секторе *Бескорыстное лидерство* говорит о том, что вам свойственно добиваться результатов сообща, привлекая других. В своем лучшем проявлении, ваша работа может выглядеть непринужденной и приводить к поистине впечатляющим результатам. Это происходит благодаря тому, что в составе группы или будучи ее руководителем, вы способствуете групповой синергии. Вы выявляете истинную силу группы, которая иногда бывает не видна на первый взгляд.

Временами вы испытываете разочарование, когда другие люди не хотят или не могут отказаться от личных амбиций и интересов ради достижения общего результата. Вам необходимо, чтобы организационная структура и правила группы поддерживали кооперацию.

Ваш успех основывается на следующих принципах и практиках:

- Вы не эгоцентричны, то есть обладаете силой характера, но не нуждаетесь в том, чтобы это замечали.
- • Руководите так, чтобы другие считали, что добились результата самостоятельно.
- • Мало заинтересованы в упоминании собственных заслуг.
- • Не имеете привычку винить других, берете ответственность на себя.
- • Знаете, что сами имеете темные и светлые стороны.
- • Кажется, что сотрудничество с другими — ваше естественное качество.
- • Заинтересованы в благосостоянии других так же, как и в своем собственном.
- • Проявляете себя как лидер-слуга.
- • Руководите с позиции равенства.

Если у вас низкая оценка

Поскольку высокая оценка является показателем личностного развития, низкое значение в секторе *Бескорыстное лидерство* может свидетельствовать не о наличии проблемы, а скорее о необходимости дальнейшего роста. При условии, что остальные показатели **Креативных** компетенций имеют высокие оценки.

Лидеры, которые серьезно относятся к личностному развитию, в дальнейшем достигают того уровня самооценки, который больше не ограничен личными интересами. Низкая оценка лишь означает, что вы стремитесь стать лидером-слугой, но пока не достигли этого. Этот навык приобретается со временем.

Возможно, вы думаете, что наилучшие результаты можно получить через командование и победы. Вы полагаетесь на контроль, поэтому вам может быть сложно делегировать и доверять разработку идей другим участникам команды. Это, в свою очередь, может означать, что вы боитесь того, что ваши заслуги останутся незамеченными. Работа в группе может показаться обременительной, и вы предпочитаете ей индивидуальное выполнение задач.

Желание быть первым и лучшим может быть отличной мотивацией, однако такой успех может оставить вас в одиночестве, если за ним не стоит способность искать взаимную выгоду для всех.

- Можете ли вы вспомнить, как приятно работать в профессиональной команде? Что вызывало чувство удовлетворения и способствовало получению высоких результатов?
- Можете ли вы найти или собрать группу, в которой могли бы выполнять роль участника, а не лидера?
- Можете ли вы определить, что именно способствует лучшему сотрудничеству и партнерству с другими?
- Можете ли вы найти команду, миссия которых вам близка, и которые получают пользу от вашего волонтерского участия?

Жизненный баланс

Сектор *Жизненный баланс* определяет способность лидера поддерживать баланс между работой и семьей, активной деятельностью и рефлексией, работой и досугом в противоречивых и напряженных условиях современной жизни. Он оценивает умение восстанавливать силы, справляться со стрессом и не терять себя.

Если у вас высокая оценка

Вы можете поддерживать продуктивность и эффективность, несмотря на стрессовые ситуации. Это достигается с помощью внутреннего равновесия и баланса между различными аспектами вашей жизни.

Для хорошего самочувствия необходимо уделять внимание физическому развитию, правильному питанию, а также оставлять время для размышлений и работы над собой. В повседневной жизни зачастую трудно поддерживать баланс между семьей и работой, досугом и карьерой, обязанностями перед другими и личностным развитием, спонтанностью и контролем. Чтобы избежать разрушительных последствий излишнего стресса, следует поддерживать хорошее физическое здоровье, а также правильно управлять временем. Вы понимаете, что для хорошего самочувствия необходимо уделять внимание физическому развитию, правильному питанию, а также оставлять время для размышлений и работы над собой.

Баланс помогает вам сохранять спокойствие, внимательность и принимать взвешенные решения даже в условиях стресса. Вы также готовы оказать поддержку другим в нелегких ситуациях.

Достичь баланса можно, придерживаясь следующих рекомендаций:

- Рассматривать происходящее в перспективе.
- Уделять достаточно времени для личностного развития и рефлексии.
- Поддерживать необходимое равновесие между работой и семьей.
- Поддерживать необходимый баланс между работой и отдыхом.
- Вести здоровый образ жизни (включая физические упражнения и правильное питание).
- Спокойно переживать давление и стресс.
- Сохранять высокую продуктивность в стрессовых ситуациях.
- Демонстрировать высокий уровень развития.

Если у вас низкая оценка

Если вы уделяете работе слишком большое внимание, проводите все время в офисе или за выполнением каких-либо задач, то можете стать жертвой «выгорания» и стресса. Низкая оценка в этом секторе может отражать то, что вы работаете слишком продолжительно и интенсивно, работа стала всей вашей жизнью, и вы не уделяете достаточно времени другим аспектам жизни (семье, духовному и физическому развитию), или же вам попросту не хватает сил, поскольку работа играет такую важную роль.

Эффективность управления, общий потенциал и благополучие могут напрямую зависеть от баланса между работой и отдыхом, карьерой и семьей, а также активной деятельностью и рефлексией, и временем, которое вы уделяете помощи другим.

Возможно, стоит в течение недели вести ежедневник, где вы бы описывали не только собственную деятельность, но и мотивацию, которая за ней стоит. Подумайте, как бы вы ответили на следующие вопросы:

- Делаете ли вы то, что для вас действительно ценно?
- Продолжаете ли вы профессиональное и личностное развитие?
- Следите ли вы за балансом между работой и свободным временем?
- Занимаетесь ли вы какой-либо деятельностью вне работы, которая восстанавливает силы и в то же время развивает вас?
- Находите ли вы время для размышлений и духовного развития?
- Не тратите ли вы слишком много времени на выполнение обязательств?
- Открыты ли вы для людей, которые для вас важны?

Самообладание

Сектор *Самообладание* измеряет способность лидера оставаться хладнокровным и сосредоточенным в условиях конфликтов и напряженных ситуаций, сохранять сдержанность и спокойствие, придерживаясь своей перспективы.

Если у вас высокая оценка

Несмотря на стрессовые условия вы можете работать эффективно, сохраняя при этом сдержанность, спокойствие и сосредоточенность.

Вы сохраняете внутреннее равновесие, стараясь мыслить перспективно и объединять различные аспекты ситуации в решения или стратегии, применимые в работе. Даже под влиянием стресса вы умеете сохранять спокойствие и сосредоточенность, принимаете взвешенные решения, и готовы помочь другим в нелегких ситуациях. Все это способствует повышению эффективности и сохранению хороших отношений с людьми в ситуациях стресса или конфликта.

Сохранять самообладание — значит:

- Рассматривать происходящее в перспективе.
- Оставаться спокойным в стрессовых ситуациях.
- Оставаться расслабленным.
- Быть открытым и понимающим в условиях конфликта.
- Спокойной переносить стрессовые ситуации.
- Не принимать необдуманных решений в условиях стресса.

- Не защищаться или не становиться излишне эмоциональным.
- Сохранять высокую продуктивность в стрессовых ситуациях.
- Не проявлять агрессию или сарказм под влиянием стресса, но и не отступать перед трудностями.
- Не отступать под давлением.
- Демонстрировать зрелость.
- В нелегких ситуациях действовать на других успокаивающе.
- Сохранять спокойствие, не будучи при этом равнодушным и не оставаясь в стороне от происходящего.

Если у вас низкая оценка

Вероятно, под влиянием рабочего стресса, вы склонны действовать, не принимая в расчет других людей. Вы менее склонны принимать хорошие решения, в полную силу используя свой интеллект, и часто возвращаетесь к уже устоявшемуся, привычному поведению.

Возможно, в таких ситуациях вы также проявляете больше агрессии по отношению к другим, или же, наоборот, уходите в себя, что значительно уменьшает эффективность вашего лидерства.

Возможно, стоит в течение недели вести ежедневник, где вы бы описывали не только собственную деятельность, но то, что на нее сподвигло. Подумайте, как бы вы ответили на следующие вопросы:

- Делаете ли вы то, что для вас действительно ценно?
- Пытаетесь ли вы сделать больше, чем возможно?
- Размышляете ли вы над тем, что ваши убеждения подвергаются риску, когда вы теряете самообладание?
- Занимаетесь ли вы какой-либо деятельностью вне работы, которая дает силы и в то же время стимулирует?
- Знаете ли вы здоровые способы снизить стресс?
- Не тратите ли вы слишком много времени на выполнение обязательств?
- Открыты ли вы для людей, которые для вас важны?

Постоянное обучение

Сектор *Постоянное обучение* определяет, насколько вы активно проявляете интерес к обучению, личному и профессиональному развитию, а также стремитесь добиться того, на что способны, развивая самооценку, понимание и проницательность.

Если у вас высокая оценка

Люди, для которых важно постоянное обучение, интересуются тем, что происходит в мире, и открыты для нового опыта. Но прежде всего, они стремятся познать себя. Высокая оценка в этом секторе означает, что вы принимаете критику других и постоянно анализируете себя.

Обучение такого рода является куда более сложным и требующим усилий, чем постижение академических дисциплин или приобретение какого-то определенного навыка в работе. Для этого необходимо, в первую очередь, уметь объективно оценивать собственные возможности. Также для постоянного роста и совершенствования необходимы хорошие навыки межличностного общения, чтобы безошибочно воспринимать вербальные и невербальные сигналы от окружающих и создавать климат доверия, в котором люди будут делиться правдивой информацией.

В достижении личностного роста помогут разнообразные практики и хобби. Например, чтение, ведение дневника, медитация и так далее. Эти практики развивают ваши духовные качества, способность поддерживать спокойствие в любых ситуациях, анализировать действия, учиться на ошибках и проживать каждое событие, происходящее с вами. Отличным вариантом являются такие дисциплины, как йога, боевые искусства, массаж, различные упражнения. Путешествия, семинары и лекции по личностному развитию, волонтерство и подобные занятия позволяют оставаться яркой саморазвивающейся личностью.

Многие организации ценят тот опыт и знания, которые сотрудники привносят и создают. Этому способствует интересная работа, позволяющая получать новую информацию, что, в свою очередь, подразумевает личностный и профессиональный рост. Однако, помимо выполнения рабочих задач, необходимо уделять внимание и собственным потребностям. Подспорьем в дальнейшем обучении служит соблюдение условий, когда вы:

- Работаете над собой.
- Знаете свои слабые стороны и работаете над ними.
- Понимаете свои сильные и слабые стороны.
- Желаете узнать мнение других о себе.
- Находите время для рефлексии и саморазвития.
- Учитесь на ошибках.
- Задаетесь вопросами о природе явлений.
- Замечаете, когда возникает необходимость изменить личное или управленческое поведение.
- Узнаете себя со стороны, наблюдая за реакцией других людей.
- Постоянно саморазвиваетесь.
- Открыты к переменам.
- Анализируете свои успехи и неудачи.
- Любите делать что-то новое и необычное, бросающее вызов.

Если у вас низкая оценка

Может означать, что вы отказываетесь от возможностей для успешной карьеры и личностного роста. Многие исследования подтвердили, что успех напрямую зависит от к изучению нового и приобретения навыков и опыта, которыми вы не обладали ранее. Если в детстве вы были любознательны, но позже потеряли интерес и желание вернуть прежнее любопытство, то сейчас вы теряете значительно большее — способность к развитию личностных и профессиональных качеств.

Связывали ли вы когда-нибудь успех с усовершенствованием? Самосовершенствование является мощным стимулом для тех, кто желает добиться успеха. Успех же требует личной эффективности, позволяющей учиться на своих ошибках. Результат можно заметить непосредственно

по производительности. Еще важнее учитывать мнение других о собственной деятельности. Спрашиваете ли вы мнение других о том, как можно улучшить процесс (а не только ищите похвалы)?

Низкая оценка в этом секторе может свидетельствовать о том, что вы опасаетесь услышать мнение других людей о себе, и предложения о том, в каком направлении вы можете развиваться, потому что это может восприниматься как угроза для самооценки. Поэтому практика предоставления и получения обратной связи имеет важное значение для преодоления этого барьера.

Постоянное обучение необходимо для развития определенных качеств: зрелости суждений, компетентности, гибкости и содействия окружающим. Подумайте, как бы вы ответили на следующие вопросы:

- Есть ли у вас близкий человек или наставник, который объективно оценивает ваши слабые и сильные стороны? Выделяете ли вы время для изучения чего-то нового?
- Общаетесь ли вы с людьми, которые имеют те же интересы, а также способны дать вам ресурсы и предложить взаимодействие для дальнейшего изучения предмета?
- Используете ли вы новые технологии в обучении, например, соответствующие интернет-ресурсы?
- Являетесь ли вы членом профессиональных ассоциаций, которые дают возможность обучаться?
- Можете ли вы назвать области, которые хотели бы исследовать в работе, или хобби, которые могут разжечь ваш интерес?

«Лидерство укрепляет
способность
организации создавать
то, что важнее всего».

~Боб Андерсон

Аутентичность

Сектор **Аутентичность** оценивает способность лидера относиться к другим искренне, смело и с большим доверием. Он измеряет насколько лидерство является проявлением вашей личности, не искажается участием в политических играх в организации, стремлением хорошо выглядеть, завоевать одобрение и т.д. Он также оценивает вашу способность занимать жесткие позиции, поднимать «не обсуждаемые», рискованные вопросы, которые группа избегает обсуждать, и открыто решать сложные проблемы отношений, делиться своими чувствами и переживаниями. Смелость в рабочем контексте подразумевает искреннее и прямое решение рискованных вопросов, как в групповых обсуждениях, так и один на один. Ниже приведены краткие комментарии о том, как трактовать ваши результаты в этом секторе.

Если у вас высокая оценка

Ваша внутренняя и внешняя жизнь гармонируют: поведение соответствует вашим ценностям, люди знают, что вы всегда поступаете так, как говорите, выполняете свои обязательства честно и справедливо, и остаетесь верными своей цели.

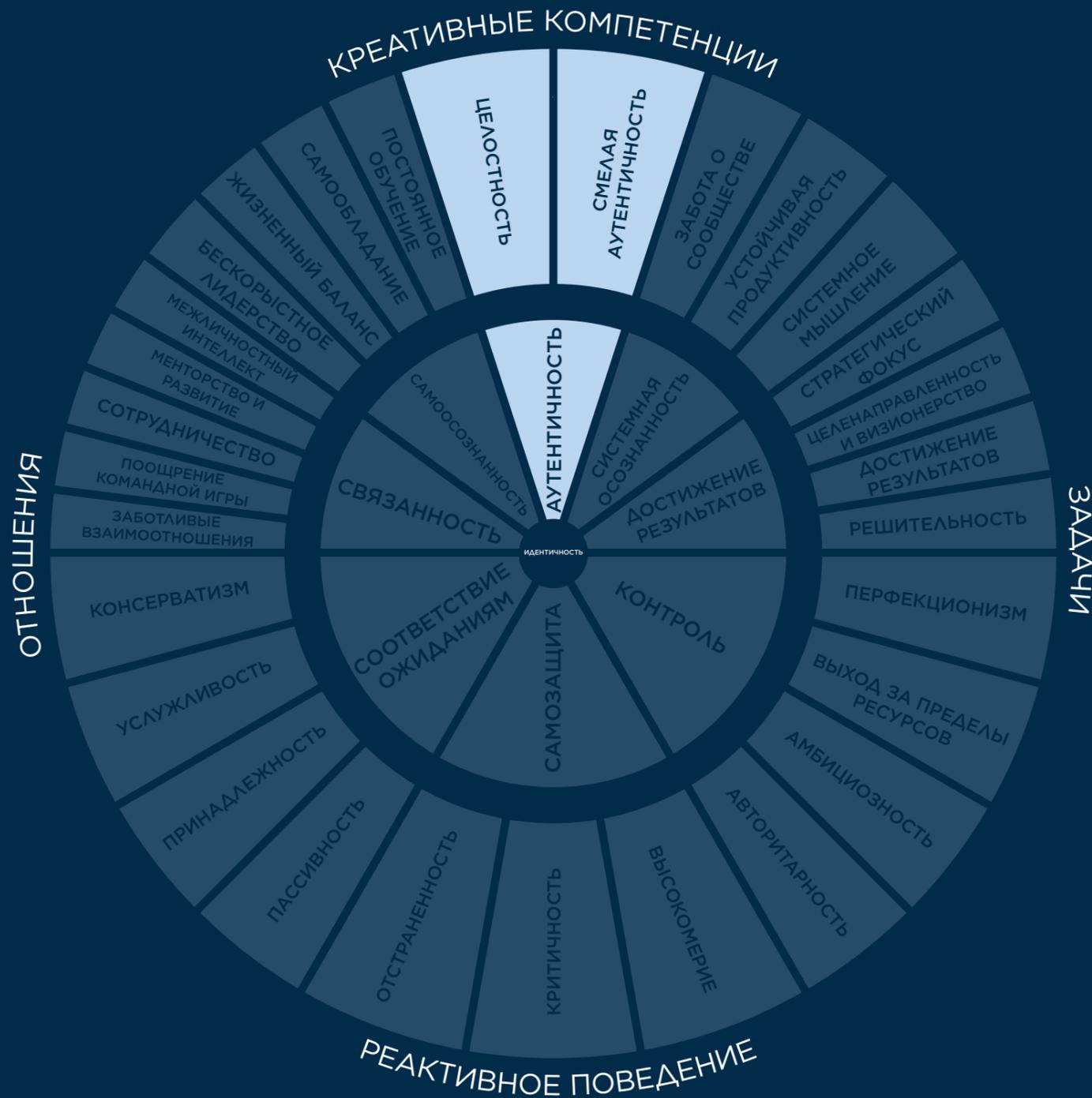
Аутентичность и честность — качества, которые больше всего ценятся в лидере. Поэтому высокие оценки в этом секторе говорят о том, что вас действительно воспринимают как лидера и следуют за вами. Люди хотят быть с вами, потому что вы действительно делаете то, что «проповедуете». Ваше влияние в компании не обусловлено местом, занимаемым в иерархии, как и не является косвенным политическим достижением. Коллеги принимают ваше влияние, потому что вы действуете целостно.

Вас воспринимают как человека, который живет согласно ценностям и видению, о которых заявляет. Это позволяет успешно транслировать их в мир и быть ролевой моделью для организации, которую вы пытаетесь построить. Вам свойственно вызывать доверие и уважение, потому что свои высокие принципы вы применяете на практике.

Высокая оценка в этом секторе говорит о том, что вы поддерживаете ценности вашей компании. Лидерский талант раскрывается лучше всего, когда ваши принципы совпадают с ценностями организации, в которую вы верите. Если это так, то вы находитесь в очень сильной позиции и можете мобилизовать устремления тех, кто работает с вами, в направлении общей цели. *Целостность* — необходимый компонент для того, чтобы произошли большие события.

Поскольку вы искренни с собой, высокая оценка в этом секторе означает также, что вы умеете искренне выражать свои чувства. И если другие избегают затрагивать важные, но трудные темы, вы берете инициативу и говорите о них. Вы осознаете, что тоже причастны к возникновению трудной ситуации, и признаете, если были неправы. Не бойтесь напрямую высказывать свое мнение, не убегаете от конфликта.

