



ESG-Leadership

Компетенции руководителя
будущего



ОКСАНА ОРЛОВА-ГОРСКАЯ

- Директор по устойчивому развитию
TSQ Consulting
- Член ассоциации этики бизнеса RBEN
- Бизнес-тренер и методолог, автор
образовательных программ
- Спикер Российского общества Знание
- Эксперт РБК

TSQConsulting.ru/sustainability

#TSQ_Sustainability



TSQ CONSULTING

Мы помогаем компаниям реализовать успешные изменения, работая над решениями в сферах управленческого и HR-консалтинга, в основе которых лежат передовые технологии, работа с данными и отраслевые особенности.

В тройке лучших консалтинговых компаний России

В области управления персоналом и четвертое место в области стратегического планирования и организационного развития согласно «Эксперт РА».





7

ключевых сфер бизнеса,
в которых проявляется
устойчивое развитие



Оценить устойчивость
компании

<https://goo.su/0aDA2yX>

Эволюция культуры устойчивого развития

	Цели	Ценности	Управление	Лидерство	Люди	Культура
«Корпорация»						
«Малый бизнес»						
«Холдинг»						
«Дочка»						



Низкая
устойчивость



Средняя
устойчивость



Высокая
устойчивость

Персональная ответственность

- Малые и средние отечественные компании
- Устойчивое развитие – порыв ключевого руководителя
- Фокус на определенном аспекте

Решение:

«Приземлять» ценности и устремления ключевого руководителя в конкретные инициативы в интересах бизнеса





2. Управление и лидерство

1. Руководители компании поддерживают цели устойчивого развития следят за прогрессом.
2. Руководители компании явно демонстрируют приверженность устойчивому развитию, являются образцами для подражания, наставниками для сотрудников.
3. Устойчивое развитие определяет подходы к принятию решений, выбору инициатив для реализации в продуктах и услугах, а также является определяющим фактором для сотрудников даже в трудных ситуациях, для которых установлены правила.
4. Устойчивое развитие находит отражение в системе мотивации, признания заслуг, карьерного продвижения и поощрений.
У всех в сотрудников компании есть цели, связанные с устойчивым развитием, эти показатели отражены в планах производительности, обязанности и ответственность определены в должностных инструкциях.
5. Компания реализует подходы устойчивого развития несмотря на ситуацию, в которой оказывается бизнес, даже если организация испытывает трудности.

**Насколько руководители
в вашей компании
вовлечены в повестку
устойчивого развития?
(от 1 до 5)**



Не реализовано	Реализация началась	Реализовано в достаточной степени	Реализовано на высоком уровне	Реализовано превосходно
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Компания растёт
из сердца лидера





Послушайте, я на самом деле не знаю, куда плыть.
И все, что я знаю – это то, что если на корабле будут нужные люди,
и они будут на нужных местах, а ненужные останутся на берегу, то мы
как-нибудь разберемся, куда плыть, чтобы добраться туда, где нам
будет хорошо.

Дж. Коллинз «От хорошего к великому»

Компетенции – инструмент поддержки устойчивого развития

Компетенция – это не поведение само по себе, но это репертуар поведенческих реакций, которые позволяют одним людям лучше отвечать требованиям работы, чем другим людям.

инструмент управления эффективностью внутри организации («прозрачные» и действенные критерии для анализа качества персонала и принятия управленческих решений)

инструмент формирования корпоративной культуры



содержит комплекс критериев эффективного поведения и профессиональных знаний, умений для достижения рабочих целей в конкретной организации

инструмент реализации стратегии организации

универсальный язык коммуникации при оценке персонала внутри организации

Компетенции устойчивого лидерства



Лидерство в области устойчивого развития





Устойчивый лидер должен обладать набором личных качеств и управленческих черт, которые позволяют ему руководить с эмпатией в многозадачной среде. Лидер устойчивого развития – это тот, кто вдохновляет и поддерживает действия на пути к лучшему миру

Альберто Пасторе, 2020

Модель компетенций устойчивого лидерства: развитие начинается с изменения мышления



Модель устойчивого лидерства



Системное мышление



Системное мышление — это способность видеть и понимать взаимосвязи и взаимозависимость между заинтересованными сторонами, взаимное влияние различных аспектов бизнеса и внешней среды.



