



Научно-Исследовательский  
Институт Социальных Систем  
при МГУ имени М.В. Ломоносова



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ  
ПРЕЗИДЕНТСКОГО ФОНДА  
КУЛЬТУРНЫХ ИНИЦИАТИВ

**Научно-исследовательский институт социальных систем при МГУ имени  
М.В. Ломоносова**

**при поддержке Президентского фонда культурных инициатив**

**Лови будущее!**  
**Междисциплинарный учебно-образовательный и  
наставнический курс для подготовки молодых  
лидеров в сфере культуры, креативных и цифровых  
технологий**

*Материалы для проведения семинарских занятий*

Семинарские занятия являются одним из основных видов контактной работы, который позволяет развивать у студентов научное мышление и предназначен для углубленного изучения дисциплины.

Главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность расширить и закрепить теоретические знания и овладеть практическими навыками в области проведения стратегической аналитической работы.

На семинарских занятиях решаются следующие задачи: развитие творческого профессионального мышления, познавательная мотивация, овладение умениями и навыками постановки и решения конкретных задач, отстаивания собственной точки зрения.

Подготовка студентов к семинарским занятиям ведется по заранее составленным и обозначенным вопросам. В ходе подготовки студенты должны самостоятельно и логично мыслить, аргументировано вести дискуссию, самостоятельно работать с литературой.

Обсуждение материала проводится в условиях коллективной работы, обеспечивающей активное участие каждого студента. Именно на семинарских занятиях можно высказать и активно отстаивать свою личную точку зрения, которая может отличаться от мнения преподавателя, аргументировано возражать, опровергать ошибочную позицию. Если аргументировано и грамотно излагать собственную точку зрения, то это будет дополнительным свидетельством собственной позиции студента, готовящегося стать специалистом в предметной области.

В качестве основных форм проведения семинарских занятий целесообразно использовать следующие:

- блиц-опрос по основным вопросам и проблемам изучаемой тематики;
- дискуссия;
- индивидуальная письменная самостоятельная работа или выполнение тестовых заданий с использованием контрольных материалов.

Блиц-опрос состоит в устном опросе преподавателем обучающихся по основным аспектам изучаемой темы учебного курса. При этом преподавателем используется заранее подготовленный перечень открытых вопросов, требующих

достаточно емких и точных ответов студентов, на основании которых преподавателем делается вывод о глубине студенческих знаний, уровне их самостоятельной подготовки по рассматриваемой тематике и степени усвоения соответствующего лекционного материала.

Для успешного участия студентов в блиц-опросе преподавателю необходимо предоставить им перечень рекомендуемой для изучения литературы, а также отразить на лекционных занятиях в полной мере соответствующий раздел изучаемой тематики.

Дискуссии по теме, проводимые с целью более глубокого понимания студентами соответствующего тематического раздела курса в процессе проведения семинарских занятий, могут быть представлены в трех форматах:

а) дискуссии, проводимые по схеме – когда у преподавателя заранее существует список научных вопросов, требующих обсуждения на практическом занятии, причем преподаватель отслеживает, чтобы

б) слабо формализованные дискуссии предполагают, что преподавателем готовятся только основные вопросы, требующие обсуждения, а дополнительные вопросы формулируются студентами (и при необходимости преподавателем) в ходе беседы во время занятия;

в) дискуссии, выполняемые не по схеме, заключаются в том, что преподавателем для подготовки к практическому занятию студентам предоставляется лишь тема для обсуждения или список возможных тем, а вопросы формулируются преподавателем или студентами спонтанно непосредственно во время семинарского занятия.

Для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям в виде дискуссии преподаватель предоставляет студентам соответствующие материалы и перечень рекомендуемой литературы по предполагаемой к обсуждению тематике.

Далее приведен рекомендуемый материал для проведения семинарских занятий в соответствии с рабочей программой дисциплины.

# 1. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

## *1.1. Сущность стратегии развития стратегического лидера*

Развитие лидерских качеств, особенно стратегических, требует длительного периода времени. Отсутствие необходимых лидеров может привести к невозможности реализации стратегии, поражению в конкурентной борьбе, потере конкурентных преимуществ. Поэтому важно разработать и реализовать стратегию развития лидерства организации. К тому же наличие данной стратегии, в первую очередь направленной на реализацию генеральной стратегии, мотивирует высокоэффективных сотрудников, для которых важен карьерный рост.

В соответствии с методологией стратегирования академика В.Л. Квинта «Стратегия – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты, долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга его законопослушной реализации».

**Стратегия развития лидерства – стратегия привлечения, отбора, развития, мотивации стратегических лидеров для эффективной реализации стратегии предприятий.**

Разработка, внедрение и реализация стратегии развития лидерства в компании свидетельствует о долгосрочных позитивных созидательных интересах заинтересованных сторон. Важно применение правильной эффективной методологии стратегирования, которая позволит получить желаемый результат.

## ***1.2. Правила успешного стратегического лидерства***

Дэйв Эспри в книге «Меняя правила. Что помогает лидерам, новаторам и неординарным личностям побеждать» представляет *правила успешного стратегического лидерства*, которые необходимо учитывать при разработке и реализации стратегии.

