

Эта книга принадлежит

Контакты владельца



20+ менторских историй
для профессионального роста
и поиска новых решений

ЭНЕРГИЯ ВЗАИМНОГО РАЗВИТИЯ

Москва
2027

УДК 005
ББК 65std1-21
Э65

Э65 **Энергия** взаимного развития. 20+ менторских историй для профессионального роста и поиска новых решений. — Москва : Издательство АСТ, 2027. — 208 с. — (Практики СберУниверситета).

ISBN 978-5-17-190261-2

Порой профессиональный рост начинается за пределами привычной зоны поиска. Кажется, что не хватает времени, команда не справляется, карьерный рост остановился или новая роль оказалась слишком сложной. Но за внешним запросом могут скрываться другие причины — неверно выбранная траектория, страх перемен, привычка всё контролировать или ограничивающий способ мышления.

Менторинг помогает посмотреть на ситуацию со стороны, увидеть то, что трудно заметить самостоятельно, и найти собственные решения.

Эта книга — сборник реальных историй менторских сессий. В центре каждой истории — профессиональная ситуация, с которой может столкнуться руководитель, эксперт или специалист, и путь, который помогает её переосмыслить.

Каждая история построена как практический маршрут: от контекста и запроса, диагностики, работы ментора к результату, вопросам для рефлексии и практическим заданиям. Такой формат позволяет не просто наблюдать за чужим опытом, а соотносить его со своей профессиональной ситуацией и проверять новые подходы на практике.

Не все вопросы требуют готового ответа. Иногда для движения вперед достаточно увидеть ситуацию под другим углом и задать себе правильный вопрос.

УДК 005
ББК 65std1-21

ISBN 978-5-17-190261-2

© АНО ДПО «Корпоративный Универстет Сбербанка»
© ООО «Издательство АСТ», оформление

Вводное слово

Дорогой читатель! Если эта книга у вас в руках, значит, вы в пути. А это, честно говоря, и есть самое интересное.

Саморазвитие вообще не про эффективность и не про красивую строчку в резюме, а про то, чтобы быть автором своей жизни. Задавать вопросы и сомневаться. Не соглашаться с готовыми ответами, даже если они очень удобные...

Когда все торопят с решением, а вы держите паузу. Когда говорите «я не знаю» и понимаете, что это не слабость. Когда есть короткая дорога, а вы всё равно идёте своей. И когда вас спрашивают: «Тебе что, больше всех надо?», вы спокойно отвечаете: «Да».

Только вот расти в одиночку у человека не получается. Нужен рядом тот, кто вовремя задаст правильный вопрос.

И у каждого из нас в жизни есть люди, к которым мы мысленно возвращаемся снова и снова. С ними мы росли профессионально или по-человечески.

Они не читали нам лекций, не учили, не говорили, как правильно думать. Они создавали пространство, где мысль появлялась сама, как открытие, в живом разговоре.

Так работает менторинг. Мы становимся собой в диалоге: с теми, кто рядом, с теми, кто был до нас, и с теми, кто идёт следом. Это не передача опыта из рук в руки, а встреча с Другим, благодаря которой находишь в себе то, о чём ранее не думал.

Поэтому не спешите. Не гонитесь за следующей страницей, останавливайтесь после каждой истории и задавайте вопросы не только книге, но и себе.

И не торопитесь с ответами. Бывает, вопрос живёт с нами очень долго. Но именно в этой паузе и приходит новое понимание.

И первый важный вопрос — зачем? Ради чего появляются книги, которые пробуют прикоснуться к тайне взаимоотношений людей?

Для нас ответ связан с тем, что происходит в Сбере: ведь здесь выросли целые профессии и практики, которые помо-

гают человеку раскрывать свой потенциал в общении со значимыми другими. И, конечно, с тем, что происходит в мире. Сегодня это особенно важно. Технологии несутся вперёд, а на то, чтобы всерьёз и с разных сторон изучать самого человека, внимания пока не хватает.

Такая книга — мост. С одной стороны коучи, менторы, психологи, фасилитаторы. С другой — те, кто создают новые бизнес-модели в агентной экономике. И нам важно, чтобы во всём этом не потерялась экономика «субъектная» — та, что держится на неповторимом авторском взгляде каждого.

Спасибо всем авторам историй за честность, щедрость и вклад в культуру взаимного развития в Сбере и за его пределами.