Комплексный взгляд на бизнес дает возможности для улучшения его гибкости.

Системное мышление

повышает **способность прогнозировать** последствия

помогает **выбирать решения** в парадигме win-win

Важные правила системного мышления

1 Все проблемы - результат вчерашних действий

2 Сила действия равна силе противодействий

3 Сначала становится хуже, потом лучше

4 Лечение может быть хуже болезни

5 Быстрее означает медленнее

6 Причина и следствие всегда отдалены во времени

7 Маленькие изменения - большие результаты

8 Все действуют из лучших побуждений

9 Нужно смотреть систему в динамике

10 Системная оптимизация, а не локальная

11 Учет ментальных привычек

От системного
к экосистемному
мышлению



5. Опыт работы с клиентами и маркетинг

	Не реализовано	Реализация только началась	Реализовано в достаточной степени	Реализовано на высоком уровне	Реализовано превосходно
Насколько руководители в вашей компании учитывают экологические и социальные аспекты при принятии решений? (от 1 до 5)	2	3	4	5	
1. Устойчивое развитие проявляется в отношении к клиентом. Потребители знают о приверженности компании устойчивому развитию и это является одной из причин, почему они отдают предпочтение продуктам/услугам вашей компании.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Компания вовлекает клиентов в развитие и продвигает темы личной социальной и экологической ответственности среди своей целевой аудитории.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Компания публично заявляет об обязательных достижениях и неудачах в области устойчивого развития.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Все продукты и услуги компании явно и значимо способствуют продвижению подходов устойчивого развития	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Инновационное мышление



Инновационное мышление — это способность генерировать и использовать новые бизнес-модели организации и системного уровня для повышения деловой, социальной и экологической ценности компании.

