

**Techart**

Маркетинговая  
группа

Программа непрерывного образования «Текарт» [edu.techart.ru](http://edu.techart.ru)

Сессия «Весна 2025»

06.03.2025

1 9 9 9 — 2 0 2 5

# Редизайн лидерства: развитие современных мультимодальных руководителей

[techart.ru](http://techart.ru) | [leader360.techart.ru](http://leader360.techart.ru)

Регистраций: 37 (компаний – 35), в т.ч.:

- 35,1% новых слушателей
- 28 топ-менеджеров
- 15 постоянных (4+) слушателей программы
- 10 с вопросами и обратной связью

## Ключевые компетенции «Текарт»



**25**  
лет на рынке бизнес-аналитики, маркетинга и digital

**15 000**  
выполненных проектов

**39 000+**  
клиентов и партнеров в экосистеме «Текарт»

**4 место**  
рейтинга «Маркетинговый консалтинг» RAEX

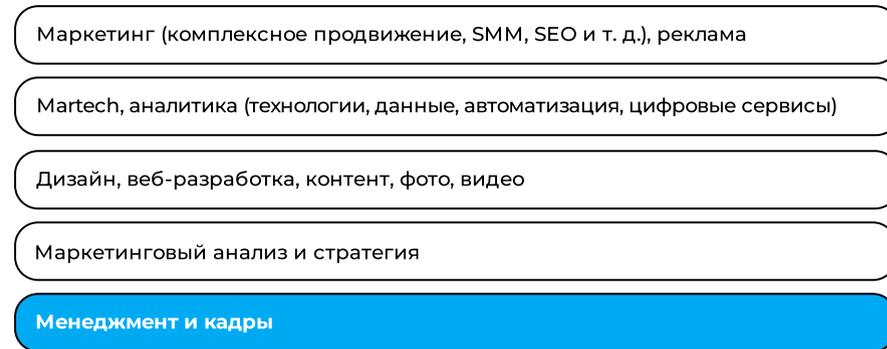
**160**  
сотрудников в штате

**ТОП 100**  
в рейтинге работодателей Headhunter\*

\* среди компаний до 250 сотрудников

## Программа непрерывного образования для руководителей по маркетингу

### Основные треки программы:



**2**  
года работы программы непрерывного образования

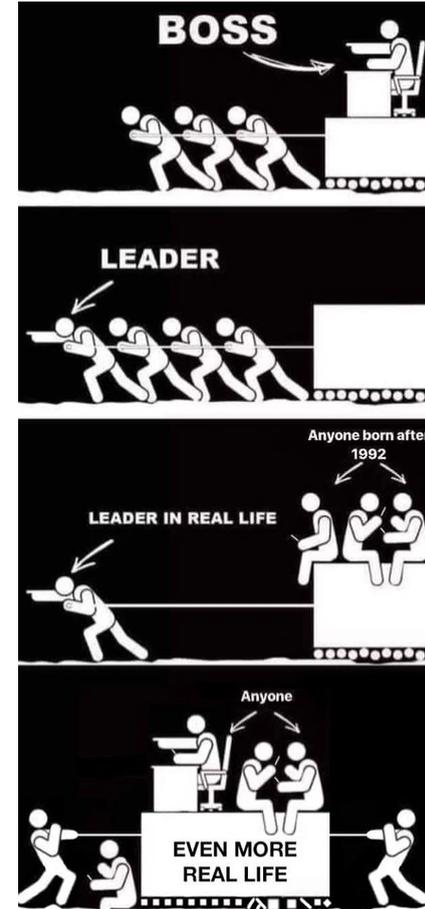
**7 000+**  
участников из 1 900 компаний

**34**  
спикера

**550**  
пользователей [платформы](#)

# План

1. Проблема лидерства по отношению к другим задачам оргразвития
2. Лидерство — определение
3. Феномен лидерства как часть управленческой компетенции
4. Модели современного руководителя:  
ACCEL, PAEI, 4C
5. Фреймворк-программа Текарт Leader360
6. Содержание модулей
7. Экспертные комментарии



