



ТИМУР ФАНИЛОВИЧ ГАРЕЕВ

КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В СТИЛЕ AGILE. ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И
МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ
ИННОВАЦИОННЫХ
КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Тимур Фанилович Гареев
Корпоративные стратегии
в стиле Agile. Практическое
руководство. Разработка,
внедрение и мониторинг
реализации инновационных
корпоративных стратегий

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=19147595
ISBN 9785447492014

Аннотация

Предлагаемый подход в данной книге по построению стратегии – это совершенно иной взгляд на стратегию компании, где основой является создаваемая экосистема ценностей. Цель подхода – предложить практические инструменты для разработки и внедрения стратегий, которые будут работать. Предлагаемый подход по разработке стратегии базируется на десятках законов, принципах, работах и методиках.

Содержание

| | |
|---|----|
| Проблемы современных подходов к стратегии компании | 6 |
| Созданы в другую эпоху | 7 |
| Созданы для конкурентной борьбы | 9 |
| Стратегии фокусируются на продуктах | 13 |
| Стратегии никому не нужны | 14 |
| Стратегии представляют из себя сложный результат | 15 |
| Не вдохновляющий и не вовлекающий результат | 16 |
| В качестве вывода | 17 |
| Предлагаемый подход в данной книге | 18 |
| Декларация взаимозависимости для современного менеджмента | 21 |
| Принципы стратегического менеджмента | 23 |
| Определения | 25 |
| Структура книги | 27 |
| Общий план разработки и внедрения стратегии | 29 |
| Структура корпоративной стратегии | 30 |
| Этапы разработки стратегии | 31 |
| Подготовка проекта, формирование целевых планов | 32 |
| Формирование Миссии, качественных | 34 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| и количественных целей | |
| Анализ текущего состояния | 34 |
| Формирование рекомендаций | 37 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 42 |

**Корпоративные
стратегии в стиле Agile.
Практическое руководство
Разработка, внедрение и
мониторинг реализации
инновационных
корпоративных стратегий
Тимур Фанилович Гареев**

© Тимур Фанилович Гареев, 2016

Редактор Эмиль Фанисович Бурганов

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Проблемы современных подходов к стратегии компании

В своей книге *«Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников»* Джим Хоуден¹ приводит информацию о том, что **только 10% разработанных стратегий внедряются**. Для решения данной проблемы Джим Хоуден делает основной упор на людях, а именно на их **вовлечении**, развитии в них **энтузиазма**.

Вероятно, проблема сложнее, чем только вовлечение сотрудников и кроется она в подходах к разработке стратегии, методах её разработки, подходах к внедрению, мониторингу реализации и корректировке по результатам реализации. Попробуем разобраться в причинах неудач.

Первый вид деятельности называется тактикой (операционной или функциональной стратегией в бизнесе), второй – стратегией (корпоративной стратегией в бизнесе).

¹ Искусство вовлечения. Как максимально полно раскрыть потенциал своих сотрудников. The Art of Engagement: Bridging the Gap between People and Possibilities. Серия: Менеджмент-твоя работа Издательство: Эксмо, 2011 г.

Созданы в другую эпоху

В последнее время появляется все больше работ, предлагающих новые методы стратегического менеджмента. Начало этому движению, по всей видимости, положил *П. Друкер*², ещё в 1999 году в своей работе «Вызовы менеджмента в 21 веке». Идея простая – все методы менеджмента, в том числе подходы к стратегии, появились в начале-середине 20 века. **Сегодня методы производства уже совершенно другие, мир совершенно другой, а методы управления все те же.**

Созданные до этого подходы к стратегиям были разработаны для **индустриальной экономики**, где человек был одним из факторов производства и расценивался как статья затрат, которую надо уменьшать. Друкер писал в 1999 году, что человеческий капитал в 21 веке будет уже не статьёй затрат, а инвестицией в его интеллектуальный потенциал. В новой эпохе все больше людей занимаются не рутинным конвейерным трудом, а с **интеллектуальной составляющей**, передавая все больше рутинных операций роботам и компьютерам.

² Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker; по-немецки его имя звучит как Петер; 19 ноября 1909, Вена – 11 ноября 2005) – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. (ист.: <https://ru.wikipedia.org>)

Стратегические подходы, созданные в эпоху постоянно-го роста индустриальной экономики, ориентировались на то, что рост будет продолжаться **нескончаемо и устойчиво**. Сегодня в мире высокотурбулентная среда с перманентным кризисом, поэтому строить прогнозы, опираясь на тенденции прошлых периодов – вряд ли разумно.

Созданы для конкурентной борьбы

Другая проблема большинства стратегических подходов, как писали авторы в «Голубом океане»³ – то, что они созданы для борьбы в жёсткой конкурентной борьбе и, в основном, ориентируются на две ценности для клиентов: **больше** и **дешевле**. Хотя возможностей для создания новых ценностей – просто «океан».

Существует очень важный в этом контексте закон из биологии – **принцип конкурентного исключения**.

Советский биолог *Г.Ф.Гаузе*⁴ помещал в пробирку два простейших микроорганизма, которые питались разными видами дрожжей и занимали разные экологические ниши. В этом случае оба вида могли сосуществовать неопределённо долгое время.

Все попытки поместить в одно замкнутое пространство два вида инфузорий, которые питались одинаковой пищей и обитали в одной экологической нише, всегда заканчивались вытеснением одного из видов.

³ Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, 2005. (Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Чан Ким и Рене Моборн, 2005).

⁴ Георгий Францевич Гаузе (27 декабря 1910 года, Москва – 2 мая 1986 года, там же) – советский микробиолог, эволюционист, академик АМН СССР, один из основоположников экологии. (ист.: <https://ru.wikipedia.org>)

Отсюда следует важный вывод: принцип конкурентного исключения, согласно которому два вида не могут устойчиво существовать в ограниченном пространстве, если численность обоих лимитирована одним жизненно важным ресурсом.

Данный принцип работает и в экономических отношениях конкурирующих компаний.

В ответ на этот вызов появляется «Стратегия голубого океана». Некоторые ключевые цитаты из книги (*в вольном изложении*):

- Большинство компаний, кажется, застряло в красных, «кровавых» океанах (это тип стратегии по *М. Портеру*⁵ – классический подход).
- В исследованных нами 108 компаниях мы обнаружили, что 86% их новых проектов были расширением или постепенным улучшением существующих предложений и лишь 14% направлены на создание новых рынков или отраслей.
- В то время как в расширение бизнеса было вложено 62% от общей суммы доходов, оно генерирует только 39% от общей прибыли. Напротив, 14% дохода, вложенные в создание новых рынков и отраслей, дают 38% от общей выручки

⁵ Майкл Юджин Портер (англ. Michael Eugene Porter; род. 1947) – американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса (англ. Harvard Business School), признанный специалист в области изучения экономической конкуренции, в том числе конкуренции на международных рынках, конкуренции между странами и регионами. Разработал теорию конкурентных преимуществ стран. (ист.: <https://ru.wikipedia.org>)

и 61 % от общей прибыли.

- Стратегия красных океанов подразумевает только борьбу. Речь в ней идёт о противостоянии с противником и вытеснении его с поля боя на ограниченной территории.

- Стратегия голубого океана, напротив, предполагает ведение бизнеса без конкурентов. Речь идёт о создании новой земли, а не о переделе существующих земель.

- Создатели голубых океанов, в отличие от компаний, играющих по традиционным правилам, никогда не используют конкуренцию в качестве ориентира. Вместо этого они делают конкуренцию несущественной путём создания скачка ценности как для покупателей, так и самой компании.

Пожалуй, самая важная особенность «Стратегии голубого океана» в том, что она отвергает основополагающий принцип традиционной стратегии: **поиск компромисса между издержками и ценой**. Согласно этому тезису, компании могут либо создать большую ценность для клиентов по более высокой цене, либо создать вполне разумную ценность по более низкой цене. Другими словами, Стратегия красного океана, по существу, это выбор между дифференциацией («отстройкой» от конкурентов) и низкой стоимостью.

