

# Книга «Неприятие перемен»

Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации

Юрий Сафронов

19.11.2023

«Может случиться так, что из-за собственных убеждений вы будете вынуждены тесниться в нескольких маленьких комнатах огромного особняка вашей жизни»



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



# Юрий Сафронов

## Образование

- МГТУ им. Н.Э. Баумана, Факультет фундаментальных наук
- МГУ им. М.В. Ломоносова, Высшая Школа Бизнеса (МВА)
- ВШЭ, Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование (2022-2024)

## Корпоративный опыт

- 17 лет в корпорациях
- 7 лет в роли топ-менеджера и члена правления

## Предпринимательский опыт

- Собственная консалтинговая практика в области развития управленческих команд и бизнеса
- Сооснователь консалтинговой компании в сфере психоаналитического бизнес-консультирования MetaDynamics
- Основатель и совладелец машиностроительной компании Мотомул
- Основатель и совладелец консалтинговой компании в сфере устойчивого развития EcoDao (Экологичный Путь)

## Текущая деятельность

- Организационный консультант
- Фасилитатор команд развития бизнеса
- Советник и психоаналитический коуч руководителей
- Независимый директор стратегических органов управления



[yurisafronov.com](http://yurisafronov.com)

[t.me/ysafronov](https://t.me/ysafronov)

# Юрий Сафронов

Развитие потенциала команд, нацеленных на активный рост и трансформацию бизнеса

## Сопровождение команд развития бизнеса



- Трекинг команд развития бизнеса
- Проведение сессий стратегического планирования
- Проведение сессий организационного развития
- Глубинная фасилитация деловых встреч

## Построение систем управления компанией



- Развитие адаптивности к неопределённости внешней среды
- Обеспечение прогнозируемого развития бизнеса
- Повышение устойчивости и антихрупкости организации
- Построение системы регулярного менеджмента
- Формирование контура управления организацией
- Цифровая трансформация бизнеса

## Индивидуальное консультирование первых лиц организаций



- Придание смысла деятельности, бизнесу и личной жизни
- Пересборка себя и выявление ресурса
- Рефлексия управляемой деятельности
- Развитие устойчивого мышления



+7 (915) 291 00 05

[Ask@YuriSafronov.com](mailto:Ask@YuriSafronov.com)

# Как я смотрю на организацию?

- Организационная структура
- Система управления
- Культура
- Стратегия
- Команда

**Менеджмент — это искусство достижения целей в условиях ограниченности ресурсов**

Терри Гибсон

- Программные сервисы
- Инфраструктура
- Инновации
- Информационная безопасность

**Всё что можно алгоритмизировать будет автоматизировано**

Фредерик Брукс



[yurisafronov.com](http://yurisafronov.com)  
[t.me/ysafronov](https://t.me/ysafronov)

- Внутренние конфликты
- Чувства и эмоции
- Запреты и защиты
- Системная психодинамика

**Пока мы не будем довольны собой, мы никогда не будем счастливы тем, что имеем**

Манфред Кетс де Вриес

- Онтология
- Эпистемология
- Герменевтика
- Язык
- Смыслы

**Основные трудности в мире — результат различия в том, как работает мир, и как мыслят люди**

Грегори Бейтсон

# Роберт Киган

Роберт Киган родился в 1946 году и вырос в Миннесоте. Он учился в Колледже Дартмут, и в 1960-тых годах он участвовал в движении за гражданские права, а также в протестах против войны во Вьетнаме. Чуть позже он говорил о том, что этот опыт сыграл очень важную роль в формировании его мышления.

Киган окончил Дартмут в 1968 году, после чего он начал преподавать в старшей школе в Сент-Поле, штат Миннесота. В ходе работы он открыл в себе истинную страсть к преподаванию, и он был заинтригован процессом развития детей. Этот искренний интерес к детскому сознанию и процессу обучения подтолкнул Кигана к поступлению в Гарвардский университет на курс психологии развития. В 1976 году он получил степень в области педагогики и психологии, и он сразу же начал преподавать в Гарварде. На данный момент он имеет титул Профессора Уильяма и Мириам Михан в области профессионального развития и обучения взрослых в Гарварде.

Киган является одним из руководителей Группы изменений в лидерстве и Института реформы медицинского образования Гарвард-Мейси, и он также возглавляет кафедру педагогики в Институте менеджмента и лидерства в образовании. В 1992 году Массачусетская психологическая ассоциация присвоила ему титул "Учитель года", а в 1999 году он получил Национальную награду за лидерство от Ассоциации продолжения высшего образования.

Согласно теории конструктивистского развития Кигана, в процессе развития человек проходит шесть стадий, которые описаны в его книге "Эволюционирующее Я". Для каждой из этих стадий характерны специфические особенности развития идентичности и социального понимания.



# Три главные проблемы

- 1. Несоответствие между нашим пониманием необходимости преобразований и перемен и недостаточным осознанием того, что нам мешает**
- 2. Показной оптимизм, выраженный во всех этих попытках развивать сотрудников, всегда скрывает глубокий пессимизм по поводу того, насколько люди вообще способны к переменам**

«Друзья, взглянем правде в глаза. Люди вообще-то не склонны к переменам. Эл всегда остаётся Элом. После 30-35 лет человек не меняется. Можно рассчитывать на небольшие поправки на полях комплекса возможностей человека. Но если честно, по сути, остаётся только максимально использовать природные сильные стороны человека и эксплуатировать в своих интересах его слабости».

