

# СТРАТЕГИИ МАСТЕРСТВА

## КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ, КОМАНДЫ, КОМПАНИИ



# Часть 1

## Вдохновляющие цитаты

Лидерство возникает из страстного желания произвести такое изменение, чтобы что-то изменилось в мире.

Leadership comes from the passion of wanting to create a difference which makes a difference in the world.





Хороший лидер  
вдохновляет  
людей на веру  
в него как лидера.

Великий лидер  
вдохновляет  
людей на веру  
в себя самих.

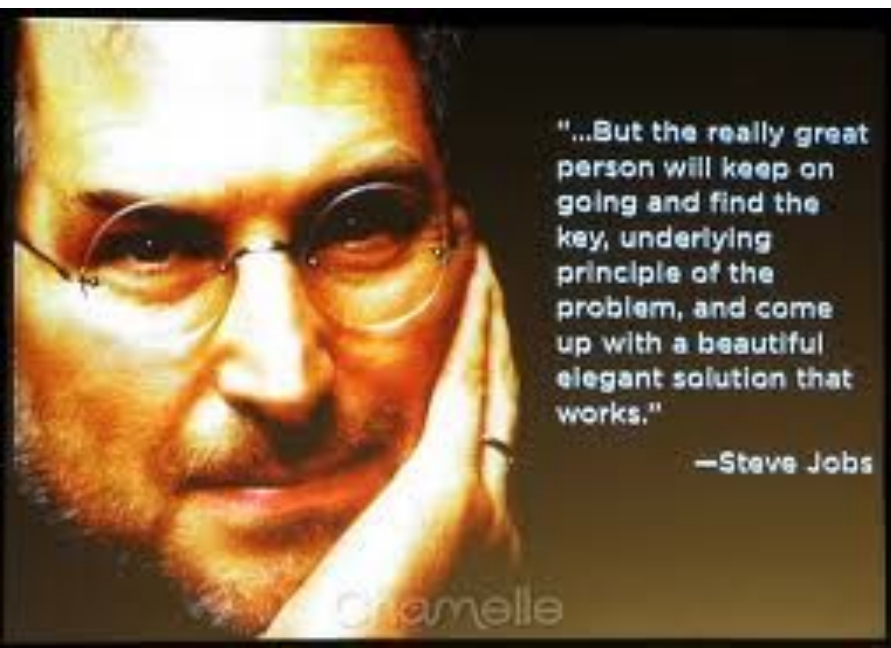
A good leader inspires people  
to have confidence  
in the leader.

A great leader inspires  
people to have  
confidence in themselves.

Лидера от последователя отличает инновация.

(Стив Джобс)

Innovation distinguishes between a leader and a follower



"...But the really great person will keep on going and find the key, underlying principle of the problem, and come up with a beautiful elegant solution that works."

—Steve Jobs

«...Но по-настоящему великий человек будет продолжать двигаться вперёд и найдёт ключ или базовый принцип проблемы и предложит прекрасное, элегантное и действенное решение.»



