



SAPIENS

ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА



Интервью
Александра Прохорова
о русской модели
управления

Победить **инерцию**

СОДЕРЖАНИЕ

ПАДЕНИЕ ВЕЛИКИХ	4
КОНКУРЕНЦИЯ КАК ИМПУЛЬС ДЛЯ РАЗВИТИЯ	8
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОД, ИЛИ КАК МЫ ВСТРЕЧАЕМ ИЗМЕНЕНИЯ И ПОЧЕМУ?	12
НЕЗАМЕТНЫЕ ПРИВЫЧКИ ОПРЕДЕЛЯЮТ НАШИ ИДЕИ	15
НЕ ВЕРЬ ВСЕМУ, ЧТО ДУМАЕШЬ! КАК КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ПОВЕДЕНИЕ	20
НАДО БРАТЬСЯ ЗА ТЕ ПРОЕКТЫ, ОТ КОТОРЫХ СТРАШНО	23
ХОЧЕШЬ ИДТИ В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ, БУДЬ ХОТЯ БЫ НА ШАГ ВПЕРЕДИ	26
ЧЕЛОВЕК РАЗВИВАЮЩИЙСЯ	29
ХРУПКОСТЬ ИНЕРЦИИ	32
РАБОТА ИЛИ ЖИЗНЬ? И РАБОТА, И ЖИЗНЬ, И... ..	34
НЕ ПУТАЙТЕ ШЛЯПУ СО СЛОНОМ: СТЕРЕОТИПЫ VS РАЗВИТИЕ	38



Дорогие коллеги!

Корпоративная Академия обычно говорит о развитии — получении новых знаний, наращивании компетенций, становлении человека, построении успешной карьеры. В этом номере Sapiens мы решили посмотреть на другую сторону медали и проанализировать, что мешает развитию и движению вперед. Все собранные нами факторы сложились в понятие инерции, позаимствованное из физики и прочно вошедшее в психологию.

Представьте индивидуума в основании перевернутой пирамиды. На самом острие находятся личные качества, страхи и предрассудки. На них оказывают давление последующие уровни — семейное воспитание, общественные установки, культурные особенности. Чтобы докопаться до сути, почему конкретный человек инертен, нужно снять послонный скан всех уровней, где формируются привычки, стереотипы и образ мысли. Самый главный обманщик и в то же время основное оружие — наш собственный мозг. Он может, с одной стороны, исказить реальность и спускать изменения на тормозах, а с другой — дает инструмент для активных и решительных действий. И вот тут полезны тренировки. Дочитайте номер до конца, и вы сможете вооружиться действенными методиками преодоления инерции.

Люди создают корпорации, общества, семьи, государства, и от их личного движения вперед или инерции зависит жизнеспособность названных институтов. Меняясь, трансформируясь и становясь лучше, мы направляем по такому же пути эти формации. Стагнируя, находясь в инерции, мы нажимаем на кнопку «стоп» и сдерживаем не только себя, но и их тоже.

Еще одно важнейшее понятие, которое стоит держать в уме на протяжении всего этого увлекательного ментального путешествия в мир своих жизненных установок, — это баланс. Он, как известно, нужен во всем: хоть в приготовлении вкусных блюд, хоть во внешней политике. Неслучайно это путешествие мы предлагаем начать с исторического экскурса о том, к чему приводит потеря баланса.

Желаю вам приятного чтения и не останавливаться в развитии!

Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии Росатома

Падение великих



«Движение — это жизнь», —

говорил древнегреческий мыслитель Аристотель.



Вся история цивилизации — это череда непрерывных трансформаций в обществе, экономике, технологиях. В современную эпоху скорость изменений возросла, а вместе с ней увеличились и риски неудач. Главной задачей сегодня становится поиск баланса между постоянным развитием, останавливаться в котором никак нельзя, и скоростью этого развития, которая порой может оказаться губительной.

МИНА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

Согласно гипотезе техно-гуманитарного баланса Акопа Назаретяна¹, чем выше мощь производственных и боевых технологий, тем более совершенные средства культурной саморегуляции необходимы для сохранения общества. Если социокультурная сфера отстает от технологического потенциала, общество становится менее устойчивым к любым внешним воздействиям и накапливает внутренние проблемы. Потеря баланса ведет к упадку.

Этот процесс наиболее ярко виден на примере гибели великих империй. Всякий раз к этому приводили внутренние причины на фоне определенных внешних условий и обстоятельств, актуализирующих распад. Начало конца всегда связано с нарушением баланса, когда одна сфера не синхронизирована с другой.

Дело в том, что империи не могут останавливаться в своем территориальном росте — в этом заключена их эволюционная природа. Империи наделяют себя функцией покровительства над остальным миром, но в этом бесконечном расширении и заложено условие их гибели. Для покорения новых территорий нужна армия, ее содержание увеличивает военные расходы. По мере включения в состав империй все новых земель растет и усложняется бюрократия, обслуживание которой тоже ложится тяжелым бременем

на государственную казну. Те, кому повезло с природными богатствами, расслабляются и нравственно разлагаются в упоении своей неограниченной властью.

Когда рост технологической мощи, поддерживаемый военным аппаратом, обгоняет рост морально-нравственного и правового состояния внутри общества, люди утрачивают творческую энергию и созидательный порыв. А утрата гармонии ведет к классовому расколу — в терминологии английского историка и культуролога Арнольда Тойнби² это называется «горизонтальные трещины».

Отсутствие сплоченности в обществе толкает отдельные национальные элиты на образование локальных государств (это уже «вертикальные трещины»), что сопровождается кровопролитными междоусобными войнами. Как следствие, империя как таковая теряет самодетерминацию и слабеет перед внешними угрозами. В подходящий момент внешние факторы (будь то войны, санкции, экономические кризисы или эпидемии) наносят сокрушительный удар — по экономике, обществу, империи в целом.

Обратимся к истории и обозначим основные причины, которые привели к гибели великих империй.

¹ Акоп Назаретян «Цивилизационные кризисы в контексте Универсальной истории».

² Арнольд Тойнби «Постижение истории».

Западная Римская империя (395–476 годы)

Началом распада можно считать переход от республиканской формы правления к императорской. Это привело к постепенному размыванию и уничтожению институтов гражданского общества и становлению военно-бюрократической монархии. В этой связи экономика стала приходить в упадок. Из-за обострения борьбы за императорскую власть начались гражданские войны. Ослабление древнеримской политеистической религии и усиление давления христианства спровоцировали духовный кризис в обществе. Эффективность армии снижалась, не помогали даже попытки властей усилить ее путем увеличения доли варварских войск. В 410 году Рим захватили вестготы, и вплоть до 476 года римские императоры правили под контролем варварских военачальников. Владычество Рима завершилось отречением Ромула Августа от престола под давлением Одоакра, вождя отряда наемников.

Османская империя (1299–1923 годы)

В то время как в европейском мире в XVII–XVIII веках шла промышленная революция, экономика Османской империи продолжала оставаться преимущественно аграрной. В период своего расцвета она включала в свой состав Болгарию, Египет, Грецию, Венгрию, Иорданию, Ливан, Израиль, Румынию, Сирию и другие территории. Многонациональный состав империи вносил элемент социальной нестабильности. Различные верования подданных и стремление к национальной самостоятельности приводили к многочисленным затяжным мятежам и восстаниям. При этом наблюдался низкий уровень образования. К примеру, только 5% населения были обучены чтению. Не хватало инженеров, врачей и офицеров. Россия с одной стороны и ведущие европейские державы с другой пытались ослабить и расчленить Османскую империю. А она, в свою очередь, выступила не на той стороне в Первой мировой войне и проиграла ее вместе с союзниками. Это и поставило на ней крест.

Австро-Венгерская империя (1867–1918 годы)

К началу XX века империя Габсбургов объединяла более 20 народов. Стабильность поддерживала крупная буржуазия, объединившаяся вокруг австро-венгерского монарха Франца Иосифа I. Напротив, разрушения монархии желала мелкая и средняя национальная буржуазия, а также национально ориентированные бюрократии различных частей империи и участники движений за освобождение, прежде всего в Венгрии. Наследник императора эрцгерцог Франц Фердинанд стремился повернуть политическое устройство империи в сторону федерации, однако это устремление упиралось в нежелание Франца Иосифа I уступить всю полноту власти. Среди венгров, поляков и чехов росло недовольство господствующим положением немцев в управлении страной. Окончательную точку, как и в случае с Османской империей, поставило поражение в Первой мировой войне.



СССР (1922–1991 годы)

Иллюзорные цели построения бесклассового общества и достижения тотального равенства оказались утопией. Национальные особенности республик подавлялись, власть удерживала партийная бюрократия при фиктивной выборной системе. В отношении интеллектуальной элиты применялись репрессивные меры, что завело общество в тупик. Гонка вооружений в условиях низкого уровня интеллектуального потенциала страны, отстающей от мирового уровня производительности труда, с устаревшей производственной базой, слабой производственной

культурой и дисциплиной труда, стала непосильной ношей для экономики. Социализма не случилось, люди разочаровались в навязываемых идеалах.

Итак, видно, что первый звончек раздается, когда империя теряет подпитку в виде новых территорий. Когда она останавливается в своем росте, то переходит в инерционное состояние. При обращении к внутренней политике оказывается, что общество напоминает скорее лоскутное одеяло, которое наспех скреплено, при этом не заинтересовано в совместном

развитии, а прозябает в бездействии. Накопленные нерешенные проблемы в самых разных областях в любой момент дают трещину, которую некоторое время удается латать, но она все равно разрастается и в конце концов приводит к распаду.

Все эти механизмы характерны не только для империй, но и для корпораций. Их устойчивость тоже связана с сохранением баланса, но только уже баланса производственных мощностей и идейной составляющей бизнеса. Важны оба элемента.

ИСТОРИЯ «БОЛЕЗНИ»

Бизнес можно представить как проекцию империи с той лишь разницей, что он способен выбрать, как ему расти — экстенсивно (количественно) или интенсивно (качественно). Если преобладает первый тип роста без должного внимания ко второму, то и развитие компании пойдет по имперскому типу. Тогда есть риск законсервировать имеющиеся проблемы, пропустить актуальные тренды, отстать от конкурентов. В современном мире особенно важно расширять направления бизнеса, осваивать новые ниши, но прежде, чем в них заходить, требуется их всестороннее изучение (интенсивный путь), а не следование за сиюминутной выгодой (экстенсивный). Тут и проходит водораздел между поверхностным подходом и глубинным.



Основная идея автора состоит в том, что любая компания, какой бы великой она ни была, является уязвимой и подверженной упадку. Симптомы «болезни» на ранних стадиях выявить сложно. Но если запустить, потом будет еще труднее излечиться. Впрочем, даже на поздних стадиях кризиса компания может преодолеть его благодаря сильному руководителю, реалистичной стратегии, совместным усилиям коллектива. Но требуются рефлексия, самоанализ и постоянное развитие.

Ключ к возрождению компании, делает вывод Коллинз, заключается прежде всего в верности принципам и ценностям корпоративной культуры, в жесткой управленческой дисциплине, в рациональных методах управления и постоянном стремлении быть лучше.

Учиться всегда полезнее на чужих ошибках. В истории бизнеса накоплено немало кейсов, когда некогда великие компании приходили в упадок, не выдерживали конкуренции, проявляли недальновидность, уступали более высокотехнологичным и даже дерзким новичкам. Хорошо известны примеры Kodak и Nokia, но они далеко не единственные.

Авиакомпания Pan American Airways была основана в 1927 году. Стала национальным перевозчиком, вошла в число лидеров трансатлантических перелетов, одной из первых внедрила компьютеризированные системы бронирования. Но после принятия закона о дерегулировании воздушных

перевозок США в 1978 году не смогла подстроиться под новые условия рынка. Прибыль сменилась убытками, управленческие ошибки сыпались одна за другой, и в 1991 году, когда война в Персидском заливе спровоцировала резкий рост цен на нефть и авиатопливо, компания обанкротилась. Сгубила ее излишняя консервативность. Это случай, когда пострадала только сама компания, а бывает, что затрагивается вся отрасль и даже экономика в целом.

Инвестиционный банк Lehman Brothers работал с 1850 года, но брокеры ходили по лезвию бритвы, проводя высокорискованные сделки. В 2008 году, после драматичной потери клиентов и девальвации активов, фирма объявила о банкротстве. С этого события начался мировой финансовый кризис, который по масштабам уступает только Великой депрессии. Отчет о причинах краха Lehman Brothers занял больше 2 тыс. страниц. Одной из основных эксперты назвали «бухгалтерские уловки», на которые сознательно шел банк, чтобы улучшить свои показатели и сохранить высокий рейтинг. Жонглирование отчетностью сыграло злую шутку.

Есть истории и с криминальным следом. Энергетическая компания Enron Corporation, которая контролировала около 20% энергетического рынка США, рухнула в 2001 году из-за мошенничества топ-менеджмента, который выводил деньги в офшоры. Компания стала символом умышленного корпоративного мошенничества и коррупции.

Американский исследователь Джим Коллинз в книге «Как гибнут великие. И почему некоторые компании никогда не сдаются» выделил 5 факторов, которые представляют собой последовательные стадии упадка великих компаний:

1

Высокомерие, рожденное успехом

2

Неуравновешенное стремление к большему

3

Отрицание риска и угрозы

4

Хватание за любое средство спасения

5

Капитуляция перед безразличием и смертью

США вообще возглавляет антирейтинг всемирно известных банкротств. Причем банкротились не только компании и крупные бизнесмены, но и целые города. Детройт, из которого уехали все автогиганты, опустел и стал городом-призраком.

В России тоже достаточно громких дел. Кто не помнит знаменитый московский Черкизовский рынок! Или банкротство авиакомпании «Трансаэро» в 2015 году. На тот момент она была вторым по величине перевозчиком в России после «Аэрофлота», который, кстати, чуть было не купил 75% + 1 акцию «Трансаэро» за символическую плату в 1 рубль, но сделка сорвалась. Основной ошибкой перевозчика аналитики назвали расширение авиапарка за счет долларовых займов, которые очень подорожали в кризис 2014 года.

Еще один интересный пример — «Маруся Моторс», которая собиралась производить гоночные автомобили. В 2007 году фирму зарегистрировал артист Николай Фоменко. Первые успехи вскружили голову основателю и его партнерам. Им удалось привлечь многомиллионные инвестиции. Но через 7 лет амбиции сдулись, и компанию признали несостоятельной. За красивым дизайном оказалась технологически слабая начинка.

Помимо индивидуальных черт, во всех кейсах можно заметить и нечто общее — финансовые проблемы и самонадеянность. При таких симптомах компании, как империи, слишком подвержены влиянию внешних факторов. В таком состоянии бизнес не выдерживает испытаний кризисом.

ИСЦЕЛЕНИЕ

Парадоксально, но кризисы обладают не только разрушительной силой, но и созидательной. Перечислим лишь малую часть ярких стартов.

General Electric (1892) появилась прямо перед Паникой³ 1893 года. General Motors (1908) образована в период Паники 1907 года. IBM (1911) начала продавать устройства для бизнеса прямо в середине двухлетнего кризиса. Adidas (1920) возникла вскоре после окончания Первой мировой войны. Disney (1929) и Lego (1932) открылись в разгар Великой депрессии. HP (1939)

Это интересно!

В парадигме глобального менеджмента не так давно появилось понятие кинетического предпринимательства (деловой кинетики), которое объединяет практические меры для встраивания бизнеса в новые правила быстроменяющейся современной экономики. Смысл в том, чтобы вместо классического наделения работников полномочиями сделать их кинетическими. Такие люди выходят за рамки выполнения привычных функций, они участвуют в жизни компании, увлекают коллег за собой. Деловая кинетика предполагает, что при отборе персонала недостаточно руководствоваться умениями и опытом кандидата, ведь во многих сферах они теперь быстро устаревают. Нужны навыки эффективного сотрудничества, способность к самообучению, врожденные таланты, целеустремленность — всему остальному можно научить. В современном мире наиболее конкурентоспособны на рынке труда те, кто имеет собственное мнение и обладает критическим мышлением. Именно такие люди двигают свои компании вперед.

основана после рецессии 1937–1938 годов. Nuatt (1957) покупала новые отели на фоне рецессии. FedEx (1971) открылась в конце рецессии 1969–1970 годов. Microsoft (1975) появилась после нефтяного кризиса 1973 года в сочетании с обвалом фондового рынка. Google (1998) и Facebook (2004) запустились непосредственно перед крупными экономическими кризисами и выстояли.

В российской практике тоже есть аналогичные примеры. Так, в кризисный 1994 год, который известен «черным вторником», были основаны производитель природного газа «НОВАТЭК» и девелопер «ПИК». В дефолтный 1998 год образовались такие известные компании, как «Озон», «1С-Битрикс», «Инвитро», «Полиметалл», «Снежная королева». В 2008 году, когда разразился мировой финансовый кризис, основана косметическая компания Natura Siberica, которая сегодня представлена почти в полусотне стран мира.

Это результат сочетания успешной бизнес-модели, дара предвидения модных трендов, а еще здоровых амбиций и сильной команды. Воплощение баланса технологий и духа творчества. Способность улавливать пульс жизни

и встраиваться в изменения, которые происходят в самых разных сферах.

КУРС НА БЕСКОНЕЧНОЕ РАЗВИТИЕ

Для развития очень важно победить инерцию, найти в себе силы сдвинуть процесс с мертвой точки. Но движение вперед всегда должно быть своевременным и соответствующим целям — идеологическим, экономическим, корпоративным.

