

ED LAB

Интервью

**Виктория Макуха
Юлия Меречина**

Новости КУ



Осознанность

Используй на 100%

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОВЕСТКА СИБУРа
В УДОБНОЙ ФОРМЕ



Сканируй



QR-КОД

Сканируйте код, чтобы открыть доступ к источнику информации и развернутой публикации



ИНТЕРАКТИВНАЯ КНОПКА

Нажмите на кнопку, чтобы открыть доступ к источнику информации и развернутой публикации



ВИДЕОИНТЕРВЬЮ

Всегда представлено как в печатной, так и в цифровой версии. Воспользуйтесь кнопкой или QR-кодом для перехода к видео

Сайт



Скачивай

PDF-версия

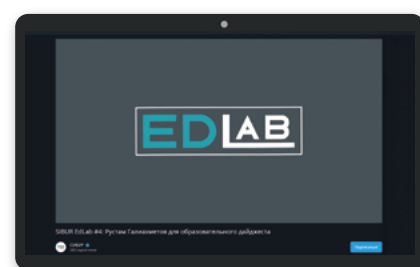
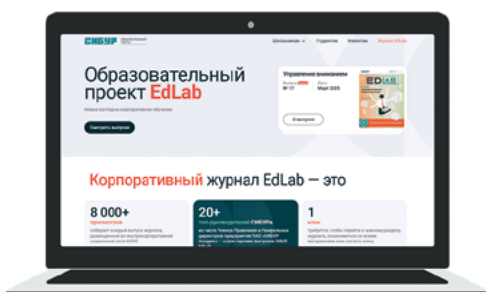


Нажимай

Видео



Смотри



Пиши

Мы всегда рады вашему участию: задавайте темы и вопросы, присылайте предложения, развивайте дискуссию вместе с нами: corp-university@sibur.ru

Связаться
с нами





Уважаемый читатель!

Кирилл СТЕЦЕНКО

Старший менеджер
Корпоративного университета,
руководитель проекта EdLab



Четыре года наши интервью транслировали мотивы, идеи и образовательные подходы руководителей СИБУРа, основываясь на концепциях «передаваемой точки зрения» (Н. Тичи) и «эффективности через разделяемые ценности» (Ч. Барнард).

Наша цель — развивать СИБУР как обучающуюся организацию (П. Сенге), формировать метасознание и коллективный интеллект.

Этот выпуск — практическое руководство по внедрению осознанности: для себя, своей команды и всей организации. Интервью в формате диалога двух руководителей подчеркивает важность формирования общего видения через обсуждение и осознание своих и чужих интеллектуальных моделей.

Если осознанность (mindfulness) и осведомленность (awareness) — это «как я вижу» и «что я вижу», то метасознание (metacognition) — «что я делаю с тем, что увидел». Мы уверены, что принципы работы метасознания имеют общую структурную основу — будь то человек, команда, организация или система ИИ.

Как устроен этот журнал?

Наши рубрики следуют логике научного метода, знакомой каждому инженеру и менеджеру. Эту логику (она же — цикл Деминга — Шухарта: Plan-Do-Check-Act) описал еще Фрэнсис Бэкон в XVII веке. Образовательная лаборатория использует постоянную структуру, чтобы было легче находить нужное, применять знания на практике и понимать, откуда они взялись.

- 1. PLAN** — строим планы, формулируем идеи, теории, ищем вдохновение в рубриках «Идея» (генерация гипотез, инновационных концепций), «Модель» (теоретические основы), «Интервью» (рефлексия лидеров)
- 2. DO** — переходим к действиям, проверяем идеи на практике при помощи рубрик «Инструменты» (методики и практики) и «Алгоритм» (четкие инструкции)
- 3. CHECK** — оцениваем результаты, получаем новые знания из рубрик «Исследование» (анализ данных), «Книжная полка» (обобщение опыта), «Новости» (результаты работы компании, итоги проектов)
- 4. ACT** — применяем, анализируем, запускаем новый цикл.

Присоединяйтесь к образовательному сообществу EdLab, рассказывайте, как и чему вы учитесь и учите коллег, каким алгоритмам следуете, какие инструменты используете. Чью точку зрения вам интересно было бы узнать?

Предлагайте вопросы по образовательной повестке
СИБУРа и героев для интервью.
Ваш Корпоративный университет

Содержание



Нажмите символ
рубрики, чтобы перейти
на нужную страницу

11 ОТ ХАОСА —
К ЯСНОСТИ

МОДЕЛЬ

ИНТЕРВЬЮ

5 ВИКТОРИЯ
МАКУХА

ЮЛИЯ
МЕРЕЧИНА

НОВОСТИ

КНИЖНАЯ ПОЛКА

28 КНИГИ ДЛЯ
ОСМЫСЛЕННОГО РОСТА

ИДЕЯ

17 РИЧАРД
ДОКИНЗ

18 ПУТЬ К СЕБЕ,
К ДРУГИМ
И К УСПЕХУ

АЛГОРИТМ

ИССЛЕДОВАНИЕ

27 ГАРМОНИЯ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ИНСТРУМЕНТЫ

22 СУЭ: ИНСТРУМЕНТЫ
ДЛЯ ОСОЗНАННОГО
УПРАВЛЕНИЯ



От понимания себя — к успеху команды

ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ,
ДИАЛОГЕ И СРР

**Виктория
МАКУХА**

Руководитель
направления
«Развитие навыков
и способностей», СИБУР

**Юлия
МЕРЕЧИНА**

Директор
по организационному
развитию,
«Казаньоргсинтез»



Как развивать свою осознанность, с вашей точки зрения?

Ю. М. Для меня осознанность — это понимание того, кто я, какие у меня ценности, какие зоны роста и куда я стремлюсь. Поэтому стараюсь честно отвечать себе на вопросы: «Есть ли у меня цели? Как я движусь к этим целям? Через какие ценности? Что мне помогает и что мешает?»

Каждый день делая что-то новое — участвуя в проектах, общаясь с новыми людьми, — лучше узнаешь и себя. Ведь результаты любых событий всегда пропускаются через собственный опыт.

В. М. Часто люди стесняются своих сильных качеств и пытаются подражать другим. Это приводит к «ложному развитию». Важно, чтобы человек понимал, что ему близко: не пытался подражать современным трендам или тому, что ему навязывают, а осознавал, что является его сильными качествами, что его вдохновляет.

НЕСКОЛЬКО ЛЕТ НАЗАД ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ Я ПОЗНАКОМИЛАСЬ С ИДЕЕЙ, КОТОРАЯ СТАЛА ДЛЯ МЕНЯ ОТКРОВЕНИЕМ: ОСОЗНАННОСТЬ — ЭТО ПОНИМАНИЕ НЕ ТОЛЬКО ТОГО, ЧТО НУЖНО РАЗВИВАТЬ, А ЕЩЕ И ТОГО, ЧТО УЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ СИЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ ЧЕЛОВЕКА

И это коррелирует и с ролевой моделью руководителя, и с практиками СРР, потому что, если ты понимаешь и ценишь свои сильные качества, то начинаешь так же относиться к сотрудникам в своей команде. Ты смотришь, к чему лежит душа у того или иного человека. И работаешь с ним уже через его осознанность.

Ю. М. Я поддерживаю мысль про сильные качества. Сейчас многие скроллят ленту, листают соцсети, и у них создается впечатление легких побед, успехов у других людей. Но нужно обратить внимание на себя, осознать именно свои сильные качества, гордиться своими успехами. И прикладывать усилия для постоянного совершенствования знаний и навыков.





Важно помнить: ваше главное богатство — ваши уникальные способности и ежедневная работа над собой.

В. М. Во время обучения в магистратуре Kingston University мы проходили курс осознанности и мне запомнилась техника R.A.I.N.

R Recognize: осознай, где ты находишься (по отношению к личным или профессиональным планам, целям)

A Accept: позволь себе признать, что что-то идет не так, позволь себе эмоции

I Investigate: исследуй эмоции и причины их возникновения

N Not identify: отдели эмоции от себя, соверши движение вперед и вверх

Смысл в том, что нужно отнестись к себе по-доброму: не казнить себя за то, что не получилось, позволив себе признать слабость, и на основании разбора неудачи сделать следующий шаг:

Ю. М. Часто, получив критическое замечание, мы уходим в защитную реакцию, отторжение. «Как же так, я ведь много всего сделал?» Но при развитой осознанности человек способен спокойно и беспристрастно исследовать, что произошло. Конструктивная обратная связь может быть неприятна, но она показывает: что-то идет не так. И человек рационально разбирает сбой в своем рабочем процессе и планирует, что делать, чтобы их избежать.

Мне это очень ценно, я сама эту историю тоже проживала, и сейчас я совсем иначе реагирую: начинаю думать не о самом факте критики, а о том, что можно улучшить.

Насколько вы можете оценить осознанность своей команды? Как можно ее улучшить? Речь идет об умении быть актуальным здесь и сейчас — и решать какие-то конкретные задачи.

Ю. М. Во-первых, СИБУР дает все возможности и ресурсы, чтобы осознанность развивалась коллективно. СИБУР — это культура диалога. Руководитель разговаривает со своими командами, команды разговаривают друг с другом. Есть ритуалы собраний, совещаний, форумов. И как раз через диалог, через открытый вопрос, через обдумывание темы «друг об друга» и рождается осознанность.

Чем лучше руководитель развивает свои управленческие компетенции, тем больше он развивает осознанность в своих командах. Когда он не указывает, что нужно сделать, а использует формат открытого диалога.