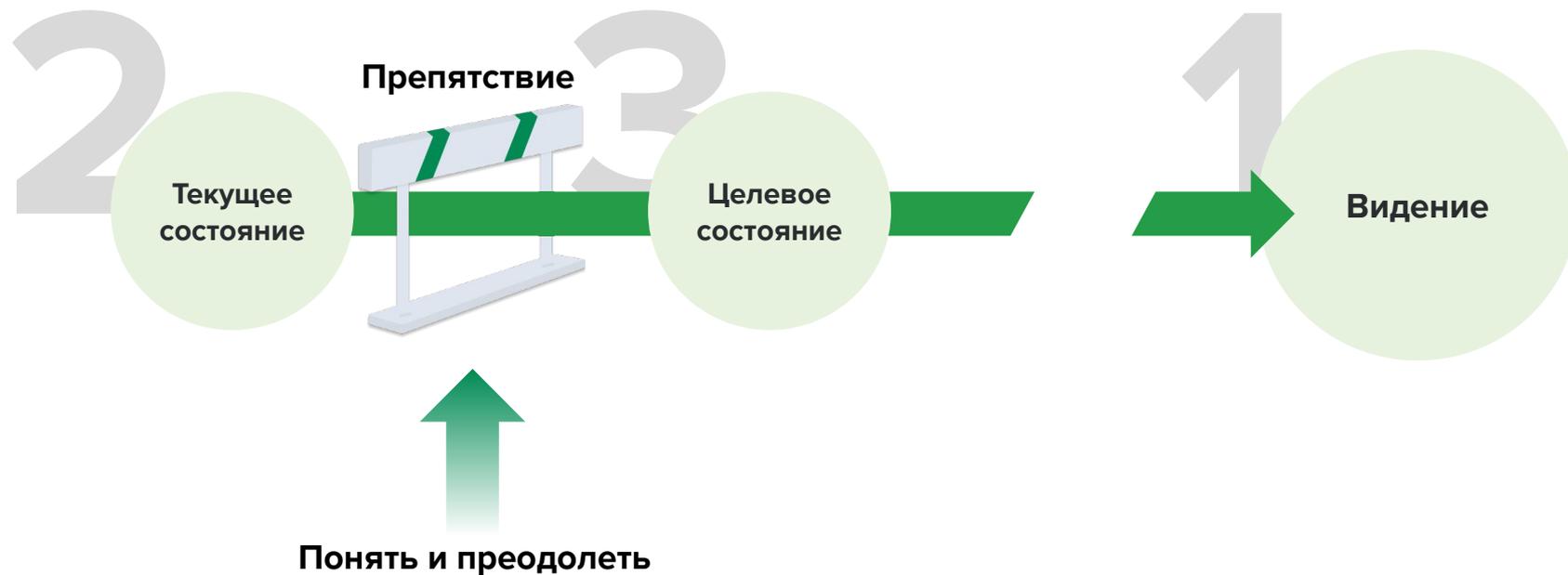


То, как организации реагируют на метатренды, влияет на их **результаты** в будущем.

Способность использовать проблемы как возможности дает организациям конкурентное преимущество в будущем.

Лидеры компаний используют инновационное мышление для трансформаций организации и систем в логике устойчивого развития.

Ката совершенствования



ТРИЗ – Теория решения изобретательских задач

1

Определить задачу и сформулировать её (проблема «как дана» и проблема «как понятна»)

2

Найти противоречие и то, что мешает решить задачу (в чем проблема ситуации)

3

Выделить ресурсы, которыми обладаем

4

Применить уже имеющиеся приемы решений (в пространстве, временной экран, решение из других областей и т.д.)

5

Проанализировать решение и понять, можно ли его улучшить

Сделай наоборот

Объедини несколько частей или функций

Сделай заранее

Компенсируй один фактор другим

Обрати вред в пользу

Компенсируй один фактор другим

Используй обратную связь

Используй посредника

Раздробь на части

Создай или увеличь дисбаланс/асимметрию

Убери «лишнее»

Цикл трендвотчинга



Динамичная ситуация

- Поведение сильно зависит от контекста
- Природу взаимодействия можно понять только в процессе
- Ключ к пониманию – в наблюдении
- Высокая предсказуемость

Сложная ситуация

- Не все известно заранее, но можно разобраться
- Причинно-следственные связи предсказуемы
- Экспертиза важна

КОНТЕКСТ

Хаотичная ситуация

- Тотальная неопределенность
- Невозможность выявить причинно-следственные связи
- Нет предыдущего опыта, на который можно положиться

Простая ситуация

- Динамика очевидна
- Линейные причинно-следственные связи
- Все понятно, правильные ответы известны

Динамичная ситуация

Эксперименты

исследуй → осознай → реагируй

Сложная ситуация

Хорошие практики

осознай → проанализируй → реагируй

КОНТЕКСТ

Хаотичная ситуация

Новые практики

действуй → осознай → реагируй

Простая ситуация

Лучшие практики

осознай → категоризируй → реагируй

Внешнее сотрудничество



Внешнее сотрудничество — это способность и желание распространять изменения во вне, за границы бизнеса.

Сотрудничество может осуществляться:

- между предприятиями одной или разных отраслей,
- с потребителями, партнерами и конкурентами,
- с правительствами, НКО и общественными организациями

6. Бизнес-экосистема

1. Компания сотрудничает с поставщиками и деловыми партнерами для достижения общих целей (например, с поставщиками, местными производителями, государственными учреждениями, государственными органами).
2. Поставщики и деловые партнеры применяют реализуемые практики в области устойчивого развития, как компания меняет мир к лучшему.
3. Компания вовлекает поставщиков и деловых партнеров и партнеров по помощи в достижении целей устойчивого развития (это проявлено в коммуникации и отражается в условиях сотрудничества).
4. Компания инициирует изменения в государственной политике и нормативно-правовой системе для создания условий, которые способствуют устойчивому развитию.