Когда дело доходит до создания голубых океанов, практика показывает, что **успешные компании проводят дифференциацию и обеспечивают низкую стоимость одновременно**.

По результатам изучения «Голубого океана» напра-

шивается вывод: не нужно заикливаться на вопросе «Как же превзойти конкурентов?», нужно задуматься об открытии новой ниши, «голубого океана».

Стратегии фокусируются на продуктах

Другая проблема, находящаяся рядом с «Голубым океаном» – это то, что большинство компаний фокусируют свои стратегии на продуктах. **Более 90% компаний** пытаются придумывать все новые и новые продукты и технологии, затрачивая массу усилий и средств, при этом в современном мире скопировать изобретение достаточно просто.

В то время как инновации возможно создавать во всех составляющих бизнеса:

- в модели взаимоотношений с клиентами;
- непосредственно в продуктах и услугах;
- во внутренней модели построения бизнеса.

Не нужно быть гением, чтобы изобрести коммерчески успешные инновации. Нужно понять, что инновации, это лишь **комбинации базовых инновационных тактик**.

Чем больше инновационных тактик используется, **тем сложнее** скопировать модель бизнеса.

Инновации почти никогда не проваливаются из-за отсутствия креативности, но **всегда проваливаются из-за отсутствия дисциплины**.

Стратегии никому не нужны

- В организациях отсутствуют механизмы систематического мониторинга внешней и внутренней среды и внесения корректировок в стратегию.
- В организациях отсутствуют механизмы мониторинга реализации стратегии и оперативного внесения изменений, а часто и просто проектного управления.
- Топ-менеджеры не уделяют должное время стратегическому управлению, предпочитая «окунаться в текучку».
- Повседневная деятельность организаций часто не подчинена и не направлена на реализацию стратегии, отсутствуют функциональные стратегии подразделений.

Стратегия – это «живой» документ, это процесс, деятельность. Его нельзя распечатать и поставить на полку.

Стратегии представляют из себя сложный результат

- Разрабатываются обычно сложные и объемные стратегии (например, система сбалансированных показателей).
- Стратегии разрабатываются на длительные сроки, что в современных условиях турбулентных изменений среды может сделать ее не актуальной в течении полугода.

Как правило, это многостраничные документы, которые «низы» вряд ли будут читать. Как сказал мне однажды человек, построивший многомиллиардный бизнес: «Пока мы пытались сбалансировать одни показатели, другие разбалансировались (о внедрении в компании ССП). В итоге перешли на более простое планирование».

Не вдохновляющий и не вовлекающий результат

- Стратегии совсем не содержат в себе инноваций и ориентируются на «кровавые океаны».

- В организациях отсутствуют механизмы эффективного управления интеллектуальным капиталом и инновационной деятельностью.

Стратегии не вдохновляют, чего там: «Делай больше, качественнее, дешевле или фокусируйся» – вот формула большинства стратегий.

- Стратегии разрабатываются в офисах небольшим числом сотрудников.

- Большая часть сотрудников не вовлекается и не даёт обратную связь.

- Стратегии разрабатываются в очень сжатые сроки, что приводит к некачественной проработке.

«Разработать стратегию по-быстрому и выполнить КПЭ» – вот чем руководствуется большинство топ-менеджеров.

В качестве вывода

Классический подход, как вывод с предыдущих описаний, часто:

- не гибкий;
- не достаточно эффективный;
- не несет ценности пользователям.

Методология AGILE, как показал мировой опыт, всегда:

- гибкая, т.к. позволяет постоянно вносить изменения;
- эффективная, т.к. учитывает текущую внешнюю и внутреннюю ситуацию;
- в основе её лежит привносимая ценность.