Компании, как живые клетки, со временем могут накапливать «мутации» в виде управленческих ошибок, которые все сложнее исправить. На каком-то шаге не обойтись без глубокой трансформации и перерождения. Важно чувствовать свой ритм, который позволит поддержать баланс роста и развития технологической и идейной составляющей.

Уроки истории учат не повторять ошибок, изучение бизнес-кейсов может сэкономить ресурсы. Великие дела творят смелые личности и корпорации. Они не стоят на месте, а находят внутренние стимулы для преодоления инерции и выхода за границы обыденности.

³ Термин «Паника» используется применительно к финансовым кризисам, которые были спровоцированы падением биржевых котировок.

КОНКУРЕНЦИЯ КАК ИМПУЛЬС ДЛЯ РАЗВИТИЯ



Игорь Ермаков,

директор Департамента стратегического управления Госкорпорации «Росатом»

ВЗГЛЯД НА ВОСТОК

Росатом ведет свою деятельность в широком спектре отраслей, и по каждому из направлений нашими ключевыми конкурентами являются различные компании. В России это крупные генерирующие компании, управляющие газовыми или угольными тепловыми электростанциями, гидрогенерирующими мощностями, а также компании, развивающие возобновляемую энергетику. За рубежом — организации, специализирующиеся на добыче природного урана, его обогащении, производстве ядерного топлива или сооружении атомных электростанций. Исторически ключевыми игроками на данном рынке были компании из Франции и США, крупных центров мировой атомной промышленности.

«Если говорить о том, кого мы видим нашим главным конкурентом, то в первую очередь я бы отметил китайские компании, — рассуждает директор Департамента стратегического управления Госкорпорации «Росатом» Игорь Ермаков. — Глобально же, в перспективе 10–20 лет, они могут стать очень серьезными конкурентами, расширив свои амбиции за пределы национального рынка, на котором они сейчас реализуют беспрецедентную по объемам программу сооружения АЭС».

Масштаб атомной программы Китая — это десятки новых энергоблоков на горизонте ближайших десятилетий. Эти проекты позволяют Поднебесной

Любая корпорация развивается не в вакууме. Ее развитие во многом определяется конкурентной средой, в которой либо удается расти, либо стагнировать. Россия давно и прочно занимает лидирующие позиции на мировом атомном рынке. Внутри страны Росатом является, по сути, единственным значимым игроком в своей сфере. Да и на глобальном уровне у корпорации нет полноценного аналога, который замыкал бы на себе все элементы производственной цепочки: от добычи урана до переработки отработавшего ядерного топлива (ОЯТ), от производства оборудования и строительства АЭС до вывода их из эксплуатации.

ускоренно наращивать компетенции во всех сегментах атомной отрасли, в особенности в сегменте сооружения АЭС. При этом Китай сегодня сфокусирован на решении задач развития собственной атомной отрасли, но в дальнейшем ожидается активный выход китайских компаний на открытый мировой рынок.

Слабым местом китайских конкурентов является то, что у них нет референций на зарубежном рынке по энергоблокам поколения III+. Росатом на текущий момент имеет предпочтительное положение, обладая более совершенными и подтвердившими свою безопасность и эффективность реакторными технологиями.

ВЫЗОВЫ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ В XXI ВЕКЕ

В настоящее время Росатом занимает второе место в мире по добыче урана, первое — по обогащению урана и третье — по фабрикации ядерного топлива. «Что самое важное — мы со значительным отрывом занимаем первое место по объему сооружения АЭС на зарубежных рынках», — отмечает Игорь Ермаков.

Однако уже сейчас Росатом сталкивается с новыми вызовами своему лидирующему положению на мировом рынке и в целом успешному будущему всей атомной энергетики в мире. Последнее десятилетие показало, что стоимость генерации электроэнергии на объектах

ветряной и солнечной электроэнергетики существенно сократилась. Эти виды генерации стали успешно конкурировать как с тепловыми, так и с атомными электростанциями. Некоторые страны, исторически развивавшие атомную энергетику, например Германия, приняли решение об ускоренном выводе АЭС из эксплуатации. Другие скорректировали сроки и планы по наращиванию мощностей. Так, Япония не торопится возвращать в эксплуатацию свои энергоблоки АЭС, остановленные после событий на АЭС «Фукусима». Франция не форсирует строительство и развитие новых энергоблоков. В США строят лишь одиночные блоки, одновременно продлевая срок эксплуатации действующих энергоблоков до 60, а иногда и до 80 лет. В итоге главные стройки АЭС сейчас расположены в Азии: в Китае, Индии и в странах, которые развивают свои первые проекты — например, в Бангладеш.

В то же время, по мнению многих аналитиков, без атомной энергетики невозможно достижение амбициозных глобальных целей по декарбонизации, которая является одним из ключевых трендов мировой энергетики. Поэтому, несмотря на существенные вызовы, стоящие перед атомной отраслью, эксперты Росатома уверены, что общая установленная мощность АЭС в мире к 2030 году вырастет на 10% (около 40 ГВт) в сравнении с 2019 годом. Будет расти и спрос на традиционные продукты Росатома: услуги по обогащению урана и фабрикации ядерного топлива.



КОНКУРЕНТЫ НАСТУПАЮТ

Несмотря на все новые проекты, специалисты Росатома трезво оценивают конкуренцию со стороны стремительно развивающихся возобновляемых источников энергии (ВИЭ). «Еще 10 лет назад эксперты Росатома не считали, что ветроэнергетика будет серьезным конкурентом для атомной энергетики, — приводит пример Игорь Ермаков. — Думали, что это нишевый продукт для любителей «зеленой» энергетики. Но в итоге сейчас объем годовых инвестиций в ветряную и солнечную генерациюкратно превосходит объем инвестиций в атомную энергетику. Если 20 лет назад общая установленная мощность ветряной и солнечной генерации была в районе счетного количества гигаватт, то сейчас их совокупная установленная мощность значительно превышает 1000 ГВт. Атомная энергетика растет более медленными темпами. 2019-й стал первым годом, когда объем выработки ВИЭ превысил в глобальном масштабе объем выработки на атомных электростанциях».

В России ситуация несколько иная. Атомная генерация составляет сейчас около 19% в энергобалансе страны, и возобновляемые источники энергии, если не считать гидроэлектростанции, вряд ли могут стать серьезным конкурентом в обозримой перспективе. Связано это в первую очередь с тем, что регионы, которые оптимальны для размещения ветряной и солнечной

генерации, часто находятся в отдалении от крупных потребителей, что ограничивает потенциальные объемы ввода новых ВЭС и СЭС. В дополнение к этому необходимо отметить, что России не нужна новая генерация в таком масштабе. Темпы роста потребления электроэнергии в стране за последнее десятилетие находятся в районе 1% в год. Ожидать, что эти темпы значительно вырастут, не приходится. Связано это не только с относительно низкими темпами экономического роста, но и с повсеместным внедрением программ повышения энергоэффективности.

СТАВКА НА СТАБИЛЬНОСТЬ

Те страны, которые ставят перед собой сверхамбициозные цели по доле «зеленой» энергетики в своем энергобалансе, не всегда учитывают нестабильность отдельных источников генерации. Например, без солнца не будут работать солнечные электростанции, без ветра встанут ветряки. Системы хранения электроэнергии способны закрыть дефицит на некий ограниченный период. Однако в последние годы мы не раз были свидетелями примеров, когда

отдельные страны, сделавшие ставку на «зеленую» энергетику, неделями оставались без солнца и ветра. Спасал их только импорт электроэнергии со стороны соседей, не отказавшихся полностью от атомной генерации и теплоэлектростанций.

Сегодняшняя история с пандемией COVID-19 показала, что почти никто не стал пересматривать планы по развитию атомной энергетики в сторону понижения, сроки строительства практически не сдвинулись. Однако из-за резкого экономического спада, обусловленного ограничительными мерами по борьбе с распространением COVID-19, спрос на электроэнергию просел, сократившись в некоторых европейских странах в месяцы локдауна более чем на 20%. В результате запланированный объем выработки электроэнергии оказался не востребован, что позволило провести дополнительные внеплановые работы на АЭС.

Тотальная самоизоляция продемонстрировала еще одно преимущество атомной энергетики. За счет длительного топливного цикла, а также благодаря наличию запасов ядерного топлива АЭС оказались способны стабильно работать даже в услови-

Именно конкуренция позволяет обеспечить необходимую мотивацию в нашем развитии и совершенствовании



ях разрыва логистических связей. При этом, например, резерв угля на тепловых электростанциях ограничен гораздо более узким горизонтом. В целом заложенный в стратегии деятельности корпорации тезис о том, что спрос на базовую генерацию для обеспечения стабильности национальных энергосистем сохранится, по-прежнему актуален, а пандемия COVID-19 не привела к его пересмотру.

НА ОЧЕРЕДИ ИННОВАЦИИ

Росатом не ограничивает сферу своего влияния традиционной атомной энергетикой, постоянно развивая новые высокотехнологичные направления деятельности.

В настоящее время Госкорпорация является национальным лидером по производству изотопов для ядерной медицины, единственным крупным российским производителем продукции из углеволокна. Росатом является федеральным оператором по переработке промышленных отходов I и II классов опасности, развивает аддитивные технологии, проводит цифровизацию различных направлений своей деятельности.

Не ускользают от внимания и альтернативные источники энергии. На рынок ветроэнергетики Росатом вышел еще

в 2016 году и сейчас является одним из ведущих девелоперов на рынке России. В мае 2020 года была введена в эксплуатацию первая ветроэлектростанция в периметре Росатома, целый ряд других ветроэлектростанций находится на стадии сооружения.

В условиях ускоряющегося технологического прогресса и роста конкурентного давления растет значимость разработки и эффективного внедрения современных, экологических и высокотехнологичных решений, а также запуска новых конкурентоспособных продуктов. В ответ на конкурентные и технологические вызовы Росатом в рамках реализации своей стратегии стремится не только сохранить свое лидерство в атомной отрасли, но и обеспечить достижение глобального лидерства в ряде других передовых технологий. Планируется, что доля новых направлений деятельности будет расти в общем продуктовом портфеле Госкорпорации.

БЕЗ КОНКУРЕНЦИИ НЕТ РАЗВИТИЯ

Принятие всех инвестиционных решений в Росатоме происходит на основе анализа внешней среды и текущей конкурентной ситуации, бенчмаркинга, оценки перспектив развития ведущих игроков, сравнения технологий и компетенций. Причем во внимание берется не только текущая ситуация,

но и прогноз развития на горизонте реализации того или иного проекта.

«Без такого анализа невозможно оценить перспективы и, соответственно, объективно взвесить плюсы и минусы реализации данных проектов, — подчеркивает Игорь Ермаков. — Кроме того, именно конкуренция позволяет обеспечить необходимую мотивацию в нашем развитии и совершенствовании. Можно сказать так: без конкуренции нет движения вперед. Именно конкуренция нас подстегивает и заставляет двигаться все быстрее. В этом контексте вспоминается Алиса Льюиса Кэрролла, которая говорила: «Чтобы оставаться на месте, нужно бежать очень быстро, а для того, чтобы двигаться вперед, нужно бежать еще быстрее». Мы стараемся не просто быстро бежать, а быть быстрее всех остальных, чтобы удерживать лидерство на целевых рынках».

В то же время даже детальный анализ конкурентной среды не всегда гарантирует запланированный результат. Речь идет о переоценке потенциала рынка. «Когда рынок растет, то всегда хочется ожидать, что этот рост будет продолжаться бесконечно, — поясняет Игорь Ермаков. — И если посмотреть все наши инвестпроекты на первых этапах, то практически ни в одном из них не закладываются какие-то экономические циклы и кризисы. Мы рассчитываем на то, что все будет расти, все будет стабильно, все будет хорошо. Это не всегда корректно».

Существует и другая сторона переоценки рынков. Можно привести пример из сферы цифровых фотокамер. Лет 10–15 назад профессионалы и любители переходили с пленочных фотоаппаратов на цифровые, был настоящий бум. И большинство производителей руководствовалось прогнозами, что спрос останется прежним, будет повышаться только технологический уровень этих цифровых камер. Что в итоге произошло? Фотокамеру встроили в смартфон, и годовой объем продаж цифровых фотоаппаратов резко упал. Поэтому важно оценивать не только конкурирующие компании, но и смотреть на развитие смежных технологий.

В этом плане атомная энергетика гораздо менее мобильна, чем ее «зеленые» конкуренты. От момента подписания контракта до момента ввода в эксплуатацию АЭС проходит 7–10 лет. Ветроэлектростанция может быть построена за пару лет, иногда и быстрее. На оценку конструкторских, проектных, технологических решений, используемых при строительстве АЭС, уйдет в разы больше времени. С одной стороны, это создает риск для атомных станций большой мощности, с другой — открывает достаточно широкие перспективы для проектов атомных станций малой и средней мощности, которые могут быть реализованы в более короткие сроки при меньших финансовых затратах.

Игорь Ермаков, директор Департамента стратегического управления Госкорпорации «Росатом»

Атомная энергетика в долгосрочной перспективе сохранит значимую долю в мировом энергобалансе, но конкурентное окружение будет меняться. Какие-то игроки уйдут с рынка, кто-то придет на их место. Возможно, через полвека за ведущие роли будут бороться не только китайские, но и индийские компании.

Изменяются ключевые рынки атомной электроэнергетики. Очень вероятно, что Европа и США перестанут быть ключевыми регионами атомной энергетики. Спрос переместится в Азию: Китай, Индию и ряд других стран-новичков.

Росатому, чтобы удержать лидирующие позиции, необходимо будет совершенствовать наш ключевой продукт — атомные станции большой мощности, а также развивать новые направления деятельности атомной и неатомной тематики.

Мы будем развивать реакторные технологии четвертого поколения, технологии на быстрых нейтронах, продвигаться к замкнутому ядерному топливному циклу, развивать технологии переработки ОЯТ и радиоактивных отходов. По сути, это комплексное предложение в рамках ядерного топливного цикла на глобальном рынке. Дополнительная возможность, которой можно сейчас воспользоваться, — это развитие на рынке атомных станций малой мощности.



ПО СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ТО КОД, ИЛИ КАК 00 МЫ ВСТРЕЧАЕМ ИЗМЕНЕНИЯ И ПОЧЕМУ?

Часто ли мы испытываем неловкость, когда приходится признавать, что мы меняемся не так быстро, как того требуют обстоятельства? В компании, ориентированной на лидерство, периодически возникают сакральные вопросы: почему так медленно? а можно быстрее? и есть ли какие-то глубинные причины, по которым изменения происходят так, а не иначе? Благодаря исследованию «Социокультурные факторы инновационного развития и успешной имплементации реформ», проведенному Центром стратегических разработок, мы можем разобраться в готовности современного общества к изменениям и посмотреть на себя с высоты птичьего полета.

Мы склонны ожидать инициатив по изменениям от руководителей (страны, компании, подразделения), при этом сами зачастую не готовы брать на себя ответственность за возможные изменения

Когда речь идет о готовности меняться, часто игнорируют социальные и культурные особенности тех, кому предстоит обеспечивать изменения. Другими словами, мы как часть общества, часть культуры России должны обернуться сами на себя и увидеть собственные ограничения и возможности в реализации планов по развитию. Тем более что сотрудники нашей большой компании, безусловно, отражают в себе как в капле воды весь океан ментальных особенностей сложносоставного общества страны.

Прежде чем обратиться к исследованию, давайте вместе разберемся, на что стоит обращать внимание при разговоре об изменениях в рамках больших компаний и сообществ.

- Общество в принципе инертно, что изначально затрудняет любые преобразования. Да-да, наши социальные связи, ожидания и ценности склонны к устойчивости и зачастую сопротивляются ветрам перемен.
- Культура общества требует тонких настроек, но при этом дает возможность совершать инновационные прорывы. Интересно, что даже небольшие культурные преобразования могут обладать колоссальным потенциалом изменений. Не зря мы бережем и охраняем свою культуру.

- Многонациональные контексты требуют адаптации любых решений. Другими словами, поскольку мы все разные, то одно и то же решение всем не подойдет. Нужно время, чтобы перевести на язык своих ценностей пришедшие к нам идеи.
- Реформаторы и последователи реформ часто представляют разные культуры. Например, руководители чаще всего видят дальше и планируют как бы из будущего, а сотрудники реагируют на эти планы из настоящего.
- Любые изменения всегда продолжают предыдущие. Чтобы качественно двигаться дальше, нам нужно быть уверенными, что мы освоили предыдущий шаг. А то как бывает: еще не высохла краска предыдущего ремонта, а стены вновь перекрашивают.
- Наконец, нужны налаженные механизмы обратной связи между участниками преобразований. При этом не всегда легко решиться давать настоящую обратную связь там, где ожидаются только положительные отклики. На преодоление этого страха тоже уходит время.

Инертность культурной динамики — одна из ключевых сложностей. Классический пример — два оружейных завода в США, один из которых

действовал на территории штата, где никогда не было рабства (Массачусетс), а другой — наоборот, на территории процветающего рабовладения (Западная Виргиния). Когда и там, и там запустили модернизацию, то оказалось, что завод со свободной от рабства историей принимал и реализовывал изменения гораздо легче, чем его визави, где изменения вызвали мощное сопротивление.