### ***Правило 1. «Отбрасывайте все лишнее».***

Человеческие ресурсы, как и все ресурсы, ограничены, особенно главным фактором – временем. Поэтому необходимо тщательно выбирать те направления, на которые лидер готов потратить свою жизнь. Очень важно, чтобы данный приоритет нравился лидеру, так как тогда внутренняя энергия будет накапливаться, а не уменьшаться, как в случае негативного отношения к приоритету, вынужденности его реализации.

### ***Правило 2. «Сами определяйте, какой вы человек и каким вам стать».***

Стратегический лидер не только разрабатывает и реализует собственную личностную стратегию, но и помогает своим последователям жить в соответствии с их интересами. Лидер не ориентируется на мнение окружающих при определении своих сильных и слабых сторон, хотя может учитывать их предложения.

### ***Правило 3. «Не используйте лексику слабых людей».***

Использование лексики, которая свидетельствует о сомнениях и страхах, приводит не только к снижению жизненной энергии говорящего, но и транслирует окружающим слабость лидера. Необходимо тщательно подбирать слова, чтобы они были направлены на выявление и реализацию возможностей, а не демонстрировали окружающим неуверенность, слабость, страх и т.д. Самые опасные фразы: «Не могу», «Надо» («Нужно», «Необходимо»), «Плохо» («Плохой»), «Попытаюсь» («Попробую», «Постараюсь»).

***Правило 4. «Никогда не забывайте, что даже ложные представления о мире создают вполне реальные трудности».***

Мысли, которые находятся у человека в голове, часто формируют его текущую и будущую жизнь. Поэтому реальные представления о мире дают преимущества в своевременном выявлении и использовании возможностей. Устаревшие убеждения нужно уметь вовремя менять на новые или полностью отказываться от них.

***Правило 5. «Сосредоточьтесь не на повышении IQ, а на постоянном поиске возможностей обучаться чему-то новому».***

Коэффициент умственного развития не отражает то, насколько хорошо или плохо работает подвижный интеллект; IQ свидетельствует только об объеме накопленных знаний, но не о возможности их дальнейшего увеличения, принятии нестандартных решений и способности сделать что-то новое и нестандартное.

***Правило 6. «Запоминайте образы, а не слова».***

Когда человек создает в голове некую картинку или серию картинок, выражаемая в них информация попадает сразу в область долгосрочной памяти, минуя краткосрочную.

***Правило 7. «Не позволяйте страху разрушать ваш разум».***

Страх держится на трех составляющих: *времени, привязанности и ожидании*. Страх может формироваться в связи с тем, что человек выхолит из уровня настоящего в будущее, представляя последствия своих действий или бездействия. Если у человека есть стойкие привязанности, с которыми он не может расстаться или трудно теряет связь, то это тоже становится источником страха. Например, привязанность к старым идеям, решениям, формам работы и работникам может останавливать лидера перед новыми направлениями своей деятельности. Ложные ожидания также провоцируют страх.

***Правило 8. «Не будьте человеком посредственных способностей».***

Новаторы постоянно находятся под давлением общественного мнения, которому пока недоступна для понимания новая идея. Поэтому стратегическому лидеру нужно иметь силу, выдержку и упорство противостоять данному

давлению и не ориентироваться на мнение большинства.

***Правило 9. «Не приводите лошадь к водопою, а сделайте так, чтобы она почувствовала жажду».***

Если человека ведут к определенной цели, которая не соответствует его истинным интересам, то это не приведет его к получению удовлетворения и чувству благодарности к тем, кто ему помогал. Поэтому стратегическому лидеру нужно в первую очередь определить собственные истинные интересы и стремиться к ним. Для этого он должен постоянно находиться в поиске новой информации, знаний, которые откроют его потенциальные способности и интересы. Когда человек, способный нарушать устаревшие правила и стандарты, посвящает себя тому, что глубоко волнует его душу, он не позволяет страхам превратиться в непреодолимые преграды на пути к осуществлению мечты. Найдите идею или дело, которые отвечают истинным потребностям вашего «я», такие, что наделяют вас настойчивостью и смелостью, и тогда вы сможете добиться очень важных положительных перемен не только для себя, но и для общества в целом».

***Правило 10. «Не перебарщивайте с упорством».***

Стратегическому лидеру необходимо уметь правильно распределять собственную и своих подчиненных нагрузку и рабочий график. Профессиональное выгорание – это распространенная болезнь современности. Лидер может быть настолько увлечен реализацией своей идеи, что это может привести к переутомлению и другим негативным последствиям не только для него, но и для последователей. Поэтому нужно уметь вовремя останавливаться, делать перерыв и давать время на отдых и восстановление сил. Когда человек чувствует некоторое «перенасыщение», «недоедание», когда ему жалко останавливаться и прерывать свою работу, когда он жаждет продолжения, в этот момент очень важно остановиться. Тогда не произойдет перенасыщения и перегорания, и лидер, и его последователи, отдохнув, с усиленным энтузиазмом вернуться к работе.

***Правило 11. «Творите чудеса исключительно по утрам».***

Энергия утренних часов дает силы на весь день. Для аккумуляции данной энергии используются практики: тишина, аффирмация, визуализация, физические упражнения, чтение и ведение дневника.