Насколько руководители в вашей компании открыты для сотрудничества и ищут возможности для коллабораций?
(от 1 до 5)



Не реализовано

Реализация только началась

Реализовано в достаточной степени

Реализовано на высоком уровне

Реализовано превосходно

1

2

3

4

5

Грамотность в вопросах устойчивого развития



Грамотность в области устойчивого развития носит междисциплинарный характер и включает себя знания:

- финансовой сферы,
- гуманитарные
- естественнонаучные дисциплины.



Использование знаний в области УР

повышает стоимость бренда

улучшает инвестиционную привлекательность компании

способствуют созданию конкурентных преимуществ

Грамотность в вопросах устойчивого развития

Управление устойчивым развитием:

- Устойчивая цепочка поставок
- Управление изменениями
- Управление проектами
- ESG Организационное развитие

E-Environmental:

- Изменения климата
- Устойчивое развитие энергетики
- Экономические последствия изменения климата
- Управление водными ресурсами
- Охрана почвы
- Охрана атмосферного воздуха
- Управление отходами
- Сохранение биоразнообразия
- Экологический менеджмент и автоматизированная система мониторинга

S-Social:

- Промышленная безопасность и охрана труда
- Соблюдение прав человека
- Взаимодействие со стейкхолдерами
- Социальные инвестиции и развитие регионов присутствия
- Благотворительность
- Программы развития и обучения персонала

G-Governance:

- Лучшие практики корпоративного управления
- Внутренний контроль и управление рисками
- Соблюдение бизнес-этики и противодействие коррупции
- Прозрачность раскрытия финансовой и нефинансовой отчетности
- Справедливое вознаграждение
- Закрепление ответственности за показатели УР на уровне топ-менеджмента
- Интегрирование принципов УР в корпоративную стратегию и процессы принятия решений

7. Мониторинг и отчетность

1. Компания оценивает успехи в области устойчивого развития и постоянно реализует меры по совершенствованию результатов.
2. Компания осуществляет мониторинг по ключевым показателям заинтересованным сторонам о результатах и прогрессе в области устойчивого развития (например, публикует нефинансовую отчетность).

	Не реализовано	Реализация только началась	Реализовано в достаточной степени	Реализовано на высоком уровне	Реализовано превосходно
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Насколько руководители в вашей компании разбираются в устойчивом развитии? (от 1 до 5)

Результат

Посчитайте сумму всех ваших ответов. Имеет смысл считать количество баллов отдельно по каждому из семи областей воздействия: цель и ценности, управление и лидерство, люди и культура и так далее. Обратите внимание на области, которые ещё недостаточно проработаны, чтобы использовать их как возможности для усиления устойчивости вашей компании.

Общее кол-во баллов	Цель и ценности	Управление и лидерство	Люди и культура	Производственные процессы	Система	Мониторинг и отчетность



Осознанность / эвдемония



- Целостное и системное осознание себя
- Понимание связи между действиями и их последствиями
- Способность развивать и преследовать эволюционную цель в себе, командах и бизнесе
- Направление внимания на личные и организационные преобразования



Осознанность необходима для качественного сотрудничества и внедрения инноваций, согласованных с потребностями бизнеса и общества.

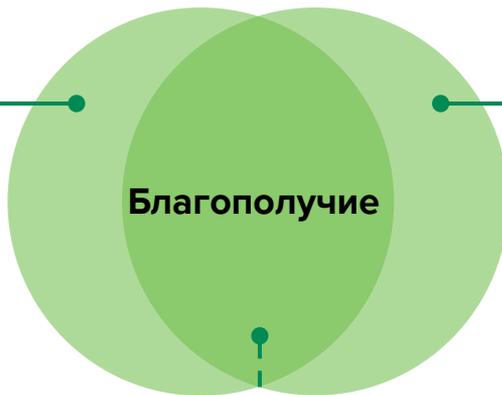
Истинное благополучие:

Гедония

все виды удовольствия, радости или благополучия, которые связаны со внешней стимуляцией

Эвдемония

радость от ощущения созидания, принесения в мир чего-то, меняющего жизнь человечества к лучшему



Благополучие

Признак 1

Переживание большого объема позитивных эмоций

Признак 2

Глубокое погружение в работу – состояние потока

Признак 3

Чувство осмысленности собственного существования.