*Наталья Дудина,
Старший вице-президент,
руководитель блока «Люди и культура», ПАО Сбербанк*

*Александр Асмолов,
Научный руководитель Академии
потенциала Человека, СберУниверситет*

Благодарности

Команде СберУниверситета

- Наталье Осипчук, генеральному директору
- Александру Шаталову, заместителю генерального директора
- Юлии Фоминой, руководителю Академии комплексных программ развития
- Наталье Агаповой, автору концепции книги, методологу, куратору образовательных программ для ролей взаимного развития
- Анне Белкиной, директору проектов Академии комплексных программ развития
- Марине Крымовой, директору проектов Академии комплексных программ развития
- Юлии Поздняковой, директору проектов Академии комплексных программ развития

Команде Сбера

- Марии Мировой, лидеру ролей взаимного развития, исполнительному директору блока «Люди и культура»
- Екатерине Викуловой, исполнительному директору дивизиона «Малый и микробизнес» блока «Корпоративно-инвестиционный бизнес», лидеру сообщества менторов Сбера
- Алене Голен, эксперту Управления привлечения талантов и развития потенциала человека Сибирского банка
- Ольге Дмитриевой, эксперту Управления привлечения талантов и развития потенциала человека Поволжского банка

- Марине Серовой, директору Подразделения привлечения талантов и развития потенциала человека Сибирского банка
- Наталье Бугровой, начальнику центра «Безопасность» Волго-Вятского банка
- Владиславу Васильченко, руководителю группы Управления по работе с проблемными активами малого и микробизнеса Поволжского банка
- Юлии Ворониной, директору Юридического подразделения Сибирского банка
- Светлане Глобе, старшему бизнес-партнёру по развитию команд Сибирского банка
- Екатерине Ядовой, директору проектов Центра культуры и социальных проектов с Благотворительным фондом «Вклад в будущее» блока «Корпоративно-инвестиционный бизнес»
- Дмитрию Жирову, исполнительному директору блока «Технологии»
- Кристине Лазебник, директору Отдела развития и продаж продуктов глобальных рынков розничным клиентам блока «Корпоративно-инвестиционный бизнес»
- Эльмире Летниковой, директору Подразделения продаж и обслуживания Среднерусского банка
- Елизавете Ложкиной, директору Подразделения продаж и обслуживания Среднерусского банка
- Сергею Лурье, исполнительному директору по исследованию данных блока «Правовые вопросы, комплаенс и взаимодействие с госорганами»
- Яне Мухиной, начальнику Управления ипотечного кредитования и развития сервисов «Домклик» Волго-Вятского банка
- Ольге Орловой, руководителю направления блока «Корпоративно-инвестиционный бизнес»

- Виктору Орлову, руководителю направления Центра развития комплексной сервисной поддержки блока «Сервисы»
- Илоне Панкаевой, исполнительному директору Управления ИТ-процессами блока «Технологии»
- Игорю Попову, начальнику Управления «Безналичные решения» Сибирского банка
- Дмитрию Солнцеву, председателю Сибирского банка
- Елене Царевской-Дякиной, управляющему директору блока «Технологии»
- Ирине Щекиной, руководителю Подразделения по работе с клиентами машиностроения Центрально-Черноземного банка

Эта книга появилась благодаря вам. Мы хотим сказать отдельное спасибо каждому сотруднику компании, чья история стала её основой. За готовность открыто делиться своим опытом и вдохновлять, чтобы тысячи других людей узнали в этих историях себя и почувствовали: развитие — это процесс, и трудности на нём естественны. Слова особой признательности мы хотим выразить тем, кто стоял у истоков книги: придумывал её идею, собирал смыслы и участвовал в формировании содержания книги. Ваш вклад — в каждой странице и в том движении, которое эта книга запустит в тех, кто её прочтёт.

Содержание

Вводное слово	5
Благодарности	7
Предисловие	18
1. Что такое менторинг	21
1.1. Что такое менторинг и зачем он нужен	23
Отличие ментора от коуча и наставника	23
1.2. Как читать книгу. Структура,	
которая ведёт к результату	26
2. Реальные истории менторинга	29
2.1. История 1. Карьерный тупик или точка роста:	
как выбрать свой путь	33
Персонаж истории / Запрос	33
Диагностика: что скрывалось за запросом?	34
Процесс работы: что конкретно делали?	34
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	35
Результаты	35
Вопросы читателю / Практика	36
Место для рефлексии	37
2.2. История 2. От системного подхода	
к заслуженной победе в карьере	39
Персонаж истории / Запрос	39
Диагностика: что скрывалось за запросом?	40
Процесс работы: что конкретно делали?	40
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	41
Результаты	41
Вопросы читателю	41
Практика	42
Место для рефлексии	43
2.3. История 3. От героического	
спасения к системному управлению	45
Персонаж истории / Запрос	45
Диагностика: что скрывалось за запросом?	46
Процесс работы: что конкретно делали?	46

Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	47
Результаты	47
Вопросы читателю / Практика	48
Место для рефлексии	49
2.4. История 4. От позиции в «тени» к руководящей роли через смену позиционирования	51
Персонаж истории / Запрос	51
Диагностика: что скрывалось за запросом?	52
Процесс работы: что конкретно делали?	52
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	53
Результаты	53
Вопросы читателю	53
Практика	54
Место для рефлексии	55
2.5. История 5. От тотального контроля к балансу и стратегии	57
Персонаж истории / Запрос	57
Диагностика: что скрывалось за запросом?	58
Процесс работы: что конкретно делали?	58
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	60
Результаты	60
Вопросы читателю / Практика	61
Место для рефлексии	63
2.6. История 6. От страха ошибки к системе доверия и делегирования	65
Персонаж истории / Запрос	65
Диагностика: что скрывалось за запросом?	66
Процесс работы: что конкретно делали?	66
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	68
Результаты	68
Вопросы читателю / Практика	69
Место для рефлексии	71