Посмотрим на особенности современной российской культуры, а значит, и на себя, благодаря исследованию отношения к проводимым в стране реформам. 1325 человек по всей России в рамках проекта «Евробарометр» были опрошены с опорой на модель нидерландского социального психолога Герта Хофстеде. Он выделяет такие характеристики социума:

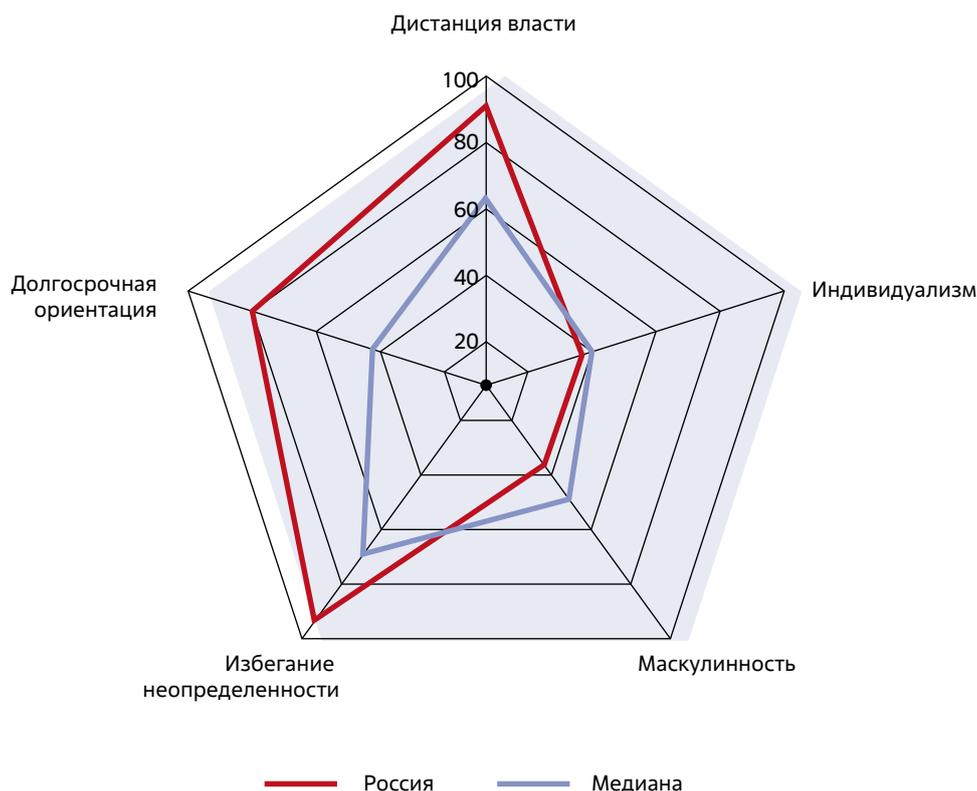
- **долгосрочность/краткосрочность ориентации изменений.** Если спросить себя, когда мы ждем первых результатов от предпринимаемых действий, то окажется, что для некоторых изменения должны быть видимы уже сегодня, а другие работают на дальнюю перспективу. Судя по данным исследования, для россиян характерно не ждать быстрых результатов.

- **отношение к неопределенности,** которое характеризует нашу способность действовать при малой информированности о целях и способах изменений. Россияне предпочитают избегать неопределенности в большинстве случаев. Лучше синица в руках.
- **степень индивидуализма,** которая позволяет судить о том, насколько сильна тенденция к кооперации или к самостоятельным действиям. Мы не очень полагаемся на самостоятельные решения. Один в поле не воин. При этом, как мы увидим дальше, кооперироваться мы готовы только со своими.
- **дистанция по отношению к власти,** которая показывает доступность влияния на решения властей, а именно: чем больше дистанция, тем меньше возможностей влияния. Нам не свойственно приписывать себе возможность влиять на высокие решения.
- **проявление гендерных стереотипов** (маскулинность или феминность общества) позволяет описывать культуру условно «мужского», направленного на завоевания и прорыв, типа или условно

«женского», направленного на сохранение имеющегося, типа. На данном этапе жизни социума мы демонстрируем скорее феминную стратегию.

Судя по полученным данным, в целом для россиян свойственны **патернализм** (готовность общества к ведущей роли властей) и **боязнь изменений.** То есть мы склонны ожидать инициатив по изменениям от руководителей (страны, компании, подразделения), при этом сами зачастую не готовы брать на себя ответственность за возможные изменения. Такое положение дел обусловлено страхом перед изменениями, зародившимся благодаря пережитым ранее преобразованиям. Для нашего общества в целом скорее норма — не стремиться к быстрой трансформации, а идти к ней медленно, не торопясь. Семь раз отмерь, один — отрежь.

Культурной особенностью наших соотечественников является **высокий уровень доверия «своим» — семья и ближайшее окружение, и низкий уровень доверия незнакомцам или в принципе — чужим, не похожим на нас.** Для скорости изменений это играет решающую роль. Новый человек с другой экспертизой не будет



10010001110
111011001010
01010111000



восприниматься нами как ресурс. Мы будем смотреть на него с недоверием, предпочитая обращаться к уже знакомым, пусть и с меньшей экспертизой, «своим».

При проведении любых реформ возникают своеобразные «развилки» — **точки выбора той или иной стратегии**. Оказывается, что в текущей социокультурной ситуации можно определить, что сработает, а что нет. И дело здесь именно в наших особенностях. Судя по исследованию, наша готовность к изменениям определяется в рамках трех развилки:

- 1. Шоковые или градуалистские реформы?** Только постепенные реформы с обязательной широкой информационной поддержкой будут восприняты обществом как позитивные. Мы устали от двух вещей — от резких перемен и от непредсказуемости, неопределенности. Получать информацию, запрашивать ее и иметь право на ее осмысление — вполне обоснованная позиция, которая позволит соучаствовать в деле преобразований.
- 2. Начинать реформы «сверху» или «снизу»?** Начинать реформы в патерналистском обществе лучше «сверху», так как «внизу» достаточно инертные настроения и инициативы придется ждать долго. Это вовсе не означает, что нам не стоит предлагать свои решения «наверх».

Скорее наша задача — доверяя руководителям, внимательно и надежно реализовывать изменения на местах.

- 3. Проектные изменения или институты изменений?** Проекты в России быстро и активно стартуют, но так же быстро затухают. Значит, нужно, прежде всего, создавать институты изменений. Участие каждого сотрудника в той или иной рабочей группе будет более эффективным, если ей будет присвоен статус инструмента изменений.

Любые изменения вызывают страх еще и потому, что сопряжены с большими рисками как для отдельных сотрудников или жителей страны, так и для разного уровня объединений. Страх перед изменениями — это естественная особенность нашего общества, пережившего множество трансформаций. Давайте посмотрим этим страхам в глаза:

- 1. Ценности по своей природе обладают высокой инертностью.** За этой формулировкой скрывается потребность защищать то, что дорого и привычно. Пройденный путь с каждым шагом становится все длиннее, и все ценнее становится то, что составляет наш опыт. Уважение к предыдущему опыту — то, в чем мы нуждаемся при любых изменениях.

- 2. Утрата идентичности при слишком быстрых и разнообразных изменениях.** Ответ на вопрос «Кто я такой?» дается по-настоящему не так часто и является определяющим для многих ситуаций. Поэтому мы оберегаем свою принадлежность к той или иной сложившейся системе отношений, и риск потерять это осознание себя частью какого-то организма влияет на нашу решимость поддерживать или сопротивляться преобразованиям. Те изменения, которые не затрагивают наше самоопределение, мы будем принимать с большей легкостью, чем те, в которых нам придется становиться кем-то другим.

- 3. Отторжение новых ценностей при их недостаточной прозрачности и понятности.** Нам следует максимально подробно обсуждать смысл изменений в широкой общественной дискуссии. Пока не понятно «зачем», мы будем склонны саботировать любое «как».

Подводя итог, обратим внимание, что знание описанных выше социокультурных особенностей наделяет нас ответственностью и силой: ответственностью управлять рисками и нивелировать упомянутые специфические характеристики; силой знания, способной предвосхищать и преодолевать социальную инерцию и сопротивление изменениям. Ведь изменение — одна из немногих констант этого мира.

Незаметно

привычки определяют наши идеи



Ульяна Раведовская,
руководитель отдела методологии
Корпоративной Академии Росатома

Человек продолжает действовать по-старому, хотя ситуация требует изменений, новые цели недостижимы привычным способом действий, а конкурентоспособность существенно снизилась. Такая инерция возникает не только в силу ослепления успехом или деньгами, в силу страха перемен или отсутствия критического анализа ситуации. Есть еще и ряд индивидуальных особенностей человека. Разберемся, каких именно.

Действия человека, его решения и эмоции определяются не только и даже не столько его сознательным выбором и внешними обстоятельствами. Есть также довольно сложное внутреннее устройство системы «человек».

Важным элементом в механизме возникновения наших точек зрения, способов оценки, предпочтений, стиля мышления и эмоций являются метапрограммы. Термин предложен Лесли Камерон-Бэндлер и означает «такие программы в нашем «мыслительном аппарате», которые функционируют на уровне, выходящем за рамки нашего содержательного мышления (то есть на «метауровне»), и представляют собой сортирующие устройства, которые мы используем при восприятии, отборе,

фиксации и обработке окружающих нас стимулов». Метапрограммы похожи на предустановленные выборы, которые управляют нашими реакциями и поведением: как внешним, так и внутренним.

Метапрограммы делают предварительный отбор того, что будет представлено нашему вниманию, до того, как это попадет в наше сознание. То есть это своеобразные правила внимания. Кажется, что наше внимание организуется свободно, однако это не так. Метапрограммы отбирают, фильтруют и пакует содержание нашего внимания перед тем, как мы получим эту информацию. Мы не можем знать, какая информация отфильтрована и осталась за границами нашего внимания, так как не можем направить внимание на сам фильтр.

Разберем некоторые из метапрограмм, которые будут интересовать нас в контексте развития, создания нового или инерции. Ниже приведены яркие проявления метапрограмм, а к каждой метапрограмме также указан вопрос, который можно использовать для идентификации. Рекомендуем задавать себе данные вопросы для самодиагностики. Ответьте на приведенный вопрос максимально подробно, лучше вслух на диктофон, а затем проанализируйте свои ответы с точки зрения проявления признаков, указанных в описании метапрограмм. Старайтесь отвечать естественно, самым привычным для себя образом. Можно предложить ответить на эти вопросы другим людям, так вы сможете заметить, как по-разному мы фильтруем информацию.

МЕТАПРОГРАММЫ ОБЪЕДИНЕНЫ ТАКЖЕ В НЕСКОЛЬКО БЛОКОВ

Обработка информации

1

Глобальность (общий план)

Фокусирует внимание на стратегии, общей идее, концепции, глобальном подходе, картине в целом, «использует вертолетный взгляд»

Детальность (специфика)

Фокусирует внимание на деталях, отдельных компонентах, «использует лупу и микроскоп»



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Расскажите о своем рабочем опыте. Расскажите о задаче, реализацией которой гордитесь

2

Тождество (присоединение)

Замечает в новой информации то, что соответствует/тождественно уже известному (собственным знаниям или опыту). Ценит регулярность и стабильность



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Различие (отсоединение)

Замечает во вновь поступающей информации то, что отличается от известного, что изменено. Ценит изменения, разнообразие, новизну

Как соотносятся ваши задачи в этом и прошлом году?

3

Аптайм

Фокусируется на внешнем мире, извлекает доказательства и факты извне



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Даунтайм

Фокусируется на внутреннем мире, собственной субъективности, обращает внимание на свой отклик, мысли, чувства

Как вы узнаете, что что-то правильно или неправильно?

4

Причины (почему)

Фокусируется на причинах событий, ищет ответ на вопрос «почему?»



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Решения, функции (как)

Фокусируется на поиске решения, направленного в будущее, определении необходимой функции; ищет ответ на вопрос «как?»

Последний раз, когда вы, ваш подчиненный или коллега совершил большую ошибку, что именно вы обсуждали большую часть времени?

5

Статичность

Человек воспринимает реальность как нечто статичное, постоянное, устойчивое, вечное и т. д.



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Процессуальность

Человек воспринимает реальность как нечто меняющееся, неокончательное, непостоянное, неостанавливающееся

Если бы вы сравнивали мир 1000 лет назад и сейчас, что бы вы заметили в первую очередь?

6

Внутренняя система отсчета (отнесение к себе)

Когда совершает те или иные действия или выносит оценку ситуации, людям или идее, основание для суждения находится внутри. В качестве точки отсчета выступает сам человек, поэтому он самостоятельно принимает решения и обладает внутренним знанием того, что он чувствует, ценит, хочет, в чем нуждается и во что верит



ВОПРОС ДЛЯ
ИДЕНТИФИКАЦИИ

Внешняя система отсчета (отнесение к другим)

Точка отсчета находится вовне, поэтому он нуждается в обратной связи и информации от других, чтобы определиться в своих знаниях, представлениях, желаниях, убеждениях, чувствах и ценностях. Оценивает происходящее на основании того, что думают другие

Как вы принимаете решение о действиях в спорных и рискованных ситуациях?

7

Чувства. Ассоциированное эмоциональное состояние

Воспринимает события, сполна переживая эмоции и чувства, полностью погружаясь в состояние



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Мышление. Диссоциированное эмоциональное состояние

Воспринимает события «как бы издалека», оставаясь на расстоянии от эмоционального воздействия

Какое событие, связанное с работой, доставило вам наибольшую радость, удовольствие?

8

Движение к (достижение)

Поддерживает внимание и интерес на цели, двигается к тому, что хочет, следит за тем, что нужно сделать



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Движение от (избегание)

Двигается в направлении от того, чего не хочет, что избегает, обращает внимание на риски, преграды и проблемы, следит за тем, чего не надо делать

Что вам даст достижение ваших актуальных целей?

9

Возможности

Исследует возможности, ищет лучшие решения. Действует, потому что возможно. Интересуется неизвестным, мечтает. Интересуется трудностями, любит браться за новое дело



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Процедуры

Действует, потому что нужно, должно, правильно. Стремится повторять способы действий, методы, которые хорошо себя зарекомендовали. Действует по правилам. Сфокусирован на проверенном, доказанном

По какой причине вы работаете на вашей нынешней работе?

10

Управление

Приспосабливает среду под себя, меняет, исходя из своего представления о необходимом, важном, правильном



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Подстройка

Адаптируется к среде, в которой живет. Изучает, прислушивается и меняется, исходя из «требований» окружения

Когда вы попадаете в новую команду, о чем вы заботитесь в первую очередь?

11

Перфекционизм

Стремится к совершенству, безупречности. Ставит неоправданно высокие цели и критерии, в связи с чем часто фрустрирован и разочарован. Находит недостатки в своей и чужой работе, осуждает за ошибки



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Скептицизм

Разговоры о постановке целей считает пустыми и бесполезными, не мечтает, сомневается в достижении хоть сколько бы то ни было значимых результатов, сомневается в выборе способов движения к необходимому результату

Как вы участвуете в ежегодном годовом планировании? Что вы говорите и делаете, о чем заботитесь в процессе годового планирования?

12

Независимый

Определяет свои действия для достижения результата, предпочитает действовать автономно, обеспечивает самодисциплину и самоконтроль. Любит работать автономно, вести собственные проекты

Командный игрок

Действует для достижения успеха всей командой, соотносит свои действия с действиями других, предпочитает переживание командного духа, наслаждается совместными усилиями

Руководитель

Знает, что необходимо делать самому и другим для достижения результата, говорит об этом без колебаний. Нравится роль направляющего, наставляющего и контролирующего. Берет ответственность за достижение общего результата



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Расскажите о рабочем проекте, который принес вам проблемы

13

Объекты

Предпочитает иметь дело с объектами (не с людьми и идеями), его волнует выполнение работы и достижение результата

Люди

Сфокусирован на мыслях, чувствах, переживаниях, отношениях людей

Системы

Беспокоится о процессах, причинно-следственных связях, планах, процедурах и функционировании системы в целом



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Расскажите о своем самом большом достижении

14

Власть

Ценит доминирование, соперничество и политические игры. Когда одерживает победу, испытывает чувство превосходства и удовлетворения. Мыслит в терминах «победа — поражение» — заботится о собственной победе и (в крайних проявлениях) поражении других

Союз

Выстраивает доброжелательные отношения, ценит отношения с людьми. Выбирает стратегию «победа — победа» — заботится о собственной победе и победе других

Достижения

Беспокоится о том, чтобы дело было доведено до конца, о конкретных результатах. Кто при этом оказался прав или выиграл, не имеет значения



ВОПРОС ДЛЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ

Как вы строите отношения/взаимодействие с вашим руководством?

Ярко выраженная метапрограмма (склонность к одному из полюсов) определяет и поведение человека, и то, какую информацию он ищет и анализирует, а какую — не замечает, чем руководствуется, что не берет в расчет. Метапрограммы не всегда (не все и не у каждого человека) выражены именно как полюсы, то есть два резких состояния «или — или». Бывает, что человек склонен чаще реагировать так или иначе. Если воспринимать метапрограммы как привычки, то можно влиять на них путем регулярных тренировок.