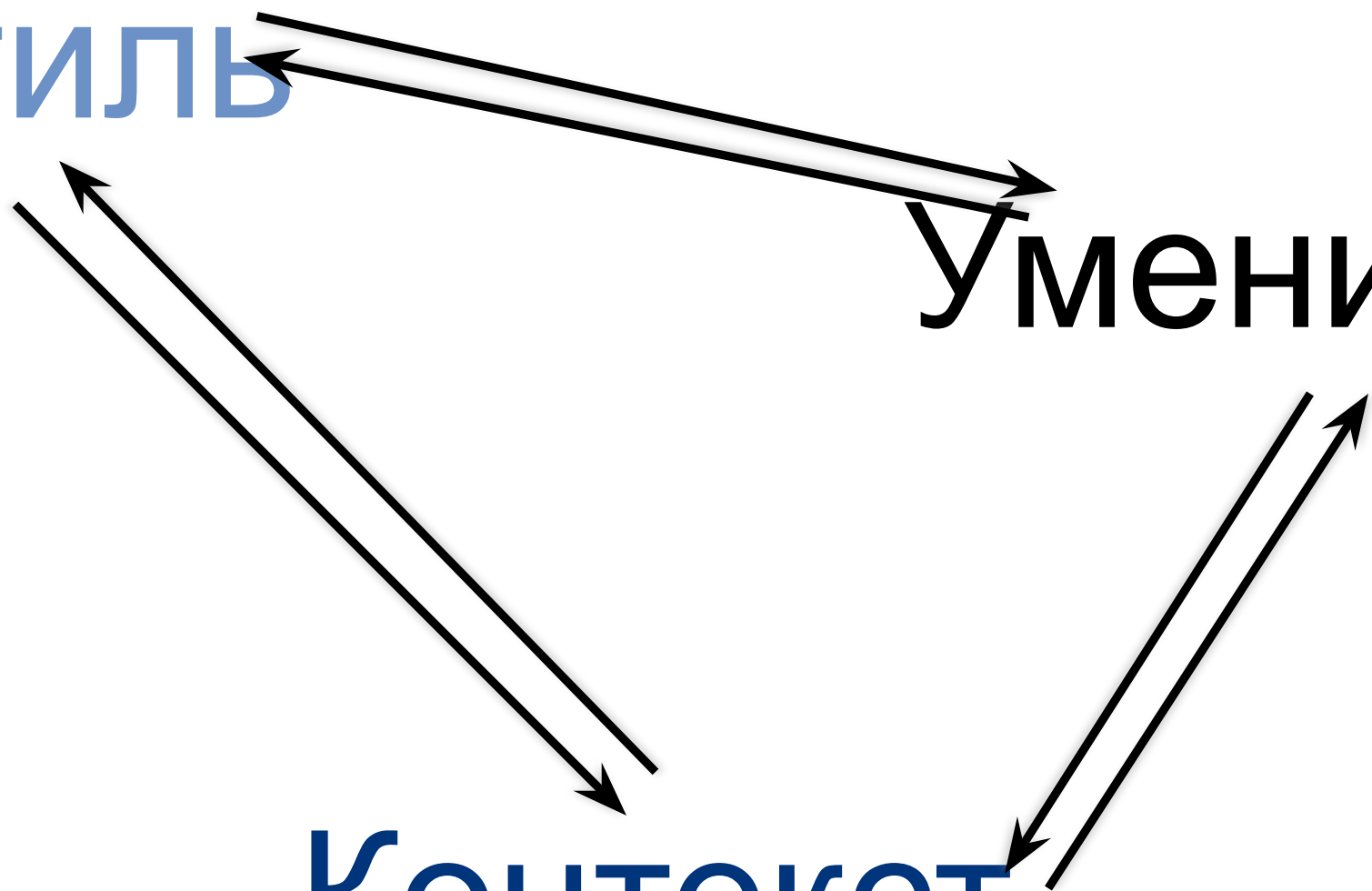
Лидерство – это сочетание умений, природного таланта и удачи.

Leadership is a combination of skills, natural talent and luck

СТИЛЬ

УМЕНИЯ

КОНТЕКСТ



# Часть 2

## Некоторые общие положения о лидерстве



Быть лидером, значит вести других людей  
в определённом направлении.

Лидер – это человек, способный мобилизовать и  
мотивировать других людей следовать за собой,  
не потому что они **ДОЛЖНЫ** следовать,  
а потому, что они **ХОТЯТ** следовать.

To lead is to get others to move in a certain direction.

