

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук
Школа публичной политики и управления
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой международного
менеджмента
Протокол от «2» мая 2018 г.
№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.03 Эффективное лидерство (Effective Leadership)
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Лидерство и глобальная конкурентоспособность. Международная англоязычная
магистратура»
(направленность (профиль))

Магистр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2019 г.

Москва, 2018 г.

Автор–составитель:

Профессор кафедры, PhD Зегер ван дер Вал

Заведующий кафедрой

международного менеджмента ИОН РАНХиГС

к.э.н. Абрамова Н.М.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.03 Эффективное лидерство (Effective Leadership) обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1	Знание основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента; моделей поведения экономических агентов и рынков; методов расчета и анализа основных экономических показателей проектов и сетей.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Организация обучения персонала. Организация адаптации и стажировки персонала.	ПК-1.1	Обучающийся знает основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; модели поведения экономических агентов и рынков; методы расчета и анализа основных экономических показателей проектов и сетей.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 108/3 81/3

Контактная работа: 32/24

Лекции

Лабораторные работы

Практические занятия 28/21

Самостоятельная работа 76/57

Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.03 Эффективное лидерство (Effective Leadership)

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом: 1 курс 1 семестр

дисциплина является основой для изучения:

Б1.Б.01 Теория организации и организационное поведение (Managing People in Multinational Organizations)

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: Зачет

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
Тема 1	Unpacking the VUCA world				2/1,5		4/3	Д
Тема 2	21st Century Trends and 7 Leadership Demands				2/1,5		4/3	Д
Тема 3	Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging				2/1,5		4/3	Д
Тема 4	Effectively Engaging Adversarial Stakeholders				2/1,5		4/3	Д, К
Тема 5	Declining Trust in Traditional Functions and Institutions				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 6	Leading Political Leadership Transitions				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 7	Leading New Generations and Innovations				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 8	Innovation and Transformation: A Success Story				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 9	Ethical Leadership				2/1,5		6/4	Д

	for the 21st Century						,5	
Тема 10	Managing Workplace Dilemmas Ethically				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 11	21st Century Leaders: Self-Assessment of core Traits				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 12	The Power of Collaborative Leadership				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 13	Preparation for Group Presentations (Facilitated by Instructor)				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 14	Are you (and Your Agency) 21st Century Proof?				2/1,5		6/4,5	Д
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108/381/3			28/21		76/57	4/3

**Примечание – диспут (Д), кейс (К)*

Содержание дисциплины

№	Наименование темы	Содержание
Тема 1	Unpacking the VUCA world	In this introductory session, we will go through the course outline, rationale, and expectations. We will also discuss how you can best prepare for a case discussion in class, and start familiarizing ourselves with our groups for the various exercises and projects during the week. We will agree on a mutual contract to ensure these 5 days will be the best educational experience of a lifetime. Then, we will set the stage for the remainder of this course by deconstructing the components of the VUCA world – volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Also, we will discuss if public managers are a unique species of managers compared to other types of managers, and why that is – and perhaps should be – the case (or not), and you will classify yourselves as one of 4 types of public managers/leaders

№	Наименование темы	Содержание
Тема 2	21st Century Trends and 7 Leadership Demands	<p>This session, we map out and discuss key trends and drivers affecting all of us in the decades to come, no matter where we work. We will pay attention to gradual, more predictable megatrends such as ageing, globalization, climate change, and ultra-urbanization as well as less visible and potentially more disruptive micro trends or ‘butterfly effects’: sudden shocks and crises that put strain on public managers and their constituencies.</p> <p>Collectively, we will map some of the – yet unknown – trends and drivers affecting your working life in the years to come and discuss how they will impact your opportunities to create public value.</p> <p>Then, we’ll zoom in on the seven key leadership demands that will structure the remainder of this module.</p> <p>We examine and discuss how these key demands translate into dilemmas – tough choices reinforced by the ambiguous nature of the demands – as well as unprecedented opportunities for producing public sector excellence</p>
Тема 3	Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging	<p>Creating, implementing, and delivering programs, policies, and services effectively increasingly requires the involvement of a highly diverse set of – supportive as well as adversarial – stakeholders. But how do you know which stakeholders matter most and why? How to make sure negligence of stakeholders will not lead to future legitimacy gaps? We will discuss prioritization of stakeholders and different engagement strategies, reaching from one-sided information sharing to co-creation and co production.</p> <p>Having decided on an engagement strategy is merely a first step. These days, stakeholders from widely diverging constituencies and backgrounds need to be addressed in their own language, at their own speed, and on their preferred (new media) platform. This is easier said than done. How do you develop antennae to keep stakeholders on your radar? What kind of new skills are required in the areas of communication, negotiation, framing and branding, and social media management? How can government develop a ‘first mover advantage’ in social media communication instead of being put on the defensive as a re-active responder?</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 4	Effectively Engaging Adversarial Stakeholders	In this session, we will conduct a ‘live’ stakeholder analysis, using three widely used stakeholder mapping and analysis tools.
Тема 5	Declining Trust in Traditional Functions and Institutions	In recent years, we have witnessed fundamental shifts in power structures and traditional notions of hierarchy and authority, even in countries with fairly top-down, authoritative governance structures. The Arab Spring, Occupy Central, and the surge of populist leaders in different continents are all examples of how assertive, individualized stakeholders question authority and denounce traditional ‘elitist’ institutions and ways of governing. This increasing political and authority turbulence will force public managers to continuously justify their legitimacy through performance, internally and externally. It will also challenge them in meeting their end of the ‘public service bargain’: providing frank and critical expert advice to the government of the day in exchange for loyalty and politically neutral implementation and service delivery. Authority has to be acquired – and earned – every day through accountable and effective performance. Political astuteness, distributive leadership and crisis management are key competencies discussed here.
Тема 6	Leading Political Leadership Transitions	In the final session of day 2, we will conduct a case discussion and analysis in smaller groups on leading agencies through a period of political transition and leadership turbulence.