Стрела влияния



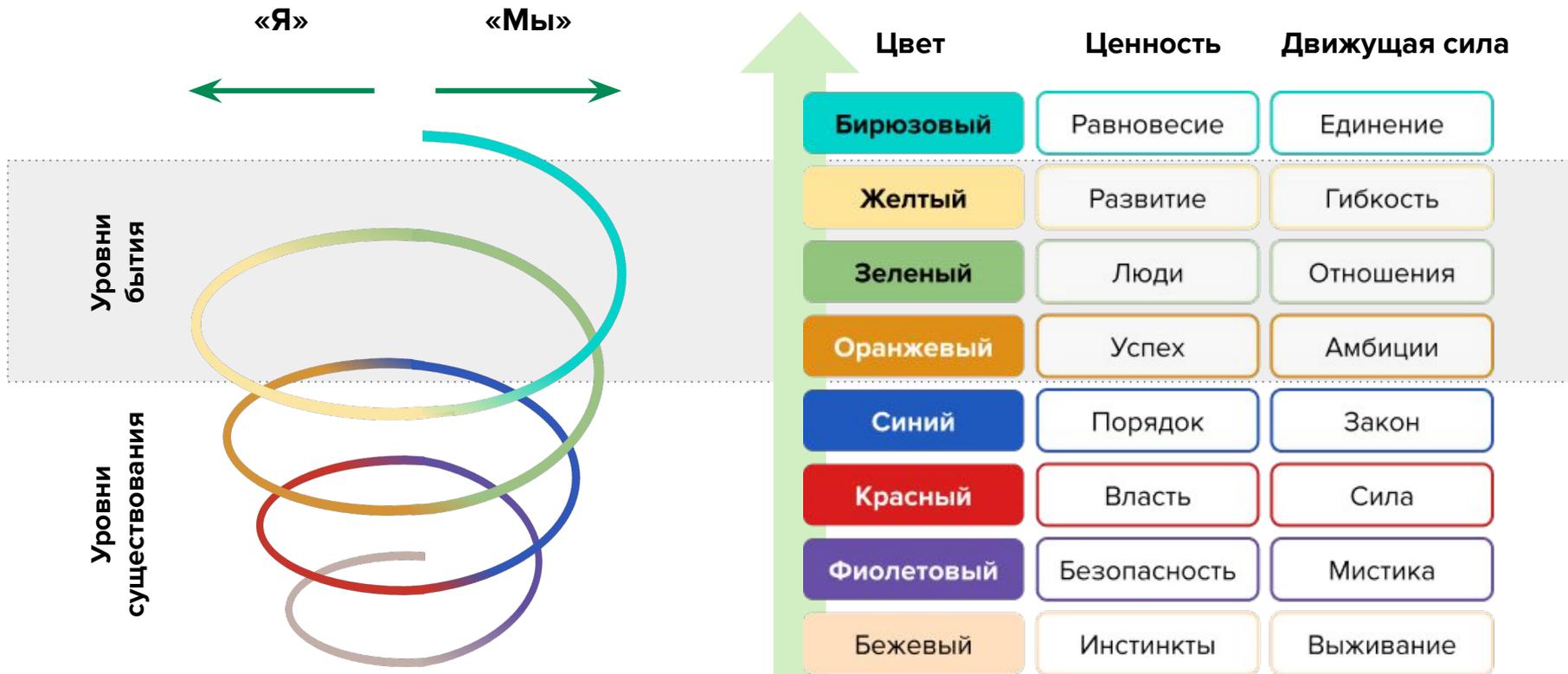


Бизнес, не способствующий человеческому развитию и росту благополучия, не стоит того, чтобы им заниматься, сколько бы прибыли он ни приносил в короткой временной перспективе.

