

**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 «6» мая 2020 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»

(программа магистратуры)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2021 г.

Москва, 2020 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.....	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины.....	5
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	14
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	15
6.1.	Основная литература.....	15
6.2.	Дополнительная литература.....	15
6.3.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	15
6.4.	Нормативные правовые документы.....	15
6.5.	Интернет-ресурсы.....	15
6.6.	Иные источники.....	15
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	16

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
УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
07.002 ОТФ: Информационно-аналитическая и организационно-административная поддержка деятельности руководителя организации. ТФ: Организация деловых контактов и протокольных мероприятий. Организация исполнения решений руководителя.	УК-6.1	На уровне знаний: - лучшие методы, чтобы привлечь аудиторию и держать её внимание; - знать секреты харизмы и невербальных навыков.
		На уровне умений: - наиболее эффективные методы подготовки речи или переговоров; - когнитивные процессы для освоения вербальной речи.
		На уровне навыков: умение выявлять будущие тенденции и повышать творческий потенциал - как синтезировать информацию и задавать правильные вопросы

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 108/3 81/3

Контактная работа: 28/21

Лекции
Лабораторные работы
Практические занятия 28/21
Самостоятельная работа 80/60

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

дисциплины, для которых реализуемая дисциплина служит опорой:

Б3.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты (Defense of the graduate qualification work, including preparation for the defense and the defense procedure)

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

Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	Формат проведения
Лекции	С частичным применением ДОТ
Практические занятия	С частичным применением ДОТ
Самостоятельная работа	С частичным применением ДОТ
Промежуточная аттестация	С частичным применением ДОТ
Формы текущего контроля	Формат проведения
Кейс	С частичным применением ДОТ
Диспут	С частичным применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 14 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля
		Всего	Контактная работа обучающихся с	СР	

			преподавателем по видам учебных занятий					успеваемости**, промежуточной аттестации*
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КС Р		
Тема 1	Unpacking the VUCA world Распаковка мира VUCA				2/1,5		2/1,5	Д
Тема 2	21st Century Trends and 7 Leadership Demands Тенденции 21 века и 7 требований к лидерству				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 3	Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging Управление заинтересованными сторонами: картирование, расстановка приоритетов, вовлечение				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 4	Effectively Engaging Adversarial Stakeholders Эффективное вовлечение противоборствующих сторон				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 5	Declining Trust in Traditional Functions and Institutions Снижение доверия к традиционным функциям и институтам				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 6	Leading Political Leadership Transitions Ведущие смены политического лидерства				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 7	Leading New Generations and Innovations Ведущие новые поколения и инновации				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 8	Innovation and Transformation: A Success Story				2/1,5		6/4,5	Д, К

	Инновации и трансформации: история успеха							
Тема 9	Ethical Leadership for the 21st Century Этическое лидерство в 21 веке				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 10	Managing Workplace Dilemmas Ethically Этическое решение дилемм на рабочем месте				2/1,5		6/4,5	Д, К
Тема 11	21st Century Leaders: Self-Assessment of core Traits Лидеры 21 века: самооценка основных черт				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 12	The Power of Collaborative Leadership Сила совместного лидерства				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 13	Preparation for Group Presentations (Facilitated by Instructor) Подготовка к групповым презентациям (при содействии инструктора)				2/1,5		6/4,5	Д
Тема 14	Are you (and Your Agency) 21st Century Proof? Вы (и ваше агентство) доказательство 21-го века?				2/1,5		6/4,5	Д
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108/3 81/3			28/21		80/60	