# 1.1 Главные вызовы для работодателей в 2025

4

1. Удержание ключевых сотрудников (высококвалифицированный персонал, менеджмент)
2. Предотвращение массовых увольнений (джобхopping, «перепрыгивание»)
3. Развитие лидерского потенциала
4. Перестройка процессов обучения и адаптации в связи с уменьшением срока работы сотрудников
5. Удовлетворение растущих требований соискателей (зарплаты, условия труда, завышенные ожидания новичков)
6. Адаптация к изменениям в приоритетах и мотивации сотрудников и соискателей, борьба с демотивацией
7. Повышение вовлеченности сотрудников с учетом расфокусировки и мультизанятости
8. Развитие стартап-менталитета у HR и руководителей
9. Обеспечение высокого темпа внедрения новых технологий и готовности сотрудников к ним
10. Повышение производительности труда



## 1.2 Развитие лидерства — приоритет №1

5

### Факторы:

- Рост важности корпоративной культуры и тренда на человекоцентричность делает менеджеров среднего звена медиаторами между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками
- Около 75% HR-руководителей отмечают, что менеджеры сталкиваются с перегрузкой, так как сотрудники требуют больше внимания
- 52% топ-менеджеров намеренно избегают руководящих должностей, 69% связывают эту роль с высоким уровнем стресса при минимальном вознаграждении



**«75% организаций внесли существенные изменения в свои программы развития лидерских качеств, а более половины увеличивают расходы на развитие лидеров, однако не видят результатов»**

### Ключевые кластеры лидерских навыков

**Развитие  
сотрудников**

**Эффективная  
коммуникация**

**Управление  
изменениями  
и инновациями**

**Эффективное  
руководство**

## 2. Лидерство — определения и цитаты

**Управление** — координация действий, выбор направления движения или развития и средств, использование ресурсов для реализации поставленных целей.

**Лидерство** — процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества, команды для достижения общей цели.

”

**Сократ:** ...для грамотного управления недостаточно богатства или власти, переданной по наследству. Вести за собой людей означает пробудить в них самые лучшие намерения, создав условия для взаимодействия...

...Наиболее эффективный способ управления сочетает авторитарные и демократические методы...

...государством должен руководить лишь тот, кто сведущ в области управления, подобно тому, как кораблем может управлять лишь тот, кто обладает необходимыми знаниями, опытом и навыками кораблевождения...

”

**Конфуций:** ... правительством должны заведовать только самые одаренные люди страны. Дар государственного управления не может передаваться по наследству в силу высокого происхождения, богатства или положения в обществе. Им обладают люди с определенным складом характера и обогащенные необходимыми знаниями. Соответствующий характер и знания приобретаются надлежащим воспитанием чиновников. Образованием следует охватить максимальную массу населения, чтобы готовить к государственному управлению самых талантливых юношей...

”

**П.Г. Щедровицкий:**

Чем отличается хороший шахматист от плохого? И перед тем, и перед другим стоит доска с определенной конфигурацией шахматных фигур. Но при этом хороший шахматист видит там массу функциональных структур, а плохой — очень мало, только самые банальные.

”

**Платон:** ...умение управлять людьми одно из самых сложных... (правители, воины, работники)

”

**Аристотель:** ...умение вести за собой проявляется в превосходстве в добродетели, когда одни будут в состоянии повелевать, а другие подчиняться...

”

**Мартин Лютер Кинг:** ...Настоящий лидер — это не искатель консенсуса, а его создатель...

”

**Билл Гейтс:** ...Заглядывая в следующее столетие, мы видим, что лидерами будут те, кто расширяет возможности других..

”

**Теодор Рузвельт:** ...Разница между лидером и боссом в том, что лидер действует открыто, босс — за закрытыми дверями. Лидер ведет за собой, а босс погоняет...

”

**Дж.Уэлч:** До того, как вы становитесь лидером, вы стремитесь к собственному успеху. Для лидера успех — это наблюдать рост других

Чем отличается хороший организатор строительства от плохого? Тем, что он на участке, на площадке, при одном и том же расположении механизмов и при имеющихся резервах, может моментально представить себе множество разнообразных функциональных структуризаций и построить множество разных планов ведения работ.

...функциональная структуризация - один из важнейших моментов организационно-управленческой работы, в особенности когда мы имеем дело с меняющимися ситуациями.

