



Онлайн-конференция

Как вырастить лидера внутри компании: система и креативность



Сергей Коротких | @sskorotkikh

Помогаю лидерам раскрывать потенциал, формировать команды, выстраивать устойчивый и масштабируемый бизнес

- ◆ Советник руководителей по вопросам организационного управления и развития лидерского потенциала
- ◆ Опыт реализации стратегических проектов с опытом 10+ лет в международном консалтинге и индустрии (McKinsey & Company, KPMG, ЦПУР, ЦСР, X5 Group и др)
- ◆ Отвечал за развитие бизнес-модели торговой сети "Пятерочка" и руководил администрацией CEO X5 Group

Достижения

- ◆ ТОП 10 перспективных российских управленцев моложе 30 лет, Forbes 30 under 30 Russia (Forbes 2025)
- ◆ Лучший Chief of Staff / Бизнес-помощник CEO в России (2023 и 2024)
- ◆ Лучший преподаватель НИУ ВШЭ (2021 и 2022)



Сегодня обсудим

1. Загадка курицы лидера и яйца лидерства

- ✦ В чем разница понятий "лидер" и "лидерство"?
- ✦ Как выстроить эффективную работу по развитию лидеров в компании?
- ✦ Всем ли нужна культура лидерства?

Обзор понятий лидера и лидерства, практики и инструменты развития этих явлений: оценка 360, наставничество, коучинг, обучения и тд

2. А ты готов быть лидером?

- ✦ Стили лидерства и их применимость в бизнесе
- ✦ Нужен ли вашему бизнесу лидер?
- ✦ Возращать лидеров внутри или нанимать готовых с рынка?

Стили лидерства по Гоулману, Адизесу, спиральная динамика

3. Роль HR как архитектора системы развития лидеров

- ✦ Как создать систему и среду развития лидеров?
- ✦ Как обеспечить преемственность в компании?
- ✦ Как повысить эффективность программ развития лидеров?

HR-цикл и ключевые этапы для развития лидеров, система преемственности, подходы к организации обучений

Условные обозначения в презентации



Данные



Схемы / инструменты



Дискуссия и вопросы



Для рефлексии



Для информации



**Вы хотите развивать
Лидеров или Лидерство?**

Что нам говорит определение?

1. **Лидер** (от англ. *leader* — ведущий, первый, идущий впереди) — лицо в какой-либо группе, организации, команде, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющее действиями
2. **Лидер** — это человек, который способен вдохновлять и направлять других людей на достижение общих целей. Он обладает авторитетом в команде, направляет её к цели, вдохновляет примером

В моем понимании лидер – это ...

1. **Лидер** – это человек, который удовлетворяя собственный эгоизм, реализует общественный интерес
2. **Лидер** – это личность, которая поставив перед собой цель, находит и создает средства и людей, способных ее достичь

Чем различаются роли в компании?

ЛИДЕР

VS

РУКОВОДИТЕЛЬ
НАЧАЛЬНИК

...

Насколько ты лидер или менеджер?

ЛИДЕР

☐	Внедряет инновации
☐	Развивает организацию
☐	Ориентирован на людей
☐	Работает по своим целям
☐	Видение – основа действий
☐	Доверяет
☐	Видит долгосрочную перспективу
☐	Сосредоточен на будущем
☐	Спрашивает «что?» и «почему?»
☐	Создаёт
☐	Делает правильное дело

МЕНЕДЖЕР

☐	Администрирует
☐	Поддерживает обычный порядок
☐	Ориентирован на системы и структуры
☐	Работает по целям других
☐	План – основа действий
☐	Контролирует
☐	Видит краткосрочную перспективу
☐	Сосредоточен на настоящем
☐	Спрашивает «как?» и «когда?»
☐	Подражает
☐	Делает дело правильно

Важно различать развитие лидеров и лидерства в компании

Аспект сравнения	Цели развития	
	Лидер	Лидерство
Тип капитала	Человеческий	Социальный
Модель	Индивидуальная: Личная власть Знания Надёжность	Отношенческая: Обязательства Взаимное уважение Доверие
Основа компетенций	Внутриличностные	Межличностные
Навыки	Самосознание: Эмоциональная осознанность, уверенность в себе, точная самооценка	Социальная осведомлённость: Эмпатия, ориентация на служение, политическая осведомленность Социальные навыки: Установление связей, командная ориентация, катализатор изменений, управление конфликтами
	Саморегуляция: Самоконтроль, надёжность, личная ответственность, адаптивность	
	Самомотивация: Инициативность, приверженность, оптимизм	



Как выстроить эффективную работу по развитию лидеров в компании?

