

SAPIENS

ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА



Прослушать фрагмент
Carmina Burana
Карла Орфа

Поставь все на **паузу**
и читай!

СОДЕРЖАНИЕ

Искусство делать паузу.....	4
Новости Академии	8
Творческий подход к управлению.....	12
Когда часов в сутках хватает.....	16
Мастерство управления	18
На высоких скоростях.....	21
Творческий отпуск: уйти ради прорыва.....	22
Мнение психолога.....	25
Памятка переговорщику.....	26
От музыки к физике.....	28
Электронная библиотека «История Росатома»	30
Дистанционный курс «Добро пожаловать в атомную отрасль»	31



SAPIENS в переводе с латыни — «мудрец». Говоря о целостной личности, мы всегда подразумеваем человека образованного и всесторонне развитого, любопытного и жадного до новых знаний и идей. Именно поэтому мы остановились на этом названии, меняя формат издания Корпоративной Академии Росатома.

Создание юбилейного, 20-го номера дайджеста Академии Росатома мы решили начать с ПАУЗЫ, чтобы дать себе время осмыслить опыт, найти вдохновение и новые идеи для издания, от содержания до названия. Критиковать себя оказалось сложно и временами болезненно, но результатом этой работы стал совершенно новый журнал.

В этом номере мы хотим поговорить о музыке и не только. А вы любите музыку? Для меня музыка — это друг, который дает то, что нужно в конкретный момент времени. Это и источник гармонии, внутренней тишины, успокоения ума, и ресурс для вдохновения, энергии и работы мысли.

А еще музыка — это результат кропотливой работы талантливого человека, созданный по определенным законам и правилам. Так и каждый из нас день за днем, неделя за неделей и год за годом создает музыку своей жизни, собирая вокруг себя людей, как ноты в партитуре, то увеличивает темп, то замедляет.

Для того чтобы музыка вашей жизни была прекрасной, надо уметь останавливаться, делать паузы, анализировать прошлое, ставить цели и планировать будущее, расставлять акценты.

Остановитесь всего на час, читая новый номер дайджеста Академии Росатома, и погрузитесь с нами в прекрасный мир музыки и осмысленных пауз.

Юлия Ужакина,
генеральный директор
Корпоративной Академии Росатома

Искусства делать паузу



Стремясь повысить свою эффективность, крупные корпорации все чаще обращаются за помощью к искусству. В эпоху быстрых перемен в конкурентной гонке побеждает тот, кто умеет раскрывать творческий потенциал сотрудников, создавая для них развивающую среду. 18-20 февраля 2019 года в здании Росатома на Большой Ордынке в Москве состоялась премьера обучающего художественного пространства FERMATA. Участники получили возможность ненадолго остановиться, подумать о прошлом, настоящем и будущем, осознать свои цели и ценности.

Слово *fermata* переводится с итальянского как «остановка, задержка». В музыке так называются остановка темпа, увеличение длительности звука или пауза. Обучающее художественное пространство FERMATA разработано командой инновационного образовательного проекта *learn2learn* в авторском фор-

мате *learn2learn sur-rounds*. Проект *learn2learn* был создан в России в 2010 году; он специализируется на нестандартных форматах организационного развития и обучения через искусство. Это не первый опыт сотрудничества *learn2learn* с атомной отраслью. В ноябре 2018 года в здании Росатома на Большой Ордынке был

представлен другой объект — «ПИНАКОТЕКА», где сотрудники, погружаясь в полихудожественную среду, раскрывали для себя тему лидерства в XXI веке. Задача FERMATA — развитие культуры ответственности и личной эффективности.



«Проклятье века — это спешка, и человек, стирая пот, по жизни мечется, как пешка, попав затравленно в цейтнот».*

КАК В МУЗЕЕ



Посещение пространства FERMATA похоже на 30-минутный поход в музей с аудиогидом. На входе каждый участник получает плеер и движется по пространству согласно определенному сценарию. «Пространство имеет три составляющие: то, что человек слышит, видит и чувствует. Аудиотрек — это образовательно-художественный текст с музыкой. Визуальная часть пространства — картины и художественные инсталляции — восполняет то, что не сказано в тексте. Ну а сами участники, как и положено зрителям, читателям, слушателям, вступают в сотворчество и соавторство с нами, отражая в возникающих эмоци-

«Остановись на полдороге, доверься небу, как судьбе, подумай — если не о боге — хотя бы просто о себе».

