



# ОКНА

# АКАДЕМИЧЕСКОГО РОСТА

№ 09 (178)  
МАЙ 2019

## ЛЕТО – ЭТО МАЛЕНЬКАЯ ЖИЗНЬ

Нас, университетских жителей, в преддверии лета часто спрашивают наши неакадемические друзья и знакомые: «Ну как, скоро лето? Вы в Вышке с нетерпением его ждете, наверное?» А на недоуменный взгляд и немой вопрос, почему именно университетские жители должны ждать лета с особым нетерпением, отвечают: «Так летом в университете заканчиваются занятия, студенты уходят на каникулы, и до сентября у вас вообще ничего не происходит». На это «не происходит» мы обычно снисходительно улыбаемся.

В это «не происходит» укладываются и многочисленные летние школы, которые университет проводит для студентов, преподавателей, сотрудников российских и международных вузов (список таких школ 2019 года можно посмотреть тут: <https://www.hse.ru/sumschool/>).

Экспедиции и практики со студентами, которые побывают этим летом в самых разных уголках страны: <https://foi.hse.ru/openrussia>.

И летний университет, в котором будут учиться иностранные студенты, приезжающие слушать курсы ведущих профессоров Вышки: <https://www.hse.ru/international/summer>. Среди этих слушателей – и будущие студенты нашего университета. Они еще и сами не знают об этом. Просто кому-то так понравится в Вышке «летом, когда никого нет и ничего не происходит», что это станет любовью с первого взгляда. Или лекции.

В Центре академического письма летом и правда будет временное затишье, но начнется оно только в июле. А пока проридеры ждут всех желающих на консультации с текстами будущих статей и глав монографий: <https://academics.hse.ru/awc/proofreading>.

В общем, приближается обычное в своей непредсказуемости и динамике вышкинское лето. И пусть в нем найдутся и дни, когда действительно «ничего не происходит». В эти дни как раз и рождаются самые смелые идеи, наполняющие нашу жизнь новыми проектами и открытиями.

Мария Юдкевич,  
проректор НИУ ВШЭ ■



## ВОЛШЕБНЫЙ МИР

Первого июня в честь Дня защиты детей в Саду имени Баумана пройдет благотворительный инклюзивный фестиваль «Волшебный мир», который будет интересен детям и их родителям, а также школьникам и студентам. Организатор мероприятия – студенческая благотворительная организация НИУ ВШЭ «Открой глаза». Она основана в 2008 году и работает с людьми, которые имеют особенности развития. Благодаря активному участию волонтеров организации, в число которых входит около ста студентов и выпускников Вышки, в детских домах и психоневрологических интернатах, с которыми она сотрудничает, каждый месяц организуются праздники и образовательные мероприятия.

Благотворительный фестиваль будет поделен на 12 тематических зон, где каждого гостя помимо увлекательных мастер-классов, игр и творческих выступлений будут ждать подарки и приятные сюрпризы. Организаторы мероприятия предлагают всем желающим отправиться в путешествие по самым разным странам Волшебного Мира, чтобы раскрыть главный секрет его хранилища – Мудрой Вороны. Сделать это смогут все, кто идет по жизни с открытым сердцем! Главная цель масштабного праздника – помочь детям с ограниченными возможностями интегрироваться в активную жизнь современного общества, найти новых друзей.

Фестиваль продлится с 12:00 до 20:00, вход свободный. Подробная программа мероприятия доступна по ссылке: <https://festival.hse.ru/#org>.

Приглашаем всех желающих! ■

# Что читают и где пишут сотрудники Вышки

Недавно в Дирекции по связям с общественностью появилась команда, которая займется развитием внутренних коммуникаций. Руководитель нового отдела **Иван Чернявский** рассказывает об основных вызовах во внутренних коммуникациях Вышки. Сотрудники Центра внутреннего мониторинга (ЦВМ) **Ольга Гарифуллина** и **Марина Кудрявцева** пишут об информированности сотрудников нашего университета и оценивают эффективность источников информации, которые используют ученые, преподаватели и администраторы НИУ ВШЭ.