**Примечание – диспут (Д), кейс (К)*

Содержание дисциплины

№	Наименование темы	Содержание
Тема 1	Unpacking the VUCA world Распаковка мира VUCA	<p><i>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.</i></p> <p>На этом вводном занятии мы рассмотрим схему курса, его обоснование и ожидания. Мы также обсудим, как лучше всего подготовиться к обсуждению случая в классе, и начнем знакомиться с нашими группами для выполнения различных упражнений и проектов в течение недели. Мы заключим взаимный контракт, чтобы эти 5 дней стали лучшим образовательным опытом в жизни. Затем мы подготовим почву для оставшейся части этого курса, деконструируя компоненты мира VUCA - волатильность, неопределенность, сложность и двусмысленность. Кроме того, мы обсудим, являются ли государственные менеджеры уникальным видом менеджеров по сравнению с другими типами менеджеров и почему это так - и, возможно, должно быть - так (или нет), и вы классифицируете себя как один из 4 типов государственных менеджеров / лидеров</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 2	21st Century Trends and 7 Leadership Demands Тенденции 21 века и 7 требований к лидерству	<p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Then, we'll zoom in on the seven key leadership demands that will structure the remainder of this module.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p>На этом заседании мы намечаем и обсуждаем ключевые тенденции и движущие силы, которые повлияют на всех нас в ближайшие десятилетия, независимо от того, где мы работаем. Мы будем обращать внимание на постепенные, более предсказуемые мегатенденции, такие как старение, глобализация, изменение климата и ультраурбанизация, а также на менее заметные и потенциально более разрушительные микротенденции или «эффекты бабочки»: внезапные потрясения и кризисы, которые создают нагрузку на государственных менеджеров. и их округа.</p> <p>Вместе мы составим карту некоторых - пока неизвестных - тенденций и движущих сил, влияющих на вашу трудовую жизнь в ближайшие годы, и обсудим, как они повлияют на ваши возможности по созданию общественной ценности.</p> <p>Затем мы рассмотрим семь ключевых требований к руководству, которые будут структурировать оставшуюся часть этого модуля.</p> <p>Мы исследуем и обсуждаем, как эти ключевые требования превращаются в дилеммы - трудный выбор, подкрепленный неоднозначным характером требований, - а также беспрецедентные возможности для достижения передового опыта в государственном секторе.</p>

Тема 3	<p>Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging</p> <p>Управление заинтересованными сторонами: картирование, расстановка приоритетов, вовлечение</p>	<p><i>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.</i></p> <p><i>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?</i></p> <p>Создание, реализация и эффективное предоставление программ, политик и услуг все чаще требует вовлечения самых разнообразных - как поддерживающих, так и враждебных - заинтересованных сторон. Но как узнать, какие заинтересованные стороны наиболее важны и почему? Как убедиться, что халатность заинтересованных сторон не приведет к появлению пробелов в легитимности в будущем? Мы обсудим приоритезацию заинтересованных сторон и различные стратегии взаимодействия, начиная от одностороннего обмена информацией до совместного создания и совместного производства.</p> <p>Выбор стратегии взаимодействия - это всего лишь первый шаг. В наши дни к заинтересованным сторонам из самых разных групп и слоев населения необходимо обращаться на их родном языке, с их собственной скоростью и на их предпочтительной платформе (новые средства массовой информации). Легче сказать, чем сделать. Как вы разрабатываете антенны, чтобы держать заинтересованные стороны на вашем радаре? Какие новые навыки требуются в областях коммуникации, переговоров, фрейминга и брендинга, а также управления социальными сетями? Как правительство может развить «преимущество первопроходца» в общении в социальных сетях вместо того, чтобы защищаться в качестве реактивного ответчика?</p>
--------	---	--