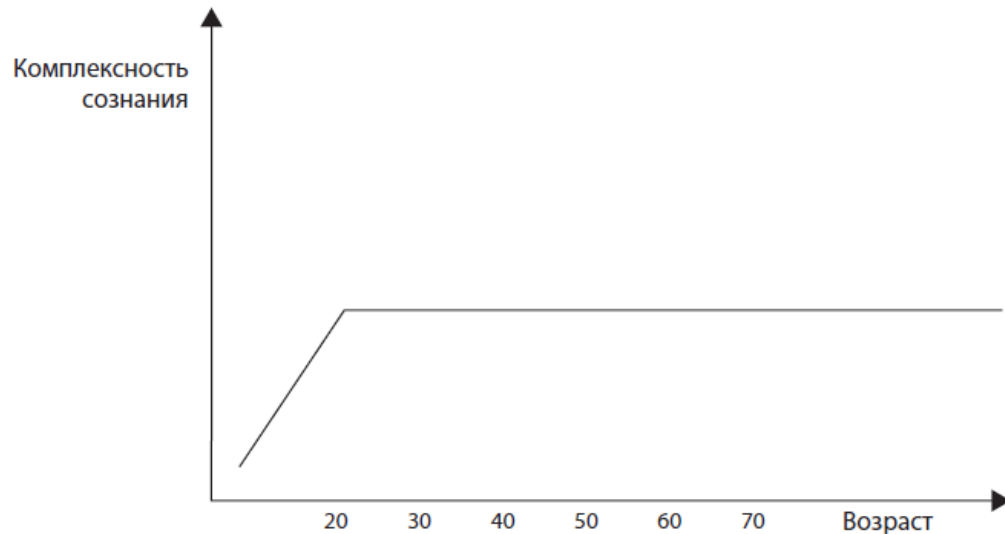
- 3. Недостаточность проработки вопросов развития взрослого человека**

«Нейробиологи уверенно полагали, будто мозг и мыслительная активность человека качественно не меняются после юношеского возраста».

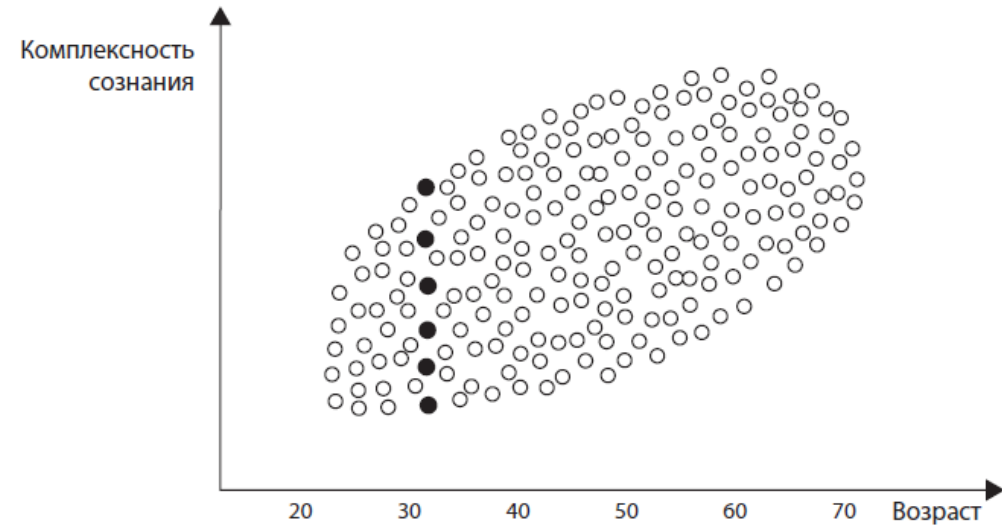
«Сегодня и теоретики, и практики считают, что развитие мышления человека необязательно заканчивается в период юности».

# Проблема перемен: пересмотр

Взаимосвязь между возрастом и уровнем  
комплексности сознания: **30 лет назад**



Взаимосвязь между возрастом и уровнем  
комплексности сознания: **современный взгляд**



# Разрыв между «хотим» и «делаем»

«Только один из семи пациентов готов изменить свой образ жизни — отказаться от курения, больше двигаться, изменить стиль питания — по рекомендации лечащего врача. **Даже тогда, когда альтернативой является скорая смерть».**

«Если люди не готовы на изменения даже тогда, когда на кону их жизнь, как могут руководители любого уровня в разных организациях ждать успех от преобразования (даже если сотрудники всей душой их поддерживают)?»

Сейчас, когда скорость технологических и социальных изменений нарастает многократно, многие компании ведут себя подобно этим пациентам: не будучи способными решиться на перемены, они несутся к гибели. И экономические трудности вряд ли могут служить веским оправданием, ведь в тех же условиях другие руководители, наоборот, выводят свои компании к новым вершинам, рынкам, решениям. **Все дело в том, как их корпоративные лидеры умеют работать со своим иммунитетом к изменениям.**

Как и у пациентов кардиологов, проблемы с переменами, с которыми сталкиваются современные руководители и их команды, в большинстве своем не относятся к проблемам силы воли. **Просто мы не можем ликвидировать разрыв между тем, чего мы искренне, даже страстно хотим, и тем, на что действительно способны. Устранение этого разрыва — главная задача психологии в XXI веке».**



# Явление «неприятие перемен»

«Мы открыли явление, которое назвали «иммунитет к переменам», или «неприятие перемен». Это была **скрытая внутренняя сила**, которая активно (и очень эффективно) **удерживает от любых изменений**, поскольку стремиться сохранять восприятие мира, свойственное человеку».