Выделяют 6 ключевых практик развития лидеров и лидерства

Практика	Описание	Цель развития	ЧК	СК	Сильные стороны	Слабые стороны
360	Многосторонняя оценка производительности сотрудника	Самопознание, Изменение поведения	✓	✗	Комплексная картина, широкое участие	Перегруженность данными; время и усилия
Коучинг	Практическая, ориентированная на цели сотрудника форма индивидуального обучения	Самопознание, Изменение поведения	✓	?	Персонализированный, интенсивный	Стигматизация; дороговизна
Наставничество	Развивающие отношения с более опытным сотрудником	Развитие карьеры, катализатор продвижения, уроки/избежание ошибок	✓	?	Сильная личная связь	Ревность коллег; чрезмерная зависимость
Социальные связи	Построение связей с людьми из разных функций и областей	Улучшение решения проблем, Обучение, к кому обращаться за помощью, Социализация	?	✓	Укрепляет организацию	Стихийность; отсутствие структуры
Рабочие задания	Предоставление «развивающих» по роли и функции заданий	Развитие навыков, Понимание бизнеса	✓	?	Релевантность работе; ускоряет обучение	Конфликт между развитием и производительностью
Активное обучение	Проектное обучение, направленное на решение ключевых задач бизнеса	Социализация, Работа в команде, Реализация стратегии	✓	✓	Ориентированность на действие	Трудоемкость; неясность уроков лидерства; перекося в результаты

У каждой практики есть свои особенности

Оценка 360

1. Использование 360 или многосторонней обратной связи связано с развитием человеческого капитала (т.е. внутриличностной компетентности) в организациях
2. Эффективность 360 для развития социального капитала зависит от того, насколько она связана с последующим коучингом

Коучинг

1. Эффективность коучинга повышается, когда участники тщательно подобраны и готовы к изменениям
2. Качество отношений сотрудника с организацией положительно влияет на эффективность коучинга для его развития
3. Коучинг укрепляет слабые и сильные сетевые связи участника

Наставничество

1. Формирует у подопечных глубокое понимание стратегических приоритетов и новых навыков
2. Развитие наставничества также повышает количество и качество неформального наставничества, что усиливает взаимное доверие, уважение и обязательства (т.е. социальный капитал)

Социальные связи

1. Сетевые возможности укрепляют горизонтальные связи между функциональными областями, способствуя созданию социального капитала и формированию доверия
2. В сочетании с другими развивающими практиками сетевые взаимодействия связывают индивидуальное развитие лидеров с коллективным развитием лидерства

Рабочие задачи

1. Развитие лидерства усиливается, когда задачи соответствуют индивидуальным потребностям в развитии
2. Создание среды, ориентированной на обучение

Активное обучение

1. Использование формальных оценок для отбора участников проектов активного обучения повышает качество развивающего опыта и способствует развитию лидерства
2. Развитие доверия и психологической безопасности среди участников проектов активного обучения положительно влияет на социальный капитал команды

Идеальная формула развития 10-20-70

10% Теория

1. Теоретические курсы и программы обучения
2. Корпоративные материалы и регламенты
3. Книги и обучающие материалы

20% Взаимодействие

1. Взаимодействие с наставниками / менторами
2. Участие в корпоративных мероприятиях и событиях
3. Командное взаимодействие

70% Практика

1. Реализация проектов
2. Прикладное практико-ориентированное обучение
3. Совершенствование навыков в ходе прикладной работы