Очень высокая оценка также означает необычную способность и готовность поднимать вопросы или проблемы «здесь и сейчас» (если это помогает команде двигаться вперед). Это значит, что вы говорите о своих чувствах и мыслях прямо, не ожидая окончания встречи. Вы можете понять,



как ваше поведение отражается на эффективности группы, иногда это означает, что вы говорите то, о чем молчат другие (но вероятнее всего будут обсуждать «за кулисами»). Вы обеспечиваете искреннюю обратную связь и признаете собственные ошибки. Готовы рисковать ради того, во что верите, и ставите открытость выше популярности. Искренность и аутентичность — те качества, в которые верят люди. Это источник вашей силы.

Внутренние убеждения

Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором Аутентичность, включают:

- Мое чувство собственной ценности не зависит от того, одобряют ли меня другие, преуспеваю я или нет.
- Чувство собственной ценности, свобода и уверенность зависят только от меня.
- Я поддерживаю самооценку и чувство уверенности благодаря честности с самим собой.
- Мой самый большой источник силы — честность с собой.
- Мне важнее оставаться верным себе, чем соответствовать ожиданиям других.
- Я в порядке, даже когда совершаю ошибки или обижаю других.
- Я искренне признаю свою часть ответственности за проблемы, с которыми мы сталкиваемся.
- Единственная ситуация, когда я «теряю лицо» — это когда изменяю своему видению и ценностям.
- Изменения начинаются с меня. Если я хочу изменить мир, я должен стать примером.

Поведение

Поведение — это внешнее проявление внутренних убеждений. Поведение, которое связывают с сектором

Аутентичность, включает:

- Быть достойным доверия.
- Быть очень честным с собой.
- Прямо реагировать на проблемы, которые влияют на результативность команды.
- Говорить о проблемах, не преуменьшая их влияние.
- Смело выступать на собраниях.
- Уважать чужое мнение, даже если вы с ним не согласны.
- Говорить открыто о том, что думаете или чувствуете.
- Искренне и прямо решать конфликтные ситуации.
- Говорить о проблемах, о которых неохотно говорят другие.
- Спорить с начальством и коллегами, когда это необходимо.
- Быть способным выполнять обязательства.
- Выстраивать модель поведения в соответствии с ценностями.
- Принимать на себя часть ответственности за отношения или рабочие проблемы.
- Открыто говорить в присутствии руководства.
- Жить, опираясь на глубинные ценности.
- Жить в согласии со своими ценностями, как в хорошие, так и в плохие времена.
- Следовать своему видению, даже если это рискованно.

Если у вас средняя оценка

Если в этом секторе у вас средняя оценка, это означает, что скорее всего вам свойственны некоторые внутренние убеждения и примеры поведения, описанные выше. Вероятно, вас также ограничивают некоторые убеждения и проявления из **Реактивной** части круга, и потому для вас могут быть актуальны примеры из описания «Низкая оценка».

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может свидетельствовать о серьезных помехах для вашего лидерства. Наиболее успешные лидеры в этом секторе имеют высокую оценку. Пожалуйста, прочитайте больше о высоких оценках в **Реактивной** части круга, чтобы лучше понять, как внутренние убеждения могут мешать раскрытию навыка **Аутентичности**.

Исследования доказывают, что люди в первую очередь ищут в лидерах такие черты как честность, аутентичность и целостность. Поэтому низкая оценка говорит о том, что стоит обратить внимание на свое поведение и отношение к жизни — возможно, окружающие интерпретируют ваше поведение как непоследовательное, «скользкое» или, в радикальном случае, беспринципное. Недостаток целостности разрушает доверие, сводит на нет коллективную работу и ставит под угрозу ваше лидерство.

Низкая оценка может также означать, что вы, возможно, боитесь обидеть других или ведете политические игры. Люди, набравшие низкие оценки в этом секторе, обычно держат свое мнение при себе, когда чувствуют несогласие, реальное или вымышленное. Они ценят равновесие и мир больше, чем конструктивный конфликт, подчиняются авторитетам, даже если это негативно отражается на эффективности работы команды.

Возможно, у вас есть негативный опыт, когда вашим интересам предпочли интересы группы и гармонию в ней. Или вы еще не развили такие навыки общения, которые помогают давать обратную связь так, чтобы не казаться грубым или злым. Подумайте, возможно, что-то из описанного ниже относится к вам:

- Вы ставите невыполнимые цели.
- Ваше поведение расходится с собственными ценностями и принципами.
- Вы втянуты во внутренние игры.
- Стараетесь угодить слишком многим людям.
- Нарушаете конфиденциальность.
- Испытываете трудности с выполнением обязательств.
- Избегаете спорных ситуаций.
- Говорите только то, что «политически корректно».
- Используете фразы, которые маскируют конфликт под более мягкими выражениями.
- Вам трудно признавать свои ошибки или отвечать за свою часть проблем в отношениях.
- Даете обратную связь, которая преуменьшает или смягчает вашу настоящую озабоченность.
- Говорите «да» когда хотите сказать «нет».
- Действуете осторожно, когда взаимодействуете с теми, кто наделен властью.
- Соглашаетесь с тем, что на самом деле не поддерживаете.

Неспособность решать проблемы приводит к тому, что они накапливаются, а недовольство растет. Привычка идти самой популярной дорогой может привести к замалчиванию таких проблем, которые могут быть критически важны для отдельных людей или организации. Можно научиться тому, чтобы понимать, когда стоит проявлять несогласие, как делать это конструктивно, как вести переговоры в сложных условиях. Благодаря этим навыкам, вы сможете открыто поддерживать любую дискуссию, без чувства страха или вины. Усиливая качества **Аутентичности**, вы также разовьете чувство целостности и наполненности в отношениях с другими.

Низкая оценка может говорить о множестве вещей. Она может быть результатом конфликта между вашей системой ценностей и ценностями компании. Возможно, это результат влияния внутренних убеждений, которые противоречат вашему видению. Или же вы сосредоточили свои усилия на политических играх, а не на том, чтобы быть честным с самим собой.

Честная рефлексия и работа с обратной связью, может помочь найти верные ориентиры и улучшить показатели в секторе **Аутентичность**.

Связанные оценки

Низкие оценки в этом секторе могут быть связаны с низкими оценками во всей **Креативной** части круга. Они мешают большим достижениям, их основа — слабо развитое самоосознание. Следовательно, низкая оценка в этом секторе может коррелировать с низкими оценками в любом из секторов **Креативной** части круга. Кроме того, низкие оценки в этом секторе коррелируют с высокими оценками в **Реактивной** части круга, и как правило, блокируют или ограничивают вашу способность к честному, аутентичному и целостному лидерству. Эти ограничения произрастают из внутреннего чувства неуверенности, сомнений в собственной ценности или в том, что вы заслуживаете любви; чувства ненужности, отверженности, одиночества и незащищенности.

Целостность

Сектор *Целостность* определяет, насколько вы придерживаетесь собственных принципов и делаете то, о чем говорите.

Если у вас высокая оценка

Ваша внутренняя и внешняя жизнь гармонируют между собой. Поведение соответствует вашим ценностям. Люди считают, что вам можно доверять, потому что вы держите слово, выполняете взятые на себя обязательства, и делаете это честно и добросовестно, оставаясь верным своей цели.

Целостность — одно из самых востребованных качеств лидера, поэтому высокая оценка в этом секторе говорит о том, что вас воспринимают как лидера, и люди хотят быть с вами, потому что вы действительно делаете то, что «проповедуете».

Ваше влияние в компании не обусловлено местом, которое вы занимаете в иерархии, как и не является косвенным политическим достижением. Коллеги принимают ваше влияние, потому что вы действуете целостно.

Вас воспринимают как человека, который живет согласно ценностям и видению, о которых заявляет. Это позволяет эффективно передавать основные ценности и быть ролевой моделью для организации, которую вы пытаетесь построить. Вы естественным образом завоевываете доверие и уважение, поскольку воплощаете свои высокие принципы на практике.

Высокие оценки в этом секторе говорят о том, что вы поддерживаете ценности компании. Лидерский талант раскрывается лучше всего, когда ваши принципы совпадают с ценностями организации, в которую вы верите. Если это так, то вы находитесь в очень сильной позиции и можете мобилизовать устремления тех, кто работает с вами, в направлении общей цели. *Целостность* — необходимый компонент для того, чтобы произошли значительные события.

Вы можете использовать перечисленные ниже примеры и подходы, чтобы поддержать свою целостность:

- Жить, опираясь на глубинные ценности.
- Жить в согласии со своими ценностями, как в хорошие, так и в плохие времена.
- Быть человеком, которому можно доверять.
- Сохранять уверенность.
- Подкреплять слова действиями, так, чтобы поведение опиралось на ваши ценности.
- Признавать свои ошибки.
- Выполнять принятые на себя обязательства.
- Быть ролевой моделью того видения, которого вы придерживаетесь.

Если у вас низкая оценка

Исследования доказывают, что одним из главных качеств, которые люди ищут в лидерах, является целостность. Поэтому низкая оценка может говорить о том, что стоит обратить внимание на свое поведение и отношение к жизни. Возможно, окружающие интерпретируют ваше поведение как непоследовательное, «скользкое» или, в крайней его форме, беспринципное. Недостаток целостности разрушает доверие, сводит на нет коллективную работу и ставит под угрозу ваше лидерство.

Низкая оценка здесь может быть также результатом конфликта между вашей системой ценностей и ценностями компании. Также, это может быть результатом влияния внутренних убеждений, которые противоречат вашему видению. Или же вы сосредоточили свои усилия на политических играх, а не на том, чтобы быть честным с самим собой. Честное размышление над вопросами, приведенными ниже, может помочь найти верные ориентиры:

- Ставите ли вы невыполнимые цели?
- Поступаете ли своими ценностями и видением (возможно, неосознанно)?
- Вы втянуты во внутренние игры?
- Стараетесь угодить слишком многим людям?

- Исповедуете ли вы принципы, которые непозволительно применять в той организации, в которой вы работаете?
- Приходилось ли вам когда-нибудь нарушать конфиденциальность?
- Сложно ли вам признать ошибки?
- Придерживаетесь ли вы своих обязательств?
- Знают ли окружающие о ваших принципах и том, какой точки зрения вы придерживаетесь?

Смелая аутентичность

Этот сектор оценивает ваше умение говорить открыто, независимо от того, находитесь вы в команде или же один на один. Он также измеряет способность занимать жесткие позиции, поднимать «не обсуждаемые», рискованные вопросы, которые группа избегает обсуждать, и открыто решать сложные проблемы взаимоотношений, делиться своими чувствами и переживаниями.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в этом секторе говорит о том, что в общении вы проявляете себя целостно, можете открыто выразить то, что чувствуете. Вы не боитесь говорить прямо и не убегаете от конфликтов. Когда другие избегают затрагивать, трудные, но важные темы, их поднимаете вы. В тоже время, вы понимаете, что тоже сделали свой вклад в появление проблемы, и признаете, если были неправы.

Если в этом секторе у вас высокая оценка, значит, вы умеете решать проблемы в реальном времени, не откладывая их в долгий ящик, что значительно увеличивает эффективность команды в целом. Вы говорите о своих чувствах и мыслях прямо, не ожидая окончания собрания или встречи. Высокая оценка может также показывать, как ваше поведение отражается на эффективности группы. Иногда это означает, что вы озвучиваете то, о чем остальные предпочитают молчать. Такие действия требуют смелости, и вы совершаете их из желания помочь встречам быть более эффективными.

Чтобы поддержать свой авторитет, вы развили отличные навыки общения, умеете давать обратную связь и признаете ошибки. Вы готовы рисковать ради того, во что верите, и ставите открытость выше популярности. Ваша аутентичность напрямую зависит от привычек действовать так, как описывают примеры ниже:

- Открыто говорить о том, что думаете или чувствуете.
- Говорить о проблемах, о которых неохотно говорят другие.
- Говорить о проблемах, не преуменьшая их влияние.
- Смело высказывать свою позицию на встречах.
- Естественным образом разрешать конфликты.
- Давать честную и полную обратную связь.
- Прямо, честно и быстро откликаться на проблемы других.
- Не бояться спорить с коллегами или начальством, если это необходимо.
- Прорабатывать трудные решения.
- Не откладывать решение проблем в «долгий» ящик.

- Быть готовым отстаивать непопулярные решения.
- Быть готовым признать ошибки.
- Принимать ответственность за свой вклад в возникновение проблем в отношениях.
- Высказываться прямо и открыто в спорных вопросах.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может означать, что вы, возможно, боитесь обидеть других, или втянуты в политические игры. Люди, набравшие здесь низкие оценки, обычно держат свое мнение при себе, когда чувствуют несогласие, реальное или вымышленное. Они ценят равновесие и мир больше, чем конструктивный конфликт, подчиняются авторитетам, даже если это негативно отражается на эффективности работы команды.

Возможно, у вас есть негативный опыт, когда вашим интересам предпочли интересы группы или гармонию в ней. Или вы, возможно, еще не развили такие навыки общения, которые помогают давать обратную связь так, чтобы не казаться грубым или злым.

Неспособность решать проблемы приводит к тому, что они накапливаются, а недовольство растет. Привычка идти самой популярной дорогой может привести к замалчиванию критически важных проблем, которые важны для личного и организационного успеха. Навыкам, которые помогают понять, когда нужно вступить в конфронтацию, как сделать это конструктивно, и как вести переговоры в трудных условиях, можно научиться. Благодаря им, вы сможете поддерживать открытую дискуссию без чувства страха или вины.

«Осознание — это
ворота к сознанию».

~Синди Адамс

Системная осознанность

Сектор **Системная осознанность** оценивает, насколько ваша осознанность направлена на улучшение всей системы и на благо общества (симбиотические отношения между долгосрочным благосостоянием общества и интересами организации).

Если у вас высокая оценка

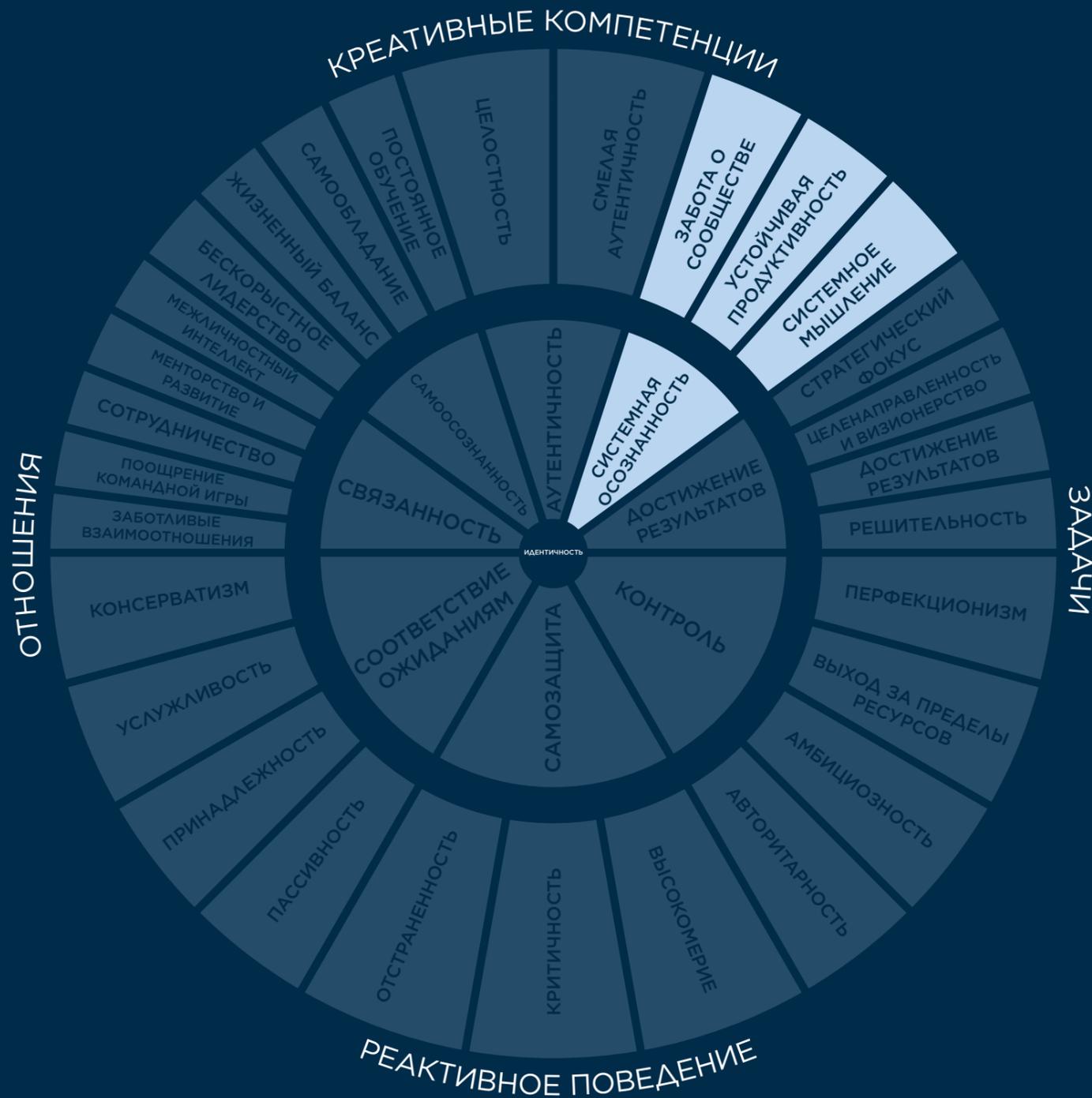
Высокая оценка в этом секторе может свидетельствовать о том, что ваше лидерство основано на видении ситуации в целом. Вы не бросаете все усилия на лечение симптомов, а ищите корень проблемы. Вы знаете, что причины нынешних проблем кроются в «дизайне» самой системы, в которой вы работаете. И что прорывные решения невозможно найти, оставаясь в ограничениях существующей модели — они требуют перехода к новым парадигмам мышления и новым принципам проектирования системы. Вы архитектор систем, и они воплощают ваше видение. Широкая перспектива позволяет вам находить точки приложения усилий, претворять в жизнь системные изменения (хотя поначалу они могут показаться незначительными), и тем самым способствовать значительным улучшениям в организации.

Высокая оценка в этом секторе показывает, что ваше поле зрения охватывает жизнь общества. Вы видите тонкую связь между долгосрочным благополучием организации и благом более крупного сообщества. Вы все больше заботитесь об использовании организации и своего лидерства в качестве инструментов для улучшения жизни в глобальном понимании. Осознавая, что все ваши действия имеют долгосрочные последствия, вы ищете решения, которые хороши для организации, и в то же время полезны для окружающей среды и экономической устойчивости. Таким образом, ваше лидерство становится служением благу будущих поколений.

Внутренние убеждения

Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Системная осознанность**, включают:

- Я неотъемлемый элемент глобальной картины.
- Мои действия одновременно и отражают культуру и влияют на нее.
- Между причиной и следствием обычно проходит много времени.
- Многое из того, что руководит системой, невидимо и неосознано.
- Проблемы нельзя решать, пользуясь тем же способом мышления, благодаря которому они появились.
- Ценность заключается не в том, чтобы запомниться людям, а в том, чтобы оставить наследие, которое приносит пользу обществу.
- Я тоже комплексная система — сочетание слабостей и сильных сторон, темных и светлых качеств, таким образом я отражаю окружающий мир.
- Когда я замечаю что-то неприемлемое в других, это указывает на мои собственные слабые стороны, за которые я не готов брать на себя ответственность.



Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Системная осознанность**, можно описать так:

- Структура организаций или части организаций постоянно прорабатывается.
- Через обсуждения изучается долгосрочное влияние текущих решений.
- При планировании учитывается благосостояние более крупной системы, частью которой является система вашей организации. Это отношение может отличаться от отдела к отделу, которые непременно почувствуют влияние ваших действий.
- Клиенты и поставщики включены в ваше планирование и разработку стратегии.
- Ключевые заинтересованные стороны присутствуют на встречах и принимают участие в принятии решений.
- Экологическому и общественному благополучию уделяется большое внимание.

Если у вас средняя оценка

Если ваша оценка в этом секторе находится в среднем диапазоне, скорее всего, вам свойственны некоторые тенденции поведения и внутренние убеждения, описанные выше. Вас также могут ограничивать некоторые тенденции из **Реактивной** части круга и потому, примеры из раздела «Низкая оценка» тоже могут относиться к вам. Прочитайте и обдумайте описания для обоих значений, чтобы найти те, которые описывают именно вас.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может означать, ваше лидерство может обогатиться умением видеть более системную перспективу. Возможно, на данном этапе ваш фокус слишком узкий, и вы концентрируетесь на краткосрочной перспективе. Иногда это бывает необходимо, например, чтобы обеспечить выживание и решение кризиса, но, возможно, этот подход стал привычным способом действовать. Стоит развивать способность фокусироваться не только на единственной причине, но искать корни проблем в сложной взаимосвязи разнообразных факторов.

Лидерство можно поднять на новый уровень, переключив внимание со срочных задач по преодолению текущего кризиса на поиск ответов на такие вопросы:

- Как наше мышление и структура привели к этому кризису?
- Как можно изменить систему, чтобы решить множество проблем, то есть перестроить систему таким образом, чтобы проблемы больше не существовали?
- Является ли парадигма, на которую мы опираемся, и мы сами, причиной наших проблем?

Системная осознанность всегда означает, что вы понимаете, как ваша организация связана с экономической, политической и экологической средами. И анализируете, как влияют текущие решения на грядущие результаты, исследуете долгосрочные причинно-следственные связи. Низкая оценка в этом секторе может указывать на то, что ваш фокус слишком узкий и охватывает только функционирование отдела, а не направлен на поиск способов, которым вы и ваша организация могут приносить пользу. Возможно, вы сосредоточены на краткосрочном благосостоянии организации, и не учитываете более

широкую систему отношений, выходящую за ее пределы. Попробуйте увидеть, как можно использовать эти взаимосвязи, чтобы находить взаимовыгодные решения — для вашей организации и для более крупной системы, частью которой она является. В конечном счете, хороший лидер думает глобально, и не только о глобальной конкурентной стратегии, но и глобальном благосостоянии.

Низкая оценка здесь не обязательно повод для беспокойства, если только вы не настолько сконцентрированы на кризисе, что долгосрочная стратегия и системный дизайн находятся под угрозой. Умение видеть системную и общественную перспективу нужно развивать, это требует времени и практики, и приносит лидерству больше силы и влияния. Низкая оценка просто означает, что вам еще есть чему поучиться, если хотите вывести свое лидерство на новый уровень.

Связанные оценки

Низкие оценки здесь могут быть связаны с низкими оценками в секторе **Достижение результатов**. Недостаток системной перспективы негативно повлияет на результаты организации. Кроме того, низкие оценки в этом секторе коррелируют с высокими оценками в **Реактивной** части круга. И это, как правило, свидетельствуют о привычке немедленно реагировать на проблемы и решать их «по-быстрому», проявляется в кризис-менеджменте, когда мы пытаемся лечить симптомы, но не работаем с системным источником проблемы.

Более полное представление вы можете составить, прочитав о других секторах, которые входят в сектор **Системная осознанность**.

Забота о сообществе

Сектор *Забота о сообществе* оценивает, насколько ваше лидерство можно охарактеризовать как сервисное, и как вы связываете свое влияние со служением обществу и обеспечением всеобщего благосостояния.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка свидетельствует о том, что ваше лидерство положительно влияет на общество в целом. Возможно, вы заботитесь том, чтобы ваша организация приносила пользу локальным сообществам, к которым вы принадлежите. Это может быть частный случай, который затрагивает вас больше всего, или вопрос глобального характера, связанный с мировым благосостоянием. Ваша лидерская позиция заключается в том, что организация должна заботиться и сохранять широкий круг отношений со средой, в которой существует.

Этой точки зрения придерживались наиболее влиятельные лидеры всех времен. Исследования показывают, что внимание и знание о нуждах мира связано с убежденностью в том, что необходимо служить общему благу. Такой подход отражает очень высокий лидерский уровень. Высокие оценки говорят о том, что вам свойственно думать и действовать одним из следующих способов:

- Подчеркивать роль организации как граждан компании.
- Формировать эффективные союзы с политическими и общественными организациями для удовлетворения потребностей сообщества.
- Балансировать благосостояние сообщества с долгосрочной прибылью.
- Работать над тем, чтобы организация положительно влияла на окружающую среду.
- Видеть миссию организации как служение глобальному сообществу.
- Искренне заботиться о глобальных проблемах и проблемах сообщества.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе не обязательно значит, что вы не заботитесь о благосостоянии сообщества. Возможно, вы больше заняты вопросами семьи и карьеры. Или вовлечены в жизнь сообщества вне работы, но ваша роль в компании не позволяет вам уделять время глобальным вопросам. Возможно, вы работаете в организации, которая только на словах служит общему благу. В этом случае, низкая оценка — это повод взглянуть на смысл и влияние вашей работы.

Подумайте, бывают ли у вас ситуации, когда:

- Вы не можете озвучить или решить вопросы, которые для вас важны?
- Вам не до конца ясно, какое наследие оставит ваше лидерство?
- Вы сконцентрированы на своих заботах?
- Чувствует себя вдалеке от актуальных проблем нашего времени?

Активная забота о сообществе означает переключение в сторону всеобъемлющего взгляда на роль организации в жизни общества. А также растущую осознанность лидера в отношении наследия, которое выходит за рамки полномочий и будет жить после него.

Устойчивая продуктивность

Сектор *Устойчивая продуктивность* оценивает ваше умение достигать результатов таким образом, чтобы поддерживать или усиливать общую долгосрочную эффективность организации. Этот показатель определяет, насколько хорошо вы уравниваете кадровые и технические ресурсы, чтобы долгосрочная эффективность была устойчивой.

Если у вас высокая оценка

Вы неизменно демонстрируете результаты. Ваше долгосрочное видение позволяет наращивать достижения, а не только добиваться временных улучшений. Вы не только устанавливаете высокие

стандарты, но и оказываете поддержку в их реализации, и отмечаете достижение ключевых результатов на этом долгом пути. Баланс здесь означает, что вы развили навыки управления долгосрочными проектами, предоставляете необходимые ресурсы и ставите конкретные цели, которые бросают вызов команде, но не истощают ее. Вы разрабатываете и поддерживаете организацию, которая может эффективно работать и поддерживать производительность, но при этом не истощать потенциал сотрудников.

Вероятнее всего:

- Вы используете методы управления, которые на протяжении времени поддерживают высокую производительность.
- Ваше лидерство расширяет возможности и не приводит к «выгоранию».
- Добиваетесь высокой производительности, но не за счет людей.
- Уравниваете краткосрочные результаты с долгосрочным благосостоянием организации.
- Используете ресурсы надлежащим образом, чтобы не истощать потенциал людей.
- Поддерживаете высокие моральные принципы в долгосрочной перспективе.
- Балансируете краткосрочную рентабельность с устойчивой долгосрочной выгодой.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе может означать, что вы определяете успех слишком узко. Сосредоточенность на краткосрочных результатах может исказить цели и ограничить ваши лидерские возможности, способность объяснить, что именно стоит за той или иной активностью. Это вынуждает других работать изо дня в день на пределе своих возможностей, не понимая видения и не располагая необходимыми ресурсами. Моральный дух в такой ситуации тоже будет падать.

Вы можете гордиться своей продуктивностью, делая больше с меньшими затратами. В условиях высокой конкуренции это часто расценивается как добродетель, и вознаграждается. Однако сегодняшний успех может подорвать благополучие в долгосрочной перспективе. Кризисное управление может стать образом жизни, снижать моральный дух и эффективность преданных делу людей.

Возможно, вы расцениваете высокую производительность как способ выживания, и считаете, что другие тоже должны демонстрировать успешные результаты любой ценой. С таким подходом, успех достигается за счет исполнителей, которые делают работу. Делегирование и обучение приносятся в жертву сиюминутной выгоде. Со временем такой подход серьезно подрывает видение и порождает цинизм.

Низкие оценки в этом секторе могут указывать на то, что вы, возможно, плохо справляетесь со стрессом, отступаете от поставленных задач и ставите под угрозу долгосрочное благополучие организации.

Подумайте, свойственно ли вам:

- Фокусироваться на краткосрочных целях?
- Проводить большую часть времени в кризисных ситуациях, «сражаясь с огнем»?
- Неэффективно распределять ресурсы?
- Оценивать данные о производительности только за короткие промежутки времени?
- Испытывать трудности, имея дело с человеческими потребностями своих подчиненных?
- Возмущаться манерой управления проектами?

- Ошибаться в оценках возможностей людей?
- Редко ставить цели в долгосрочном стратегическом контексте?

Устойчивая продуктивность — индикатор вашей приверженности долгосрочным целям организации. Улучшение показателей в этом секторе поможет почувствовать удовлетворение от достижений в долгосрочной перспективе, и успех в качестве лидера.

Системное мышление

Этот сектор определяет, насколько вы способны думать и действовать с точки зрения всей системы, а также склонны принимать решения в свете ее долговременного благополучия.

Если у вас высокая оценка

Системное мышление — это способ обратить внимание на комплексное взаимодействие многих переменных, которые вносят свой вклад в появление текущих проблем. Высокая оценка означает, что вы умеете хорошо анализировать глубокие причины проблем. Научились видеть долгосрочные причинно-следственные связи между организацией и ее окружением, и то, как составные части организации (приобретение ресурсов, технологии, структура, культура и т.д.) взаимодействуют друг с другом и с окружающей средой, и к чему это приводит. Влияние текущих действий на будущие рыночные результаты определяет ваше стратегическое мышление. Вы видите организацию широко, и наблюдаете, как процессы взаимодействуют друг с другом. Задаются вопросами, приносит ли процесс ценность? и можно ли оценить его эффективность, так, чтобы улучшения по отделам и функционалу можно было отследить.

Высокая оценка в этом секторе свидетельствует о том, что вы справляетесь со сложностями, замечая общие тенденции там, где можно ошибочно увидеть только отдельные ситуации или проявление бюрократии. Как лидер, вы владеете видением всей картины и работаете на системном уровне, чтобы улучшить ситуацию. Вы понимаете, что для долгосрочного успеха важно, чтобы видение было связано со стратегией, а стратегия подходила организационной структуре. Вы работаете над тем, чтобы другие тоже понимали эти связи.

Возможно, вам свойственно что-то из ниже перечисленного:

- Видеть всю картину.
- Изменять систему, чтобы одновременно решить нескольких проблем.
- Развивать организационные системы так, чтобы они вели к задуманным результатам.
- Видеть взаимосвязи между всеми частями системы.
- Упрощать чрезмерно сложные процессы.
- Предвидеть последствия текущих действий.
- Находить прорывные стратегии и решения.
- Сохранять максимально широкую перспективу в сложной ситуации.

Если у вас низкая оценка

Возможно, область вашего внимания слишком узкая, или вы все время занимаетесь «тушением пожаров», выбираете оборонительную позицию или ищете быстрое решение проблем. Системный подход может быть погребен под организационной структурой, которая стимулирует отделы и подразделения защищать свою территорию. В своем желании поскорее решить проблему, вы, возможно, упускаете из виду, что проблемы напрямую зависят от того, как устроена организация. Возможно также, что вы не принимаете во внимание, как текущие проблемы связаны с отношением организации с окружающей средой. Из-за того, что вы пытаетесь удовлетворять множество «политических» требований, работа над глубокими структурными причинами проблем может быть упущена. В результате, многие из вышеперечисленных ситуаций повторяются, процессы не работают, а оптимальные результаты ставятся под угрозу.

Чтобы достичь более высокой долговременной производительности, решить проблемы и улучшить процессы, вам нужно развить более широкую и дальновидную перспективу. В одиночку это сделать не получится. Чтобы увидеть, что результаты связаны с процессами, которые можно изучить и оценить, необходима информация от организации в целом. Без ориентации на процесс, вам доступны лишь несколько значимых параметров по улучшению, а как взаимодействуют процессы останется загадкой.

Без системного подхода на всех уровнях организации будут возникать «несостыковки» и непонимание. Усилия могут быть потрачены впустую, а результаты локально оптимизированы. Подумайте, свойственно ли вам что-то из перечисленного:

- Вы верите в волшебные решения, способные решить проблемы «одним выстрелом».
- Предпочитаете думать, что держите всю систему под контролем.
- Редко анализируете влияние и результаты своих действий.
- Принимаете решения, основываясь на обвинениях.
- Не тратите время на анализ того, как различные части системы повлияли на текущий результат.

Видение широкой перспективы освобождает лидеров от защитного микроменеджмента, и направляет организации на путь совершенствования. Усилив качество системного мышления, можно по-новому взглянуть на эффективность, и получить результаты в виде быстрого и измеримого достижения организационных целей.

«Лидерство состоит из трех составляющих: смирение, ясность и мужество».

~Фучан Юань

Достижение результатов

Сектор **Достижение результатов** показывает, насколько ваше лидерство визионерское, аутентичное и высоко результативное. Ниже краткое описание сектора **Достижение результатов**.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в этом секторе свидетельствует о том, что вы придерживаетесь высоких стандартов в работе и других активностях. Как правило, вас считают лидером в тех областях, в которых вы прилагаете усилия. Собственные ценности, убеждения, видение и интуиция мотивируют вас изнутри. Вы берете ответственность за свои действия и обстоятельства, в которых оказываетесь.

Вам легко идти на риск, потому что вы обладаете большим чувством собственного достоинства. Эту внутреннюю уверенность вы демонстрируете миру.

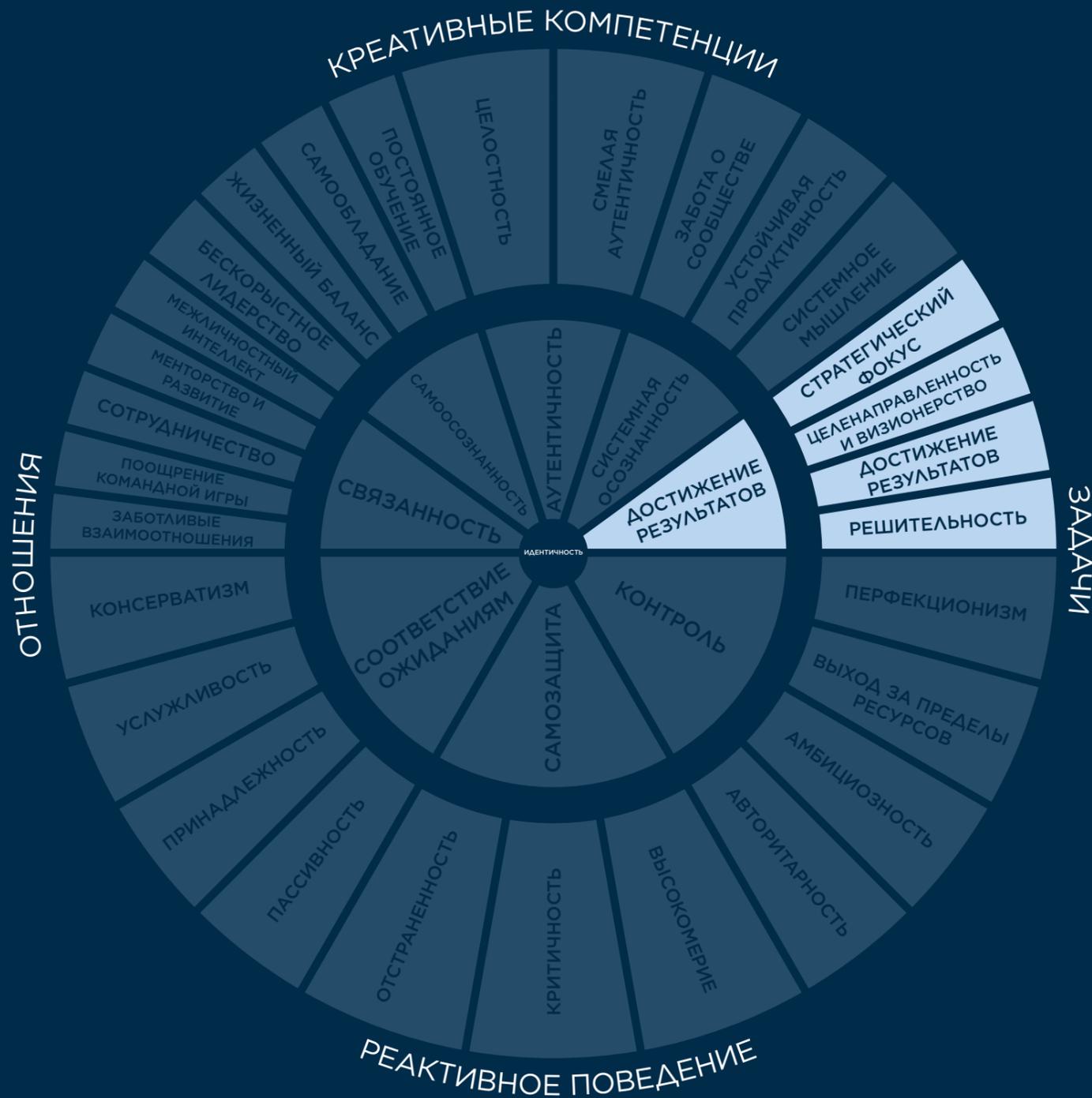
Вы вдохновляете других людей, демонстрируя и обучая вашему творческому процессу. Вы знаете, как создавать видение, воплощать его в стратегию, стратегию в цели, а цели в действия для достижения результатов. Ваш оптимизм, творчество и естественное любопытство заразительны. Окружающие перенимают ваш опыт и знания, просто находясь рядом.

Вы обладаете глубинным чувством цели, и творите из любви к процессу самого создания. Делаете то, что делаете, не для того, чтобы доказать свою ценность или обеспечить безопасность, а потому, что вы хотите быть творческими, учиться и расти.

Внутренние убеждения

Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Достижение результатов**, включают такие убеждения:

- У моей жизни есть цель и миссия.
- Люди хотят добиться своей цели и реализовать миссию.
- Я ответственен за результаты моей жизни.
- Я часть самой жизни.
- Говорить правду, не обвиняя других и не впадая в эмоциональные суждения, безопасно.
- Я могу выбирать, как мне относиться к тому, что происходит.
- Мое существование ценно само по себе, и эта ценность не зависит от внешних факторов и обстоятельств.



Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Достижение результатов**, можно описать так:

- Проявлять инициативу.
- Задавать высокие цели для достижения.
- Учиться на собственном опыте.
- Рассматривать ситуации с положительной/оптимистичной точки зрения.
- Фокусироваться на создании того, что важнее всего. Вести себя как ролевая модель.
- Поддерживать баланс между активным действием и открытостью к новым идеям. Предлагать свой оригинальный взгляд на вещи.
- Инициировать проекты.
- Достигать больших целей.
- Говорить открыто в присутствии авторитетных людей. Слышать и учиться у подчиненных.