«Если вы руководитель любого уровня, то продвигаете свои планы и формулируете свои цели. Но **есть другие планы и цели, которые управляют вашим поведением**. Причем вы этого не осознаете. **Вы еще не готовы взять на себя ответственность за них**. И чаще всего эти неосознаваемые программы мышления и поведения висят над вами дамокловым мечом и ограничивают возможность достижения выдающихся результатов».

**Только внимательно взглядевшись в то, как вы систематически мешаєте себе меняться, вы может измениться**

# Содержание



## 1. Опорные концепции

- Истинное развитие – трансформация системы
- Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»
- Комплексность сознания
- Оптимальный конфликт

## 2. Теория конструктивистского развития

- Стадии вертикального развития
- Три плато комплексности сознания человека
- Комплексность сознания и производительность

## 3. Карта преодоления неприятия перемен

- Карта неприятия перемен
- Примеры заполненных карт
- Чек-лист цели личностного развития
- Шаги к изменениям

## 4. Как быть лидером, способствующим развитию людей

## 5. Дополнительные материалы

# Истинное развития – трансформация системы

«Если мы не научимся понимать суть развития человека: что это, что ему способствует, а что мешает, — то будем не развивать лидерские навыки, а всего лишь тренировать некоторые из них. Полученные на тренингах руководителей знания будут больше похожи на новые файлы и программы, работающие на базе существующей операционной системы. Они по-своему полезны, поскольку дают больше глубины и разнообразия в постижении действительности, но их использование ограничено операционной системой. **Истинное развитие — трансформация системы, а не расширение знаний или набора навыков».**

«Трансформация — сложная задача, потому что беспокойство вызывает не сама переменна, а наше ощущение, будто **мы беззащитны перед тем, что воспринимаем как опасность и что вызывает у нас тревогу».**

«Трансформация сродни «личностному коперниканскому перевороту». До открытий Коперника считалось, что Земля является центром Солнечной системы. Затем Коперник доказал, что центром является Солнце. **И хотя физически ничего не изменилось, наше понимание и восприятие мира трансформировалось».**

# Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»

Концепция Рональда Хейфеца

## Технические вызовы

Технические перемены не обязательно просты, а их результаты не всегда относятся к числу несущественных. Освоение техники удаления аппендицита или посадки самолета с не вышедшим передним шасси можно отнести к решению технических проблем, но результат крайне важен для пациента, лежащего на операционном столе, или объятых страхом пассажиров самолета.

**Необходимые для их решения, пусть и сложные навыки очень устойчивы и отработаны.**

Методики и практика воспитания из ординатора и пилота-новичка опытного врача или командира корабля давно выверены. Возможно, после многих лет тренировок они достигнут высокого уровня мастерства, но уровень технической подготовки не затрагивает комплексность мышления. Ординатор может, например, стать замечательным хирургом, и никого при этом не будут беспокоить вопросы уровня его развития или психической зрелости.

## Адаптивные вызовы

Большинство перемен, которые необходимо предпринять сегодня или завтра, требуют не только «встраивания» новых «технических» навыков в прежний образ мышления. Это «адаптивные» трудности, и **их решение возможно только с изменением образа мышления и переходом на более высокую ступень развития сознания.**

**Главную ошибку руководители совершают, когда сугубо техническими средствами пытаются ответить на адаптивные вызовы.** Мы не всегда в состоянии внести желаемые изменения, если определяем свою проблематику как техническую, хотя на самом деле стоим перед адаптивной трудностью.

# Комплексность сознания

## Переход от субъекта к объекту

**Субъект – то, что контролирует нас**, мысли и чувства, которые «владеют нами», руководят нашими действиями и субъектами которых мы являемся.

**Объект – то, чем мы владеем**, мысли и чувства, на которые мы можем «посмотреть» и сделать их объектом осознания.

Повышение комплексности нашего сознания – это **перевод мысленных структур из «субъектов» в «объекты», из «хозяина» в «инструмент».**

Комплексность сознания не измеряется объемом знаний или коэффициентом интеллекта (IQ). Она не подразумевает способность к постижению сложных материй вроде бесконечных формул физика-теоретика размерами со школьную доску.

Для людей, которые находятся на более высоких уровнях комплексности сознания, сложный окружающий мир становится более управляемым.

**Познание мира становится более комплексным, когда человек способен взглянуть на то, что раньше являлось чем-то, через что мы смотрели на мир.**

Дополнительно: [t.me/ysafronov/225](https://t.me/ysafronov/225)

# Оптимальный конфликт

Что создает более высокую комплексность сознания? Если бы перед нами стояла задача обобщить всё, что найдено за 75 лет исследований этого вопроса, мы сказали бы: **оптимальный конфликт**.

Оптимальный конфликт — это:

- ✓ **настойчивый опыт неудовлетворения** (фрустрации), дилеммы, жизненной головоломки, загадки, личной проблемы, которые...
- ✓ вызывают у нас ощущение ограниченности нашего нынешнего способа познания...
- ✓ в какой-то сфере нашей жизни, которая для нас очень важна...
- ✓ при этом есть факторы, не позволяющие конфликту подавить нас, а нам — избежать или устранить его.