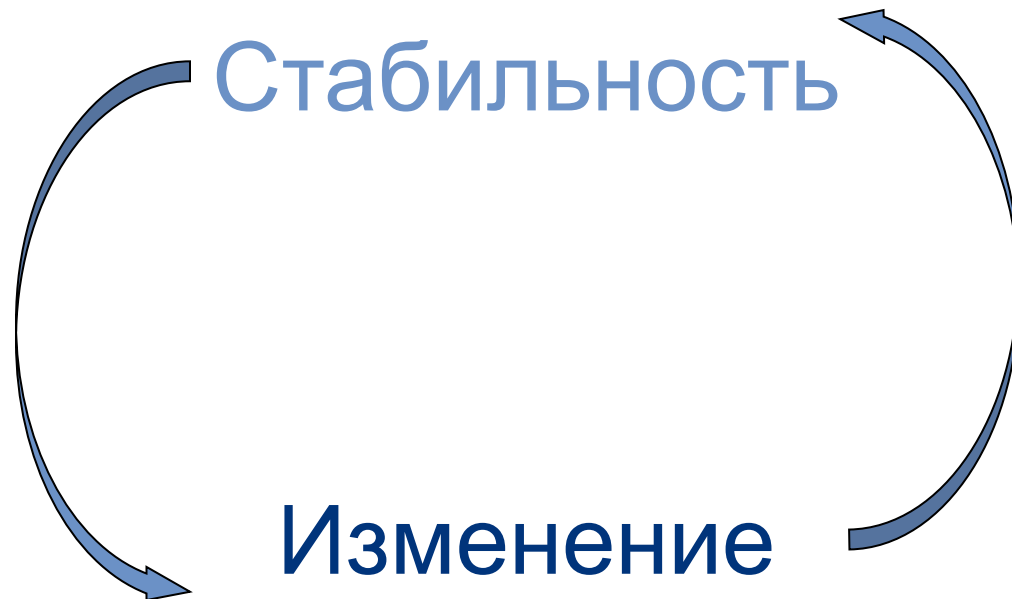
A leader is someone who  
has the ability to mobilize and motivate others to follow,  
not because they **have to**  
but because they **want to**.

Даже при наличии у лидера официальных полномочий требовать подчинения, **желание** людей следовать за ним всё же возбуждается именно его **неформальным могуществом и силой** стимулировать, убеждать, настаивать, обольщать, вдохновлять и поощрять.

A leader might have the formal authority to demand obedience, but it is the **informal power** to stimulate, convince, pressure, seduce, inspire and encourage that makes people **want** to follow.

Лидерство глубоко связано с жизненной динамикой  
любой системы:  
поиском стабильности  
и потребностью в изменениях.

Leadership is deeply connected with the vital dynamics of any system:  
the search for stability and the need for change.



# Свобода выбора создаётся посредством

осознания **(рефлексия)**

многоуровневого мышления

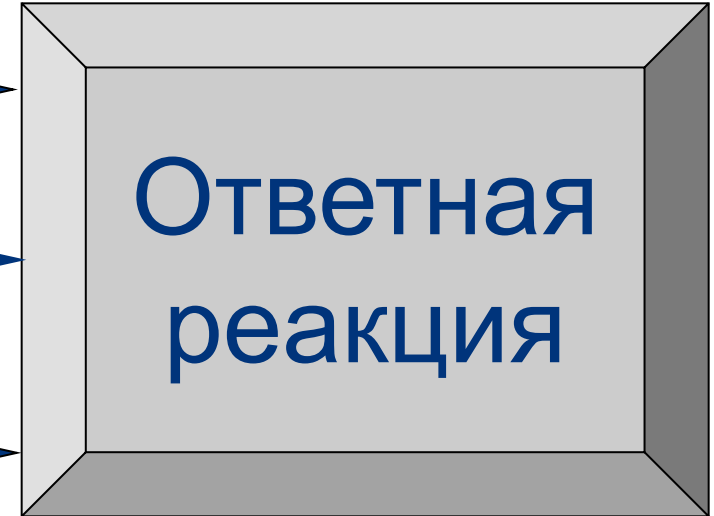
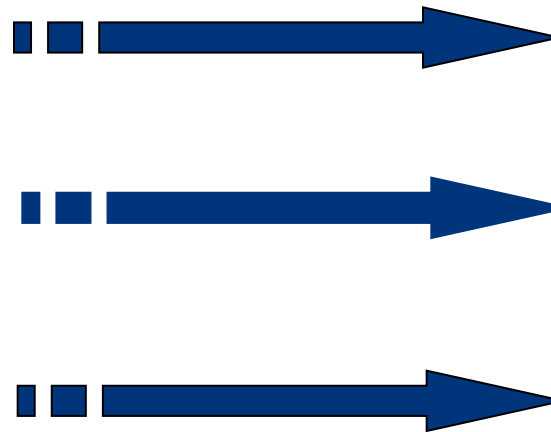
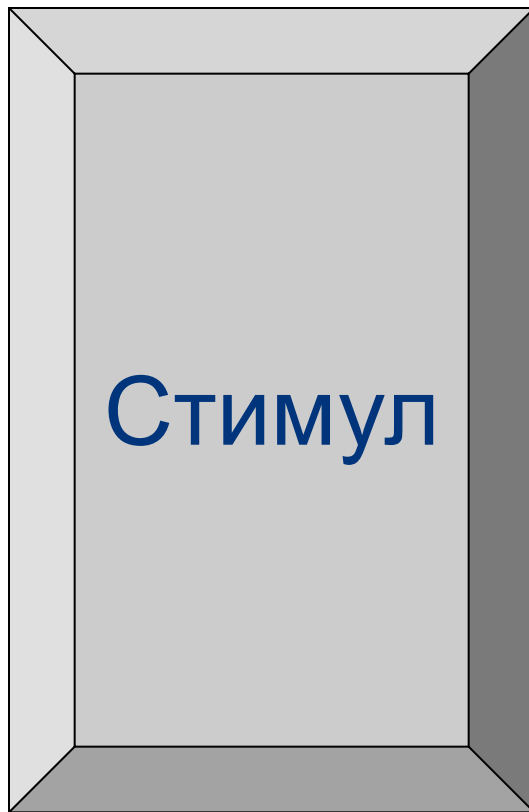
**(избирательность)**