МНЕ КАЖЕТСЯ, КОГДА КОММУНИКАЦИЯ В КОМАНДЕ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ОТКРЫТОЙ И КОЛЛЕГИ МОГУТ КАК ДИСКУТИРОВАТЬ, ТАК И ПРОСТО ГОВОРИТЬ ДРУГ С ДРУГОМ О ХОРОШЕМ И О ПЛОХОМ — ЭТО РАЗВИВАЕТ ОСОЗНАННОСТЬ

В. М. Переходя в практическую плоскость: поддерживают осознанность и позволяют ее развивать многие практики CPP.

Например, практика «Обратная связь». Обратную связь можно не только давать, ее можно и запрашивать. Так развивается определенная зрелость, ведь ты должен не просто спросить — ты должен «переварить» ответ, отрефлексировать, поблагодарить, задать уточняющие вопросы. Это серьезная работа, которая нас как команду делает сильнее.



Вторая практика, которую можно назвать, на мой взгляд, невероятным акселератором осознанности, — это работа с вовлеченностью.

ЗРЕЛЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ВСЕГДА ОТВЕЧАЕТ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

И наоборот, неготовность чувствовать свою причастность к процессу говорит о слабом уровне руководителя. Поэтому сильнейший инструмент — посмотреть динамику, изучить комментарии, пропустить все это через себя, самому это прожить. И поговорить с командой честно и открыто: «Ребята, что мы с вами можно сделать по-другому? Давайте обсудим». Очень радует, когда руководители развиваются, растут через эти инструменты.

Ю. М. Согласно, СРР — это основа основ. Нашим руководителям даже ничего придумывать не надо — все описано в стандарте работы руководителя. Мы много говорим про развитие различных soft-навыков и компетенций, но забываем про основное: нужно просто делать. Давать обратную связь, показывать итоги результативности, соблюдать ритуалы календаря, совершать линейные обходы. СРР — это практико-ориентированная история, все про команду, про ее интересы. Осознанные руководители это понимают — и у них команда становится успешнее. А они, соответственно, становятся успешнее как руководители.

Интересно, как работает команда и чем она занята, когда вы, например, отвлеклись от нее, занимаетесь чем-то другим и не ставите задачи?

В. М. Конечно, если не направлять команду в правильное русло, может случиться хаос и «броуновское движение». Здесь многое зависит от силы команды, в том числе от наличия «вторых номеров» и от того, насколько верно они подхватывают текущие процессы.

Задачи лидера — это целеполагание, создание рабочей атмосферы, а также возвращение вторых номеров, «звездочек», которые тянутся вверх.

ВАЖНО МНОГОСЛОЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ЕСЛИ ТЫ ОТВЛЕКСЯ, «ВТОРЫЕ НОМЕРА» ПРОДОЛЖАЮТ СОЗИДАТЕЛЬНЫЙ ВЕКТОР ДВИЖЕНИЯ КОМАНДЫ

Ю. М. Если ты не управляешь процессом, тогда процесс управляет тобой — это аксиома. Если ты понимаешь, что лидерство — это твой процесс, то ты и должен его наладить.

А дальше, как правильно отметила Виктория, есть сила команды. Но если команда все-таки не готова, а ты сильно отвлекаешься, ты должен осознавать, что ты уже не управляешь процессом.

Возвращаясь к теме вовлеченности: у вовлеченной команды есть высокая осознанность. Команда понимает цели, задачи, у них есть неравнодушие к работе и к процессам, нацеленность на результат. Осознанность порождает ответственность, а чувство ответственности и навыки порождают высокий результат.

В. М. Мне кажется, осознанность руководителя заключается в том, что он принимает на себя ответственность, понимает свою роль и то, как он влияет на результат. Тогда он может пройти свой путь к успеху, не всегда прямой, а очень часто сложный и извилистый. Противоположность этому — «комплекс жертвы», когда руководитель отрицает свое влияние на результат и находит миллион объяснений тому, почему он не достиг его и почему команда неэффективна.

Можете ли вы привести примеры удач или неудач, связанных с осознанностью?

Ю. М. Мой опыт показывает, что при реализации задач/проектов необходимо время от времени останавливаться и подвергать анализу промежуточные результаты. В таком случае завершив выполнение проекта/задачи, вы получите желаемый результат. Такой подход помогает не просто довести проект до конца, а превзойти собственные ожидания.



В. М. Когда я пришла в компанию на позицию HR-директора, это был период больших изменений: происходила трансформация HR-службы и одновременно наступила пандемия. У меня произошел большой отток сотрудников, существенно менялась команда.

ВПОСЛЕДСТВИИ Я СПРАШИВАЛА, ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ КОМАНДЕ И ПОЛУЧИЛА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ: ИМ НЕ ХВАТАЛО ВНИМАНИЯ

Людям нужно, чтобы с ними говорили, 80% ушедших — те, с кем у меня не было постоянного личного контакта в команде. И это был хороший урок для меня, надеюсь, я уже не наступлю на те же грабли в следующий раз.

Вы обе участвуете в практиках наставничества. Есть ли у вас секреты, как добиваться успеха?

Ю. М. Для нас как HR наставничество — это своего рода профессиональная компетенция: очень важно искренне верить в менти, быть способным мотивировать и вдохновлять, поддерживать, экспертно разбираться в вопросе и передавать знания и, конечно, быть самому открытым к новому и готовым всегда учиться. Именно в этом диалоге и происходит настоящее развитие — как менти, так и самого наставника.

В. М. Мне запомнилось высказывание Владимира Разумова (1944–2021, экс-заместитель председателя правления, член Совета директоров СИБУРа) в одном из интервью, когда его спросили, каким должен быть настоящий руководитель.

«ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМ — РАЗ. ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ — ДВА. ЛЮБИТЬ ЛЮДЕЙ — ТРИ. КАКИМИ БЫ ОНИ НИ БЫЛИ. ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ ТЕБЕ НЕ ПО ДУШЕ, ЕСЛИ ТЫ ПЕРЕСТАЛ ЛЮБИТЬ ЛЮДЕЙ — ЭТО ВСЕ!»

Наставничество — это образ жизни. Ты это делаешь, потому что ты любишь людей, потому что хочешь им помогать и поддерживать их.

Но для меня самое важное: в наставляемые, в менти, нужно брать тех, в кого ты веришь. Тогда этот процесс будет искренним. Если подходить к этому формально, то ты не сможешь дать человеку того, в чем он нуждается. Это, кстати, еще и про человекоцентричность — видеть в человеке человека.

В НАСТАВНИЧЕСТВЕ, В КОУЧИНГЕ, В МЕНТОРИНГЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ «ХИМИЯ» И ВЕРА В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ





От хаоса — К ЯСНОСТИ

НЕСТАБИЛЬНАЯ СРЕДА УСИЛИВАЕТ ЗАВИСИМОСТЬ ЧЕЛОВЕКА ОТ ТЕХНОЛОГИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ, ЧТО ПОБУЖДАЕТ ЕГО ИСКАТЬ ОПОРУ ВНУТРИ СЕБЯ. НО ЗАЧАСТУЮ ТАКОЙ ПОИСК ЛИШЬ ПРОВОЦИРУЕТ ЛОЖНОЕ ЧУВСТВО ГИПЕРОТВЕТСТВЕННОСТИ (ПЕРСОНАЛИЗАЦИЮ). ОСОЗНАННОСТЬ — НЕОБХОДИМЫЙ НАВЫК ВЫЖИВАНИЯ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ ЯСНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ И АВТОНОМИЮ В МИРЕ, ГДЕ ВНЕШНИЕ ОПОРЫ РУШАТСЯ



Маргарита ДАТСКАЯ
Президент Advanced
Management Institute

Внешние вызовы	Реакции	
VUCA/BANI-мир	Перегрузка внимания, паралич выбора, энергодефицит	«НИЧЕГО НЕ ПОНИМАЮ» > Страх не справиться с хаосом
Искусственный интеллект	Кризис смысла, мотивационное выгорание	«НИЧЕГО НЕ УМЕЮ И НЕ ХОЧУ» > Ощущение бесполезности
Меритократия	Страх ошибок, избегание рисков, потеря целей	«НИЧЕГО НЕ ПОЛУЧИТСЯ» > Вера в собственную несостоятельность

Внутренний вызов	Последствие	
Иллюзия контроля, персонализация	Истощение из-за попыток «исправить непоправимое»	«ПРИЧИНА ВСЕХ ПРОБЛЕМ — ВО МНЕ» > Самообвинение вместо анализа

Мир VUCA (концепция одного из американских гуру менеджмента Уоррена Бенниса, создана в 1990-е в рамках теории лидерства): нестабильность (Volatility), неопределенность (Uncertainty), сложность (Complexity) и неоднозначность (Ambiguity) — четыре фактора, которые не дают опираться на прогнозы и планы.

Мир BANI (концепция предложена футурологом Джамайсом Кашио в 2016 году) отражает эволюцию этих вызовов: хрупкость (Brittle), тревожность (Anxious), нелинейность событий (Nonlinear) и их непостижимость (Incomprehensible) создают новую тревожную реальность, в которой все может неожиданно измениться, а главное — попытки контролировать ее лишь усиливают стресс.

Искусственный интеллект ставит под сомнение уникальность человеческих

навыков и саму конкурентоспособность людей относительно все более совершенных машин и программ. Это заставляет человека сомневаться в своей ценности.