Создание картины нашего неприятия перемен выводит на поверхность оптимальный конфликт

**Только увидев систематическую невозможность достичь заявленной цели, человек способен достичь своей цели**

# Содержание

## 1. Опорные концепции

- Истинное развитие – трансформация системы
- Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»
- Комплексность сознания
- Оптимальный конфликт



## 2. Теория конструктивистского развития

- Стадии вертикального развития
- Три плато комплексности сознания человека
- Комплексность сознания и производительность

## 3. Карта преодоления неприятия перемен

- Карта неприятия перемен
- Примеры заполненных карт
- Чек-лист цели личностного развития
- Шаги к изменениям

## 4. Как быть лидером, способствующим развитию людей

## 5. Дополнительные материалы

# Теория конструктивистского развития

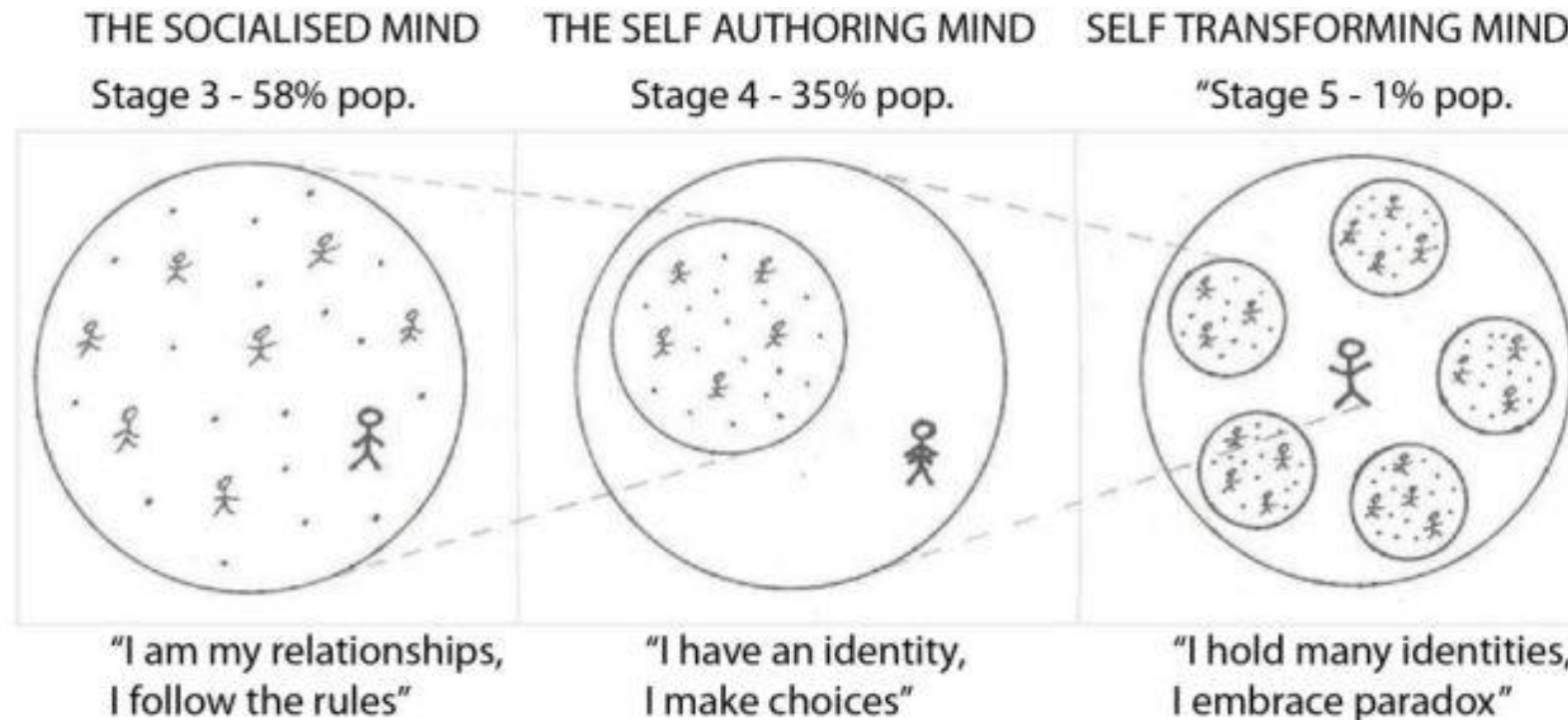
Стадия	Название стадии	Возраст	Население	<b>Субъект</b> я есть кто мной ходит это контролирует нас	<b>Объект</b> у меня есть чем я хожу мы владеем этим	Отношения с другими людьми	Действия человека основаны на ...	Пример
1	<b>Импульсивный разум</b>	раннее детство		желания	импульсы			
2	<b>Имперский разум</b>	6 лет - подростковый возраст, некоторые взрослые	6% от взрослого населения	нужды интересы мечты планы	импульсы чувства восприятие	Отношения являются транзакционными  Другие люди – лишь способ удовлетворения собственных нужд	страхе последствий	Я не вру другому, потому, что боюсь негативной обратной связи (н-р обмана, мести, др.)
3	<b>Социализированный разум</b>		58% от взрослого населения	идеи, нормы, убеждения окружающих людей и систем вокруг нас (например: семья, общество, идеология, культура) межличностные отношения, взаимность	нужды интересы мечты	Мы сфокусированы на ожиданиях других людей и социальных ролях Внешние источники формируют наше самоощущение и понимание мира Взаимный внутренний опыт (наши чувства по отношению друг к другу) Я – как функция того, как люди относятся ко мне.	личных и/или общественных ценностях	Я не вру другому, потому, честность и открытость ценно в человеческих отношениях
4	<b>Самоавторствующий разум</b>		35% от взрослого населения	авторство себя, идентичность и мировоззрение авторитет, индивидуальность, идеология	отношения, взаимность		собственном понимании себя, своих мыслях, чувствах, убеждениях, которые независимы от стандартов и ожиданий среды.	Я не вру потому, что я принял для себя решение не врать
5	<b>Самотрансформирующийся разум</b>		1% от взрослого населения	Я есть	авторство себя, идентичность, мировоззрение	я не есть мои чувства, эмоции, воспоминания, однако я обладаю ими	постоянном исследовании себя, собственной идентичности	Я не вру потому, что могу врать



