

ЛИДЕР 2024



ЛИДЕР И ПЛЕМЯ КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО ТРУДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ 5 ПОРОКОВ КОМАНДЫ
УРОВНИ ЛИДЕРСТВА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ЛИДЕРСТВО БЕЗ ТИТУЛА РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ
ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ УПРАВЛЕНИЕ МЫШЛЕНИЕМ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

По мотивам книги: «Лидер и Племя» Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэйли Фишер-Райт



УРОВЕНЬ 5 ВЕЛИКИЕ КОМАНДЫ

Закрепитесь на четвертом уровне через единые ценности, благородные цели, результаты, активы и действия. Затем смещайте фокус с «наших ценностей», на «глобальные или резонирующие ценности». Меняйте мир!

УРОВЕНЬ 4 СТАБИЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Положите конец конкурентной борьбе. Донесите ценность открытости и взаимодополнения. Научите говорить «мы» вместо «я», считаться с корпоративными ценностями и выстраивать трехсторонние отношения.

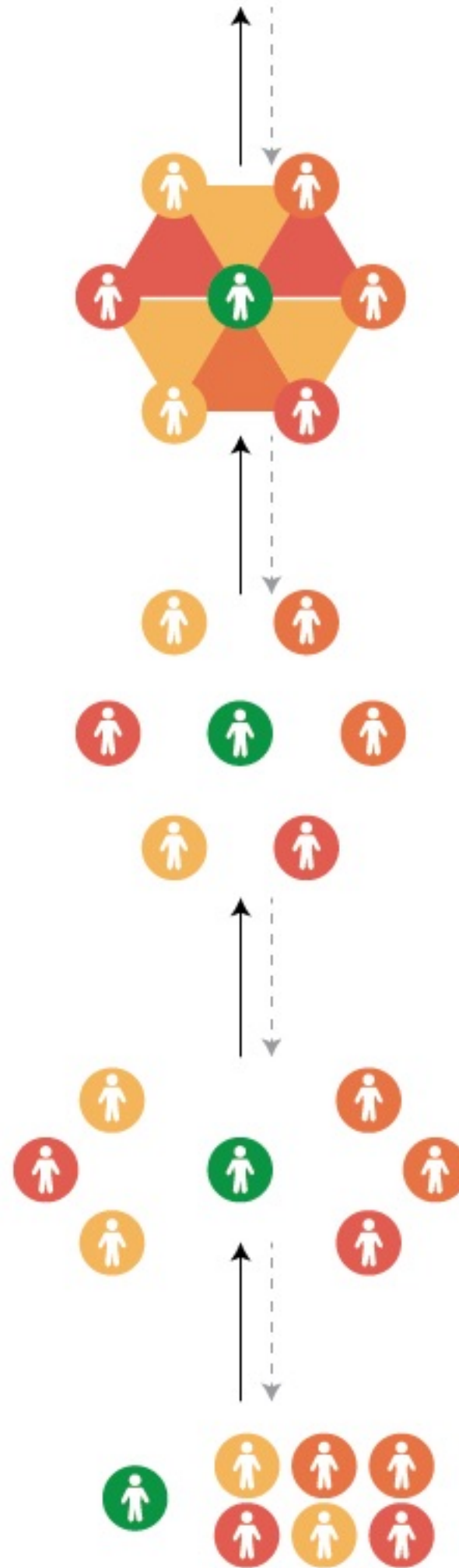
УРОВЕНЬ 3 ЛИЧНОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

Сконцентрируйтесь на тех, кто ближе всего к третьему уровню. Общайтесь с ними один на один. Вселяйте веру в возможности и потенциал. Вовлекайте в небольшие проекты. Демонстрируйте ценность, которую создает их работа.

УРОВЕНЬ 2 ОБОСОБЛЕННОСТЬ

Расставьтесь с теми, кто не хочет меняться. Поощряйте перспективных сотрудников к общению с коллегами, находящимися на следующих уровнях. Вовлекайте в активности. Демонстрируйте возможности для изменений.

УРОВЕНЬ 1 ОТЧУЖДЕННОСТЬ



ПОВЕДЕНИЕ

Искреннее удивление

На высшем уровне члены племени уверены: «Жизнь прекрасна!». Все разговоры вращаются вокруг безграничных возможностей. Племя стремится не обойти конкурентов, а сделать мир лучше. Сотрудниками движет бескорыстная жажда открытий и самореализации.

Гордость за племя

Сотрудники уверены: «Мы прекрасны!» и глубоко заинтересованы в проектах племени. Их чувство идентичности опирается на конкретные цели, принципы и ценности. Конкурентами становятся не коллеги, а другие компании. Уходят страх, конфликты и стресс. Внутри племени выстраиваются крепкие трехсторонние связи.

Одинокий воин

Члены племени считают: «Я прекрасен!» и демонстрируют высокие личные результаты. При этом постоянно стремятся обойти друг друга и не делятся знаниями. «Одинокие воины» возмущаются некомпетентностью коллег. Они уверены, что отлично работают, но компания не в полной мере ценит их труд.

Безразличная жертва

Сотрудники считают: «Моя жизнь отвратительна». Они уверены, что не управляют своей судьбой. Избегают ответственности и чувствуют себя изолированными. В племени царят разобщенность, халатное отношение к обязанностям, жалобы на проблемы без вариантов решений.

Отчаянная враждебность

Сотрудники считают: «Жизнь отвратительна». Им представляется, будто весь мир ополчился против. Они враждебны и слабы духом. Компании, в составе которых есть такие племена, существуют недолго.

01 ЯНВАРЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ

— диалоги, которые изо дня в день определяют нашу жизнь, наши отношения и весь наш мир. Обсуждения сложных вопросов, которые полезнее вести, чем игнорировать.