№	Наименование темы	Содержание
Тема 7	Leading New Generations and Innovations	In day four's first session, we will critically assess the traits and ambitions of new types and generations of workers and how they affect management and leadership practices. We discuss how to recruit and incentivize new generations of workers (Gen Y and Gen Z), and pay attention to increasing diversity, (reverse) mentoring and coaching practices, and organizational socialization. Also, we will examine the implications for leaders of increasingly virtual and remote office settings – partly as a response to changing needs and desires of new generations. Indeed, leaders will have to innovate internal policies, practices, and assumptions in responding to external innovation pressures from assertive stakeholders and technological developments, such as cybersecurity threats, social media and big data. However, they have to justify investing taxpayer's and shareholder's money in experiments with uncertain outcomes. Moreover, they have to overcome pervasive institutional and individual forces constraining change and renewal, and the inherent 'risk averse' cultures of many organizations.
Тема 8	Innovation Transformation: Success Story and A	In this session, we will conduct a case discussion and analysis in smaller groups. This classic HBS case about the fundamental transformation of the libraries system in Singapore is a great vehicle for evaluating the success factors of innovation. What did go right and why? What was the role of leadership, HRM, technology, and the vision of the change process? Which general lessons can we distil for innovation in other countries and contexts?
Тема 9	Ethical Leadership for the 21st Century	Leaders in any context will encounter unethical individuals, structures, and systems. Some of these can be mitigated or curbed through effective management. 21st century trends and drivers bring us brand new types of ethical issues, including the blurring between public and private time in new media usage, tensions created by increasing diversity and internationalization, security risks and ethical risks created by big data and artificial intelligence, and the advent of virtual whistleblowing. What kind of analysis is required, why is this so difficult, and what strategy is likely to be effective? Where does unethical behavior come from and how can we incentivize ethical behavior? Should we enforce compliance, increase awareness, emphasize values, or all of the above?

№	Наименование темы	Содержание
Тема 10	Managing Workplace Dilemmas Ethically	Effective leadership is all about managing competing sets of values (societal, organizational, professional, and individual), even if unethical behavior does not occur. How do you balance different value sets and systems in producing good governance and creating public value? How do you address daily workplace dilemmas? In this session, we'll analyze three short case studies, and practice with a widely used tool for ethical decision-making, the 7 steps approach to ethical decision making.
Тема 11	21st Century Leaders: Self-Assessment of core Traits	We discuss the contours of the 21st century public manager's profile, and assess the universalism of such a profile. How should 21st century leaders differ from 20th century ones. What should be the most important skills for leaders 5 years from now? Are they 'traditional' or 'new' skills? Each of you will assess your own future readiness in the light of your career ambitions and country context.
Тема 12	The Power of Collaborative Leadership	In this session, we discuss why effective 21st century leadership is collaborative leadership. How can you become a 'tri-sector athlete'? At the same time, while collaborative leadership sounds great, establishing trust and accountability within cross-sectoral arrangements is easier said than done. We will discuss recent insights about and real-life examples of co-creation and co-production, and tri-sector collaboration, and critically contrast the risks as well as the value-adds involved in more cross-sectoral and horizontal ways of managing public issues.
Тема 13	Preparation for Group Presentations (Facilitated by Instructor)	Preparation for Group Presentations
Тема 14	Are you (and Your Agency) 21st Century Proof?	In your final group presentations, you will reflect on your learnings and look ahead at how can make yourself and your agency more future-proof. The instructor will provide short feedback to all groups

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа: -

при проведении занятий семинарского типа: диспут, кейс

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств): Зачет в форме презентации

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Дискуссии в рамках обсуждаемых в классе тем.