№	Наименование темы	Содержание
Тема 4	Effectively Engaging Adversarial Stakeholders Эффективное вовлечение противоборствующих сторон	<p>In this session, we will conduct a ‘live’ stakeholder analysis, using three widely used stakeholder mapping and analysis tools.</p> <p>На этом заседании мы проведем «живой» анализ заинтересованных сторон с использованием трех широко используемых инструментов картирования и анализа заинтересованных сторон</p>
Тема 5	Declining Trust in Traditional Functions and Institutions Снижение доверия к традиционным функциям и институтам	<p><i>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.</i></p> <p>В последние годы мы стали свидетелями фундаментальных сдвигов в структурах власти и традиционных представлениях об иерархии и власти, даже в странах с довольно нисходящими авторитетными структурами управления. Арабская весна, Оссиру Central и всплеск популистских лидеров на разных континентах - все это примеры того, как напористые, индивидуализированные заинтересованные стороны подвергают сомнению власть и осуждают традиционные «элитарные» институты и способы управления. Эта растущая политическая турбулентность и турбулентность власти заставят государственных менеджеров постоянно оправдывать свою легитимность результатами, внутренними и внешними. Это также заставит их выполнить свою часть «сделки по оказанию государственных услуг»: предоставление откровенных и критических экспертных рекомендаций правительству дня в обмен на лояльность и политически нейтральную реализацию и предоставление услуг. Власть необходимо приобретать - и зарабатывать - каждый день посредством</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 6	Leading Political Leadership Transitions Ведущие смены политического лидерства	<p><i>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.</i></p> <p>На заключительном заседании дня 2 мы проведем обсуждение и анализ кейсов в небольших группах по ведущим агентствам в период политического перехода и нестабильности лидерства.</p>
Тема 7	Leading New Generations and Innovations Ведущие новые поколения и инновации	<p><i>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.</i></p> <p>На первом занятии четвертого дня мы критически оценим черты и амбиции новых типов и поколений сотрудников и их влияние на методы управления и лидерства. Мы обсуждаем, как нанимать и стимулировать новые поколения сотрудников (Поколение Y и Поколение Z), и обращаем внимание на увеличение разнообразия, (обратного) практики наставничества и коучинга, а также на организационную социализацию. Кроме того, мы изучим последствия для лидеров все более и более виртуальных и удаленных офисов - отчасти в ответ на меняющиеся потребности и желания новых поколений.</p> <p>Действительно, лидерам придется вводить новшества во внутренние политики, практики и предположения в ответ на внешнее инновационное давление со стороны агрессивных заинтересованных сторон и технологических разработок, таких как угрозы кибербезопасности, социальные сети и большие</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 8	Innovation and Transformation: A Success Story Инновации и трансформации: история успеха	<p><i>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?</i></p> <p>На этом занятии мы проведем обсуждение и анализ случая в небольших группах. Этот классический пример HBS о фундаментальной трансформации библиотечной системы в Сингапуре - отличный инструмент для оценки факторов успеха инноваций. Что пошло правильно и почему? Какова была роль лидерства, HRM, технологий и видения процесса изменений? Какие общие уроки мы можем извлечь для инноваций в других странах и контекстах?</p>
Тема 9	Ethical Leadership for the 21st Century Этическое лидерство в 21 веке	<p><i>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?</i></p> <p>Лидеры в любом контексте будут сталкиваться с неэтичными людьми, структурами и системами. Некоторые из них можно смягчить или ограничить за счет эффективного управления. Тенденции и движущие силы 21 века приносят нам совершенно новые типы этических проблем, включая стирание между общественным и частным временем при использовании новых медиа, напряженность, создаваемую растущим разнообразием и интернационализацией, риски безопасности и этические риски, создаваемые большими данными и искусственным интеллектом, появление виртуального изобличения. Какой вид анализа требуется, почему это так сложно и какая стратегия может оказаться эффективной?</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 10	Managing Workplace Dilemmas Ethically Этическое решение дилемм на рабочем месте	<p><i>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.</i></p> <p>Эффективное лидерство - это управление конкурирующими наборами ценностей (социальных, организационных, профессиональных и индивидуальных), даже если неэтичного поведения не происходит. Как вы уравниваете различные наборы ценностей и системы для обеспечения надлежащего управления и создания общественной ценности? Как вы решаете повседневные дилеммы на рабочем месте? На этом занятии мы проанализируем три коротких тематических исследования и практикум с использованием широко используемого инструмента для принятия этических решений - подхода из семи шагов к принятию этических решений.</p>
Тема 11	21st Century Leaders: Self-Assessment of core Traits Лидеры 21 века: самооценка основных черт	<p><i>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.</i></p> <p>Мы обсуждаем контуры профиля государственного менеджера 21 века и оцениваем универсальность такого профиля. Чем лидеры 21 века должны отличаться от лидеров 20 века. Какие навыки должны быть наиболее важными для лидеров через 5 лет? Это «традиционные» или «новые» навыки? Каждый из вас оценит свою готовность к будущему в свете своих карьерных амбиций и странового контекста.</p>