**Всем ли нужна
культура лидерства?**

Потребность в культуре лидерства меняется в зависимости от ряда критериев

Низкая потребность

- ☐ **Стабильность:** простая, стабильная операционная среда без неопределённости
- ☐ **Продуктивность:** команды, где важнее индивидуальная производительность
- ☐ **Локальные задачи:** узкие, повторяемые задачи внутри одной функции; координация минимальна — достаточно операционной дисциплины
- ☐ **Жёсткая иерархия:** культура без спроса на инициативу и обратную связь
- ☐ **Стандартизация:** стремление к контролю регламентов и предписаний

Высокая потребность

- ☐ **Неопределенность:** требуются инновации и высокий уровень кросс-функциональности
- ☐ **Ответственность:** высокая инициативность, быстрое принятие решений и высокая взаимозависимость
- ☐ **Масштабирование и трансформация:** быстрый рост, выход на новые рынки или смена операционной/бизнес-модели
- ☐ **Гибридная работа:** распределённые/удалённые команды — критичны доверие, чёткие правила взаимодействия и регулярная обратная связь
- ☐ **Снижение удержания и вовлечённости:** отсутствие ведёт к выгоранию и текучести

Риски модели «лидерства для всех» и как их минимизировать

Риск	Описание	Рекомендации
Обучение без изменения культуры	После тренингов люди откатываются к старым практикам — процессы/метрики не поддерживают новое поведение	Начните с культуры и среды, а не с тренингов: сформулируйте ясные цели и ожидания поведения, обновите ритуалы (1:1, ретро), проводите ОС, привязанную к целям
Размывание ролей («анархия участия»)	Все «лидируют», но непонятно, кто решает	Разведите роли и решения: определите кто за что отвечает с помощью RACI, уровней полномочий, владельцев процессов
Ошибочный выбор перспективных управленцев	Продвигают лучших экспертов, а не лучших управленцев	В менеджеры — по потенциалу: отбирайте не «лучшую звезду-эксперта», а тех, у кого есть управленческий потенциал: интервью, оценка 360, кейсы
Переизбыток инициатив	Переизбыток инициатив и приоритизационный хаос	Наведите порядок в инициативах: одна доска проектов, понятные приоритеты (например, ICE/Value-Effort), ограничьте WIP (work in progress)
Перегрузка лидеров «коучингом»	Перегрузка лидеров «коучингом»	Оптимизируйте нагрузку лидеров: соблюдайте адекватную норму управляемости, выделенные слоты для 1:1, используйте готовые шаблоны для ОС и короткие «just-in-time» обучения



**А ты готов быть
лидером?**

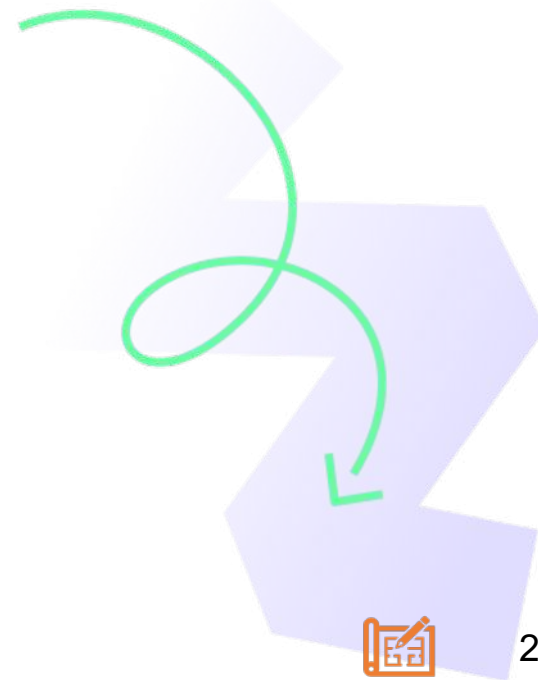
Джон Максвелл выделил 5 уровней лидерства