Если у вас средняя оценка

Если ваша оценка в этом секторе находится в среднем диапазоне, скорее всего, вам свойственны некоторые тенденции поведения и внутренние убеждения, описанные выше. Вас также могут ограничивать некоторые тенденции из **Реактивной** части круга и, потому, примеры из раздела «Низкая оценка» тоже могут быть релевантны. Прочитайте и обдумайте описания для обоих значений, чтобы найти те, которые относятся к вам.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в секторе **Достижение результатов** может свидетельствовать о большой проблеме. Этот сектор включает множество компетенций, который обычно ассоциируют с лидерством, и которые позволяют добиваться желаемого. Кроме того, посмотрите на внутренние убеждения **Реактивной** части круга, они тоже могут мешать раскрытию вашего творческого потенциала.

Низкая оценка может указывать на то, что вы работаете менее эффективно, чем могли бы. Поведение, которое связывают с низкой оценкой в этом секторе, включает ситуации, когда:

- Вы ищете оправдания за невыполнение целей или обязательств.
- Ожидаете, что другие будут выстраивать курс или принимать решения.
- Делаете то, считаете легким и простым.
- Стремитесь самоутвердиться благодаря своим достижениям.
- Избегаете риска, связанного с большими задачами.
- Вините других в своих проблемах, ждете, что они изменятся.
- Защищаетесь, не принимаете ошибки, игнорируете неудачи и недостатки.
- Играете разные роли, вместо того, чтобы продемонстрировать свои истинные качества.

Связанные оценки

Низкая оценка в этом секторе может быть связан с низкими показателями всей **Креативной** части круга. Все профессиональные навыки, включая лидерские способности, начинаются с осмысления самого себя. Поэтому низкая оценка в этом секторе, скорее всего, проявится еще и как низкие оценки в любом из секторов **Креативной** части круга. Кроме того, низкая оценка соотносится с высокими оценками в **Реактивной** части круга, что, как правило, ограничивает вашу способность открываться и работать, опираясь на внутреннюю жизненную силу и целостность. Эти ограничения исходят из внутреннего чувства неуверенности, из сомнений в собственной ценности или в том, что вы заслуживаете любви; чувства ненужности, отверженности, одиночества и незащищенности.

Стратегический фокус

Сектор *Стратегический фокус* оценивает, насколько стратегически вы мыслите. То есть, удастся ли вам применять стратегическое мышление для тщательной разработки бизнес-стратегии, которая обеспечит процветание организации в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в этом секторе означает, что стратегические навыки — ваша сильная черта. Вы в курсе тенденций, которые проявляются в среде, в которой вы работаете, и умело разрабатываете стратегии, обеспечивающие успех организации. Вы разрабатываете инновационные ответы на запросы рынка. Оцениваете как краткосрочные, так и долгосрочные перспективы. И не приносите в жертву краткосрочной выгоде долгосрочные цели. Вы знаете сильные и слабые стороны и уникальные конкурентные преимущества своей компании, и принимаете стратегические решения, которые наилучшим образом представляют вашу организацию на рынке.

Высокая оценка в секторе *Стратегический фокус* может означать, что вы:

- Думаете стратегически.
- Не бросаете все внимание на решение текущих проблем, и уделяете достаточно времени стратегическим инициативам.
- Хорошо представляете, что будет работать на рынке.
- Тщательно анализируете данные при планировании.
- Организовали устойчивый процесс, который поддерживает стратегическую перспективу в рамках организации.
- Хорошо знаете сильные и слабые стороны организации.
- Знаете, как использовать сильные стороны организации.
- Придерживаетесь курса, который обеспечивает процветание компании.
- Умеете выбрать нужный момент для реализации инициативы на рынке.
- Анализируете стратегические последствия ежедневных решений.
- Видите, как миссия организации соотносится с рынком.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе не всегда может быть проблемой. Ее можно объяснить, например, тем, что ваша роль не подразумевает участие в стратегическом планировании, и потому низкая оценка связана с функцией вашей роли. Тем не менее, чем выше ваша руководящая позиция, тем важнее становится стратегическое направление. Без стратегического фокуса вы рискуете упустить большие рыночные возможности. Это также может подчеркивать вашу склонность принимать решения, ориентированные на краткосрочную перспективу, что с со временем приведет к снижению производительности и даже к банкротству.

Возможно, другие люди не получают от вас четкие ориентиры в работе и находятся в смятении. Это происходит из-за нехватки стратегического фокуса. Без него организации работают над решением кризисных моментов. Весь интеллектуальный капитал компания тратит на «тушение пожаров», решая срочные задачи. Люди так заняты реагированием и решением проблем, что не успевают подумать о будущем и построить планы. Это почти всегда приводит к тому, что организация «застревает» в этом состоянии. Низкая оценка в секторе Стратегический фокус может свидетельствовать о том, что вашему лидерству не хватает стратегической направленности. Возможно, что непреднамеренно вы программируете компанию на снижение производительности.

Подумайте, свойственно ли вам делать что-то из перечисленного ниже:

- Быть чрезмерно сосредоточенным на повседневных оперативных проблемах, не уделяя должного внимания долгосрочному стратегическому мышлению и планированию?
- Принимать решения с учетом краткосрочной перспективы, подрывая долгосрочную стратегию?
- Удерживать внимание на слишком многих вещах?
- Рисковать?
- Слишком эгоистично желать успеха, и этим ставить организацию в ситуацию перенапряжения, или вынуждать следовать указаниям, которые больше касаются вашего собственного наследия, чем долгосрочного блага организации.
- Думать, что только вы обладаете развитым навыком стратегического планирования, и потому не вовлекать остальных в этот процесс.
- Не проводить тщательный анализ, полагаясь больше на догадки и интуицию.
- Слишком много анализировать, но не принимать при этом конкретных решений.
- Создавать запутанный и сложный процесс привлечения организации к принятию решений.

Целенаправленность и визионерство

Сектор *Целенаправленность и визионерство* определяет, насколько ясно вы озвучиваете личные цели и видение, и действуете, опираясь на них.

Если у вас высокая оценка

У вас есть глубокое понимание цели, которая сформирована благодаря вашему оптимизму, энтузиазму и увлеченности. Вы ясно транслируете убедительное видение будущего и вдохновляете других развивать собственное видение. Способствуете выравниваю в группе, создавая общее видение. И делаете это через диалог с группой, что обеспечивает высокий уровень общего понимания и верности обязательствам.

Основной вклад лидера состоит именно в том, чтобы развивать видение и цель. Это достигается как через коммуникацию (устную или письменную), так и демонстрацией на собственном примере цели и видения, которых вы придерживаетесь. Встречая вас, люди встречают и ваше видение. Если коротко, то вы являетесь носителем высоких и дальновидных целей. Исследования подтверждают, что эта функция — ключевая для вашего и организационного успеха.

Вы можете сформировать видение двумя способами — стать главным идеологом или фасилитировать его создание. Роль идеолога обычно означает, что вы формируете видение и подключаете к нему других людей. Роль фасилитатора подразумевает, что вы знаете, что группа должна быть страстно привержена своему видению. Итак, вы фасилитируете групповой процесс по прояснению организационного видения. Ваше собственное видение и видение других людей озвучено и донесено до других. Конечным результатом является то, что общее видение создала вся группа, и, значит, она им полноправно владеет.

Высокая оценка может означать, что вы:

- Ясно транслируете убедительное видение будущего.
- Вовлекаете других принимать участие в формировании видения, и таким образом, способствуете созданию общего видения.
- Живете и работаете с ясным пониманием цели.
- Руководите и живете, опираясь на глубокие внутренние ценности.
- Оптимистичны, и вдохновляете других.
- Одновременно внутренне мотивированы и мотивируете окружающих.
- Думаете нестандартно, замечаете возможности и используете их.
- Предлагаете множество уникальных и творческих идей.
- Непрерывно совершенствуете процесс.
- Поддерживаете фокус на будущих результатах.
- Фокусируетесь на результатах, отвечающих видению, даже когда встречаетесь с препятствиями.
- Вас не ограничивают сомнения о том, что возможно.
- Верите, что можете добиться положительных изменений.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка может означать, что вы не проявляете себя как лидер. Вы можете быть эффективным менеджером, но ясное видение и сильные цели — это суть лидерства. Лидерство и видение почти синонимы.

Существует множество предположений, почему в этом секторе может быть низкая оценка:

- Возможно, вы работаете в организации, которая препятствует вашему видению из-за слишком контролирующего менеджерского стиля, или других ситуаций, которые уменьшают вашу мотивацию?
- Понимаете ли вы свои ценности?
- Может, вы не уделяете время рефлексии или не участвуете в обсуждениях, которые проясняют видение и цели?
- Вы перегорели или потеряли тот огонь, который когда-то вас мотивировал?
- Вы приходите в себя или все еще переживаете кризис, из-за которого потеряли цели и видение?
- Вы переживаете значительные личностные изменения, когда старые концепции и ценности потеряли актуальность, а новые еще не сформировались?
- Может, ваше видение требует больше мужества? и сейчас погребено под страхом?
- Возможно, некоторые внутренние убеждения блокируют ваш визионерский, лидерский потенциал? Изучите результаты в Реактивной части круга, чтобы обнаружить внутренние убеждения.

Это только предположения, и каждое имеет свои аспекты. Только вы можете разобраться, что именно происходит. Крайне важно это сделать, если вы занимаете лидерскую позицию или хотите быть лидером.

Достижение результатов

Сектор *Достижение результатов* оценивает, насколько ваша активность опирается на цели, имеете ли вы опыт их достижения, есть ли в вашей истории выдающиеся результаты работы.

Если у вас высокая оценка

Вы последовательно добиваетесь больших целей. Вас можно охарактеризовать эпитетом «целенаправленный», вы принимаете решения, хорошо оценив риски и имеете послужной список с большими достижениями. Вы мастерски добиваетесь больших целей. Знаете, как создавать видение и воплощать его в стратегию, стратегию в цели, а цели в действия для достижения результатов. Это залог вашего успеха.

Если в секторе **Связанность с другими** у вас тоже высокая оценка, это говорит о том, что вы добиваетесь хороших результатов благодаря тому, что помогаете другим добиваться хороших результатов. Это идеальная комбинация. Вы не только сами демонстрируете высокий уровень, но и повышаете уровень командной производительности.

Вы добились этого благодаря тому, что:

- Ориентированы на действие и сфокусированы на результатах.
- Сохраняете энергию для выполнения сложных задач.
- Идете на взвешенный риск, такой, у которого достаточно хорошие шансы на успех.
- Видите и используете возможности.

- Стремитесь к непрерывному совершенствованию.
- Настойчивы перед лицом неудач и сопротивления.
- Редко сдаетесь, поступаете так только тогда, когда это целесообразно.
- Любите то, что делаете.
- Хорошо разбираетесь в технических аспектах работы.
- Имеете хороший послужной список серьезных достижений.
- Доводите дела до конца.

Если у вас низкая оценка

На низкую оценку в этом секторе стоит обратить внимание. Она может говорить о том, что вы не доводите дела до конца или не оправдываете ожиданий. Вопрос в том, чьи ожидания вы не оправдываете — не соответствуете собственным внутренним стандартам, или дело в целях организации? Если актуален второй вариант, и вы не стремитесь исправить ситуацию, тогда, скорее всего, на текущей позиции вы продержитесь недолго.

Если вы удовлетворяете требованиям организации, но не собственным, это совсем другое дело. Посмотрите на показатели Реактивной части круга, чтобы разобраться, почему так может происходить. Особенно обратите внимание на сектор Выход за пределы ресурсов. Вполне возможно, что ваши собственные внутренние стандарты настолько высоки, что даже вы не можете им соответствовать.

В любом случае, низкая оценка в этом секторе может быть предупреждением о грядущем кризисе. Важно, чтобы вы честно ответили на следующие вопросы:

- Я довожу дела до конца?
- Меня сдерживают страх, осторожность или апатия?
- Означает ли мой результат в этом секторе то, что я не развил способность достигать значительных результатов?
- Я перешел на новую работу и испытываю трудности из-за необходимости многому учиться?
- Я потерял внутреннюю решимость, энтузиазм или увлеченность работой?
- Организация подавляет мою способность добиваться результатов? Если да, то как я позволяю организации ограничивать меня?
- Возможно, я чего-то не умею, и это ограничивает мою способность добиваться результатов?
- Нахожусь ли я в разгаре возрастного перехода, когда желание достигать результатов ослабевает естественным образом?
- Происходящее не укладывается у меня в голове?
- Я преодолеваю кризис за кризисом?
- Достаточно ли времени я уделяю долгосрочному видению и стратегии?

Решительность

Сектор *Решительность* оценивает вашу способность своевременно принимать решения и двигаться вперед в условиях неопределенности.

Если у вас высокая оценка

Вы уверенно принимаете сложные решения, и в условиях неопределенности находите баланс между фактами и интуицией. Серьезно относитесь к своим обязанностям по принятию решений, и предпочитаете идти на разумный риск, а не бездействовать. Вы не поступаете опрометчиво, и в условиях риска принимаете ответственные меры. Высокая оценка может означать, что окружающие могут положиться на вас, когда в сложных условиях необходимо принять важное и взвешенное решение.

Принимать решения — одна из функций лидера. Когда окружающие наблюдают за действиями лидеров, то часто списывают задержки с принятием решений на отсутствие компетентности или нерешительность. Поддерживать уверенность в своих способностях и развить привычку действовать, вы можете благодаря тому, что:

- Своевременно принимаете решения.
- Остаетесь решительными в напряженных условиях.
- Двигаетесь вперед, даже если необходимой информации не хватает.
- Быстро концентрируетесь на ключевых проблемах.
- Эффективно используете данные для принятия решений.
- Готовы доверять своей интуиции.
- Принимаете жесткие решения, если это необходимо.

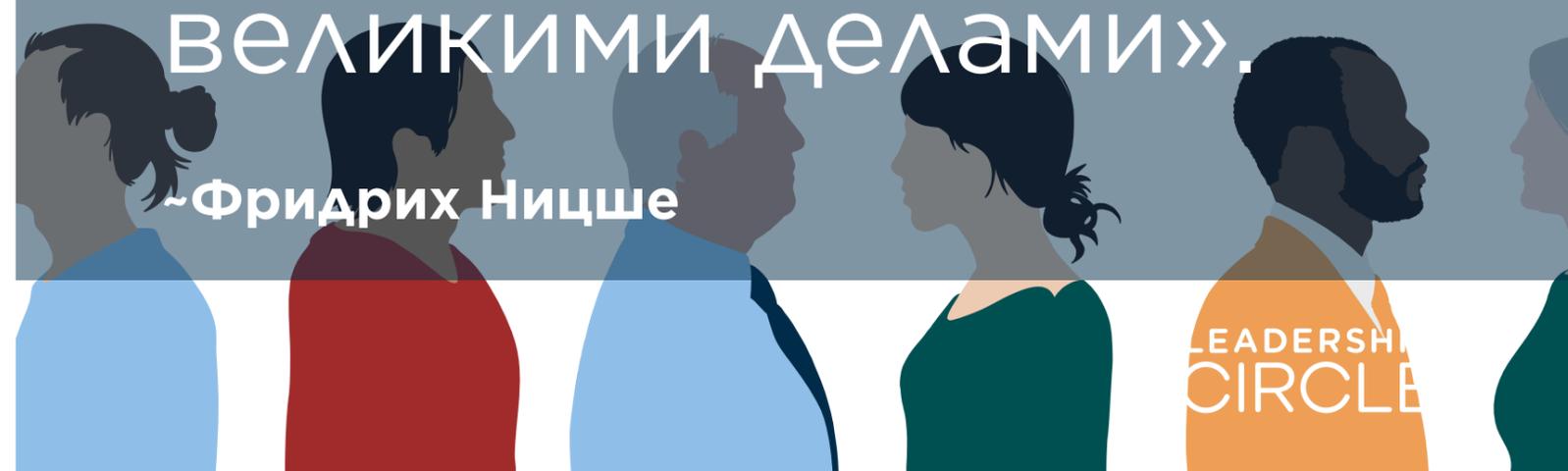
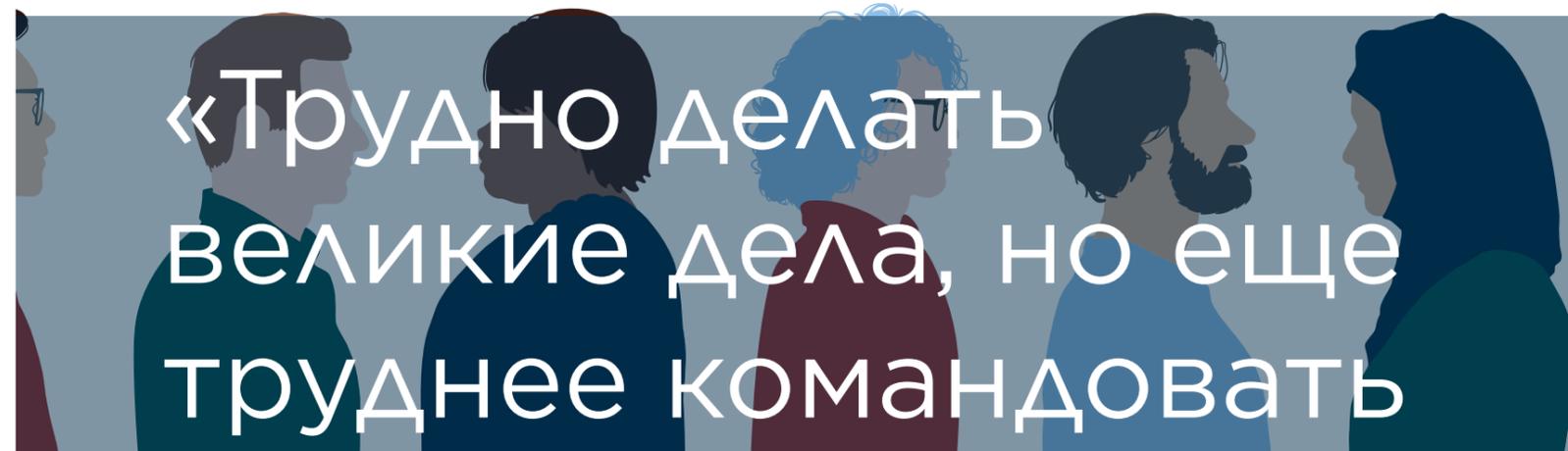
Если у вас низкая оценка

Возможно, вам свойственно прокрастинировать, подрывать доверие других людей, избегая рискованных, на ваш взгляд, решений. Окружающие могут подумать, что задержки с принятием решений — это ваш способ избежать ответственности за них.

Всегда есть причины для того, чтобы отложить принятие решения. Возможно, вы слишком зависите от информации, ожидая каждой детали, прежде чем начать действовать. Или не позволяете интуиции направлять вас в неоднозначных ситуациях. Может быть, вы убеждены, что решения должны приниматься на основе консенсуса, и предпочитаете не действовать, пока не заручитесь согласием каждого. Поэтому может возникнуть конфликт интересов, в котором не будет понятно, чему отдать приоритет. Каждый из вариантов возможен, но в любом случае, подставляя себя под удар, вы тем самым подрываете общий процесс и мешаете достижению стратегических целей.

Низкая оценка в секторе *Решительность* часто связана с высокими показателями в одном из секторов — **Соответствие ожиданиям** или **Самозащита**. Это говорит о том, что нерешительное поведение — результат таких внутренних убеждений, когда самооценка и чувство безопасности связаны с необходимостью оправдывать ожидания других и получать одобрение.

Не предпринимая конкретных действий, вы оставляете все на волю случая, и подрываете доверие к своей способности быть лидером. Важно определить ключевые области, в которых необходимо действовать, чтобы получить самую полезную информацию и советы, а затем реализовать их.



«Трудно делать великие дела, но еще труднее командовать великими делами».