***Правило 12. «За счастье нужно платить особую цену».***

Формирование материального благополучия не всегда сопровождается чувством счастья. Поэтому стратегическому лидеру нужно знать собственно причины, делающие его счастливым человеком, а также то, что дает такое ощущение последователям, идущим за ним. Недостаток средств для удовлетворения первичных потребностей не является фактором счастья. Однако получение данного достатка любой ценой, не ориентируясь на собственные ценности и интересы, также не содействует подобному ощущению.

***Правило 13. «Достаток – это побочный эффект счастья и душевной гармонии».***

Когда лидер старается «уделять как можно больше внимания тем занятиям, к которым лежит душа, такой подход, помогает обрести чувство внутреннего покоя и счастья». Данные ощущения высвобождают внутреннюю энергию и стимулируют инновационное мышление, которые, в свою очередь, приводят к определенному материальному достатку. Счастливого человека по сравнению с другими гораздо проще менять обстоятельства, которые ему не по нраву; знакомиться, заводить новых друзей и добиваться перемен, способных повлиять на весь мир».

***Правило 14. «Если освободить повседневную жизнь от лишних событий, действий и вещей, то появится много времени, сил и пространства для чего-то по-настоящему ценного».***

Существует высказывание, что Вселенная не терпит пустоты. Пространства, внутри и вне человека, всегда чем-то заполнены. Однако истинный стратегический лидер, понимая ограниченность данного места, всегда расставляет приоритеты и с легкостью освобождает пространства для истинных

ценностей. Приобретая какие-либо материальные вещи, человек расплачивается временем своей жизни, которое он потратил на получение соответствующего дохода. Затем формируются привязанности, а значит, и страхи за данный предмет. Необходимо организовать место его хранения, содержания в нормальном виде и т.д. Таким образом, не человек распоряжается собственной жизнью и временем, а его вещи. То же самое происходит с событиями, которыми наполняется жизнь: ненужные встречи, званые обеды и ужины. Лишними могут оказаться и люди, которые не обогащают и улучшают жизнь, а, наоборот, являются ее разрушителями. Стратегический лидер самостоятельно распоряжается своей жизнью, с легкостью «отпуская» ненужные вещи, лишние обстоятельства и «токсичных» людей.

***Правило 15. «Если вам не хватает энергии, ее нужно черпать в общении с друзьями».***

Лидеру важно иметь друзей, которые будут поддерживать в любых самых рискованных невероятных начинаниях. Друзья дают возможность лидеру на время отстраняться и отвлекаться от его лидерских функций, переключаться и набираться новой энергией.

***Правило 16. «Ваша личность – это отражение тех, с кем вы общаетесь».***

Сила стратегического лидера определяется его окружением. О лидере говорят и к нему относятся, основываясь на информации о том, кто является его последователями и советниками. Поэтому очень важно быть тем человеком и относиться так к другим людям, чтобы получать такое же зеркальное отражение от них.

***Правило 17. «Поддерживайте отношения, не находитесь в изоляции».***

Устойчивость и долгосрочность отношений формируется постоянно и на протяжении длительного периода времени. Отношения важно не только формировать, но и непрерывно поддерживать. Над отношениями необходимо усиленно работать. Отношения должны стимулировать лидера к постоянному

саморазвитию и совершенствованию.

***Правило 18. «Голос, звучащий в голове, должен работать на вас, а не против вас».***

Постоянная самокритика способна не стимулировать потребность в развитии, а, наоборот, снижать мотивацию и уверенность в собственных силах и способностях. Если мысленный монолог управляет вами чаще, чем вы им, не ищите себе оправданий, просто начните совершенствовать этот аспект своей повседневной жизни. Регулярно уделяйте время духовным практикам, позволяющим погрузиться в состояние отрешенности и расслабленности. Это будет большой шаг вперед по пути развития тех особенностей вашей личности, от которых зависит, когда вы достигнете настоящего счастья и полноценного успеха. Когда появляется потребность в самокритике, необходимо помнить, что «если бы мы говорили с другими людьми так, как говорите нами наш внутренний голос, у нас бы вообще не было друзей».

***Правило 19. «Чувство благодарности сильнее любого страха».***

В состоянии страха организм человека, его мозг активизируются на сохранение жизни и избавление от негативных эмоций. Поэтому позитивные настроения, инновационное мышление в данный момент или период будут блокироваться. Чувство благодарности основано и базируется на осмыслении положительных ситуаций, которые хочется повторить в будущем. Поэтому мозг активизируется на поиске новых возможностей развития, т.е. включается стратегическое мышление. Можно вести «дневник благодарности», применять практику превращения неприятной ситуации в приятную, благодарить близких, писать письма благодарности.

***Правило 20. «Прощайте, но не сожалейте».***

Стратегический лидер должен понимать, что прощение необходимо в первую очередь для него самого, чтобы прекратить тратить свою жизненную энергию на обдумывание негативных событий, поступков, поведения и т.д. Истинное прощение не требует, чтобы вы жалели о произошедшем; оно само по

себе, без каких-либо дополнительных чувств и эмоций, способно перевести ваши душевные, ментальные и физические силы на совершенно новый уровень. Относитесь к умению прощать столь же ответственно, как и к самым важным для вас в этой жизни целям, и тогда начнете двигаться по пути самосовершенствования гораздо стремительнее, чем раньше. Важно научиться прощать самого себя.