# 3.1 Феномен лидерства

## 1. Теория черт лидера (XIX-XX)

- индивидуальные (рост , возраст, внешность, телосложение)
- интеллектуальные (эрудиция, интуиция, аналитичность, рассудительность)
- речевые (голос, беглость речи, лингвистика)
- коммуникативные (общительность, тактичность, экстра-/интроверсия)
- энергетика (оптимизм, эмоц. контроль, убеждения, система ценностей, активность, рисковость)
- мотивационные характеристики

## 2. Поведенческий подход — стили лидерства

## 3. Ситуационная теория лидерства:

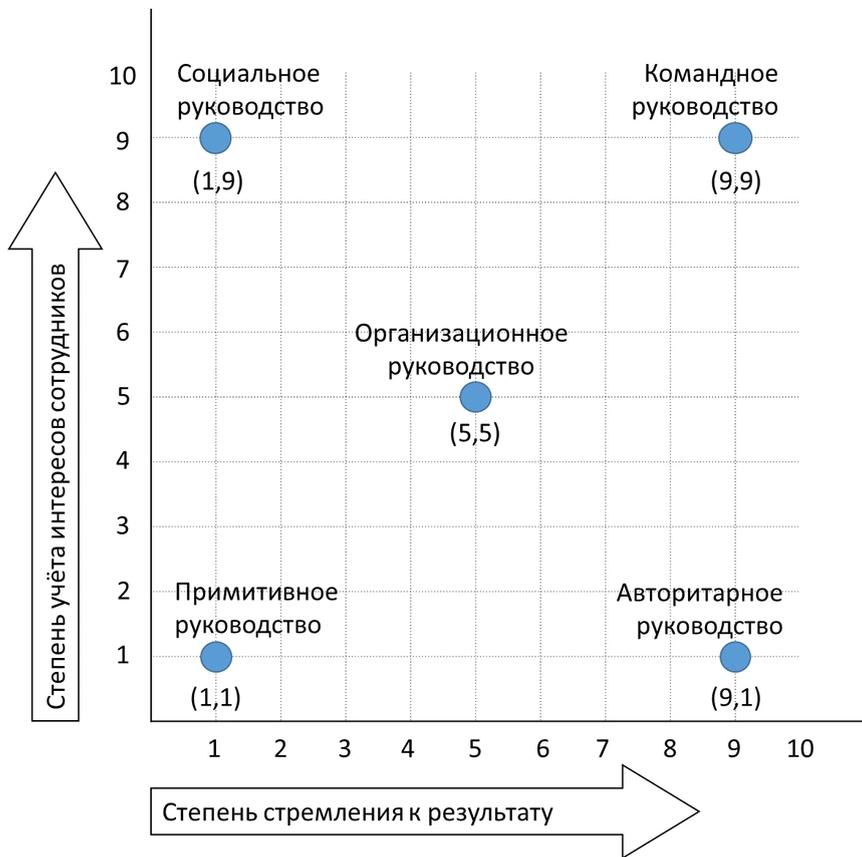
- указание
- тренировка
- участие
- делегирование

## 4. Транзактная и транзакционная теория («групповое доверие»)

## 5. Трансформационная теория



## 3.2 Управленческая решетка Блейка-Моутон



### Стили:

- авторитарный
- демократический
- либеральный
- нарциссический
- токсический
- ориентация на результат
- ориентация на отношения

## 4.1 Модель ACCEL (Association for Talent Development)

5 основных навыков современного руководителя.

### **Accountability — ответственность за результат, подотчётность.**

Руководитель умеет делегировать, создавать культуру подотчётности, в которой каждый член команды готов разделять и нести ответственность.

### **Collaboration — сотрудничество.**

Навык создавать среду и культуру совместной работы, укрепление доверия и отношений между членами команды.

### **Communication — коммуникация.**

Умение ясно выражать свою точку зрения, ставить задачи, доносить информацию, давать обратную связь. Менеджеры, умеющие общаться, способствуют созданию прозрачной, открытой и честной атмосферы в команде.

### **Engagement — вовлеченность.**

Мотивируя и воодушевляя, руководитель добивается, чтобы его команда была эмоционально мотивирована и психологически предана работе, вносила осознанный вклад в собственное развитие и компанию.

### **Listening and Assessing — умение слушать и оценивать.**

Сложный и комплексный навык. Помимо прочего, он включает эмоциональный интеллект, критическое мышление, навыки обработки информации, эмпатию и др. Позволяет выявлять и использовать сильные стороны подчиненных, генерировать идеи.