Рекомендуем следующую логику тренировок:

Выбрать 1–2 метапрограммы, которые значительно влияют на вашу продуктивность или инерционность

- Например, на вашу способность находить новые решения или замечать несовершенство старых подходов.
- Допустим, вы демонстрируете метапрограммы «Движение от (избегание)» и «Процедуры»

И даже если эти вопросы не нравятся (а так и будет), отвечать на них и фиксировать ответы. Эти вопросы стоит задавать про разные задачи, разные сферы жизни

- Обычно первые ответы будут в соответствии со своей метапрограммой: я не хочу, чтобы клиенты звонили и кричали о том, что им непонятно и неудобно; не хочу, чтобы одни и те же ошибки делались годами.
- А что я хочу? О чем мечтаю?
- А хочу, чтобы процессы состыковывались бесшовно, стыки были незаметны для клиента, а время, за которое он получает ответ на свой вопрос, удивляло его в хорошем смысле слова. Хочу, чтобы сотрудники искали «ничи» зоны ответственности, вопросы и быстро находили им хозяина, стараясь оставить найденную зону ответственности своей.
- Хочу, чтобы на визуализированный процесс в зоне моей ответственности мне было приятно смотреть

1

Регулярно (раз в 1–2 часа) задавать себе вопросы с противоположного полюса метапрограммы. Чтобы сформулировать вопросы для тренировки, нужно взять за основу проявления на противоположном полюсе

2

«Движение к (достижение)»

- А что мы хотим получить в итоге? Чего мне важно достичь в результате усилий? И напоминать себе: именно не избежать, а достичь. Чего я не хочу, мне понятно. А вот чего я хочу?
- Что я могу сделать, чтобы достичь желаемого?

3

«Возможности»

- Какие есть возможности для меня, для моей команды, для моего проекта/задачи в данной ситуации?
- Как еще может выглядеть развитие мое, моей команды, проекта в будущем? Пара десятков ответов на этот вопрос будут полезны.
- А что я еще могу сделать в этой ситуации? Не должен, а именно могу.
- Как я еще не пробовал решать такую задачу?
- О чем я мечтаю для своей команды, своего проекта?
- Чем я мечтаю заниматься?

4

Ответы, которые показали важными, использовать в практике

Анализ процессов, стыков, зон ответственности может превратиться в задачу, которую решает конкретный человек, или в практику постоянных улучшений, например, с помощью технологии дизайн-мышления. Можно регулярно анализировать и выбирать для улучшений конкретные шаги процесса

Предпринимательское мышление, то есть способность видеть возможности там, где их не видит большинство, способность не терять энтузиазма и повторять попытки после неудачи, быстро принимать решения — присуще от рождения очень небольшому количеству человек. В разных источниках авторы называют цифру около 5% людей. Но можно научиться развивать организации и команды, тренируя свои привычки, меняя привычный взгляд на мир.

При подготовке публикации использованы материалы Международного Эриксоновского университета коучинга, а также книга Майкла Холла и Боба Боденхамера «51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов».

НЕ ВЕРЬ ВСЕМУ, ЧТО ДУМАЕШЬ! КАК КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ПОВЕДЕНИЕ

Восприятие человека напрямую связано с тем, как он мыслит и какие суждения выносит по поводу того или иного факта или события. И далеко не всегда мышление и суждения человека отражают объективную действительность — в них могут наблюдаться систематические ошибки и отклонения, их называют «когнитивные искажения».

Когнитивные искажения — это ловушки мышления, отклонения в восприятии и поведении, обусловленные субъективными убеждениями (предубеждениями) и стереотипами. Когнитивные искажения, как кривое зеркало, неадекватно отражают реальность, мешают нам правильно оценивать факты, делать разумные выводы, принимать верные решения.

Термин «когнитивное искажение» ввели ученый Даниэль Канеман и Амос Тверски после проведения своих экспериментов в 1972 году. Они сумели выявить несколько способов мышления, когда люди принимали решение, отличное от теории рационального выбора. Исследователи обнаружили влияние навязанных человеку стереотипов на выводы, которые он делает.

Когнитивные искажения характерны для всех людей без исключения, без них наш мозг попросту не мог бы функционировать. Сейчас ученые выделили более сотни ошибок мышления. Большинство удалось доказать экспериментально, другие же остались предположениями. В этой статье мы разберем некоторые из них.

ЭКСПЕРИМЕНТ

Давайте проведем эксперимент.

Перед вами последовательность чисел: 2, 4, 6. Определите, какое правило лежит в основе этой последовательности, предлагая последовательности из трех чисел, отвечающие этому правилу. Ответы вы можете зафиксировать на листе бумаги.

Эксперимент был проведен психологом Питером Каткартом Уэйсоном. Испытуемому предлагалось озвучить свои варианты ответов. Экспериментатор же отвечал только «подходит», если последовательность отвечала правилу, или «не подходит», если это было не так. После нескольких проб испытуемый должен был сформулировать правило. Затем эксперимент завершился.

Рассмотрим все это на конкретном примере.

№	Испытуемый	Экспериментатор
1	8, 10, 12.	Подходит.
2	5, 7, 9.	Подходит.
3	11, 13, 15.	Подходит.

Испытуемый: Все понятно, правило такое: каждое последующее число должно быть больше предыдущего на 2.

Казалось бы, все очевидно, но ответ испытуемого **неверен**.

Правильный ответ: Каждое число просто должно быть больше предыдущего.

Как видим, испытуемый просто искал подтверждение своей гипотезы, вместо того чтобы сформулировать альтернативные гипотезы и проверить их тоже. «А какие тут могли быть альтернативные гипотезы?» — спросите вы. К примеру, такие:

- каждое последующее число больше предыдущего — истинное правило;
- каждое последующее число отличается от предыдущего на 2 (не обязательно в большую сторону);
- каждое третье число — сумма двух предыдущих ($2 + 4 = 6$);
- каждое последующее число отличается от предыдущего;
- среднее число — это среднее арифметическое первого и последнего ($(2 + 6) / 2 = 4$); и т. д.

Почему же испытуемые допускают ошибки? Да потому, что методика неверна. Надо искать не подтверждения своей теории, а опровержения!

ОШИБКИ МЫШЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ НАС ОГРАНИЧИВАЮТ

Склонность к подтверждению своей точки зрения (предвзятость подтверждения)

Это склонность искать и интерпретировать получаемую информацию таким образом, чтобы подтвердить свою точку зрения и не видеть, отсеивать то, что ее опровергает. Выводы основаны не на логике, а на совпадении с ожиданиями.

Научный термин «предвзятость подтверждения» ввел когнитивный психолог Питер Каткарт Уэйсон в 1960-х годах. Он провел ряд экспериментов, которые подтвердили существование этой склонности у людей.

В рамках этого когнитивного искажения действуют раздельно или совместно три механизма предвзятого суждения о действительности.

1. Предвзятый поиск информации.

Например, если вы не равнодушны к спорту, вы ищите информацию по следующему принципу: «польза зарядки по утрам» или «польза пробежки». Мы неосознанно ищем подтверждения своей точки зрения. Скажите честно, вы когда-нибудь формулировали запрос: «вред зарядки по утрам»? А такие статьи есть.

2. Предвзятая интерпретация.

Все услышанное и увиденное можно понимать двояко, при этом нам выгодно истолковывать все в пользу своего мнения. Например, если вы убеждены, что какая-то команда продемонстрировала низкие резуль-



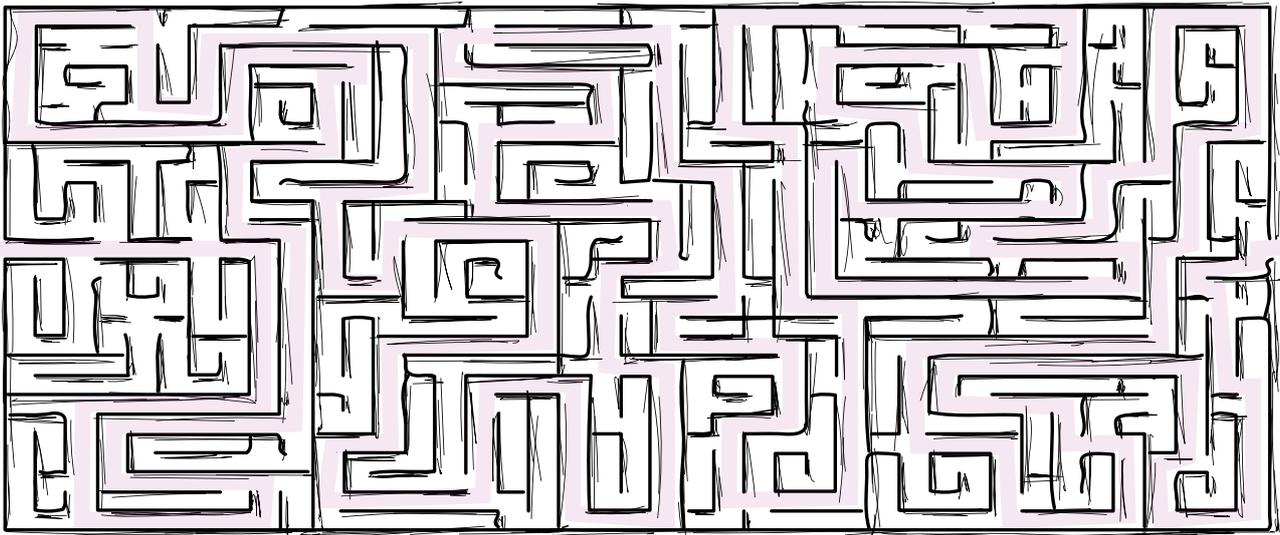
таты работы по итогам периода, то в предоставленном вам отчете вы будете обращать больше внимания на данные, подтверждающие ваше мнение, и наоборот, в случае если вы считаете, что команда прекрасно поработала.

3. Предвзятость памяти.

Люди, стремящиеся доказать свою точку зрения, будут вспоминать и использовать доказательства в свою пользу. К примеру, человек, который считает, что ГМО вредны, хуже запомнит информацию, подтверждающую их безопасность, чем тот, кто изначально считал, что ГМО не вредны.

Люди с сильными убеждениями особенно болезненно переносят информацию, которая не обосновывает их взглядов. В 2016 году нейробиологи из Калифорнии Йонас Каплан, Сара Гимбел и Сэм Харрис провели эксперимент: они поместили политически убежденных людей в сканер ФМРТ (функциональная магнитно-резонансная томография), чтобы следить за активностью мозга. Затем испытуемым предоставляли информацию, которая противоречила их взглядам. Томография показала, что в эти моменты у испытуемых активируются те же области мозга, что и при физической угрозе. Получается, информация, которая ставит под сомнение верность наших убеждений, рассматривается нашим мозгом как серьезная угроза и опасность для жизни.

Когнитивные искажения характерны для всех людей без исключения, без них наш мозг попросту не мог бы функционировать



Эффект склонности к подтверждению своей точки зрения проявляется и в работе. В таких случаях мы:

- закрыты для информации, которая не вписывается в наши представления;
- склонны укреплять ложную убежденность в своих суждениях, даже если они ошибочны;
- принципиально отстаиваем свою позицию в переговорах;
- формулируем вопросы, которые подталкивают людей к определенному ответу (например, «Как это нововведение помогло сотрудникам?», вместо этого можно спросить: «Что вы думаете о внедренных изменениях?»);
- необъективно оцениваем проделанную работу, отмечая только то, что согласуется с нашей точкой зрения, можем не замечать собственных ошибок.

Эффект Земмельвейса

Это тенденция профессионалов в определенной области отвергать новые знания, которые противоречат устоявшимся убеждениям. Людям просто очень трудно отказаться от идей, которые, по их мнению, до сих пор служили им хорошо.

В 1847 году доктор Земмельвейс работал в родильном доме в Вене, в котором наблюдался ужасающий уровень смертей женщин при родах, вызванных родильной горячкой. Именно Земмельвейс

призвал своих коллег обеззараживать руки в растворе хлорной извести перед тем, как принимать роды.

Несмотря на то, что смертность рожениц после применения врачами хлорной извести уменьшилась сразу в семь раз, идея Земмельвейса не нашла поддержки у коллег и светил медицины. Более того, он был уволен с работы и подвергся травле. Только после его смерти антисептика получила широкое распространение и вошла в медицинскую практику. Это научило весь мир обрабатывать руки.

Эффект Земмельвейса описывает нетерпимость к изменениям, неготовность их принимать. На работе это может выражаться в закрытости к новым подходам, методам, решениям, правилам, а также в предвзятости к новшествам.

КАК СНИЗИТЬ ВЛИЯНИЕ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ

Понимание того, где и как ошибается наш мозг, может предотвратить ошибки, которые мы совершаем бессознательно. Другими словами, чтобы контролировать когнитивные искажения, нужно знать о них как можно больше, быть начеку.

Есть приемы, позволяющие человеку применять контролируемые маневры.

1. Нужно объяснить, почему истинная теория, противоположная выводу,

который вы сами сделали. Это может уменьшить устойчивость убеждений.

2. Прицельно поискать и внимательно изучить данные, которые опровергают ваше суждение. Сделайте из этого для себя игру, главной задачей которой будет собрать максимальное количество аргументов для той точки зрения, которая противоречит вашей.
3. Не избегать споров. Найдите того, кто любит спорить. Пускай он досконально изучит ситуацию и примет противоположную вашей точку зрения. Можно попросить его специально приводить различные аргументы, отличающиеся от вашей позиции.
4. С помощью вопросов помочь собеседнику поискать опровержения своей гипотезы. Например, можно задать вопрос: «Если ты ошибаешься, как мы могли бы это понять?» Этот же вопрос можно задавать самому себе.
5. Научиться распознавать когнитивные искажения. Можно отнести мысли к какому-то типу когнитивных искажений. Сделать условную ревизию, анализ мыслей, и если вы поймете, что тип мысли не относится к какому-то виду ошибки мышления, то вы на верном пути!

Подробнее об этой теме можно прочитать в книге Даниэля Канемана «Думай медленно... решай быстро».

НАДО БРАТЬСЯ ЗА ТЕ ПРОЕКТЫ, ОТ КОТОРЫХ СТРАШНО



Александр Корчагин с 2017 года возглавляет дивизион «НоваВинд», реализующий проекты Госкорпорации «Росатом» по созданию и управлению ветроэнергетическими станциями. В интервью Sapient он рассказал, как стал руководителем нового амбициозного проекта, сформировал команду, а также о том, как учиться на ошибках и преодолевать инерцию.

Расскажите, как вы пришли в Росатом и в ветроэнергетику?

По образованию я психолог, но пробовал себя в разных областях и в конце концов в 2005 году оказался в энергетике. Занимал должность генерального директора Объединенной теплоэнергетической компании (ОТЭК), мы с сотрудниками реализовывали антикризисный план управления, к ветроэнергетике это не имело никакого отношения. Но проект такой в Госкорпорации существовал, и однажды Кирилл Борисович Комаров — первый заместитель генерального директора Госкорпорации «Росатом» — позвал меня на совещание и попросил высказаться по поводу того, как, с моей точки зрения, этот проект надо развивать. Мы с коллегами высказались, сделали короткую презентацию на два-три слайда о том, как мы видим этот проект, и через два дня мне поручили им заняться. Вот так я оказался в ветроэнергетике.

Не страшно было начинать в новой сфере?

Нет. Мама в свое время говорила мне, что браться нужно только за те дела, от которых тебе страшно. И хотя тут мне страшно не было, это был серьезный вызов. Нужно было осознимо масштабироваться, использовать все организационные и другие ресурсы, чтобы в короткие сроки разогнать эту тему. У нас не было «запасных мышц», людей и знаний, чтобы быстро этим заняться, но пришлось.

Как вы отбирали людей в новый проект?

Когда мы решили создавать компанию «НоваВинд», я спросил у сотрудников, кто готов двигаться со мной. Каждому, кто захотел, я выдал определенный набор кейсов, чтобы они четко представили, с чем им придется иметь дело. И разница между «готов» и «могу» оказалась существенной: 90% передумали. С оставшимися мы проделали серьезную работу по концептуальному проектированию целой отрасли под названием «ветроэнергетика». Разобрались, как она устроена, из каких центров организации труда и компетенций состоит, какие базовые типы деятельности включает в себя. И затем начали нанимать персонал для организации производства.

Обращались за советом к западным коллегам?

Да, мы выясняли, как устроен каждый тип деятельности — проектирование, контрактация, управление цепочкой поставок, что такое серийное производство, инсталляция. В России нет людей, которые могли бы организовать инсталляцию ветроустановки. Мы разбирались с тем, что такое организация пусконаладочных работ и сервис, обучили специалистов, которые осуществляют всю комплексную пусконаладку. Они должны были пройти специальную сертификацию, получить разрешения на работы на высоте 100 метров. Сейчас

мы заканчиваем создание сервисного подразделения, которое все это будет обслуживать.

И сколько же времени на это ушло?

Все критические компетенции мы создали и подтвердили в срок чуть больше года. Это очень быстро!

Какие затруднения были на старте?

Когда мы занимались проектом ОТЭК, у нас собралась компетентная, квалифицированная, мощная команда. И я был уверен, что она вполне справится и с проектом по ветроэнергетике. Но буквально за три месяца понял, что заблуждался: тем качественным и количественным персоналом, который у нас был, это сделать было невозможно.

Не хватало квалификации или ресурсов?

Это был вопрос не количества людей, а потребности в совершенно другой квалификации. У меня, например, есть юрист-энергетик, а нужен юрист-международник. У меня все были про вопросы эксплуатации и технический блок организации ремонтов инвестпрограмм, а здесь на первый уровень вышла проблема локализации и организации серийного производства. Это просто другие люди.

Чтобы построить ветропарк, нужен квалифицированный строитель, который будет управлять стройкой. Мы пригласили человека с лучшими рекомендациями, который построил не одну гидроэлектростанцию. Он начал заниматься проектированием, подготовкой площадки. Как вы думаете, что у него получилось?