Меритократия (дословно «власть достойных») — принцип управления, согласно которому на высших позициях в организации должны быть наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка. Идея меритократии, где успех зависит исключительно от способностей и усилий, создает иллюзию справедливости, однако в реальности часто приводит к выгоранию, чувству несостоятельности и страха.

Персонализация как тип мышления — когнитивное искажение, когда человек считает себя причиной всего происходящего вокруг, чувствует ответственность за все события окружающего мира

7 КЛЮЧЕВЫХ СИМПТОМОВ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

1. **Вне внимания** — неспособность сосредоточиться
2. **Паралич выбора** — бездействие при множестве вариантов (Буриданов осел)
3. **Слабость мотивации**
4. **Кризис смысла** — непонимание своего места в мире
5. **Потеря цели**, утрата навыка целеполагания, стратегия избегания
6. **Энергонедостаточность** — даже при минимальных нагрузках
7. **Эффект отсутствия** — чувство опустошенности

Идея осознанности уходит корнями в философию Рене Декарта, который противопоставил сознание телесным процессам через тезис «мыслю, следовательно, существую» (*cogito ergo sum*). Для него акт осознания — *cogito* — стал критерием различия между психическим и физиологическим: только то, что рефлексировано, принадлежит сфере подлинного «Я».

Карл Густав Юнг сместил фокус на бессознательное — пласт психики, скрытый от прямого контроля сознания. Сюда входят неосознаваемые мотивы, автоматизмы, творческая интуиция, оговорки и даже сновидения. Эти элементы формируют «теневую» основу личности, которую осознанность помогает интегрировать в целостное самоощущение.

Расширяя границы понимания, теория Сантьяго (Умберто Матурана, Франсиско Варела) связывает осознанность с самой природой жизни: «Живые системы — это познающие системы, а процесс жизни является процессом познания». Здесь осознанность перестает быть исключительно человеческим феноменом — это непрерывный процесс взаимодействия организма со средой.

В современной психологии осознанность определяется как непрерывное отслеживание текущих переживаний, то есть состояние, в котором человек фокусируется на переживании настоящего момента, не вовлекаясь в мысли о событиях прошлого или будущего, а также способность сознания к интроспекции собственной деятельности.

ОСОЗНАННОЕ ЛИДЕРСТВО КАК ЗАДАЧА

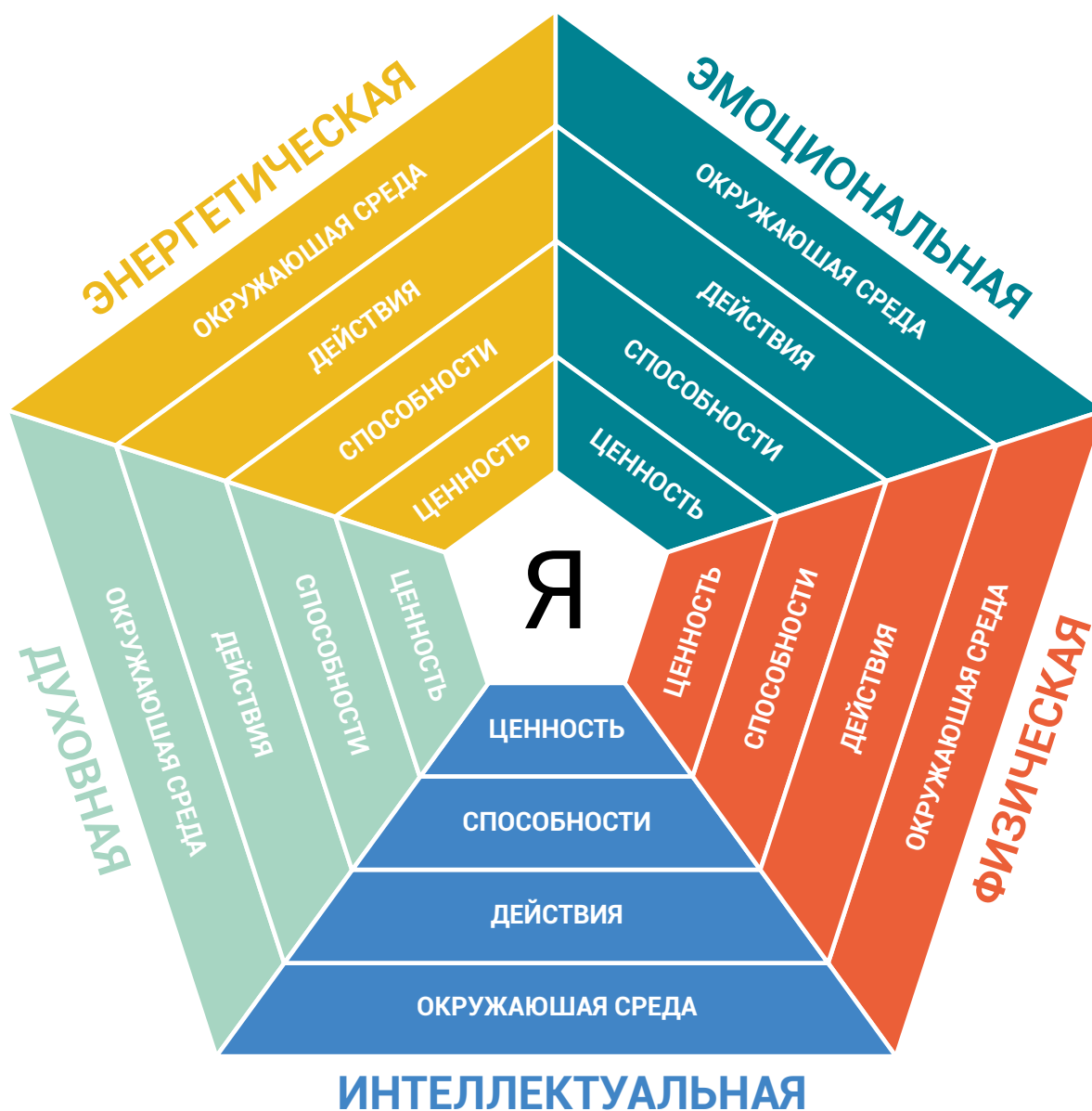
- Борьба с автоматизмами
- Понимание, как функционирует твой мозг
- Понимание своих мыслей и управление ими
- Понимание эмоций и управление своими состояниями
- Контакт со своими телесными реакциями и проявлениями
- Духовное единство с миром

ПРОГРАММА ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО ЧЕЛОВЕКА

- Цифровая гигиена / детокс
- Эмоциональный интеллект / гибкость
- Слепые пятна / зоны
- Медитация
- Управление жизнью / смысл / предназначение
- Эффект присутствия
- Доверие к себе — настоящее «Я»
- Реальное «Я» и идеальное «Я»



Графическая модель развития осознанности, разработанная в бизнес-школе АМИ



УРОВНИ ОСОЗНАННОСТИ

1. Формирование поддерживающей среды
2. Действия, которые необходимо совершать
3. Способности, которые необходимо развивать
4. Ценности, которые необходимо найти и разделить
5. Идентификация — формирование «Гармоничного Я»

Равномерное наполнение и развитие каждой грани по всем уровням приводит к желаемому результату: личностной гармонии и управлению своей жизнью.

БЫТЬ В настоящем — создавать будущее



Екатерина ТОДАРЕЛЛО

(Сидней, Австралия), PhD, сертифицированный преподаватель MBSR (Mindfulness Based Stress Reduction)

ОСОЗНАННОСТЬ (MINDFULNESS)

- философия или система верований
- практика, набор поведенческих стратегий
- состояние как когнитивный феномен
- черта личности, устойчивая склонность осмысленно воспринимать происходящее

ГРАНИ ОСОЗНАННОСТИ

Практики целенаправленного внимания к текущему моменту, улучшающие концентрацию и самосознание, корнями уходят в буддизм, но применяются в светском контексте благодаря работе Джона Кабат-Зинна (1990). Внутри духовной традиции осознанность является средством постижения глубинной мудрости о нашем существовании и истинной природы реальности. Но такой результат требует колоссальной внутренней работы и достаточно редок. По сути, мы должны сгенерировать такое количество энергии осознанности, чтобы корректировать свои ограничивающие привычки и выходить за рамки отождествления с тем, кого мы называем «Я».

В практиках осознанности (наиболее употребляемый термин) мы «ловим» настоящее, когда мы соединяемся с тем, что происходит здесь и сейчас, через наши чувства восприятия (мысли, эмоции, звуки, ощущения тела и пр.). Чтобы почувствовать момент жизни «здесь и сейчас», требуются такие навыки, как внимание и его пик, концентрация, и «отпускание», расслабление. Индивидуальные практики — это фундамент для осознанного общения и коллективной работы.

Целенаправленно тренируя свои внутренние навыки, со временем мы генерируем состояние присутствия (presence) — полной включенности: физической, эмоциональной, умственной и духовной. Мы обнаруживаем свою «настоящность» (неологизм, который схватывает суть осознанности как присутствия), быть здесь, быть собой, быть с другим. Когда в организации нет двойных стандартов, когда лидер делает, что говорит, и говорит то, что думает, то возникает и растет доверие внутри коллектива. Спокойный, нейтральный тон голоса, прямой, но тактичный взгляд, уравновешенность и неподверженность эмоциональным вспышкам, полная заинтересованность в собеседнике, а не в своих проблемах — вот начальные признаки «присутствия».