ПЕРЕД ТРУДНЫМ ДИАЛОГОМ

НЕ УКЛОНЯЙТЕСЬ ОТ ТРУДНЫХ ДИАЛОГОВ

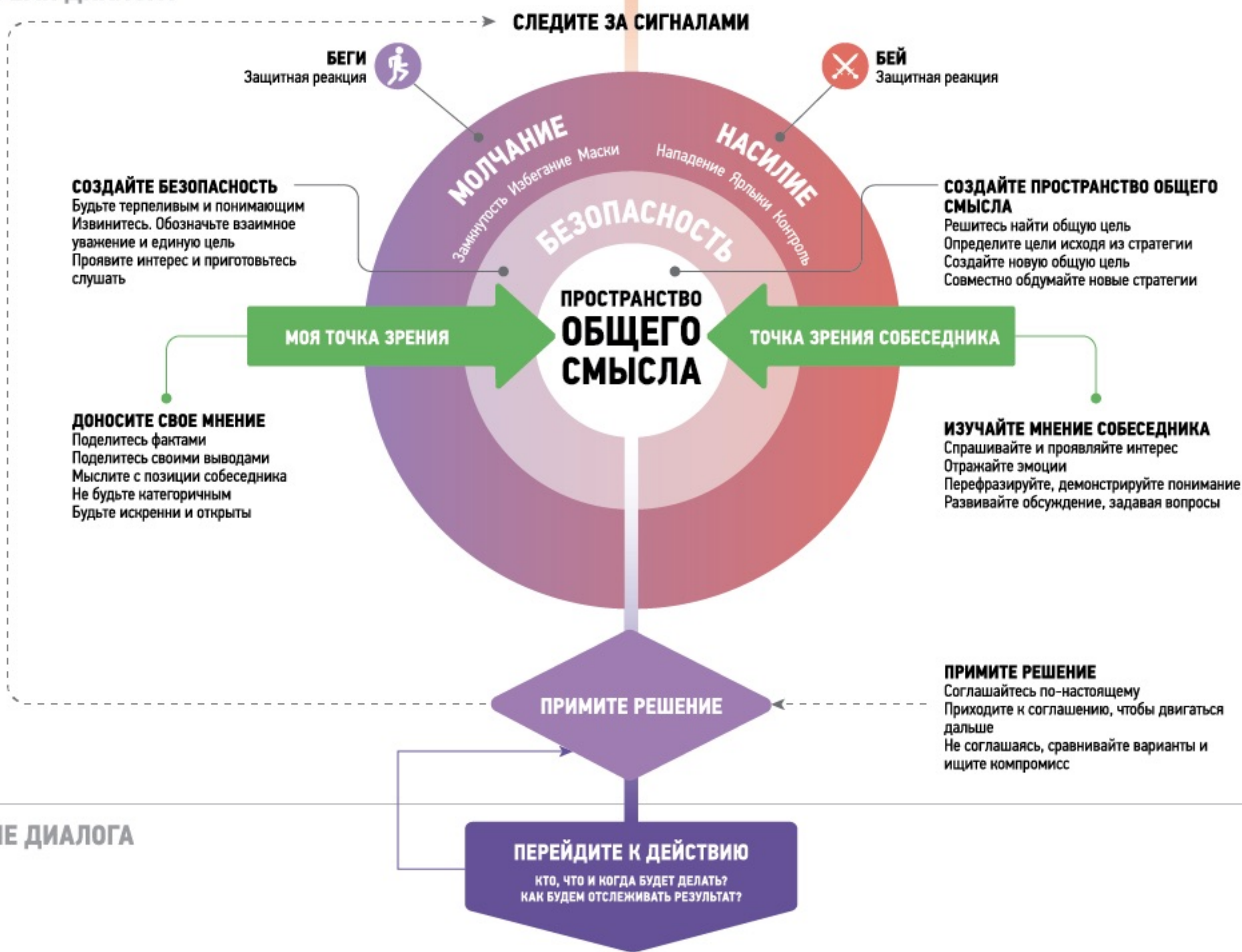


ВЫЙДИТЕ ИЗ ТУПИКА
Определите, что именно ставит вас в тупик — профессиональная или персональная часть вопроса? Оцените глубину проблемы — это разовый факт, повторяющееся событие или ситуация, угрожающая отношениям?

НАЧНИТЕ С СЕРДЦА
Решите, чего вы действительно хотите? Для себя? Для других? Для компании? Решите, чего вы не хотите?

УПРАВЛЯЙТЕ СВОИМИ ИСТОРИЯМИ
Восстановите путь к текущим выводам. Обратите внимание на свое поведение и чувства. Проанализируйте оценки. Вернитесь к фактам.

ВО ВРЕМЯ ДИАЛОГА



СОЗДАЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬ
Будьте терпеливым и понимающим. Извинитесь. Обозначьте взаимное уважение и единую цель. Проявите интерес и приготовьтесь слушать.

СОЗДАЙТЕ ПРОСТРАНСТВО ОБЩЕГО СМЫСЛА
Решитесь найти общую цель. Определите цели исходя из стратегии. Создайте новую общую цель. Совместно обдумайте новые стратегии.

ДОНОСИТЕ СВОЕ МНЕНИЕ
Поделитесь фактами. Поделитесь своими выводами. Мыслите с позиции собеседника. Не будьте категоричным. Будьте искренни и открыты.

ИЗУЧАЙТЕ МНЕНИЕ СОБЕСЕДНИКА
Спрашивайте и проявляйте интерес. Отражайте эмоции. Перефразируйте, демонстрируйте понимание. Развивайте обсуждение, задавая вопросы.

ПРИМИТЕ РЕШЕНИЕ
Соглашайтесь по-настоящему. Приходите к соглашению, чтобы двигаться дальше. Не соглашаясь, сравнивайте варианты и ищите компромисс.

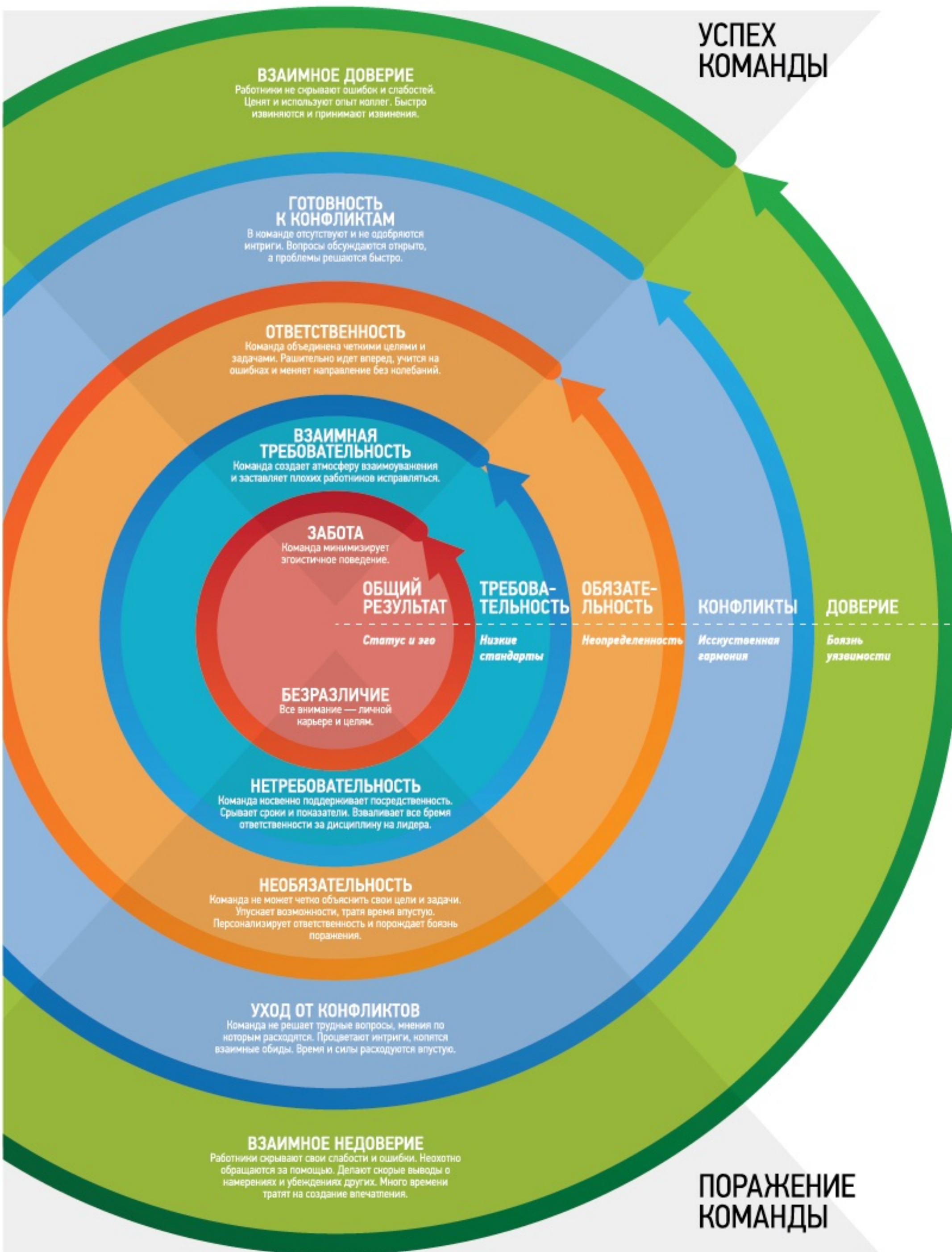
ПОСЛЕ ДИАЛОГА

02 ФЕВРАЛЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	1	2	3

5 ПОРОКОВ КОМАНДЫ



- ▲ Фокусировать всех на общем результате. Быть бескорыстным и объективным.
- ▲ Культивировать требовательность и взаимопомощь. Разрешать сложные вопросы.
- ▲ Подталкивать к четкости целей и принятию решений. Задавать темп.
- ▲ Инициировать здоровые конфликты. Демонстрировать открытость.
- ▲ Демонстрировать уязвимость. Увольнять некомандных игроков.

