

ПРЕЗЕНТАЦИЯ К ТРЕНИНГУ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА: ОСОЗНАННЫЙ БИЗНЕС

## Базовые инструменты эффективного ТОП-менеджера:

---

1. Воспитание командного духа через **корпоративные ценности**.
2. Управление **компетенциями** сотрудников.
3. Мотивация через **потребности**.
4. Использование **модели лидерства**.

# Инструмент 1. Воспитание командного духа через ценности

---

1968 год: Милтон Рокич – книга «Природа человеческих ценностей»

- Наиболее полное исследование ценностных представлений.
- Разделение и описание терминальных и инструментальных ценностей.

На основе Рокича создаются модели личностных и организационных ценностей.

1991 год: Ломбардо и Айхингер создали модель Ломингер из 67 компетенций, на которых основаны существующие модели компетенций.

- Крупные компании оставили Ломингер в оригинале, адаптировав под грейды и функции.
- Другие «скомпоновали» Ломингер в 10-12 компетенций, разделив на корпоративные, управленческие, функциональные и т.д.

Все модели компетенций не вышли за границы модели Ломингер.

## Инструмент 3. Мотивация через потребности

1943 год: Маслоу предложил «пирамиду потребностей»

В пирамиде проступают три плоскости потребностей на уровне

1. телесных реакций
2. эмоций и чувств
3. мышления и разума

Отнюдь необязательно, что удовлетворив потребности первых двух плоскостей, сотрудник попадает на третью, где раскрывается его творческий потенциал.

2001 год: Джим Коллинз: книга «От хорошего к великому».

- Описал как компании переходят от обычного бизнеса к высокоэффективному.
- Главный компонент трансформации – лидер с необычайной смесью человечности, скромности, профессионализма и воли, который переносил свои амбиции и эгоизм на достижение целей компании.

«Я хотел бы дать список шагов, как стать таким лидером, но у нас нет таких данных. Внутреннее развитие человека остается черным ящиком».

## У инструментов ТОП-менеджеров есть сроки годности

Год создания	Автор	Инструмент менеджера
1943	Маслоу	Мотивация через потребности
1968	Рокич	Воспитание командного духа через корпоративные ценности
1991	Ломингер	Управление компетенциями сотрудников
2001	Коллинз	Использование модели лидерства

Хронологически развитие инструментов шло, последовательно задействуя различные сферы человеческого существа (физические реакции, чувства, мышление)

# Системообразующие проблемы любой организации

– базовые бессознательные поведенческие схемы каждого сотрудника

Безответственность	Взятые на себя обязательства не выполняются. Инфантильные оправдания. Обоснованные претензии пострадавшей стороны остаются без ответа.
Всезнайство	Свой взгляд на ситуацию считается единственно правильным. Неспособность взглянуть на ситуацию с позиции другого. Стремление навязать другим собственную точку зрения. Закрытость и скептицизм.
Эгоизм	Эгоистические желания и ожидания как единственные мотивы поступков.
Нескоординированность	Халатность в координации своих действий с действиями других.
Манипуляции в общении	Нужная информация скрывается для достижения выгодных результатов. Недоверие, лицемерие и подковёрные игры вместо продуктивной работы.
Самовлюбленная манера вести переговоры	Желание выиграть у других за их счет. Главная цель - доказать, что ты прав. Негибкость и неуважение к нуждам других.
Эмоциональная незрелость	Эмоции выплескиваются на других или подавляются, что ведет к периодическим эмоциональным взрывам.



## Системообразующие проблемы есть в каждой организации:

---

Системообразующие проблемы можно сравнить с вирусами.

Но:

- Компьютерные вирусы там, где интернет.  
Без интернета компьютер неэффективен.
- Вирусы там, где живой организм.  
Если вирусов нет, организм скорее всего мертв.

## Системообразующие проблемы – что с ними делать?

---

- Как в анекдоте про медведя и двух туристов: не нужно бежать быстрее медведя, достаточно бежать быстрее другого туриста.
- Так и в организации – полностью избавиться от вирусов (базовых бессознательных поведенческих схем) невозможно, нужно, чтобы ваша организация была менее восприимчива к ним, чем ваши конкуренты.

# Системообразующие проблемы: все неуспешные организации терпят крах по своему, а успешные - одинаково

- Причина краха успешных организаций – самодостаточность отделов.
- Пример – футбол:  
цель нападающих – забивать, им выгоднее проиграть 4:5, чем выиграть 1:0;  
также и для защитников – выгоднее проиграть 0:1, чем выиграть 5:4.
- При управлении организацией поиски баланса мотивации на общий результат (уравниловки) и на KPI отдела (сотрудника) малоэффективны в долгосрочной перспективе.