Михай Чиксентмихай

Учёный, профессор психологии

Спиральная динамика (Грейвз, Лалу, Пекарь)

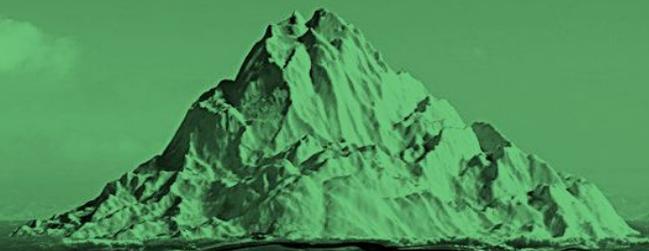


Культура	Что важно?
Культура творчества	Важны не только достижения. Важна творческая самореализация.
Культура согласия	Атмосфера совместного поиска. Много совещаний и дискуссий для выработки наилучшего решения.
Культура результата	Люди соревнуются за лучший результат. Высокая ориентация на успех и результат.
Культура правил	Единым правилам подчиняются все. Процессы регламентированы.
Культура силы	Сильная внутренняя конкуренция. Руководитель – жесткий авторитарный лидер.
Культура принадлежности	Организация построена как семья. Сильный лидер опекает свою команду.
Культура выживания	Принцип выживания: сотрудники стараются обезопасить себя, оградить от лишений.

Какой культурный код преобладает в вашей компании сейчас?



Устойчивое развитие – естественная парадигма зрелых компаний



Поведение



Язык



Одежда



Артефакты



Привычки
и традиции



Мыслительные
процессы



Идея себя



Предложения



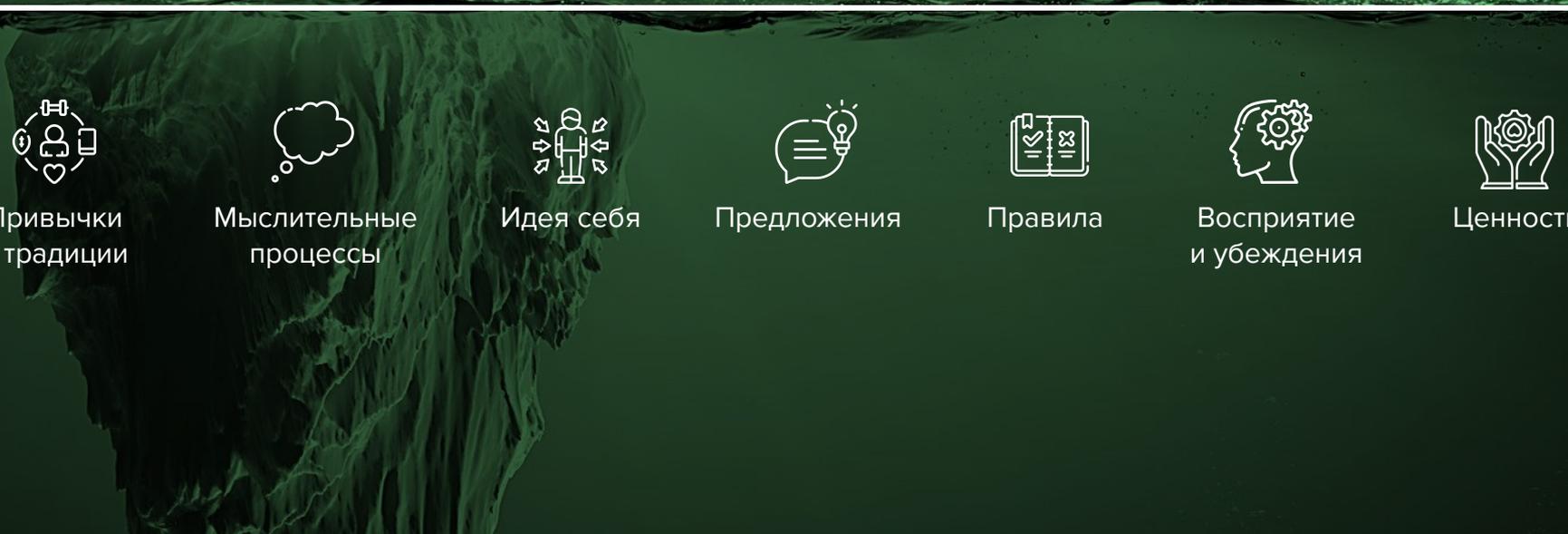
Правила



Восприятие
и убеждения



Ценности



**Устойчивыми
лидерами рождаются
или становятся?**



МИРОВОЗЗРЕНИЕ



РИГИДНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Считает свои взгляды **ПОСТОЯННЫМИ И НЕИЗМЕННЫМИ**. Проводит жизнь в поиске себя и своего места в ней.