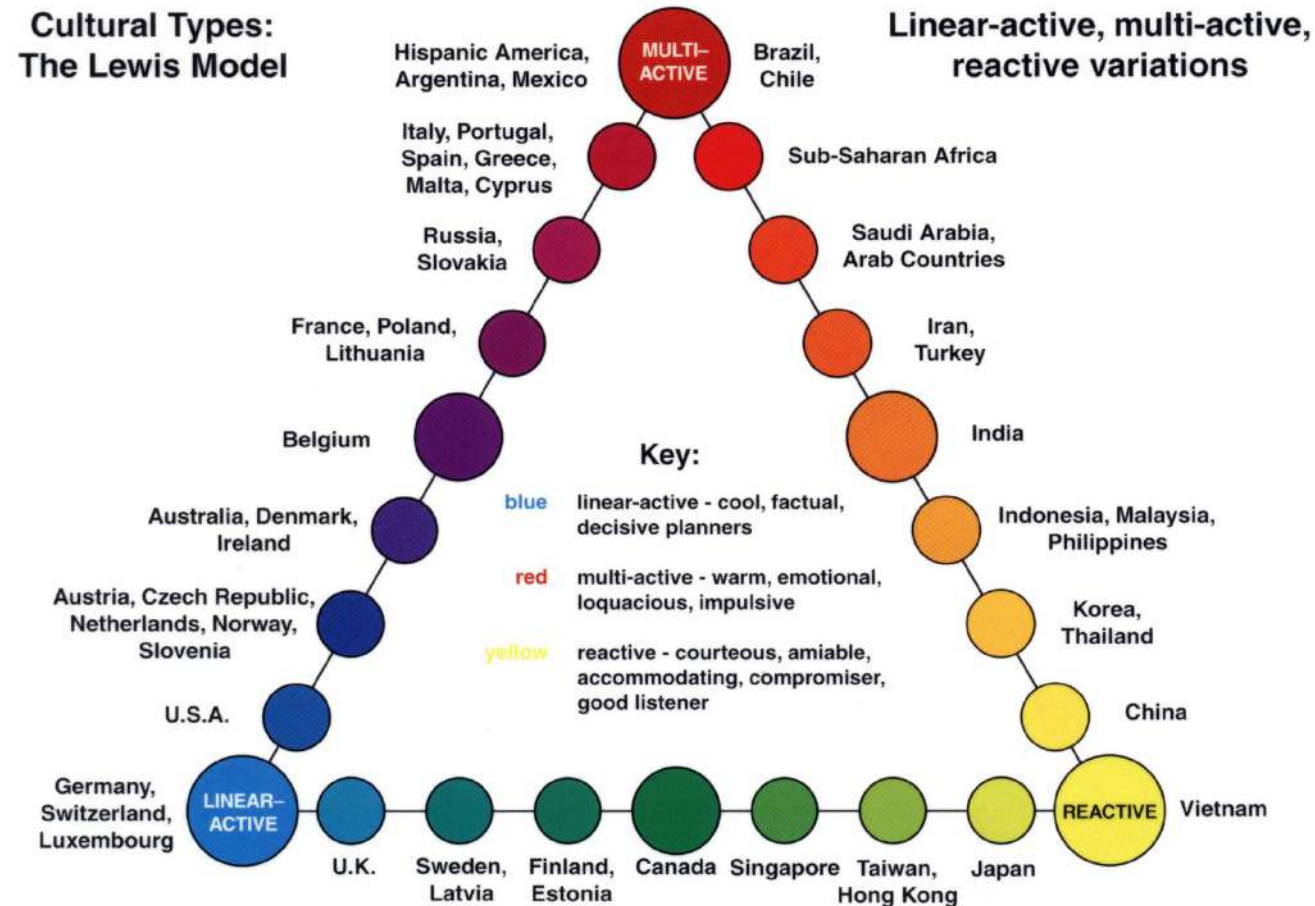
Даниэль Гоулман выделил 6 базовых стилей лидерства