# Подробнее о трёх стадиях взрослого возраста

<b>Социализированный разум</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Нашу личность определяют ожидания окружающих.</li><li>- Наша личность остается цельной благодаря сонстройке с группой, с которой она отождествляет себя, и лояльности к ней.</li><li>- Такое самоощущение выражается в основном в отношениях или с людьми, или с идеями и убеждениями, или с тем и другим.</li></ul>
<b>Самоавторствующий разум</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Мы способны отрешиться от окружения, чтобы сформировать свою внутреннюю позицию, на основе которой выносим суждения, то есть обретаем для себя авторитет, позволяющий оценивать внешние события и принимать самостоятельные решения.</li><li>- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря сонстройке со своей системой убеждений, идеологией или кодексом поведения и способности выбирать свой путь, удерживать свою позицию, устанавливать четкие границы, создавать и регулировать их по своему усмотрению.</li></ul>
<b>Самотрансформирующийся разум</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Мы способны отрешиться от своей идеологии и личного авторитета и увидеть их ограничения; понять, что любая система или самоорганизованность неполны; проявлять большее уважение к противоречиям; стремиться к удержанию множества мировоззренческих систем, вместо того чтобы, придерживаясь одной (своей), проецировать остальные на других людей.</li><li>- Наша личность поддерживает свою цельность благодаря способности не путать ее с целостностью или завершенностью, а также сонстройки со всей диалектикой процесса, а не с одним из крайних полюсов.</li></ul>

# Схемы стадий вертикального развития



Excerpt: Constructive Development Theory - Robert Kegan "In Over our Heads"

## Пассажир

(кто-то везёт его)

Посылает информацию о том, чтобы его включили в число пассажиров

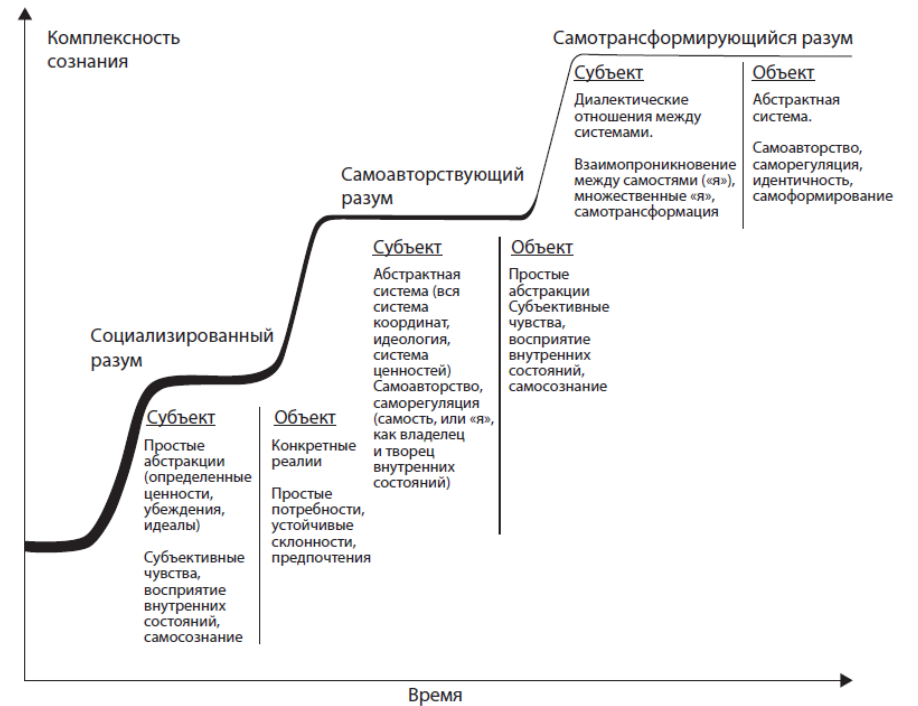
## Сам за рулём

Посылает информацию о том, чтобы его допустили к правлению автомобилем

## Определяет куда и зачем ехать

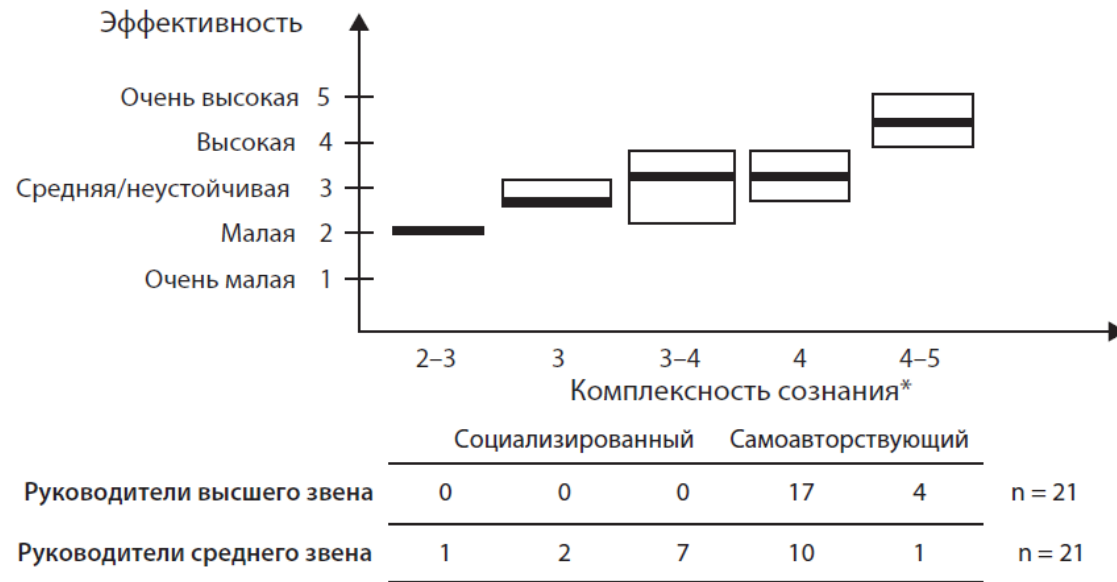
Посылает информацию о том, чтобы уточнить карту и изменить направление