**Иван Чернявский,**

**начальник отдела внутрикорпоративных коммуникаций**

Говоря о внутренних коммуникациях, я бы сразу определил, что эти коммуникации происходят в нескольких плоскостях, при этом в каждой из них Вышка столкнулась с новыми вызовами, чаще всего обусловленными быстрым ростом университета.

Когда университет что-то хочет сказать своим сотрудникам и студентам – это вертикальная коммуникация. Она порой воспринимается сотрудниками и студентами как информационный шум. Есть несколько причин такой печальной метаморфозы.

Во-первых, отсутствие таргетированности коммуникации. Обычно информация отправляется всем и сразу. В итоге количество релевантного контента в корпоративных каналах коммуникации для конкретного сотрудника и студента минимально. Так вышинец теряет чувствительность к этим каналам, и нам все сложнее что-то ему рассказать.

Во-вторых, разное качество самого контента. Зачастую акцент делается на сухое информирование. Но в мире, где наши каналы коммуникации конкурируют за внимание сотрудника (а тем более студента) с внешними медиа – с Netflix, «Ведомостями» и «Яндекс.Дзен», нам нужно думать не только о том, как проинформировать сотрудника/студента, но и как его удивить, заинтересовать. Вот тогда будет шанс, что во всем информационном потоке он выделит именно нас.

В горизонтальной коммуникации (это когда сотрудники, студенты и подразделения общаются между собой) мы все больше видим распад университета на кластеры, которые не знают друг о друге, а зачастую и не понимают друг друга. Речь даже не только о «разных мирах» академиков, администраторов и студентов, но и – глубже – о различиях внутри и между этими группами. У Вышки есть удачные форматы, где вышкинцы «перемешиваются»: для сотрудников это кадровые резервы, а для студентов внеучебная жизнь, но охватывают они лишь часть нашего сообщества. Есть удачные примеры университетских медиа, но ощущения общего информационного пространства нет.

В области восходящей коммуникации многие инструменты, которые раньше справлялись с задачами трансляции мнений, интересов и вопросов «наверх», практически перестают работать (форум) или требуют дополнительной настройки (выразительная кнопка).

Вот так описывая для себя основные вызовы, мы с командой внутренних коммуникаций приступаем к работе. В наших планах превращение раздела портала «Вышка для своих» сначала в медиа, которое собирает для вас самое важное из вышкинского информационного поля, а потом и в портал, который умеет адаптироваться под пользователя, узнавать вас и показывать вам только актуальное и интересное. Результаты первых изменений уже можно оценить: <https://www.hse.ru/our/>. Мы хотим немного реформировать рассылки и сократить количество нерелевантной информации, которая вам приходит, но при этом не дать вам пропустить самое важное. Сейчас приглашаем вас потестировать «Вечернюю Вышку»: [https://www.hse.ru/our/#evening\\_form](https://www.hse.ru/our/#evening_form). Мы будем развивать проект Studlife HSE как медиа студентов Вышки о сообществе университета и хотим организовать инкубатор для медиапроектов студентов и сотрудников. Совместно с коллегами из HR собираемся сделать интерактивный адаптационный конкурс для новых сотрудников, а совместно с Дирекцией по развитию студенческого потенциала перезапустить «Почемучник». Планов, как и вызовов, очень много, и, надеюсь, мы сможем сделать взаимодействие с корпоративными каналами коммуникации сотрудников и студентов Вышки полезнее и приятнее, а информационное пространство вокруг более вышкинским.

Я сознательно описал только верхнеуровневые проблемы и задачи, которые находятся в области настройки каналов коммуникации. Но внутренние коммуникации – это во многом еще и про корпоративную культуру, идентичность, ценности. Однако эта проблематика не была затронута в исследовании ЦВМ, а она, безусловно, заслуживает и отдельного исследования, и отдельной статьи.

**Ольга Гарифуллина и Марина Кудрявцева,**  
**сотрудники ЦВМ**

Посмотрим на результаты нескольких регулярных исследований, организованных ЦВМ, а также специального опроса научно-педагогических работников о корпоративных каналах информирования, проведенного в 2017 году.