Сонастроенность мыслей, усилий, обещаний, слов и действий создает личную и организационную «настоящность». В личном плане, когда мы честны и вовлечены, случается «поток» — полная вовлеченность в задачу и внутреннее удовлетворение. Это состояние, описанное **Михае́м Чиксентмиха́й (1990)**, при котором ум и тело работают в гармонии. На коллективном уровне — мы сбрасываем страхи, генерируемые нашим умом. Мы точно знаем, когда нас слышат и когда с нами честны. Тогда возникает поле присутствия как действия, в котором генерируется энергия для входа в будущее. Такой шаг осознанности называется еще одним неологизмом: «присутствование».

Читать книгу



Присутствование (от английского неологизма *presencing* — присутствие через процесс чувствования и интуитивного восприятия) — это еще одна грань осознанности. Она — про глубинное соединение с источником внутреннего знания и с тем, что стремится проявиться из будущего. Другими словами, это наша способность ощущать и воплощать возникающие возможности без препон ума, ставящего границы между вчерашними планами и завтрашними целями. «Присутствование» подразумевает взаимосвязь нашего «Я» и окружающего мира, представляющих собой аспекты единого информационного поля (Rosch, 1999; Scharmer, 2000).

Теория У Шармера, описывающая «присутствование», ведет нас по траектории соединения с реальностью, как она есть, в которой мы чувствуем наступающее будущее. Мы как бы выходим за границы «ума», который делит реальность на линейные прошлое, настоящее и будущее. Наши индивидуальные проблемы с осуществлением личных целей отчасти кроются в такой ограниченной линейности, и Теория У помогает нам увидеть и воплотить наши личные мечты и цели. Теория также широко применяется для трансформации организационных процессов. Используя практики для коллективного «присутствования» (диалогические прогулки, практики генеративного слушания и др.), руководители могут расширить организационное поле осознанности и коллективной чувствительности к будущему — к тому, что «хочет родиться». Так, они могут использовать пять этапов исследования-вопросания Теории У как модель, с помощью которой они проведут сотрудников и команды от аудита внутреннего мира, через взаимодействие с внешним миром до глубокой внутренней гармонии, к рождению свежих идей и озарений.

Читать
подробнее
в EdLAB №14



Читать
подробнее
в EdLAB №15



ЛИДЕРСТВО СЛУЖЕНИЯ ЧЕРЕЗ ОСОЗНАННОСТЬ И СОСТРАДАНИЕ

Несмотря на разные термины и нюансы, суть осознанности — в гармонизации жизни. В результате предвзятость и осуждение других уступают место пониманию того, что каждый проходит свой жизненный путь как может, и мы открываемся состраданию.

Осознанность помогает преодолеть фундаментальную ошибку атрибуции. Это понятие в социальной психологии, обозначающее склонность человека объяснять поведение других их личными особенностями, а свое — внешними обстоятельствами.

Туптен Джинпа, главный переводчик далай-ламы, утверждал, что ключ к лидерству — в укрощении эго и в сострадании. В паре с осознанностью сострадание — это отсутствие высокомерия и осуждений. Это стремление к служению, а не к личной выгоде. Роберт К. Гринлиф (1973) в своей книге «Слуга в роли лидера» определил лидерство как процесс,

в котором лидер прежде всего служит интересам своих последователей, помогая им развиваться и достигать максимальных результатов. Сострадание является основой взаимодействия, позволяя лидеру оставаться человечным в условиях вызовов, не теряя при этом своей осознанной позиции.

Сострадание отличает истинную духовность от псевдодуховности. Последняя часто встречается у лидеров, которые выучили «язык осознанности», но самой осознанности не достигли. Такая форма эгоцентризма маскируется под духовность, используя идеи и практики духовного пути для укрепления собственного превосходства и контроля, а не для трансформации себя. Это часто встречается и в религиозных общинах, и среди так называемых учителей, которые говорят о просветлении, но действуют из эгоцентричных, манипулятивных или нарциссических побуждений. Руководители нарциссического типа — не редкость в самых разных организациях. Они часто харизматичны, но все, что они делают, направлено на получение внимания к своей персоне, выгоды и власти. Они даже могут быть более осознанны, чем многие. Но отсутствие сострадания выдает истинное «Я» таких лидеров.

Поэтому именно сострадание является вторым крылом духовного полета в паре с осознанностью, без которого невозможен переход в новую реальность.

ПРИСУТВИЕ В ЛИМИНАЛЬНОСТИ

Чем более мы осознанны и открыты, тем более мы готовы к таким переходам. Их переживание, или лиминальность, — это состояние перехода между мировоззрениями, между старым и новым, известным и неизвестным, привычным и еще не проявленным. Хотя эти переходы и сопровождаются хаосом и кризисами, для тех, кто готов, они открывают новые возможности для созидания. Осознанность помогает лидерам не избегать этих промежуточных состояний, а оставаться в них с открытостью и вниманием. Для лидеров присутствие в лиминальности означает умение пребывать в неопределенности, не спешить, быть терпеливым; иметь мужество сказать «я не знаю» и поддерживать команду в пространстве открывающихся возможностей, не давая ей быть смытой волнами тревожности.

КОРПОРАТИВНЫЙ ПОДХОД В КОМАНДНОЙ ОСОЗНАННОСТИ

Когда личная осознанность (mindfulness) лидеров и их присутствие (presence) создают пространства, в которых радость и удовольствие от совместной работы всей команды дают конкретные результаты, можно говорить о ростках командной осознанности. А когда весь эшелон управления движется в одном направлении, давая возможность для коллективного созидания будущего в моменте настоящего (presencing), то это может быть признаком формирующегося корпоративного, или системного подхода к организационным процессам, основанным на осознанности. Однако здесь важны не ярлыки, а реальность. Сотрудники организации интуитивно считывают ее через датчики взаимовыручки, сниженного стресса, потребители и клиенты — через удовлетворение от полученного сервиса, а широкие круги заинтересованных сторон (shareholders) — через влияние и вклад организации в благополучие общества.

Суммируя: осознанность — это путь, на который встают не из выгоды, а чтобы проживать жизнь во всех ее проявлениях в полноте, правде, радости и гармонии. Для лидеров быть осознанными — это больше не роскошь, а необходимость и ответственность: перед самими собой, сотрудниками и обществом.

Ричард Докинз



НАМ НЕОБХОДИМО ИМЯ ДЛЯ НОВОГО РЕПЛИКАТОРА, СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ, КОТОРОЕ ОТРАЖАЛО БЫ ИДЕЮ О ЕДИНИЦЕ ПЕРЕДАЧИ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ ИЛИ О ЕДИНИЦЕ ИМИТАЦИИ. МНЕ ХОЧЕТСЯ, ЧТОБЫ СЛОВО БЫЛО ОДНОСЛОЖНЫМ, КАК И «ГЕН»

В книге «Эгоистичный ген» (The Selfish Gene, 1976) эволюционный биолог Ричард Докинз (род. 1941) предположил, что естественный отбор действует не на уровне организмов или видов, а преимущественно на уровне генов, причем эволюция генов движется в сторону увеличения их способности к репликации (самокопированию).

В этой же книге Докинз предположил, что передача культурного наследия аналогична генетической передаче, и придумал название для такой единицы информации. Он писал: «Мне хочется, чтобы слово было односложным, как и “ген”». Так появилось слово «мем».

ТОЧНО ТАК ЖЕ, КАК ГЕНЫ В ГЕНОФОНДЕ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ, ПЕРЕХОДЯ ИЗ ОДНОГО ТЕЛА В ДРУГОЕ, МЕМЫ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ, ПЕРЕХОДЯ ИЗ ОДНОГО МОЗГА В ДРУГОЙ С ПОМОЩЬЮ ПРОЦЕССА, КОТОРЫЙ В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ МОЖНО НАЗВАТЬ ИМИТАЦИЕЙ. ЕСЛИ ИДЕЮ ПОДХВАТЫВАЮТ, ОНА РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ, ПЕРЕДАВАЯСЯ ОТ ОДНОГО МОЗГА ДРУГОМУ

КЛЮЧЕВЫЕ ЧЕРТЫ МЕМОВ

Самокопирование

Мемы распространяются, «заражая» умы: люди их запоминают и делятся ими

Эволюция

Мемы при передаче изменяются, «мутируют». Успешные версии выживают, неудачные — исчезают

Эгоистичность

Успех мема зависит не от пользы для носителя, а от способности к репликации. Вредные идеи могут выживать, если они «виральные»

Конкуренция

Мемы борются за внимание, время и память людей

Мелодии, мода, технологии, ритуалы или даже фразы, вредная идея укрывать автомобильный номер картонкой во избежание штрафов или полезная норма вроде обязательного ношения каски на стройплощадке, смешные картинки — все, что человек копирует у другого человека, можно считать мемами. И это фундаментальный механизм передачи культуры, а наше сознание служит средой для их репликации. Изучение мемов помогает управлять процессами внутри организаций и общества. В корпоративной среде мемы могут быть как позитивными, так и деструктивными.

Мемы часто объединяются в мемплексы — взаимосвязанные комплексы. Так, культура безопасности на производстве включает не только сами правила, но и ритуалы, истории, визуальные напоминания, усиливающие друг друга. Задача организаций — создавать системы (например, корпоративные университеты) для распространения полезных мемов.