[Listening contributes to inclusive work cultures, 02.2022](#)

## 4.2 Код Адизеса — PAEI

P — producer — производитель

A — administrator — администратор

E — entrepreneur — предприниматель

I — integrator — интегратор



### Стили управления:

- Производитель (Paei)
- Администратор (pAei)
- Предприниматель (PaEi)
- Интегратор (paeI)
- Генератор идей (paEi)
- Учитель (paEI)
- Усердный новичок (pAEI)
- Сердечный администратор (pAei)
- Разработчик (PAEi)
- Лидер-тактик (PAei)
- Лидер преобразований (PaEI)
- Губернатор (PAei)
- Гид-проводник (PaeI)
- Адвокат дьявола (pAEi)

### Опасность:

- Одинокый рейнджер (P000)
- Бюрократ (0A00)
- Поджигатель (00E0)
- Суперпоследователь (000I)
- Мёртвый пень (0000)

## 4.3 Мультимодальные и цифровые лидеры — 4С

### • Дирижер

conductor, традиционная стратегия, постановка целей, контроль и т. п.

### • Катализатор

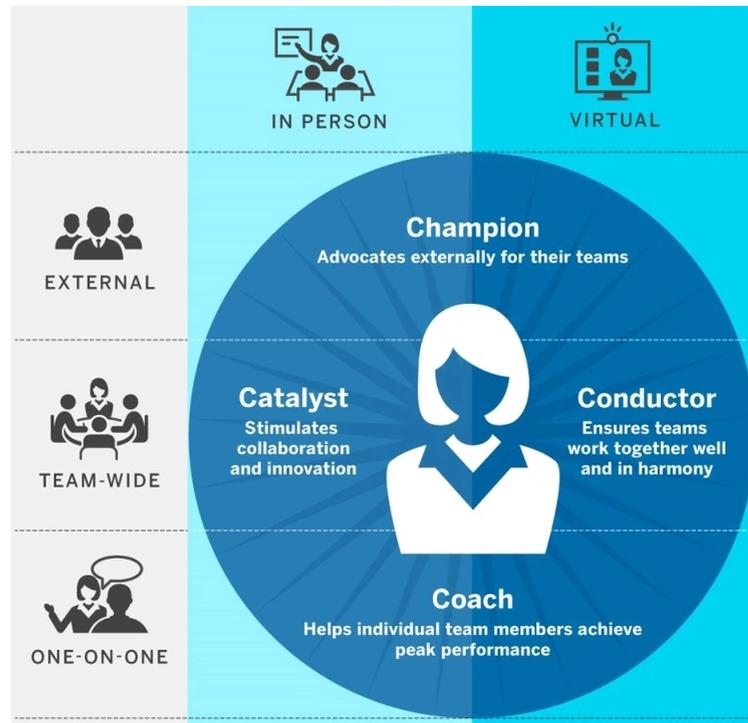
catalyst, стимулирующий инновации, создающий корпкультуру, раскрывающий потенциал каждого сотрудника

