

# СИБУР: ТОЧКА ОПОРЫ ВНУТРИ ЧЕЛОВЕКА

Работа с эмоциональным интеллектом позволяет промышленной компании развивать лидеров и менять корпоративную культуру.

**Д**ля СИБУРа и других традиционных промышленных гигантов работа с эмоциональным интеллектом – это способ найти язык, которым можно говорить с молодыми руководителями, которые только пришли к нам, а также это новый ресурс общения с теми, кто уже давно работает в компании. Для СИБУРа, очень прагматичной и по-хорошему жесткой компании, эмоциональный интеллект стал одной из точек опоры, которая позволяет далее развивать корпоративную культуру организации, делать ее более эффективной и использовать как инструмент развития лидеров.

## Контекст

В следующем году мы запускаем в Тобольске новый проект – «ЗапСиб-Нефтехим». Этот нефтехимический комплекс войдет в топ-3 мировых мощностей. Средний возраст сотрудника – 32 года. Для молодежи это интересный проект. Мы видим, как молодые специалисты и руководители переезжают в Тобольск из больших и развитых городов России: Томска, Тольятти, Перми... Что ими движет, что заставляет отрываться от корней? Нам нужно понимать работников, видеть, что им интересно, находить к ним ключики, чтобы удерживать.

Но дело, конечно, не только в молодежи, не только в «игреках» и «зетах», которых все больше на рынке труда. Изменилось время, изменился контекст, в котором работают промышленные компании. Люди по-другому стали относиться к работе, и к своей жизни. Они не готовы добиваться результатов любой ценой. Они хотят жить сбалансированно и видеть смысл в своей деятельности. Поэтому работодатель должен находить способ общения со своими работниками, должен уметь подбирать нужные слова, чтобы достучаться до людей, мотивировать их, поддерживая в коллективах человеческую, творческую и созидательную среду.

## Лидеры будущего

Мы все согласны с тем, что руководитель должен быть лидером. Но у лидеров основные черты профессионального характера так или иначе связаны с эмоциональной компетентностью.

Во-первых, для лидера важна скромность. Это значит, что он должен уметь ставить свое эго на второй план: без этого не услышать других. Но для этого нужно уметь понимать свои эмоции и контролировать действия. Ярчайший пример – Илон Маск, человек в личном плане совсем не скромный, но сумевший собрать сильную команду. На его примере видно, как лидер может уметь видеть и использовать ресурсы и потенциал других людей, а для этого должны быть прокачаны соответствующие навыки. Сегодня в одиночку сделать ничего нельзя, потому что скорость жизни и изменений очень высока, перед руководителем стоят очень сложные задачи, на него сваливается очень много информации. Ты просто обязан создать вокруг себя среду, найти людей, которые тебе помогут в сложной ситуации, чтобы ты смог сориентироваться, сгруппироваться и принять верное решение.

Во-вторых, лидер должен уметь вовлекать, эта способность тоже связана с эмоциональной компетентностью. Как вовлечь поколение, которое больше думает: зачем я живу, что

### Черты профессионального характера лидера

- Скромность.
- Эмоциональная компетентность.
- Умение вовлекать.
- Визионерство.
- Адаптивность.