ДЕЙСТВИЯ ЛИДЕРА

ПРИЧИНЫ НЕУСПЕШНОСТИ

- ▼ Боязнь уязвимости, участники команды не доверяют друг другу.
- ▼ Без доверия возникает атмосфера искусственной гармонии.
- ▼ Опасаясь конфликтов, работники не берут на себя ответственность.
- ▼ Нет собственной ответственности, работники не ждут ее и от коллег.
- ▼ Личный статус и достижения важнее командных.

03 МАРТ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
26	27	28	29	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

5 УРОВНЕЙ ЛИДЕРСТВА



УРОВЕНЬ 5

ВЫСШЕЕ ЛИДЕРСТВО

Люди следуют за вами из-за того, кто вы и что представляете

- + Высшее лидерство создает компании 5 уровня
У компании появляется платформа для глобального лидерства
Возникает персональное наследие за рамками жизни лидера
- Может возникать ложное ощущение власти или завершенности пути
Лидер на этом уровне может потерять фокус и видение
Этого уровня достигают единицы лидеров

УРОВЕНЬ 4

РАЗВИВАЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

Люди следуют за вами из-за того, что вы сделали для них

- + Происходит качественный и количественный рост компании
Развитие людей выделяет лидера из числа других
Возникает глубокое персональное удовлетворение
Можно реализовывать более масштабные изменения
- Эгоистичность может препятствовать развитию людей
Открытость может создавать ощущение незащищенности
Недалековидность может скрывать важность развития людей
Недостаток обязательности может мешать развитию людей

УРОВЕНЬ 3

ПРОДУКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

Люди следуют за вами из-за того, что вы сделали для организации

- + Создается надежная основа компании, формируются команды
Лидер делает видение реалистичным
Проблемы решаются с минимальными затратами
Успех компании ощущает большинство сотрудников
- Фокус может смещаться с совместной работы на собственную
Возникает необходимость принятия сложных решений
Возникает давление ответственности
Продуктивное лидерство не освобождает от Естественного

УРОВЕНЬ 2

ЕСТЕСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Люди следуют за вами потому что сами хотят этого

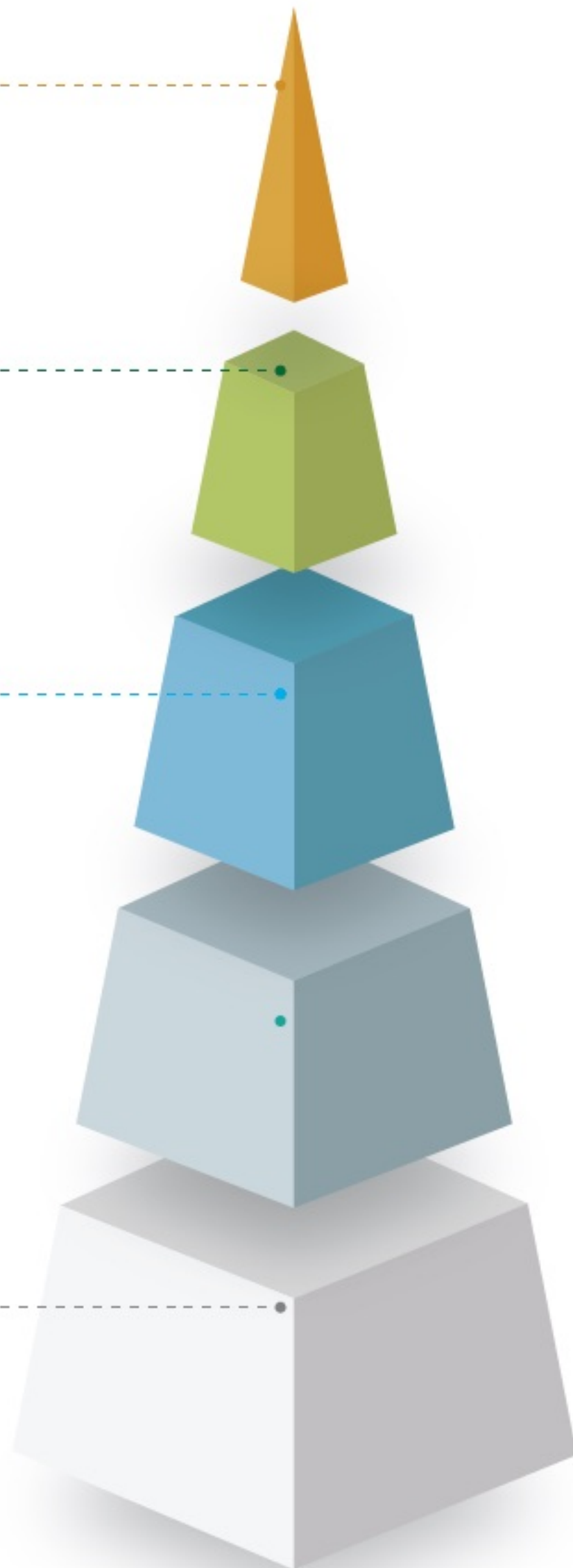
- + Работа становится более приятной и увлекательной
Возникает фокус на ценности и уважении каждого
Создается настоящее доверие
- Эффективность на этом уровне требует открытости
Позиция лидера остается уязвимой для конкурентов
Застывание может фрустрировать коллег-«достигателей»

УРОВЕНЬ 1

ПОЗИЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Люди следуют за вами потому что обязаны

- + Позиция дается тем, кто обладает потенциалом
Появляются власть и полномочия
Появляется возможность понять, каким лидером человек может стать
- Наличие лидерской позиции не делает человека лидером
Влияние лидера ограничено полученными полномочиями
Права могут становиться выше обязанностей
Застывание увеличивает тенючку в коллективе



★ УСПЕШНОСТЬ НА УРОВНЕ 5

1. Давайте другим возможность превзойти себя
2. Постоянно развивайте лидеров 4 уровня
3. Создавайте ближний круг, который будет вас поддерживать
4. Делайте для компании то, что способны сделать только вы
5. Оставляйте после себя позитивное наследие

▲ ПРИНЦИПЫ ПЕРЕХОДА

- Чем выше уровень, тем меньше людей способны ему соответствовать
- Переход на новый уровень дольше и сложнее предыдущего
- Невозможно попасть на следующий уровень, разрушив предыдущие
- Подняться на новый уровень сложно, а утратить позицию легко
- На новом месте необходимо завоевывать уровни лидерства заново
- Чем выше вы поднимаетесь, тем охотнее следуют за вами люди
- Чем выше вы поднимаетесь, тем больше отдаете окружающим и больше получаете взамен
- Разные взаимоотношения предполагают различные уровни лидерства
- Если вы не стремитесь к вершине лидерства, то ограничиваете себя и людей
- Переход на более высокий уровень в одиночку невозможен

▼ УСЛОВИЯ ПЕРЕХОДА

Уровень 4 → Уровень 5

1. Находите правильных людей и ставьте их на правильные позиции
2. Развивайте людей и учите быть лидерами
3. Помогите достигать результатов и вдохновляйте на свершения
4. Оценивайте результативность тех, кого развиваете
5. Старайтесь сделать все, чтобы достичь этого уровня и удержаться на нем

