

## Руководство для коучингового дебрифинга Профиля LDP

*Выучите свои теории как можно лучше, но отложите их в сторону при соприкосновении с чудом живой души.*  
Карл Юнг

### 1. Перед дебрифингом

Перед началом работы вы должны иметь полное представление о том:

- С кем вы делаете дебрифинг, иметь контактную информацию и детали контактного процесса.
- В связи с чем делается дебрифинг (например, участие в лидерской программе, чисто личная инициатива, член команды или участник какого-либо организационного процесса и т.д.). Если дебрифинг в рамках Harthill, вы должны были получить всю релевантную информацию от офиса Harthill.
- Какая информация, помимо Профиля, была выслана клиенту (книги, статьи, подготовительные вопросы). В Harthill мы обычно высылаем статью «Семь Трансформаций Лидерства».
- У вас есть копия Профиля и Опросника, а также – при личном дебрифинге – бумажная копия и электронная копия – для клиента.
- Ваша подготовка к дебрифингу заключается в внимательном ознакомлении с заполненным клиентом Опросным листом, в процессе чего вы выделяете те предложения или темы, которые привлекли ваше особое внимание. Обычно это занимает 20-30 минут. Очень важно, чтобы у вас уже до дебрифинга появилось первичное представление о клиенте на основе его/ее заполнений. Однако, эти представления нужно видеть исключительно как первичную гипотезу до начала дебрифинга. Во время ознакомления с ответами/заполнениями мы рекомендуем:
  - Отметить заданную Логику действий напротив каждого ответа в Опросном листе
  - Заметить ответы, вызвавшие у вас особый интерес
  - Обозначить проявляющиеся, на ваш взгляд, темы (даже если Профиль заказан с комментарием, все-таки спросите себя какие темы, на ваш взгляд, проявляются)
- На наш взгляд, дебрифинг по телефону, Скайпу и пр. может быть не менее успешным, чем лицом к лицу. Обычно дебрифинг продолжается 50-75 минут.

### 2. Во время дебрифинга

- Мы убеждены, что процесс будет эффективным только если он проходит в духе исследования совместно с клиентом. Профиль – это только один набор данных. Самовосприятие клиента – еще один. Дополнительные источники – это, возможно, ваши предыдущие знания о клиенте, а также качество его присутствия и язык во время данного разговора.
- «Ведущим» с точки зрения содержания является – в любой момент дебрифинга – клиент. Однако, полезно обозначить общую структуру разговора (см. таблицу ниже).
- Важно помнить, что Профиль – это “моментальный снимок” клиента, свидетельство его поведения в данный момент его жизни, в определенном контексте. В своей оптимальной форме дебрифинг – это динамичная обратная связь данного периода жизни, исследование сегодняшних способов смыслообразования и стратегий адаптации. Чтобы клиент смог сам увидеть, как его собственные представления ведут процесс исследования, можно задать вектор

вопросом «Где, тебе кажется, ты находишься на карте LDF?» или «Чувствуешь ли ты близость рамки Достигателя в большинстве твоих ситуаций?»

### Типичный процесс дебрифинга

мин		
1	Представьтесь	
1-3	Объясните задачи дебрифинга и убедитесь, что это соответствует ожиданиям клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>• А также объясните, что этот разговор сугубо конфиденциальный, при этом разъясните природу ваших отношений с организацией клиента</li> </ul>
2-3	Разъясните процесс исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Расскажи о себе”</i></li> <li>• Восприятие клиентом верности получившегося Профиля</li> <li>• Связь между Профилем (включая самовосприятие) и траекторией развития клиента и его лидерства</li> <li>• Возможные эффекты/последствия Профиля и дальнейшего развития клиента</li> <li>• Какие действия могут помочь дальнейшему развитию (вертикальному или горизонтальному)</li> </ul>
0-10	<i>“Есть ли что-то еще что бы ты хотел исследовать?”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спросите есть ли что-то еще, что клиент хотел бы исследовать во время дебрифинга</li> </ul>
5-10	<i>“Расскажи о себе”</i> : сбор контекста и сбор данных о клиенте	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спросите клиента о том, что привело его к этой точке: в плане карьеры, какие вызовы есть в связи с сегодняшней ролью, а также немного о себе. 5-10 минут. Помимо погружения в контекст это дает первую возможность оценить точность Профиля.</li> </ul>
5-25	В какой степени Профиль описывает тебя?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Основа твоего Профиля – Поздний Достигатель”</i> (заодно разъясните «поздний»). <i>“В какой степени это ....? Насколько верно это описание, по-твоему?”</i></li> </ul>
3-15	<i>“То, что меня особенно заинтересовало в твоем Профиле – это...”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на проявившихся темах</li> <li>• Фокус на отдельных предложениях</li> <li>• <i>«Когда ты сам читаешь свой Опросник, что становится особенно интересным?»</i></li> </ul>
15-30	<i>“Что это означает для твоего дальнейшего развития?”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Этот вопрос помогает исследовать эффекты осмысления Профиля клиентом. Соотносите с Профилем – там есть информация о «консолидации» и «переходе». Обратная связь от наших дебриферов говорит о том, что информации маловато. Поэтому задать вопрос о «консолидации» либо «переходе» очень важно, как и исследовать детали.</li> </ul>
3-5	Итоги и заключение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спросите есть ли еще вопросы или темы, которые клиенту хочется исследовать.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подведите итог – что, по-Вашему, стало предметом исследования, а также какие выводы для дальнейшего развития были сделаны. Или предложите клиенту подвести итог.</li> <li>• Дальнейшие шаги – если планируются.</li> </ul>
--	--	---