### ***1.3. Этапы разработки и реализации стратегии развития лидерства***

В соответствии с теорией стратегии и методологии стратегирования академика В.Л. Квинта можно выделить следующие этапы стратегирования (разработки и реализации стратегии) развития лидерства.

#### ***Этап 1. Предварительный.***

Стратегирование начинается в момент, когда лидер компании (для корпоративной стратегии развития лидерства) или отдельный человек (для личностной стратегии развития лидерства) приходит к пониманию необходимости и важности наличия стратегии.

Для лидера важно определиться с пониманием того, для чего ему нужна стратегия. Например, потому что это нормативно или законодательно определено. Возможно, стратегии принято иметь в успешных компаниях. Может быть, стратегия нужна для того, чтобы ее реализовывать и достигать намеченных горизонтов. Оптимально, когда все эти цели для разработки и реализации стратегии совпадают.

Если у объекта стратегирования уже существует стратегия, то проводится анализ ее эффективности и результативности. В случае положительной оценки начинается или продолжается реализация данной стратегии, с внесением необходимых персональных корректировок. При отсутствии стратегии принимается решение о ее разработке собственными силами или с помощью профессиональных стратегов.

#### ***Этап 2. Выявление трендов развития стратегического лидерства.***

Стратегические возможности развития лидерства – возможности, основанные на выявленных глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендах.

Тренд – это объективная реальность, влияющая на объект стратегирования, который, в свою очередь, может только учитывать данное воздействие. Основной эффективной стратегией развития лидерства является своевременное использование появляющихся и быстро исчезающих стратегических возможностей. Особенно это важно учитывать, так как процесс подготовки лидера достаточно длительный, а с точки зрения выявления и внедрения работниками инноваций чаще всего очень сложный. Если выявление проблем поставить на первое место, то можно упустить момент появления и внедрение возможностей. Стратегия не направлена на решение проблем, она базируется на реализации возможностей, которые основываются на выявленных глобальных, национальных, региональных, отраслевых и других трендах.

При разработке стратегии развития лидерства необходимо определять следующие тренды:

- *по направлениям влияния*: экономический, технологический, социальный, экологический;
- *масштабности распространения и влияния*: глобальные, региональные, местные, отраслевые;
- *степени влияния на стратегизируемый объект*: критическое влияние, среднее влияние, несущественное влияние.

Новые технологии и техники управления, в том числе с применением компьютерных программ и искусственного интеллекта, по-разному сказываются на экономических результатах деятельности стратегических лидеров, в том числе учитывая затраты на их постоянную подготовку и переподготовку. Поэтому при разработке стратегии развития лидерства в соответствии с генеральной стратегией необходимо учитывать экономические показатели эффективности.

Внедрение современных технологий также формируют потребность в

новых навыках лидеров, в том числе цифровых, например управлять удаленной или смешанной командой, знать особенности кибербезопасности.

Социальные изменения сказываются на необходимости в новых стилях руководства, мотивации персонала, взаимодействия лидера с последователями и другими управленцами. Борьба с социальным неравенством, в том числе материальным, гендерным, расовым и др. оказывает существенное влияние на поведение лидера и его характеристики.

Экологические тренды влияют на необходимость формирования зеленых навыков у лидеров, которые затем будут развивать зеленую экономику. Современное общество все больше осознает ценность охраны окружающей среды, формируя так называемое ответственное производство и потребление. В связи с этим растет потребность в лидерских навыках, способствующих бережному отношению к природе.

Глобальные тренды влияют на возможности развития стратегического лидера, способного функционировать в мировом масштабе. Региональные и местные тренды показывают необходимость углубления знаний специфики территории, где осуществляет деятельность стратегический лидер. Отраслевые тренды необходимо учитывать для понимания тонкостей работы организации.

Выявление степени влияния определенного тренда на развитие лидера необходимо для более результативного и эффективного стратегирования. К сожалению, невозможно учесть все тренды и согласовать их с интересами, поэтому необходимо ранжировать их влияние, определяя наиболее и наименее значимые.

Для выявления трендов проводится обширный анализ прогнозной перспективной информации, которая в той или иной степени может оказывать влияние на объект стратегирования (новые конкуренты, формы конкуренции, новые технологии, новые рынки сбыта, новые законодательные ограничения или послабления, новые потребности, новые экологические, экономические, социальные условия). Определяются направления и степень потенциального

влияния. Выявляются возможности и угрозы для стратегируемого объекта.

### ***Этап 3. Определение ценностей и интересов.***

Стратегические интересы – интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии развития лидерства.

После того, как будут выявлены возможности, важным становится определение стратегических приоритетов развития лидерства.

Можно выделить следующие уровни стратегических интересов:

1. *По охвату заинтересованных субъектов:* мировой, международный, национальный, региональные, корпоративные, индивидуальные.

2. *По сферам интересов:* экономические, экологические, социальные, технологические;

3. *По возможности выявления:* явные, скрытые;

4. *По мощности влияния на реализацию стратегии:* основные (базовые), средние, несущественные.