Путь к себе, к другим и к успеху

ЛЮБОЕ РАЗВИТИЕ ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОЙ ТРЕНИРОВКИ, А НЕ РАЗОВЫХ ДЕЙСТВИЙ. ВЫБЕРИТЕ АКТУАЛЬНЫЙ ДЛЯ ВАС АЛГОРИТМ (ИЛИ ДАЖЕ ОДИН ШАГ ИЗ НЕГО) И ВНЕДРЯЙТЕ В ПОВСЕДНЕВНУЮ РУТИНУ И ОБЩЕНИЕ

Материал подготовлен на основе статей из авторитетных международных изданий (The Atlantic, Harvard Business Review, Kiddy & Partners)

КРИТИЧЕСКОЕ САМОПОЗНАНИЕ: УЗНАЙ СЕБЯ НАСТОЯЩЕГО

(Основано на статье «The Key to Critical Self-Awareness» из The Atlantic)

Мы часто переоцениваем свою самокритичность и объективность. Настоящее самопознание — это мужество увидеть себя без прикрас, признать «слепые пятна» и когнитивные искажения, чтобы стать сильнее и эффективнее. Этот алгоритм поможет вам развить честность по отношению к себе.



Читать
в источнике

Отключите «психологическую иммунную защиту». Перестаньте избегать дискомфортной правды. Намеренно ищите обратную связь. Регулярно просите коллег, друзей, близких о честной критике ваших сильных и слабых сторон, манеры общения, влияния на других. Настаивайте на искренности. Воспринимайте это как «тренировку» для эмоционального интеллекта.

Перестаньте считать себя неизменным. Поверьте, что ваши качества, навыки и личность могут меняться и развиваться. Скажите себе: «Эта критика/неудача/сложность — не приговор, а информация для моего роста». Когда вы верите в возможность изменений, негативная обратная связь становится не угрозой, а ценным ресурсом («Что я могу из этого извлечь?»).

Составьте план изменений. На основе полученной обратной связи и самоанализа определите, что вы хотите изменить или улучшить (например: «лучше слушать», «меньше перебивать», «управлять эмоциями в стрессе», «развивать стратегическое мышление»).

РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН:

- ▶ **Цель:** Четко сформулируйте желаемое изменение (SMART-цель)
- ▶ **Действия:** Какие конкретные шаги вы будете предпринимать? (Например: «В совещаниях делать паузу в три секунды после вопроса коллеги перед ответом»)
- ▶ **Поведение «как будто»:** Начните действовать так, как действовал бы человек, обладающий желаемым качеством. Поведение формирует личность
- ▶ **Отслеживание:** Как вы будете оценивать прогресс? (Рефлексия, повторная обратная связь)

Истинное самопознание, даже если оно открывает неприятные стороны, освобождает и дает энергию для развития. Как считал Сократ, мудрость начинается с признания своего незнания.

ЛЕСТНИЦА УМОЗАКЛЮЧЕНИЙ: ОСОЗНАННОСТЬ В МЫШЛЕНИИ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

(Основано на статье «The Ladder of Inference: Building Self-Awareness to Be A Better Human-Centered Leader»)



Читать
в источнике

Наши решения и реакции часто основаны на автоматических, неосознанных умозаключениях, искаженных личными фильтрами и предубеждениями. «Лестница умозаключений» (Крис Аргирис) — мощная модель для замедления этого процесса, ведущая к повышению качества решений.

► Выбор данных

Представьте лестницу, прислоненную к стене и стоящую в луже. Лужа — это данные. Их объем превышает возможности нашего мозга, поэтому применяются фильтры. Два человека, имеющих дело с одними и теми же фактами, никогда не обработают их одинаково. Когда вы ступаете на первую ступеньку лестницы, ваш мозг отбирает и сортирует факты, сохраняя одни и игнорируя другие.

► Добавление значений

На следующей ступеньке наш мозг пропускает данные через фильтры и линзы наших парадигм. Это предубеждения и умонастроения.

► Интерпретация данных и предположения

Далее вы интерпретируете данные и начинаете придавать им значение. Вы делаете предположения и заполняете пробелы. На это сильно влияют контекст, опыт и культура.

► Выводы из предположений

Приближаясь к вершине лестницы, вы делаете выводы. С того места, где вы стоите, они вам кажутся ясными и очевидными. Вы уверены в своей правоте, и эта уверенность заставляет вас делиться своим блестящим озарением, не объясняя, как вы к нему пришли.

► Убеждения, основанные на предположениях

Ситуацию усложняет глубокое влияние наших ментальных моделей: укоренившихся ценностей, предположений и верований об устройстве мира. Так разные люди, стоящие в одной и той же луже данных, могут упираться своими лестницами в разные стены, приходя к совершенно разным выводам.

СПУСКАЙТЕСЬ ПО ЛЕСТНИЦЕ, ЧТОБЫ ПРОВЕРИТЬ СВОИ ВЫВОДЫ

► Зафиксируйте вывод/реакцию

Осознайте свою автоматическую реакцию или твердое убеждение в ситуации («Коллега проигнорировал мое предложение — он меня не уважает!», «Этот проект обречен на провал»)

► Спросите себя, какие убеждения/установки стоят за этим

Какие ваши глубинные убеждения, ценности или ментальные модели (например, «Меня все должны уважать», «Начальство всегда право», «Новые идеи всегда отвергают») повлияли на этот вывод?

► Спросите себя, на основании каких предположений сделан этот вывод

Какие допущения вы сделали, не имея полных фактов? («Он не ответил — значит проигнорировал», «Рынок не примет инновацию»)

► Спросите себя, какое значение вы придали отобранным фактам

Как вы интерпретировали те данные, которые заметили? («Его молчание — неуважение», «Один негативный отзыв = рынок против»)

► Спросите себя, какие факты вы действительно наблюдали

Вернитесь к «луже» объективных данных, отбросив интерпретации. Что произошло на самом деле, без ваших оценок? («Коллега посмотрел на меня во время презентации, но ничего не сказал», «Получен один негативный отзыв на раннюю концепцию»)

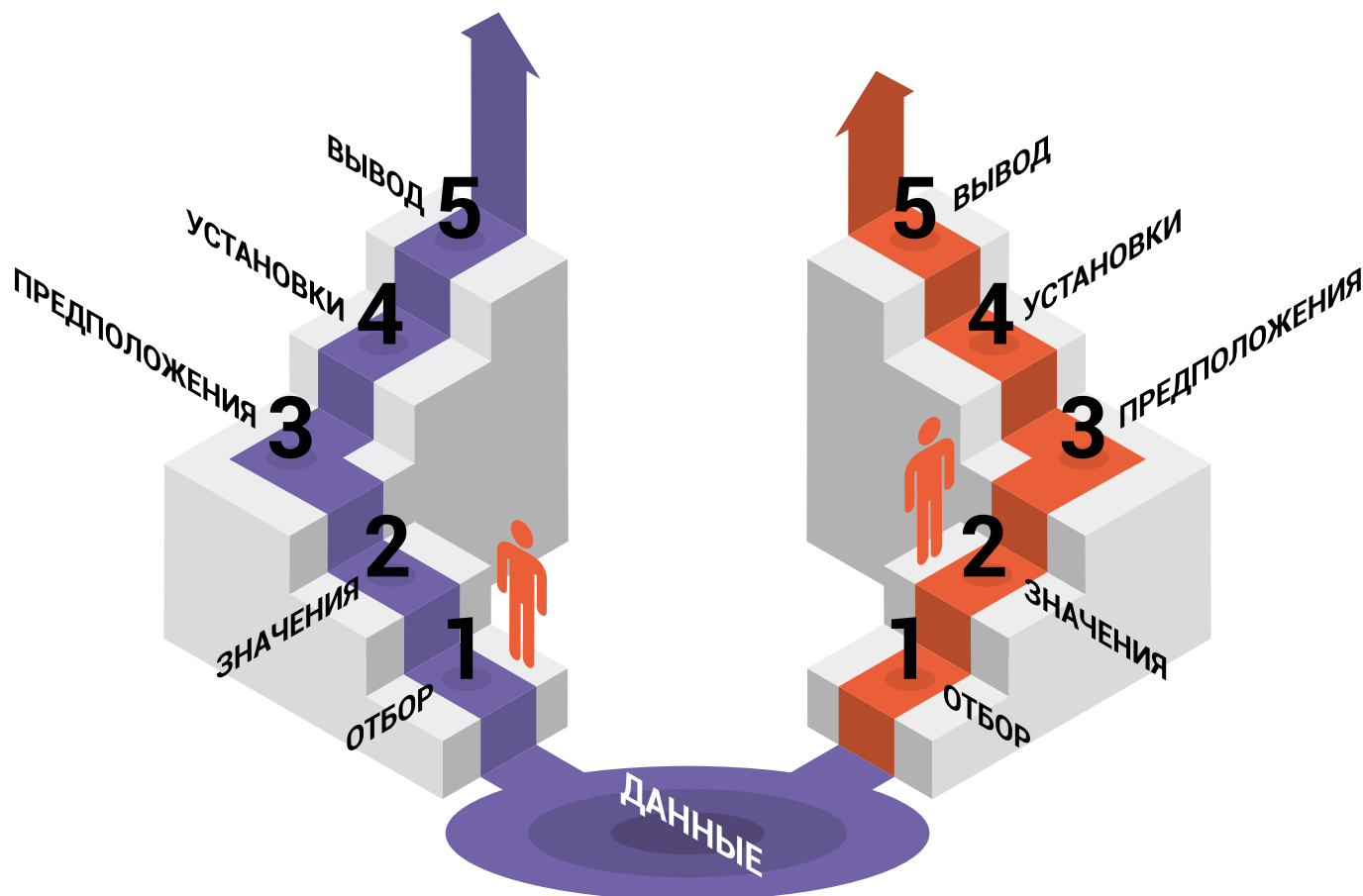
ПЕРЕСМОТРИТЕ ВЫВОД/РЕАКЦИЮ

С учетом разобранных шагов найдите альтернативные объяснения или выводы. («Коллеге нужно время подумать», «Отзыв указывает на конкретную доработку, а не отвергает идею целиком»). Какую реакцию или решение вы выберете осознанно теперь?