2.7. История 7. От «своего» специалиста до кросс-функционального лидера	73
Персонаж истории / Запрос	73
Диагностика: что скрывалось за запросом?	74
Процесс работы: что конкретно делали?	74
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	75
Результаты	76
Вопросы читателю	76
Практика	77
Место для рефлексии	78
2.8. История 8. Лидерство без маски: как сохранить себя, принимая жёсткие решения	79
Персонаж истории / Запрос	79
Диагностика: что скрывалось за запросом?	80
Процесс работы: что конкретно делали?	81
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	81
Результаты	82
Вопросы читателю	82
Практика	83
Место для рефлексии	84
2.9. История 9. От «главного исполнителя» к «главному вдохновителю»	85
Персонаж истории / Запрос	85
Диагностика: что скрывалось за запросом?	86
Процесс работы: что конкретно делали?	86
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	87
Результаты	87
Вопросы читателю	88
Практика	89
Место для рефлексии	90
2.10. История 10. От сомнений к первому шагу: запуск проекта после перерыва	91
Персонаж истории / Запрос	91
Диагностика: что скрывалось за запросом?	92

Процесс работы: что конкретно делали?	92
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	93
Результаты	93
Вопросы читателю	94
Практика	95
Место для рефлексии	96
2.11. История 11. От многозадачности к прорыву:	
как пробить управленческий потолок	97
Персонаж истории / Запрос	97
Диагностика: что скрывалось за запросом?	98
Процесс работы: что конкретно делали?	98
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	99
Результаты	99
Вопросы читателю / Практика	100
Место для рефлексии	101
2.12. История 12. Навигация в зоне	
турбулентности: как провести команду	
через двойной шторм изменений	103
Персонаж истории / Запрос	103
Диагностика: что скрывалось за запросом?	104
Процесс работы: что конкретно делали?	104
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	105
Результаты	105
Вопросы читателю	105
Практика	106
Место для рефлексии	107
2.13. История 13. От тушения пожаров	
к владению продуктом: как выстроить	
рамку и применить ИИ	109
Персонаж истории / Запрос	109
Диагностика: что скрывалось за запросом?	110
Процесс работы: что конкретно делали?	110
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	112

Результаты	112
Вопросы читателю / Практика	113
Место для рефлексии	114
2.14. История 14. От технаря до исполнительного директора:	
как преодолеть коммуникационный разрыв	115
Персонаж истории / Запрос	115
Диагностика: что скрывалось за запросом?	116
Процесс работы: что конкретно делали?	116
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	116
Результаты	117
Вопросы читателю / Практика	117
Место для рефлексии	118
2.15. История 15. От неуверенности к внутренней силе: путь руководителя	119
Персонаж истории / Запрос	119
Диагностика: что скрывалось за запросом?	120
Процесс работы: что конкретно делали?	120
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	121
Результаты	121
Вопросы читателю / Практика	122
Место для рефлексии	124
2.16. История 16. От «спасателя» к балансу: как вернуть себе право на отдых	125
Персонаж истории / Запрос	125
Диагностика: что скрывалось за запросом?	126
Процесс работы: что конкретно делали?	126
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	127
Результаты	127
Вопросы читателю / Практика	128
Место для рефлексии	129
2.17. История 17. Разрушение «стеклянного потолка»: как делегирование открывает путь вверх	131

Персонаж истории / Запрос	131
Диагностика: что скрывалось за запросом?	132
Процесс работы: что конкретно делали?	132
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	133
Результаты	133
Вопросы читателю	133
Практика	134
Место для рефлексии	135
2.18. История 18. От «глухого телефона»	
к слаженной работе: выстраивание	
взаимодействия в команде	137
Персонаж истории / Запрос	137
Диагностика: что скрывалось за запросом?	138
Процесс работы: что конкретно делали?	138
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	139
Результаты	139
Вопросы читателю / Практика	140
Место для рефлексии	141
2.19. История 19. Универсальный стиль	
в многоуровневой команде:	
как индивидуальный подход вернул результат	143
Персонаж истории / Запрос	143
Диагностика: что скрывалось за запросом?	144
Процесс работы: что конкретно делали?	144
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	145
Результаты	145
Вопросы читателю / Практика	146
Место для рефлексии	148
2.20. История 20. Когда правильный ответ —	
это тот, о котором спрашивали	149
Персонаж истории / Запрос	149
Диагностика: что скрывалось за запросом?	150
Процесс работы: что конкретно делали?	150
Сложности и их преодоление:	
что пошло не так и как это решили?	151