Одной из проблем выявления стратегических интересов является то, что люди не всегда готовы их оглашать. Это происходит в силу разных причин. Человек сам может не понимать, в чем состоит его интерес (очень редко люди строят персональные стратегии и определяют в них свои интересы) или не хочет признаться в истинных интересах даже себе в силу массы причин. Однако без выявления и согласования истинных интересов любая стратегия будет построена на зыбком фундаменте. Стратег должен уметь задавать вопросы и слушать ответы, читать между строк.

Выявление ценностей и интересов предприятия (региона, страны) является важнейшим этапом, так как определение реальной ситуации позволит сформировать такие приоритеты, которые будут не только соответствовать трендам, но и отвечать потребностям стратегируемого объекта. Важно также узнать, не противоречат ли интересы и ценности предприятия (региона, страны) мировым, международным, национальным и региональным интересам. Если интерес совпадает, то это будет способствовать его успешной реализации. Так

как стратегию реализуют работники предприятия (региона, страны), то для их мотивации необходимо также совпадение личностных интересов персонала с интересами стратегируемого объекта. Основным требованием на данном этапе является выявление интересов и определение их согласованности.

В стратегии развития лидерства необходимо выявлять и согласовывать интересы следующих сторон: компании (региона, страны) в целом, руководства компании (региона, страны), потенциальных лидеров, на которых направлена данная стратегия.

*Одно из наиболее важных решений* – это способ обеспечения компании стратегическими лидерами. Можно выбрать один из двух способов: привлечь их извне или подготовить собственных.

### ***Плюсы и минусы привлечения внешних лидеров***

**1. Новая кровь** способствует появлению новых идей, революционных преобразований, «встряски» всего коллектива. Однако, как и для любого живого организма, вливание новой крови может как оздоровить, так и привести к смертельному исходу. Есть реальные риски отрицательных последствий привлечения новых лидеров, которые не проникнуты культурой компании, региона, страны, чьи истинные интересы не полностью известны. Коллектив может стать против нового лидера и саботировать его деятельность. Другие лидеры, опасаясь конкуренции или по иным причинам, могут не только снизить производительность своего труда, но и мешать новому руководителю работать.

**2. Восполнение нехватки лидеров в короткий период времени.** Расширение бизнеса, запуск новых проектов, стратегии может стать невозможным в связи с отсутствием необходимого числа лидеров. В данном случае привлечение их извне в короткий период времени – это единственный путь. В данном случае в связи со срочностью принятия решения по восполнению лидерских кадров есть риск неправильного выбора. Тогда это может стать фатальной ошибкой.

**3. Борьба с конкурентами.** Можно переманить лидера, который работал на конкурентов, что приведет к их ослаблению или даже проигрышу в

конкурентной борьбе. Однако, если лидер соглашается перейти к конкуренту, что является не совсем этически хорошим поступком, то он может повторить данное поведение уже с вашей компанией, регионом или страной.

### ***Плюсы и минусы подготовки собственных лидеров***

**1. Преданность и полная отдача своей организации.** Если у работника есть лидерский потенциал и мотивация к развитию, в том числе саморазвитию, то его можно подготовить к позиции лидера сначала своего отдела, подразделения, а затем, возможно, и к наиболее высокому управленческому уровню. Такой работник проникнут культурой компании, он знает все особенности ее функционирования, достоинства и недостатки. Минус такого будущего лидера состоит в том, что он не может со стороны посмотреть на организацию, сравнить с другими конкурентами. Особенно если компания развивается успешно и все от нее в полном восторге, то персонал всем удовлетворен и не видит необходимости в изменениях. Однако ни один успех не длится вечно, можно пропустить точку перегиба и не успеть помочь компании перейти на новый виток роста.

**2. Абсолютные знания функционирования компании.** Обычно на роль лидеров выдвигают работников с большим стажем и опытом работы в данном месте. Он знает все технологии, особенности производства, специфику персонала и потребителей. Такой лидер может предложить инновационные решения по совершенствованию деятельности.

**3. Поддержка коллектива.** Выдвинутый на лидерские позиции работник предприятия имеет налаженные производственные связи с коллективом. Поэтому за ним пойдут, его идеи с большей вероятностью поддержат и помогут реализовать. Однако в результате долгосрочных отношений появляются не только друзья, но и враги, и завистники. Поэтому выдвижение на лидерскую позицию сопровождается не только поддержкой одной части коллектива, но и отторжением другой.

### ***Этап 4. Соотнесение ценностей (интересов) и трендов.***

Основной целью данного этапа является правильное соотнесение ценностей (интересов) стратегируемого объекта с выявленными трендами. Данные интересы должны не противоречить трендам и с ними коррелировать. Ценности (интересы), которые коррелируют с трендами, становятся приоритетами предприятия. Интересы, которые не соответствуют или противоречат трендам, должны быть еще раз тщательно проанализированы. Если это несущественные интересы и незначительные тренды, то ими можно пренебречь. При существенном интересе и незначительном тренде можно попытаться интерес реализовать. Если интерес существенен и тренд значительный, то необходимо попытаться изменить выявленный интерес, предложив альтернативу, соотносимую с трендом. Например, тренд цифровизации систем управления может не соответствовать интересам лидера, на которого направлена стратегия развития лидерства, ему более импонируют классические инструменты организации и контроля. Так как данный тренд является существенным, то необходимо попытаться изменить интересы в его сторону, особенно если рассматривается высокотехнологичная сфера, или, к сожалению, при отборе кандидатов для участия в данной стратегии развития лидерства пригласить другого человека.