# Системообразующие проблемы: все неуспешные организации терпят крах по своему, а успешные - одинаково

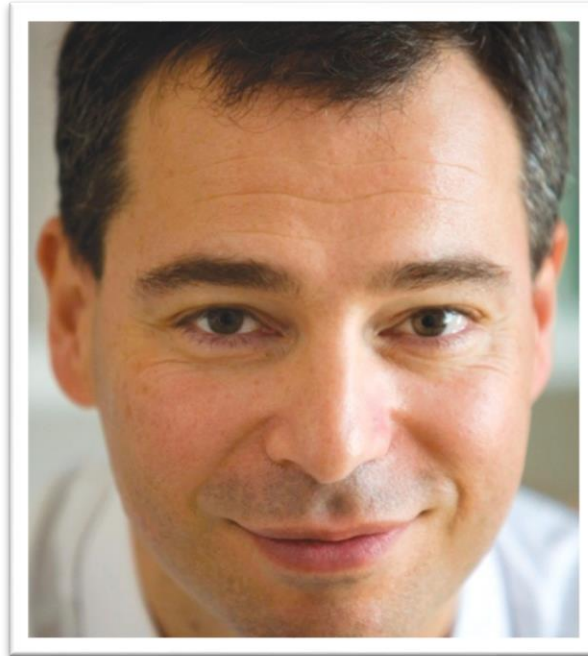
- Успешные организации погибают от потери внутренней слаженности, гармоничного взаимодействия ее подсистем. По мере роста числа сотрудников, они теряют видение глобальной миссии и фокусируются на индивидуальных целях.
- Решить данную проблему с помощью управленческих методов невозможно. Стимулы, призванные менять в нужную сторону поведенческие модели людей, упускают важнейшие составляющие настоящей работы – энтузиазм, творчество, сотрудничество.
- В лучшем случае они ведут к соответствию, но никак не к реальной вовлеченности.

## Как избежать краха и сделать сотрудников вовлеченными?

- Мотивация сотрудников как на общий результат, так и на KPI находятся на низших ступенях пирамиды
- Энтузиазм и подлинная вовлеченность позволяют выйти на творческий уровень
- Как к ним прийти?



Для решения системообразующих проблем нужны системообразующие решения



“

Эта книга - моя попытка открыть черный ящик великого подлинного лидера.  
Ключ к нему - набор взглядов и навыков, который я называю «Осознанный Бизнес».

Фред Кофман

## Что нового привнес Кофман в модель лидерства?

- Обосновал, что качества лидера лежат во всех трех плоскостях: физических реакций, чувств, мышления.
- Выработал «базовые компетенции лидера» в этих плоскостях. Проработав их, становится эффективно инвестировать в производные от них компетенции Ломингер.
- Проработал «базовые компетенции» на личностном и межличностном уровне (направленность вовне и внутрь).
- Проработал методологию баланса и гармоничного взаимодействия этих шести базовых компетенций

На творческий уровень позволяет вывести сознательное лидерство.

- Сознательное лидерство ищет то, что не может требовать:
  - **внутренней вовлеченности** вместо простого соответствия,
  - **энтузиазма** вместо повиновения,
  - **«работы на совесть»**, а не из страха.

И все это подарки, которые делаются лидеру, который их достоин. А чтобы оказываться достойным, лидер должен давать взамен равную ценность: **СМЫСЛ**.

- Мы хотим, чтобы наша жизнь имела смысл. Подлинные лидеры помогают утолить эту экзистенциальную жажду. Они помогают нам стать тем, кем мы стремимся стать из самой глубины нашего существа.



## Сознательный лидер должен ответить на три вопроса:

---

1. Какова цель организации, почему она стоит «пота, крови и слез»?  
«Если лидер демонстрирует, что цель организации благородна, что работа позволит людям приобщиться к чему-то большому – более значимому, нежели их материальное существование – тогда сотрудники дадут предприятию все лучшее, что в них есть.»
2. С помощью каких правил (ценностей) мы поведем людей к этой цели?
3. Каков конкретный план действий?

## Где применяются методики Кофмана?

- Модель Фреда Кофмана применяется в штаб-квартирах крупных прогрессивных компаний, понимающие значимость корпоративной культуры для бизнеса.
- С течением времени модель «Осознанного бизнеса» появится и в российских представительствах мульти-национальных компаний.



Авторы тренинга участвовали в долгосрочной программе по внедрению модели Осознанного Бизнеса

Бизнес:	B2B дистрибьюция
Выручка:	600 млн Евро
Штаб-квартира:	Париж
Кол-во стран:	19
Кол-во сотрудников	1 800



All you need. **With love.**

## В России тренинги проводятся с 2016 года

ЛЕОНОВ

ДЕЛАЕМ БИЗНЕС ОСОЗНАННЫМ

- Двухдневный формат тренинга.
- Стоимость проведения с 2-мя тренерами 200,000 рублей.
- Участники – ТОП менеджеры и собственники компаний.



## Авторы адаптированной к России методики и тренеры



Дмитрий Леонов



Константин Бондаренко

## Подробнее о методике «Осознанного бизнеса»

Книга «Осознанный бизнес» в оригинале	<a href="http://www.amazon.com/Conscious-Business-Build-through-Values">www.amazon.com/Conscious-Business-Build-through-Values</a>
Некоммерческий перевод первой главы книги	<a href="http://www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/fred_kofman_conscious_business_how_to_build_value_through_values_chapter_1.pdf">www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/fred_kofman_conscious_business_how_to_build_value_through_values_chapter_1.pdf</a>
Статья авторов тренинга по осознанному бизнесу	<a href="http://www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/soznannyj_biznes.pdf">www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/soznannyj_biznes.pdf</a>
Программа тренинга «Модель лидерства: «Осознанный бизнес»	<a href="http://www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/programma_-_model_liderstva_-_soznannyj_biznes.pdf">http://www.leonov.consulting/files/Fred_Kofman/programma_-_model_liderstva_-_soznannyj_biznes.pdf</a>
Консалтинговая компания Фреда Кофмана и дополнительная информация по методике Осознанного бизнеса	<a href="http://www.axialent.com/resource/videos">www.axialent.com/resource/videos</a>

Дмитрий Леонов

+7 916 600 17 69

Dmitry@Leonov.consulting

[www.leonov.consulting](http://www.leonov.consulting)