Применяйте этот алгоритм регулярно, особенно в ситуациях:

- Сильной эмоциональной реакции (гнев, разочарование)
- Конфликта или недопонимания
- Важных решений с высокой степенью неопределенности
- Когда ваша позиция кажется вам единственно верной

Осознанное «спускание по лестнице» развивает баланс (точность восприятия) и гибкость (способность видеть варианты и выбирать лучшую реакцию).



ЧЕТЫРЕ СФЕРЫ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ: СИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

(Основано на статье «Four Key Areas of Leadership Awareness»)

Осознанный лидер действует не в вакууме. Его эффективность зависит от понимания широкого контекста. Этот алгоритм помогает развить системную осведомленность, охватывающую четыре ключевые сферы.



Читать
в источнике

Осведомленность о себе (Self-Awareness):

- Что я чувствую прямо сейчас? Какие эмоции мной движут?
- Каковы мои сильные стороны и зоны развития в данной ситуации?
- Какие мои убеждения, предубеждения или «слепые пятна» могут влиять на мое восприятие и решения?
- Признаю ли я пределы своих знаний? Где мне нужна помощь или мнение других?
- Действую ли я в соответствии со своими ценностями?

Осведомленность о других (Other-Awareness)

- Что могут чувствовать мои коллеги, подчиненные, клиенты в этой ситуации?
- Каковы их потребности, мотивация, точки зрения? (Активное слушание)
- Как мое поведение и решения влияют на них?
- Кто обладает нужной экспертизой или альтернативным взглядом?
- Как я могу лучше поддержать членов моей команды (профессионально и лично)?

Организационная осведомленность (Organizational Awareness)

- Каковы формальные и неформальные процессы, связи и потоки информации в компании?
- Где возникает разобщенность между подразделениями? Как ее преодолеть?
- Каков общий настрой сотрудников? Как получить эту обратную связь?
- Какие ресурсы, инициативы или опыт других подразделений могут быть полезны здесь?
- Как мои собственные действия/решения соотносятся со стратегией и культурой компании?

Осведомленность о внешнем контексте (Context Awareness)

- Какие ключевые тренды (технологические, экономические, социальные, экологические, политические, правовые) влияют на наш бизнес/отрасль сейчас и в будущем?
- Каковы ожидания наших клиентов, партнеров, общества в целом (социальные, экологические)?
- Что делают конкуренты? Каковы рыночные тенденции?
- Как глобальные события влияют на нашу работу и наших сотрудников?

В рамках системного подхода задавайте себе вопросы при планировании (Учитывая все четыре сферы, каков наилучший план?), при принятии решений (Как это решение повлияет на каждую сферу?), при анализе проблем (Где кроется корень проблемы — в себе, в команде, в процессах, во внешней среде?). Выделяйте время для обзора всех четырех сфер.

Осознанность — это не только внутреннее состояние, но и постоянное сканирование и понимание многомерной окружающей среды. Будущее принадлежит лидерам, которые являются экспертами в «незнании» и постоянно учатся.

СУЭ: инструменты для осознанного управления



Алина ТУАЕВА

Руководитель функции
Управление эффективностью
и целеполагание

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ (СУЭ) ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ДЕЙСТВОВАТЬ СЛАЖЕННО, КАК ЕДИНЫЙ ОРГАНИЗМ. ОНА ЗАДАЕТ ОБЩЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ И РИТМ РАБОТЫ. КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЯЕТ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СВОЕЙ КОМАНДЫ С ПОМОЩЬЮ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СУЭ. ЕГО ЗАДАЧА — СТАВИТЬ ПОНЯТНЫЕ ЦЕЛИ, ПРОВОДИТЬ ОБЪЕКТИВНУЮ ОЦЕНКУ И ДАВАТЬ РЕГУЛЯРНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ СВОЕЙ КОМАНДЕ. РЕГУЛЯРНАЯ ПРАКТИКА ВКЛЮЧАЕТ ФОКУСИРОВКУ СОТРУДНИКОВ НА САМЫХ ВАЖНЫХ ЗАДАЧАХ, ПОСТАНОВКУ АМБИЦИОЗНЫХ, НО ДОСТИЖИМЫХ ЦЕЛЕЙ С ЧЕТКИМИ И ИЗМЕРИМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

Осознанность, как личная, так и организационная, — центральная тема этого номера. В контексте СУЭ она означает четкое понимание приоритетов, взаимосвязей и своего вклада в общий результат. Для ее развития требуется уделять все больше внимания согласованности целей между командами и уровнями управления, объективности в оценке достижений и созданию среды для активного, открытого обмена мнениями.

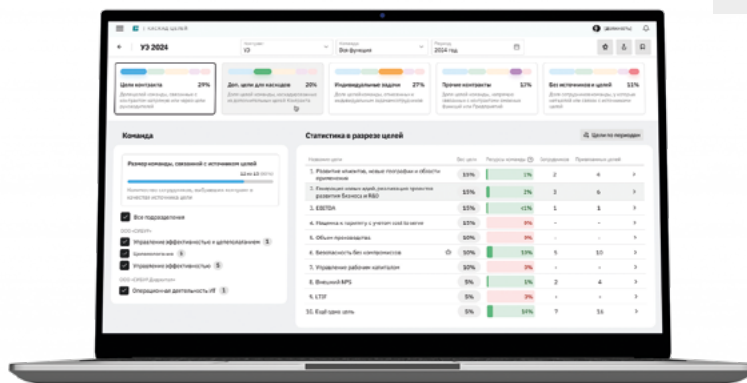
Чтобы поддержать руководителей в этой работе, в прошлом году в Личном кабинете появились четыре новых инструмента системы управления эффективностью, которые призваны усилить осведомленность и помочь командам работать более слаженно.

Эти инструменты помогут навести дополнительную резкость на проблемные участки: держать руку на пульсе процессов с помощью Резюме процессов СУЭ, больше объединять сотрудников вокруг общих задач с помощью Командных целей, гибко управлять фокусом внимания команды через Каскады, повышать вовлеченность сотрудников через более взвешенную, объективную и прозрачную оценку путем Обратной связи.

КАСКАДЫ ЦЕЛЕЙ

Позволяют управлять распределением фокусов внимания внутри команды, насколько цели сотрудников работают на вышестоящие цели контрактов функций и предприятий.

Для руководителей:	Для сотрудников:
- Оценить, насколько корректно распределились фокусы внимания команды относительно целей функционального или бизнес-контракта - Отследить работу над кросс-функциональными задачами и командными целями	- Ознакомиться со всеми целями функций / предприятий - Найти всех коллег, работающих на выполнение конкретной цели контракта, и ознакомиться с их зоной ответственности - Определить коллег из смежных функций для работы над общими кросс-функциональными задачами



КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ

Позволяют объединять сотрудников вокруг общей задачи в единое инфополе и отслеживать результат ее выполнения в удобном формате.

Для руководителей:	Для сотрудников:
- Обеспечить включение сотрудниками командных задач в личные цели - Выявлять наиболее активных командных лидеров - Понимать кросс-функциональную активность сотрудников команды	- Заявить о себе, приняв участие в кросс-функциональных активностях - Закрепить с коллегами из смежных функций совместную ответственность за общий результат - Получить / предоставить обратную связь участникам командных целей при выполнении командной цели

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Единый канал сбора обратной связи, который включает возможность как поделиться опытом взаимодействия, так и оценить ключевые компетенции коллег.

Для руководителей:	Для сотрудников:
- Дополнить личное видение сотрудников взглядом со стороны на конкретных примерах взаимодействия для более объективной оценки сотрудника - Лучше подготовиться к проведению диалогов о результативности с сотрудниками	- Получить обратную связь, выделить для себя сильные стороны и моменты для улучшений - Предоставить свое мнение о взаимодействии другим сотрудникам в любой момент, по своей инициативе

РЕЗЮМЕ ПРОЦЕССОВ СУЭ

Интерактивный дэшборд для руководителей и сотрудников с актуальными статусами и задачами по трем блокам: работа с контрактом, с командой, личное целеполагание. Позволяет управлять ключевыми метриками в рамках процессов СУЭ.

Для руководителей:	Для сотрудников:
- В разделе «Коллективные цели» видеть, на каком этапе находится функциональный / бизнес-контракт, а также статус каскадирования контракта на команду - В разделе «Эффективность команды» видеть дисциплину своей вертикали по работе с целями и оценкой (включая сотрудников на предприятиях, если такие есть)	- Видеть сводную информацию по текущему статусу целеполагания и оценки с возможностью погружения в детали; - Видеть подсказки по необходимым действиям - Видеть срез статистики по полученной обратной связи

Как CRR отвечает на запросы команды

Почему сегодня особенно актуальным становится разговор о фундаменте управленческой деятельности — CRR? Исследования вовлеченности в компании выявили проблемы в применении практик CRR и инструментов HR-цикла. Вот какие комментарии оставляли сотрудники: «Нет обратной связи о проделанной работе», «Хотелось бы, чтобы руководитель слушал и слышал». Исследование Happy Culture Report показало, что для 71% сотрудников критически важно уважительное отношение руководителя, а для 64% — чувство безопасности при взаимодействии с ним. Почему же практики CRR иногда «выпадают» из ежедневной рутины?