Преподаватели и сотрудники научных подразделений Вышки считают, что они хорошо осведомлены об университетских новостях: около двух третей респондентов указали, что знают о многом или обо всем, что происходит в университете. Среди

администраторов отмечается чуть более высокая оценка собственной информированности, чем среди преподавателей: 80% указали, что знают о большинстве новостей и событий в Вышке. Такое отличие может быть обусловлено тем, что административные сотрудники непосредственно вовлечены в организацию и сопровождение мероприятий и процессов в университете, и хорошая информированность – показатель такой вовлеченности.

По данным на 2018 год, самым массовым каналом получения информации о жизни в университете как для администраторов, так и для преподавателей и научных сотрудников являются рассылки по корпоративной почте (90% для АП, 86% для ППС и НС). При этом только четверть опрошенных преподавателей и научных сотрудников в 2017 году указали, что читают все письма, которые приходят им на почту, и еще около половины сотрудников отметили, что просматривают большую часть рассылок. Такая ситуация может объясняться большим количеством спама и ненужной информации: в опросе 2017 года 92% сотрудников, которые не пользуются корпоративной почтой, указали, что причина именно в количестве и качестве поступающей информации.

Портал hse.ru занял второе место по популярности у административных сотрудников (88%) и третье – у преподавателей и сотрудников научных подразделений (76%). Результаты специального опроса 2017 года показали, что основные причины отказа от использования портала hse.ru состоят в том, что сотрудники не могут найти нужную информацию (51%) или не нуждаются в этом, так как им вполне хватает информации из других источников (41%). Треть сотрудников, использующих портал для получения информации о новостях, посещают его раз в день, еще треть – несколько раз в неделю. Подавляющее большинство посещает главную страницу hse.ru (84%), 40% – страницы «Вышка для своих» и сайты подразделений, занимающихся организационным сопровождением научного/учебного процесса (Дирекция основных образовательных программ, программа «Научный фонд» и т.п.). Сайты своих подразделений (факультета, департамента, научного подразделения) посещают две трети сотрудников.

Не менее важным источником информации о новостях НИУ ВШЭ как для административных сотрудников, так и для научно-педагогических работников является информация от коллег (82% и 80% соответственно). Согласно результатам опроса прошлого года, общение с коллегами позволяет в первую очередь узнавать новости о жизни и достижениях сотрудников ВШЭ, а также об изменениях инфраструктуры в университете.

Значимые различия отмечаются в пользовании другими каналами информации. Так, сотрудники, занимающие только научную должность, отдают предпочтение официальным и неофициальным аккаунтам вышкинских СМИ и пабликам в социальных сетях по сравнению с их коллегами, совмещающими научную и преподавательскую деятельность или занимающимися исключительно преподаванием. Это может быть связано с тем, что средний возраст сотрудников научных подразделений в выборке и генеральной совокупности ниже – 35 лет, в то время как средний возраст ППС – 44 года, совместителей – 41 год. При этом преподаватели и совместители чаще, чем научные сотрудники, отмечают бюллетень «Окна роста» как один из источников информации о жизни университета.

В целом административные сотрудники оценили эффективность всех источников информации о жизни НИУ ВШЭ выше, чем преподаватели и научные сотрудники. Такое различие может быть связано с тем, что для административных сотрудников характерна большая вовлеченность в жизнь университета и, вероятно, большая лояльность. По данным Мониторинга административных сотрудников 2017 года, более трети (35%)

оценили свою готовность рекомендовать друзьям и знакомым НИУ ВШЭ для работы на самые высокие баллы (9–10), в то время как Мониторинг преподавательской и научной жизни 2018 года показал, что внутри данной категории доля наиболее лояльных сотрудников меньше (28%). Аналогично и с желанием рекомендовать Вышку для учебы: 61% административных сотрудников показали максимальную готовность посоветовать Вышку, в то время как среди преподавателей и научных сотрудников таких половина.

Показательно, что если для преподавателей и ученых общение с коллегами оказалось самым эффективным источником из всех, то административные сотрудники поставили этот источник на второе место после портала hse.ru и наравне с официальными аккаунтами университета в социальных сетях. Для научно-педагогических работников следующими по эффективности источниками оказались планерки и встречи в департаментах и на факультетах. Остальные источники были оценены научно-педагогическими работниками относительно низко (3,80–3,99 по 5-бальной шкале). Сравнение разных групп преподавателей и сотрудников научных подразделений показало, что сотрудники, занимающиеся исключительно научной деятельностью, оценивают эффективность портала hse.ru и официальные аккаунты ВШЭ в социальных сетях выше, чем их коллеги-преподаватели. Таким образом, паттерны оценивания эффективности различных информационных источников у научных сотрудников ближе к административным сотрудникам, чем к преподавателям.