Уровень 3 → Уровень 4

1. Определите свои сильные стороны и их связь с видением
2. Транслируйте команде свое видение целей и задач
3. Объединяйте людей для совместной работы
4. Приоритезируйте задачи для решения
5. Будьте готовы становиться агентом влияния

Уровень 2 → Уровень 3

1. Найдите контакт с собой прежде чем налаживать контакт с другими
2. Развивайте стиль лидерства, ориентированный на людей
3. Обращайтесь с другими так, как хотите, чтобы обращались с вами
4. Вдохновляйте свою команду на достижения
5. Найдите баланс между заботой и справедливостью

Уровень 1 → Уровень 2

1. Перестаньте полагаться на позицию, влияя на людей
2. Смените ощущение позиции на потенциал
3. Иницилируйте и развивайте взаимодействие с командой

21 ЗАКОН ЛИДЕРСТВА

1. Закон Потолка
Способность к лидерству определяет уровень эффективности
2. Закон Влияния
Истинной мерой лидерства является влияние — не более и не менее
3. Закон Процесса
Лидером становится день за днем, а не за один день
4. Закон Навигации
Каждый может вращать штурвал корабля, но для прокладывания курса требуется лидер
5. Закон Э. Ф. Хаттона
Когда говорит настоящий лидер, люди слушают его
6. Закон Твердой почвы
Доверие — вот основа лидерства
7. Закон Уважения
Люди естественным образом следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих
8. Закон Интуиции
Лидеры оценивают все через призму лидерства
9. Закон Магнетизма
Вы притягиваете таких же, как вы сами
10. Закон Связи
Лидеры трогают сердца прежде, чем просят пустить в ход руки
11. Закон Ближнего круга
Потенциал лидера определяется теми, кто находится рядом с ним
12. Закон Наделения полномочиями
Только уверенные в себе лидеры предоставляют власть другим
13. Закон Воспроизводства
Чтобы вырастить лидера, нужен лидер
14. Закон Полного доверия
Людей привлекает лидер, и лишь затем — его большая идея
15. Закон Победы
Лидеры находят путь к тому, чтобы их команда победила
16. Закон Мощного прорыва
Прорыв — вот лучший друг лидера
17. Закон Приоритетности
Лидеры понимают, что активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели
18. Закон Жертвы
Лидер должен уметь отступить, чтобы потом двинуться вперед
19. Закон Своевременности
Знать, когда нужно повести за собой, столь же важно, как и знать, что делать и куда двигаться
20. Закон Снахообразного роста
Чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его — ведите лидеров
21. Закон Наследия
Непреходящая ценность лидера измеряется преемственностью

04 АПРЕЛЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	1	2	3	4	5

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ



- 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЗАДАЧУ**
 Составьте список задач, требующих решения. Каждую задачу разделите на этапы. Определите объем задачи и факторы, влияющие на её решение.
- 2. КОНКРЕТИЗИРУЙТЕ ЦЕЛИ**
 Найдите цели для задачи, которую решаете. Определите, какие инструменты помогут их достичь. Конкретизируйте цель. Убедитесь, соответствуют ли цели задачам.
- 3. СОСТАВЬТЕ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ**
 Увеличьте количество вариантов решения задачи. Задайте вопрос: "Как решить?", а не "Почему?". Используйте нестандартные методы. Вспомните о прошлых неудачах, используйте новый опыт.
- 4. ОЦЕНИТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**
 Определите, что получится после реализации вариантов. Представьте результат в фактах и цифрах. Уберите из вариантов те решения, которые не будут результативными. Систематизируйте все данные в таблице, оцените варианты.
- 5. ОТСЕКАЙТЕ ЛИШНЕЕ**
 Уберите дубли среди вариантов с близкими результатами. Исключите варианты решения, которые повторяют друг друга. Углубитесь в изучение темы для более детальных исключений.
- 6. РАЗРЕШИТЕ СОМНЕНИЯ**
 Опишите, чем вы рискуете, в чём сомневаетесь и как это может влиять на результат. Исключите маловероятные последствия. Чтобы развеять сомнения, углубитесь в тему.
- 7. ДАЙТЕ ОЦЕНКУ РИСКАМ**
 Определитесь, чем вы готовы рискнуть для достижения цели. Сформируйте факторы риска и распределите их по значимости. Выберите наилучшие для вас варианты.
- 8. ПРОДУМАЙТЕ ДАЛЬНЕЙШУЮ СТРАТЕГИЮ**
 Определите, к каким решениям приводит выбор, сделанный сегодня. Обдумайте результаты каждого решения. Предусмотрите варианты для маневра.

05 МАЙ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
29	30	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

ЛИДЕР БЕЗ ТИТУЛА



ИННОВАЦИИ
Регулярно пересматривайте рабочие процессы и совершенствуйте их. Каждый день настойчиво совершайте крохотные улучшения, и успех придет автоматически. Двигайтесь в сторону эволюции, а не революции.



МАСТЕРСТВО
Добивайтесь новых высот в своем деле. Оттачивайте свое мастерство. Повысьте требования, которые предъявляете к себе. Сделайте первый шаг, а дальше — будет легче.



ПОДЛИННОСТЬ
Верьте в свои таланты. Сохраняйте верность своей миссии и своим ценностям, максимально реализуйте свой потенциал — даже когда люди в вас сомневаются.



МУЖЕСТВО
Для лидерства нужен твердый характер. Рискуйте и будьте настойчивы и решительны. Старайтесь видеть возможности там, где другие видят только трудности.



ЭТИКА
Успешное лидерство — там, где мастерство соединяется с честностью. Никогда не делайте ничего, что запятнало бы ваше имя. Помните о порядочности.



ПОЛЕЗНОСТЬ
Приносите пользу. Всегда делайте больше того, за что вам платят. Когда вы искренне помогаете людям, в ответ они искренне стараются помочь вам.



ПОНИМАНИЕ
Важнейшее качество лидера — умение выслушать. Меньше говорите, больше слушайте.



НЕПРИНУЖДЕННОЕ ОБЩЕНИЕ
Больше общайтесь с людьми на разные темы. От этого вы запоминаетесь и становитесь более симпатичны. Помните: людям нравится заниматься бизнесом с теми, кто им симпатичен.



РАЗВЛЕКАЙТЕСЬ
Веселье пробуждает дух сотрудничества. Смейтесь, шутите и играйте, когда это уместно. Когда людям радостно работать, энергия предприятия поднимается на более высокий уровень.



ЗАБОТА
Цените каждого клиента и сотрудника. Не относитесь к людям как к восполнимому ресурсу. Но не путайте доброту со слабостью.



ПРИНЦИП 1
ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, ТИТУЛЫ НЕ НУЖНЫ

ПРИНЦИП 2
БУРНЫЕ ВРЕМЕНА ПОРОЖДАЮТ ВЕЛИКИХ ЛИДЕРОВ

ПРИНЦИП 3
ЛИДЕРСКИЙ УСПЕХ ЗАВИСИТ ОТ ГЛУБИНЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ЛЮДЬМИ

ПРИНЦИП 4
ЧТОБЫ СТАТЬ ВЕЛИКИМ ЛИДЕРОМ, СНАЧАЛА СТАНЬТЕ ВЕЛИКОЙ ЛИЧНОСТЬЮ

ГОВОРИТЬ ИСКРЕННЕ
Научитесь излагать мысли правдиво и вдохновенно. Не забывайте, что искренность и грубость — это разные вещи. Используйте добрые слова для высказывания своего мнения — строгость чаще менее эффективна.