# Три плато комплексности сознания человека



- ✓ Любой способ познания можно описать с точки зрения того, на что он смотрит (объект), и того, с помощью чего он смотрит (тот самый «фильтр», или «линза», субъектом которой он является).

# Комплексность сознания и производительность



\* 3 — социализированный разум; 4 — самоавторствующий разум; 5 — самотрансформирующийся разум

Повышающиеся  
 комплексность сознания и  
 качество работы  
 руководителя (любого  
 звена) взаимосвязаны

Для людей, которые  
 находятся на более  
 высоких уровнях  
 сложности сознания,  
 сложный окружающий  
 мир становится более  
 управляемым

# Содержание

## 1. Опорные концепции

- Истинное развитие – трансформация системы
- Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»
- Комплексность сознания
- Оптимальный конфликт

## 2. Теория конструктивистского развития

- Стадии вертикального развития
- Три плато комплексности сознания человека
- Комплексность сознания и производительность



## 3. Карта преодоления неприятия перемен

- Карта неприятия перемен
- Примеры заполненных карт
- Чек-лист цели личностного развития
- Шаги к изменениям

## 4. Как быть лидером, способствующим развитию людей

## 5. Дополнительные материалы

# Карта преодоления неприятия перемен

<b>Обязательство перед собой</b> (цель личностного развития)	<b>Что я делаю / не делаю</b> (действия и поступки, которые противоречат целям)	<b>Скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам</b>	<b>Базовые представления</b>
		<p><u>Переживания:</u></p>  <p><u>Обязательства:</u></p>	

Одна большая цель  
Она не должна быть формальной – из тех, которых можно достичь, просто получив новый навык. Она должна зависеть от развития личности.

Не записывайте ничего в колонку, пока не уверены, что эта цель одинаково важна и для вас, и для людей вокруг

Описание конкретного поведения  
Нужно описывать поведение, а не состояние

Смотреть на список своих слабостей никому не приятно, хочется что-нибудь предпринять, чтобы он исчез из виду.  
Постарайтесь подавить этот порыв. Вы больше узнаете об иммунитете к изменениям, наблюдая за своими действиями.

Посмотрите на записи в колонке 2 и ответьте на вопрос «Если представить, что я действую наоборот, что будет для меня самым неприятным, волнующим или даже страшным?»

Вы должны испугаться по настоящему. Вам нужно найти то, что ставит вас под угрозу, место, где вы не защищены от опасности.

Определенные способы понимания себя и мира (и отношений с ним), которые мы воспринимаем как аксиомы, неопровержимые факты, точно характеризующие нас и мир.

Эти представления о мире – на самом деле допущения, которые могут быть как истинными, так и ложными. Когда мы воспринимаем некое допущение как истинное, оно переходит в разряд базовых.

# Личная карта: «рентгеновский снимок» руководителя

<b>Обязательство перед собой</b> (цель личностного развития)	<b>Что я делаю / не делаю</b> (действия и поступки, которые противоречат целям)	<b>Скрытые приверженности, противоречащие основным обязательствам</b>	<b>Базовые представления</b>
<p>Перейти от эгоцентричной модели мира, где я в центре, а все и всё крутится вокруг к эгоцентричной модели, где я являюсь частью мира.</p> <p><u>Дополнительное описание:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширяться на мысли других людей.</li> <li>• Лучше слушать и слышать мнение других людей.</li> <li>• Проявлять эмпатию.</li> <li>• Понимать последствия своих действий на большую систему (для окружающих).</li> <li>• Жить настоящим моментом, быть внимательным и терпеливым.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я думаю о своём когда разговариваю с другим человеком</li> <li>• Я не прикладываю усилия, чтобы понять другого человека</li> <li>• Я пытаюсь доказать собеседнику правильность своей позиции, что я прав, моя концепция верная, а его нет</li> <li>• Я продавливаю своё мнение</li> <li>• Всем своим поведением я показываю, что я круче\лучше\умнее\сильнее\др.</li> <li>• Я унижаю людей, когда они не соглашаются с моим мнением</li> <li>• Я не признаю то, что является важным другому человеку</li> </ul>	<p><u>Переживания:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Я не успею сделать другие дела</li> <li>• Я не смогу формулировать и удерживать свои мысли</li> <li>• Я буду уставшим если приложу усилия</li> <li>• У меня не будет времени и сил на другие дела</li> <li>• Отсутствие опоры в мыслях и действиях</li> <li>• Нужно удерживать несколько идей\концепций и тратить свои силы\энергию</li> <li>• Кто-то другой навязет мне своё мнение</li> <li>• Я буду как они, как другие серые и неинтересные</li> <li>• Я буду выглядеть глупо\не круто</li> </ul> <p><u>Обязательства:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не быть глупым</li> <li>• Всегда всё успевать</li> <li>• Ничего не забыть</li> <li>• Не быть уставшим</li> <li>• Иметь позицию</li> <li>• Быть уникальным</li> <li>• Быть лучшим</li> <li>• Выглядеть хорошо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мир состоит из умных и глупых людей. Я умный в этом мире.</li> <li>• Глупые люди неинтересны и ничего не добиваются в жизни</li> <li>• Я должен успеть сделать больше чем остальные люди</li> <li>• Забывать это плохо, нужно помнить максимум информации</li> <li>• Уставшие люди не могу за собой вести</li> <li>• Наличие своей позиции показывает, что я умный и лидер</li> <li>• Уникальность привлекает ко мне других людей и делает меня незаменимым для других</li> <li>• Лучший это круто, успех, деньги, привлекательность в глазах окружающих.</li> <li>• Встречают по одежке, а провожают по уму, поэтому нужно выглядеть хорошо. Даже если не покажешь ум, внешний вид никто не раскритикует.</li> </ul>