~Фридрих Ницше

Контроль

Сектор **Контроль** оценивает, насколько ваше чувство защищенности и ценности зависит от выполнения задач, личных достижений, власти и контроля. Сектор **Контроль** состоит из четырех секторов: *Перфекционизм*, *Выход за пределы ресурсов*, *Амбициозность* и *Авторитарность*. Каждый из них связан с большинством секторов **Креативной** части круга. Расположение каждого сектора в круге указывает на силу корреляции. Для нижней части круга существует обратная зависимость с верхней частью.

Ниже приведены краткие комментарии по поводу набранных оценок.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в этом секторе может означать, что вы стремитесь взять все в свои руки, быть во главе и контролировать других, чтобы повысить самооценку, почувствовать безопасность, и сформировать самоидентификацию. Вы видите, что мир делится на победителей и проигравших, в котором у сильных людей больше возможностей. И чтобы выжить, вы должны быть одним из них. Вам нужно героизировать, быть идеальным, безупречно справляться с задачами или доминировать. Благодаря этому, вы становитесь одним из движущих сил и инициатором прогресса в мире.

Внутренние убеждения

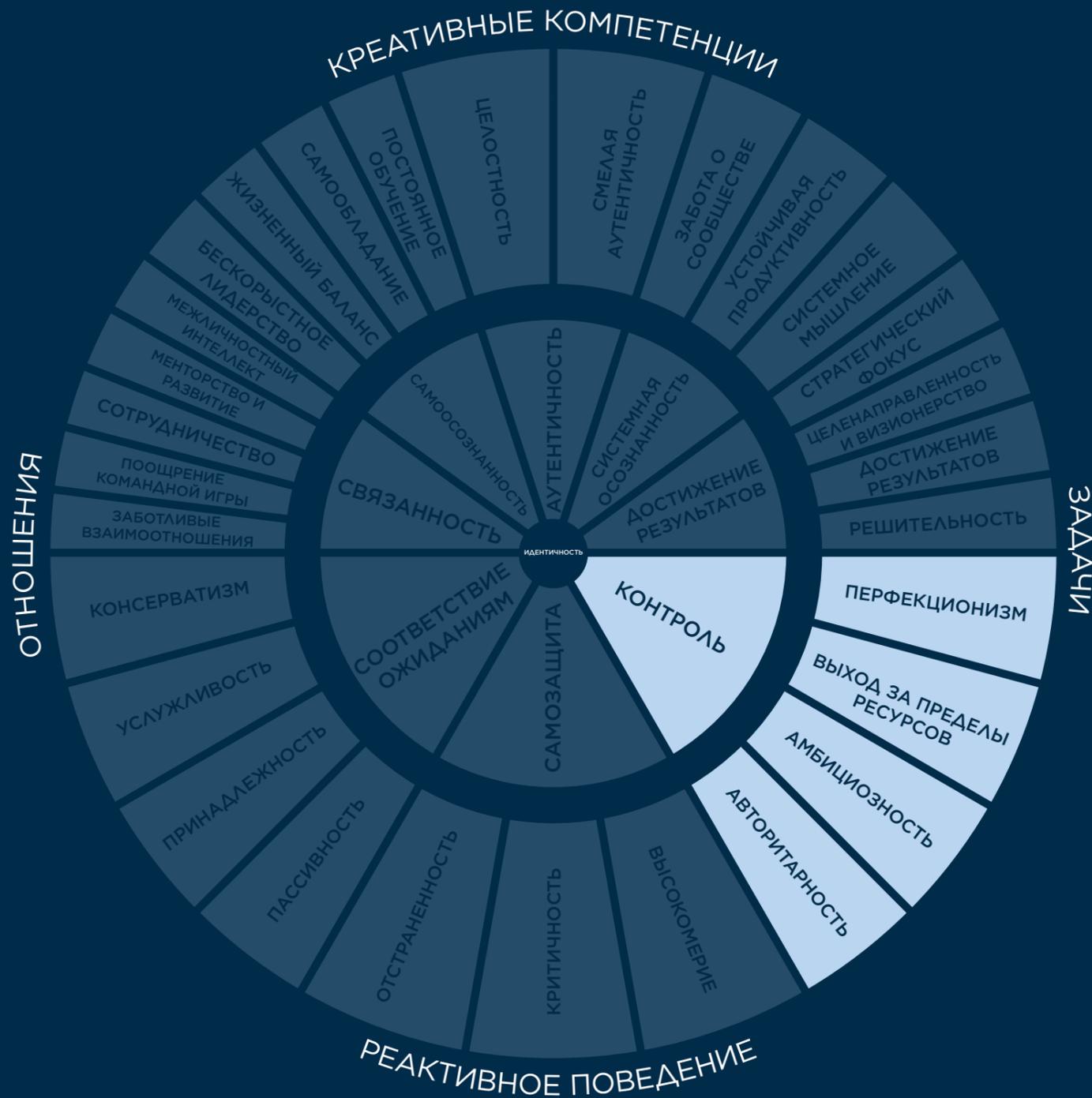
Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Контроль**, включают:

- Я в безопасности, когда беру управление на себя.
- Выживают только сильнейшие, и я буду одним из них.
- Чтобы хорошо себя чувствовать, я должен превзойти всех.
- Все, что не идеально — никуда не годится.
- Я ценный только тогда, когда люди смотрят на меня с восхищением.
- Мир состоит из победителей и проигравших.
- Быть хуже других недопустимо, это угрожает моей безопасности.
- Любая ошибка может стоить мне потери власти.

Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Контроль**, можно описать так:

- Соревноваться со всеми.
- Устанавливать жесткие стандарты.
- Стремиться к совершенству.
- Использовать авторитет, чтобы взять управление в свои руки, оказать влияние и добиться своих целей.
- Прилагать огромные усилия и энергию для достижения целей.
- Говорить прямо и резко.
- Давить на себя и окружающих ради победы.
- Быть главным в большинстве ситуаций.



Таланты и сильные стороны

Каждый **Реактивный** сектор обладает потенциалом и талантом. Пользуясь этими сильными сторонами, вы скорее всего заметите такие тенденции в своем поведении:

- Инициировать непрерывные улучшения.
- Добиваться успеха в различных ситуациях.
- Устанавливать высокие стандарты.
- Добиваться результатов.
- Влиять на других.
- Высказывать свое мнение, даже если оно спорное.
- Брать на себя руководство и действовать.

Ограничения

Каждый **Реактивный** сектор накладывает свои обязательства и ограничения. Отрицательная сторона сектора **Контроль** — постоянная потребность (сознательная или бессознательная) быть лучше всех, доминировать, соревноваться, выигрывать и контролировать.

Эти потребности приводят к поведению, которое можно описать такими примерами:

- Быть чрезмерно агрессивным.
- Не учитывать или игнорировать негативную обратную связь.
- Иметь завышенную самооценку.
- Требовать безупречных результатов от себя и других.
- Снисходительно относиться к желаниям и целям других.
- Иметь сильный соревновательный дух, и поэтому видеть все как ситуации, в которых можно выиграть или проиграть. Бояться или избегать неудач.
- Настолько сильно желать победы, что в результате терять из виду качество и результат, и делать меньшее, на что вы способны.
- Ценить результаты больше, чем чувства команды.
- Устанавливать недостижимые стандарты для других.
- Настолько контролировать процесс, что это начинает вредить организации.

Высокая оценка показывает, что вам важно выглядеть агрессивным, сильным, неуязвимым, во всем быть правым, главным, лучше других, совершенным, безупречным или героем. Скорее всего, вы испытываете трудности в отношениях, командном развитии, вам может не хватать навыков сотрудничества (сектор **Связанность с другими**).

Связанные оценки

Высокая оценка в этом секторе связана с низкими показателями в **Креативной** части круга. Оценки в секторах **Связанность с другими** и **Самоосознанность** часто бывают низкими, если в секторе **Контроль** они высокие. Это связано с тем, что сильное желание контролировать развивается из заблуждения, что самооценка и безопасность связаны результатами работы, статусом и достижениями. В этой системе люди и их качества обесцениваются. Навыки людей, описанные в секторе **Связанность с другими**, считаются проявлением слабости, и потому, угрожают статусу сильного и властного человека. Время и энергия, потраченные на развитие самоосознанности, не ценятся, потому что они не приводят к немедленным результатам. Усилия, направленные на то, чтобы понять и разобраться с собственным «Я», считаются блажью, не применимой в «реальной жизни».

Высокая оценка в этом секторе может быть также связана с низкой оценкой в секторе **Аутентичность**. Возможно, вы настолько нацелены на рост и успех, что ведете «политические игры». То есть, делаете или говорите только то, что приведет к карьерному росту.

Наконец, высокая оценка здесь может быть связана с низкими оценками в секторе **Достижение результатов**. Это может показаться неожиданным, и не означает, что вы не добиваетесь результатов. Но говорит о том, что результатов вы добиваетесь, принося в жертву культуру устойчивой производительности и глубокого удовлетворения. Это также может означать, что самоутвердиться вы, скорее всего, хотите больше, чем делать то, что соответствует вашим глубинным ценностям, и тому, что вы любите.

Если у вас низкая оценка

Если у вас низкая оценка в этом секторе, скорее всего, вам свойственны немногие из привычек, описанных выше. Это также может значить, что вы обладаете сильными сторонами описанных качеств и не ограничены их негативными сторонами (в зависимости от ваших показателей в других секторах).

Перфекционизм

Этот сектор оценивает вашу потребность достигать безупречных результатов и придерживаться исключительно высоких стандартов, чтобы чувствовать себя уверенно и «находиться на уровне». Самооценка и уверенность в себе связываются с потребностью быть идеальным, героически проявлять себя и превосходить любые ожидания. Сильная потребность во всем добиваться безупречного качества — характерная черта этого стиля, при условии, что вы можете противостоять желанию сделать все самостоятельно и не ссориться (с самим собой и другими) из-за незначительных несовершенств в работе.

Если у вас высокая оценка

Если в секторе Перфекционизм у вас высокая оценка, вам может быть свойственно вести себя одним из способов, описанных ниже:

- Быть прямолинейным, высоко мотивированным и нацеленным на достижение результатов.
- Беспокоиться о внешности, стремиться казаться компетентным и уверенным человеком.
- Настолько концентрироваться на выполнении задач, что это приводит к охлаждению отношений с людьми и изоляции.
- Быть перфекционистом.
- Устанавливать недостижимые стандарты и цели, из-за чего работа над ними сопровождается стрессом.
- Быть очень требовательным.
- Настолько стремиться к совершенству, что это становится похоже на одержимость
- по поиску улучшений и устранению ошибок.
- Не соглашаться на реалистичные и практичные компромиссы, необходимые для выполнения задачи.
- Быть слишком организованным.
- Быть неспособными делегировать задачи, проявлять недоверие к способностям других.
- Ставить недостижимые цели для других.
- Быть чрезмерно критичным, если люди не соответствуют вашим ожиданиям.
- Система отчетности, которую вы создали, слишком сложная и перегружает команду.

Перфекционизм — это завышенное представление о возможностях и ресурсах. Желание успеха и совершенства — мотиватор для достижений и улучшений. Однако в сочетании с перфекционизмом, они создают ловушку, которая ведет к падению продуктивности. Стремление к совершенству нужно привести к реалистичному балансу, и обеспечить личное, командное и системное здоровье.

Посмотрите на другие показатели **Реактивной** части круга, чтобы понять, действительно ли перфекционизм ведет вас к проблемам. Он может привести к переутомлению (сектор *Выход за пределы ресурсов*), чрезмерному контролю (*Авторитарность*), привычке критиковать (*Критичность*) и поведению, которое трактуется как высокомерие (сектор *Высокомерие*). Помимо этого, обратите внимание на секторы *Услужливость* и *Принадлежность*. Если в них высокие оценки, возможно, вы пытаетесь быть услужливым, идеально вписаться в любые условия, или используете свои достижения как способ получить одобрение. Если же в указанных выше секторах ваши оценки ниже среднего, а оценка в секторе **Связанность с другими** высокая, то высокую оценку в секторе *Перфекционизм* можно трактовать как то, что ваши стандарты высоки, но в пределах разумного.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка здесь — хороший знак, который говорит о том, что ваше творческое самовыражение и лидерство не сдерживаются сильной потребностью быть идеальным, как и чувство собственного достоинства не зависит от необходимости добиваться совершенства. Низкая оценка при этом не говорит, что ваше лидерство и творчество уже мощно раскрыты. Это значит, что привычки, описанные в этом секторе, вас не ограничивают. Оценки в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько хорошо раскрыт ваш лидерский потенциал.

Выход за пределы ресурсов

Сектор оценивает, насколько вы склонны выходить за пределы личных возможностей, верить в то, что достоинство и уверенность — результат долгой и самоотверженной работы. Это потребность выполнять порученную работу на очень высоком уровне, чтобы чувствовать себя полезным. Профессиональная этика — это сильная сторона данного стиля, при условии, что вам удастся удерживать баланс, помогая как другим, так и себе добиваться поставленных целей.

Если у вас высокая оценка

Если вы набрали высокую оценку, скорее всего, вам свойственно вести себя одним из способов:

- Работать слишком много и слишком интенсивно.
- Всегда находиться на пределе.
- Не уметь расслабиться и отпустить ситуацию.
- Работать так, что у вас не хватает времени научить других тому, что вы делаете, и потом делегировать им свои задачи.
- Делать слишком много и, следовательно, упускать стратегические возможности, которые несут дополнительное благо.
- Обесценивать вклад других людей, делать все самостоятельно и не давать им возможностей для развития.
- Стараться понравиться начальнику и подчиненным, быть услужливым до такой степени, что возникает риск потерять возможность принимать решения. Вам сложно говорить «нет», или поставить реалистичные приоритеты и сроки.

- Быть прямолинейным, высоко мотивированным и нацеленным на достижение результатов.
- Беспокоиться о внешнем виде, желая казаться компетентным и уверенным человеком.
- Брать на себя неоправданно высокие рабочие обязательства, что влечет за собой стресс при их реализации.
- Устанавливать слишком высокие стандарты, как для себя, так и для других.
- Работать сверхурочно и думать, что остальные тоже должны так поступать.
- Так сильно стремиться преуспеть везде, что это приводит к потере фокуса.
- Создать атмосферу, способствующую краткосрочным результатам, которые невозможно поддерживать длительное время, поскольку люди, включая вас самих, перегорают.
- Не соглашаться на реалистичные и практичные компромиссы, необходимые для выполнения задачи.
- Быть слишком организованным.

Выход за пределы ресурсов возникает из-за завышенных ожиданий о возможностях и ресурсах. Профессиональная этика — это одно, но когда ваша ценность и уверенность связаны с желанием преуспеть во всем, работа становится навязчивой идеей, вам перестает хватать времени на развитие других людей, или вы не можете сфокусироваться на приоритетных задачах. В это может быть трудно поверить, но чрезмерное рвение может навредить результатам организации. Высокая оценка в секторе *Выход за пределы ресурсов* может быть связана с секторами *Перфекционизм*, *Авторитарность* и *Критичность*. Обратите внимание также на показатели в секторах *Принадлежность* и *Услужливость*. Если они высоки, вполне вероятно, что в попытке получить одобрение, вы берете на себя слишком много.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак, поскольку высокие показатели в этой части круга связаны с низкими оценками в его **Креативной** части. Поэтому, ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены потребностью тяжело работать, чтобы преуспеть и чувствовать себя хорошо. Низкая оценка здесь не говорит, что ваше лидерство и творчество раскрыты и задействованы в полной мере, она просто означает, что привычки, описанные выше, вас не ограничивают. Показатели в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько хорошо раскрыт ваш лидерский потенциал.

Амбициозность

Этот сектор оценивает вашу потребность продвигаться вверх по карьерной лестнице и быть лучше других. Амбиции — мощный мотиватор. Сектор помогает понять, является ли эта мотивация положительной и способствует прогрессу, или она влияет отрицательно, поддерживает чрезмерный эгоизм и желание соревноваться.

Если у вас высокая оценка

Если у вас высокая оценка, некоторые из привычек, описанных ниже, могут быть релевантны для вас:

- Страстно стремиться к успеху.
- Давить на себя ради успеха.
- Усердно работать, чтобы вас отметили как исключительного исполнителя.
- Искать признания через личные достижения, а не коллективные.
- Завести политические игры ради достижения личных целей, в ущерб интересам других людей или организации.
- Повышать самооценку на сравнении с другими.

- Соревноваться с другими, чтобы на их фоне казаться лучше.
- Верить, что самооценка связана с вашим положением в корпоративной пирамиде.
- Решать конфликт так, чтобы в нем был победитель и проигравший, вместо того, чтобы искать взаимовыгодное решение.
- Манипулировать другими, чтобы обезопасить свои шансы карьерного роста.
- Перенапрягать себя и других ради достижения результатов.
- Слишком много говорить на встречах, чтобы привлечь внимание к себе.
- Не думать о развитии своих людей.
- Не уметь построить командную работу и быть частью команды.
- Слишком сильно давить на себя и других, ставя под угрозу устойчивый рост организации в долгосрочной перспективе.

Амбициозность обычно считается положительным качеством. Разумеется, чтобы продвигаться на более высокие должности и брать на себя рабочую нагрузку, которая приходит с руководящими должностями, требуется амбициозность. Проблемы начинаются, когда амбиции становятся чрезмерными, а чувство собственной ценности связано с тем, чтобы быть лучше других или двигаться выше по карьерной лестнице. Изучите показатели других секторов (*Авторитарность*, *Выход за пределы ресурсов*, *Критичность*), чтобы понять, может ли ваша высокая оценка в секторе Амбициозность создавать проблемы.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка здесь, как правило, хороший признак. Слишком низкие показатели могут указывать на отсутствие мотивации (см. результаты в секторе Пассивность).

Поскольку высокая оценка связана с низкими показателями во всей Креативной части круга, низкая оценка свидетельствует о том, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не сдерживаются чрезмерной амбициозностью.

При этом, низкая оценка не гарантирует, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты в полную силу. Она лишь говорит, что излишняя амбициозность вам не препятствует. Оценки в Креативной части круга позволят понять, насколько полно раскрыт ваш лидерский потенциал.

Авторитарность

Сектор *Авторитарность* оценивает вашу склонность действовать жестко, быть агрессивным и контролирующим. Он оценивает, насколько ваше чувство самоценности и уверенности зависят от необходимости быть влиятельным, сильным, неуязвимым, быть главным или доминировать. Свою ценность вы определяете, сравнивая себя с другими: свой доход, достижения, должность, репутацию самого продуктивного сотрудника, кредит доверия, которым вы располагаете, или возможности для повышения.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка в этом секторе означает, что вам могут быть свойственны некоторые из описанных ниже привычек:

- Жажда власти.
- Заботиться о престиже, авторитете и влиянии на других. Возможно, вы настолько хотите обладать властью, что вместо того, чтобы пытаться заслужить уважение с помощью мирной кооперации, добиваетесь ее силой, практически безжалостно.
- Легко выходить из себя.
- В ответ на критику раздражаться или защищаться.
- Брать все решения на себя, не оставляя возможностей другим.
- Отпускать саркастические комментарии, и часто вести себя бесчувственно.
- Действовать, опираясь на свой авторитет.
- Не проявлять должной заботы о чувствах людей в команде.
- Разрабатывать планы и ставить цели единолично.
- Не делиться информацией с командой, потому что «им не нужно это знать».
- Быть внимательным и отзывчивым к людям на высших должностях.
- Считаться только с ограниченным кругом подчиненных.
- Разрабатывать иерархическую систему отчетности, с четкими и детальными описаниями должностных обязанностей.
- Не верить в способности других людей.
- Верить, что для получения результатов необходима сила.
- Ваше чувство собственного достоинства и уверенность зависят от похвалы и расположения других людей.
- Стараться победить других, а не наладить с ними кооперацию.
- Стремиться побеждать, а не искать взаимовыгодные решения.
- Выбирать в команду таких людей, которые не будут спорить с вашими решениями или выставлять вас в плохом свете.