Талант менеджера состоит в том, что он умеет правильно подбирать и формировать команды под реализацию конкретных проектов



Гидроэлектростанция?

Точно. Мы поняли, что так не пойдет. Позвали человека с отличными рекомендациями, который участвовал в организации сложных проектов по строительству причальных стенок и портов. Он начал проектировать — получился порт. Человека из отрасли мы не рискнули приглашать. Сегодня позицию по управлению сооружением ветропарков у нас занимает не профессиональный строитель, а профессиональный организатор. За срок без малого два года мы поменяли четырех руководителей по стройке.

Есть мнение, что талантливому управленцу не важно, чем управлять. Вы с этим согласны?

Управленец всегда управляет качественным и количественным составом своей команды, определяет компетенции и концептуальную сборку схемы. И действительно, может быть не важно, делаешь ты это в медицине, в сельском хозяйстве или в машиностроении. Талант менеджера состоит в том, что он умеет правильно подбирать и формировать команды под реализацию конкретных проектов. Если он раньше был в сельском хозяйстве и со своей командой перешел в химию, это не очень профессиональный человек.

Вы быстро понимаете, что человек вам не подходит?

Да, мне быстро становится понятно, да/нет. Пессимисты у нас вообще культурологически не уживаются — это заметно через пять секунд.

Какие подводные камни обнаружались на этапе внедрения вашего проекта?

Мы в высоком темпе прошли подготовку кадров, и у нас оказалось 250 квалифицированных специалистов, обученных и готовых к работе, а сооружение самого завода затянулось. Что делать людям, которых я не могу загрузить работой? Мы организовали для них специальные классы, студии, в том числе с работой на наших строительных площадках, чтобы к тому моменту, когда завод будет введен в эксплуатацию, они «отрепетировали» и максимально доработали технологические процессы. Так у нас появилось чуть больше времени на планирование.

Вы тяжело переживаете ошибки в работе?

Я к ошибкам отношусь нормально, сам их много допускаю. Но для меня важно не просто составить протокол и признать, что кто-то ошибся, а отразить ситуацию, понять, чем она

вызвана, определить все сыгравшие роль причинно-следственные связи.

Можете привести пример такой ошибки, которая была отрефлексирована и исправлена?

На этапе проектирования мы амбициозно сказали себе: мы построим ветропарк за два года, как в Европе. Но жизнь расставила все на свои места. Мы недооценили ситуацию, не учли, например, что в России полностью отсутствует нормативно-техническое регулирование для этой сферы. В результате ошибки планирования весь процесс занял не два, а три года. Но мы ни на секунду не дали себе расслабиться: перестроили деятельность в соответствии с коротким инвестиционным циклом, провели ряд мероприятий, не связанных с организацией проекта, — в бизнес-логике, налоговой части, способах эксплуатации, в таможенном регулировании. Эти действия сделали опоздание незаметным с точки зрения экономики и эффективности проекта.





Ко второму проекту мы поменяли характер отношений и кооперацию, а многие типы деятельности сделали не последовательными, а параллельными, одновременными. И если первый проект мы делали три года, то второй сделали уже за два.

Расскажите об управленческом решении, которым вы гордитесь.

Расскажу не о решении, а о самоопределении нашей команды, которое после такого решения случилось. Мы выбрали технологического партнера, который, к сожалению, не смог оказать нашему проекту необходимую организационно-техническую поддержку. У меня был выбор: пойти к начальникам и сказать, что мы не тянем, перезапустить проект и выбрать нового техпартнера, или придумать другой способ организации работы. Я пошел по второму пути. Фактически мы взяли на себя ответственность, и все сделали сами. Например, осуществляли монтаж первой ветроустановки без сопровождения персонала со стороны нашего технологического партнера, первый раз сами сделали

пусконаладку. Первую ветроустановку мы монтировали 36 дней — и это только механический монтаж. Сейчас мы это делаем за пять дней. Я горжусь тем, что мы не остановились, не обнулили результаты, а взяли на себя ответственность и докрутили все, что нужно. Это большая работа очень большого коллектива людей, за счет которой дивизион «НоваВинд» в проекте ветроэнергетики достиг практически полной организационной и технологической независимости.

Вы приветствуете развитие сотрудников, дополнительное образование?

Если честно, я сам нигде специально не учусь и не приветствую стороннее обучение для своих людей. В операционной компании можно повышать уровень персонала сколько угодно, а в проектной команде вся мощность должна быть использована на реализацию проекта. Уровень сложности, уникальности и разнообразия задач позволяет нам серьезно повышать квалификацию в процессе.

То есть ваша команда учится на практике. Можете привести пример?

Одна из площадок, на которых мы завершили проект, это Адыгейская ВЭС. Мы считали, что для каждой площадки возможны около семи рисков — в Адыгее их оказалось 11. Но мы благодарны этой площадке: ни одного из этих рисков на наших следующих площадках мы не допустили.

На каком этапе сейчас находится проект ветроэнергетики?

Мы его создали, развили, ввели в эксплуатацию пилотную станцию и теперь переходим в серию. Мы больше не занимаемся «улучшизмами», наша задача — технично организовать строительство таких площадок и управлять производством. Главный передел рынка завершится через два-три года. Если за ближайший год мы не примем решение, по какой бизнес-модели двигаться, то сильно потеряем в активности и не сможем конкурировать с новыми игроками. Не так много времени у нас, чтобы поэксплуатировать эту струю. Через десять лет солнце и ветроэнергетика будут очень спокойно восприниматься наряду с атомом, газом и углем.

Тема номера — победить инерцию. Вы ощущаете инерцию внутри корпорации?

Если ты согласен, что это инерция, то ты ее ощущаешь. Если ты понимаешь, что способы организации деятельности для реализации проекта не сопоставимы с инерцией, значит, ты в инерции не участвуешь. Это глубочайшее самоопределение менеджера, который за это отвечает.

Вы много лет живете и работаете в высоком темпе. Не хочется сделать паузу?

Конечно, как и любому человеку, мне хочется несколько лет спокойно посидеть в проекте, который уже организован и налажен, насладиться тем, как все работает. Но у меня есть внутреннее ощущение, что надо браться за новые проекты. Потому что если я три года так посижу, то потом уже не захочу ничего начинать или не буду соответствовать новым страстям. Для меня это способ поддержания себя в форме и актуализации повестки проектов.

ХОЧЕШЬ ИДТИ В НОГУ СО ВРЕМЕНЕМ, БУДЬ ХОТЯ БЫ НА ШАГ ВПЕРЕДИ



Андрей Лебедев — директор направления по реализации государственных и отраслевых программ в сфере экологии Госкорпорации «Росатом» — отвечает за проекты, связанные с переработкой и утилизацией опасных отходов, а также ликвидацией уже накопленного экологического ущерба. В интервью Sapiens он рассказал о наследии XX века, мотивации сотрудников и тонкостях работы с нацпроектами.

Вы занимаетесь вопросами утилизации отходов первого и второго класса. Расскажите в чем их опасность?

Начал бы я с того, что мы стараемся в первую очередь находить в отходах не опасность, а полезность. Ведь любой отход является потенциальным вторичным сырьем. Нужно просто научиться безопасно и эффективно эти вторичные ресурсы извлекать, чтобы в дальнейшем снова использовать. В этом и заключается наша задача. При этом, конечно, если с такими сложными и опасными отходами должным образом не обращаться, то они несут серьезную угрозу как для здоровья людей, так и для экологии в целом. Если в окружающую среду попадают отходы второго класса и мы ничего не предпринимаем, то на восстановление экосистемы уходит порядка 30 лет. Если это будут отходы первого класса, то экосистема не восстановится никогда. Поэтому очень важно обеспечить безопасность по всей цепочке обращения с такими отходами.

Не секрет, что в советские годы, когда надо было выполнять производственные программы, вопросы экологии уходили на второй план. В 90-е годы экология также была не в приоритете. И только в «нулевых» при стабилизации экономики серьезно стали задумываться над экологическими вопросами. Постепенно появились системные решения для обращения с коммунальными (бытовыми) отходами. Сейчас государство наводит порядок в сфере обращения с промышленными отходами. А в целом мы находимся в начале формирования цивилизованной и технологичной отрасли обращения с отходами. Государство направляет на это значительные силы и средства.

Как начиналась ваша работа в Росатоме?

Это был интересный период. На самом высоком уровне обсуждалось, что в сфере обращения с опасными отходами необходимо навести порядок. Росатому было тогда поручено в эту работу включиться с учетом имеющегося опыта решения таких комплексных задач, как создание системы обращения с РАО. При этом многие в Госкорпорации относились к этой идее скептически. Что уж говорить про внешнюю среду с наличием ярких противников таких преобразований. Достаточных оснований, чтобы набирать полноценную команду, на тот момент не было. У меня даже частенько в голове вертелась фраза «Сам танцую, сам пою, сам билеты продаю». Был создан проектный офис из нескольких человек в Атомэнергопроме. И нам предстояло хорошую и перспективную идею развить в самостоятельное направление для Госкорпорации. При этом, конечно, мы опирались на уже имеющиеся отраслевые компетенции.

Показательным стал первый год работы. Во исполнение майских указов Президента России шло формирование национальных проектов, по итогам которого наше направление было утверждено в виде отдельного федерального проекта. Был разработан законопроект, закрепляющий за Росатомом соответствующие полномочия. Утверждена стратегическая программа «Обращение с отходами производства и потребления» в Госкорпорации. Лично у меня, когда я пришел в отрасль, большое удивление вызвало, с какой самоотдачей работают первые руководители Росатома и как они при необходимости подключаются к решению сложных вопросов буквально в любое время дня и ночи.

В чем заключается работа конкретно вашей команды?

Сегодня мы решаем интереснейшую задачу, которая находится на стыке государственных интересов и развития бизнеса Госкорпорации. Мы создаем систему, которая позволит вести учет, контролировать транспортировку опасных отходов до мест переработки и саму переработку. Как мы уже говорили, отход — это потенциальное вторичное сырье. И важно по максимуму извлечь оттуда полезные компоненты. Для этих целей, помимо системы управления, мы создаем базовую инфраструктуру для работы с такими отходами. Строим семь крупных экотехнопарков для потребностей всей страны. Все это мы делаем в рамках федерального проекта, реализацию которого Правительство России поручило Росатому. Если еще говорить о государственных задачах, то нас также привлекают к сложным проектам по ликвидации уже накопленного экологического вреда.

Нельзя научить человека тому, чем не обладаешь сам. Просто не будет созвучия

А что сегодня происходит в этой сфере?

К сожалению, сегодня на территории России уже накоплено большое количество опасных отходов, в том числе от различных химических производств.

К примеру, на полигон промышленных отходов «Красный бор» в Ленинградской области, который нам предстоит рекультивировать, свозили опасные отходы со всего Советского Союза. А в Иркутской области нам поручили привести в безопасное состояние территорию в 16 квадратных километров, связанную с бывшей деятельностью химических предприятий. В Челябинской области мы реализуем эталонный проект по рекультивации одной из крупнейших городских свалок.

Реализация таких государственных задач, в свою очередь, формирует запрос на развитие науки и технологий, локализацию производства, дает строительный заказ и рабочие места. Мы расширяем наши отраслевые компетенции и получаем дополнительные для отрасли возможности предоставления конкурентной услуги на перспективном рынке обращения с отходами, который постепенно выходит из «серой зоны». Таким образом мы решаем задачу по развитию новых бизнесов Госкорпорации.

То есть, отвечая за данное направление, вы должны в себе сочетать качества как эффективного чиновника, так и успешного бизнесмена?

Все верно. И это постоянно мотивирует к саморазвитию и обучению. С одной стороны, Росатом — единственная компания, которая не явля-

Если хочешь что-то сделать хорошо — сделай сам и постарайся наперед продумать лучшие решения, чтобы их быстро приняли

ется федеральным органом исполнительной власти, но которой доверили реализацию федеральных проектов. И это очень ответственная история. Реализация федерального проекта требует четкой дисциплины и выверенной работы с государственными органами.

С другой стороны, нужно уметь видеть возможности и уметь генерировать услуги и продукты, востребованные на рынке.

Как у вас получился такой быстрый старт и как вам удается держать такой высокий темп работы?

Это тот темп, который задает руководство отрасли. Жизнь — это движение. И сегодня мир меняется особенно быстро. Если мы не будем смотреть вперед, то очень скоро утратим свои позиции. При этом, чтобы шагнуть в ногу со временем, мы должны стараться идти минимум на шаг вперед, видеть новые возможности, развивать новые направления и бизнесы. Только так мы сможем сохранить и развивать то, что огромной ценой создавали 75 лет до нас.

А что касается быстрого старта, то

важно было не упустить время. В тот момент в национальные проекты закладывались системные решения на ближайшие 5–10 лет. Это тот случай, когда «день год кормит».

Тема утилизации и переработки отходов, особенно когда дело касается отходов особо опасных, неизбежно вызывает напряжение со стороны общественности и средств массовой информации. Как вы с этим справляетесь?

Очевидно, что экологическая повестка сегодня достаточно резонансная, а зачастую и протестная. Люди устали и от большого количества свалок, и от нарушений, которые допускают некоторые производства, загрязняя воздух и воду. Когда мы начинаем строить современные производства по переработке отходов, люди тоже переживают, будут ли они безопасными для них.

Где-то масла в огонь подливает «серый бизнес». Кто-то хочет на этом заработать дополнительные политические очки. Считаю, что самое верное в этой ситуации — быть открытыми и объяснять людям, что мы делаем на протяжении всего проекта. Росатом всегда прово-



дит такую информационно-разъяснительную работу. И экологические проекты не стали исключением. В прошлом году мы провели большое количество мероприятий в различных форматах в регионах, где создаем инфраструктуру. Создали там постоянно действующие информационные центры. Включили на постоянной основе в работу Общественного совета Росатома региональных лидеров общественного мнения. И все это дает свои результаты. Многие, кто занимал категоричную позицию «против», разобравшись, сегодня поддерживают наши проекты.

Ваша команда — это молодые сотрудники?

Если говорить о сегодняшней команде, то да, в целом она молодая.

Как вы формировали команду?

В первую очередь мы, конечно, приглашали людей с определенным управленческим бэкграундом и с пониманием того, что происходит в отрасли обращения с отходами. Когда стало понятно, что мы будем отвечать за федеральный проект, к нам пришли некоторые сотрудники из федеральных министерств; эти люди хорошо понимают, как функционировать внутри государственной системы. Пришли люди, которые работали в частном бизнесе, понимающие потребности наших сегодняшних и потенциальных клиентов в части экологических решений. Кто-то пришел к нам из специализированных институтов и производственных объединений; они разбираются в технологиях и производственных процессах. И, безусловно, мы бы не справились без людей, которые уже работали в отраслевом контуре и захотели себя попробовать в новом направлении. Но самое главное, мы старались собрать команду, где каждый делает все возможное, чтобы сработать на общий результат.

Как вы мотивируете команду на такую работу «на результат»?

Самое действенное, мне кажется, — делать это собственным примером. Тогда будет резонанс. Ведь нельзя научить человека тому, чем не обладаешь сам. Просто не будет созвучия. Для меня таким примером служат мои руководители. Глядя на них, стараюсь транслировать этот пример дальше. Люди чувствуют этот драйв. У них горят глаза.

Можете привести какие-то конкретные примеры сложностей в вашей работе и того, как команда их решала?

Вообще, у нас пару дней не проходит, чтобы не возникала какая-то ситуация, решение которой требует сверхусилий. Для многих задач, которые стоят на высоком контроле, просто не подходят стандартные рабочие сроки. Если приводить пример, то можно вспомнить реализацию проекта по Челябинской городской свалке. Это гора мусора площадью 55 гектаров и высотой 40 метров в центре города. Так как еще в прошлом году там планировали провести в 2020 году Саммит государств ШОС и БРИКС, то стояла задача меньше чем за год привести свалку в безопасное состояние. За полгода мы смогли сделать проект, пройти все государственные экспертизы, поставить необходимые материалы и оборудование и сделать часть работ.

Каким результатом своей работы вы по-настоящему гордитесь?

Я бы вспомнил результат именно командной работы. И отметил бы принятый в прошлом году Федеральный закон 225-ФЗ, направленный на создание единой системы обращения с отходами I и II классов. Это такая первая «точка невозврата», когда стало понятно, что кардинальным преобразованиям в этой сфере быть.

Вы рискованный человек?

Мне бы хотелось считать себя человеком деятельным. Наша работа не располагает к риску: мы всегда должны помнить о большой ответственности и репутации Госкорпорации. Но при этом, конечно, должны брать новые вершины, но осознанно и подготовленными.

То есть инерция вашей работе не свойственна? Получили участок — идем на опережение.

Именно так. Более того, мы должны уметь эффективно работать в условиях инерции, которая проявляется со стороны наших контрагентов. В том числе государственных, где люди зачастую очень сильно перегружены. Поэтому если хочешь что-то сделать хорошо — сделай сам и постарайся наперед продумать лучшие решения, чтобы их быстро приняли.

Как вы думаете, благодаря каким личным качествам вам удается доводить проекты до конца?

Важно любить свое дело и воспитывать в себе ответственность именно за конечный результат. И всегда искать решения и возможности, даже когда напрямую что-то от тебя не зависит. Ведь дорогу осилит идущий. Также очень важно умение учиться на протяжении всей жизни. И не надо забывать, что какие бы задачи ни решались, везде работают люди, и очень многое зависит от того, насколько ты умеешь находить с ними общий язык.