Предлагаемый подход в данной книге

Предлагаемый подход в данной книге по построению стратегии – это совершенной иной взгляд на стратегию компании, где основой является создаваемая экосистема ценностей.

Цель подхода – предложить практические инструменты для разработки и внедрения стратегий, которые будут работать.

Предлагаемый подход по разработке стратегии базируется на следующих законах, принципах, работах и методиках:

- Собственные исследования и разработки.
- Законы биологии и физики.
- Методология Agile.
- ТРИЗ (теория решения изобретательских задач).
- ФСА (функционально-стоимостной анализ).
- LCM (концепция управления на основе жизненного цикла).
- SD (концепция устойчивого развития).
- The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. Ron Adner, 2012. Основная идея работы – рассмотрение продуктов и услуг с точки зрения всей экосистемы приобретения и использования, то есть на протяжении всего цикла приобретения и владения.

- Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, 2005. (Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Чан Ким и Рене Моборн, 2005).

- Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell, Brian Quinn, 2013. Основная идея работы – инновации могут быть созданы в любых составляющих бизнеса компании, предлагаются конкретные инновационные тактики.

- The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton M. Christensen, Mel Foster, 2012. Книга предлагает пять основных компетенций для инноватора.

- Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, 2006 (От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. Джим Коллинз, 2006). Книга рассматривает основные факторы успеха компаний.

- Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't Hardcover – January 7, 2014 by Simon Sinek. Книга предлагает новый подход к формированию миссии компании.

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation. Книга представляет компактный и инновационный подход к формированию бизнес-модели компа-

нии.

- Классические работы в области стратегического менеджмента.

Декларация взаимозависимости для современного менеджмента



Рисунок 1 – Декларация взаимозависимости для современного менеджмента

Почему в качестве основы нашего подхода выбрана методология Agile? Потому-что она успешно себя зарекомендовала в турбулентных, постоянно меняющихся условиях, в системах с высокой долей человеческого фактора.

Разработчики Agile методологии применили её к менеджменту, сформулировав «Декларацию взаимозависимости для современного менеджмента». Получилось достаточно интересно.

Мы...

...увеличиваем возврат инвестиций за счет того, что – фокусируемся на постоянном потоке ценности. Нам важно постоянно получать предложения по улучшению.

...поставляем надежные результаты за счет того, что – вовлекаем максимальное количество сотрудников к постоянному взаимодействию и делаем их участниками процесса разработки.

...готовы к неопределенности и можем справиться с ней – используя итерации, прогнозирование и адаптацию.

...проявляем творчество и инновационные подходы за счет того, что – признаем личность непосредственным источником получения ценного результата (пользы), и создаем условия, в которых люди могут себя проявить, изменить что-то к лучшему.

...повышаем производительность путем – групповой ответственности за результаты и общей ответственности за эффективность команды.

...повышаем эффективность и надежность за счет – выбранных по ситуации стратегий, процессов и практик».

Декларация сформирована в 2005 году: David Anderson, Sanjiv Augustine, Christopher Avery, Alistair Cockburn, Mike Cohn, Doug DeCarlo, Donna Fitzgerald, Jim Highsmith, Ole Jepsen, Lowell Lindstrom, Todd Little, Kent McDonald, Pollyanna Pixton, Preston Smith и Robert Wysocki.

Принципы стратегического менеджмента

На основе DOI для менеджмента и собственного опыта нами были сформулированы принципы для стратегического менеджмента:

- **Постоянно фокусироваться** на потоке ценностей (для клиентов, сотрудников, акционеров, поставщиков, партнёров, общества в целом) и следить за тем, как он влияет на результаты.
- **Вовлекать сотрудников** всех уровней, клиентов, поставщиков и партнёров для участия в стратегическом процессе и для получения непрерывного потока улучшений.
- **Соблюдать прагматичный баланс** между детализацией и долгосрочностью.
- **Развивать культуру** самообучающейся организации.
- **Развивать причастность и ответственность** у всех сотрудников поощряя производительность, творчество и инициативу.
- **Важно движение вперёд** – системное и постоянное.
- **Стратегия – это циклический, непрерывный процесс**: реализации, извлечение уроков, мониторинг, внесение изменений в стратегию.