Стиль лидерства	Визионерский	Наставнический	Эмоциональный	Демократический	Направляющий	Командующий
Образ действий лидера	Формулирует видение будущего	Развивает людей для будущего	Создает гармонию и эмоциональные связи	Создает условия для консенсуса	Устанавливает высокие стандарты	Указывает что и как делать
Стиль во фразе	"Пойдем со мной"	"Как бы ты поступил?"	"Люди на первом месте"	"Что ты думаешь?"	"Делай, как я"	"Делай, что говорю"
Основные компетенции	Уверенный в себе и чуткий	Самосознание и развитие команды	Взаимоотношения и командообразование	Сотрудничество и компромиссы	Фокус на результат	Власть и контроль
Когда это работает лучше всего	Когда требуется новое видение или направление	Повысить самостоятельность сотрудников	Выстраивать взаимодействие и мотивировать людей	Для достижения консенсуса среди сотрудников	Когда нужно получить результат	Чтобы переломить кризисную ситуацию
Воздействие на климат в команде	++	+	+	+	-	--
Когда его не следует использовать	Когда ваша команда знает больше, чем вы	Когда есть ограничения во времени	Когда команда высоких профессионалов индивидуалистов	Когда нет потребности в консенсусе	Когда есть потребность в креативности	Когда можно избежать его использование
Сильные стороны	Мотивационный и открытый обмен	Соединяет потребности команды с организационным видением	Создает командную гармонию и сотрудничество	Ценит участие членов команды	Демонстрирует и ожидает совершенства	Обеспечивает четкие указания
Слабые стороны	Может не всех мотивировать	Может казаться надменным	Избегает эмоционально конфликтных ситуаций	Может проявлять нерешительность	Бесполезный и исчерпывающий	Холодный и далекий
Как улучшить	Убедиться, что ваше видение основано на данных	Избегать микроменеджмента	Использовать вместе с визионерским стилем	Убедиться, что не тратите время впустую	Дать людям больше автономии	Попробовать переключиться, когда нет кризиса

Ицхак Адизес сформулировал RAEI код лидера



Ричард Льюис сформулировал треугольник описывающий особенности разных культур



Модель спиральной динамики описывает этапы развития личности и команд





**Нужен ли вашему
бизнесу лидер?**

Важно четко определить, когда требуется лидерство, а когда не хватает менеджмента

Недостаток лидерства

- ☐ **Неопределённость и инновации**
Нужна ясная цель, смысл и эксперименты
- ☐ **Кросс-функциональная взаимозависимость**
Требуется выравнивание взаимодействия команд, правила взаимодействия, доверие
- ☐ **Масштабирование/трансформация**
Быстрый рост и важна смена культуры
- ☐ **Скорость решений и ответственность**
Требуется быстрая скорость принятия решений
- ☐ **Гибрид/удалёнка**
Без лидерства смысла и прозрачных ритуалов падают связь, темп и вовлечённость

Недостаток менеджмента

- ☐ **Нет стандартов и распределённых прав**
Нужны регламенты, чек-листы, измеримые SLA
- ☐ **Размытые роли**
Нужно распределение ролей, RACI и график принятия решений
- ☐ **Контроль качества**
Нужны KPI, разборы причин, корректирующие действия
- ☐ **Долгий онбординг сотрудников**
Нужны дорожные карты, чек-листы и обучение
- ☐ **Данные и отчётность разрознены**
Требуется системная отчётность и прозрачные дашборды



**Взращивать лидеров
внутри компании или
нанимать готовых с
рынка?**

Развитие внутреннего или выбор внешнего лидера зависит от ряда условий

Внутренний лидер

☐	Есть время для развития внутреннего лидера
☐	В компании есть сотрудники с высоким уровнем потенциала и лидерскими качествами
☐	Вам важно соответствие лидера существующей корпоративной культуре
☐	Стратегия компании предполагает развитие текущими способами и подходами
☐	В компании стабильная ситуация

Внешний лидер

☐	Требуется быстрое закрытие вакансии
☐	Сотрудники в компании недостаточно инициативны и не проявляют интереса к росту
☐	Вы готовы / хотите изменить корпоративную культуру
☐	Компании необходимы новые компетенции и инструменты для развития
☐	Компании требуется новое видение



Роль HR как архитектора системы развития лидеров



**— Как создать систему и
среду развития
лидеров?**

HR-цикл состоит из 7 ключевых этапов взаимодействия с кандидатами



Задача HR: задать модель лидерства в соответствии со стратегией компании

1. Определить модель лидерских компетенций

Разработать или адаптировать модель компетенций, которая отражает специфику бизнеса и стратегические цели компании - ключевые знания, навыки и поведенческие характеристики, необходимые успешным лидерам на разных уровнях управления