ПРИОРИТЕТЫ
Сосредоточьтесь на самом важном, а про остальное — забудьте. Берегите свою энергию, не распыляйтесь на мелочи.



В НЕПРИЯТНОСТЯХ ТАЯТСЯ ВОЗМОЖНОСТИ
В каждой неудаче содержится дверь к успеху. Тренируйте свое восприятие, чтобы видеть в темноте звезды. Никогда не останавливайтесь. Бездействовать перед лицом бурных перемен — худшее, что можно придумать.



ОТКЛИК, А НЕ РЕАКЦИЯ
Не тратьте время на панику в ответ на сложность. Перестаньте беспокоиться о вещах, на которые вы не можете повлиять, а сосредоточьтесь на тех сферах, которые контролируете.



ПОХВАЛА
Люди нуждаются в благодарности и оценке своих усилий. Одобряйте людей, когда они преуспевают. Замечайте лучшее, аплодируйте каждому позитивному действию.



ЯСНОЕ ВИДЕНИЕ
Мышление порождает вашу реальность. Примите на себя полную ответственность за все, что происходит в вашей голове. Сотрите порочные установки. Не прививайте себе ни одной отравленной мысли.



ЗДОРОВЬЕ — ЭТО БОГАТСТВО
Поддерживайте здоровье в наилучшем состоянии. Запомните, что ваше здоровье напрямую зависит от образа себя. Все начинается изнутри.



ВАЖНОСТЬ ВДОХНОВЕНИЯ
Слушайте музыку, общайтесь с интересными людьми, гуляйте на природе — пополняйте свой источник вдохновения каждый день. Чередуйте максимальную производительность с периодами внутреннего обновления.



НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ СЕМЬЕЙ
Любовь и забота ваших близких — мощный ускоритель профессионального и личного роста. Обеспечьте надежный тыл дома.



СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СТИЛЬ СВОЕЙ ЖИЗНИ
Окружите себя красивыми и качественными вещами. Запомните: «Жизнь слишком коротка, чтобы пить паршивое вино».



4 ПРИРОДНЫЕ СИЛЫ,
КОТОРЫЕ ЕСТЬ В КАЖДОМ ИЗ НАС:



Каждый из нас обладает силой ежедневно реализовывать на работе лучшее, что в нем есть



Каждый из нас обладает силой вдохновлять и воодушевлять примером людей, встречающихся на пути



Каждый из нас способен осуществлять позитивные перемены и противостоять негативным условиям



Каждый из нас может относиться к окружающим с уважением, благодарностью и добротой

06 ИЮНЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

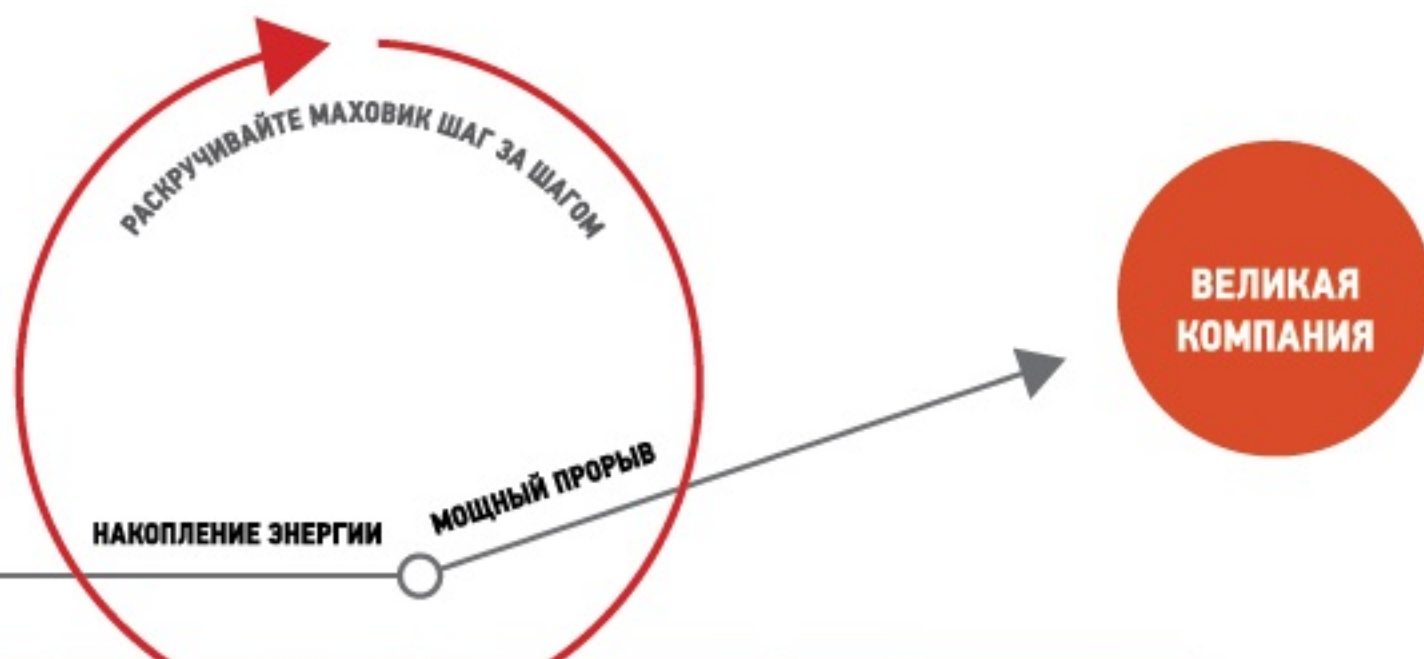
ЧЕРЕЗ ХАОС И НАВЕЧНО



СТАНЬТЕ ВЕЛИКОЙ КОМПАНИЕЙ

Покиньте ряд заурядных компаний и станьте по-настоящему великой. Чтобы быть великой компанией, вам потребуется больше ресурсов и усилий. Важен подход и дисциплина.

ХОРОШАЯ КОМПАНИЯ



ЛИДЕРЫ 5 УРОВНЯ Убедитесь, что у вас есть скромные, незгоистичные и решительные лидеры 5 уровня	СНАЧАЛА КТО, ЗАТЕМ ЧТО Найдите правильных сотрудников А-класса на правильные места. Будьте решительны в решениях насчет людей	ПРОТИВСТОЯНИЕ ПРЕПЯТСТВИЯМ Изучите рынки и тренды, не игнорируя возможные препятствия и вера в успех команды	КОНЦЕПЦИЯ ЕЖА Найдите одну область, в которой окажетесь сильнее всех и сможете генерировать прибыль, не теряя страсти к делу	КУЛЬТУРА ДИСЦИПЛИНЫ Сфокусируйте ресурсы в направлении сильных сторон. Будьте дисциплинированы, не теряя духа предпринимательства	УСКОРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ Аккуратно внедряйте технологии, которые смогут укрепить сильные стороны, но не заменить их собой	ПОСТОЯННОЕ ДВИЖЕНИЕ Непрерывно и сфокусировано прогрессируйте в выбранной области к самым высоким целям
ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЕ ЛЮДИ		ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЕ МЫСЛИ		ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ		

ПРОЙДИТЕ ЧЕРЕЗ ХАОС

Недостаточно стать великой компанией. Важно удержаться на этом уровне и пережить неизбежные периоды хаоса и неизвестности. Примените принципы великих компаний, которые это уже сделали.

Помните, что ситуация может измениться в любой момент. Создавайте резервы и управляйте рисками. Создавайте конкретные, методичные и устойчивые операционные практики.



ОСТАНЬТЕСЬ НАВЕЧНО

Чтобы остаться навечно, вам нужно стать компанией-визионером. Компанией, имеющей огромное влияние на своем рынке, меняющей мир и устойчивой перед любыми изменениями.