ях и мыслях свой личный опыт и истинные ценности», — рассказывает автор пространства FERMATA и директор learn2learn Юлия Пшеницина.

Обучающее пространство предлагает людям найти возможности для роста в существующих условиях. И начать действовать. «Наш формат позволяет осознать зоны своего ближайшего развития в рамках заданной образователь-

ной темы. Мы хотим, чтобы, созерцая художественные образы, люди увидели себя и искренне захотели стать лучше. Если взрослый человек осознает потребность в изменениях и полон вдохновения, он захочет учиться и найдет для этого способы», — полагает Юлия. ▶



Никита Хабин — российский пианист, импровизатор, Выпускник Московской консерватории имени П.И. Чайковского, лауреат международных фортепианных конкурсов

К СВОБОДЕ ТВОРЧЕСТВА



Обучающие художественные объекты и программы проекта learn2learn востребованы — среди заказчиков Сколково, ВТБ, Евраз, Сбербанк, правительство Москвы, Северсталь и другие крупные организации. «Судить об эффективности нашего проекта можно по изменениям в работе

организаций, которые часто происходят после сотрудничества с нами. Появляются новые продукты, меняется стратегия развития», — говорит Ю. Пшеницина. «Обучающая программа проекта learn2learn помогла многим понять: необходимо меняться. Сотрудники почувствовали свободу

творчества, без которой невозможно создание инновационных сервисов и передовых технологий», — подтверждает один из руководителей Альфа-банка.



**«Под шелест листьев обветшалых,
под паровозный хриплый крик
пойми: забегавшийся — жалок,
остановившийся — велик».**





— Для Росатома важно развивать людей не только привычными способами, через традиционные формы обучения, но и при помощи нестандартных форматов — например, взаимодействия с различными видами искусства. Профессиональные задачи, стоящие перед нашими сотрудниками, требуют от них огромной внутренней силы. Нужно помочь ее раскрывать, в том числе при помощи живописи, литературы и музыки.

В общей сложности программы «ПИНАКОТЕКА» и FERMATA посетило более 800 сотрудников Росатома. В дальнейшем эти программы можно предложить и другим предприятиям атомной отрасли.

Татьяна Терентьева,
директор по персоналу
Росатома

Отзывы о программе FERMATA

«Спасибо за возможность остановиться, подумать о себе, осознать “здесь и сейчас”. Вдохновляет, помогает принять себя и ответственность за происходящее».

«Замечательный проект! Спасибо большое! Всего 30 минут, а ощущение, что прошел целый день: эмоций и впечатлений очень много. Музыка, картины, голосовое сопровождение, сама обстановка — все позволило остановиться, задуматься...» ●

Новости Академии



ВЗГЛЯД В БУДУЩЕ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

В январе 2019 года команда руководителей Корпоративной Академии провела ежегодную внутреннюю стратегическую сессию по развитию, посвященную миссии и видению. «Мы провели большую подготовительную работу — собрали мнения руководства Росатома о нашем развитии, изучили тренды корпоративных университетов глобальных компаний, изменения в методах обучения», - рассказывает Юлия Ужакина, генеральный директор Корпоративной Академии Росатома. «Разработка миссии и видения — творческий, интенсивный и ответственный процесс. Поэтому мы решили поехать в своеобразное «место силы» — город Репино под Санкт-Петербургом. Это бывшая Куоккала, излюбленное в начале XX века место творчества знаковых деятелей культуры России — И. Репина, К. Чуковского, В. Маяковского и других». В рамках Дня Развития, руководители Академии провели 12 мастер-классов в АО «Атомпроект», которые посетили более 100 человек. «После мастер-классов мы общались с сотрудниками института, которые делились своим видением и мечтами о дальнейшем развитии. Это дало нам ещё один взгляд в наше будущее. Мы убеждены, что миссия и видение Академии Росатома должны учитывать мнения всех наших внутренних клиентов», - говорит Юлия Ужакина.



НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ АКАДЕМИИ

24-25 января состоялась Зимняя школа тренеров — традиционное обучающее мероприятие для тренеров, методологов и руководителей программ Академии Росатома. В 2019 году центральной темой школы стало развитие мышления. Авторский клуб мышления Андрея Комиссарова — руководителя направления «Развитие человека на основе данных» Университета НТИ «20.35» (Университет Национальной технологической инициативы) стал знаковым событием Школы. В формате игры участникам предстояло проанализировать огромные объемы разрозненной информации, найти логические связи между событиями и героями, а в итоге сложить целостную историю. Опыт исследования закономерностей индивидуального мышления в разных контекстах, когнитивных искажений и барьеров освоения нового оказался для участников уникальным и позволил научиться замечать собственные ограничения в процессе работы с информацией и минимизировать их.



МАСТЕРСТВО ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ДЛЯ МГУ ИМ. ЛОМОНОСОВА

Как сделать учебные программы максимально результативными? С таким вопросом обратились в Академию преподаватели-разработчики программ обучения Экономического факультета МГУ им. Ломоносова.

В марте 2019 года Академия провела для коллег первую однодневную сессию под названием «Мастерство преподавателя», которая была посвящена вопросам целеполагания в разработке учебных программ, закономерностям в обучении человека, мотивации студентов, выбору методов и форматов обучения. Ключевыми выводами сессии стали идеи о том, что именно преподаватель в значительной степени определяет не только образовательные результаты, но и отношение к предмету, выбор карьерных траекторий, ключевые профессиональные выборы студентов. Образование и обучение — это процесс, связанный с изменением. Человеку изменяться всегда непросто. И только преподаватель может сделать этот процесс увлекательным путешествием. Сотрудничество с МГУ будет продолжено.



ПЕРВАЯ ЗИМНЯЯ АТОМНАЯ ШКОЛА

2 февраля в Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» (опорный вуз Госкорпорации «Росатом») завершилась Зимняя школа для участников Всероссийской студенческой олимпиады «Я — профессионал». Школа по направлению «Ядерная физика и технологии» была подготовлена Корпоративной Академией Росатома и коллегами из МИФИ.

В школе приняли участие 77 финалистов Олимпиады из 25 вузов. На протяжении трех дней они знакомились с ключевыми проектами по стратегическим направлениям развития Росатома, погружались в особенности решения реальных производственных задач. Программа школы включала встречи с ведущими экспертами атомной отрасли, технические туры на предприятия Росатома и посещение научных центров и лабораторий НИЯУ МИФИ.



ПОЭТОМ МОЖЕШЬ ТЫ НЕ БЫТЬ, НО...

8 февраля стартовал новый образовательный проект «Арт-лекторий Росатома», цель которого — через опыт глубокого погружения в искусство находить новые инсайты и перспективы для бизнеса. Премьерный лекторий, посвященный теме «Формулы успеха признанных произведений искусства», посетили более 200 человек.

«Запуск "Арт-лектория" — своевременный и логичный шаг для развития сотрудников Росатома. Гуманитарные науки и искусство — настоящие витамины роста для всестороннего развития человека, его творческого потенциала» — говорит Наталья Ивлева, начальник управления по работе с персоналом Госкорпорации «Росатом».

Теперь у сотрудников московских организаций Росатома будет возможность регулярно посещать лекции и семинары «Арт-лектория» в здании Госкорпорации «Росатом» и в Корпоративной Академии Росатома. Для сотрудников отрасли из любых уголков страны предусмотрена возможность просмотра видеозаписей лекций на портале «Страна Росатом».



ОПРЕДЕЛЕНА ФИНАЛИСТЫ КОНКУРСА «ВРЕМЯ СТРОИТЬ»

11–12 февраля в АО ИК «АСЭ» состоялся финал отраслевого конкурса «Время строить», направленного на поиск кандидатов на руководящие должности в проектах сооружения АЭС. К участию приглашались как внешние кандидаты, так и внутренние, в числе которых сотрудники Росатома, финалисты и полуфиналисты всероссийского конкурса «Лидеры России». Необходимым условием участия было наличие опыта руководства строительством сложных инженерных объектов. В финале конкурса наставниками выступили руководители Госкорпорации, которые подготовили для конкурсантов реальные кейсы.

Эксперты Академии разработали конфигурацию, сценарий конкурса и методологию испытаний, а также оценили участников. «Важным элементом конкурса стала комплексная оценка участников, в ходе которой на разных этапах оценивались профессиональные знания и опыт в строительстве, лидерские качества, а также важные для Росатома компетенции: клиентоориентированность, работа в команде, навыки кросс-культурного взаимодействия», — отмечает Н.Ивлева.