2. Оценить текущий уровень лидерского потенциала

Провести диагностику существующих сотрудников на выявление будущих лидеров и потенциальных пробелов в компетенциях. Можно использовать центры оценки, оценку 360, тесты и интервью

3. Создать индивидуальные траектории развития

Для каждого потенциального и действующего лидера разработать планы обучения и развития, которые включают тренинги, коучинг, менторство, проекты с высокой ответственностью и обмен опытом

4. Интегрировать программу развития в HR-процессы

Программа развития должна быть связана с процессами подбора, оценки эффективности, планирования преемственности и карьерного роста

5. Обеспечить участие топ-менеджмента и создание культуры лидерства

Обеспечить поддержку и вовлечение руководства компании для формирования корпоративной культуры, где развитие лидерства считается приоритетом

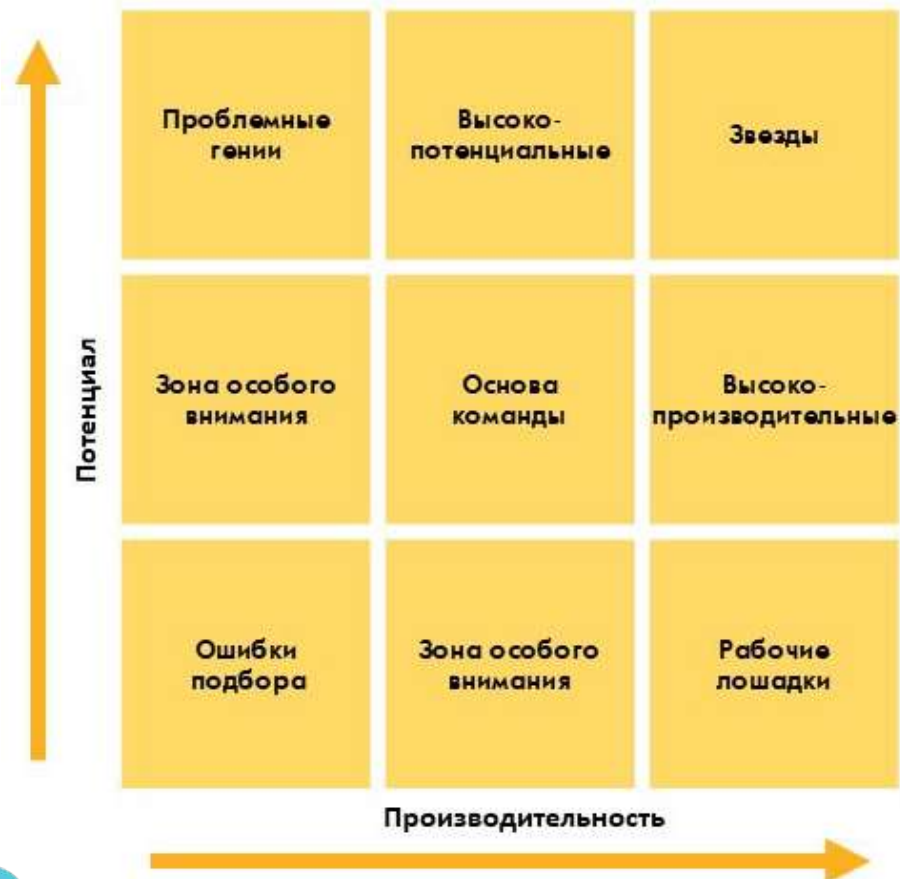
6. Регулярно проводить мониторинг и постоянное улучшение

Система должна включать регулярный сбор обратной связи, анализ результатов развития лидеров и корректировку программ в зависимости от изменений в стратегии компании и внешних условиях

