

## ПОДХОД LTL И РАЗВИТИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ ЛИДЕРОВ

*О. А. Иванова*

Сургутский государственный университет,  
Сургут, Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что имеется тенденция роста интереса руководителей к преподаванию, что еще требует изучения и осмысления. В статье раскрывается роль нового подхода обучения «Лидеры учат лидеров» (LTL), роль подхода LTL для реализации стратегии и развития культуры компании. Автором приводится механизм функционирования модели LTL через экспериментальное обучение. Такое обучение преследует только одну цель — повышение конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: *управление, лидерство, обучение, компания, эффективность.*

### LTL APPROACH AND DEVELOPMENT OF EXISTING LEADERS

*O.A. Ivanova*

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that there is a tendency for leaders to increase their interest in teaching, which still requires study and understanding. The article reveals the role of the new learning approach “Leaders teach leaders” (LTL), the role of the LTL approach for the implementation of strategy and the development of company culture. The author describes the mechanism of functioning of the LTL model through experimental learning. Such training has only one goal — to increase the company’s competitiveness.

Keywords: *management, leadership, training, company, efficiency.*

В 1997 году американский специалист по организационному поведению и консультант Ноэл Тичи (Noel Tichy) в книге *Leadership Engine* («Двигатель лидерства») описал систему корпоративного обучения «Лидеры учат лидеров», когда в качестве преподавателей выступают ведущие сотрудники компании [12]. В 2003 году профессор Северо-Восточного университета (Бостон, штат Массачусетс) Джозеф Райлин (Joseph Raelin) выпустил книгу *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone* («Создание лидирующей компании: как выявить лидера в каждом»), в которой предложил инклюзивную модель лидерства. Она предполагает, что каждый сотрудник компании, вне зависимости от позиции, — лидер и может участвовать в руководстве [11].

Компании, задействующие лидеров в образовательном процессе, показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности. В большей части компаний лидеры в той или иной мере привлекаются к системе корпоративного обучения. При этом в 17 % система «Лидеры учат лидеров» (LTL) формализована:

есть правила, процедуры, оценка. В 39 % — не формализована [10; 12].

Однако 44 % компаний не привлекают лидеров для преподавания. У 10 % компаний, которые показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности обучения, совершенно другие цифры: у 60 % привлечение лидеров формализовано в систему, и только 4 % топ-перформеров не привлекают лидеров для преподавания [1; 2].

Для большинства компаний целевая аудитория — все работники, 36 % ориентируют систему только на высокопотенциальных сотрудников или на высший и средний менеджмент [8]. Важно, что в качестве преподавателей выступают не только топ-менеджеры, но и средний и линейный менеджмент (более чем в 40 % компаний) [6; 11]. В основном обучение строится на очных форматах — лекциях, дискуссиях, встречах. Обучение через опыт или цифровые каналы занимает меньшую долю. Но как эти показатели меняются в связи с цифровизацией и новыми тенденциями в экономике и менеджменте? Большинство ориентируется на оценку

слушателей. Хотя есть и другие способы: наблюдение и оценка, удовлетворенность слушателями и т. д. 13 % компаний не оценивают эффективность вообще (см. рис. 1).

Развитие корпоративной культуры — это всегда для любого предприятия часть его миссии, но очень важным является развитие культуры обучающейся организации. LTL — это очень важный показатель того, что от слов перешли к делу. Система LTL имеет еще одну ключевую составляющую — развитие самих лидеров, которые приходят в аудиторию и которых потом оценивают слушатели, их руководители по способности развивать новые поколения лидеров. Оптимизация расходов на обучение — также очевидная цель.

Такой подход основан на участии руководителей компании в развитии учебно-методических материалов, написании сборников-кейсов и других аналитических изданий компании. В этом смысле развитие как центра знаний для компании и вовне ее делается тоже в рамках системы LTL. Мы относимся к тем компаниям, которые используют формализованный подход к системе LTL. С одной стороны, в должностных инструкциях и в трудовых договорах руководителей компаний есть обязанность повышать квалификацию своих сотрудников. Второе — есть норматив, где для всех ключевых руководителей ежегодное преподавание на программах компании не менее 8 ак. часов.