Авторитарность иногда кажется желанным качеством, как способ продвигаться вперед и доминировать. С другой стороны, в долгосрочной перспективе это качество оказывается неэффективным, порождает недоверие и сопротивление, оно мешает более значительным целям, за которые отвечают лидеры. Это очень неоднозначная ситуация, когда мы ищем способы обрести силу, но остаемся слепы к собственным мотивам. Как и другие реактивные секторы, *Авторитарность* порождает отчуждение, ограничивает видение и оставляет лидеров в изоляции. Легко ошибиться, расценивая *Авторитарность* как желание достичь совершенства. Желание преуспеть само по себе замечательно. Но как было отмечено выше, *Авторитарность* растет из убеждения, что собственная ценность познается в сравнении, а не через стремление к высоким идеалам. Чужие успехи и достижения не вдохновляют людей с таким мировоззрением, которое связано больше с потребностью во власти и контроле.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший признак. Поскольку высокая оценка связана с низкими показателями во всей **Креативной** части круга, низкая оценка свидетельствует, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не сдерживаются чрезмерной потребностью контролировать других. Скорее всего, ваше чувство собственной ценности не зависит от власти над другими. При этом, низкая оценка не гарантирует, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты в полную силу. Она просто говорит, что Авторитарность им не препятствует. Ваши оценки в **Креативной** части круга позволят понять, насколько полно раскрыт ваш лидерский потенциал.

Самозащита

Сектор **Самозащита** оценивает склонность думать, что вы можете защитить себя и чувство собственной значимости благодаря замкнутости, отстраненности, скрытности, равнодушию, циничности, снисходительности или рационализации. Сектор содержит три сектора: *Высокомерие, Критичность и Отстраненность*. Каждый из них взаимосвязан с секторами **Креативной** части круга. Ниже краткая расшифровка результатов в секторе **Самозащита**.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка говорит о том, что вам, возможно, свойственно защищаться с помощью скрытности и дистанции в отношениях. Вероятно, вы также стремитесь избегать рисков, которые сопровождают полное раскрытие творческих способностей. Безопасность для вас превыше всего. Возможно, эта позиция сложилась из-за неуверенности в себе и собственных силах, комплекса неполноценности, или, наоборот, чувства превосходства. Возможно также, демонстративное превосходство, желание всегда быть правым, поиски виноватого — ваш способ возвыситься за счет других. Необходимость превозносить собственную личность может возникнуть из-за неуверенности в себе и уязвимости. **Самозащита** — это набор внутренних убеждений о том, что уверенность можно сохранить, соблюдая дистанцию, а себя можно ощущать либо ничемным и непричастным, либо очень важным и самодовольным.

Внутренние убеждения

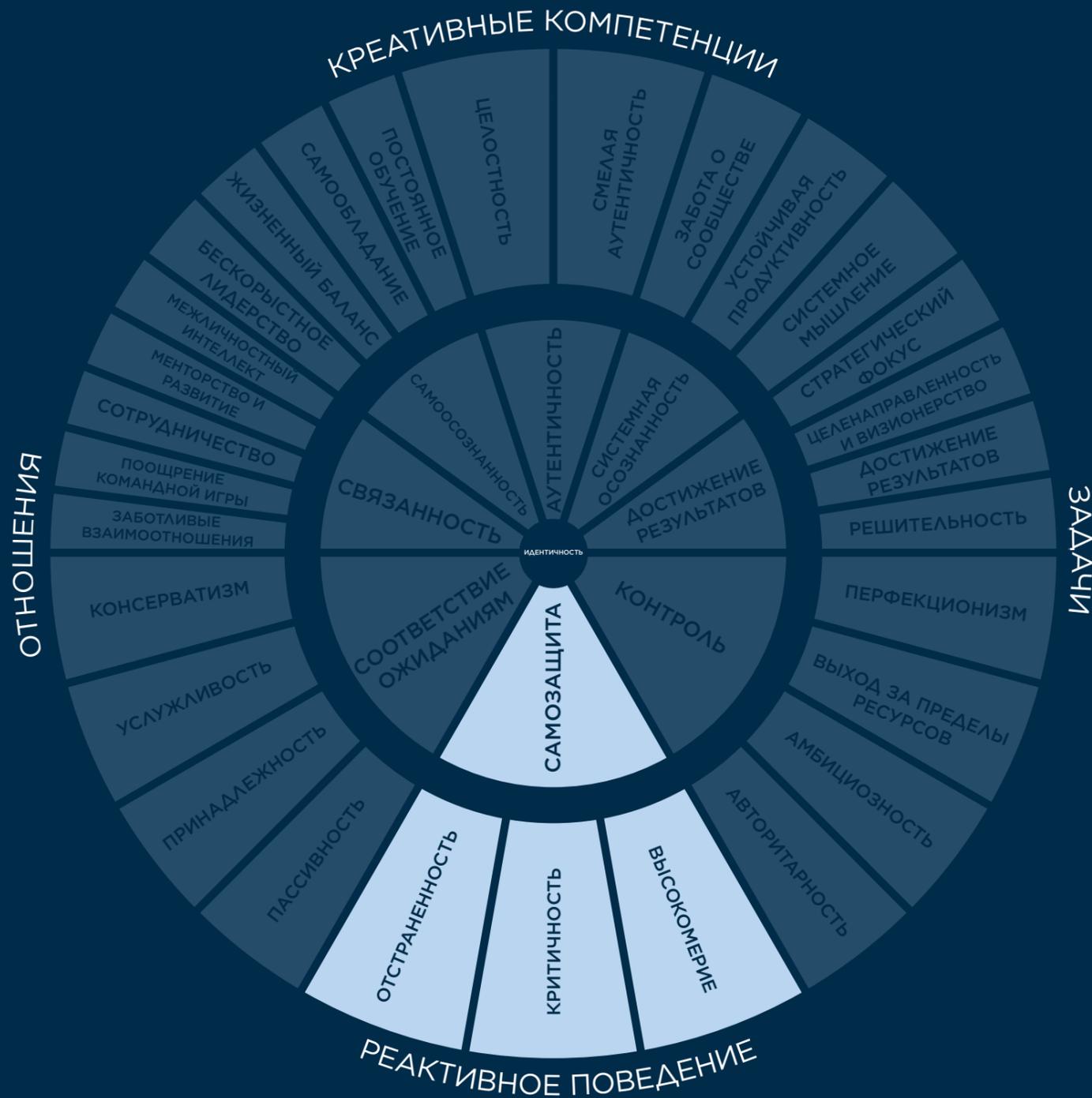
Внутренние убеждения — это принципы, которые вы используете для определения своей личности. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и свои отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Самозащита**, включают:

- Я прав, а другие ошибаются (и наоборот).
- Я становлюсь ценным, когда прав, и когда нахожу слабые стороны других людей.
- Моя ценность возрастает, благодаря исключительным способностям или проницательности.
- Я недостаточно хорош.
- Я в безопасности, если не беру на себя слишком много, ни во что не вовлекаюсь и избегаю риска.

Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Самозащита**, можно описать так:

- Бездействовать и наблюдать за тем, как складывается ситуация.
- Искать то, что работает неправильно, нелогично, или спланировано плохо.
- Искать недостатки в идеях, разговорах и действиях других людей.
- Анализировать, что правильно, а что неправильно.



Таланты и сильные стороны

Каждый **Реактивный** сектор обладает потенциалом и талантом. Пользуясь его сильными сторонами, вы, скорее всего, заметите такие тенденции в своем поведении:

- Преодолевать сложности и замечать противоречия, которые другие упускают.
- Оставаться беспристрастным наблюдателем, когда ситуация принимает эмоциональный характер.
- Удерживать широкую перспективу или предлагать альтернативные точки зрения.
- Глубоко заботиться о нескольких людях или поводах.
- Защищать свою внутреннюю или духовную жизнь.
- Уметь поделиться мудростью.

Ограничения

Каждый **Реактивный** сектор отражает обязательства и ограничения. Отрицательная сторона **Самозащиты** — потребность (сознательная или бессознательная) постоянно поддерживать самооценку, быть высокомерным, циничным или критичным.

Часто эти тенденции связаны с сильной самокритикой и неуверенностью в себе, которые мешают работать в полную силу, не пытаясь самоутвердиться или делать меньше своих сил. Чтобы понять, как в вашем случае проявляется **Самозащита**, нужно подумать над этим самостоятельно, и собрать отзывы окружающих.

Эти запутанные модели поведения приводят к привычкам:

- Действовать расчетливо, отстраненно или бесчувственно.
- Сознательно держать дистанцию с людьми.
- Вести себя так, будто вы превосходите остальных, умнее, лучше, всегда правы.
- Сдерживать творческое самовыражение.
- Избегать рискованных решений.
- Уменьшать значение вклада, который вы можете сделать.
- Прятать свои таланты, или использовать их очень ограниченно, сохраняя рациональную дистанцию.

Из-за такого поведения люди начинают думать, что вы их не поддерживаете. Они чувствуют, что их осуждают, а не понимают и поддерживают. Поэтому доверия в таких отношениях мало.

Связанные оценки

Высокая оценка в этом секторе связана с показателями в **Креативной** части круга. Люди с такими оценками редко доверяют своему видению или опираются на него в жизни. Такое поведение возникает из-за неверия в себя, неуверенности в своих силах, нерешительности, отсутствию творческого выражения и боязни риска. Также человек может соглашаться на пассивную или ведомую роль в отношениях, в которых нет равенства или взаимных уступок. Вместо этого вы сохраняете безопасное расстояние и остаетесь «в тени». И результате, не обогащаете отношения так, как могли бы.

Ваше лидерство может ослабеть из-за нежелания больше общаться с людьми, принимать обратную связь или рисковать, проявляя настоящего себя.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка означает, что вы обладаете перечисленными выше талантами, но без сопутствующих им ограничений. Скорее всего, что секторы **Достижение результатов**, **Аутентичность** и **Самоосознанность**, не ограничены проявлениями привычек из сектора **Самозащита**.

Высокомерие

Сектор **Высокомерие** оценивает вашу склонность проявлять эгоизм, демонстрировать поведение, которое можно охарактеризовать как высокомерное, эгоцентричное, заикленное на своих интересах.

Если у вас высокая оценка

Если вы набрали высокую оценку, возможно, вам свойственны тенденции, описанные ниже:

- Привлекать к себе много внимания.
- Долго говорить на встречах, занимая слишком много времени.
- Невнимательно слушать других, потому что вы уже знаете решение, и не нуждаетесь в чужом мнении.
- Перевыполнять стратегические и финансовые планы, чтобы они стали подтверждением ваших способностей.
- Слишком заботиться о больших и ярких проектах, которые привлекают общественный интерес, но не приносят долгосрочного блага организации.
- Много говорить о себе и мало интересоваться окружающими.
- Демонстрировать превосходство или недоступность.
- Легко расстраиваться, когда ваши идеи подвергаются сомнению.
- Думать, что ваши идеи о том, как решить проблему, безусловно верные, и терять терпение, когда команда обсуждает другие варианты.

Лидерство требует сильного эго, но, когда оно становится слишком большим, это может быть проблемой. Сектор **Высокомерие** очень сильно связан с **Креативной** частью круга. Невозможно наладить коллективную работу, когда лидеру требуется слишком много внимания, чтобы по-настоящему развить сильную команду. **Высокомерие** поддерживает модель отношений начальник-подчиненный. Если вы стремитесь быть самым главным, другие должны оставаться незаметными. Таким образом, сильные качества людей вокруг часто не востребованы. В крайнем проявлении, высокомерие будет создавать перенапряжение. Высокомерные лидеры обычно придерживаются таких бизнес-стратегий, которые помогают оставить след в их личной биографии, что серьезно подрывает финансовое будущее организации.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак. Поскольку высокая оценка здесь коррелирует с низкими оценками в **Креативной** части круга, низкая означает, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены потребностью вести себя высокомерно и самонадеянно. Значит, что этот сектор не ограничивает и не сдерживает ваше лидерство. Оценки в **Креативной** половине круга помогут понять, насколько раскрыт ваш лидерский потенциал.

Критичность

Сектор *Критичность* оценивает вашу склонность критиковать, все подвергать сомнению, быть циничным. Анализирует тенденцию поддерживать чувство собственной ценности через поиск ошибок, принижение других, попытки казаться выше интеллектуально или морально.

Если у вас высокая оценка

Если у вас высокая оценка в этом секторе, некоторые из тенденций, перечисленных ниже, могут быть вам свойственны:

- Быть догматичным и жестким.
- Не доверять другим.
- Чаще придерживаться скорее негативного, чем оптимистичного поведения.
- Быть слишком критичными, обвинять других, когда что-то идет не так.
- Уделять больше внимания проблемам, чем их решению.
- Больше заботиться о признании своих заслуг, чем о создании эффективных рабочих отношений.
- Повышать свою самооценку критикуя, подавляя или «заворачивая» чужие идеи.
- Подавлять креативность и мотивацию подчиненных и членов команды.
- Принимать решения на основе идеи, которая собрала меньше всего критики, ставить под сомнение каждое предложение, постоянно искать ошибки.
- Получать удовольствие от споров и дискуссий.
- Часто оказываться в центре конфликта.
- Использовать для мотивации стратегии, основанные на поиске ошибок, критиканстве и обвинениях.

Из-за того что *Критичность* часто маскируется под рациональность, ее трудно преодолеть, особенно в тех культурах, где важно выглядеть умным и продемонстрировать индивидуальные достижения. Это вынуждает окружающих защищаться. Поскольку такое поведение строится на обвинениях, настоящий анализ эффективности и системное мышление часто оказываются не востребованы. Вместе с жадой власти, оно убивает моральный дух и создает ощущение изолированности.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак. Поскольку высокие оценки здесь связаны с низкими показателями **Креативной** части круга, низкая оценка означает, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены потребностью критиковать и искать ошибки. Скорее всего, восприятие себя в вашем случае основано на внутренних ощущениях, а не на мнении других. Это помогает быть лидером, опираясь на внутренний авторитет. Низкая оценка не подтверждает, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты полностью. Она лишь показывает, что они не ограничены привычкой критиковать. Оценки в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько полно раскрыт ваш лидерский потенциал.

Отстраненность

Сектор *Отстраненность* оценивает вашу привычку поддерживать чувство личной ценности и уверенности через создание дистанции, высокомерие и равнодушие, эмоциональную отдаленность и стремление «быть выше этого».

Если у вас высокая оценка

Если в этом секторе у вас высокая оценка, возможно, некоторые из описанных ниже тенденций, могут быть вам свойственны:

- Не вовлекаться эмоционально.
- Быть холодным и равнодушным.
- Поддерживать исключительно рассудочное отношение и профессиональные связи.
- Относиться ко всему только с позиции логики.
- Оставаться недоступным, быть настороже.
- Быть безжалостным к себе.
- Быть неуверенным в себе.
- Быть напряженным и тревожным, заикливаться на собственных проблемах и промахах.
- Колебаться при принятии решений.
- Избегать ответственности.
- Чувствовать, что вы не оказываете существенного влияния (не способны инициировать изменения и добиваться их).
- Стремиться избегать конфликтов или ситуаций, когда нужно принять решение.
- Систематически задерживать работу и перекладывать ответственность на тех, кто выше или ниже вас по рангу.
- Отказываться что-то делать, вместо того, чтобы просто делегировать это.
- Откладывать планирование и принятие решений.
- Быть забывчивым, особенно когда необходимо принимать рискованные или потенциально непопулярные решения.
- Ждать, пока кто-то другой предложит и начнет действовать, чтобы вам не приходилось брать на себя полную ответственность.

Когда доминируют качества из сектора *Отстраненность*, это создает устойчивые шаблоны поведения, которые приводят к неудачам и оправданиям. Даже в неявных формах эти проявления подавляют другие положительные личные и интеллектуальные качества, провоцируют фрустрацию в команде и мешают личностному развитию и лидерству.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак. Поскольку высокая оценка здесь связана с низкими оценками в **Креативной** части круга, низкая оценка означает, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены потребностью держать безопасное расстояние с другими или боязнью принимать рискованные решения. Скорее всего, восприятие себя в вашем случае основано на внутренних ощущениях, а не на мнении других. Это позволяет быть лидером, опираясь на внутренний авторитет. Низкая оценка не подтверждает, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты полностью. Он лишь показывает, что они не ограничены привычкой отстраняться. Оценки в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько полно раскрыт ваш лидерский потенциал.

Соответствие ожиданиям

Сектор **Соответствие ожиданиям** оценивает, от чего больше зависит ваше чувство собственной ценности и уверенность — от соответствия ожиданиям других или от следования собственным намерениям и желаниям. Сектор включает четыре сектора: *Консерватизм*, *Услужливость*, *Принадлежность* и *Пассивность*. Значения в каждом из них коррелируют обратно пропорционально показателям в **Креативной** части круга. Расположение каждого сектора в круге указывает на силу корреляции. Для нижней части круга существует обратная зависимость с верхней частью. Ниже приведены краткие комментарии по поводу набранных оценок.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка означает, что вам проще отдавать все на произвол других людей и обстоятельств, чувствовать себя во власти обстоятельств, над которыми вы не имеете контроля. Возможно, вам кажется, что мир наполнен могущественными людьми, которые могут контролировать или защитить вас. В силу этого убеждения, вы склонны подчиняться тем, кто находится у власти, и стараетесь соответствовать их ожиданиям. Вы делаете это, чтобы почувствовать себя в безопасности и получить одобрение. Вы склонны думать, что чувство собственной ценности и уверенность зависят от того, насколько вы соответствуете ожиданиям других.