Структура пользования социальными сетями несколько различается у сотрудников, занимающих административные и научно-преподавательские должности. Так, две трети преподавателей и научных сотрудников отметили, что за последние 3 месяца пользовались Facebook и смотрели видео на YouTube. Менее половины пользуются сетью «ВКонтакте», и по трети – следят за обновлениями в Instagram и в Telegram-каналах. Наименее популярной сетью являются «Одноклассники». Несмотря на то что топ-3 социальных сетей для административного персонала так же, как и для научно-преподавательского состава, включает Facebook, YouTube и «ВКонтакте», в целом административные сотрудники пользуются данными социальными сетями с одинаковой интенсивностью (44–54%).

Более половины сотрудников, которые пользуются социальными сетями, отметили, что не подписаны на официальные паблики и страницы НИУ ВШЭ в социальных сетях (57% среди административных сотрудников и 62% среди преподавателей и научных сотрудников). Среди респондентов, подписанных на официальные страницы университета, наиболее популярен аккаунт университета на Facebook. Среди сотрудников, занимающих исключительно научную должность, значимо больше доля подписчиков на официальный паблик Вышки в «ВКонтакте» (на него подписаны 28% опрошенных научных сотрудников при 12–18% среди других категорий сотрудников), что также объясняется большей долей молодых людей среди сотрудников научных подразделений.

Около половины сотрудников, указавших бюллетень «Окна роста» как один из источников информации о жизни в университете, читают его время от времени. Две трети всех сотрудников предпочитают читать бюллетень в электронной форме. При этом четверть административных сотрудников и треть научно-преподавательского состава читают печатные выпуски издания.

**ПРОДОЛЖЕНИЕ ЧИТАЙТЕ НА САЙТЕ  
OKNA.HSE.RU**





**Мария Молодчик**

## УПРАВЛЕНИЕ ПОЛЯРНОСТЯМИ: WORK-LIFE CONFLICT OR BALANCE?

Я – законченный трудоголик, жертвующий личным временем, работающий ранним утром и поздним вечером, готовый сказать «да» новому интересному проекту (даже если этих проектов уже взято за двоих), просматривающий почту в пять утра, всегда имеющий под рукой запас контрольных/курсовых, которые можно проверять, стоя в очереди, обдумывающий идею статьи во время прогулки с собакой и т.д. Гибкость рабочего графика в академической среде создает иллюзию свободы, хотя на самом деле, имея под рукой ноутбук, мы практически не выходим «из офиса». Раньше меня периодически посещали мысли, что я живу неправильно: я могла увлеченно рассказывать мужу о новом проекте, не успев при этом приготовить ужин; уезжать в командировки, оставляя детей на попечение няни. Моя картина мира несколько изменилась, когда я познакомилась с концепцией «Управление полярностями» в процессе подготовки своего курса «Управление знаниями».

**Полярность** – противоречивое отношение, развитие сущности в двух противоположных, но тем не менее взаимно обуславливающих и взаимно дополняющих друг друга направлениях. Примером управления полярностями может служить процесс дыхания. Вдох не является решением проблемы недостатка кислорода, т.к. затем следует избыток углекислого газа в нашем организме и нам необходим выдох. Примерами полярностей из жизни как раз являются связка «жизнь на работе – жизнь дома» (на английском обычно сокращают до “work-life” polarity) или полярность «забота о близких – забота о себе», из философии мы можем вспомнить «инь – янь», для стратегического менеджмента классическим примером является полярность «планирование – инкрементализм», для маркетинга – «международное разнообразие – глобальная конвергенция», в управлении знаниями – «персонализация – кодификация», в управлении персоналом – «команда – индивидуум». Тонкость в понимании полярностей (их еще называют дилеммами, парадоксами, дихотомиями) заключается в том, что необходимо понять и принять, что одно не может существовать без другого. Поэтому Барри Джонсон, один из основоположников этой концепции, предложил рассматривать подобного рода процессы как **взаимозависимые противоположности**, как парадоксы, управлять которыми можно, лишь изменив мышление индивидуума с «или/или» на «как/так и».