СОЗДАВАЙТЕ МЕХАНИЗМЫ
Сфокусируйтесь в первую очередь на организационном дизайне, а не на создании конкретных продуктов и сервисов.

«И» ВМЕСТО «ИЛИ»
Ищите способы достигать целей комбинируя способы, а не исключая варианты. Синергия может дать больший результат.

ФИЛОСОФИЯ КОМПАНИЙ-ВИЗИОНЕРОВ

ЦЕЛИ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПРИБЫЛИ
Найдите дополнительные цели помимо прибыли. Они вдохновляют людей на большие свершения и делают компанию сильнее.

ЯДРО И ПРОГРЕСС
Оберегайте ядро компании, но стимулируйте прогресс. Адаптируйте новые практики, не отклоняясь от основных принципов.

БОЛЬШИЕ АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ
Ставьте большие цели за пределами зоны комфорта. Делайте их прозрачными и вдохновляющими. Ставьте новые по достижении старых.

ВНУТРЕННЯЯ КУЛЬТУРА
Сделайте идеологию и культуру компании максимально конкретной и осязаемой. Она должна пронизывать компанию насквозь.

ПОСТОЯННЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ
Не отказывайтесь от планирования, но постоянно экспериментируйте методом мелких ставок. Ищите новые идеи и проверяйте их на практике.

ВНУТРЕННИЙ РОСТ
Растите руководителей внутри компании вместо найма со стороны. Это обеспечит большую стабильность и вовлеченность.

ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ
Никогда не бывает «достаточно хорошо». Постоянное улучшение это не программа или процесс, а суть великих компаний.

07 ИЮЛЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Спиральная динамика — это теория, описывающая уровни развития личности, команды и организации. Это естественное движение снизу вверх, открывающее новые ценности, способы мышления, достижения целей и коммуникаций.



БИРЮЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

ГЛОБАЛЬНОСТЬ И СИНТЕЗ

Культура синтеза

Компания развивается в рамках законов и правил эволюции. Самоуправление и отсутствие начальников.

Ценности

Глобальность мышления и инноваций, принятие действительности, самоуправление, творчество, интеграция жизненной активности и усилий.

ЗЕЛЕНЫЙ УРОВЕНЬ

ГАРМОНИЯ И СОГЛАСИЕ

Культура согласия

В компании царит атмосфера совместного поиска и развития. Наилучшие решения вырабатываются на совещаниях и в дискуссиях.

Ценности

Сотрудничество, отношения, сознательность, уважение, связанность, взаимная поддержка, гармония, познание и осведомленность.

СИНИЙ УРОВЕНЬ

ПРАВИЛА

Культура правил

Все подчиняются единым правилам, KPI установлены, процессы регламентированы. Компания работает как механизм.

Ценности

Стабильность и системность, организованность, подчинение авторитетам, порядок и правила, чувство долга, единые смыслы.

ПУРПУРНЫЙ УРОВЕНЬ

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

Культура принадлежности

Компания построена как семья. Сильный лидер опекает команду.

Ценности

Безопасность, защищенность, потребности племени, семейные узы, подчинение лидерам, традиции и ритуалы.

ЖЕЛТЫЙ УРОВЕНЬ

ЕСТЕСТВЕННОСТЬ И ПОТОК

Культура творчества

Ценность приобретают не только достижения, но и творческая самореализация. Возникает баланс между потребностями сотрудников и компании.

Ценности

Открытость, гибкость, интеграции жизненных энергий и потоков, живость систем, ценность индивидуальности, независимость, ответственность.

ОРАНЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ

УСПЕХ И АВТОНОМИЯ

Культура успеха

Сотрудники соревнуются за наилучший результат. В компании царит ориентация на успех.

Ценности

Возможности, решительность, компетенции, соревновательность, успех, эффективность, грамотное управление и контроль

КРАСНЫЙ УРОВЕНЬ

СИЛА И ДЕЙСТВИЕ

Культура силы

Сильная внутренняя конкуренция. Руководителем является жесткий и авторитарный лидер.

Ценности

Сила, действия, возбужденность, героизм, агрессивность, контроль, автономия, утверждение собственного я.

БЕЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ

ВЫЖИВАНИЕ

Культура выживания

Выживание компании и сотрудников. Стремление обезопасить себя и оградить от лишений.

Ценности

Удовлетворение природных нужд, инстинктивные мотивы и потребности.

← ЛИЧНОСТЬ / Я

ОБЩЕСТВО / МЫ →

ПРИНЦИПЫ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

- 1 Культура человека и компании на каждом уровне определяется его ценностями, нуждами и действиями, направленными на удовлетворение нужд.
- 2 Развитие по спирали происходит последовательно. Нельзя перескочить через уровень.
- 3 При переходе к новому уровню, старый не исчезает, а становится фоном и основой для следующих.
- 4 Чтобы эффективно справиться с многообразием сред и контекстов, спираль должна быть прочной от самого основания.
- 5 Переход от одного уровня к другому происходит благодаря кризисам. Не справившись с кризисом, можно провалиться на предыдущие уровни.
- 6 Развитие вверх по спирали происходит от индивидуалистичной культуры и ценностей (личность/я) к коллективному (общество/мы) и обратно.
- 7 Различные жизненные аспекты человека и направления компании могут располагаться на разных ценностных уровнях.
- 8 Для развития компании лидер должен находиться на уровень выше, чем компания и ее культура.

08 АВГУСТ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Для успешного руководства нужно полноценно выполнять 4 взаимоисключающие функции. Поскольку таких «идеальных менеджеров» не существует, необходимо создавать взаимодополняющие команды.



ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЙ БАЗОВЫЙ ТИП УПРАВЛЕНИЯ

Р / ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕЗУЛЬТАТ / ЧТО ДЕЛАТЬ?

- ✓ Время · Срочность
- ✓ Задачи · Результаты
- ✓ Координация · Цели
- ✓ Границы · Личные
- ✓ Мышление · Конкретное

Е / ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СОЗДАЕТ ИЗМЕНЕНИЯ / КОГДА ДЕЛАТЬ?

- ✓ Время · Будущее
- ✓ Задачи · Результаты
- ✓ Координация · Идей
- ✓ Границы · Глобальные
- ✓ Мышление · Возможности

А / АДМИНИСТРАТОР ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ / КАК ДЕЛАТЬ?

- ✓ Время · Прошлое
- ✓ Задачи · Процесс
- ✓ Координация · Систем
- ✓ Границы · Системы
- ✓ Мышление · Абстрактное

И / ИНТЕГРАТОР ОБЪЕДИНЯЕТ ЛЮДЕЙ / С КЕМ ДЕЛАТЬ?

- ✓ Время · Настоящее
- ✓ Задачи · Процесс
- ✓ Координация · Людей
- ✓ Границы · Локальные
- ✓ Мышление · Отношения



ОПРЕДЕЛИТЕ, НА КАКОМ ЭТАПЕ НАХОДИТСЯ КОМПАНИЯ, И КАКИЕ ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЕЙ НЕОБХОДИМЫ



9 ПРИНЦИПОВ УСПЕХА ДЛЯ ЛИДЕРА ВЗАИМОДОПОЛНЯЮЩЕЙ КОМАНДЫ

- 1 Действовать осознанно, зная собственный стиль и PAEI-код.
- 2 Понимать смысл и последствия своих действий, а также влияние на других людей.
- 3 Обладать разносторонними способностями, чтобы в PAEI-коде не было прощелков.
- 4 Знать свои сильные и слабые стороны, трезво оценивать себя.
- 5 Принимать свои достоинства, недостатки и уникальность.
- 6 Быть способным меняться в лучшую сторону.
- 7 Уметь оценивать сильные и слабые стороны других людей.
- 8 Уметь нанимать, использовать и развивать людей с другим PAEI-кодом.
- 9 Признавать и ценить отличия других людей.

ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЙТЕ СВОИ ЛУЧШИЕ КАЧЕСТВА И КАЧЕСТВА КОЛЛЕГ

	Поведение	Коммуникация	Принятие решений	Внедрение решений	Формирование команды	Управление людьми	Управление изменениями
P	Делегируйте. Делайте только то, что не может сделать никто другой.	Учитывайте различия. Интересуйтесь мнениями, хвалите и поддерживайте.	Придерживайтесь приоритетов. Не избегайте планирования и управления.	Распределите силы. Сверяйтесь с долгосрочными целями компании.	Учитесь слушать других. Планируйте собрания и участвуйте в них.	Нанимайте А, Е и I, которые вас дополнят. Поручите им часть своей работы.	Не отклоняйтесь на события работой. Планируйте вместе с А-Е-I командой.
A	Не бездействуйте при отсутствии результатов и определенности. Это часть процесса.	Жертвуйте системой во имя скорости. Придерживайтесь общих ориентиров вместо деталей.	Чаще полагайтесь на интуицию и обоснованные гипотезы вместо точных фактов.	Помните, что ни одно решение не принимается раз и навсегда.	Учитывайте мнения и выслушивайте возражения, не боясь утратить власть.	Оценивайте работу по результатам, а не по выполнению правил.	Воспринимайте проблемы как возможности. Приветствуйте перемены.
E	Вычислите свой «поправочный коэффициент». Не пытайтесь справиться со всем и в одиночку.	Больше слушайте и меньше говорите. Следите за реакцией людей и их пониманием.	Останавливайте свой перфекционизм. Устанавливайте крайние сроки.	Запаситесь терпением. Не вносите изменений в решения без крайней необходимости.	Учитесь слышать других. Доказывайте важность и ценность коллег поступками.	Не монополизируйте творческое начало подчиненных. Оставьте пространство для маневра.	Приняв решение, не спешите с внедрением. Дайте себе остыть и все обдумать.
I	Меньше думайте об оценках других людей. Доверяйте интуиции и здравому смыслу.	Не бойтесь споров и высказывайте свое мнение. Придерживайтесь своей позиции.	Сосредоточьтесь на решении проблемы, а не мнениях. Принимайте трудные решения сами.	Контролируйте процесс внедрения решения, а не количество его сторонников.	Не уклоняйтесь от конфликтов. Учитывайте разные точки зрения.	Отдавайте приоритет деловым качествам вместо личных. Добивайтесь результатов.	Ищите оптимальный курс движения. Допускайте отсутствие полного согласия.

09 СЕНТЯБРЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	1	2	3	4	5	6

ДУМАЙ МЕДЛЕННО РЕШАЙ БЫСТРО



БЫСТРОЕ МЫШЛЕНИЕ

(авто-пилот)

ХАРАКТЕРИСТИКИ

Работает очень быстро
Опирается на ассоциации и интуицию
Не требует усилий и энергии
Работает бессознательно
Ищет паттерны и связи
Порождает впечатления и чувства
Создает истории для объяснения событий

ПРЕИМУЩЕСТВА

Обеспечивает скорость решений в кризисных ситуациях
Легко выполняет рутинные и повторяющиеся задачи
Обеспечивает креативность через ассоциации
Дает вариативность мышления

НЕДОСТАТКИ

Никогда не отключается
Слишком быстро делает выводы
Создает искажения и систематические ошибки
Генерирует излишние эмоциональные реакции
Не отслеживает ошибки в своих рассуждениях и выводах

СИСТЕМА 1

Формирует модели ситуаций и создает краткосрочные прогнозы. Быстро реагирует на задачи.



МЕДЛЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ

(сознательные действия)

ХАРАКТЕРИСТИКИ

Работает медленно
Опирается на логику и факты
Требует усилий и энергии
Работает сознательно
Работает с абстракциями
Порождает сосредоточенность
Находится в режиме экономии усилий
Отслеживает сигналы Системы 1

ПРЕИМУЩЕСТВА

Умеет обрабатывать большую картину
Умеет делать выводы и формировать обоснованные прогнозы
Отлично работает с логикой, математикой и статистикой
Умеет отбрасывать лишнее

НЕДОСТАТКИ

Требует сознательных усилий для запуска
Требует времени, т.к. работает медленно
Требует больших затрат внимания
Утомляет и изматывает при длительной работе

СИСТЕМА 2

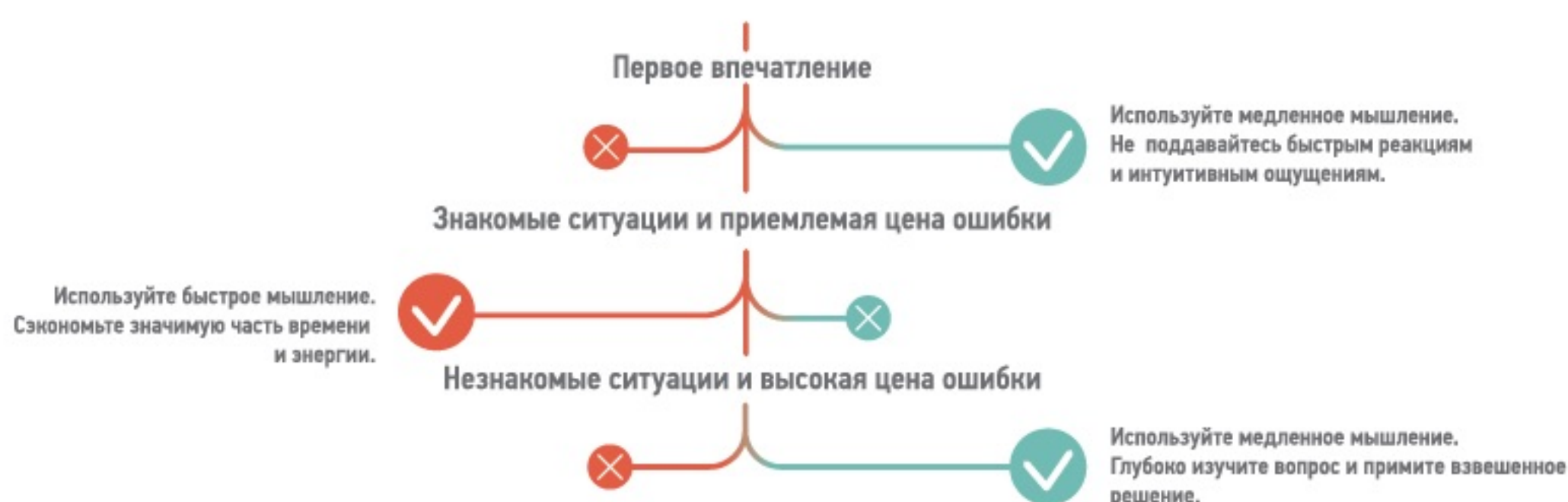
Приходит в действие, когда обнаруживает вопрос, на который нет ответа у быстрого мышления.

Постоянно генерирует для медленного мышления впечатления, предчувствия, намерения и чувства

Контролирует автоматические реакции быстрого мышления, мобилизуется при обнаружении ошибок.

Наши мысли и действия напрямую зависят от того, какая из систем сейчас управляет мозгом

Чтобы избежать ошибок, необходимо распознавать ситуации и «включать» соответствующую систему.