Методология Agile и выше принципы проходят «красной нитью» через весь подход.

Определения

Без определений, к сожалению, не обойтись, ограничимся самыми главными, остальное будет раскрыто по тексту.

Как и многое в нашей жизни, стратегия пришла из военного дела.

— — —

Стратегия (др.-греч. *στρατηγία* – «искусство полководца») – наука о войне, в частности наука полководца, общий, недетализированный план военной деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.

Задачей стратегии является эффективное использование **наличных ресурсов** для достижения основной цели (стратегия как способ действий становится особо необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов).

— — —

Тактика является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы – цель».

По мнению К. Клаузевица⁶ ведение войны подразумевает два совершенно различных вида деятельности:

- организация отдельных боев и ведение их;
- увязка их с общей целью войны.

Первый вид деятельности называется тактикой (операционной или функциональной стратегией в бизнесе), второй – стратегией (корпоративной стратегией в бизнесе).

⁶ Клаузевиц, Карл фон. О войне – Военная мысль / ВОЕННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Структура книги

Жизненный цикл разработки и внедрения стратегии содержит 4 основных этапа. В данной книге фокус сделан на первом этапе – разработке стратегии в соответствии с концепцией, представленной снизу справа. Отдельной главой представлен подход по мониторингу реализации стратегии. Актуализация стратегии может осуществляться по аналогии с этапом Разработки стратегии. Реализация же стратегии должна осуществляться в соответствии с принятой в компании практикой выдачи и контроля исполнения задач/поручений/проектов.



Рисунок 2 – Структура книги

Структура стратегии представлена на рисунке ниже. В книге последовательно раскрывается каждый блок. Сначала следует описательная, теоретическая часть блока, предлагаются различные практические примеры, шаблоны, во второй части блока следуют возможные полезные рекомендации, целью которых является подтолкнуть разработчиков стратегии к поиску новых, нетривиальных решений в каждом блоке.



Рисунок 3 – Структура книги (продолжение)

Общий план разработки и внедрения стратегии



Рисунок 4 – Общий план разработки и внедрения стратегии

Структура корпоративной стратегии



Рисунок 5 – Структура корпоративной стратегии

Предложенная структура является типовой и подходит для компании из любой отрасли и любого масштаба, охватывает все возможные функции и составляющие компании.

Этапы разработки стратегии



Рисунок 6 – Этапы разработки стратегии

Подготовка проекта, формирование целевых планов

Для старта и успешного управления проектом необходимо разработать следующие проектные документы (min. набор):

- **Устав проекта** представляет:

- Цель и задачи проекта

- Организационную структуру проекта

- Коммуникации по проекту, включая отчётность по проекту

- Управление изменениями проекта

- Риски проекта

- Управление документацией проекта

- **План проекта** закрепляет:

- Перечень задач

- Длительность в раб. дней

- Дату начала и окончания

- **Состав рабочей группы** закрепляет структуру (роли

и функции) управления и реализации проекта, включающую в себя постоянных и привлекаемых участников

- **Визуальная концепция** обеспечивает узнаваемость

материалов проекта, что способствует позитивному восприятию мероприятий проекта, а также выделяет его среди про-

чих проектов и инициатив

- **Презентация проекта** кратко описывает предыдущие пункты

Типовой шаблон Устава проекта по разработке и внедрению корпоративной стратегии представлен в **Приложении 1**.

Типовой план проекта представлен в **Приложении 2**.