множественных точек зрения

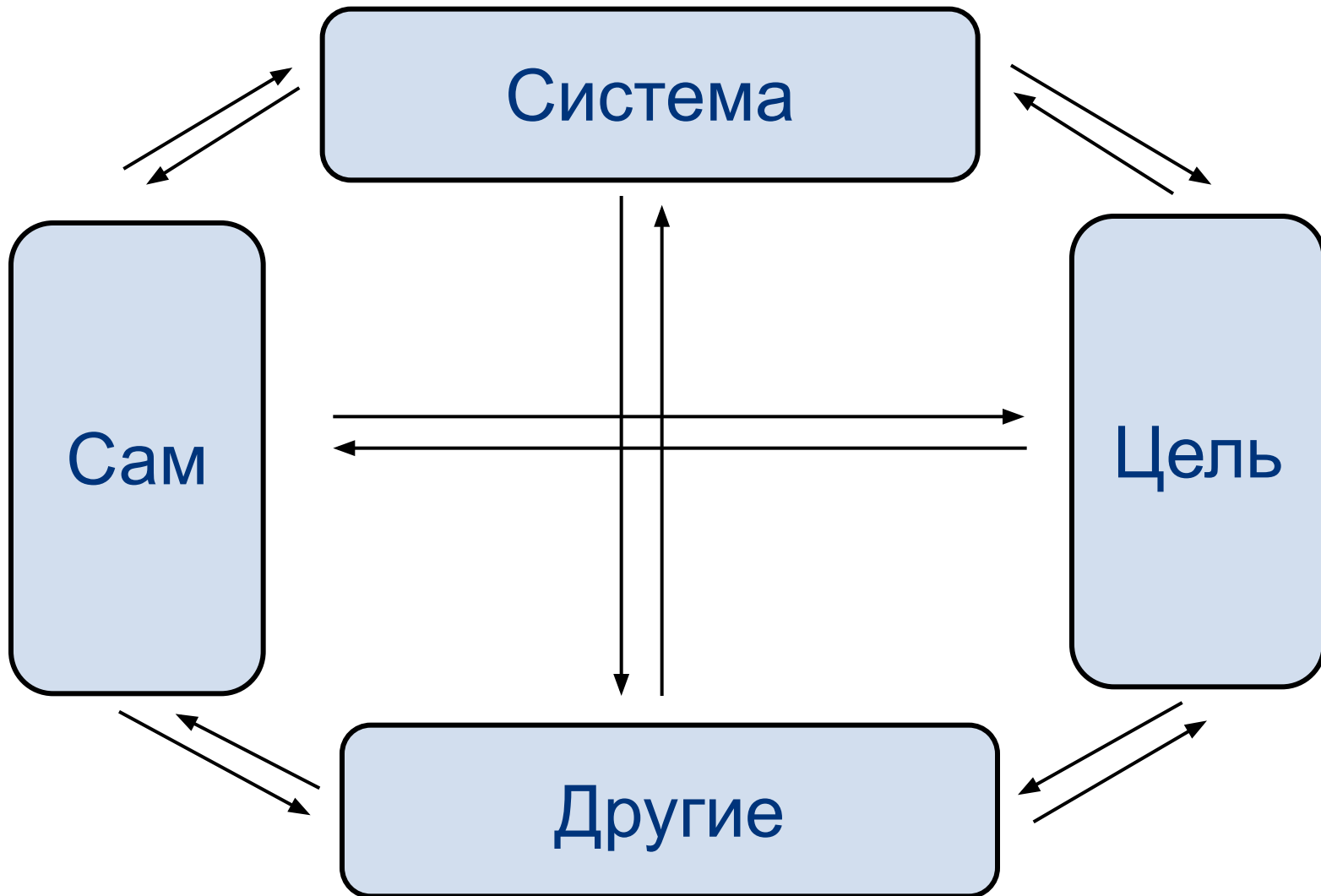
**(внимательность)**

расширения границ

**(commitment)**

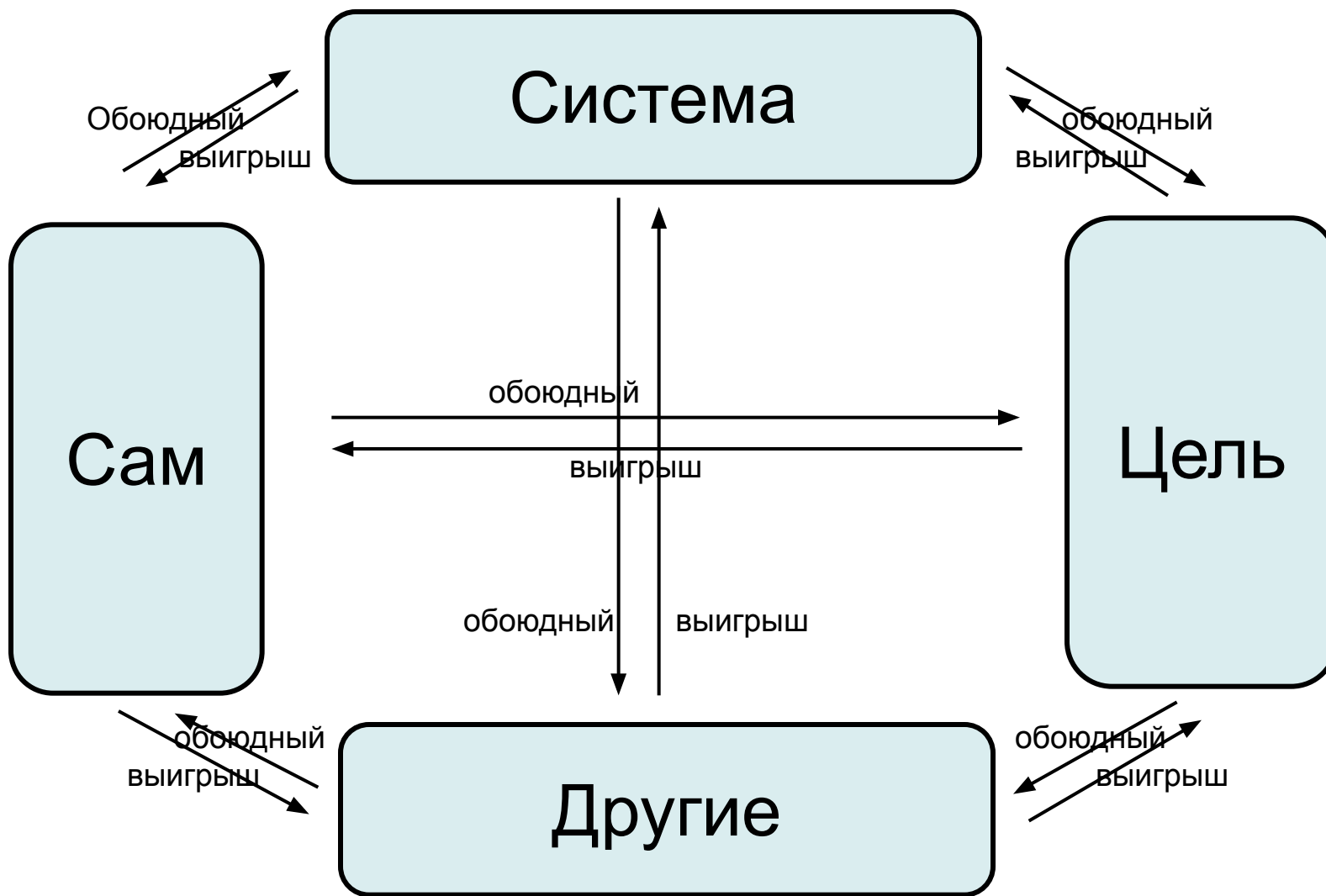


# Поле лидерства Field of Leadership



# Поле эффективного лидерства

Field of Effective Leadership



# Лидерство – это принятие на себя ответственности за эффективность СИСТЕМЫ.

Leadership is  
taking responsibility  
for the effectiveness  
of the system.

Управление – это значит **делать так,**  
**как** нужно.

Лидерство – это делать **то, что** нужно.

Managing is about **doing** the 'the thing' right.

Leadership is doing 'the right thing'.



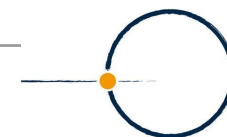
Лидерство – это способность, качество, а не работа или официальная должность.

В этом его фундаментальное отличие от управления, которое есть работа по должности.

У управленцев есть свои области ответственности и связанные с ними официальные полномочия в отношении подчинённых.

# Обобщённые различия между управленцем и лидером

Управленец	Лидер
Направляет и управляет для достижения цели	Вдохновляет, влияет и мотивирует ради достижения видения