## В чем могут возникнуть сложности, требующие работы

- Неприятие методологии:
  - Процесс анализа ответов ненадежен – “похож на астрологию”
  - Надежность анализа сомнительна по причине условий, в которых происходило заполнение
  - Надежность анализа сомнительна по причине недостаточного владения иностранным языком
  - Только четыре Логик действий (обычно в Профиле 3-4 Логик) – это «заведомое огрубление сложности человека»
- Сопротивление тому, что Профиль говорит «обо мне», разумеется, усложняет процесс коллективного исследования. Как лучше ответить на проявление сопротивления в начале разговора? Клиент говорит: «По Профилю я вышел ранним Достигателем, но, прочитав материал, уверен, что я Стратег». Разумеется, хороший коуч найдет способ все-таки начать исследование. Здесь важно – не отложить Профиль в сторону, но использовать его как отправной пункт. Можно задать вопросы типа «Встречаются ли ситуации, в которых ты чувствуешь себя или действуешь как Достигатель?» - такие вопросы вводят понимание того, что человек никогда не действует исключительно из одной Логик действий. Следующий возможный путь – исследовать понимание клиентом того, что такое «Стратег». Часто сомнения основаны на ограничениях предложенных названий-этикеток. (Дополнительно о сопротивлении – ниже).
- Часто клиенты хотят рассмотреть отдельные предложения-ответы и выяснить почему им были заданы те или иные Логик. Часто именно такой анализ позволяет раскрыть способы смыслообразования, доступные человеку.
- Часто клиент хочет понять почему доминирующая Логик действий – не «среднее арифметическое» всех доступных и не та, что получила наибольшее количество ответов.

## Дополнительные моменты

### Как воспринимается обратная связь через дебрифинг?

Доступные клиенту Логик действий во многом определяют то, как он, вероятно, воспримет предложенную обратную связь. Например, Достигатель, пользуясь рациональным зерном Модели, будет искать способы усиления своей эффективности через инсайты обратной связи. Клиента, смыслообразующего на постконвенциональном уровне, привлечет исследование возможностей и эффектов трансформационного потенциала Модели, а не ее «конкретное место» в его работе.

### Взгляд Дипломата

Любой тест и обратная связь – потенциальная угроза выделения из общего фона и угроза конфликта. Сам факт индивидуального «разбора» уже ставит в неловкое положение. Вероятно, Дипломаты будут позитивно относиться к мнению о них «начальства», стараться менять тему разговора и не заходить

вглубь. Вероятно, они будут довольны своим «положением» Дипломата, особенно если коуч положительно отзывается об очевидно положительных качествах, которые Дипломаты привносят в контекст.

### **Взгляд Эксперта**

Эксперт чувствует, что его «оценивают» и ему «навешивают ярлыки». Возможно, они покажут неудовольствие от того, что чья-то чужая теория «определяет» их. Исследования четко показывают, что Эксперт категорически отвергает все, что не вписывается в его настоящую картину мира. Если Модель воспримется ими как стройная и логически применимая, то они, возможно, станут использовать ее для оценки других людей в своем окружении и даже увидят ее как инструмент возможной манипуляции, а не исследования и развития. Экспертов может заинтересовать техническая сторона вопроса и валидность Модели. В общем, они, вероятно, не станут использовать Модель в отношении себя и для исследования того, как из привычные действия могут вносить конфликт в отношения и решение проблем на работе.

### **Взгляд Достигателя**

Большинство Достигателей заинтригованы Моделью, потому что там есть «ключи к эффективности». Достигатель тщательно исследует Модель в отношении ее логического рационального построения в поисках понимания того, как его новые инсайты смогут помочь ему стать еще более эффективным. Возможно, они отвергнут Модель, так как она покажется им процесс-ориентированной, когда сами они нацелены на продукт/результат. Особенно если им покажется, что Модель ставит под сомнение их рациональный, научный, объективный взгляд на мир – они могут активно отвергать и даже стараться дискредитировать ее.