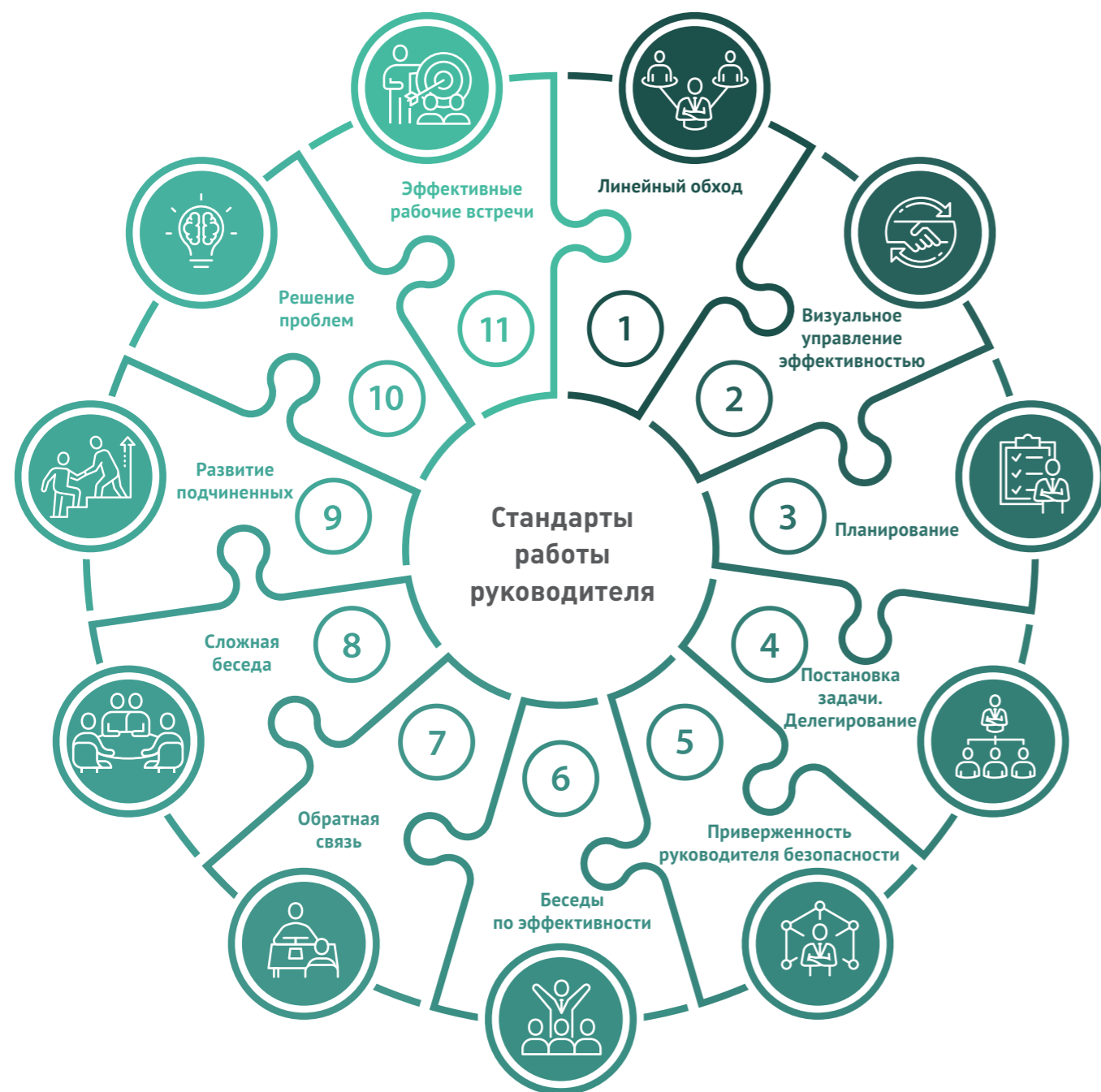
/// Наталья Ямщикова,  
директор Корпоративного  
университета ООО «СИБУР»

мне интересно, что компания даст мне для развития? Индустриальные компании как работодатели сегодня не очень интересны тем, кому 30 лет, не говоря уже о тех, кому 20 или немного больше. Google и Facebook звучат более привлекательно.

Третья черта – визионерство – напрямую с эмоциональным интеллектом не связана, но для лидера она, конечно, важна, так как позволяет человеку смотреть широко, видеть большую картину мира.

И, наконец, адаптивность. Лидер должен уметь «читать» корпоративное и внешнее пространство, чувствовать вызовы и под них правильно подбирать людей, расставлять их, принимать взвешенные решения. Без эмоциональной компетентности здесь также не обойтись.

Все эти вещи и заставили нас искать подходы к развитию руководителей. Это большая проблема – как донести новые идеи и навыки, чтобы и 20-летние, и 40-летние отозвались? Мы приняли решение развивать эмоциональный интеллект через управленческие практики, которыми должен овладеть каждый руководитель (обратная связь, развитие команды и так далее). Человек должен получить не только теорию, но и вещи, которые он может «потрогать» и «примерить» на себя.



### Личная заинтересованность

Наша компания начала развивать тему эмоционального интеллекта в 2011 году. Мы создали первый учебный модуль и включили его в линейку развивающих программ «Управляй функцией», предназначенных для руководителей компании.

На начальном этапе было важно нащупать подход к этой теме. Мы понимали, что наиболее эффективный путь – дать людям возможность пропустить новую тематику через себя и свой управленческий опыт. Поэтому

ключевым элементом программы обучения стала самодиагностика. Руководители увидели свои личные особенности, осознали зоны развития и получили инструменты, с помощью которых они могли развиваться, и это зацепило.

В первом учебном модуле было несколько составляющих: мы давали теорию по Дэниелу Гоулману, это классический подход к теме. Также были практические занятия, на которых разбирались кейсы по типичным рабочим ситуациям руководителя, и еще была межмодульная работа. Все занятия шли в групповом формате.

Когда мы увидели, что интерес к эмоциональному интеллекту через личную вовлеченность сработал у высшего звена руководителей (руководители предприятий, руководители функций на предприятиях – директора по производству, или финансовые директора, руководители функций на уровне корпоративного центра), стали последовательно работать с управленцами всех уровней.