Полномочия по должности	Могущество от влиятельности
Делает то, что нужно	Делает так, как нужно
Слабые стороны следует избегать	Не боится показать свои слабые стороны
Контролирует своё окружение, чтобы чувствовать себя в большей безопасности	Не боится «отпустить» и двигаться к неопределенности
Любит быть занятым и загруженным повседневными заботами	Имеет высокую цель и стратегию её достижения
Умениям управлять можно научиться	Лидерство коренится в опыте, мудрости и следовании своему видению



# Персональная и системная ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Individual & Systemic Responsibility

Принятие на себя персональной и системной ответственности – это способность рефлексировать и охватывать большую сложность с учётом **своей собственной позиции** как лидера в компании и умение встать в **«ПОЗИЦИЮ КОМПАНИИ»**.

Taking individual and systemic responsibility is being able to reflect upon and embrace a lot of complexity by taking into account **your own position** as leader in the company and also being able to take a **'company position'**.

Ответственность означает  
способность и желание  
реагировать соответственно.

Она предполагает сильную связку между  
**проактивностью и восприимчивостью.**

Не бывает так, чтобы ты только реагировал.  
Ты -- **сотворец** мира, в котором живёшь.

Responsibility means to be able and willing to respond.

It presupposes a strong combination between **pro-activity & receptivity.**

You are never only reacting.  
You are **co-creator** of the world you live in.

**Твоя персональная ответственность**  
ориентирует тебя на проактивность во  
влиянии на компанию и окружающий  
контекст в том направлении,  
которое ты считаешь верным.

**Your individual responsibility** guides you in being proactive in influencing the company and the context around in a direction which you deeply believe is the right direction.

**Системная ответственность** – это умение воспринимать компанию, служить ей и всегда действовать так, чтобы компания могла расти своим уникальным образом.

**Systemic responsibility** is being receptive and being in service of the company and making sure that you are operating in a way that allows the company to grow in its unique way.