№	Наименование темы	Содержание
Тема 12	The Power of Collaborative Leadership Сила совместного лидерства	<i>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.</i> На этой сессии мы обсудим, почему эффективное лидерство 21 века - это совместное лидерство. Как стать «трехсекторным атлетом»? В то же время, хотя совместное лидерство звучит прекрасно, установить доверие и подотчетность в рамках межсекторальных механизмов легче сказать, чем сделать. Мы обсудим недавние идеи и реальные примеры совместного создания и совместного производства, а также трехсекторного сотрудничества, и критически сопоставим риски, а также дополнительные преимущества, связанные с более межсекторальными и горизонтальными способами управления общественными организациями. вопросы.
Тема 13	Preparation for Group Presentations (Facilitated by Instructor) Подготовка к групповым презентациям (при содействии инструктора)	Preparation for Group Presentations Подготовка к групповым презентациям
Тема 14	Are you (and Your Agency) 21st Century Proof? Вы (и ваше агентство) доказательство 21-го века?	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 В своих заключительных групповых презентациях вы поразмышляете над полученными знаниями и загляните в будущее, чтобы понять, как можно сделать себя и ваше агентство более ориентировано на будущее. Инструктор предоставит краткую обратную связь всем группам.

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 (индекс, наименование) 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.

Topic 1. Unpacking the VUCA world

Case:

The Corrections Chief and the Minister (ANZSOG).

Тема 1. Распаковка мира VUCA

Кейс:

Начальник исправительных учреждений и министр (ANZSOG).

Topic 2. 21st Century Trends and 7 Leadership Demands

Analysis of current trends and development of recommendations for leadership.

Тема 2. Тенденции 21 века и 7 требований к лидерству

Анализ современных тенденций и проработка рекомендаций по лидерству.

Topic 3. Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging

1. The concept of attributive leadership

2. The concept of charismatic leadership

3. The concept of transformative leadership or leadership for change

Тема 3. Управление заинтересованными сторонами: картирование, расстановка приоритетов, вовлечение.

1. Концепция атрибутивного лидерства

2. Концепция харизматического лидерства

3. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений

Topic 4. Effectively Engaging Adversarial Stakeholders

Case:

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

Тема 4. Эффективное вовлечение противоборствующих сторон

Кейс:

Наследие, которое стоит спасти? Случай деревни малайской мечети на улице Ачин (Электронный коридор).

Topic 5. Declining Trust in Traditional Functions and Institutions

1. Formation of a close-knit team

2. Understanding some of the most important points vs. all important points

3. Assessing the importance of certain activities and finding ways to make the best use of resources.

Тема 5. Снижение доверия к традиционным функциям и институтам

1. Формирование сплоченного коллектива

2. Понимание ряда самых важных моментов vs. всех важных моментов

3. Оценка важности тех или иных видов деятельности и поиск способов наилучшего использования ресурсов.

Topic 6. Leading Political Leadership Transitions

- Formation of a culture of communication
- Understanding that there is a "shadow side" in all communication
- Good feedback
- Clear and clear communication, confident "yes" and "no"
- Fidelity to your own promises and thereby building confidence in yourself.

Тема 6. Ведущие смены политического лидерства

- Формирование культуры общения
- Понимание того, что во всяком общении есть «теневая сторона»
- Хорошая обратная связь
- Четкая и ясная коммуникация, уверенные «да» и «нет»
- Верность собственным обещаниям и формирование тем самым доверия к себе.

Topic 7. Leading New Generations and Innovations

Case:

Reaching Generation Y (Video)

Тема 7. Ведущие новые поколения и инновации

Кейс:

Достижение поколения Y (видео)

Topic 8. Innovation and Transformation: A Success Story

Case:

Transforming Singapore's Public Libraries (Harvard Business School)

Тема 8. Инновации и трансформации: история успеха

Кейс:

Преобразование публичных библиотек Сингапура (Гарвардская школа бизнеса)

Topic 9. Ethical Leadership for the 21st Century

1. Effective interaction - the leader listens attentively, tries to unite everyone, leads the conversation in such a way as to inspire all team members to work and achieve a positive result.
2. Ability to communicate with all stakeholders in a situation when the organization is undergoing major changes
3. Development of strategic positions and plans
4. Initiating and encouraging discussions that can open up new opportunities and outline the actions necessary to implement new ideas.