### • Тренер

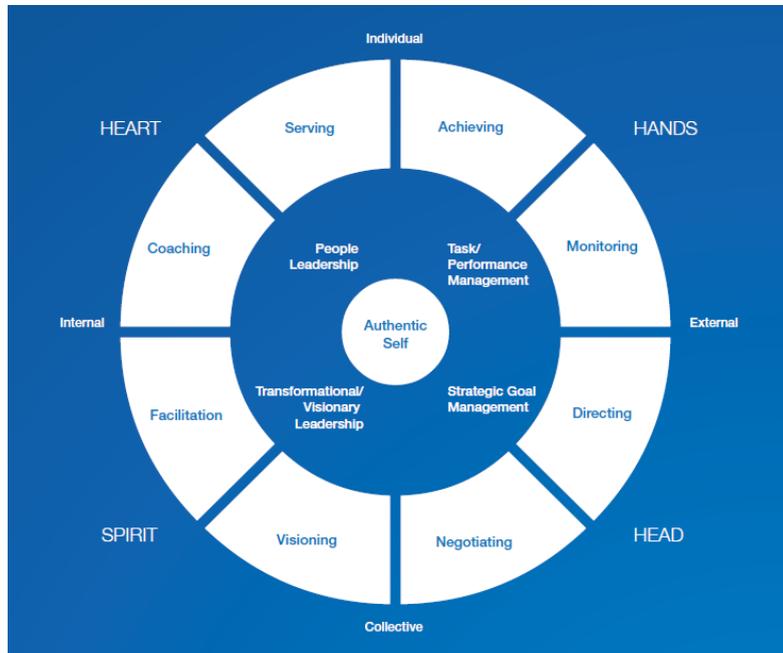
coach, обучающий и развивающий команду

### • Чемпион

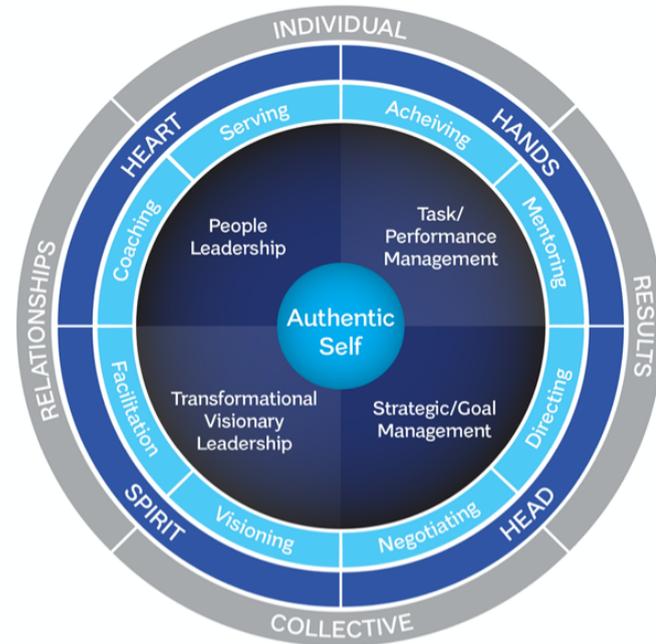
champion, вдохновляющий, задающий планку и ведущий за собой



# 4.4 Интегральный, холистический, интегративный, комплексный... лидер



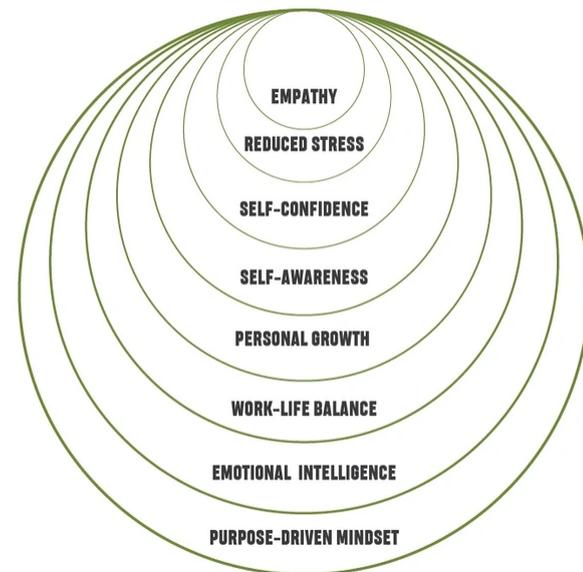
[businessintegral.com/approach/integral-leadership-management-framework](https://businessintegral.com/approach/integral-leadership-management-framework)



[integral.global/faq/integral-leadership-management-profile](https://integral.global/faq/integral-leadership-management-profile)



[kithoughtbridge.com/about-us/integrated-model-of-leadership](https://kithoughtbridge.com/about-us/integrated-model-of-leadership)



[theleaderboy.com/holistic-leadership](https://theleaderboy.com/holistic-leadership)

[bbf.digital/holistic-leadership-why-the-future-lies-beyond-business](https://bbf.digital/holistic-leadership-why-the-future-lies-beyond-business)

## 5. Мультимодальный лидер



### Leader 360

Программа диагностики, активации  
и структурирования лидерских навыков

1. Вводный курс (6 модулей)
2. Программа кейсов на платформе CaseStudy.Techart
3. Вебинары для детализации вводного курса (1/2 недели)
4. Ежеквартальные очные круглые столы и мастер-классы
5. Доступ к программе непрерывного образования для директоров по маркетингу и развитию Edu.Techart
6. Персональные задания (курсовые проекты)
7. Туристический поход/ слет: совмещение физических активностей с интеллектуальными (семинар, мастер-класс, деловая игра, 2-4 дня)