#### ***Этап 5. Выявления конкурентных преимуществ.***

Конкурентные преимущества – то, что делает объект стратегирования выигрышным в конкурентной борьбе (для стратегических лидеров это может быть наличие стратегического мышления, инновационной мотивации, навыка формирования уникальной корпоративной культуры, эффективного человеко-машинного взаимодействия).

На данном этапе определяются сильные и слабые стороны стратегических лидеров, проводится анализ их внутренних сторон. Важно определить то, что данный стратегический лидер делает лучше всех (или может этого добиться в ближайшее время), с точки зрения технологий, затрат, ресурсов, времени и т.д. Это и будут его конкурентным преимуществом. Практически у каждого

стратегического лидера существует портфолио его достижений: описание проектов, предприятий, которыми он руководил или управляет в рассматриваемый период времени. Необходимо на данном этапе провести не только статистический анализ, но, возможно, и глубинные интервью с коллегами, подчиненными. Очень важно оценить мнение о себе самого стратегического лидера, на сколько он понимает свои сильные и слабые стороны, и в чем он видит собственные конкурентные преимущества. Реакция на проведение данного анализа может тоже стать определенным показателем.

***Этап 6. Определение стратегических приоритетов развития стратегического лидерства.***

Стратегические приоритеты развития лидерства – это квинтэссенция ценностей и интересов развития лидерства организации, которая определяется с учетом выявления глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов и оценки конкурентных преимуществ.

Приоритет становится стратегическим и включается в видение стратегии в том случае, когда он подкреплён конкурентным преимуществом. Данное правило беспелляционно в связи с тем, что если конкурентного преимущества нет, то стратегический лидер обязательно проиграет тому, кто обладает данным преимуществом. Конечно, можно потратить время и другие ресурсы на его создание или приобретение, посели кто-то это сделает быстрее, то проигрыш обязателен. Например, лидер, не обладающий ораторским искусством, но эффективный в дистанционном управлении командой, не должен реализовываться в открытых стационарных переговорах, он победит в цифровых проектах.

Можно выделить следующие виды стратегических приоритетов;

- *по степени первоочередности*: первоочередные, второстепенные, дополнительные;
- *по степени заменимости*: заменимые, незаменимые;
- *по степени зависимости от реализации других приоритетов*: зависи-

мые, независимые.

Приоритеты основываются на выявленных и согласованных стратегических интересах всех участников стратегирования. Отсутствие такой согласованности может привести к тому, что стратегия не будет иметь условий для реализации, а возможно, даже будет запрещена. При несогласованности интересов, лежащих в основе вышестоящих стратегий, с интересами нижестоящих стратегий, субъекты последних могут начать саботировать стратегирование.

Стратегические приоритеты в стратегии реализуются в определенной последовательности в зависимости от наличия ресурсов, важности первоочередной реализации, возможности появления конкурентов и потери конкурентных преимуществ.

Выявление стратегических приоритетов развития лидеров, обеспечивающих стабильность предприятия, является одним из важнейших элементов построения концепции стратегии развития лидерства и самой стратегии развития лидерства. От правильности данной деятельности зависит в целом результативность и эффективность стратегии. На основе стратегических приоритетов определяются цели, задачи и конкретные мероприятия развития стратегических лидеров.

#### ***Этап 7. Формирование миссии развития стратегического лидерства.***

Миссия развития стратегического лидерства – информация вовне организации о направлении развития стратегических лидеров с целью повышения общественного благосостояния в результате реализации стратегии.

Правильно сформулированная миссия – это гарантия того, что стратегия получит признание и поддержку, а следовательно, повысится вероятность ее полной реализации и достижения заявленных в ней показателей эффективности. Миссия содержит в себе информацию для внешнего мира о том, на что направлена данная стратегия развития стратегического лидерства. Это единственно полностью открытый документ, который доступен не только

союзникам, но и конкурентам. В нем должны быть отражены интересы внешнего мира, которые будут удовлетворены в процессе реализации стратегии. В миссии на основе выявления возможностей, конкурентных преимуществ и стратегических приоритетов заявляется, чем эта стратегия развития стратегического лидерства полезна для мира. Очень важно в миссии отражать социальную ответственность компании, что делает ее привлекательной для удержания и привлечения стратегических лидеров, повышает производительность и усиливает мотивацию для реализации стратегии. Это также является сигналом для внешнего мира, что если предприятие так ответственно относится к своим лидерам, то оно является надежным партнером с долгосрочными перспективами развития. В миссии отражается два способа привлечения стратегических лидеров – из внешней и внутренней сред.

Стратегические лидеры – это уникальные трудовые ресурсы, которые обладают важнейшими компетенциями и стоят очень больших денег. Конкуренция за высокоэффективных стратегических лидеров очень высока. Поэтому в миссии важно показать, чем компания более привлекательна для стратегических лидеров.