Победителями конкурса стали 12 участников, каждый из которых уже получил предложение о работе в составе проектных команд по сооружению АЭС.

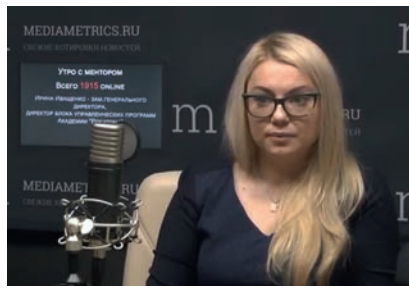


МОЛОДЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ ПОСЕТИЛИ РОСАТОМФЛОТ

13–14 февраля победители чемпионата WorldSkills Hi-Tech-2018 обсудили с руководством Атомфлота вопросы подготовки квалифицированных специалистов для ледокольного флота, посетили предприятия ФГУП «Атомфлот», увидели, как атомный лихтеровоз «Севморпуть» готовится к очередному походу, а плавучий энергоблок «Академик Ломоносов» — к отправке в Певек.

Сертификаты на эту поездку были вручены на церемонии закрытия WorldSkills Hi-Tech-2018 главой Росатома Алексеем Лихачевым. «Росатомфлот — ключевое звено в реализации транспортного потенциала Северного морского пути. Востребованность услуг атомного ледокольного флота будет только расти. В период активного роста нам требуется штат грамотных, высококвалифицированных специалистов», — подчеркнул в ходе встречи глава компании Мустафа Кашка.

Важной частью поездки стало участие победителей в интерактивных интеллектуальных играх в Информационном центре по атомной энергии Мурманска, расположенном на атомном ледоколе «Ленин».



ПЕРВЫЙ РАДИОЭФИР О МЕНТОРИНГЕ

26 февраля заместитель генерального директора Корпоративной Академии, директор блока управленческих программ развития Ирина Иващенко выступила на радио «Медиаметрикс» в программе «Утро с ментором». Ирина рассказала слушателям канала об уникальных возможностях менторинга как инструмента развития руководителей отрасли. В ходе интервью с генеральным директором «Медиаметрикс» Ирина ответила на практические вопросы по организации взаимодействия ментора и менти, а также рассказала, что ментор в Росатоме — это прежде всего опытный руководитель, который «прокачивает» лидерские компетенции у своего менти, делится связями и опытом. Основная особенность менторинга заключается в том, чтобы найти человека, который мог бы вдохновить собственным примером или поддержать ценным советом. И самое главное, менторинг — это добровольный процесс, начало которому дает стремление человека к развитию!

Запись выступления доступна по QR-коду:



ГЛОБАЛЬНАЯ ИНИЦИАТИВА «MISSION: TALENT» ПРЕДСТАВЛЕНА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ СООБЩЕСТВУ

15 апреля на XI Международном форуме АТОМЭКСПО-2019 Росатом совместно с WorldSkills Russia и консалтинговым агентством BCG объявили о запуске международной инициативы «Mission: Talent. От кадров к талантам», нацеленной на преодоление глобального кризиса воспроизводства кадров и дефицита талантов.

Директор по персоналу Госкорпорации Татьяна Терентьева: «Как глобальная компания мы работаем в странах с разными типами экономики, и нам очевидно, что проблема нехватки кадров — один из серьезных вызовов нового времени. Кадровая яма, основная причина которой — несоответствие квалификации работников требованиям работодателей, уже сегодня охватывает более миллиарда людей. Решение этой проблемы возможно только совместными усилиями. Поэтому мы реализуем инициативу "Mission: Talent" — долгосрочную программу, которая начинается с глобального исследования и широкой дискуссии с участием наших партнеров, представляющих государство, бизнес и сферу образования. Результаты исследования будут представлены на международном саммите WorldSkills Conference 2019, который пройдет в рамках 45-го мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills в Казани. Росатом выступает Национальным стратегическим партнером чемпионата.



СТАРТ ОБУЧЕНИЯ РЕЗЕРВИСТОВ НОВОГО НАБОРА

12 марта состоялась стартовая конференция новых потоков программ развития управленческого кадрового резерва «Достояние» и «Достояние Росатома. Базовый уровень». 140 участников программ в течение двух лет пройдут обучение в рамках образовательных модулей по темам стратегического и рыночного мышления, цифровой трансформации, управленческих навыков, маркетинга, финансов и управления изменениями.