НИЗКИЙ ТЕМП РОСТА

РОСТ ОЧЕНЬ ОГРАНИЧЕН. Считает себя не созданным для некоторых сфер деятельности.

СМЕШАННЫЙ ТИП

Считает, что способен на **РОСТ В ОГРАНИЧЕННОМ ЧИСЛЕ ОБЛАСТЕЙ**

УВЕРЕННЫЙ РОСТ

Считает себя способным на **значительный РОСТ В БОЛЬШИНСТВЕ ОБЛАСТЕЙ**

ВЫСОКИЙ ТЕМП РОСТА

МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ НАЧАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ. Определяет, кем хочет стать, и развивает необходимые способности.

СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ



ИЗБЕГАЕТ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ. Считает их потенциальной угрозой.

Берется только за **ПРОСТЫЕ ЗАДАЧИ**, где может быстро преуспеть.

ПРЕДПОЧИТАЕТ ЯСНЫЕ, БЛИЗКИЕ ЦЕЛИ, к которым не нужно спешить долго идти, или которые лежат не в «трудных» сферах.

ЛЮБИТ СПРАВЛЯТЬСЯ с неоднозначными задачами, даже если не добивается успеха быстро.

ГОТОВ К ТРУДНЫМ ЗАДАЧАМ даже когда путь к их решению не очевиден.

ТРУДНОСТИ



Сплавившись с трудностями, **НЕМЕДЛЕННО СДАЕТСЯ**.

КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПЫТАЕТСЯ, НО СДАЕТСЯ, если прогресс не дается легко. Может попробовать несколько вариантов.

ПРОЯВЛЯЕТ УПОРСТВО, ЕСЛИ ВИДИТ ПРОГРЕСС. Вырабатывает ряд стратегий, как обходить препятствия.

ОЖИДАЕТ, ЧТО В ИТОГЕ СПРАВИТСЯ. Готов учиться чему-то новому. Уделяет преодолению трудностей много времени.

ДОЛГО УПОРСТВУЕТ, даже терпя неудачи и сплавившись с необходимостью развить новые навыки.

УСИЛИЯ



АССОЦИИРУЕТ УСИЛИЯ С НЕУДАЧЕЙ. Ждет, что все получится само собой.

Признает, что усилия иногда необходимы. Длительные усилия **ВОСПРИНИМАЕТ НЕГАТИВНО**.

УСИЛИЯ НЕОБХОДИМЫ, но обычно не доставляют удовольствия. Предпочитает делать все без усилий.

УСИЛИЯ – ЭТО ХОРОШО. Уже добивался успеха. Ассоциирует эффективные усилия с ростом.

Понимает, что **УСИЛИЯ – ПУТЬ К МАСТЕРСТВУ**. Активно работает над ростом эффективности.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



ИГНОРИРУЕТ полезную негативную реакцию. Относится к обратной связи как к перечислению его ошибок.

ФОКУСИРУЕТСЯ НА ПОЛОЖИТЕЛЬНОМ в обратной связи. Принимает критику, когда все можно исправить быстро и просто.

ЦЕНИТ КОНСТРУКТИВНУЮ РЕАКЦИЮ, если она конкретна и применима на практике.

Принимает обратную связь и **ДЕЛАЕТ ВЫВОДЫ**. Положительную реакцию считает признаком усилий.

ПРОСИТ КРИТИЧЕСКИХ ОЦЕНОК со стороны специалистов, чтобы улучшить и процесс, и результат.

УСПЕХ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ



ОЩУЩАЕТ УГРОЗУ при сравнении с другими, избегает конкуренции.