Необходимо реализовывать концепцию «лидер без титула». В этом смысле к преподаванию и развитию других лидеров привлекаются не только те, кто занимает высшие управленческие посты. Безусловно, лучшие управленческие практики могут быть найдены не только в штаб-квартире. Очень важно, что в системе LTL сейчас вовлечено более 400 руководителей, и

30—40 программ ежегодно — это те, в которых данный подход используется [3; 5].

Существуют три основных формата участия лидеров в преподавании. Это, конечно, лекции, мастер-классы и другое очное общение в аудитории. Это могут быть как отдельные лекции и мастер-классы, так и спецкурсы. Второе — это кураторство проектов на наших программах, участие в комиссиях по их защитах. И, наконец, третья, что пока составляет небольшую долю, но, очевидно, за этим очень большое будущее — это цифровые форматы обучения. Безусловно, очень большой вызов — внедрить систему LTL.

Несмотря на традиционное доминирование очного формата и огромной важности прямого диалога с состоявшимися лидерами, существует еще множество других подходов, которые не менее важны для постоянного процесса обучения и научения новых поколений лидеров. Говоря о системе LTL, необходимо акцентировать внимание на том, что практически любой руководитель высшего и среднего звена должен быть способен успешно выступать перед аудиторией как минимум по трем темам: стратегия компании, корпоративная культура и лидерство. Но, кроме того, есть, безусловно, широкий спектр профессиональных областей.

Существует две модели лидерства: инклюзивная и эксклюзивная. В первом случае компания выделяет из числа сотрудников потенциальных руководителей. Инклюзивная предполагает, что каждый человек заведомо лидер. Так мыслят в General Electric. Даже стажер может делиться знаниями, не дожидаясь «лидерских погон». В GE существует масса площадок по передаче опыта. Основная — Центр лидерства Джона Ф. Уэлча (или GE Crotonville), где работники учатся создавать методологии, выступать, проводить

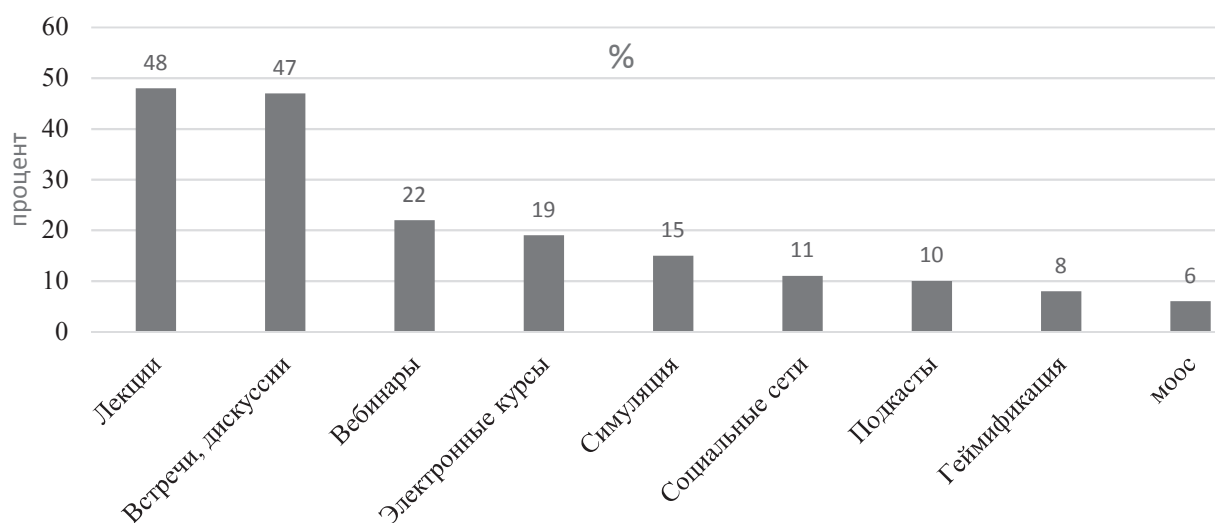


Рис. 1. Форматы участия лидеров в обучении в системе LTL [10; 11]

сессии. В Центре готовят к наставничеству: студентам дают разные материалы, чтобы они делились полученными знаниями друг с другом. Тренинги доступны всем сотрудникам. На ряд лидерских программ можно номинироваться два раза в год. В GE есть внутренний портал Brilliant You, похожий по формату на Coursera: ведущие специалисты оставляют тематические подкасты, списки рекомендаций и другие полезные материалы. Каждый руководитель в GE ведет свой блог или видеоблог. Важный источник корпоративных знаний — сообщество Women’s Network. Проект запускали, чтобы поддерживать женщин в бизнесе. Сейчас участники борются и с иными формами дискриминации, например эйджизмом [4; 7].