На конференции резервисты услышали напутственные слова от генерального директора Госкорпорации А. Е. Лихачева и директора по персоналу Т.А. Терентьевой. Секретами достижения высоких результатов через слаженную командную работу с участниками конференции поделился главный тренер сборной РФ по футболу С. С. Черчесов.



ПРОЕКТНАЯ СМЕНА «ЮНИОРЫ АТОМСKILLS. НОВОУРАЛЬСК»

с 24 по 31 марта в Новоуральске прошла третья инженерная проектная смена «Юниоры AtomSkills». На этот раз совместно с Корпоративной Академией Росатома организаторами смены стали предприятия АО «ТВЭЛ» — АО «УЭХК», ООО «НПО "Центротех"», а также администрация Новоуральского городского округа.

По результатам всероссийского конкурсного отбора в смене приняли участие более 80 школьников из 17 регионов страны.

Совместно с наставниками из предприятий и партнерских учебных заведений Росатома школьники в специальных лабораториях решали инженерные задачи по электронике, лабораторному химическому анализу, электромонтажу, мобильной робототехнике, прототипированию. Каждый день школьники встречались с экспертами AtomSkills, сотрудниками и руководителями предприятий Росатома. На встречах узнавали о профессиях, личном и командном лидерстве, глобальных задачах, которые стоят перед Росатомом.

Следующая смена «Юниоры AtomSkills» состоится уже в августе в Снежинске.



ОБМЕН ОПЫТОМ

1–3 апреля на XIII Китайской международной выставке атомной энергетики Академия Росатома представила лучшие практики Госкорпорации Росатома в области развития и управления талантами — Rosatom HR Solution, а также поделилась опытом партнерства с международным движением WorldSkills в сфере профессиональной подготовки инженерных и рабочих кадров для высокотехнологических отраслей.

В выставке приняли участие более 200 крупных компаний, научно-исследовательских институтов и учебных заведений из КНР и еще 10 стран.

На полях выставки состоялась встреча представителей Академии со специалистами подразделения по развитию компетенций Группы БРИКС, в ходе которой обсуждались актуальные вопросы развития рынка человеческого капитала и повестка Деловой программы конференции Skills Summit в рамках 45-го мирового чемпионата по профессиональному мастерству WorldSkills 2019 в Казани.



ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Хороший дирижер, как любой настоящий руководитель, знает, как добиться от членов коллектива слаженности и блестящей игры. Итай Талгам в книге «Несведущий маэстро» рассказывает о шести принципах управления оркестром, подсмотренных у великих дирижеров, и о том, как грамотно сочетать контроль и творческую свободу.

КОНТРОЛЬ И ДОМИНИРОВАНИЕ

Итальянец **Риккардо Мути** — один из величайших дирижеров XX века. Он крайне щепетилен, внимателен к деталям и строг на концертах и репетициях, контролирует каждый шаг и жест каждого музыканта.

Тотальный контроль обусловлен не только характером Риккардо, но и давлением совета директоров. Однако доминирующий лидер несчастен. Подчиненные его уважают, возможно, боятся, но не любят. Как говорит сам маэстро: «По-вашему, этот дирижерский пульт — трон? Для меня это необитаемый остров, где властвует одиночество». Наглядное тому доказательство — конфликт между ним и руководством миланского оперного театра La Scala. Дирижер изложил свои требования и грозился покинуть театр, надеясь, что оркестр его поддержит. Но музыканты заявили об утрате доверия к руководителю, и Мути пришлось уйти в отставку.