ОСНОВНЫХ ПРИЧИН ДВЕ:

- 1. Забываются их содержание и фактура.** Со временем понимание, зачем нужны регулярные встречи по целеполаганию, качественная обратная связь или системная адаптация, может размыться.
- 2. Не хватает времени, другие приоритеты.** Оперативная рутина часто вытесняет работу с командой, особенно если ее качество не является явным приоритетом и KPI.

Пора вернуться к осознанному применению CRR — это основа эффективности команды. К примеру, планирование работы в календаре для себя и своей команды позволяет качественно подготовиться к встречам и дать возможность подчиненным заранее организовать свой рабочий день.

ССР

Достичь результат

Постановка задач / делегирование и контроль, Обратная связь

Улучшить процессы

Линейный обход, Решение проблем

Развивать людей

Наставничество, Обратная связь

Принимать решения

Эффективные рабочие встречи, Решение проблем



HR-цикл

Формировать и развивать команду

Подбор, Адаптация, Развитие

Управлять исполнением задач

Управление эффективностью

Управлять вовлеченностью

Вовлеченность

Инструменты HR-цикла

ПОДБОР

Для слаженной командной работы нанимающего менеджера, рекрутера и HR бизнес-партнера

- Правильно оценить кандидата
- Замотивировать кандидата, поддержать имидж СИБУРа как привлекательного работодателя

АДАПТАЦИЯ

Для интеграции сотрудника в новую среду

- Обеспечить выход нового сотрудника на целевую результативность в кратчайшие сроки
- Повысить результативность и потенциал команды за счет эффективной интеграции новых сотрудников

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Для управления вовлеченностью

- Повысить проактивность и инициативу у сотрудников, их готовность прикладывать дополнительные усилия для роста бизнеса
- Усилить приверженность сотрудников компании, их желание остаться в компании на длительное время
- Сформировать сильный бренд компании-работодателя

РАЗВИТИЕ

Для получения сотрудником новых знаний и устойчивого изменения его поведения, улучшающих результаты его работы

- Помочь сотруднику осознать и использовать свои возможности для развития
- Помочь сотруднику эффективнее достигать его бизнес-цели

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Набор из четырех инструментов, позволяющих руководителям повысить эффективность и вовлеченность команды, достичь намеченных результатов

Диалог по целям

- Согласовать цели на период, сфокусировать сотрудников на приоритетах и договориться о способах достижения результатов

Обсуждение перспектив продвижения

- Поддержать мотивацию и целенаправленно управлять развитием самых результативных и способных к дальнейшему развитию сотрудников

Диалог о результативности и развитии

- Обсудить достигнутые результаты, успехи, неудачи и извлеченные уроки, а также составить план развития на будущий период

Сложная беседа

- Исправить поведение, не соответствующее ценностям и культуре компании

Практики СРР**ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД**

Для глубокого понимания реального состояния работоспособности оборудования, проблем и рисков, условий труда сотрудников, производственных и операционных процессов

- Собрать достоверную информацию о текущем состоянии дел в подразделении:
- Оценить настроение и вовлеченность персонала в рабочий процесс
- Проконтролировать выполнение поручений / определить динамику выполнения КПЭ
- Увидеть и предложить лучшие практики, которые можно масштабировать

НАСТАВНИЧЕСТВО

Для помощи сотрудникам в обретении новых навыков, более четкого видения и уверенности

- Помочь сотруднику понять его сильные стороны и его возможности для профессионального развития и роста
- Оказать поддержку в освоении новой роли или задачи, ответить на вопросы
- Оказать поддержку в решении проблем, улучшить аналитические навыки, расширить бизнес-кругозор и экспертизу в теме

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Для правильной настройки действий подчиненных

- Закрепить успешное поведение (поддерживающая ОС)
- Скорректировать неэффективное поведение (корректирующая ОС)
- Повысить вовлеченность команды и помочь сотрудникам в развитии

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ / ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Для эффективного решения задач подразделения, грамотного распределения своего рабочего времени, вовлечения и развития подчиненных

- Разгрузить руководителя для более важных задач
- Повысить компетентность сотрудников для увеличения эффективности работы подразделения

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Проблема — это отклонение от стандарта; разрыв между желаемым (целевым) и действительным (фактическим) состоянием; препятствие на пути к достижению поставленной цели, при этом способ преодоления препятствия не очевиден

- Решать любые возникающие проблемы
- Обеспечивать эффективность и безопасность процессов

ЭФФЕКТИВНЫЕ РАБОЧИЕ ВСТРЕЧИ

Помогает руководителю сформулировать понятные всем участникам цель встречи, повестку и результат

- Оперативно принять решения
- Вовлечь сотрудников и повысить их ответственность за выполнение задач

ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Набор практик и полезных идей по управлению изменениями

Согласование видения

Анализ готовности к внедрению

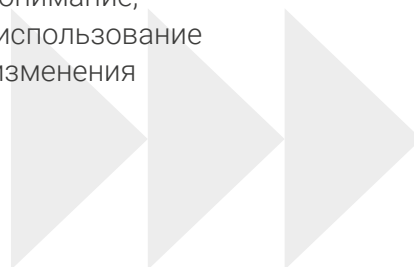
План работы со стейкхолдерами

Трансляция видения

Синхронизация

Ретроспектива

- Обеспечить понимание, поддержку и использование результатов изменения



Гармония взаимодействия

ИИ СЕГОДНЯ СТАНОВИТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ РЕАЛЬНОСТИ, И ВОЗНИКАЕТ КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС: КАК СОХРАНИТЬ И УСИЛИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА? ДВА СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРЕДЛАГАЮТ ОТВЕТЫ, ДЕЛАЯ АКЦЕНТ НА ОСОЗНАННОСТИ НЕ КАК НА АБСТРАКТНОЙ КОНЦЕПЦИИ, А КАК НА ПРАКТИЧЕСКОМ ИНСТРУМЕНТЕ

В первом случае она проявляется в способности лидера к рефлексии, диалогу и эмпатии, которые остаются критичными даже при работе с алгоритмами. Во втором — становится структурным элементом ИИ, позволяя системам избегать конфликтов с человеческими ценностями.

ИЗМЕРЕНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ЧЕЛОВЕКА С ПОМОЩЬЮ ИИ-АГЕНТОВ

В эксперименте Harvard Kennedy School 249 участников решали логические задачи, руководя то реальными людьми, то ИИ-агентами. Успешные лидеры задавали больше вопросов, вовлекались в диалог, использовали местоимение «мы», общаясь с ИИ. Аналогичные результаты они выдали в человеческих группах (корреляция — 81%). Эксперимент показал, что пол, возраст и образование на успех не повлияли — ключевыми стали социальный интеллект и умение вовлекать команду в диалог.

Такой метод позволит оценивать лидерский потенциал быстрее и в 5 раз дешевле, чем традиционные методы. Кроме того, на его основе можно создать тренажеры соответствующих навыков, а это этичнее, чем тренировать начальников на живых людях.

Подробнее



СОЗЕРЦАТЕЛЬНАЯ МУДРОСТЬ ДЛЯ СВЕРХВЫРАВНИВАНИЯ

Выравнивание (alignment) — это согласование целей и поведения ИИ с человеческими критериями. Сейчас эта задача при обучении ИИ на неконтролируемых данных решается при помощи обратной связи, различных фильтров, прямых запретов. Соответственно, сверхвыравнивание — это проблема обучения ИИ, который превосходит человеческий.

Международная группа исследователей вместо внешних ограничений предлагает интегрировать принципы традиций созерцательной мудрости в проектирование ИИ для развития внутренней морали и устойчивости, обеспечивая соответствие человеческим ценностям по мере того, как системы ИИ эволюционируют в сторону сверхразума. Авторы, вдохновляясь буддийскими традициями созерцательной мудрости, встроили в архитектуру ИИ четыре ключевых принципа: осознанность (mindfulness) для самонаблюдения и коррекции целей, пустоту (emptiness) для гибкости мышления, недвойственность (non-duality) для преодоления границ между собой и другими, а также безграничную заботу (boundless care) для всеобщего снижения страданий. Оказалось, что побуждение ИИ к размышлению над этими принципами достоверно улучшает результаты на бенчмарке Alluminate (это инструмент для оценки безопасности больших языковых моделей).

Подробнее



4 КНИГИ ДЛЯ ОСМЫСЛЕННОГО РОСТА



ПРОБУЖДЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО ГЕРОЯ. 12 АРХЕТИПОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ РАСКРЫТЬ СВОЮ ЛИЧНОСТЬ И НАЙТИ ПУТЬ

Автор: Кэрол Пирсон

Автор предлагает программу развития, основанную на двенадцати архетипах, соответствующих различным жизненным задачам и этапам. В книге есть диагностический тест и упражнения для пробуждения в себе внутреннего героя: Мудреца или Воина, Мага или Творца.

Читать книгу



ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ. ПРИТЧИ О ЛИДЕРСТВЕ

Автор: Патрик Ленсиони

Бизнес-роман специалиста по организационному развитию и подготовке команд, в котором в художественной форме показано, как осознать и преодолеть факторы, разрушающие работу коллектива.

Читать книгу



ОСМЫСЛЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КАК ПЕРЕСТАТЬ СЛУШАТЬ ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ И НАЧАТЬ УПРАВЛЯТЬ СОЗНАТЕЛЬНО

Автор: Александр Сергеев

Новая книга известного бизнес-тренера и консультанта по оргразвитию поможет перейти от реактивного к проактивному стилю управления.