Для продвижения по карьерной лестнице в GE важно делиться с коллегами опытом, спрашивать «чем я могу тебе помочь?», поэтому в компании развит институт менторства: у большинства сотрудников есть наставники. Новички могут найти «учителя» с помощью приложения, устроенного по принципу Tinder. Так как «развивать и вдохновлять друг друга» — важная часть корпоративной культуры, все внутренние процессы в компании прозрачны. Каждый сотрудник вправе посмотреть, как будет оцениваться коллега в текущем году, что поможет ему получить новую должность, перейти в соседний отдел или стать участником лидерской программы GE.

Лидер в Boeing ведет людей не через указания, циркуляры и приказы, а через силу идеи. Чем ответственнее позиция, тем это важнее: руководитель высшего звена действует через хорошо выстроенную команду, которая транслирует его идеи. Каждый человек в Boeing может быть лидером. Компания ожидает от любого сотрудника активной жизненной позиции, особенно в зоне своих обязанностей. В этом смысле каждый в компании — лидер, а в обучающей программе «Лидеры учат лидеров» участвуют руководители разных уровней.

Развитие лидерских способностей сотрудников Boeing делится в пропорциях:

70 % — обучение на практике, в рамках рабочего процесса;

20 % — обучение при взаимодействии с коллегами, наставничество и обмен опытом;

10 % — формальное обучение на программах ускоренного развития «Лидеры учат лидеров» — программа ускоренного развития, которую сотрудники проходят на формальных обучающих площадках.

Методология программы LTL строится на трех принципах вести диалог, а не монолог задавать непростые и интересные вопросы делиться реальным опытом. Подход LTL и развитие существующих лидеров можно визуализировать в виде блок-схемы (см. рис 2):

Ценность подхода LTL — в живом диалоге: есть возможность взаимодействовать со спикером, задавать вопросы, обмениваться опытом. Прямое общение уже состоявшихся руководителей с сотрудниками, которые еще только учатся, идет на пользу всем участникам, включая лекторов. Ценности компании, базирующиеся на видении, стратегии и чувстве долга, — основа отбора и управления кадрами.

В крупных компаниях лидеры так или иначе участвуют в развитии талантов. Форматы воспитания лидеров нового поколения различны, современные технологии помогают находить эффективные решения и разрабатывать масштабируемые программы.

Области изменений при обучении:

- стратегические — те, которые помогают компании развиваться на конкретном этапе, например трансформационное лидерство;
- ролевые — те, которые помогают лидерам справляться с определенной ролью, например, генерального директора;
- ключевые — те, где улучшаются устойчивые навыки эффективного лидера переходящие — помогающие лидерам последовательно развиваться и двигаться в компании.

Такое обучение преследует только одну цель — повышение конкурентоспособности компании.

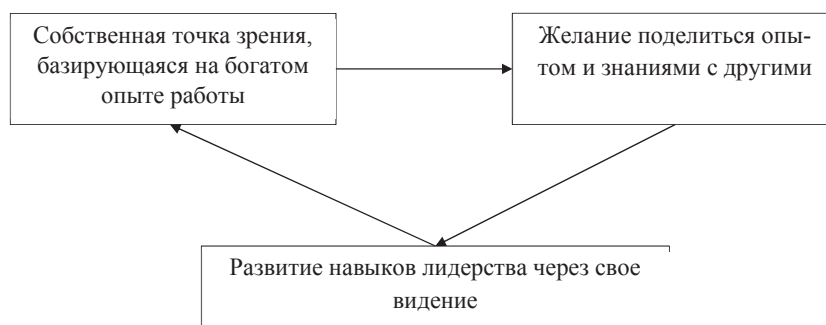


Рис. 2. Подход LTL и развитие существующих лидеров [3; 9]