Ваше направление деятельности только начинает развиваться. Можете рассказать о перспективах?

Сегодня приняты законодательные изменения в части обращения с коммунальными отходами и отходами I–II классов. Есть законодательная инициатива, направленная на регулирование промышленных отходов III–IV классов. Отдельного внимания заслуживают медицинские и биоотходы. Постепенно данная отрасль будет уходить от «серых схем» в пользу повторного использования отходов. В этом направлении будут развиваться также различные сектора экономики. Поэтому мы, действительно, стоим в начале большого и интересного пути.

Важно любить свое дело и воспитывать в себе ответственность именно за конечный результат

Человек развивающийся



Ульяна Раведовская,
руководитель отдела методологии
Корпоративной Академии Росатома

Раньше или позже человек приходит к наблюдению, что ни название учебного заведения, ни имя профессора, ни даже количество часов в учебном плане не гарантируют, что он научится или изменится. Результат развития зависит от чего-то другого. Вроде усилия к развитию прикладываются, а изменения не происходят. Формальные требования выполнены, а навыка нет. А как же тогда научиться? Как люди вообще учатся? Кто-то задается этими вопросами еще в подростковом возрасте, кто-то — в момент смены профессии. С этих вопросов начинается путь к управлению своим мастерством, квалификацией, развитием.

ДАВАЙТЕ РАЗБИРАТЬСЯ, ЧТО МОЖНО РАЗВИВАТЬ, ЗАЧЕМ И КАК.

ЧТО?

ЗНАНИЯ

ЗАЧЕМ?

Увеличивать количество знаний необходимо, чтобы:

1. Находить объяснение тому, с чем вы сталкиваетесь. Например, почему результат отличается от планируемого, почему люди ведут себя так или иначе и т. д. Иметь объяснение важно, чтобы затем влиять. Противоположность этой позиции можно выразить цитатой: «Если хочешь, чтобы мир казался наполненным чудом и волшебством, не учи физику».
2. Создавать новые идеи и решения. Чем больше вы знаете, тем больше шанс создать новое. Новое — это всегда новое сочетание старых элементов. И поэтому чем больше элементов, из которых вы что-то создаете, тем больше шансов найти действительно новое и прорывное. А элементы для создания идей — это всегда знания: факты, интерпретации, версии, связи, свойства, функции, конструкции и т. д.

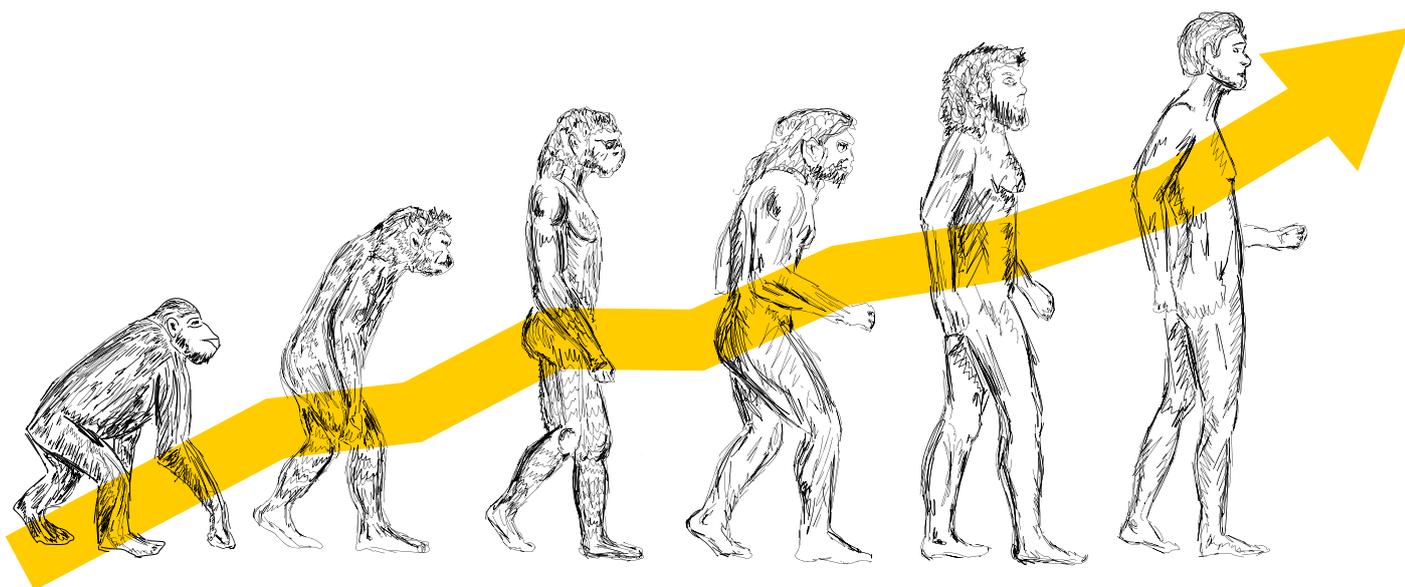
КАК?

Чтобы сформировать собственное знание, недостаточно послушать или прочесть. Прослушанное или прочтенное в большинстве случаев остается чужим знанием. Чтобы оно стало вашим, необходимо с ним работать, оперировать этой информацией.

Для этого полезно:

- проговаривать, рассказывать, пересказывать;
- писать конспект, составлять ментальную карту;
- анализировать, сравнивать, сопоставлять;
- обсуждать, дискутировать, спорить;
- примеривать, экспериментировать, пробовать.

Важно, насколько активно лично вы работаете с информацией, а не сколько времени эта информация была рядом с вами.



ЧТО?

НАВЫКИ:

От контекстных или узкоспециальных (например, программирование на конкретном языке, подготовка официальных писем) до экзистенциальных (например, осознанность, способность переучиваться, воля).

ЗАЧЕМ?

Формировать навыки необходимо, чтобы создавать результат.

Если вы хотите добиваться конкретного результата, то важно, что вы делаете, а не что вы знаете. Можно много знать, но никак не применять это знание в практике. В конечном итоге результат для бизнеса, для команды и лично для вас определяется только вашим поведением, вашими действиями.

КАК?

Чтобы сформировать навыки, необходимо много раз выполнить операцию или применить подход, действовать раз за разом так, как это должно выглядеть в целевом состоянии. Например, чтобы научиться ездить на горных лыжах, нужно ездить на горных лыжах много раз.

Разговоры об этом, чтение, просмотр забавных видео, споры бывалых могут дополнить обучение. Но не заменить.

Это же касается любых навыков, будь то управление людьми, принятие решений или ведение переговоров на английском языке.

Для этого полезно:

- выполнять практические упражнения;
- пробовать применять на рабочем месте;
- делать проекты;
- анализировать опыт применения и повторять.

Важно, сколько раз лично вы попробовали сделать по-новому, а не сколько раз поговорили и послушали про новое.



Подкаст руководителя отдела тренеров
Корпоративной Академии Росатома
Павла Донченко об эволюции навыков

ЧТО?

УСТАНОВКИ, ИЛИ УСТОЙЧИВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ

ЗАЧЕМ?

Формировать и пересматривать установки необходимо, чтобы гарантировать качество результата.

Наши устойчивые убеждения влияют на то, как мы в нюансах выполняем свою работу, чем руководствуемся. И в этом смысле убеждения гарантируют качество действий и результата. Например, установка «увольнять следует так, чтобы сотрудник был доволен и процессом, и результатом» определяет способ коммуникации, внимание к переживаниям человека и слова увольняющего. А установка «люди работают, только если их заставляют» определит, какие способы воздействия и организации работы будет выбирать руководитель.

КАК?

Установки меняются трудно и медленно. Обычно на это влияет опыт, определенным образом осмысленный (отрефлексированный). А рефлексия, как говорят, — это эффект от смены позиции, то есть ваши размышления, выводы и в конечном итоге убеждения, формирующиеся, когда вам удается посмотреть на себя и окружение с новой позиции.

Под новой или другой позицией можно иметь в виду следующие варианты:

- другая роль (смотрим как подчиненный и как руководитель, как заказчик, как спонсор, как исполнитель и т. д.);
- другая временная перспектива (час, день, месяц, год, жизнь и т. д.);
- другой масштаб (весь мир, страна, отрасль, дивизион, предприятие, отдел, проект и т. д.);
- другая самоидентификация (человек, который создает.../наблюдает.../обеспечивает.../определяет...).

Кроме рефлексии на изменение установок влияют также очень сильные эмоциональные впечатления. Как позитивные, так и негативные. Важно, как вы переживали и осмысливали происходящие с вами события, кем вы становились после них, а не какие события с вами происходили.

Один из не разрешенных пока споров: как развитие связано с безопасностью. Есть две противоположные позиции на этот счет (даже у нас в Корпоративной Академии):

1. Сначала человеку нужна безопасность, и только находясь в ситуации безопасности, он по-настоящему развивается. Сначала сохранение жизни, а затем развитие. Для современного человека это безопасность, скорее, не физическая, а экономическая, психологическая. Если человек чувствует опасность (ему угрожают потерей экономических гарантий, потерей уважения коллег и т. д.), он защищается, а не развивается. Не слышит теорию, не учится применять новые подходы, а доказывает, что тот, кто его обучает, неправ. В этом случае время можно провести очень насыщенно, но бесполезно.

2. Человек развивается, только когда старые модели поведения стали угрожать его благополучию, то есть когда наступила небезопасность, а развитие необходимо, чтобы вернуться к безопасности. Когда по-старому уже нельзя, ситуация вынуждает меняться.

Возможно, решение спора в том, что есть разные люди и разные ситуации. Для одних людей необходимо испугаться, а другим, наоборот, нужно успокоиться.

Система «человек» достаточно сложна, чтобы не давать окончательных ответов на все вопросы. Предлагаем вам найти свой рецепт развития. Вспомните несколько навыков или компетенций, которыми вы уверенно владеете. Лучше из разных областей жизни.

ОТВЕТЕЬ НА НЕСКОЛЬКО ВОПРОСОВ:

- Как вы понимаете, что владеете этими навыками/компетенциями? Что для вас является признаком?
- Сколько времени вы этому учились?
- Что предпринимали?
- Какие события, действия, люди позволяли вам осваивать навыки/компетенции? За счет чего?
- Что помогло в наибольшей степени? После чего вы чувствовали наибольший прирост мастерства?

Если эти ответы обобщить, можно найти свой индивидуальный способ развития. Приятного путешествия.



Иван Шафранов,
методолог Корпоративной
Академии Росатома

Хрупкость инерции

Первый закон Ньютона говорит нам, что инерция — это тенденция объекта сопротивляться изменению движения, то есть объект будет неподвижен, пока на него не начнет действовать внешняя сила.

А что, если рассматривать человека, как объект, на который действуют внешние силы? Что это за силы? И какими будут изменения в человеке под влиянием этих сил? Ответы на эти вопросы можно найти в теории антихрупкости, которую предложил и описал доктор философии Нассим Николас Талеб в книге «Антихрупкость».

В понимании Талеба, **хрупкость — фундаментальное свойство всего.** Хрупкими можно назвать системы, предметы, явления, которые не выживают под действием редких, но очень влиятельных событий — «черных лебедей»¹. Это и чаша из тончайшего костяного фарфора, что не выдержала транспортировку и превратилась в грудку черепков, и бизнес, который не смог найти пути получения прибыли во время самоизоляции.

Как работает антихрупкая система?

Рассмотрим на примере человеческого организма. Если человек был ранен, то он потеряет определенное количество крови, возможно, это даже пройдет незамеченным для него самого, так как организм использует лишь часть крови. Излишки же «хранятся» в печени и селезенке. Если рана не смертельна, то после ее заживления количество клеток крови в организме увеличиться и их станет даже больше, чем до ранения. Такая реакция организма — яркий пример антихрупкой системы.

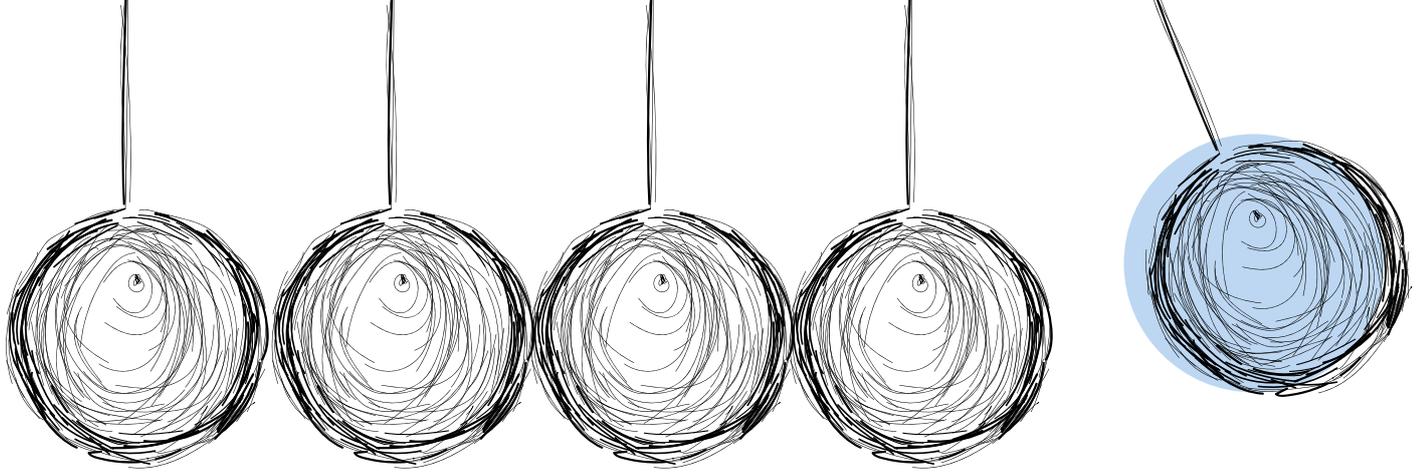
К характеристикам антихрупкости относится **опциональность**, то есть возможность менять выбор в свете новой информации. Вспомните ваше обучение в вузе. Как часто вы делали пересмотр своего образовательного маршрута? Скорее всего, никогда. Учебный план на все 5 лет был утвержден еще до начала обучения, а студентам оставалось только надеяться



на то, что в их профессиональную область не ворвется «черный лебедь», который сделает все полученные знания и навыки бесполезными. Получается, что набор наших навыков, их глубина и способность наращивать новую экспертизу определяет в нас хрупкого или антихрупкого профессионала. Но как можно стать антихрупким, если тебя «выращивали» в системе, которая по своей сути является хрупкой? Как начать действовать по-другому, когда ты уже встал в колею, разумом понимаешь, что нужно что-то менять, но откладываешь это из-за сложной ситуации на работе, необходимости заботиться о родных, чувства «маленького человека»? Ответ на этот вопрос и будет являться способом преодолеть накопившуюся инерцию и возможностью привести импульс к изменениям в свою жизнь. **Есть несколько путей к обретению антихрупкости:**

- **Держите ваш разум в состоянии максимальной ясности.** «Движение вперед» или принятие решений на основе новой информации — это мускул. Чем больше вы тренируетесь, чтобы правильно им воспользоваться, тем легче это становится. Если вы плохо питаетесь или не занимаетесь спортом регулярно, находитесь в состоянии стресса или плохо спите, ваш мозг не будет работать нормально. Чем лучше состояние вашего ума, тем легче преодолеть инерцию.
- **Сделайте «прививку» образованности от манипуляций.** Свобода от инерции — это свобода от механизмов, которые нас затягивают в болото машинальных действий. Чем больше вы знаете о нейронауках, маркетинге, новых цифровых технологиях, тем проще вам будет

¹ «Черный лебедь» — теория, рассматривающая труднопрогнозируемые и редкие события, которые имеют значительные последствия. Автор теории — Нассим Николас Талеб, который в своей книге «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» (2007 г.) ввел данный термин.



делать осознанный выбор в ситуации неопределенности. Начните с лекций и книг Татьяны Черниговской, Андрея Курпатова, пройдите в мобильном приложении «РЕКОРД mobile» несколько интересных курсов из раздела «Повышение цифровой грамотности».

- **Настройте себя на принятие меньшего количества решений.** Марк Цукерберг является самым безвкусно одетым жителем Кремниевой долины по версии GQ. Он носит одну и ту же одежду каждый день, тем самым не исчерпывает свои познавательные способности на вещах, которые не имеют значения. Вместо этого он направляет всю мощь своего ума на то, что считает важным. Определите, где вы ежедневно принимаете решения, которые вам не нужно

принимать. Подумайте, как беспорядок в вашей жизни поглощает ваши умственные способности.

- **Улучшайте то, в чем вы сильны, сведите к минимуму подверженность слабостям.** Подход к жизни, ориентированный на силу, со временем значительно сократит случаи инерции. Развивайте свои сильные стороны и увлечения и предоставьте другим людям делать то, что вы ненавидите или не умеете делать хорошо.
- **Делайте маленькие решительные шаги навстречу результату.** Допустим, у вас два кредита. Кредит «А» — 100 000 рублей под 19% сроком на 2 года. Кредит «Б» — 50 000 рублей под 7% на год. Большинство финансовых консультантов будет утверждать, что в первую

очередь вам нужно «разделаться» с кредитом в 100 000, так как самые большие потери в виде переплаты вы несете именно здесь. Однако, есть и второй вариант. Если начнете платить минимальные платежи (проценты) по обоим кредитам, а каждый свободный рубль будете вносить в погашение маленького долга, вы быстро выплатите кредит в 50 000 рублей и тем самым создадите импульс для скорейшего закрытия второго и, соответственно, избавления от всех задолженностей. Так же и со всем остальным. Вспомните обещание заняться спортом, начать формировать «подушку безопасности» или пойти к врачу и сделать уже, наконец, назначенные обследования. Без первого решительного шага очень трудно начать делать то, что давно собирались.