### Особенности программы:

1. Долгосрочность (до 12 месяцев)
2. Индивидуальная настройка под задачи (от 3 дней)
3. Структура «Личность-Мир-Бизнес-Люди-Лидерство»
4. Персональный диалог с каждым участником
5. CaseStudy — активное использование кейсов (насмотренность и решения)
6. Системный подход к менеджменту, мультимодальность
7. Концепция постоянного развития (ЗОЖ, гигиена, интеллект, навыки)
8. Цифровая платформа программы (материалы, методы, инструменты, задания, взаимодействие)

### Типовые конфигурации:

- Выпускники, молодые сотрудники, кадровый управленческий резерв 6-12 месяцев
- Менеджеры начального и среднего звена 1-3 месяца
- Топ-руководители — интенсив 3 дня - 1 месяц

# 6.1 Программа Лидер360



## Модуль #1. Личность и немного философии

- Основы философии, мировоззренческие конструкции
- Образ будущего ◦
- Полнота и гармония личности, творчество
- Мышление и интеллект, развитие и усиление
- Системное и холистическое мышление, структурализм
- Базовые законы диалектики
- Коммуникации
- Коллективный характер мышления, СМД-методология (Г.П.Щедровицкий) ◦
- Work-life баланс, YOLO, me over we ◦
- Концепция постоянного обучения ◦
- Целеполагание, результаториентированность
- Комплексное саморазвитие
- Дневники, управление личной информацией (PIM) ◦
- Гигиена и ЗОЖ — комплексный подход
- Когнитивные искажения



# 6.2 Программа Лидер360



## Модуль #2. Мир — глобальные вызовы и смещения

- Новая нормальность бизнеса — кто виноват и что делать?
- Системное недоверие °
- «Текучая современность» °
- Новая трактовка VUCA-мира °
- Технологическая сингулярность и проблемы управления °
- Что такое цифровая трансформация? °
- ИИ и другие вызовы — что меняется в мире



## 6.3 Программа Лидер360

16



### Модуль #3. Бизнес: тренды, трансформации, клиенты, маркетинг, цифровизация

- Бизнес как постоянное движение — трансформационная модель
- От стратегии к стратегированию — в чем разница? °
- Закон Амары: историко-экспоненциальное видение против интуитивно-линейного °
- Бизнес-любопытство °
- Инновации в ядре бизнеса, Intelligent composable business (Gartner), «Маховик инноваций» (BCG)
- Виды менеджмента (процесс, проект, кейс, продукт)
- Клиентоцентричность, Business of Experience (BX) — вершина философии клиентоцентричности
- Ценности b2b-отношений, пирамида Bain, performance based contracting °
- Self-service в B2B °
- Продакт-менеджмент, product discovery °
- CSM против NPS: адвокатура клиентов лучше усредненной лояльности °
- Выращивание клиентов
- Momentary market: микромоменты и моментальные рынки, insight selling
- B2B продажи — 6 этапов пользовательского пути °
- Системные характеристики бизнеса и способы их диагностики
- Концепция и оценка адаптивности и маневренности (business agility) °
- Данные, технологии, BigOps, облака, пример - martech
- Мастер-данные °
- Каждый бизнес — технологический °
- Бизнес-математика — хорошо забытое старое
- Цифровизация = информатизация?! Цифровая трансформация = оргразвитие!°
- Проблемы и препятствия цифровизации бизнеса °
- Интеграция и децентрализация
- Устойчивость развития



# 6.4 Программа Лидер360



## Модуль #4. Люди и оргразвитие

- Управление — функции и формы
- Компания будущего: работодатель как платформа для целостного развития ◦
- Спиральная динамика ◦
- Customer + Employee + Tech = Total Experience ◦
- Организационный дизайн: традиции vs инновации ◦
- Тренды организационного развития
- Эффект Рингельмана ◦
- Soft, hard или digital-скилы
- Компетенции: мета, мульти, гибридные
- Пластичность кадров, кроссфункциональность
- Цифровые навыки персонала (digital skills)
- Креативность: необходимое свойство и конкурентное преимущество бизнеса ◦
- L&D / корпоративное обучение: тренды
- Экосистема обучения для адаптации компании к переменам ◦
- Рескиллинг
- Тренд HR-zero
- Трудовые треки
- Концепция «Я — директор» (Текарт)
- DELTA - ТОП навыков для построения карьеры (McKinsey)
- Корпоративная культура
- Производительность труда ◦