### Каскадирование

После эксперимента в рамках «Управляй функцией» Корпоративный университет

запустил модуль для руководителей топ-90 (аудитория – генеральные директора предприятий и руководители корпоративного центра). Постепенно работа с эмоциональным интеллектом была распространена на следующие управленческие уровни. Сегодня программы развития эмоционального интеллекта есть на всех предприятиях компании. Для руководителей линейного уровня проводятся вебинары, которые поддерживаются форматами, имеющими практическую направленность.

Очень важно, что наши руководители сами становятся наставниками и делятся своим опытом. В качестве примера можно привести проект «Управленческие мастерские», который за последние три года превратился в масштабный и востребованный в компании образовательный формат. Мастерские проводят руководители разного уровня – от членов правления в корпоративном центре до руководителей предприятий. С периодичностью раз в полгода или раз в квартал, в зависимости от своей загрузки, они делятся опытом перед коллегами. В работе мастерской, как правило, принимают участие порядка 20–25 руководителей – на встречу приходят те, кому продвижение и совершенствование в теме развития эмоциональной компетентности важно, интересно и полезно. Суть этого формата в том, что руководитель знакомит со своими личными кейсами, дает решать участникам мастерских задачи из своей практики, знакомит с лайфхаками, как поступать в сложных ситуациях.

Мы не ограничиваем руководителей в выборе темы, которой они хотят поделиться на мастерской, но, как показывает практика, на обсуждение всегда выносятся сложные вещи, во многом связанные с эмоциональной компетентностью – это взаимоотношения между людьми, взаимодействие в команде, выработка управленческого решения, становление управленца.

Результаты обратной связи показывают, что для участников наиболее важными становятся те встречи, на которых затрагивается именно эмоциональная

## В СИБУРе действуют стандарты работы руководителя – это 11 практик, многие из которых связаны с эмоциональным интеллектом

составляющая. Во-первых, они ценят саму возможность пообщаться с руководителем в другой обстановке. Во-вторых, участники отмечают, что мастерская позволяет познакомиться с опытом другого человека, встать на его место, а это обогащает и развивает. В-третьих, люди ценят, когда выходящий руководитель разбирает кейс участника мастерской, когда есть возможность обсудить этот кейс с руководителем другого масштаба.

### Главное – практика

Мы понимаем, что эмоциональная компетентность относится к тем навыкам, которые трудно развивать. Это история про культуру, про ролевую модель руководителя, поэтому в обязательном порядке поддерживаем теорию разными активностями и форматами развития. Задача Корпоративного университета состоит в том, чтобы новые смыслы и ценности вошли в регулярную управленческую практику. Например, не так давно один из наших корпоративных форумов был посвящен теме обратной связи, эффективность которой напрямую связана с проявлением эмоциональной компетентности.

В СИБУРе действуют стандарты работы руководителя (СРР) – это 11 практик, которые применяются руководителями всех уровней. Многие из них связаны с эмоциональным интеллектом. Например, развитие подчиненных: руководитель не может эффективно развивать других, если понимание себя является для него областью развития. Еще одна практика, связанная с эмоциональной компетентностью, – это обратная связь. Причем важно отметить, что о стандартах работы руководителя

знают не только руководители, но и подчиненные. Поэтому, например, каждый сотрудник может запросить обратную связь у руководителя.

Эмоциональная компетентность важна для всех сотрудников компании, не только для управленцев. Мы знаем, что тема изменений становится в современном мире актуальной. При внедрении и управлении изменениями на первое место выходят вопросы коммуникации. И мы учим руководителей, с одной стороны, выстраивать правильную коммуникацию, чтобы внедрять изменения, а с другой – помогать людям быть более устойчивыми в ситуации изменений.

### Оценка эффективности

Нам важно понимать, как развивается тема эмоционального интеллекта в компании, как ее воспринимают люди и как они меняются, чтобы корректировать свои проекты и решения. Точку отсчета дают замеры социальных индикаторов. В этом году мы поменяли методологию, чтобы иметь полноценную картину не только по гигиеническим показателям (удовлетворенность), но и по тем, которые связаны с вовлеченностью и эмоциональным интеллектом. У нас стало больше вопросов, связанных со взаимоотношениями, мы хотим посмотреть достаточно глубоко, поэтому задаем много конкретных вопросов (например, по обратной связи – достаточно ли тебе обратной связи, насколько она помогает и тому подобное). Изменения в привычках людей и в корпоративной культуре идет медленно, но нужно идти вперед, потому что работа с людьми и культурой – это один из движков развития компании.