Читать книгу



ЭТО МОЙ КОНЕК: НАУКА ЗАПОМИНАНИЯ И ЗАБЫВАНИЯ

Авторы: Хильда Эстбю, Ильва Эстбю

Норвежская писательница и ее сестра, нейропсихолог, увлекательно пишут об истории изучения человеческой памяти и о последних открытиях в этой сфере.

Читать книгу



СИБУР вошел в топ-3 лучших работодателей для студентов ссузов

4 ИЮНЯ В МОСКВЕ ПОДВЕЛИ ИТОГИ ПЕРВОГО В РОССИИ РЕЙТИНГА РАБОТОДАТЕЛЕЙ ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ КОЛЛЕДЖЕЙ. СИБУР — В ТРОЙКЕ ЛУЧШИХ У ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ! В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ КОМПАНИЯ ЗАНЯЛА 28-Е МЕСТО

КАК СОСТАВЛЯЛСЯ РЕЙТИНГ

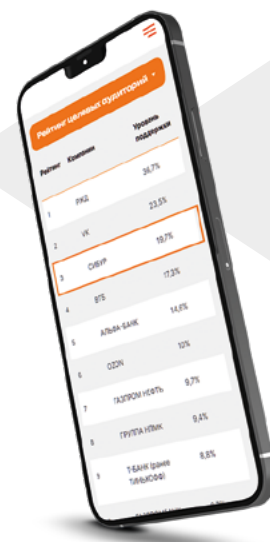
Компания FutureToday опросила более 22 тыс. студентов из 665 колледжей.

Что ценят студенты ссузов в работодателях:

- Баланс работы и личной жизни
- Гибкий график
- Дружный коллектив
- Стабильность и надежность
- Высокую стартовую зарплату

ИТОГИ НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЕ В ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ»

- | | |
|------------------|-------|
| I место | РЖД |
| II место | VK |
| III место | СИБУР |



КАК СИБУР РАБОТАЕТ СО СТУДЕНТАМИ КОЛЛЕДЖЕЙ

Последние три года Корпоративный университет целенаправленно развивает партнерство с девятью колледжами, используя комплексный подход.

- Сокращаем период адаптации молодых специалистов, повышая качество их подготовки еще до трудоустройства: проводим стажировки на базе «СИБУРИНТЕХа» и предприятий, вовлекаем в чемпионаты профмастерства
- Внедряем дуальную форму подготовки: студенты одновременно учатся и работают на предприятии
- Учим не только студентов, но и преподавателей: разрабатываем программы повышения квалификации для преподавателей колледжей, стажуем на предприятиях, обучаем в «СИБУРИНТЕХе» и «Сколково»
- Обмениваемся лучшими практиками между колледжами по всей России
- Вкладываемся в материально-техническое оснащение колледжей, помогаем сформировать мастер-планы развития
- Помогаем обновлять учебные программы с учетом реальных производственных задач
- Проводим независимую оценку квалификаций знаний студентов
- Участвуем в программе «Профессионалитет» с двумя колледжами-партнерами

В условиях растущего дефицита квалифицированных рабочих мы формируем надежный кадровый резерв для компании и повышаем престиж рабочих профессий, меняя стереотипы о работе на современном производстве.

Наш опыт признан на федеральном уровне: Минпросвещения России использовало практику СИБУРа по внедрению проектной деятельности в ссузах для составления методических рекомендаций в химической отрасли.

МЫ ГОРДИМСЯ НАШЕЙ РАБОТОЙ, И ВДВОЙНЕ ПРИЯТНО, ЧТО ЭТИ УСИЛИЯ ОЦЕНИЛИ И ТЕ, НА КОГО ОНИ НАПРАВЛЕННЫ!

«СИБУРИНТЕХ-НК» **открыт!**

23 МАЯ СОСТОЯЛАСЬ ОФИЦИАЛЬНАЯ ЦЕРЕМОНИЯ ОТКРЫТИЯ УЧЕБНОГО ЦЕНТРА «СИБУРИНТЕХ-НК». СИМВОЛИЧНО, ЧТО ЭТО ПРОИЗОШЛО В ГОД 30-ЛЕТИЯ СИБУРА



Смотреть
ролик



Первый учебный центр «СИБУРИНТЕХ» был открыт в 2019 году в Тобольске. После включения в состав компании СИБУР «Нижнекамскнефтехима» и «Казаньоргсинтеза» количество сотрудников компании увеличилось практически вдвое. Это определило географию дальнейшего развития образовательной платформы и привело к решению об открытии второго учебного центра в Татарстане.

Второй центр инженерно-технической экспертизы — это настоящая образовательная экосистема, интегрированная в кампус Нижнекамского химико-технологического института (НХТИ) и создающая непрерывную образовательную траекторию «школа — вуз — предприятие». Педагогический коллектив состоит из высококвалифицированных преподавателей, прошедших стажировку в тобольском «СИБУРИНТЕХе».

«СИБУРИНТЕХ-НК» рассчитан на обучение и переподготовку 15 тыс. человек в год, включая 2 тыс. студентов и 1,5 тыс. школьников. Кроме того, на его базе будут повышать квалификацию и проходить подготовку сотрудники других нефтехимических компаний. В основе образовательных программ — практико-ориентированное обучение, где 20% составляют теоретические занятия, а 80% — практические.

3200 м²

образовательного
пространства

42

современные
аудитории

1,8 млрд руб.

составили
инвестиции СИБУРа

5

уличных
полигонов

11 кафедр

«Механика», «Технология», «Метрология», «Контрольно-измерительные приборы и автоматика», «Автоматизированная система управления технологическим процессом», «Охрана труда и промышленная безопасность», «Экология», «Энергетика», «Производственная аналитика», «Цифровые инструменты»

47

специализированных стендов и тренажеров. Среди технологических жемчужин центра — ректификационная колонна, позволяющая наблюдать технологические процессы в реальном времени

Кто может посетить «СИБУРИНТЕХ-Нижнекамск»?

**ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ СИБУРИНТЕХА
ЭКСКУРСИИ ПРОХОДЯТ ЕЖЕДНЕВНО
В 11:00. СБОР В ЦЕНТРАЛЬНОМ ФОЙЕ
НА ПЕРВОМ ЭТАЖЕ**

Для других сотрудников СИБУРа экскурсии проходят по понедельникам, средам и пятницам с 15:00. Группы формируются по 15–18 человек. Записаться можно через своего HR-бизнес-партнера

Что вас ждет?

Вы посетите 12 учебных классов, оснащенных передовым оборудованием. Продолжительность экскурсии 35–40 минут

Дресс-код: Casual или Smart Casual (соблюдение СТП по внешнему виду)

Также «СИБУРИНТЕХ-НК» открыт для внешней аудитории: школьников, студентов Колледжа нефтехимии и переработки им. Лемаева и НХТИ, абитуриентов и их родителей

Остались вопросы?

Контактное лицо: Тимофей Ключ, kliuitv@nknh.sibur.ru

Задать
вопрос



Новости одной строкой

Кто стал лучшим? Подводим итоги Форума производственных наставников СИБУРа и Форума корпоративных тренеров



Разыскиваются мастера своего дела: набираем КТ на ряд программ. Обучение, поддержка сообщества и доплата гарантированы!



Перенимаем новые технологии! Как чемпионаты профмастерства помогают реальному производству



В июне в компании стартовал процесс планирования обучения на 2026 год. В этом году мы усовершенствовали автоматизированный сервис в Личном кабинете: появился удобный поиск по программам, можно скачать план обучений за прошлый год, расширился функционал на этапе согласования



С 26 по 31 мая Томский политехнический университет и СИБУР собрали в Томске почти 100 студентов и магистрантов со всей страны на II Всероссийскую инженерную школу «Химпром-2025». Победители получили шанс пройти стажировку на предприятиях СИБУРа



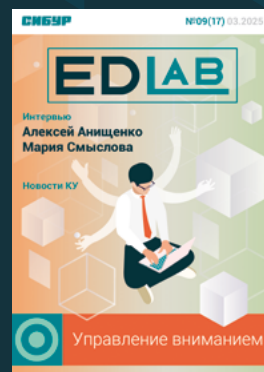
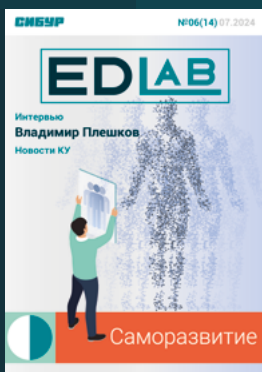
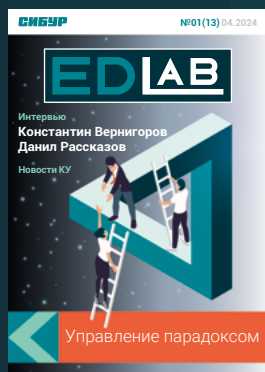
В Личном кабинете сотрудника стал доступен новый функционал!



EDLAB

В следующем номере:

Трансформация образования



Над выпуском работали:

Денис Волков, Сергей Хромов-Борисов, Анастасия Клубкова, Марина Шевченко, Юрий Сурженко, Ярослава Черкашина и команда Корпоративного университета СИБУРа

Руководитель проекта — Кирилл Стеценко
Выпускающий редактор — Дарья Парфенова
Арт-директор — Андрей Богатырев
Главный редактор — Юрий Воскресенский



Связаться с нами