Внутренние убеждения

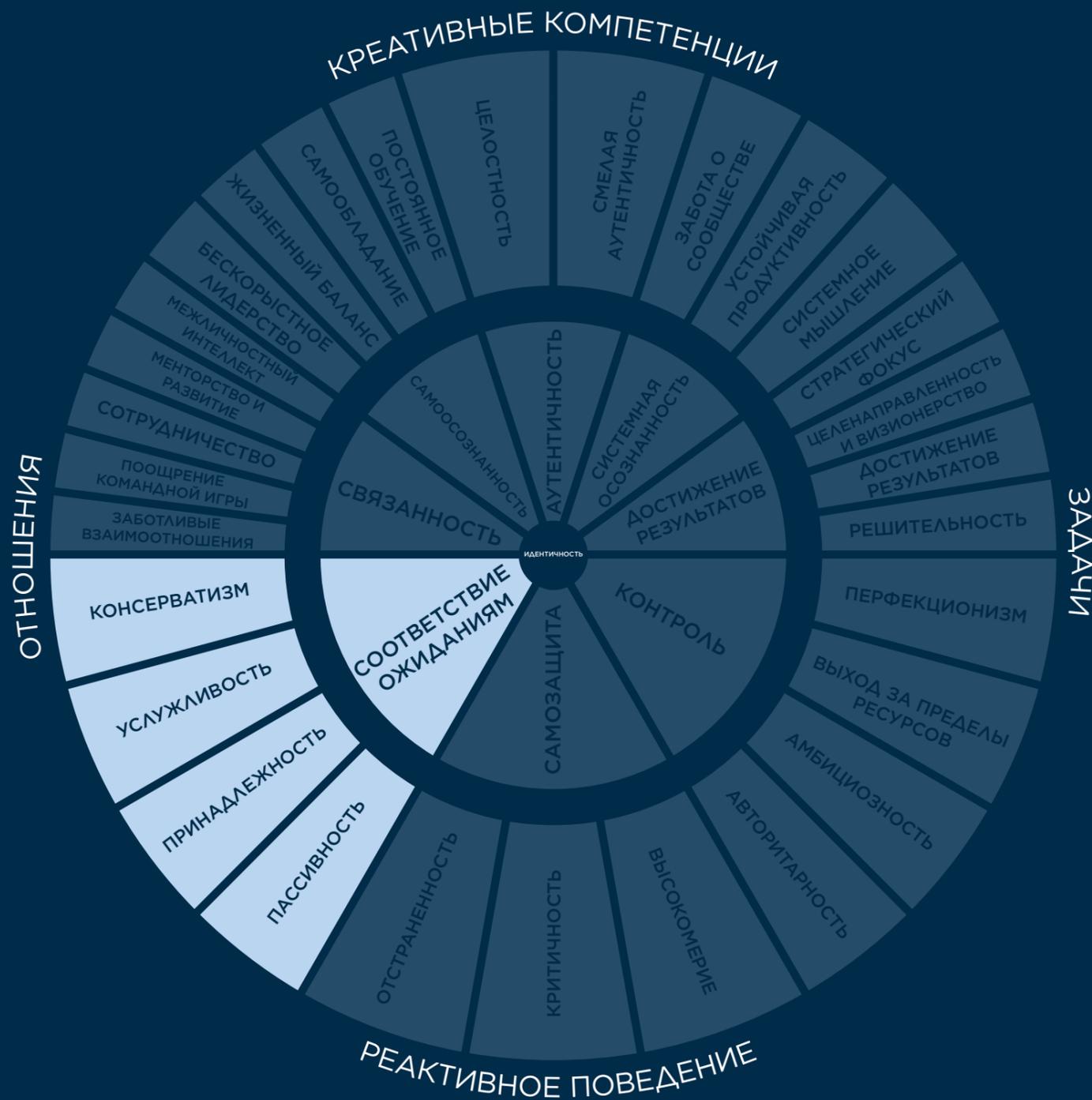
Внутренние убеждения — это принципы, на которые вы опираетесь, формируя свою личность. Это внутренние правила, которые определяют, как вы видите себя и отношения с миром. Внутренние убеждения, которые обычно связывают с сектором **Соответствие ожиданиям**, включают:

- Со мной все в порядке, если я нравлюсь людям.
- Я обладаю ценностью, если другие одобряют меня.
- Чтобы преуспеть, я должен соответствовать ожиданиям других.
- Я в безопасности, если поддерживаю других.
- Мир — опасное место. Осторожность защищает меня.
- Преданность, готовность соглашаться, идти на уступки ради хороших отношений защищают меня от того, что мною будут недовольны.

Поведение

Поведение — это внешнее проявление ваших внутренних убеждений. Общие тенденции поведения, которые ассоциируют с сектором **Соответствие ожиданиям**, включают:

- Осторожничать в работе, чтобы сохранить хорошие отношения с другими.
- Быть «благодетелем».
- Говорить «да», когда на самом деле вы хотите сказать «нет».
- Внимательно оценивать эмоциональную обстановку на встречах, чтобы понять, безопасно ли озвучивать свою точку зрения.
- Прежде чем начать действовать, несколько раз проконсультироваться с экспертами или авторитетными лицами.
- Стараться высказываться так, чтобы другие не реагировали слишком эмоционально.



Таланты и сильные стороны

Каждый **Реактивный** сектор обладает потенциалом и талантом. Пользуясь этими сильными сторонами, вы скорее всего заметите такие тенденции в своем поведении:

- Начнете замечать и отвечать на потребностей других людей.
- Станете надежным.
- Станете чувствовать эмоции других людей.
- Начнете делать больше ожидаемого.
- Поддерживать лояльность.
- Сохранять традиции.
- Станете легким в общении.
- Начнете служить благу других.

Ограничения

Каждый **Реактивный** сектор накладывает свои обязательства и ограничения. Отрицательная сторона сектора **Соответствие ожиданиям** — постоянная потребность (сознательная или бессознательная) удовлетворять чьи-то ожидания, быть полезным, защищенным, нужным, нравиться и иметь уважение. Это может привести к состоянию беспомощности и восприятию себя в качестве жертвы. Чем выше оценки в этом секторе, тем больше энергии вы отдаете другим, сильнее убеждены, что вы не управляете своей жизнью, усилия не имеют большого значения, и что вам не хватает силы для создания будущего. Высокая оценка позволяет предположить, что чувство собственной ценности вы строите на том, что делаете меньшее, на что способны, следуете ожиданиям других, принося в жертву свои желания, потребности и цели.

Следование ожиданиям — ключевая сдерживающая сила для развития творческого подхода в лидерстве. Это убеждение, что наша жизнь должна быть отдана в распоряжение другим людям. Что сильно отличается от предложения помощи, поскольку такой подход (который описывается в секторе **Соответствие ожиданиям**), предполагает, что мы принадлежим другим, а не самим себе. Это убеждение не только подавляет амбиции, но и ограничивает право на самовыражение. Все это может выражаться в поведении, которое можно описать так:

- Быть пассивным, не проявлять напористость.
- Играть по правилам.
- Действовать так, чтобы вписаться в общую картину.
- Подстраиваться под нужды других.
- Отказываться от собственных устремлений.
- Испытывать сложности, когда нужно действовать самостоятельно, и предпочитать делать то, что говорят.
- Регулярно обращаться за советом или консультацией к другим людям. Эта привычка может быть вызвана страхом ошибиться и желанием избежать ситуаций, в которых есть риск потерпеть неудачу.
- Сомневаться в себе, чрезмерно осторожничать и робеть, и вести себя предсказуемо в отношениях с людьми.
- Избегать рисков благодаря тому, что вы не отстаиваете свое мнение, не ставите цели и не вовлекаетесь в конфликты.

- Не осознавать свое видение и то, чего хотите добиться от своей работы и жизни.
- Сдерживать свое творческое самовыражение.
- Выражать несогласие косвенно, в пассивно-агрессивной форме.

Связанные оценки

Высокие оценки в этом секторе связаны с низкими показателями в секторах **Креативной** части круга, особенно в секторах **Достижение результатов** и **Аутентичность**. Приверженность собственному видению и его озвучивание часто оказываются под запретом или сдерживаются. Такое поведение возникает из-за внутренней неуверенности, из-за того, что вы, возможно, не чувствуете себя ценным, любимым или нужным, и ощущаете себя отверженным, одиноким и незащищенным.

Не желая брать на себя управление, избегая ответственности или отчетности, не высказываясь или избегая конфликтов, вы ослабляете свое лидерство. И расцениваете такое поведение как рискованное, способное привести к тому, что другие его не одобряют.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в секторе означает, что вам свойственны немногие из описанных выше тенденций. В зависимости от остальных показателей, она также может значить, что вы пользуетесь сильными сторонами этого качества, и не ограничены его негативными аспектами.

Консервативность

Сектор оценивает, насколько сильно вы склонны следовать процедурам и порядкам, проявлять консерватизм и жить в соответствии с правилами организации, с которой вы связаны. Это нейтральный показатель, со слабыми негативными тенденциями, но он также связан с низкими оценками в **Креативной** части круга. Это значит, что оценки здесь могут говорить как о сильных, так и о слабых сторонах, в зависимости от рабочего контекста. Посмотрите результат в секторе **Соответствие ожиданиям**, чтобы понять, как именно проявляется консервативность в вашем случае — как сильный или ограничивающий аспект.

Если у вас высокая оценка

Если в секторе **Консерватизм** у вас высокая оценка, вам могут быть свойственны некоторые из тенденций, описанных ниже:

- Действовать в соответствии со стандартами и правилами.
- Управлять, опираясь на процедуры, правила, инструкции и регламенты.
- Мотивировать коллег следовать процедурам или соответствовать стандартам, и вознаграждать их за это.
- Беспокоиться о внешнем виде, соблюдении дресс-кода, придерживаться сложившегося стиля общения в организации.
- Мыслить консервативно и действовать так, как это предписывает организационная культура.

Высокую оценку в этом секторе можно расценивать и как проблему и как нейтральный показатель. Высокие значения говорят, что человек хорошо впишется в организацию с бюрократическим укладом, или состоит в профессии, где следование процедурам является важной частью работы. В этих ситуациях высокий показатель может быть преимуществом, или, по крайней мере, не расцениваться как ограничение. Посмотрите на оценки в секторе *Принадлежность*. Если они слишком высоки, то это говорит о том, что ваш консерватизм может стать проблемой. Коротко это можно описать так, что вас ограничивают условности и потребность быть частью (команды, организации, сообщества), и вы не в состоянии думать и руководить вне рамок этих потребностей.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка — в целом положительный знак. Он говорит о том, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не сдерживаются острой необходимостью действовать консервативно. Вы можете думать нестандартно, а свою уверенность вы не связываете с необходимостью придерживаться традиций. Если другие показатели в **Реактивной** части круга низкие, это говорит о том, что вы руководите, опираясь на внутренний авторитет. Низкая оценка при этом не говорит, что ваше лидерство и творчество уже мощно раскрыты. Это значит, что привычки, описанные в этом секторе, вас не ограничивают. Оценки в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько хорошо раскрыт ваш лидерский потенциал.

Услужливость

Сектор *Услужливость* оценивает вашу потребность искать одобрение и поддержку других людей, чтобы благодаря им чувствовать свою ценность и уверенность. Люди, которые сильно нуждаются в одобрении, как правило ощущают собственную ценность, если могут завоевать благосклонность и поддержку. Быть отвергнутыми для таких людей — страшнее всего, и они пытаются избежать этого всеми способами. Поэтому они делают то, что помогает им поддерживать хорошие отношения. Они могут быть чрезмерно щедрыми, дружелюбными, слишком сочувствующими или вообще, подчиняться желаниям других.

Если у вас высокая оценка

Если в секторе *Услужливость* у вас высокая оценка, вам может быть свойственен какой-то из типов поведения, описанный ниже:

- Ориентироваться на то, как на вас реагируют.
- Быть очень чувствительным к критике или недовольству.
- Возможно, вы настолько беспокоитесь о том, чтобы руководитель принял ваши идеи, что сдерживаете свои творческие способности, или проявляете настойчивость при выдвижении идеи.
- Можете ставить цели только для того, чтобы угодить другим или произвести впечатление.
- Стараетесь избегать всего, что кажется противоречивым или непопулярным, потому что не приемлете конфликты и споры.
- Занижаете планку для подчиненных.
- Поддерживаете хорошие отношения с коллегами благодаря тому, что делаете то, что от вас ждут.
- Пытаетесь заручиться поддержкой других людей, делая небольшие одолжения или «закрывая глаза», когда что-то идет не так.

Хотя поиск одобрения сам по себе не является чем-то нездоровым (мы все нуждаемся в эмоциональной поддержке), подобные убеждения могут превратиться в паттерн поведения, в котором чувство собственной ценности зависит от реакции других людей. Подобное убеждение настолько сильное, что полностью блокирует творческий потенциал.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак, поскольку высокие показатели в этой части круга связаны с низкими оценками в его **Креативной** части. Поэтому, ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены потребностью угождать другим. Это значит, что чувство собственной ценности вы развиваете изнутри, а не через попытки угодить окружающим. Как лидер вы опираетесь на внутренний авторитет. Низкая оценка здесь не говорит, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты и задействованы в полной мере, она просто означает, что качества, описанные выше, вас не ограничивают. Показатели в **Креативной** части круга позволят узнать, насколько хорошо раскрыт ваш лидерский потенциал.

Принадлежность

Сектор *Принадлежность* оценивает вашу потребность подчиняться правилам и соответствовать ожиданиям тех, кто обладает властью. Он оценивает, насколько чувство собственной ценности и уверенность вы строите, опираясь на принадлежность к некой группе, и на следовании нормам, правилам и ценностям этой группы. Он оценивает, насколько вы склонны идти на уступки ради сохранения хороших отношений, и таким образом «втискивать» свою творческую силу в приемлемые социальные стандарты.

Если у вас высокая оценка

Если у вас высокая оценка, некоторые из примеров, описанных ниже, могут быть релевантны для вас:

- Вести себя почтительно.
- Быть стабильным, надежным и покладистым, но вам часто может не хватать спонтанности.
- Избегать конфликтов.
- Действовать, опираясь на стандарты, правила и процедуры.
- Сопrotивляться изменениям и инновациям.
- Сильно бояться совершить ошибку.
- Быть недостаточно агрессивным. Вам может быть трудно действовать решительно.
- Действовать, опираясь на политику (организации), правила, положения и процедуры, и, таким образом, создавать бюрократию, которая поддерживает статус-кво.
- Мотивировать коллег следовать процедурам или соответствовать стандартам, и вознаграждать их за это.
- Ставить не слишком рискованные цели.
- Слишком беспокоиться о внешнем виде, соблюдении дресс-кода, придерживаться сложившегося стиля общения в организации.
- Слишком сильно ориентироваться на прошлое, и на то, «как это делалось раньше».
- Ждать, что начальник даст вам задачи и будет руководить.
- Быть отличным последователем и не пытаться «раскачать лодку», действуя решительно, рискованно или спонтанно.

- Не начинать действовать, до тех пор, пока не станет полностью ясно, что нужно сделать, или чего хочет начальник.
- Принимать цели и стандарты высшего руководства без вопросов, и жестко следовать этим стандартам, как только они сформированы.

Привычки из сектора *Принадлежность* формируют безопасный курс, который идеально подходит для бюрократических организаций и сред, в которых мало турбулентности. Это позволяет вам существовать в рамках правил, не подвергая их сомнению, ценить традиции и способность уступать. Одно из главных достоинств этого качества — возможность оставаться «политически корректным». Однако это внутреннее убеждение не позволяет проверить ваш потенциал. Цена за этот пресный комфорт — смелость лидерства. В условиях нестабильности это может привести к защитному поведению и депрессии, поскольку правила, на которые опирается такое поведение, могут потерять актуальность.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка в этом секторе — хороший знак, поскольку высокие показатели в этой части круга связаны с низкими оценками в его Креативной части. Поэтому, ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничены сильной потребностью соответствовать нормам группы. Это значит, что чувство собственной ценности вы развиваете изнутри, а не через попытки угодить окружающим. Как лидер, вы опираетесь на внутренний авторитет. Низкая оценка здесь не гарантирует, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты и задействованы в полной мере, он просто означает, что качества, описанные выше, вас не ограничивают. Показатели в Креативной части круга позволят узнать, насколько хорошо раскрыт ваш лидерский потенциал.

Пассивность

Сектор *Пассивность* определяет, насколько вы склонны отдавать власть другим людям и обстоятельствам, полагая что они не зависят от вас. Он показывает, насколько сильно вы верите, что не являетесь создателем своего жизненного опыта, что ваши усилия не имеют большого значения, и что вам не хватает силы, чтобы создать будущее, которое вы хотите.

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка может означать, что ваше чувство самооценки и безопасности строится на том, чтобы двигаться небольшими шагами, соответствовать ожиданиям других и жертвовать своими желаниями, потребностями и целями в пользу других.

Люди с высокими оценками в этом секторе могут иметь некоторые из следующих тенденций. Они чаще проявляются, когда вы контактируете с людьми равными вам, или занимающими более высокое положение:

- Вы пассивны.
- Вам не хватает увлеченности, а если она есть, вы ее не демонстрируете.
- Вам трудно действовать самостоятельно, без опоры на мнение и решения других.
- Обычно, прежде чем принять решение, вы обращаетесь за советом или консультацией к другим людям. Эта привычка может быть вызвана страхом ошибиться и желанием избежать ситуаций, в которых есть риск потерпеть неудачу.
- Вы сомневаетесь в себе, чрезмерно осторожничаете, робеете, и ведете себя предсказуемо в отношениях с людьми.

- Рассчитываете, что управлением и руководством будут заниматься другие.
- Вы примерный последователь, и редко «раскачиваете лодку», принимая сильные, рискованные или спонтанные решения.
- Вы часто не начинаете действовать, до тех пор, пока не станет полностью ясно, что нужно сделать, или чего хочет начальник.
- Принимаете цели и стандарты высшего руководства без вопросов, и жестко следуете этим стандартам, как только они создаются.
- Избегаете рисков благодаря тому, что не отстаиваете свое мнение, не ставите цели и не вовлекаетесь в конфликты.
- Имея трудности с людьми (особенно с равными и вышестоящими) вы не хотите рисковать и обсуждать их напрямую.
- Делаете вид, что согласны с курсом компании, даже когда не до конца в нем уверены.
- Можете разозлиться на человека, но обсудить это только в приватном общении с другими людьми, или в пассивно-агрессивной форме.
- Не осознаете свое видение и то, чего хотите добиться от своей работы и жизни.
- Проявляете нерешительность.
- Не расширяете свои возможности на целый мир.

Пассивность — ключевая сдерживающая сила для развития творческого подхода в лидерстве. Это убежденность в том, что свою жизнь нужно принести в жертву ради других. Такое видение значительно отличается от концепции лидерства-служения. В *Пассивном* мировоззрении видение принадлежит другим (людям, силам или обстоятельствам), и разделяется с другими не по доброй воле, а под давлением. Это убеждение блокирует не только творческие достижения, но и право быть собой.

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка — это положительный знак. Поскольку высокие оценки в этом секторе взаимосвязаны с низкими показателями всей **Креативной** половины круга, низкий уровень означает, что ваше полное творческое самовыражение и лидерство, вероятно, не ограничиваются большой необходимостью подчиняться внешним силам. Скорее всего, ваше самоощущение определяется тем, что внутри вас, а не через соответствие чужим ожиданиям. Это позволяет быть лидером, опираясь на внутренний авторитет. Но низкие оценки не гарантируют, что ваше лидерство и творческий потенциал раскрыты в полную силу. Он просто показывает, что у вас нет помех для их раскрытия. Только показатели в **Креативной** половине круга позволят узнать, насколько хорошо они раскрыты.

«Веди. Делай то, что правильно и что необходимо. И делай это смиренно. Тогда давайте поговорим о лидерстве.»

~Дэвид Спач

Реактивно-креативная шкала

Реактивно-креативная шкала отражает баланс между креативными и реактивными секторами . Значение процентиля показывает, сколько энергии вы тратите на реактивное поведение вместо креативного, по сравнению с другими лидерами . Он определяет степень, в которой ваше лидерство, отношения и внутренняя мотивация исходят из реактивной или Креативной ориентации . А также выдвигает предположение о том, насколько ваши внутренние убеждения и мотивация исходят изнутри или определяются внешними ожиданиями, правилами или условиями .