Тема 9. Этическое лидерство в 21 веке

1. Эффективное взаимодействие – лидер внимательно слушает, старается всех объединить, ведет разговор таким образом, чтобы вдохновить всех участников команды на работу и достижение положительного результата.
2. Умение коммуницировать со всеми стейкхолдерами в ситуации, когда в организации происходят серьезные изменения
3. Разработка стратегических позиций и планов
4. Инициирование и поощрение обсуждений, в результате которых могут открыться новые возможности и наметиться действия, необходимые для реализации новых идей.

Topic 10. Managing Workplace Dilemmas Ethically

Case:

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

Тема 10. Этическое решение дилемм на рабочем месте

Кейс:

Создание исключений (видео), «Лживый генеральный директор» (видео), Праздничная дилемма (письменное)

Topic 11. 21st Century Leaders: Self-Assessment of core Traits

- Generation of energy to achieve a big dream, energy to work "inside and out", at all levels
- Work to achieve a high goal and help others in realizing their place in a common cause
- Creation and promotion of a concept that would inspire, energize people and at the same time be quite realizable
- Formation of a statement of the concept that would facilitate its implementation

Тема 11. Лидеры 21 века: самооценка основных черт

- Выработка энергии для достижения большой мечты, энергии для работы «от и до», на всех уровнях
- Работа на достижение высокой цели и помощь другим в осознании своего места в общем деле
- Создание и продвижение такой концепции, которая вдохновляла бы, заряжала бы людей и при этом была вполне реализуема
- Формирование такого изложения концепции, которое способствовало бы ее реализации

Topic 12. The Power of Collaborative Leadership

Feedback engagement tools; Individual and group feedback. Help and pressure, time and emotion. How to manage burnout in yourself and your team.

Тема 12. Сила совместного лидерства

Инструменты вовлечения обратной связи; Индивидуальная и групповая обратная связь. Помощь и давление, время и эмоции. Как управлять синдромом выгорания у себя и коллектива.

Topic 13. Preparation for Group Presentations (Facilitated by Instructor)

The concept of "effective team". Familiarity with the effective team model. Formation of basic definitions using "Leadership Metaphor Explorer." Model of an effective team. Practical game. Discussion of results

Тема 13. Подготовка к групповым презентациям (при содействии инструктора)

Понятие «эффективная команда». Знакомство с моделью эффективной команды. Формирование основных определений с использованием "Leadership Metaphor Explorer". Модель эффективной команды. Практическая игра. Обсуждение результатов.

Topic 14. Are you (and Your Agency) 21st Century Proof?

Leadership in an era of turbulence. Emotional intellect. Leadership competencies of the head. Personal effectiveness.

Тема 14. Вы (и ваше агентство) доказательство 21-го века?

Лидерство в эпоху турбулентности. Эмоциональный интеллект. Лидерские компетенции руководителя. Личностная эффективность

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-6	Способен определять и реализовывать	УК-6.1	Определяет собственные потребности в

	приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.		профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования
--	--	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
1 этап (УК-6.1) - Определяет собственные потребности в профессиональном и личностном росте и способы их удовлетворения с использованием возможностей системы непрерывного образования	Обучающийся знает процесс основных принципов профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда, знает способы совершенствования своей деятельности на основе самооценки.	<p>- 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.</p> <p>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>

4.3.2 Типовые оценочные средства

Presentation topics:

Темы для презентаций:

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

Вы (и ваше агентство) доказательство 21-го века?

What are the global labor force trends?

Каковы мировые тенденции в области рабочей силы?

What is a global mindset?

Что такое глобальный образ мышления?

Who is a world leader?

Кто такой мировой лидер?