Формирование Миссии, качественных и количественных целей

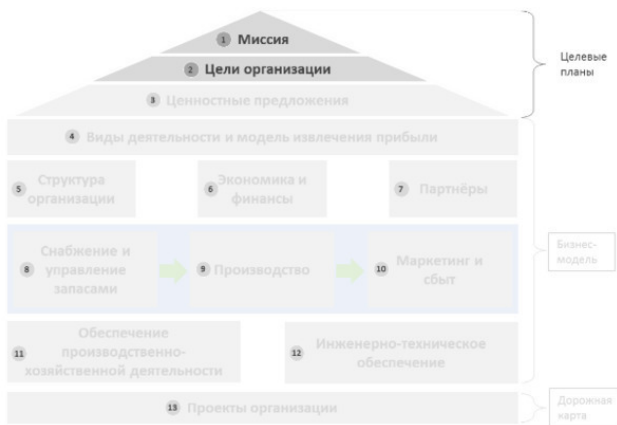


Рисунок 7 – Формирование Миссии, качественных и количественных целей

Анализ текущего состояния

Цель данного этапа – выявить ожидания Акционеров (собственников) бизнеса относительно Миссии компании, а также качественных и количественных целей.

Сформированные Миссия и цели могут корректироваться

по ходу реализации проекта, внедрения Стратегии.

Этапы:

1. Определение круга лиц для анкетирования/Интервью.
2. Сбор информации.
3. Анализ собранной информации, включая текущую миссию компании и целевые показатели.
4. Формирование отчёта.
5. Согласование отчёта со всеми интервьюируемыми.

— — —

1. Определение круга лиц для анкетирования

Респондентов для интервью определяет Спонсор проекта.

Возможные кандидаты:

- **Собственники:**

- Если компания является открытым акционерным обществом или имеет большое количество собственников, необходимо интервью с их представителями, которые принимают участие в управлении предприятием. Такими представителями могут быть члены Совета Директоров или Наблюдательного совета.

- Если компания имеет в структуре акционеров государство, то это могут быть представители власти.

- **Топ-менеджеры. Это обычно:**

- Генеральный директор;

- Финансовый директор;

- Топ-менеджер, отвечающий за развитие компании;

- Топ-менеджер, отвечающий за маркетинг и продажи.

Кроме того, возможно проведение интервью и с другими менеджерами компании. Это может быть обусловлено рекомендациями Спонсора.

2. Сбор информации

Ожидания определяются либо удалённо путём заполнения специальной Анкеты или в ходе интервью. Это зависит от предпочтений интервьюируемого. Их можно уточнить у него лично или у его секретаря/помощника.

В **Приложении 3** представлена типовая Анкета.

3, 4, 5. Анализ информации, формирование отчёта и согласование результатов

После того, как получены ответы на вопросы Анкеты, все ответы консолидируются в Отчёте, в соответствии со структурой Анкеты (**приложение 3**), схожие и расхожие мнения выделяются.

Фиксируются качественные и количественные цели и формулируется Миссия компании. Ниже представлены рекомендации по формированию Миссии.

Результатами работы в соответствии с предлагаемой методикой являются:

- Формальным результатом является отчёт, в котором чётко определены следующие параметры:

- ожидания собственников от владения бизнесом;
- видение собственниками будущего своего бизнеса;
- ограничения, накладываемыми собственниками на бизнес;

- цели бизнеса;
- Миссия бизнеса.
- Неформальным результатом применения методики ста-

нут:

- выработка собственниками и топ-менеджерами компании общего видения будущего компании и путей развития.

Формирование рекомендаций

Формирование Миссии. Теория «золотого круга»

Для формулирования Миссии компании воспользуемся теорией «Золотого круга» Саймона Синека⁷ о великих лидерах, создавших великие компании.



Зачем? = Цель

(Зачем вы делаете что-то? Во что вы верите?)

Как? = Процесс

(Как вы делаете это?)

Что? = Результат

(Что вы делаете?)

⁷ Саймон Синека (Simon Sinek) – известный мотивационный спикер и писатель, автор двух популярных книг на тему лидерства и достижения целей, создатель концепции вдохновляющего лидерства, так называемого «золотого кольца», которой, по утверждению Синека, следуют все успешные мировые компании и бизнес-лидеры. (ист.: <http://www.peoples.ru/>)

Рисунок 8 – Теория «золотого круга»

Приведём ключевые тезисы Саймона с выступления на TED.