У каждой составляющей полярности есть как плюсы, так и минусы. Представьте себе карту полярности «команда – индивидуум», где в верхних квадрантах вы напишете плюсы от фокусирования либо на стимулировании командообразования, либо на поощрении индивидуальных достижений (выращивание талантов), а в нижних квадрантах соответственно напишете минусы той и другой противоположности. Проведем аналогию с полярностью «вдох – выдох». Компания, решившая сделать ставку на командное взаимодействие, начинает получать дивиденды

в виде синергии, общего видения, слаженной работы. Однако в какой-то момент времени в компании все начинают «походить друг на друга», формируется конформизм, коллективная близорукость, личные интересы не играют роли, никто не стремится «выделиться из толпы», совещания становятся долгими и скучными. Из положительной зоны «команды» мы уходим в отрицательную и ищем решение в индивидуальном подходе, в пестовании талантов, т.е. фокусируемся на «индивидууме». Расцветает предпринимательский дух, личные интересы выходят на первый план, но это отражается и в креативных идеях и инициативах, совещаний немного, и они коротки, каждый стремится выразить себя, реализовать свою идею. Компания радостно бурлит, но постепенно формируется культура «героев», когда каждый сам за себя, интересы коллектива отходят на второй план, каждый бежит в своем направлении, синергия отсутствует. И здесь снова возникает спасительный образ «команды».

Такое же упражнение можно проделать и с полярностью “work-life”. Я как раз для себя его и сделала, когда готовила лекцию по управлению полярностями, мне это помогло понять, что я получаю от фокусирования на работе, какие есть минусы при чрезмерном акценте на профессиональной деятельности. Важно также понять, какие есть ранние предупреждающие сигналы, что мы скатываемся в отрицательную зону. Студентам я обычно привожу такой пример: вы приходите домой, а дети вас не узнают (вы ведь уходите, когда они еще спят, а приходите, когда уже спят) и спрашивают, кто этот дядя/тетя. В моей реальной жизни было все прозаичнее, когда бесконечная и вроде бы позитивная гонка за результатом обернулась больничной койкой, и это уже был не ранний сигнал, а набат, что я не управляю полярностью “work-life”.

Безусловно, в описанных выше примерах все несколько утрировано, но общий посыл понятен: полярности – это взаимосвязанные противоположности и нужно понимать их и учиться ими управлять. Что значит управлять полярностью? Надо научиться маневрировать между двумя противоположностями, умело оставаясь большую часть времени в положительных зонах, слегка заходя в отрицательную, но только лишь для того, чтобы понять, что пора фокусироваться на другой стороне полярности. Другой подход заключается в том, чтобы найти баланс между двумя противоположностями. Самый простой пример баланса – это когда вы хобби превращаете в работу. Еще один пример баланса – когда вы лично для себя устанавливаете комфортное для вас разделение времени между работой и домом. А вот если вы не можете сами с собой договориться, то у вас уже не баланс, а work-life-конфликт, а он опасен депрессиями, избеганием карьерного роста, низким качеством жизни.

Кстати, тематика work-life balance и work-life conflict является на сегодняшний день одной из дискуссионных в рамках устойчивого управления человеческими ресурсами (sustainable HRM). Есть исследования, в которых на эмпирических данных показывается, что если работодатель создает условия для work-life balance и прививает культуру разумного отношения к труду, то производительность сотрудников повышается, увеличивается их удовлетворенность работой и создается лояльность к компании.

Выпускается НИУ ВШЭ. Редактор Сергей Матвеев. Иллюстрации Сергея Плешкова.

Перепечатка и воспроизведение материалов бюллетеня «Окна академического роста» возможны только с разрешения редакции.

Контакты: [okna@hse.ru](mailto:okna@hse.ru), (495) 772 9590, доб. 12-677.

Подписаться на рассылку можно здесь: <https://okna.hse.ru/contacts>. Дата выпуска: 30.05.2019.

Тираж 650 экз. Адрес: Москва, ул. Мясницкая, д. 20.