

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Эффективное лидерство (Effective Leadership)

наименование дисциплины

Автор: Профессор кафедры, PhD Зегер ван дер Вал

Код и наименование направления подготовки, программа магистратуры:
38.04.02 Менеджмент, направленность «Лидерство и глобальная конкурентоспособность.
Международная англоязычная магистратура»

Квалификация выпускника: Магистр

Форма обучения: Очная

Цель освоения дисциплины:

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

План курса:

№	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>

<p>Тема 3</p>	<p>Managing Stakeholders: Mapping, Prioritizing, Engaging 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	In this session, we will conduct a 'live' stakeholder analysis, using three widely used stakeholder mapping and analysis tools. На этом заседании мы проведем «живой» анализ заинтересованных сторон с использованием трех широко используемых инструментов картирования и анализа заинтересованных сторон.
Тема 5	Declining Trust in Traditional Functions and Institutions Снижение доверия к традиционным функциям и институтам	<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> 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, Окупу Централ 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 подотчетной и эффективной работы. Политическая проницательность, распределительное руководство и антикризисное управление - вот основные обсуждаемые здесь компетенции.

№	Наименование темы	Содержание
Тема 6	Leading Political Leadership Transitions Ведущие смены политического лидерства	<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> На заключительном заседании дня 2 мы проведем обсуждение и анализ кейсов в небольших группах по ведущим агентствам в период политического перехода и нестабильности лидерства.
Тема 7	Leading New Generations and Innovations Ведущие новые поколения и инновации	<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.</i> <i>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> 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. 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 данные. Однако они должны оправдывать вложение денег налогоплательщиков и акционеров в эксперименты с неопределенными результатами. Более того, им приходится преодолевать повсеместные институциональные и индивидуальные силы, сдерживающие изменения и обновление, а также присущую многим организациям культуру «избегания рисков».

№	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? Откуда взялось неэтичное поведение и как мы можем стимулировать этическое поведение? Должны ли мы обеспечивать соблюдение требований, повышать осведомленность, подчеркивать ценности или все вышеперечисленное?</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	<p><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></p> <p>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.</p>
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?	<p>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</p> <p>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.</p>

Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:

В ходе реализации дисциплины «Б1.В.03 Эффективное лидерство (Effective Leadership)» использовались следующие материалы текущего контроля: **диспут, кейс**

Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета (презентация)**

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