*Пример миссии* – формирование социально-ответственной компании (региона, страны), которая способствует развитию стратегического лидерства, направленного на полную неукоснительную эффективную реализацию корпоративной стратегии.

Для оценки, насколько лидеры понимают миссию компании, можно использовать специальные чек-листы (табл. 1).

Таблица 1. Чек-лист для проверки понимания видения кампании лидерами

<b>Контрольный вопрос</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
1. Ясно ли представлены интересы потребителя, как они будут реализованы?		
2. Отражены ли интересы инвесторов миссии?		
3. Учтены ли интересы государства?		
4 Четко ли обозначена конкурентная ниша компании?		
5. Согласуется ли миссия компании со стратегией компании?		

<b>Контрольный вопрос</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
6. Считаете ли вы, что необходимы какие-либо изменения в предыдущих пунктах? (если ответ «да», то напишите новые знаменья)		
7 Выработали ли вы общую миссию того, какую организацию вы строите в будущем?		
3. Если да, то составьте карту-схему с описанием того, как это будет выглядеть.		

### ***Этап 8. Разработка видения развития стратегического лидерства.***

Видение развития стратегического лидерства – информация, направленная вовнутрь организации, о векторе развития стратегических лидеров с целью повышения благосостояния стратегируемых лидеров в результате реализации стратегии.

Видение, в отличие от миссии, направленной внутрь объекта стратегирования, отражает информацию, которая показывает всем участникам разработки и реализации стратегии развития лидерства, какие их интересы будут в конечном счете удовлетворены. Это документ внутреннего пользования. Основным результатом, отраженным в видении, является достижение повышения качества и уровня жизни участников данной стратегии. Это может быть мотивационная политика и культура организации, программы обучения, продвижения по карьерной лестнице, социальное и медицинское обслуживание работников и членов их семей, В целом стратегия – это закрытый многостраничный документ. Но для ее реализации необходимо информирование участников данной работы. Каждый субъект стратегирования должен знать, на что направлена стратегия, и какие его личные интересы она реализует, Эту функцию выполняет видение. Здесь также важно отразить социальную ответственность работодателя перед работниками, как сильный мотивационный фактор.

#### **Характеристики видения:**

1. *Неотразимый.* Видение должно быть наглядным, запоминающимся и вдохновляющим, предоставляющим людям направление и понимание, которые

они жаждут.

2. *Простой.* Видение должно быть простым, кратким и легким для запоминания и трансляции.

3. *Последовательный.* Видение, как и миссия – две самые неизменные части стратегии. Может быть изменчив только процесс, посредством которого они достигаются.

4. *Фильтрующий.* В видении должны быть показаны границы, которые помогают принимать решения, расставлять стратегические приоритеты.

5. *Сосредоточенный.* Видение должно помогать сосредотачивать свои ресурсы на критически важных мероприятиях и инициативах, которые будут способствовать победе.

6. *Интуитивно-понятный.* Видение должна строиться не только на опыте, но и на интуиции.

**Пример видения** – формирование корпоративной культуры, направленной на реализацию корпоративной стратегии, содействующей полноценному развитию личности, ее навыков, компетенций, эмоционального интеллекта, повышения качества и уровня жизни работников и их семей.

Для оценки понимания лидерами видения компании можно использовать соответствующие чек-листы (табл. 2).

Таблица 2. Чек-лист для проверки понимания видения компании лидерами

<b>Контрольный вопрос</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
1. Ясно ли вы представляете себе цель вашей организации, что она должна делать и чем должна быть?		
2. Все ли члены вашей организации понимают, почему то, что они делают, стоит того?		
3. Считаете ли вы, что у всех есть общая цель, независимо от их роли или обязанностей?		
4. Можете ли вы записать три ключевых ценности и моральных принципа, которыми руководствуется ваша организация?		
5. Согласуется ли миссия компании со стратегией компании?		
6. Считаете ли вы, что необходимы какие-либо изменения в предыдущих пунктах? (Если ответ «да», то напишите новые значения)		

<b>Контрольный вопрос</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
7 Выработали ли вы общее видение того, какую организацию вы строите в будущем?		
8 Если да, то составьте карту-схему с описанием того, как это будет выглядеть		

***Этап 9. Целеполагание и постановка задач развития стратегического лидерства.***

Стратегические приоритеты конкретизируются в стратегические цели – качественные показатели воплощения миссии и видения. При стратегировании развития стратегического лидерства могут быть поставлены следующие цели:

- организация системы отбора стратегических лидеров;
- организация системы подготовки и переподготовки стратегических лидеров;
- развитие стратегического мышления;
- формирование инновационной системы мотивации;
- организация культурно-образовательного отдыха для лидеров и членов их семей;
- создание системы социального обеспечения лидеров;
- построение карьерной лестницы стратегического лидера.

Каждая цель реализуется посредством набора задач – количественных показателей воплощения миссии, видения и стратегических приоритетов.

***Этап 10. Определение эффективности развития стратегического лидерства для реализации стратегии.***

Эффективность развития стратегических лидеров – это комплексный показатель изменения общественного, духовного и экономического благосостояния лидеров в результате реализации соответствующей стратегии.