ВОПРОСЫ, ПРИВЕДЕННЫЕ НИЖЕ, ПОМОГУТ ВАМ СОЗДАТЬ ИМПУЛЬС К ИЗМЕНЕНИЯМ В СВОЕЙ ЖИЗНИ



- *Какие занятия помогают мне держать свой ум в максимальной ясности?*
- *Что мне нужно начать изучать нового в ближайшее время?*
- *Что отнимает много ресурсов и неважно для меня?*
- *В чем я силен и буду продолжать развиваться?*
- *Что требует минимизации воздействия на меня?*
- *Три маленьких шага, чтобы привести импульс к изменениям в мою жизнь?*

Работа или жизнь?

И работа, и жизнь, и...



«В природе русского человека — работать на грани инфаркта»

Театральный режиссер Петр Фоменко



Ульяна Раведовская,

руководитель отдела методологии
Корпоративной Академии Росатома

Вечная дилемма: карьера или личная жизнь. Но кто сказал, что между ними нужно ставить «или»? Секрет счастья заключен в союзе «и», причем таких «союзов» в нашей жизни должно быть много, ведь она весьма разнообразна. Умеем ли мы жить в балансе, развивая все сферы? А если одна из сфер — это творчество, созидание, развитие бизнеса, умеем ли мы настраивать свою жизнь, чтобы и на это хватало ресурса? В статье мы познакомим вас с результатами исследования на тему баланса, проведенного Корпоративной Академией Росатома, и ответим на вопросы: как устроено ощущение сбалансированности жизни, в которой достаточно места всему, что важно, а также как этого ощущения добиваться.

БАЛАНС ЛИ ЭТО?

Кто-то чувствует свою жизнь как сбалансированную, а кто-то переживает ощущение дисбаланса. Это совершенно субъективное переживание. На что можно ориентироваться, чтобы понять, как обстоят дела с балансом у вас?

В результате изучения опыта коллег мы выделили признаки, которые говорят о том, что у человека с балансом все хорошо:

- ваших времени и сил хватает на все приоритетные сферы, у вас получается достигать в них желаемого результата или состояния;
- вы успеваете эмоционально и физически восстанавливаться;
- вы адекватно реагируете на информацию (реакция соразмерна стимулу);
- отсутствует постоянная тревога;
- ваши мысли находятся в том, чем вы сейчас занимаетесь, будь то подготовка отчета, чтение статьи или приготовление ужина.

Профессиональное счастье, удовольствие и желание утром идти на работу — это важные признаки благополучия в жизни человека, но они в меньшей степени зависят от вопросов баланса.

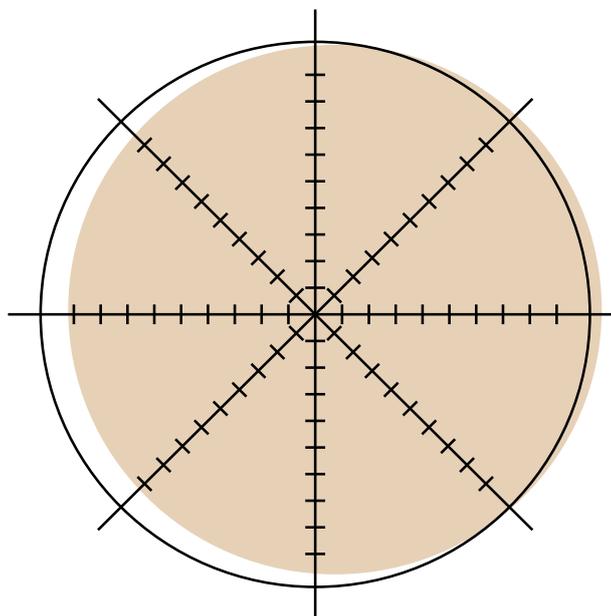
Люди, чувствующие сбалансированность разных сфер своей жизни, редко внимательно считают, сколько часов или минут потратили на каждую. Но, как только наступает дисбаланс, первое, что начинают делать люди, — это стремятся контролировать часы той сферы, которая перевешивает. Например, ограничивают часы, которые тратят на управление бизнесом. А строгий контроль часов работы довольно слабо помогает достичь баланса, но легко может снизить результативность в этой сфере. Что делать для достижения баланса, будем разбираться пошагово.

Мы с удивлением обнаружили, что люди стесняются быть названны-

ми в числе тех, кому удастся удерживать баланс рабочей и личной жизни. В нашей культуре почетно скорее трудиться много и тяжело. Это особенно характерно для тех, кто повзрослел в советское время. А мысль о том, что человек может быть счастлив и не напряжен до судорог в процессе работы, вызывает скептическую ухмылку.

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СБАЛАНСИРОВАННО?

Многим известно так называемое колесо баланса, которое удобно применять для настройки разных сфер интересов в масштабе жизни.



Как работать с колесом баланса?

1. Каждый сегмент колеса назовите одной из сфер жизни, важной для вас. Как правило, выбираются 8–10 сфер.
2. Зафиксируйте для каждой сферы критерии (что в ней должно быть и как она должна быть устроена), чтобы вы были удовлетворены ею на 10 из 10.
3. Отметьте на шкале, насколько вы удовлетворены сейчас. Полезно также зафиксировать, почему именно такая оценка: не больше и не меньше.
4. В результате получится своеобразная карта, на основе которой можно планировать, как сбалансировать разные

сферы, какие из них требуют большего внимания и ресурсов. Определяйте сферы, которые будете трансформировать, менять и развивать.

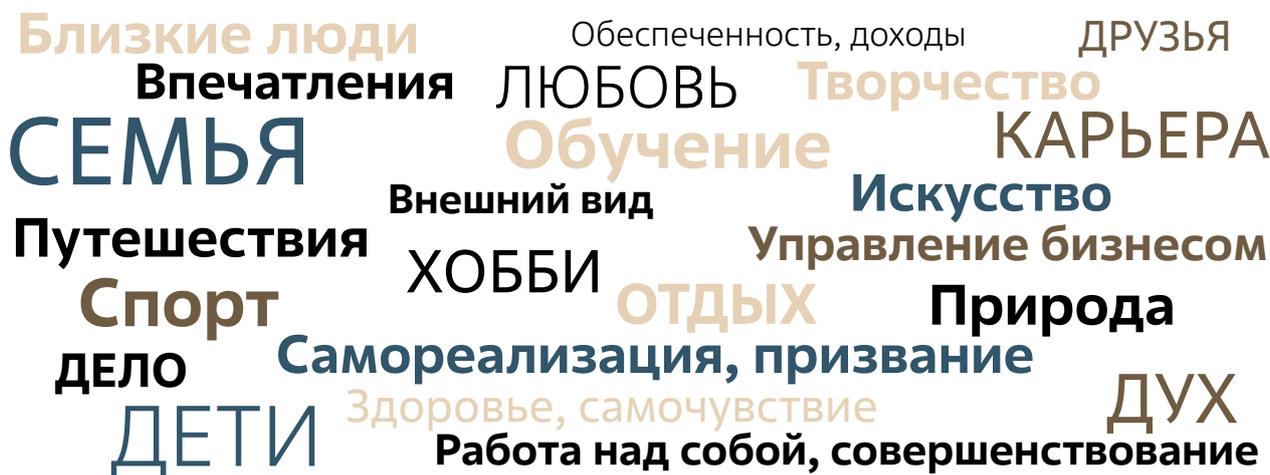
Какие же сферы могут оказаться в вашем колесе? Обычно их не две: работа и жизнь. Хотя бы потому, что в работе мы тоже живем, работа как деятельность может быть ресурсом для реализации нескольких сфер жизни.

Сферы, которые фигурировали в интервью наших респондентов в ходе исследования, приведены ниже.

Набор важных для человека сфер всегда индивидуален. Поэтому этим списком можно пользоваться для выбора.

Какие-то пункты из списка не попадут в группу важных для вас. И, конечно же, можно переформулировать их названия для более точного отражения ваших приоритетов, а также добавлять другие.

Чтобы определить, какие сферы имеют для вас большое значение, можно использовать проверочный вопрос: «При недостатке ресурса на какую сферу вы чувствуете ощутимый дискомфорт?» Например, если не хватает времени для общения с ребенком, вы начинаете быстро чувствовать раздражение и вину, а если не хватает времени на хобби, это не вызывает значимых эмоций.



КАК ДОБИВАТЬСЯ БАЛАНСА?

Мы выделили 4 группы факторов баланса. Эти факторы работают на 2 уровнях: извне и изнутри. Для человека, как правило, важны не все факторы одновременно, а определенный набор. Рекомендуем анализировать свою жизнь с помощью этой модели, выделять те факторы, которые в наибольшей степени влияют на ваше состояние баланса, и работать с ними. Например, могут быть существенными только контакт и смысл изнутри. В этом случае стоит планировать воздействие только на эти элементы.

ИЗНУТРИ

АВТОНОМИЯ

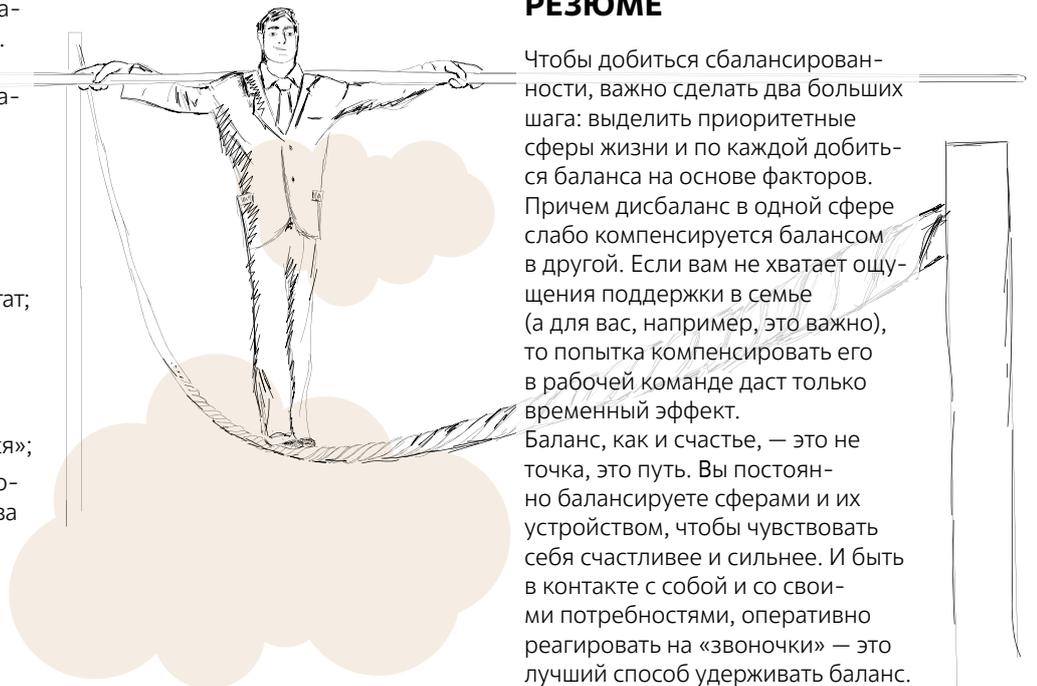
1. **Возможность выбирать, на что тратить время и силы, заниматься разными важными сферами.**
Рекомендации
 - Определяйте, что для вас значит заниматься приоритетными сферами в достаточной мере
 - Выстраивайте свой расписание недели, месяца, года с учетом важных сфер
2. **Время на то, чтобы сделать «паузу», время только для себя, время, когда к вам не предъявляют требования, ничего конкретного от вас не ждут.**
Рекомендации
 - Планируйте и регулярно используйте отдельное время и пространство, которое вы можете провести именно так, как хотите только вы. Это может быть прогулка, фрирайдинг, путешествия, компания друзей, салон красоты, мастер-классы и еще очень много вариантов

<p>КОНТАКТ</p>	<p>1. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Регулярное, содержательное общение с важными для вас людьми.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяйте, общение с кем из окружающих добавляет смысла в то, как вы работаете и живете, после общения с кем вы чувствуете желание свернуть горы • Найдите комфортный для обеих сторон способ коммуникации, планируйте для общения время
	<p>2. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Ощущение опоры и поддержки.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяйте, какие условия, какие обстоятельства дарят вам ощущение поддержки. Когда и при каких условиях вы чувствуете, что боретесь не в одиночку, что есть люди, которые за вас • Запрашивайте поддержку
	<p>3. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Эмоциональный комфорт, востребованность, любовь.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяйте, что именно вызывает у вас состояние комфорта и востребованности • Заботьтесь об общении с людьми, благодаря которым вы это чувствуете
<p>СМЫСЛ</p>	<p>1. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Восприятие деятельности или задач как осмысленных, имеющих значение для дела.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предлагайте свои задачи, самоозадачивайтесь • Обсуждайте смысл задач с заказчиком
<p>СООТНОШЕНИЕ «результат/усилия» в одном деле (сфере)</p>	<p>1. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Восприятие соотношения результата и затраченных на его достижение усилий.</p> <p>Важно заботиться об увеличении результата:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регулярно отслеживайте результаты в задачах • Делайте в первую очередь те дела, которые дают самый большой вклад в результат • Не обесценивайте результат <p>и о снижении усилий, затрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подвергайте конструктивному сомнению и улучшению действующие процессы, выбранные способы достижения результатов
<p>ИЗВНЕ</p> <p>АВТОНОМИЯ</p>	<p>1. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Приемлемое количество неуправляемых переменных в проектах и задачах.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планово снижайте количество неуправляемых переменных. Для этого анализируйте, что именно становится неуправляемым. Большое количество переменных ведут себя похожим образом из проекта в проект, просто нам не нравятся причины, и мы не готовимся к такому повороту дел, надемся на другое развитие событий • Занимайте более активные роли в процессах и проектах
	<p>2. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Приемлемое количество задач со сроком «вчера», ситуаций аврала, форс-мажоров.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Планируйте время на неожиданные задачи • Достижайте собственного согласия с тем, что работа предполагает ситуации аврала, относитесь к ним как к данности, условиям жизни
	<p>3. <i>Рекомендации</i></p>	<p>Приемлемая стихийная, непредсказуемая загрузка сложными задачами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работайте на опережение. Обгоняйте задачи, самостоятельно определяйте их • Развивайте команду • Делегируйте • Анализируйте повторяющиеся задачи и превращайте их в чьи-то зоны ответственности, пересматривайте процессы

КОНТАКТ	1. <i>Рекомендации</i>	Конструктивная, открытая обратная связь. <ul style="list-style-type: none"> Запрашивайте обратную связь. В том числе балансирующую позитивную, если чувствуете перебор негативной Приоритезируйте обратную связь (что берете в работу, а что пока откладываете)
	2. <i>Рекомендации</i>	Признание, уважение. <ul style="list-style-type: none"> Работайте на результат по-настоящему Уважайте других
	3. <i>Рекомендации</i>	Возможность проявлять себя и находить больше позитивных, чем негативных откликов. <ul style="list-style-type: none"> Создавайте контакты/связи с единомышленниками Давайте другим обратную связь так, как хотели бы сами ее получать
СМЫСЛ	1. <i>Рекомендации</i>	Отсутствие формальных задач. <ul style="list-style-type: none"> Задавайте вопросы о значении задачи, контексте ее появления, проясняйте идею и намерение Предполагайте разумные обстоятельства и доброе намерение в появлении задачи, а не глупость или злой умысел
	2. <i>Рекомендации</i>	Объясняемое и объяснимое значение задач/дел. <ul style="list-style-type: none"> Задавайте вопросы о значении задачи, контексте ее появления, проясняйте идею и намерение
СООТНОШЕНИЕ «результат/усилия» в одном деле (сфере)	1. <i>Рекомендации</i>	Подтверждение результата от заказчиков и стейкхолдеров. <ul style="list-style-type: none"> Организовывайте регулярные встречи с заказчиком, стейкхолдерами по статусу, результатам, делитесь информацией Поддерживайте неформальный контакт Ставьте достижение результата заказчиком в приоритет своей работы

Существуют также факторы, создающие ощущение потери энергии. Они будут усугублять дисбаланс, если он присутствует, но причинами дисбаланса не являются:

- незавершенные дела;
- неотвеченная почта;
- рутинная работа;
- отложенный во времени результат;
- неэффективная коммуникация;
- несовершенные процессы;
- конфликты, претензии;
- ощущение, что «не справляешься»;
- перфекционизм (стремление довести результат до совершенства и деструктивные переживания о невозможности этого);
- излишний контроль;
- работа «в стол».



РЕЗЮМЕ

Чтобы добиться сбалансированности, важно сделать два больших шага: выделить приоритетные сферы жизни и по каждой добиться баланса на основе факторов. Причем дисбаланс в одной сфере слабо компенсируется балансом в другой. Если вам не хватает ощущения поддержки в семье (а для вас, например, это важно), то попытка компенсировать его в рабочей команде даст только временный эффект. Баланс, как и счастье, — это не точка, это путь. Вы постоянно балансируете сферами и их устройством, чтобы чувствовать себя счастливее и сильнее. И быть в контакте с собой и со своими потребностями, оперативно реагировать на «звоночки» — это лучший способ удерживать баланс.