# Коллективная карта: университетские библиотекари

<b>Общая цель</b> (общее обязательство)	<b>Смелая коллективная инвентаризация</b> (вместо этого мы делаем / не делаем)	<b>Коллективные конкурирующие обязательства</b>	<b>Коллективные базовые допущения</b>
<p>Заявить о себе, перестать быть простыми исполнителями указаний, поступающих от факультетов и администрации, принимать полноценное участие в управлении университетом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мы не стремимся принимать участие в общих собраниях.</li> <li>- Мы не высказываем свое мнение, когда есть возможность повлиять на какое-то решение.</li> <li>- Мы не развиваем свою позицию по вопросам, которые имеют для нас большое значение, даже когда знаем, что скоро они будут выставлены на повестку дня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мы обязались не браться за дела, в которых можем выглядеть некомпетентными или наивными.</li> <li>- Мы обязались не попадать в неловкое положение перед «клиентами» и руководством.</li> <li>- Мы обязались не выяснять, чего нам не хватает, чтобы принимать полноценное участие в управлении университетом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мы полагаем, что кафедры и администрация многого от нас ждут, хотят, чтобы мы тут же оправдали их ожидания, и если мы этого не сделаем, будут плохо о нас думать.</li> <li>- Мы полагаем, что, если однажды скажем глупость, нас сочтут дураками.</li> <li>- Мы полагаем, что должны уметь все и сразу, что нам нельзя учиться.</li> <li>- Мы полагаем, что способности либо есть, либо нет. Развить их невозможно.</li> </ul>



# Чек-лист цели личностного развития

Требование	Описание
<b>Достижение цели зависит от меня</b>	Изменений, которые приведут к чему-то хорошему, предстоит <u>добиваться мне</u> .
<b>Цель не должна быть формальной</b>	Цель не должна быть из тех, которых можно достичь, просто получив новый навык. <u>Она должна зависеть от развития личности</u> . При этом она не должна требовать полного преобразования человека.
<b>Одна большая цель</b>	Цель, которая <u>волнует вас больше всего</u> . Цель, которая является самой главной в настоящий момент.
<b>Мне это важно</b>	Если я смогу значительно улучшить эту сторону себя, то многое изменится. Я очень хочу научиться, нельзя откладывать. Дело не в том, что это хорошо, а в том, что мне это нужно, неважно почему.
<b>Это важно кому-то рядом</b>	Цель одинаково важна и для вас, и для людей вокруг.
<b>Второе мнение</b>	Оптимальность цели верифицируется знакомым человеком со стороны
<b>Быть, а не «не быть»</b>	Формулирование цели в утвердительной форме: какими вы хотите стать, а не какими должны перестать быть. Выведение цели не через отрицание (не отвлекаться, не быть нетерпеливым)

# Шаги к изменениям

<b>Готовимся к старту</b>	Доводим таблицу до совершенства	Просмотрите еще раз свою карту перемен и при необходимости внесите изменения, чтобы она казалась вам убедительной и в ней были базовые предпосылки, которые можно проверить.
	Первичный опрос окружающих	Узнайте, что думают люди о вашей цели. Запишите, что вы делаете для ее достижения сейчас.
<b>Делаем всё возможное</b>	Континуум прогресса	Каким вы представляете полный успех в достижении цели?
	Самонаблюдение	Старайтесь улавливать, как проявляются ваши базовые предпосылки; распознавайте и контр-примеры. Выясните, когда и при каких обстоятельствах активируются базовые предпосылки и когда они неверны.
	История базовых допущений	Подумайте, когда и при каких обстоятельствах возникло каждое базовое допущение. Верно ли оно сейчас?
	<b>Проверка базовых допущений</b>	Сознательно сделайте то, что противоречит вашему базовому допущению, и посмотрите, что произойдет. Задумайтесь, так ли неоспоримы ваши убеждения. Выполните это упражнение несколько раз, постепенно увеличивая сложность.
<b>Закрепляем полученные знания</b>	Снова выясняем мнение окружающих	Спросите, что думают о ваших успехах люди, которых вы опрашивали раньше. Сравните собственную оценку проделанной работы с их мнением. Выясните, как перемены в вас влияют на окружающих.
	Распознаём, что нас цепляет и освобождает	Критически оцените текущее состояние своих базовых допущений; подумайте, что будете делать, если однажды они снова поймают вас на «крючок». Как будете с него «слезать»?
	Идем дальше	Когда вы станете «неосознанно свободным» от базового допущения, возможно, захотите вновь пройти процесс преодоления иммунитета к изменениям, особенно чтобы достичь нереализованных целей в области, в которой вы пока чувствуете себя неуверенно.