Доминирующий лидер не верит в организованность сотрудников и берет на себя ответственность за результат, требуя беспрекословного подчинения. Подобная тактика может сработать только при борьбе за дисциплину. Талгам приводит пример из биографии

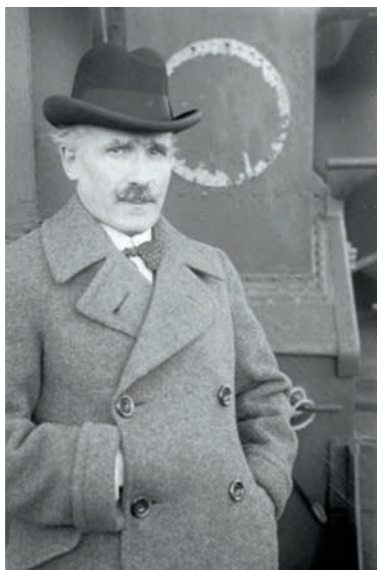
Мути: он работал с Израильским филармоническим оркестром. Коллектив был сформирован на стыке европейских, средиземноморских и ближневосточных культур, и разнообразие традиций привело к недостатку дисциплины. На репетиции, когда палочка Мути уже застыла в воздухе в пред-

дверии первых нот, раздался скрип стула – один из музыкантов решил его передвинуть. Дирижер остановился и произнес: «Господа, не вижу в своей партитуре слов “скрип стула”». С того момента в зале звучала только музыка.

КРЕСТНЫЙ ОТЕЦ

Еще один итальянский дирижер, **Артуро Тосканини**, прославился не только талантом, но и фантастической вспыльчивостью. Он не стеснялся в выражениях, ругая музыкантов за ошибки, каждую их неудачу воспринимал как свою. Тосканини был требователен и к себе: всегда заранее приходил на репетиции, не просил привилегий. И музыканты понимали: дирижер искренне переживает за результат. Тосканини требовал от коллектива полной отдачи и безупречного исполнения, он верил в талант музыкантов. После удачных выступлений не скрывал гордости за свою «семью». Для оркестрантов главной мотивацией было — не подвести «отца», которого все любят и уважают.

Такой способ управления подходит для коллектива, готового принять три принципа, свойственных



семье: стабильность, эмпатию, взаимоподдержку. Кроме того, руководитель-«отец» должен обладать непререкаемым авторитетом. В компании мотивировать сотрудников работать ради общего дела можно, проявив заботу о них посредством соцпакета, корпоративных мероприятий, образовательных программ и т. д.

Описанный подход эффективен, только если подчиненные способны оправдать надежды руководителя. Пример Талгана из личного опыта: дирижер Менди Родан много требовал от него во время обучения и каждую его неудачу воспринимал как личное поражение. Это давление вкупе с руганью угнетало ученика. Он понял: преподаватель поможет ему получить

диплом, но не воспитает в нем творческую личность.

СТРОГО ПО ИНСТРУКЦИИ

Подход **Рихарда Штрауса** к дирижированию может вызвать недоумение, даже усмешку: маэстро всегда выглядел отстраненным, смотрел преимущественно вниз, лишь изредка бросая взгляды на оркестр. Казалось бы, при таком руководителе никто не будет стараться. Но Штраус не ставил цели вдохновлять коллектив, напротив, он его сдерживал. Главный принцип управления оркестром в данном случае — следование партитуре. Немецкий дирижер был сосредоточен на нотах, а не на музыкантах, даже когда они играли его собственные произведения. Этим он показывал, насколько важно следовать правилам и не допускать интерпретаций, чтобы обнажить структуру музыки и сыграть ее именно так, как ее задумал композитор.

Такие руководители доверяют подчиненным; это льстит им и мотивирует их. Главный минус — никто не знает, что делать, если возникнет ситуация,



не описанная в инструкциях. Это весьма эффективный подход к управлению профессионалами, привыкшими работать, следуя «букве закона», четко прописанным правилам. Однако он не актуален там, где поощряются творчество, новые

идеи. Как и абсолютное подчинение лидеру, следование инструкциям подразумевает отсутствие ошибок, ведущих к открытиям. Оно также может лишить сотрудников энтузиазма. Талган приводит пример из биографии дирижера Леонарда Бернштейна. Израильский филармонический оркестр под его управлением репетировал

финал симфонии Малера. Когда маэстро дал сигнал для вступления медных духовых, ответом ему была тишина. Бернштейн поднял глаза и увидел, что несколько музыкантов ушли. Согласно графику, репетиция должна была закончиться в 13.00. На часах же было 13.04. ►

ДУХОВНЫЙ НАСТАВНИК

Австрийский дирижер **Герберт фон Караян** на сцене почти не открывал глаз, не смотрел на музыкантов. Он как будто ждал, что они прочтают его мысли; однако каждому концерту предшествовала серьезная работа: на репетициях маэстро тщательно объяснял все нюансы игры. Наставник не ставил музыкантов в рамки и не задавал ритм, он внимательно слушал их, создавая мягкость и глубину звука. Оркестр играл идеально. Все члены коллектива как бы сами становились дирижерами, дополняли друг друга и совершенствовали навыки совместного исполнения.