## Базовые умения лидера:

## Basic skills for the leader:

Наличие сильных проектов

Having strong projects (100% IN)

Нахождение ресурсов для системы

Finding resources in the system to contribute

Оказывать поддержку и быть требовательным

Being supportive and demanding

Уравновешивать кратко- и долгосрочные цели

Balancing short and long term future

Усиливать веру в свои проекты

Building strong credibility for your projects

Умение мастерски мотивировать себя и других

Master in motivating self and others



# Часть 3

## Вдохновляющее лидерство

Inspirational Leadership

Важные качества всех  
вдохновляющих лидеров суть

**“Смирение”**

**+**

**“Самоуверенность”**

Important qualities of all inspirational leaders are  
“Humbleness” + “Arrogance”

# Преуспевающие лидеры обладают сочетанием следующих двух качеств:

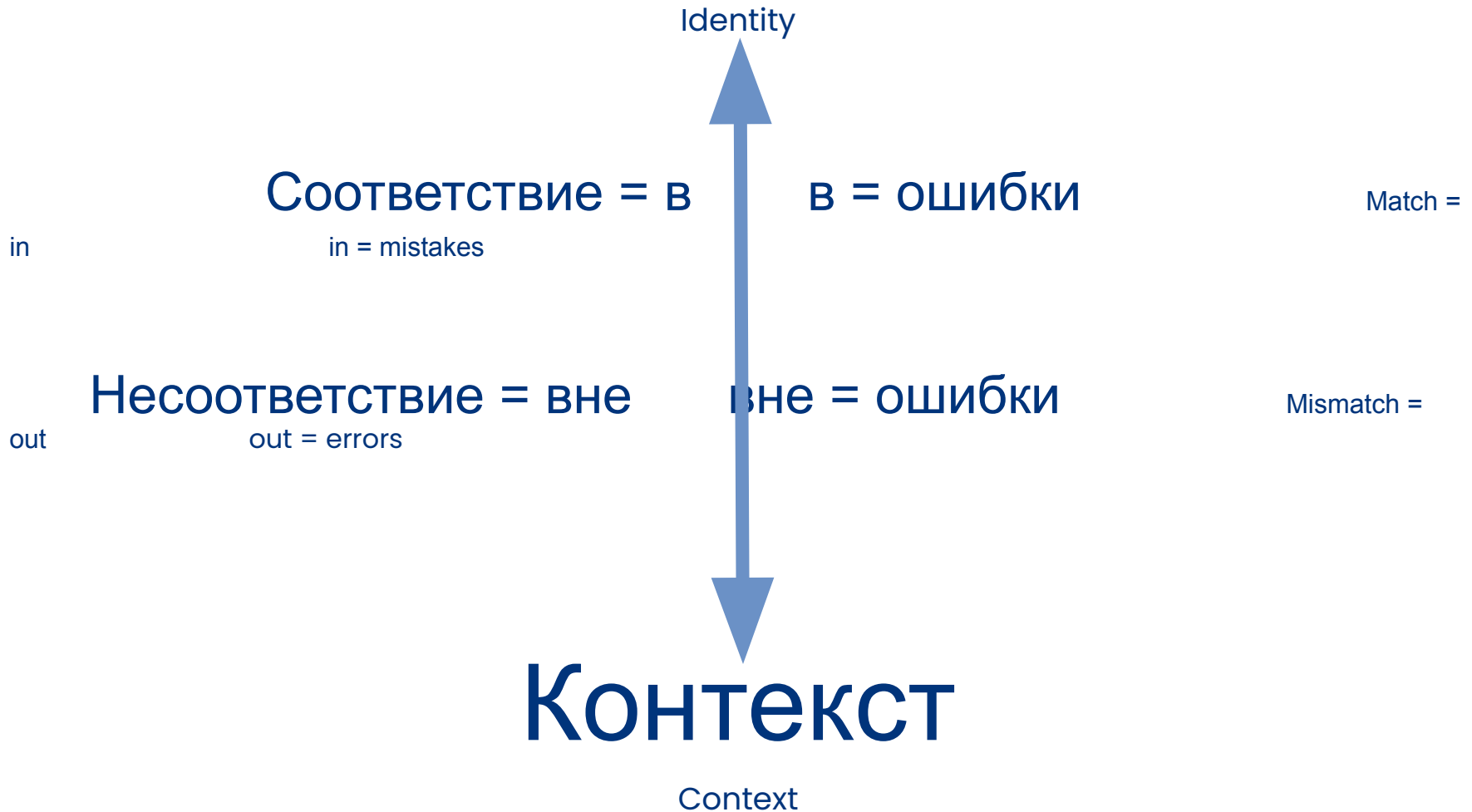
благодарности  
и  
щедрости



Successful leaders have mostly a combination of the next two qualities:

gratitude  
and  
generosity

# Самоидентичность



# Эффективные лидеры и некоторые главные элементы:

Effective leaders and some core elements:

Достижение **и** нахождение в настоящем      Achievement **&** Being in the present

Решительность **и** умение отпускать      Determination **&** Letting go

Видение **и** действие      Vision **&** Action

Открытость **и** закрытость      Openness **&** Closure

Постоянство **и** непостоянство      Consistency **&** Inconsistency

Пример **и** контрпример      Example **&** Counterexample

Мотивация **и** долг      Motivation **&** Duty

**Вдохновляющий лидер способен охватить большую сложность.**

**Лидер способен преобразовать конфликты  
во взаимодополнительность.**

**Лидер постоянно ищет возможности для решений типа «и то, и  
другое».**

**Проблемы разрешаются посредством обогащения ситуации и  
людей.**

*An inspirational Leader is able to cover a lot of complexity.*

*The leader is able to transform conflicts into complementarities.*

*He is constantly looking for AND – AND solutions.*

*Problems get solved by enriching the situation and the people.*



# Генеративные КОМПЛЕМЕНТАРНОСТИ

Generative  
Complementarities

# Генеративные комплементарности:

Generative complementarities:

Обе стороны соотносятся друг с другом, но при этом остаются отдельными

Both sides are related and yet remain distinct

Между двумя взаимодополняющими элементами  
существует постоянное напряжение

There's a constant tension between the two complementary elements

Оба элемента потенциально находятся в конфликте друг с другом  
и тянутся друг к другу

Both elements are potentially in conflict with each other and they are longing for each other

Для диалектического процесса необходимы оба полюса

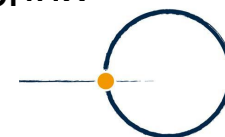
The two poles are necessary for a dialectic process

Оба элемента присутствуют во всей полноте

There's a full presence of both elements

Оба элемента присутствуют одновременно

They are both present at the same time





# Задача И ОТНОШЕНИЯ

Task & Relationship

# Амбиция и реализм

Ambition & Realism

# Разработка И Исследование

Exploitation & Exploration

# Задача И оценка

Challenge & Appreciation

# Рефлексия И ДЕЙСТВИЕ

Reflection & Action

# Самореализация И служение

Self-actualization & Service

# Богатство И здоровье

Wealth & Health

# Часть 4

## Личное мастерство

Personal Excellence



Преуспевающий лидер – это лидер,  
использующий своё собственное  
мастерство, мастерство других людей  
и мастерство системы.

A successful leader is a leader who uses his own excellence,  
the excellence of others and the system excellence.

Мастерство – это умение делать  
обыкновенные вещи необычайно  
хорошо.

(Джон Гарднер)

Excellence is doing ordinary things extraordinary well.

John Gardner

**Исполнение**

Performance

**Дисциплина**

Discipline

**Свобода**

Freedom

**Уровни мастерства**

Levels of excellence

**Центровка**

Alignment

# Мастерство – это использование всего, что есть внутри нас, и всего, что есть вовне нас. (Джозеф Кабби)

Excellence is using all  
that is available on  
the inside of us, all that  
is available on the  
outside of us.

Joseph Cubby

Только посредственность  
наверняка способна  
быть всегда на высоте  
своего положения  
(Макс Беербом)

Only mediocrity can  
be trusted to be  
always at its best

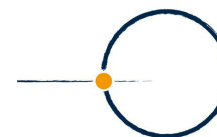
Max Beerbohm

# Сущность посредственности в том, чтобы считать себя выше других

(Франсуа де ля Рошфуко)

The essence of mediocrity  
is considering  
yourself superior

François de la Rochefoucauld



Когда лидер находится в соприкосновении со своим мастерством, он знает и выражает свою «истинную» ценность.

Нет пере- или недооценки, одной из главных проблем в компаниях и организациях.

Вместо того, чтобы пытаться быть кем-то другим, лидер использует самым оптимальным способом то, чем обладает.

When a leader is in touch with his excellence he knows and expresses his 'right' value.  
There's no over or underestimation — one of the major problems in companies and organizations.  
Instead of trying to be someone else; the leader is using what he has in the most optimal way.