Кейсы:

Тема 4. A Heritage worth Saving? The Case of the Acheen Street Malay Mosque Village (Electronic Hallway).

Тема 6. The Corrections Chief and the Minister (ANZSOG).

Тема 7. Reaching Generation Y (Video)

Тема 8. Transforming Singapore's Public Libraries (Harvard Business School)

Тема 10. Making Exceptions (Video), The 'Lying CEO' (Video), The Holiday Dilemma (Written)

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.1	Знание основных результатов новейших исследований по проблемам менеджмента; моделей поведения экономических агентов и рынков; методов расчета и анализа основных экономических показателей проектов и сетей.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Темы для презентаций:

Are you (and Your Agency) 21st Century Proof?

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся знает основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента; модели поведения экономических агентов и рынков; методы расчета и анализа основных экономических показателей проектов и сетей.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не имеет базовых знаний. 2. Фрагментарные знания. 3. Демонстрирует частичные знания. 4. Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания. 5. Сформированные систематические знания.

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-81	5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво- рительно»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.

40-0	2, «неудовлет- ворительно»	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	<ul style="list-style-type: none"> - Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	<ul style="list-style-type: none"> - Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

4.4 Методические рекомендации

Критерии оценки презентации:

Содержание

Точность и достоверность представляемых фактов и доказательств (как устно, так и визуально)

Соответствие презентации заявленной теме, убедительность

Использование адекватных источников, корректные ссылки на источники

Качество аргументации

Ясность формулировок и запоминаемость ключевых положений

Очевидность связи между фактами и положениями теории, критическая оценка доказательств

Проведение границы между фактами и чьим-либо мнением, учет альтернативных точек зрения

Построение

Упорядоченность, аккуратность при цитировании источников

Соответствие поставленной задаче, четкое понимание вопросов, о которых идет речь

Гладкость изложения

Стиль

Включенность в процесс и энергичность (удерживание внимания аудитории)

Поддержание дискуссии (вопросы к аудитории)

Быстрое реагирование на вопросы аудитории

Спонтанность (редкое использование опорных заметок, без зачитывания вслух)

Техничность

Зрительный контакт со всей аудиторией, выражение лица

Речь (полные предложения, отсутствие междометий (мм, как, ну, в общем...))

Жестикуляция, движения тела, отсутствие волнения

Использование визуальных средств (доска, компьютерная графика, и т.д.)
Голос (тональность, громкость, скорость, четкая дикция)

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

The pedagogy for this course includes short lectures, class discussions, small group breakout sessions, and case-based problem-solving activities. Through individual and group-based activities, you will practice analytical, writing, and presentation skills. The course requires substantive pre-reading and preparation: you are expected to work your way through the book and some additional readings (newspaper articles, reports of think tanks) throughout the week and start before the course commences. In addition to the contact hours, you should be prepared to make a time investment of around 30 hours for reading and preparation for in-class exercises and cases.

Needless to say, throughout the entire course you will be challenged to think about leadership challenges from many different, sometimes rivalry, perspectives. You will be asked on the spot for your opinions and reasons for your arguments. Thus, by the end of the course you will have further improved the skills to critically think, make logical arguments, and provide solutions to problems. It is crucial to emphasize that the course does not aim to provide off-the-shelf solutions to problems; it aims to produce leaders that can 'think' and make good decisions on their own. Your preparation for and participation in the sessions and case discussions accounts for 50% of your assessment; your preparation for and participation in the final presentations accounts for the other 50%.

The various small exercises and assignments throughout the program will culminate in a self-assessment and group presentation on the final day. The assessment and presentation aim to address one basic question: "Are you ready to succeed as a leader in the 21st century?"

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература.

1. Owen, Hilarie. New Thinking on Leadership : A Global Perspective, edited by Hilarie Owen, Kogan Page, 2012. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=939377>.
2. Van der Wal, Z. (2017). The 21st Century Public Manager. London: Palgrave Macmillan

6.2. Дополнительная литература.

1. Advances in Global Leadership, edited by William H. Mobley, et al., Emerald Group Publishing Limited, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=662383>.
2. Daniell, and Mark Haynes Daniell. World of Risk : A New Approach to Global Strategy and Leadership, World Scientific Publishing Co Pte Ltd, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1223185>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

6.4. Нормативные правовые документы.

6.5. Интернет-ресурсы.

6.6. Иные источники.

Culturally intelligent leadership: essential concepts to leading and managing intercultural interactions by Mai Moua, 2010

Global business leadership by e. S. Wibbeke, 2008

Personal leadership: making a world of difference: a methodology of two principles and six practices by Barbara f. Schaetti and Sheila Ramsey, 2008

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий требуется класс, оборудованный доской, компьютером и проектором.