What is the mindset of a world leader?

Что такое образ мышления мирового лидера?

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания
Обучающийся знает процесс основных принципов профессионального и личностного развития, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда, знает способы совершенствования своей деятельности на основе самооценки.	<p>- 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.</p> <p>- Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-81	5, «отлично»	<p>– 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.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>
80-61	4, «хорошо»	<p>– 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.</p>

		– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетворительно»	– 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, «неудовлетворительно»	– 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	– 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	– Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

4.4 Методические материалы

The mastering of the academic discipline is accompanied by an intermediate attestation of students, carried out in accordance with the curriculum in the form of a test. The content of the assignments corresponds to the work program of the discipline and provides control over the formation of the corresponding competencies in students. Students' knowledge is assessed through a presentation.

Освоение учебной дисциплины сопровождается промежуточной аттестацией студентов, проводимой в соответствии с учебным планом в форме зачета. Содержание заданий соответствует рабочей программе дисциплины и обеспечивает контроль формирования у студентов соответствующих компетенций. Знания студентов оцениваются с помощью презентации.

Presentation evaluation criteria:

Критерии оценки презентации:

Content

Содержание

Accuracy and originality of the presented material (oral and visual part)**Adequacy and persuasiveness****Using a sufficient number of sources, clearly identifying sources****Argumentation**

Точность и оригинальность представленного материала (устная и визуальная часть)

Адекватность и убедительность

Использование достаточного количества источников, четкая идентификация источников

Argumentation

Аргументация

Clarity and memorability of main ideas**Relationship between facts presented and theory, critical assessment of evidence****Distinguishing facts and opinions, considering alternative points of view**

Четкость и запоминаемость основных идей

Связь между представленными фактами и теорией, критическая оценка доказательного материала

Разграничение фактов и мнений, рассмотрение альтернативных точек зрения

Organization

Организация

Orderliness, adherence to citation rules**Feasibility, clear definition of the topics under consideration****Flow of speech**

Упорядоченность, соблюдение правил цитирования

Целесообразность, четкое определение рассматриваемых тем

Поток речи

Style

Стиль

Interacting with the audience (keeping the audience's attention)**Facilitating discussion (audience questions)****Reaction to audience questions****Spontaneity (the speaker does not read, uses little notes)**

Взаимодействие с аудиторией (удержание внимания аудитории)

Облегчение ведения дискуссии (вопросы аудитории)

Реакция на вопросы аудитории

Спонтанность (выступающий не читает, мало использует записи)

Technics

Техника

Visual contact with the audience, facial expressions**Fluency of speech (full sentences, no pauses)****Gestures, body movements****Use of visual aids (blackboard, computer graphics)**

Speech control (tempo, volume, speed, correct stress setting)

Визуальный контакт с аудиторией, мимика

Беглость речи (полные предложения, отсутствие пауз)

Жестикуляция, телодвижения

Использование визуальных средств (доска, компьютерная графика)

Речевое управление (темп, громкость, скорость, правильная постановка ударения)

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.

Педагогика этого курса включает короткие лекции, обсуждения в классе, групповые занятия в небольших группах и упражнения по решению проблем. Благодаря индивидуальным и групповым занятиям вы отработаете аналитические навыки, навыки письма и презентации. Курс требует существенного предварительного чтения и подготовки: вы должны пройти через книгу и некоторые дополнительные чтения (газетные статьи, отчеты аналитических центров) в течение недели и начать до начала курса. В дополнение к контактным часам вы должны быть готовы потратить около 30 часов на чтение и подготовку к занятиям и упражнениям в классе.

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%.

Излишне говорить, что на протяжении всего курса вам будет предложено думать о проблемах лидерства с разных точек зрения, а иногда и с точки зрения соперничества. Вас сразу же спросят о вашем мнении и причинах ваших аргументов. Таким образом, к концу курса вы еще больше улучшите навыки критического мышления, логических аргументов и поиска решений проблем. Важно подчеркнуть, что курс не направлен на предоставление готовых решений проблем; он направлен на воспитание лидеров, которые могут «думать» и принимать правильные решения самостоятельно.