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами / А. Д. Бояров, М. Н. Волкова, И. З. Гарафиев, С. С. Чернов и др. — Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2009. — 322 с.
2. Виноградова, Н. С. Лидерство: ключевые проблемы и методы развития / Н. С. Виноградова // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. — 2019. — Т. 8. — № 3. — С. 19–31.
3. Катъкало, В. С. Корпоративное обучение для цифрового мира / В. С. Катъкало, Д. Л. Волков // Москва : Корпоративный университет Сбербанка, 2018. — 47 с.
4. Ширинкина, Е. В. Изменения образовательных технологий корпоративного обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2020. — Т. 30, № 1. — С. 67–71.
5. Ширинкина, Е. В. Трансформация форм обучения в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Гуманитарно-педагогическое образование. — 2019. — Т. 5. — № 4. — С. 129–133.
6. Ширинкина, Е. В. Формирование образовательной цифровой среды / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 4(119). — С. 51–59.
7. Магасумова, Р. Р. Дистанционное обучение и его современные аспекты / Р. Р. Магасумова, Е. В. Ширинкина // Инновации в науке и практике : сб. тр. по материалам Всерос. конкурса науч.-исслед. работ. — Уфа, 2020. — С. 175–179.
8. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 4–2(81–2). — С. 854–861.
9. Ширинкина, Е. В. Развитие массовых открытых онлайн-курсов в цифровой среде / Е. В. Ширинкина // Экономика образования. — 2020. — № 1(116). — С. 38–45.
10. Labin, J. Embrace Mentorships / J. Labin. — URL: <http://sber.me/?p=STmKN> (дата обращения: 20.08.2020).
11. van Dam, N. Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field / N. van Dam. — URL: <http://sber.me/?p=vqW55> (дата обращения: 20.08.2020).
12. Smith, P. Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training / P. Smith. URL: <http://sber.me/?p=mRwcv> (дата обращения: 20.08.2020).

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Иванова Ольга Алексеевна** — старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. [shirinkina86@yandex.ru](mailto:shirinkina86@yandex.ru).

## REFERENCES

1. Boyarov A.D., Volkova M.N., Garafiev I.Z., Chernov S.S., Chirkova M.B., Shirinkina E.V. *Problemy ekonomiki i upravleniya predpriyatiyami, otraslyami, kompleksami* [Problems of economics and management of enterprises, industries, complexes]. Novosibirsk, 2009. 322 p. (In Russ.).
2. Vinogradova N.S. *Liderstvo: klyuchevye problemy i metody razvitiya* [Leadership: Key Problems and Development Methods]. *Social'no-gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii. Nauchnye issledovaniya i razrabotki* [Research and Development. Social and humanitarian research and technology], 2019, vol. 8, no. 3, pp. 19–31. (In Russ.).
3. Katkalo V.S., Volkov D.L. *Korporativnoe obuchenie dlya cifrovogo mira* [Corporate training for the digital world]. Moscow, Sberbank Corporate University, 2018. (In Russ.).
4. Shirinkina E.V. *Izmeneniya obrazovatel'nykh tekhnologij korporativnogo obucheniya v cifrovoj ekonomike* [Changes in educational technologies of corporate training in the digital economy]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Udmurt University. Series Economics and Law], 2020, vol. 30, no. 1, pp. 67–71. (In Russ.).
5. Shirinkina E.V. *Transformaciya form obucheniya v cifrovoj ekonomike* [Transformation of forms of education in the digital economy]. *Gumanitarno-pedagogicheskoe obrazovanie* [Humanitarian and pedagogical education], 2019, vol. 5, no. 4, pp. 129–133. (In Russ.).
6. Shirinkina E.V. *Formirovanie obrazovatel'noj cifrovoj sredy* [Formation of educational digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of education], 2020, no. 4 (119), pp. 51–59. (In Russ.).

7. Magasumova R.R., Shirinkina E.V. Distancionnoe obuchenie i ego sovremennye aspekty [Distance learning and its modern aspects]. *Innovatsii v nauke i praktike* [Innovations in science and practice]. Ufa, 2020. Pp. 175–179. (In Russ.).

8. Shirinkina E.V. Ocenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854–861. (In Russ.).

9. Shirinkina E.V. Razvitie massovykh otkrytykh onlajn-kursov v cifrovoj srede [Development of massive open online courses in the digital environment]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2020, no. 1 (116), pp. 38–45. (In Russ.).

10. Labin J. *Embrace Mentorships*. Available at: <http://sber.me/?p=STmKN>.

11. van Dam N. *Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field*. Available at: <http://sber.me/?p=vqW55>.

12. Smith P. *Learning While Working: Structuring Your On-the-Job Training*. Available at: <http://sber.me/?P=mRwcv>.