Подобный подход говорит о самонадеянности лидера, всегда уверенного в успехе. Участники команды гораздо сильнее зависят друг от друга, чем от указаний руководителя. Они могут влиять на результаты работы. Однако при таком подходе на них же возлагается дополнительная ответственность, и для некоторых это психологически трудное испытание. Кроме того, такой стиль управления напоминает доминирование Мути: лидер недоступен для диалога.

«ТАНЦУЮЩИЙ» ЛИДЕР

Австрийский дирижер **Карлос Клайбер** танцевал на сцене: подпрыгивал, раскачивался, наклонялся. Он руководил оркестром лишь кончиками пальцев, а порой просто стоял и слушал музыкантов. Маэстро делился радостью и преумножал ее, он чувствовал музыку и вел за собой исполнителей в собственной уникальной манере. Клайбер требовал от музыкантов участия в интерпретациях и не загружал их указаниями. Такой лидер управляет не людьми, а процессами. Он предоставляет сотрудникам свободу для внедрения инноваций, стимулирует их самостоятельно создавать новые идеи. Подчиненные делят с ним и власть, и ответственность; в таком коллективе ошибку легко исправить и даже преобразовать



Если работа коллектива связана с творчеством, искусством, — это сработает. Например, американский художник Сол Левитт брал на работу тысячи молодых художников, объяснял им концепции, давал несколько указаний — и отправлял творить.

Он их не контролировал, его интересовал лишь результат. Мудрый лидер, он понимал: совместное творчество обогащает проект. Именно это сделало Левитта одним из самых выдаваемых художников в мире: за свою жизнь он организовал более 500 персональных выставок.

Уместность этого принципа управления зависит от множества факторов; если их не учитывать, он может привести и к краху. Так, Талгам хотел начать свою работу с симфоническим оркестром Тель-Авива с инновации. Он разбил струнную секцию на квартеты и расположил между ними духовые, чтобы каждый музыкант почувствовал себя солистом. Но эксперимент не удался: участники оркестра утратили контакт, находясь далеко друг от друга, и играли крайне плохо.

в нечто новое. «Танцующие» руководители ценят амбициозных сотрудников и скорее отдадут предпочтение им, нежели добросовестным исполнителям инструкций. Описанный принцип управления эффективен, если сотрудники владеют более актуальной и полной информацией, чем начальник. В качестве примера Талгам приводит свой опыт работы с агентствами по борьбе с терроризмом. Агент в полевых условиях должен уметь самостоятельно принимать решения, порой нарушая приказы командования, потому что он лучше понимает ситуацию.

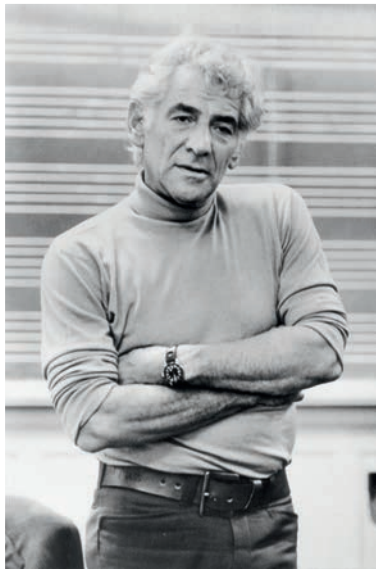
Однако такой принцип не сработает, если сотрудникам не интересна судьба компании. Кроме того, подобный подход невозможно навязать искусственно — лидер должен искренне радоваться успехам подчиненных.

РУКОВОДИТЕЛЬ-ДРУГ

Секрет взаимодействия американского маэстро **Леонарда Бернштейна** с оркестром раскрывает-

ся не на сцене, а за ее пределами. Дирижер не отделял свои эмоции, стремления и жизненный опыт от музыки. Кроме того, для каждого музыканта он был не только руководителем, но и другом. Секрет успеха Бернштейна в том, что он не заставлял оркестрантов играть — он делал так, чтобы человеку самому хотелось слушать, исполнять и сочинять произведения, чтобы он нашел собственный ответ на вопрос «зачем». В результате все чувствовали причастность к общему делу.