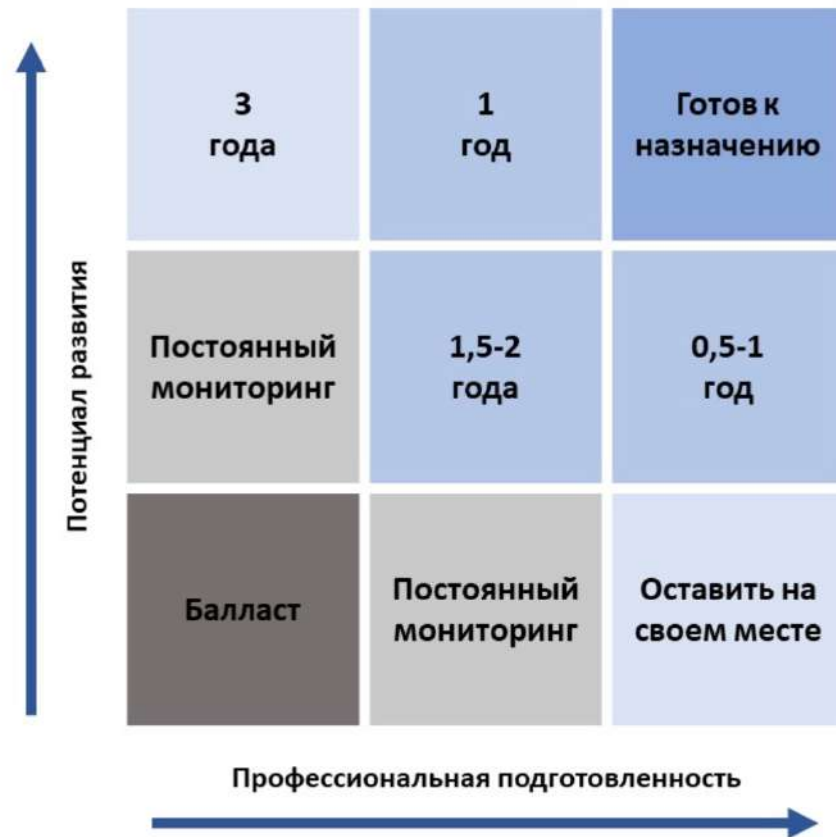
Three short, black, slightly curved lines radiating from a point on the left side of the slide.

Как обеспечить преемственность в компании?

Модель 9box помогает эффективно управлять талантами в компании



Чек-лист по созданию преемников на критичные роли



- ☐ Создан список критичных ролей
- ☐ Для каждой роли определены профили и критерии успеха
- ☐ На каждую роль подобраны 2-3 кандидата
- ☐ Кандидаты прошли оценку 360
- ☐ Для кандидатов подобраны индивидуальные планы развития (70/20/10)
- ☐ Проведен Talent Review



Примечание: поставьте ☒, и оцените итоговый результат



Three short, thick black lines radiating from a point on the left side of the slide.

Как повысить эффективность программ развития лидеров?

Четыре ключевых принципа повышения эффективности программ развития

Принцип	Описание
1. Фокус на критических изменениях Сосредоточьтесь на лидерских моделях поведения, которые действительно влияют на результат	Определить 3–5 конкретных изменений в поведении, которые напрямую ведут к улучшению эффективности организации
2. Критическая масса Вовлеките критическую массу влиятельных людей	Охватите амбассадоров изменений по всей компании Обычно достаточно вовлечь 5–15 % таких лидеров, чтобы инициатива стала самоподдерживающейся
3. Проектирование для поведения Проектируйте программы с целью устойчивого изменения поведения	Обучение должно построено на современных принципах обучения взрослых, включая нейронауку — чтобы знания автоматически трансформировались в новый стиль поведения на рабочем месте
4. Интеграция и измерение Интегрируйте программу в организационные системы и измеряйте результат	Поддержите изменения через коммуникации, примеры поведения, измерение результатов и системные улучшения. Мерить эффективность обязательно: только так можно понять, действительно ли изменения устойчивы

Сергей Коротких

- ✦ E-mail: sskorotkikh@korotkikh.org
- ✦ Telegram: [@SKassistant](https://t.me/SKassistant)
- ✦ <https://sskorotkikh.tb.ru/>





Вопросы