НЕВЕРНО ОБЪЯСНЯЕТ ПРИЧИНУ УСПЕХА других: везением или природными способностями, а не ростом за счет усилий.

НАСЛАЖДАЕТСЯ ЛИЧНЫМ УСПЕХОМ вступает в соревнование и сравнивает себя с другими, когда сравнение в его пользу.

НАХОДИТ УРОКИ И ВОДОХНОВЕНИЕ в успехе других. Любит трудности, связанные с конкуренцией.

ИЩЕТ МАСТЕРОВ И ЭКСПЕРТОВ в попытке узнать их секреты. Конкуренцию считает способом саморазвития.

ОШИБКИ



СКРЫВАЕТ ИЛИ ИГНОРИРУЕТ свои ошибки, боится стать уязвимым из-за них.

НАХОДИТ ОТВОРОКИ для ошибок. Ищет быстрые способы исправления. Может переключаться вину.

Ожидает, что будет ошибаться, и понимает, что **ОШИБКИ МОЖНО ИСПРАВИТЬ**.

Признает, что ошибки – **ЭТО ПУТЬ К ТОМУ, ЧТОБЫ УЧИТЬСЯ НОВОМУ**.

ИСПЫТЫВАЕТ СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ, чтобы ошибки обладили высоким потенциалом для обучения и развития.

ПРИНЯТИЕ ПОМОЩИ



ОТВЕРГАЕТ ПОМОЩЬ. Считает просьбы о помощи проявлением слабости и неспособности справиться.

ТЕРПИТ ПОМОЩЬ. Не склонен просить сам. Не любит, когда другие видят, что он нуждается в помощи.

ПРИНИМАЕТ ПОМОЩЬ, когда ее предлагают. Может не настаивать на просьбе о помощи.

ОЖИДАЕТ ПОМОЩИ. Считает ее необходимой и полезной для роста.

ИЩЕТ ПОМОЩИ и поддержки от специалистов.



Устойчивое лидерство – результат влияния:



Как развить качества устойчивого лидерства?

Фокус

Сосредоточьтесь на 1-2 ключевых компетенциях, которые на данный момент для вашей компании имеют наибольшее значение.

Время

«Быстро – это медленно, но без перерывов» - практикуйте устойчивое лидерство постоянно

Ответственность

Наилучший способ обучения – практика. Иницируйте и реализуйте устойчивые изменения в своей компании.

Эмоциональная вовлеченность

Найдите то, что по-настоящему вас трогает.



Кривая обучения полна взлетов и падений





Бизнес – единственная значимая сила, способная изменить мир к лучшему.

Дэниэл Ситарс
Юрист, преподаватель, предприниматель, эксперт по экологизации бизнеса

Полезные материалы по теме:



Как топ-менеджеру
повысить устойчивость
компании?



Как УР и КСО влияют на HR-бренд?

Как устойчивое развитие и
корпоративная социальная
ответственность влияют на
HR-бренд?



Устойчивое развитие и
тренд на экологичность.
Что это значит для
бизнеса и для HR?



Зеленая команда: как превратить
сотрудников в борцов за экологию?

Зеленая команда. Как
превратить сотрудников в
борцов за ESG?



Скачать отчет
по исследованию
<https://goo.su/OeTrqCa>

TSQ Sustainability

Направление TSQ Consulting, посвященное устойчивому развитию.

TSQ Sustainability – практики, которые помогают сбалансировать деятельность организации: снизить негативное воздействие на окружающую среду, сохранить финансовую стабильность и повысить социальное благополучие.



Услуги практики

Сбор и анализ данных, подготовка ESG-отчета / к рейтингованию

Создание культуры осознанной безопасности

Внедрение «Зеленого офиса»

Аудит бизнес-процессов, оценка экологичности и расчет рисков

Разработка и внедрение стратегии устойчивого развития

Внедрение безбумажных процессов

Трансформация корпоративной культуры с учетом стратегии устойчивого развития

Сопровождение корпоративных мероприятий



TSQ Sustainability
Устойчивое развитие
Уважение к системе

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07

info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru/sustainability

TSQ Consulting