### **Взгляд Индивидуалиста**

Многие Индивидуалисты заинтересуются Моделью как поддержкой в их собственном исследовании себя и своих внутренних установок. Модель, возможно, объяснит им почему они сейчас чувствуют себя отделенными от «основного потока» и почему интересуются вопросами совершенно не интересными их коллегам. Вероятно, они примут Модель как «открывающий глаза взгляд на мир», особенно если им удастся с ее помощью заглянуть в себя и увидеть свои способы осмысления. Они также могут проявлять цинизм в отношении любой модели или демонстрировать нарочитый интерес к другим моделям, объясняющим мир и жизнь.

### **Взгляд Стратега**

Вероятно, Стратегу Модель покажется супер-привлекательной, как и его собственная Логика действий. Возможно, ему принесет облегчение понимание того, что он «покинул конвенциональный мир». Возможно также, что он будет несколько неудовлетворен, что он на Алхимик. Заинтересованные в самореализации и оптимизации опыта других в рамках системы, Стратеги будут пытаться понять свои тени и слепые пятна, а также тени и слепые пятна других людей.

### **Взгляд Алхимика**

Алхимиков, вероятно, заинтригует то, что Модель, являясь достаточно стройной и включающей, признает за собой частичность и невозможность объять необъятное (человеческое развитие). Возможно, они будут изучать Модель с точки зрения ее сильных и слабых сторон, при этом соглашаясь с тем, что она может быть полезна для описания человеческого опыта, не претендуя на истину в последней инстанции. Ее ценность – в конечном итоге – будет определяться степенью полезности с точки зрения трансформационной работы их самих, окружающих их людей и организаций.

## **Возможные ожидания клиента от обратной связи через дебрифинг**

Общество здорово лишь при условии здоровья каждого элемента спирали. Каждая стадия имеет свои прекрасные стороны. Поэтому крайне важно использовать любую возможность подчеркивать ценность и вклад каждой стадии и подтверждать тот факт, что клиент уже прошел огромный и важный путь в своем развитии – чего достиг и что преодолел. Например, менеджер с доминирующей Логикой Дипломат, возможно, является единственным человеком на рабочем месте, кто создает комфортный климат, приветливо общаясь со всеми, находя позитив во всем, предотвращая конфликты. Вероятно, Дипломат будет защищать своих подчиненных, поддерживать их – и они будут платить ему той же монетой. Каждому из нас необходимо научиться по достоинству оценивать наше сегодняшнее место и все, что нас сюда привело – освоиться здесь как дома, прежде чем мы двинемся дальше, к освоению более сложных способов восприятия, понимания и поведения.

Это еще раз подчеркивает важность гибкости стиля. Разговаривая с соседом по дачному участку, можно с успехом пользоваться своим Дипломатом, а Эксперта включать для освоения новых навыков. Показывая клиенту как можно пользоваться разными взглядами на одну и ту же задачу или проблему, при этом иллюстрируя разные уровни и способы решения, мы поощряем эксперименты клиента с непривычными ему пока способами поведения.

В нашей спирали есть прекрасные люди и менее прекрасные люди. Патологию нельзя исключать на любой стадии развития. Гарантии того, что ты станешь счастливее, здесь тоже нет. Преимущества поздних, более «взрослых» стадий заключаются прежде всего в гибкости способов жизни, доступности более широкого разнообразия источников информации о мире (через интеграцию разума и тела), в способности одновременно уделять внимание «здесь и сейчас» и долгосрочным эффектам своего поведения (а также корпоративных практик). Не менее важно приобретаемое нами качество нашего эмоционального присутствия в любой момент, устойчивость к стрессу и неопределенности, а также качество любви и сострадания в отношении всего на земле.

## **Что если обратная связь остается непринятой**

Бывает, что клиент не может узнать себя в Профиле или убежден, что ему «не подходит» перспектива, предлагаемая дебрифером. Бывает, что человек заполняет Опросный лист механически, не задумываясь, при этом не давая возможности увидеть более сложные способы осмысления, которыми он пользуется в более сложных ситуациях. Обсудить сделанный им выбор и предположения, которые он сделал о самом исследовании – это один из способов конструктивно подойти к дебрифингу и сделать его полезным. Совместно исследование конкретного поведения клиента во время дебрифинга также может указать на место, доступное ему сегодня на «шкале развития». Бывает, что у клиента есть свой взгляд на «место на шкале», отличающийся от Профиля. С этим можно прекрасно работать – прямо оттуда. Владение коучем теорией и самоощущение клиента можно сделать прекрасным контекстом для работы.