# 6.5 Программа Лидер360



## Модуль #5. Редизайн лидерства

- Романтика и реальность менеджмента и лидерства
- Трансформация роли руководителя
- Системный менеджмент
- Классическая модель PAEI и ее обновленная версия
- Современный менеджер - модель ACCEL °
- Ключевые навыки современного лидера °
- Распространенные навыковые пробелы
- Управленческий "долг" °
- Саморефлексия лидеров
- Аналитика и дашборды
- Обучение и развитие лидеров
- Мультимодальные и цифровые лидеры °



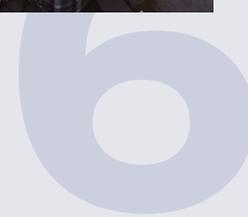
5

# 6.6 Программа Лидер360

## Модуль #6. Круглый стол - практика, вопросы и ответы, общение



- Анализ гибкости, адаптивности и изменчивости (Business Agility)
- Анализ цифровой зрелости компании
- Анализ использования данных
- Тестирование CX-зрелости
- Оценка качества HR функции
- Деловые игры



## 7. Экспертный комментарий

1. В какой степени лидерство является врожденным качеством, а в какой его можно развивать?
2. Ценность функции лидерства для вашей компании. Наиболее важные позиции; смена поколений в управлении.
3. Является ли она проблемой, если Да, насколько исключительной?
4. Ваши проекты и инициативы для формирования и развития кадрового резерва и действующих руководителей?
5. Какой возраст (или другие характеристики) наиболее подходит для формирования будущего руководителя?
6. Характеристика сотрудников поколения Z в вашей компании, в т.ч. по отношению к лидерству.
7. Чему следует учить потенциального лидера (в т.ч. действующего руководителя), какие навыки развивать?
8. В чем можно измерить результат усилий по развитию лидерства?

# Персональное консультационное мероприятие по теме этого вебинара

## Особенности:

- ✓ Будем разбирать именно ваши кейсы
- ✓ Ответим на любые вопросы
- ✓ Подсветим специфику ниши
- ✓ Максимально адаптируем контент под потребности компании
- ✓ Дадим конкретные рекомендации и инструкции
- ✓ Подготовим пошаговое руководство для решения проблемы

## Программа может быть реализована в различных вариантах:

- вебинар;
- семинар / лекция;
- мастер-класс;
- стратсессия;
- круглый стол, мозговой штурм;
- диагностическая / консультационная сессия;
- деловая игра.

### Форматы:

онлайн, оффлайн, гибрид.

### Длительность:

от 1 часа до 2 дней.

При необходимости мы можем собрать комбинацию из нескольких удобных вам вариантов обучения.

Интересуюсь



МАРКЕТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»  
стратегия, аналитика, контент, дизайн, разработка,



**Илья Никулин**

Генеральный директор «Текарт»

[nikulin@techart.ru](mailto:nikulin@techart.ru)

[nikulin.ru](http://nikulin.ru)

### Релевантные услуги «Текарт»:

[Программа диагностики, активации и структурирования лидерских навыков «Лидер360»](#)

[Консалтинг в области организационного развития](#)

Кейс-аналитика в области организационного развития

[Платформа развития корпоративной культуры кейс-методом](#)

Диагностика системных характеристик компании, бизнес-единицы

**+7 495 790 75 91**

Маркетинговая группа «Текарт»  
[techart.ru](http://techart.ru)

Интегрированный маркетинг и PR  
[promo.techart.ru](http://promo.techart.ru)

IT-решения и веб-разработка  
[web.techart.ru](http://web.techart.ru)

Дизайн-бюро  
[design.techart.ru](http://design.techart.ru)

Креативное агентство  
[creative.techart.ru](http://creative.techart.ru)

Фотоагентство  
[photo.techart.ru](http://photo.techart.ru)

Аналитика и бизнес-планирование  
[research.techart.ru](http://research.techart.ru)

Работа в «Текарт»  
[hr.techart.ru](http://hr.techart.ru)

Образовательная программа  
[edu.techart.ru](http://edu.techart.ru)



[Авторский telegram-канал «Системное развитие бизнеса»](#)

[Канал информационной поддержки Edu.Techart](#)