Если у вас высокая оценка

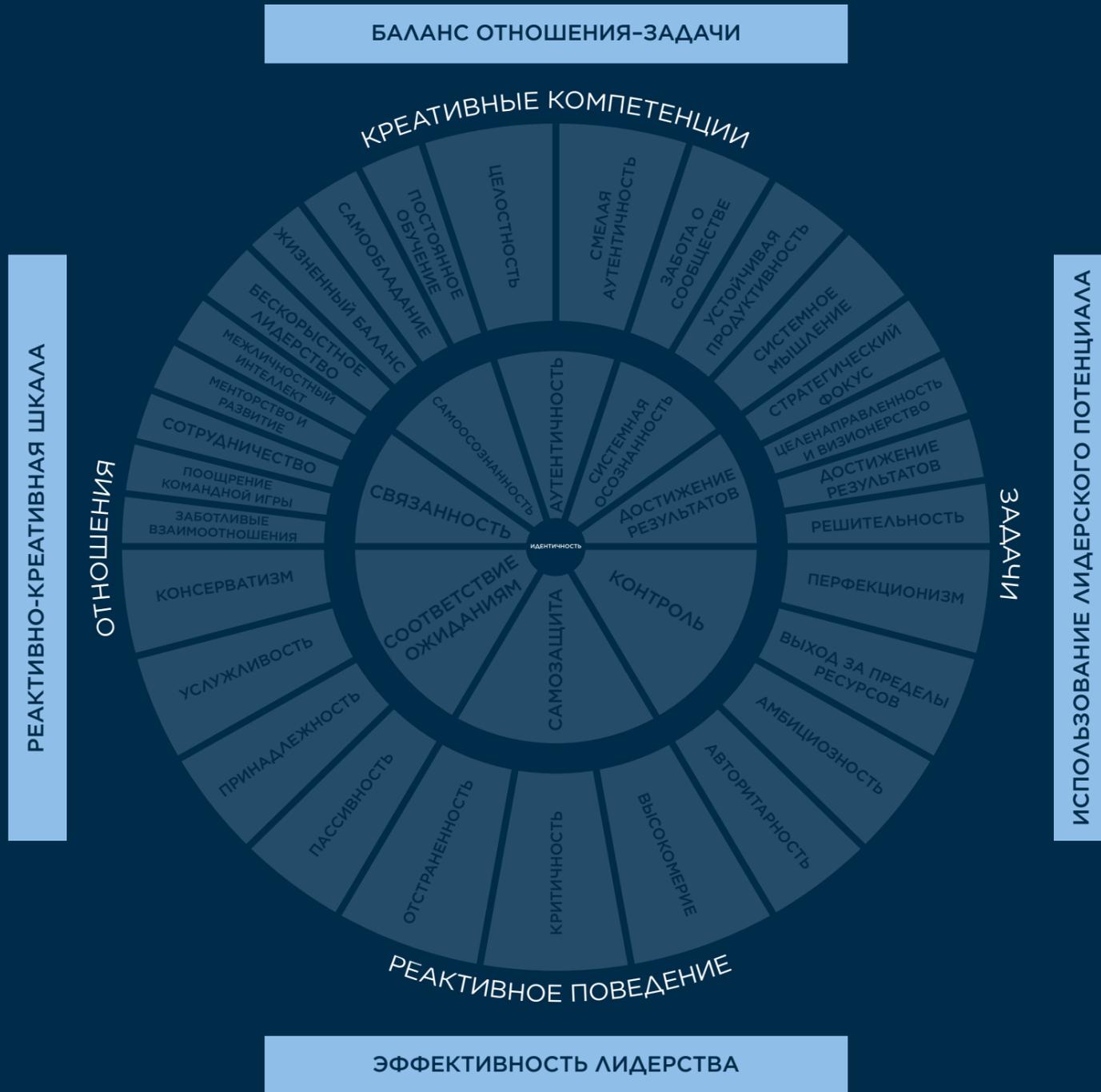
Высокая оценка говорит о том, что вы живете, общаетесь, работаете и учитесь опираясь, в основном, на креативные убеждения . Это значит, что ваше внимание сосредоточено на создании и претворении в жизнь того, что вы больше всего хотите . Вы сосредоточены на таком видении будущего, в котором есть действительно важные для вас результаты . Вас мотивирует к действию природное любопытство, желание, приверженность и даже любовь к этому видению . Ваше жизненное кредо — «играй, чтобы выиграть», где победа заключается не в том, чтобы победить кого-то, а в том, чтобы проявить свои лучшие качества . Это очень отличается от реактивного убеждения «стараясь не проиграть» . Вы идете к тому, чего хотите, а не убегаете от того, что не нравится . Успешные и творческие люди работают именно с такой мотивацией . Исследования показывают, что от нее зависит умение достигать цели, добиваться выдающихся результатов, развивать качественные отношения, духовно расти и сохранять хорошее здоровье .

Высокая оценка говорит о том, что вы больше не опираетесь на внешние ориентиры, когда рассматриваете свою ценность . Вы опираетесь на внутреннюю мотивацию и авторитет . А чувство собственной ценности строится на внутренней мудрости . Вы творите и общаетесь не для того, чтобы самоутвердиться, а потому, что хотите показать, кто вы на самом деле, и что для вас ценно .

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка здесь не означает, что вы не успешный человек . Это говорит о том, что существует другой способ работы, который приводит к большей продуктивности и дарит удовлетворение . Низкая оценка показывает, что вы живете, общаетесь, работаете или учитесь, опираясь скорее на то, чего вы не хотите . Вы играете, чтобы не проиграть, избегаете провалов, неудач, или боитесь «потерять лицо» . Уходите от того, чего пытаетесь избежать . Чаще всего вы концентрируетесь на том, чтобы снизить угрозы и избежать проблем . Как правило, вы опираетесь на чужое видение или стараетесь оправдать чужие ожидания, вместо того, чтобы достигать своих целей вместе с другими людьми . Самые сильные чувства, которые вами движут, это тревога и внутренний конфликт . Исследования показывают, что подобный настрой тесно связан с отсутствием роста, кризисным управлением, проблемами в отношениях, сдерживанием личного роста и слабым здоровьем .

Низкая оценка говорит о том, что вы набрали высокие оценки в **Реактивных** секторах круга . Каждый из них — специфический способ развить собственную идентичность, ценность и уверенность, опираясь на внешние влияния . Это значит, что большая часть вашей творческой деятельности и отношений связана с внутренней потребностью выглядеть важным и ценным человеком . Но пока вы не поняли, как развить эти качества изнутри . Осознаете ли вы это, или нет, низкая оценка показывает, что ваши действия больше определяются внешними ожиданиями и культурой, чем внутренним пониманием того, кто вы, и чем можете быть полезны .



Баланс Отношения–Задачи

Показатель Отношения–Задачи измеряет соотношение между развитием компетенций по достижению результатов и компетенций по построению отношений . Он измеряет, насколько гармонично развиты обе части уравнения (люди или задачи), которые важны для эффективного лидерства .

Если у вас высокая оценка

Сегодняшние лидеры должны не только достигать целей, но и уметь строить эффективные отношения, усиливающие рост и синергию . Высокая оценка показывает, что у вас развиты оба качества .

В этой категории можно получить высокую оценку, даже если в секторах **«Достижение результатов»** и **«Связанность с другими»** у вас невысокие оценки . Это может означать, что оба качества у вас развиты одинаково, но ни одно из них не является сильной стороной . Если же в обоих секторах и в этой категории вы набрали высокие оценки, это значит, что ваше лидерство — это уникальная комбинация навыков: вы умеете добиваться выдающихся результатов и развивать людей . Это редкое явление . Оно помогает достигнуть наиболее эффективной формы лидерства .

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка говорит о том, что навыки достижения результатов и построения хороших отношений не сбалансированы . Одно из этих качеств развито сильнее . Чем ниже оценка в этой шкале, тем сильнее дисбаланс . Низкая оценка указывает и на дисбаланс в развитии вашего лидерства .

Возможно, в секторе **«Достижение результатов»** вы набрали более высокую оценку, тогда как в секторе **«Связанность с другими»** она низкая . Если это так, скорее всего вы расцениваете качественные отношения как чересчур мягкие и заботливые, и считаете, что они не подходят для жесткого и конкурентного мира бизнеса . Скорее всего, у вас хорошо получается быть твердым, но в ситуациях, когда требуется мягкость, вы не очень хороши . Исследования показывают, что жесткость не так эффективна, как умение проявлять оба качества . Возможно, когда вы строили карьеру, то развивали в основном технические или деловые навыки, и, хотя вы цените отношения и знаете, насколько важно развивать человеческую сторону бизнеса, вам просто не хватает этих умений . В любом случае, высокая оценка в секторе **«Достижение результатов»**, и низкая в секторе **«Связанность с другими»** говорят о том, что если вы научитесь поддерживать командную работу и открывать лучшее в людях вокруг, это усилит ваше лидерство . Посмотрите на сильные стороны в секторе **«Связанность с другими»** . Какие из них вам стоит развивать? Посмотрите на раздел с внутренними убеждениями . Может быть, какие-то из них препятствуют развитию ваших навыков общения?

Возможно, в секторе **«Достижение результатов»** у вас более низкая оценка, чем в **«Связанность с другими»** . Если это так, возможно вы склонны приносить в жертву результаты ради хороших отношений . Возможно, вы слишком мягкий человек . Ради гармонии вы можете поступаться производительностью . Возможно, вам стоит больше сосредоточиться на достижении целей, или научиться решать проблемы напрямую . Посмотрите на сильные стороны сектора **«Достижение результатов»** . Какие из них вам стоит развивать? Посмотрите на внутренние убеждения . Может быть, какие-то из них препятствуют вашей способности добиваться целей?

Использование лидерского потенциала

Использование лидерского потенциала — итоговый показатель . Он объединяет значения всех секторов, описанных выше, и сравнивает этот общий показатель с результатами других лидеров, которые тоже прошли это исследование . Он сравнивает высокие и низкие оценки, чтобы дать ответ на вопрос: «В конце концов, как у меня обстоят дела?» .

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка здесь означает, что если сложить баллы всех секторов, сильные стороны перевесят слабые . Здесь невозможно набрать высокую оценку, если в **Креативной** части круга нет высоких оценок, а в **Реактивной** нет низких . Также высокая оценка здесь может появиться, если у вас сбалансированы навыки общения и достижения результатов . Это значит, что ваше лидерство и активность очень сильные, и способствуют достижению высоких результатов и устойчивому росту . Поздравляем!

Если у вас низкая оценка

Низкая оценка говорит о том, что если сложить баллы всех секторов, слабые стороны перевесят сильные . Значит, на реактивные процессы уходит больше энергии, чем на творческие . Или между навыками общения и достижения результатов нет баланса . Это значит, что существуют помехи, которые мешают использовать ваш потенциал в полную силу . Ваши лучшие качества все еще глубоко скрыты, они здесь, но доступа к ним нет .

Конечно, низкая оценка может говорить о многом . Это похоже на простую и одновременно запутанную ситуацию, когда вы пытаетесь построить карьеру на работе, которая не отвечает тому, кем вы являетесь . Возможно, вы перешли на новую работу, и вам приходится многому учиться . Или вы переживаете переходный период, когда старый огонь погас, а новый еще не зажегся . Низкая оценка не означает, что вы не можете быть лидером, или не способны руководить . Она говорит только о том, что по какой-то причине ваш лидерский потенциал не проявлен . Возможно, вы захотите глубже проанализировать, что означают эти результаты . Будьте внимательны, чтобы не начать обвинять других людей или обстоятельства, пытайтесь выгородить себя . Не стоит также винить себя за те ограничения, которые существуют в вашем окружении . Низкая оценка говорит о том, что вам приходится сталкиваться с неприятной правдой . Примите все как есть, зная, что всем великим людям приходилось проходить через это . Правда освободит вас, но сначала сделает несчастными .

Эффективность лидерства

Эффективность лидерства — это то, как другие воспринимают вашу эффективность в качестве лидера . Это сводный показатель, и способ ответить на вопрос: «В конце концов, как у меня обстоят дела?» .

Эффективность лидерства тесно связана с бизнес-показателями, такими как ROI, оборот компании, удовлетворенность сотрудников работой, их вовлеченность и т .п . Исследования показывают, что высокая оценка здесь связана с высокими бизнес-показателями, а низкая, соответственно, со слабыми результатами.

Вопросы, которые составляют эту шкалу:

- Я удовлетворен/а качеством его/ее лидерства?
- Он/она такой лидер, которым другие должны стремиться стать?
- Он /она является примером идеального лидера?
- Его/ее лидерство помогает организации преуспевать?
- В целом, он/она обеспечивает очень эффективное лидерство?

Если у вас высокая оценка

Высокая оценка связана со всеми показателями верхней половины круга . И если у вас сильные результаты там (и низкие оценки в нижней половине круга), оценка у **Эффективности лидерства** должна быть высокой.

Если у вас низкая оценка

Если вы набрали низкую оценку, сначала посмотрите на нижнюю половину круга, чтобы понять, что могло послужить причиной . Затем посмотрите на верхнюю половину круга, чтобы узнать, что вы хотите улучшить.



ИМЯ:

ДАТА:

План развития лидерства (для Пульс-опроса)

ВВЕДЕНИЕ

В этом плане излагается общий замысел моего собственного лидерства, а также цели совершенствования, которые я заявляю и преследую.

Цели должны быть реалистичными и практичными. В то же время, эти цели — тренировка для меня как лидера. Они помогут мне углубить мой подход к лидерству и укрепить позитивное влияние на других.

Я буду регулярно пересматривать этот план и поддерживать его актуальность, чтобы он отображал мое текущее мышление, а также отслеживать процесс его внедрения и применять извлеченные уроки.

БЭКГРАУНД МОЕГО ЛИДЕРСТВА

Моя работа по совершенствованию опирается на открытия, полученные после оценки профайла Лидерский Круг, на формальную и неформальную обратную связь, а также на мою собственную откровенную рефлекссию.

Ключевые открытия, касающиеся лидерства, которые отразятся на моих действиях и непрерывном развитии:

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА™

[Загрузите редактируемую версию здесь](#)LEADERSHIP
CIRCLE

МОЕ ВИДЕНИЕ

В конечном итоге, в своем развитии я руководствуюсь масштабным многолетним видением того, каким лидером хочу быть. По мере продвижения к моей Одной большой вещи я буду полнее вживаться в мое видение, а возможно, и дополнительно освещать его с нового ракурса.

Мое видение того, что я пытаюсь осуществить через мое лидерство, имеет следующие характеристики:

- 1. Индивидуальность.** Это видение рождается внутри меня; это картина того, каким я вижу проявление моей собственной цели в будущем.
- 2. Конкретность.** Я озвучиваю его затем, чтобы когда это видение будет достигнуто, я это знал и другие это знали.
- 3. Стратегичность.** Не связано ограничениями нынешней реальности. Задает направление, позволяющее организации преуспеть в будущем.
- 4. Возвышенность.** Это видение апеллирует к моим глубочайшим ценностям, высочайшим устремлениям и личному ощущению цели — а также к ценностям, устремлениям и ощущению цели тех, кого я веду за собой.
- 5. Коллективность.** Это видение призывает меня влиять и испытывать влияние, вычленять и совершенствовать, создавая общее ощущение цели и направления.

Создавая видение, я задаю себе вопросы:

- Что бы я сделал или создал, если бы мог — если бы знал, что не могу потерпеть неудачу и не буду уволен?
- Что больше всего желательно и должно произойти в системе, в которой я нахожусь?
- Что будет существовать через два года, чего не существует сейчас? Через пять лет?
- Где я буду, кем я стану и чего достигну?

Моя текущая формулировка моего видения:

ПОЧЕМУ МОЕ ВИДЕНИЕ ВАЖНО ДЛЯ МЕНЯ	ПОЧЕМУ ОНО ВАЖНО ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ/БИЗНЕСА

В следующие 3–9 месяцев я сосредоточусь на конкретной сквозной цели и выбранных моделях поведения в развитии моего лидерства. При этом я буду постоянно держать в уме Видение того, каким я хочу видеть мое лидерство в долгосрочной перспективе, и осознание того, как, если я не буду внимателен, я смогу встать на свой собственный путь.

МОЯ ЦЕЛЬ «ОДНА БОЛЬШАЯ ВЕЩЬ»

Моя цель «Одна большая вещь» — это утверждение о моем лидерстве, которое, ставшее оно вполне истинным, разблокировало бы мое лидерство и вывело бы его на новый уровень. Его достижение существенно изменило бы восприятие меня другими как лидера и положительно повлияло бы на мое лидерство. Эта цель — устремление и вызов для меня, поэтому я заявляю о ней и прошу других помочь мне постоянной обратной связью.

Сформулируйте цель в формате: «Как лидер я [сформулируйте характеристику, которую хотите проявлять].»

Примеры целей «Одна большая вещь» — [по ссылке](#)

Для краткости и ясности постарайтесь сформулировать эту цель менее чем в 10-12 словах.

МОЯ ЦЕЛЬ «ОДНА БОЛЬШАЯ ВЕЩЬ»	ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО ДЛЯ МЕНЯ <i>(влияние на результаты бизнеса, мое собственное лидерство, личную жизнь и т.д.)</i>
Как лидер я...	

Ключевые подходы, эксперименты или шаги, которые я сделаю в направлении этой Одной большой вещи (практики, привычки, ритуалы, изменения и т.п.):

МОЁ «ОДНО БОЛЬШОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ»

У каждого из нас есть реактивные тенденции, которые, если их не осознать и не парировать, способны подрывать нашу эффективность, отвлекая энергию и внимание. Я спрашиваю себя: «От какой модели мышления/поведения я мог бы избавиться, чтобы освободиться и вывести мое лидерство на новый уровень?» Моя лучшая текущая формулировка этого Одного большого препятствия следующая:

ФОРМУЛИРОВКА ОДНОГО БОЛЬШОГО ПРЕПЯТСТВИЯ	КАК ОНО ОГРАНИЧИВАЕТ МОЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ЛИДЕРА
У меня есть тенденция..	

КОНКРЕТНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ

Я сосредоточусь на одной модели поведения, которую я НАЧНУ применять или буду применять больше, и на одной модели поведения, которую я ПЕРЕСТАНУ применять или буду применять меньше. Это не единственные модели поведения, которые я буду менять, чтобы достичь моей цели «Одна большая вещь» и преодолеть мое Одно большое препятствие, но этим двум моделям поведения я уделю особое внимание и буду считать себя ответственным за них.

Сформулируйте цели в виде утвердительных предложений в настоящем времени. Для краткости и ясности постарайтесь сформулировать эту цель менее чем в 10-12 словах.

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРУЮ Я НАЧНУ ПРИМЕНЯТЬ <i>Креативная сторона, которая поддается наблюдению и служит новым акцентом для меня</i>	МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, КОТОРУЮ Я ПЕРЕСТАНУ ПРИМЕНЯТЬ <i>Реактивная сторона, которая поддается наблюдению и мешает</i>
Пример: Озвучивает то, что его беспокоит, даже когда это вызывает у людей дискомфорт	Пример: Критично относится к другим, когда дела идут плохо

ОТСЛЕЖИВАНИЕ МОЕГО ПРОГРЕССА В РАЗВИТИИ

Я буду отслеживать свой прогресс в достижении моей цели «Одна большая вещь» и определенных моделей поведения, активно запрашивая обратную связь у других, которые могут оценивать мое поведение и информировать меня.

Я определяю «Круг Подотчетности» из 5–8 надежных людей, на которых я полагаюсь в получении обратной связи относительно Одной большой вещи и моего поведения. Этот круг может включать кого-то из людей, привлеченных мной в качестве аттестующих для профайла360. Это люди, мнение которых я уважаю, которые могут регулярно наблюдать мое поведение лидера и готовы дать искреннюю обратную связь по увиденному:

ИМЯ:	EMAIL:

Я обговорю с этими людьми свое общее намерение и конкретные цели и попрошу о частой обратной связи относительно моего прогресса.

Заметные достижения или дополнительные открытия, основанные на полученной мной обратной связи:

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭТОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Я буду:

- Регулярно (как минимум, раз в месяц) пересматривать этот план, чтобы убедиться, что я продвигаюсь и обучаюсь по пути развития моего лидерства.
- Обновлять план, чтобы он отражал мое текущее мышление и фиксировал прогресс.
- Делиться этим планом с другими людьми, которые могут дать дополнительную обратную связь и идеи (например, с Кругом Подотчетности, моим руководителем, моим коучем).

Рекомендуемая литература

Щелкните
здесь

Поэтические цитаты

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. House of Light. 1991
Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
_____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

Ссылки на веб-сайты

www.LeadershipCircle.com