НЕ ПУТАЙТЕ ШЛЯПУ СО СЛОНОМ: СТЕРЕОТИПЫ VS РАЗВИТИЕ

Есть анекдотическая история, якобы произошедшая несколько лет назад в США. Выпускники одной из школ по традиции устроили розыгрыш и запустили в здание трех свиней с нарисованными номерами 1, 2 и 4. Несколько дней администрация школы искала свинью номер 3.

Но классика жанра — это, безусловно, Маленький принц, нарисовавший слона, проглоченного удавом. Все знают эту картинку, в которой взрослые увидели... всего лишь шляпу. Оба эти примера отлично иллюстрируют, как система стереотипов формирует инерцию мышления.

ИНТУИЦИЯ НЕ ВСЕГДА ПОМОГАЕТ

Первый закон Ньютона гласит: всякое материальное тело остается в покое или равномерном прямолинейном движении до тех пор, пока действующие на него силы не изменят это состояние. Он справедлив не только с точки зрения физики, но и жизни.

Психологи и педагоги под термином «психологическая инерция» понимают предрасположенность к какому-либо конкретному методу и образу мысли, игнорирование всех возможностей, кроме единственной, встретившейся в самом начале. Инерционность мышления «подсказывает» нам искать карманы нового пиджака на том же месте, где они были в старом. Нельзя однозначно сказать, что это плохо. Такое свойство помогает нам выполнять привычные действия: мы можем с закрытыми глазами одеться, найти дорогу в ванную. Однако стереотипы начинают мешать, когда условия задачи меняются или нужно придумывать новое, а мозг подкидывает старые ответы.

Получается, что инерция мышления — привычка мыслить по прямой аналогии, интуитивно, склонность к сохранению уже имеющихся представлений, даже если они более не поддерживаются опытом или даже опровергаются им. И это одна из важнейших причин, которая мешает нам добиваться целей. Особенно остро проблема встает, когда речь идет о повышении личной эффективности. Для инертного мышления это слишком сложно, ибо оно не способно действовать креативно.

ЧТО ЖЕ МЕШАЕТ?

Отчасти такое свойство прививается нам со школьной скамьи, это признают даже сами педагоги.

Как поясняет в своих статьях Анатолий Гин, специалист по теории решения изобретательских задач, существуют два типа мышления: конвергентное, то есть закрытое, нетворческое; и противоположное ему дивергентное — открытое, творческое. Тип личности с преобладанием конвергентного мышления называют интеллектуальным, дивергентного — креативным. Интеллектуал готов решать весьма сложные задачи, но кем-то до него уже поставленные и имеющие известные способы решения. Креативный человек способен сам видеть и ставить задачи, стремиться выйти за рамки предложенных условий.

— В школе на уроках математики мы формируем, по большей части, конвергентное мышление, так как решаем в основном закрытые задачи, — поясняет педагог, математик Татьяна Гирш. — Четкое условие, за которым следует утвержденный стандартный способ решения и единственно правильный ответ.

А вот в жизни, напротив, нам приходится решать в основном открытые задачи с размытым условием, различными путями решения, целым набором возможных ответов вместо единственно верного.

ВЫБИРАЙТЕСЬ СВОЕЙ КОЛЕЕЙ

По мнению психолога, гештальт-терапевта Дмитрия Карпачева, 90% времени человек функционирует «на автомате». Ходит на работу одним и тем же маршрутом, совершает шопинг в одних и тех

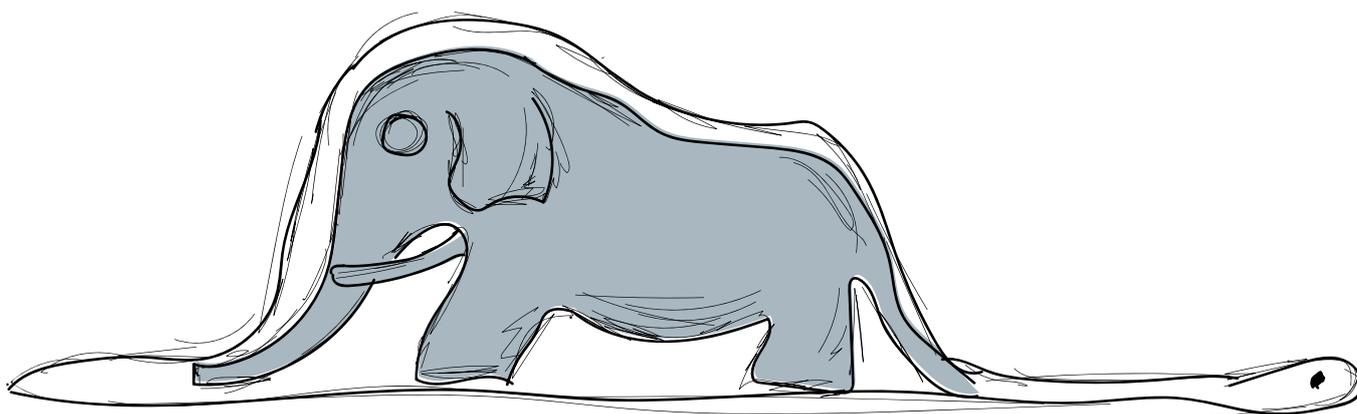
же магазинах. И этот «день сурка» формирует в сознании некую накатанную колею, по которой ходить, может быть, не всегда приятно, но удобно и привычно. Чтобы преодолеть инерцию мышления, мы должны перестать делать привычные вещи, считают психологи.

— Достижение цели сопряжено с неким личным вызовом, который мы бросаем в первую очередь самому себе, — уверен Дмитрий Карпачев. — Нам надо либо выйти из привычной колеи, либо начать ее расширять. То есть в любом случае совершать какие-то сложные, непривычные действия. При этом все наши привычки будут сопротивляться этим внешним изменениям.

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНЕРЦИИ

Для преодоления психологической инерции, развития интеллектуального и творческого начала существует огромное количество методик. Приятной и простой формой мыслительной активности, своеобразной гимнастикой для мозга, являются логические задачи. Сборники с ними издаются и публикуются в Интернете. Хорошим способом станет регулярное решение ребусов и головоломок, логические и настольные игры — шахматы, шашки, «Монополия», «Диксит», «Каркассон».

Для того чтобы исследовать предмет со всех позиций, потребуется всесторонний анализ как в деталях, так и в целом. Для этого можно взять конкретный случай из своей профессиональной или учебной деятельности и тщательно его проанализировать. Ищите самые неожиданные ракурсы, исследуя историческую эпоху, юридический казус, клинический случай или академическую задачу.



СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

Дмитрий Карпачев, психолог, гештальт-терапевт, эксперт в вопросах личностного роста

Главное не сама цель, а трансформация вашей личности в процессе ее достижения. Наметив цель, необходимо перечислить, какие изменения в жизни должны произойти для ее достижения. Просто напишите: «Для того чтобы достигнуть этой цели, мне необходимо изменить в себе то-то и то-то». А дальше посмотрите на этот список и подумайте: готовы ли вы на такие перемены? Если да, действуйте.

Существует еще одна проблема — страх перемен. Человек понимает, что ему надо изменить образ жизни, работу и пр. Но тут возникают вопросы: если я изменюсь, буду ли я так же востребован, как сейчас; если я уйду с работы, найду ли я новую? Без преодоления этих страхов вы так и останетесь на месте.

Способы борьбы с психологической инерцией от педагога, математика Татьяны Гирш

1. Не доверяйте самым первым решениям и ответам.
2. Учитесь видеть ситуацию с разных точек зрения.
3. Выработайте привычку «не повторять и не повторяться».
4. Развивайте воображение, разгадывая головоломки и друдлы.

5. Практическое упражнение, которое можно выполнять и индивидуально, но лучше — группами по 3–5 человек. Поставьте несколько вопросов, на которые интуиция подсказывает ответ: «Да!» Этот ответ необходимо опровергнуть, приведя как можно больше контраргументов. Примеры вопросов: Железо всегда тонет? Ночью всегда темно? Камни есть нельзя? Листья на деревьях всегда весной распускаются? Все рыбы плавают? Машина всегда обгонит пешехода?

Ольга Галаева, психолог-консультант

Идеальное пособие на тему «Как преодолеть инерцию и изменить свою жизнь» состоит из одной главы — «Отложите это пособие и идите меняйте жизнь».

Люди, которые чего-то очень хотят, и так всеми силами стремятся получить желанное. Если же они ищут мотивацию, пинок, вдохновение, как ни назови, значит, собственная жизнь их устраивает. Хорошо бы выучить французский язык, но, если это означает три года не видеть семью по вечерам, значит, на самом деле все и так неплохо. Нужно признать это и жить в мире с собой.

А если нам нужно заставить себя сделать то, чего не хочется? В случае с французским: скажем, через 3 месяца вас по работе направляют во Францию, и надо бы учить язык, но силы воли не хватает, мотивация на нуле. Ну что ж, не учите. Переедете — выучите очень быстро, причем начнете

в тот момент, как пойдете в магазин за покупками.

Валерий Опойцев, доктор физико-математических наук, профессор кафедры проблем управления МФТИ

Думать о задачах можно двумя способами: модельным и интуитивным. Например, есть 100 кг арбузов влажностью 99%. Мы понимаем, что в них содержится 99 кг воды и 1 кг твердого сухого вещества. Сколько воды должно убыть, чтобы влажность стала 98%? Задача кажется совсем простой, а разница между 99% и 98% — несущественной. Посмотрим на ее решение.
 $X : (X + 1) = 0,98$

И тут мы обнаруживаем, что $X = 49$. То есть чтобы влажность арбузов уменьшилась на 1%, мы должны потратить 49 кг жидкости. На интуитивном уровне ответ кажется нелепым: мы должны потерять почти половину массы арбузов, чтобы уменьшить влажность всего на 1%. Тем не менее это так.

Следующая задача: может ли площадь треугольника быть меньше одного квадратного миллиметра, если длина его сторон больше 1 км? На первый взгляд кажется, что, конечно, нет, потому что сознание рисует какой-то треугольник, приблизительно равносторонний. А на самом деле треугольник можно «сплющить», сделать одну из его сторон сколь угодно малой.

Тренировать себя, обнаруживать нестандартные примеры и решения, необычные возможности — это очень полезная гимнастика для ума.

ЧТО ПОЧИТАТЬ:



Генрих Альтшуллер — «Найти идею. Введение в ТРИЗ»

ТРИЗ — теория решения изобретательских задач, разработанная фантастом Генрихом Альтшуллером. Изучив десятки тысяч патентов и свидетельств, он открыл основные законы изобретательства и показал, что процессом создания изобретений можно управлять.



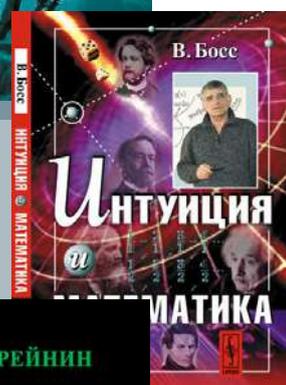
Владимир Петров — «Основы ТРИЗ. Теория решения изобретательских задач»

В книге, предназначенной для широкого круга читателей, подробно рассмотрены методы постановки нестандартных задач и способы их решения, способы выявления и разрешения противоречий, методика выявления и использования ресурсов.



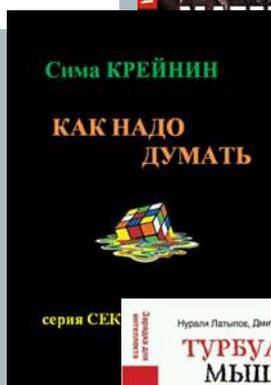
Роберт Киган и Лайза Лейхи — «Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации»

Эта книга, адресованная менеджерам и руководителям, основана на исследовании гарвардских ученых среди тяжелобольных пациентов кардиологов. Оно показало, что лишь один из семи человек способен изменить образ жизни (сесть на диету, заняться физкультурой, бросить курить) даже в том случае, если врачи предупреждают о возможном летальном исходе. Если люди не готовы на изменения, даже когда их собственная жизнь под угрозой, то как могут руководители организаций ожидать успеха, если ставки совсем не так высоки?



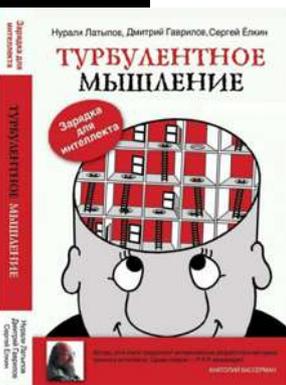
Валерий Босс — «Интуиция и математика»

Книга раскрывает существо многих математических идей и явно представляет собой новый шаг в области популяризации науки. Неожиданно просто и коротко передается смысл фундаментальных результатов.



Сима Крейнин — «Зачем надо думать», «Как надо думать»

Серия посвящена развитию творческих способностей человека. Автор в наглядной и занимательной форме показывает: не надо быть гением, чтобы решать сложные проблемы. Из первой книги читатель узнает, почему вундеркинд после сорока лет становится заурядной личностью. Вторая книга предлагает читателю заняться непосредственно тренировкой своих умственных способностей.



Дмитрий Гаврилов, Нурали Латыпов, Сергей Елкин — «Турбулентное мышление. Зарядка для интеллекта»

Книга-тренинг о том, как развить творческие задатки, в первую очередь — к нестандартному, парадоксальному мышлению.



КОРПОРАТИВНАЯ
АКАДЕМИЯ
РОСАТОМ

синхронизация
культурная платформа

18+

«Тур по мировой живописи»

в рамках проекта **Арт-лекторий**

8 занятий об искусстве Европы, России и США



Старт
31 октября



Суббота — 11:00
Четверг — 19:00



8 занятий
по 2 часа



Формат —
онлайн-занятия



Сертификат
участника
(по запросу,
при выполнении условий)

Темы курса*:

31.10 (сб.) 11:00 — «Австрия», Наталья Вострикова

05.11 (чт.) 19:00 — «Франция», Дарья Воронина

07.11 (сб.) 11:00 — «Великобритания»,
Полина Токмачева

12.11 (чт.) 19:00 — «Испания», Мария Мороз

14.11 (сб.) 11:00 — «США», Юлия Воротынцева

19.11 (чт.) 19:00 — «Италия: от античности
до маньеризма»,
Наталья Вострикова

21.11 (сб.) 11:00 — «Италия: от барокко до XXI века»,
Наталья Вострикова

26.11 (чт.) 19:00 — «Россия», Мария Мороз

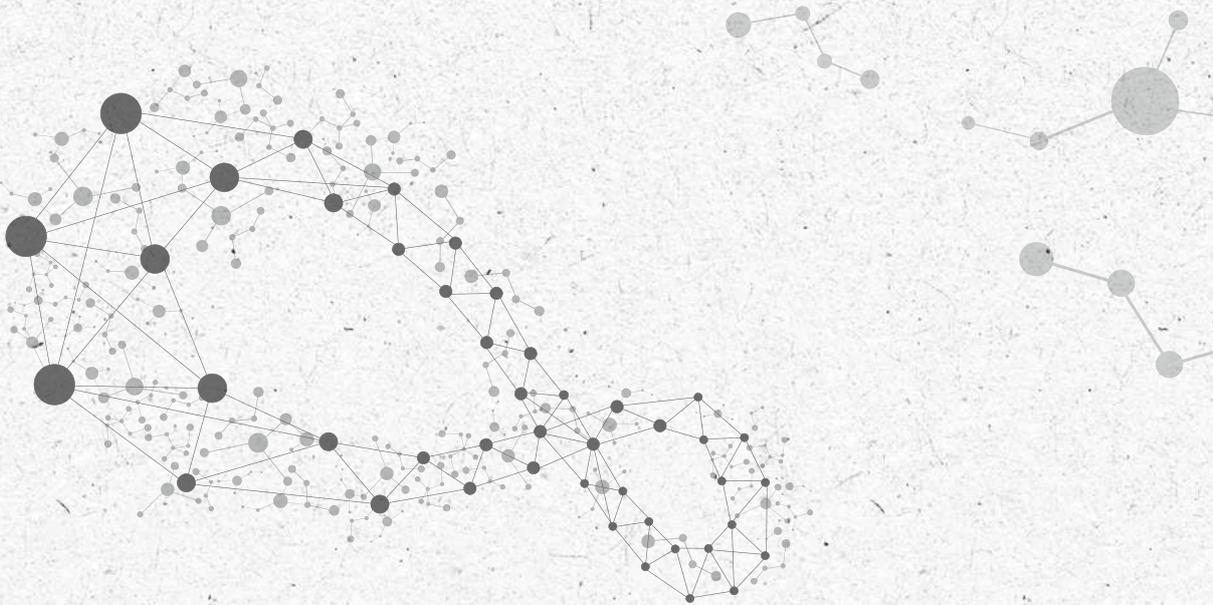


Ссылки на занятия, подробное описание и информация о сертификатах содержится в буклете. Его можно скачать, просканировав QR-код.

Участие в курсе не требует предварительной регистрации. При входе в вебинарную комнату указывайте, пожалуйста, вашу фамилию и инициалы.



* Время и даты проведения могут быть изменены.



**КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА**

**БЕСКОНЕЧНОЕ
РАЗВИТИЕ**

-  @academyrosatom
-  @academy_rosatom
-  Академия Росатома
-  rosatom-academy.ru