# Содержание

## 1. Опорные концепции

- Истинное развитие – трансформация системы
- Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»
- Комплексность сознания
- Оптимальный конфликт

## 2. Теория конструктивистского развития

- Стадии вертикального развития
- Три плато комплексности сознания человека
- Комплексность сознания и производительность

## 3. Карта преодоления неприятия перемен

- Карта неприятия перемен
- Примеры заполненных карт
- Чек-лист цели личностного развития
- Шаги к изменениям



## 4. Как быть лидером, способствующим развитию людей

## 5. Дополнительные материалы

# Как быть лидером, способствующим развитию людей

1. Вы признаёте, что «жизнь после школы» есть, что и во взрослом возрасте можно непрерывно расти и развиваться
2. Вы различаете понятия технического и адаптивного обучения
3. Вы имеете и стимулируете мотивацию к развитию
4. Вы понимаете, что изменение сознания — процесс не мгновенный и непростой
5. Вы понимаете, что структуры сознания формируют мысль и чувство, поэтому изменение этих структур (и соответствующих образов мышления) должны задействовать голову и сердце
6. Вы понимаете, что изменение только образа мышления или только поведения не ведет к преобразованию и необходимо задействовать обе сферы для их взаимной трансформации
7. Вы создаете безопасное пространство, в котором людям проще брать на себя риски, связанные с преобразованием их сознания

# Содержание

## 1. Опорные концепции

- Истинное развитие – трансформация системы
- Два типа вызовов: «технический» и «адаптивный»
- Комплексность сознания
- Оптимальный конфликт

## 2. Теория конструктивистского развития

- Стадии вертикального развития
- Три плато комплексности сознания человека
- Комплексность сознания и производительность

## 3. Карта преодоления неприятия перемен

- Карта неприятия перемен
- Примеры заполненных карт
- Чек-лист цели личностного развития
- Шаги к изменениям

## 4. Как быть лидером, способствующим развитию людей

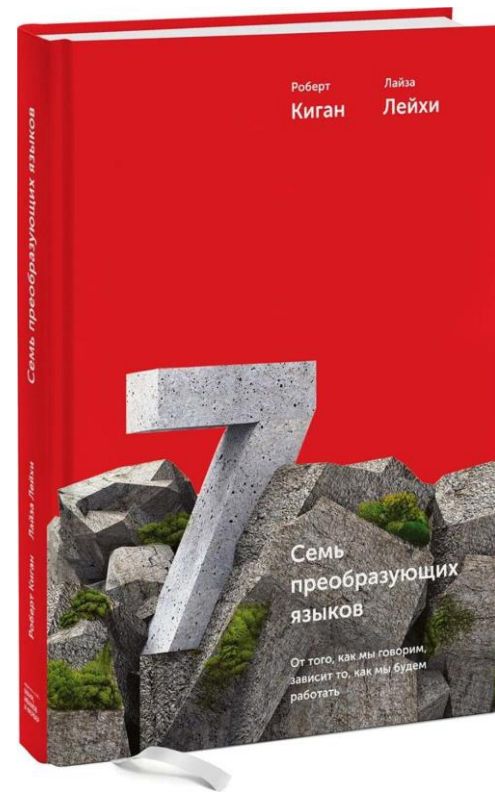
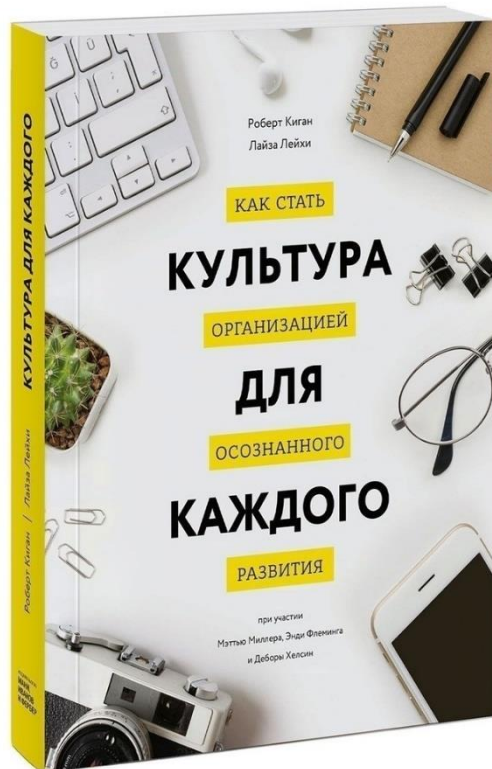
## 5. Дополнительные материалы



# Дополнительные материалы

- ✓ Книга в электронном формате (вышлю по запросу за письменный отзыв ☺ )
- ✓ Данная презентация будет выложена в [t.me/ysafronov](https://t.me/ysafronov) и на [yurisafronov.com](https://yurisafronov.com)
- ✓ Видео «[Роберт Киган: Эволюция личности](#)»
- ✓ Статья «[Как быть взрослым — теория взрослого развития Роберта Кигана](#)»
- ✓ Статья А. Пятигорского «[Двадцать первый век: Персона и Личность?](#)»
- ✓ Фильм «[Мирный воин](#)»

# Другие книги авторов





+7 915 291 00 05

[Ask@YuriSafronov.com](mailto:Ask@YuriSafronov.com)