10 ОКТЯБРЬ

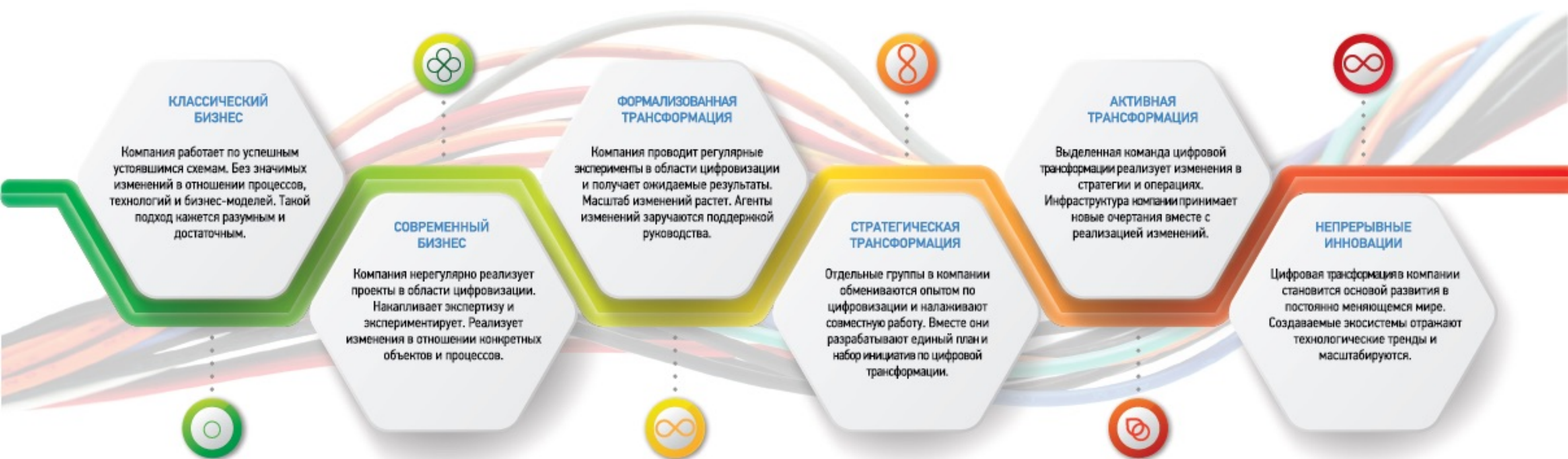


ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
30	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ



СТАДИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



ПЕРВЫЕ ШАГИ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

	ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ	ДЕЙСТВИЕ	РЕЗУЛЬТАТ
1 ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА	Большие объемы хранения бумажных документов. Риск потери важных документов. Отсутствие полного контроля за доступом к документам	Переведите все бумажные документы и обмен ими в цифровой формат	Снижение затрат на хранение бумажных документов. Защита ключевых документов от физического уничтожения. Безбумажный офис.
2 ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТЕНТА И ДАННЫХ	Ввод данных с бумажных носителей. Отсутствие централизованного доступа к документам. Сложности с поиском документов. Лишние рабочие операции	Категоризируйте цифровые копии документов. Наладьте их централизованное хранение. Перейдите к созданию цифровых документов вместо бумажных.	Минимизация операций по вводу данных. Централизованное и безопасное хранение документов. Возможность совместной работы.
3 АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ	Наличие затратных ручных операций. Неструктурированные и плохо организованные бизнес-процессы. Недостаток интеграции между сервисами.	Оцифруйте все повторяющиеся процессы. Внедрите электронные формы. Наладьте взаимодействие между сервисами.	Увеличение продуктивности, снижение человеческого фактора. Автоматизация стандартизированных процессов. Простая интеграция между сервисами.
4 МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ	Наличие громоздких и сложных процессов. Недостаток систематичности в работе с данными. Недостаточная прозрачность процессов.	Создайте полную прозрачность в процессах. Свяжите кросс-функциональные процессы.	Упрощенные и хорошо налаженные процессы. Повышение контроля над данными и их качеством. Прозрачность процессов, возможность оценивать их эффективность.
5 ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ	Недостаточность аналитики для выработки стратегических решений. Процессы не всегда полностью отвечают задачам бизнеса. Высокие расходы на управление.	Внедряйте возможности предиктивной аналитики для трансформации процессов.	Предиктивная аналитика дает новые возможности для развития бизнеса. Все процессы нацелены на поддержку и рост бизнеса. В бизнесе активно реализуется Agil-подход.

Составьте список трудных диалогов, которые вам предстоит или которых вы избегаете.
 Выберите наиболее срочный из диалогов и подготовьтесь к нему согласно схеме.
 Подготовьте подсказки и проведите трудный диалог согласно схеме. Закрепите результат договоренностями.

11 НОЯБРЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

УРОВНИ РАЗВИТИЯ



СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

- Найдите и проявляйте свой индивидуальный стиль общения
- Избегайте противоречивых вербальных и невербальных сигналов
- Не пренебрегайте словами вежливости
- Выстраивайте доверие, выполняйте обещания
- Не избегайте сложных ситуаций, учитесь работать с ними

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОКРУЖАЮЩИМИ

Лидерство и оказание влияния
Эффективная коммуникация
Умение улаживать конфликты
Создание связей
Сотрудничество и взаимопомощь
Командная работа

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

- Распознавайте эмоциональные состояния собеседников и эффективно реагируйте
- Понимайте и уважайте чувства других людей
- Проявляйте заботу в действии
- Помогайте другим понять причины ваших действий
- Давайте прозрачную обратную связь

ПОНИМАНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ

Понимание чувств и точек зрения
Содействие развитию других
Ориентация на помощь и поддержку
Понимание истинных причин и смысла услышанного
Политическая осведомленность в группе

- Следите за проявлениями эмоций и невербальными сигналами окружающих
- Выбирайте правильные моменты для коммуникации
- Планируйте совместные мероприятия и участвуйте в них
- Практикуйте открытое слушание, без интерпретаций
- Старайтесь присутствовать в настоящем моменте

- Изучайте эмоциональный интеллект по фильмам и книгам
- Учитесь понимать других людей, ставя себя на их место
- Просите окружающих об оценке по системе 360 градусов
- Наблюдайте за отдельными людьми и их проявлениями
- Учитесь считывать эмоции и настроения у целых групп людей

УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Самоконтроль
Надежность и добросовестность
Сознательность и ответственность
Адаптивность и гибкость
Инициативность
Целеустремленность

- Фиксируйте логические и эмоциональные аргументы при принятии решений
- Учитесь успокаивать себя через дыхательные техники
- Найдите ролевую модель и попросите о менторстве
- Улыбайтесь, чтобы прийти в хорошее настроение
- Заменяйте негативный внутренний диалог позитивным

- Визуализируйте успешное управление своими эмоциями
- Регулярно тренируйтесь и следите за качеством сна
- Проверяйте, синхронизированы ли ваши эмоции и язык тела
- Принимайте изменения и будьте к ним готовы
- Старайтесь учиться новому при каждой коммуникации

ПОНИМАНИЕ СЕБЯ

Понимание своих эмоциональных состояний
Понимание влияния окружающих на окружающих
Понимание личного влияния на окружающих
Точная самооценка
Уверенность в себе

- Принимайте свои эмоции без осуждения
- Погружайтесь в неприятные эмоции и работайте с ними
- Изучайте свои физические реакции, связанные с эмоциями
- Изучайте, как физическое состояние влияет на настроение
- Обращайте внимание, какие эмоции вызывают разные люди

- Фиксируйте свои эмоции в дневнике
- Ищите причины своих реакций
- Ищите обратную связь от окружающих
- Регулярно сверяйтесь со своими ценностями
- Замечайте симптомы стресса и перезаряжайтесь



12 ДЕКАБРЬ



ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5