Эффективность оценивается соотношением результатов и затрат. При разработке стратегии всегда определяются вилы, объемы и источники покрытия затрат, направленных на разработку и реализацию стратегии.

Ресурсы для реализации стратегии развития стратегического лидерства:

- время;
- капитальные ресурсы;
- информационные ресурсы;
- трудовые ресурсы.

Время – основной фактор. При этом важен не только промежуток времени, необходимый для достижения поставленных целей, но и своевременность реализации стратегических приоритетов. Обычно время воспринимается как линейное и однонаправленное, как движение от прошлого к настоящему и будущему, с дискретными временными рамками. Но стратегирование не предполагает нелинейную концепцию времени. Необходимо проанализировать тенденции настоящего, заглянуть на много лет в будущее, описать картину будущего, которую может создать объект стратегирования, далее идти в обратном направлении, чтобы создать историю о том, как эта картина стала реальностью, а затем разрабатывать надежные стратегии. В этой петлеобразной модели время вращается само по себе в постоянно развивающемся цикле обратной связи между настоящим и будущим. Как только разработчики и лица, реализующие стратегию, начинают рассматривать время как петлю, они понимают, что размышление о будущем является важным компонентом действий в настоящем. Сценарии дают им структуру, которая укрепляет их способность быть стратегическими, несмотря на огромную неопределенность. При принятии решений сотрудники должны учиться не только на прошлом опыте, но и на воображаемом будущем.

Капитальные ресурсы могут быть собственными или заемными. Формирование и развитие стратегического лидерства предполагает значительные затраты. Поэтому наиболее важно, чтобы стратегия была эффективной. Информационные ресурсы настолько масштабны, что наиболее востребованным навыком становится умение работать с большими объемами данных в условиях нарастающей неопределенности. Значительное количество источников получения информации, способность ее оперативной обработки,

идентификации повышает потребность в эффективном человеко-машинном взаимодействии. Трудовые ресурсы играют значительную роль в развитии лидеров, во-первых, в связи с тем, что они сами являются субъектами их формирования, а во-вторых, оказывают влияние на других с позиции преподавания, наставничества, передачи опыта, мотивации и т.д. Для развития стратегических лидеров важно влияние и поддержка других лидеров, которые прошли уже определенный путь.

### ***Этап 11. Реализация стратегии развития стратегического лидерства.***

После принятия стратегии начинается продолжительный этап ее воплощения в жизнь. Формируются группы для создания «дорожных карт» реализации стратегии, их согласования и утверждения. Для более оперативного мониторинга и контроля за стратегией разрабатывается специальная цифровая платформа, которая в режиме реального времени позволяет лидеру осуществлять стратегическое управление. Важно понимать, что стратегия — это динамичный документ, в который в связи с появлением новых возможностей могут вноситься поправки. Однако основные элементы, такие как миссия и видение, практически не подлежат пересмотру.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Какова роль стратегии развития стратегического лидерства?
2. Дайте определение понятиям «стратегия» и «стратегия развития стратегического лидерства».
3. Перечислите правила успешного лидерства Д. Эспри для разработки и реализации стратегии.
4. Как вы понимаете правило «Не приводите лошадь к водопою, а сделайте так, чтобы она почувствовала жажду»?
5. Объясните правило «Достаток – это побочный эффект счастья и душевной гармонии».
6. Какое правило успешного лидерства Д. Эспри, на ваш взгляд, самое

важное?

7. Что происходит на предварительном этапе разработки стратегии?
8. Какие виды трендов необходимо исследовать при разработке стратегии?
9. В чем основная сложность определения ценности и интересов при разработке стратегии развития лидерства?
10. В чем заключаются плюсы и минусы привлечения внешних лидеров?
11. В чем заключаются плюсы и минусы подготовки собственных лидеров?
12. Как должны соотноситься интересы и тренды при разработке и реализации стратегии?
13. Что может стать конкурентным преимуществом стратегического лидера?
14. Как определяются стратегические приоритеты развития стратегического лидерства?
15. В чем основное отличие миссии и видения?
16. Приведите пример миссии развития стратегического лидерства.
17. Приведите пример видения развития стратегического лидерства,
18. Перечислите характеристики видения.
19. Какие цели можно поставить при разработке стратегии развития лидерства?
20. Какие ресурсы необходимы для реализации стратегии развития лидерства?

### **Материал для самостоятельного изучения**

1. Квинт В.Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. – 2014. – №11. – С. 15-17.
2. Кондо М. Магическая уборка. Японское искусство наведение порядка дома и в жизни. – Москва: Эксмо, 2022. – 226 с.
3. Новикова И.В. Формирование личностной стратегии цифрового

человека // Экономическое возрождение России. – 2020. – № 4. – С. 34-42.

4. Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 360 с.

5. Салинбахер Ю. Создайте личный бренд: как находить возможности, развиваться и выделяться. – Москва; Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 180 с.

6. Элрод Х. Магия утра. Как первый час дня определяет ваш успех. – Москва: МИФ, 2019. – 200 с.

7. Эспри Д. Меняя правила. Что помогает лидерам, новаторам и неординарным личностям побеждать. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 580 с.