Ваша подготовка и участие в сессиях и обсуждениях случаев составляет 50% вашей оценки; Ваша подготовка к финальным презентациям и участие в них составляет остальные 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?”

Различные небольшие упражнения и задания в рамках программы завершатся

самооценкой и групповой презентацией в последний день. Цель оценки и презентации - ответить на один основной вопрос: «Готовы ли вы добиться успеха в качестве лидера в 21 веке?»

The mastering of the academic discipline is accompanied by an intermediate attestation of students, carried out in accordance with the curriculum in the form of a test. The content of the assignments corresponds to the work program of the discipline and provides control over the formation of the corresponding competencies in students. Students' knowledge is assessed through a presentation.

Освоение учебной дисциплины сопровождается промежуточной аттестацией студентов, проводимой в соответствии с учебным планом в форме зачета. Содержание заданий соответствует рабочей программе дисциплины и обеспечивает контроль формирования у студентов соответствующих компетенций. Знания студентов оцениваются с помощью презентации.

Presentation evaluation criteria:

Критерии оценки презентации:

Content

Содержание

Accuracy and originality of the presented material (oral and visual part)

Adequacy and persuasiveness

Using a sufficient number of sources, clearly identifying sources

Argumentation

Точность и оригинальность представленного материала (устная и визуальная часть)

Адекватность и убедительность

Использование достаточного количества источников, четкая идентификация источников

Argumentation

Аргументация

Clarity and memorability of main ideas

Relationship between facts presented and theory, critical assessment of evidence

Distinguishing facts and opinions, considering alternative points of view

Четкость и запоминаемость основных идей

Связь между представленными фактами и теорией, критическая оценка доказательного материала

Разграничение фактов и мнений, рассмотрение альтернативных точек зрения

Organization

Организация

Orderliness, adherence to citation rules

Feasibility, clear definition of the topics under consideration

Flow of speech

Упорядоченность, соблюдение правил цитирования

Целесообразность, четкое определение рассматриваемых тем

Поток речи

Style

Стиль

Interacting with the audience (keeping the audience's attention)

Facilitating discussion (audience questions)

Reaction to audience questions

Spontaneity (the speaker does not read, uses little notes)

Взаимодействие с аудиторией (удержание внимания аудитории)

Облегчение ведения дискуссии (вопросы аудитории)

Реакция на вопросы аудитории

Спонтанность (выступающий не читает, мало использует записи)

Technics

Техника

Visual contact with the audience, facial expressions

Fluency of speech (full sentences, no pauses)

Gestures, body movements

Use of visual aids (blackboard, computer graphics)

Speech control (tempo, volume, speed, correct stress setting)

Визуальный контакт с аудиторией, мимика

Беглость речи (полные предложения, отсутствие пауз)

Жестикуляция, телодвижения

Использование визуальных средств (доска, компьютерная графика)

Речевое управление (темп, громкость, скорость, правильная постановка ударения)

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. Bal, Vidula, et al. Managing Leadership Stress, Center for Creative Leadership, 2018. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=2097910>.
2. Van der Wal, Z. (2017). The 21st Century Public Manager. London: Palgrave Macmillan

6.2. Дополнительная литература.

1. Leadership : Learning, Teaching, and Practice, edited by Autumn Cypres, Information Age Publishing, Incorporated, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ranepa.ru:2443/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=4744483>.
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.

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации. М.: Эксмо, 2016. 32 с.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2014. 256 с. (Законы и кодексы).
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.12.2015). СПС КонсультантПлюс.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.isixsigma.com/dictionary/glossary.asp>
2. <http://www.investopedia.com/>
3. <http://www.consensuseconomics.com/>
4. <http://www.worldbank.org/>

6.6. Иные источники.

1. Culturally intelligent leadership: essential concepts to leading and managing intercultural interactions by Mai Moua, 2010
2. Global business leadership by e. S. Wibbeke, 2008
3. 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.

Используется лицензионное программное обеспечение, а также, созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы,

совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Программа дисциплины реализуется с частичным применением ДОТ и ЭО.