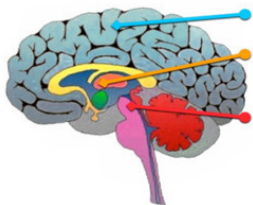
*Почему? Как? Что? Эта маленькая идея объясняет почему некоторые организации и некоторые лидеры способны вдохновлять, а другие нет. Любой человек, любая организация на земле знают, **что** (what) они делают. Некоторые знают, **как** (how) они это делают. Это может называться дифференцированным предложением ценности или оригинальным процессом, или уникальным торговым предложением. Но очень, очень немногие люди или организации знают **зачем** (why) они делают то, что они делают. Под «зачем» я не имею в виду «чтобы получить прибыль». Это результат. Это всегда результат. Под «зачем» я имею в виду: какова твоя цель? Какова твоя причина? **Во что ты веришь?** Зачем существует ваша организация? Зачем вы поднимаетесь с кровати по утрам? **И почему это должно кого-то волновать?** В результате, то, как мы мыслим, то, как мы действуем, как мы общаемся – это процесс, направленный наружу вовнутрь.*

*Все, что я вам сейчас говорю – не моё мнение. Это все держится на принципах **биологии**. Не психологии, а биологии. Взглянем на пересечение человеческого мозга в проекции сверху вниз. Вы видите, что человеческий мозг на самом деле разделён*

на три основных компонента, что коррелирует в совершенстве с принципом золотого кольца.

Источник: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=ru

Триединая модель мозга нейрофизиолога Поля Маклина⁸.



Неокортекс:

Рациональное мышление мозга

Лимбический мозг:

Эмоциональное мышление мозга

Рептильный мозг:

Инстинктивное мышление мозга

Рисунок 9 – Модель мозга человека

Древний мозг, мозг рептилии отвечает за выполнение простейших базовых функций, за ежедневное, ежесекундное функционирование организма: дыхание, сон, циркуляция крови, сокращение мышц в ответ на внешнюю стимуляцию. Все эти функции сохраняются, даже когда сознание отключено, например, во сне или при наркозе. Эта часть мозга

⁸ Американский нейрофизиолог Поль МакЛин (Paul <http://bestmology.ru/>)cLean) – автор модели структуры и эволюции мозга, которую он назвал «триединым мозгом». МакЛин говорил о том, что человеческий мозг состоит из трёх частей, насаженных одна на другую, как в матрёшке. (ист.: D.Ма

называется мозгом рептилии, так как именно рептилии являются простейшими живыми существами, у которых встречается подобная анатомическая структура. Стратегию поведения «бежать или сражаться» тоже часто относят к функциям мозга рептилии.

Средний мозг, лимбическая система, надета на древний мозг, встречается у всех млекопитающих. Она участвует в регуляции функций внутренних органов, обоняния, инстинктивного поведения, памяти, сна, бодрствования, но в первую очередь лимбическая система отвечает за эмоции (поэтому эту часть мозга часто называют эмоциональным мозгом). Процессами, происходящими в лимбической системе, мы управлять не можем (за исключением наиболее просветлённых товарищей), но взаимная связь между сознанием и эмоциями существует постоянно.

Неокортекс, кора больших полушарий головного мозга, отвечает за высшую нервную деятельность. Именно эта часть мозга наиболее сильно развита у Homo sapiens и определяет наше сознание. Здесь принимаются рациональные решения, ведётся планирование, усваиваются результаты и наблюдения, решаются логические задачи. Можно сказать, что в этой части мозга формируется наше «я».

Источник: <http://olgapisaryk.livejournal.com/103684.html>

Профессоры Стэнфорда Byron Reeves and Clifford Nass:

«Древний мозг» – самая старая часть

органа – отвечает за принятие мгновенных решений и определяет, важная информация сейчас поступает или нет

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.