Диалог руководства с сотрудниками пойдет на пользу любой организации, где работа коллектива не представляет собой набор однотипных действий.



Кроме того, подчиненные должны уважать лидера и считать его компетентным.

Итай Талгам рассказывает о том, как он попытался применить метод Бернштейна, но встретил непонимание. Причиной стало то, что многие музыканты симфонического оркестра Тель-Авива были значительно старше дирижера и совершенно его не знали. Первая репетиция прошла не слишком удачно. «Что-то не так, — сказал Талгам оркестру.

— Вот только не знаю что. Темп, интонация, что-то еще? Как вы думаете? Что можно исправить?» Один из пожилых музыкантов встал и произнес: «Там, откуда мы приехали, дирижер не спрашивал нас, что делать. Он знал, что делать». ●

Теодор Курентзис — об управлении оркестром MusicAeterna: «С каждым из музыкантов у меня персональная дружба. Все побывали у меня дома, у многих был и я. Мы общаемся на “ты”. В таком подходе есть свои сложности: дисциплина похуже. Но при этом, когда они защищают что-то на сцене, они готовы “умереть”. За тирана ты не станешь умирать, а за друга — да».

ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Итай Талгам — известный израильский дирижер и консультант, помогающий бизнесменам, представителям правительственных, образовательных, медицинских и других структур стать «дирижерами» своих команд и достичь гармонии через сотрудничество.

Текст: Анастасия Филиппова

КОГДА ЧАСОВ В СУТКАХ ХВАТАЕТ

Помните, в фильме «Брюс всемогущий» герой Джима Керри, став Богом, столкнулся с проблемой: на него навалилась куча дел, просьб, и он не знал, как их упорядочить, чтобы успеть со всем справиться. Картотеку завел, стикерами всю квартиру обклеил... Но все это ему не помогло. У нас задач, пожалуй, поменьше, чем у Брюса. Но, как говорится, на память надейся, а в планер все-таки заглядывай. Представляем вам инструменты планирования, которыми можно пользоваться как для ведения проектов, так и в личных целях.

ЛИНЕЙНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Оно предполагает выстраивание хронологии событий/работ, последовательное распределение ресурсов. В центре внимания — время. Работают следующие инструменты.

1. Канбан-доска —

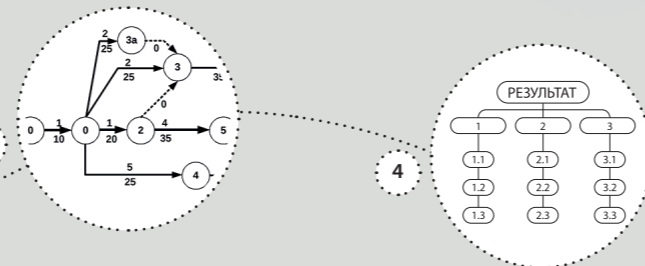
поверхность (например, маркерная/виртуальная доска или стена), на которой визуализированы (допустим, с помощью стикеров) задачи в текущем статусе на текущем этапе реализации. По мере выполнения задачи стикер перемещается между этапами, пока не придет к этапу «Выполнено».

Плюсы: с помощью канбан-доски команда может вести несколько проектов одновременно, используя карточки разных цветов: один цвет — один проект. Прозрачность процесса: работа на виду, результат понятен всем. Каждый участник команды может увидеть свой вклад и его ценность для проекта.

3. Сетевой график —

модель процесса, отражающая зависимость и последовательность выполнения работ, связывающая их производство во времени с учетом затрат ресурсов и стоимости работ; при этом видны узкие (критические) места.

Плюсы: довольно точно позволяет определить плановые сроки завершения проекта и выявить возможные варианты их сокращения. Осуществляется базовый контроль над ходом работ проекта, их сроками и исполнением бюджета. График дает представление о влиянии той или иной задачи на ход выполнения последующих, что важно для контроля работ проекта.



4. Структурная декомпозиция работ (CDP или WBS — Work Breakdown Structure) —

представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции. CDP предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей

Плюсы: точно описывает содержание работ. Помогает определить объем задач. Демонстрирует измеримый результат выполнения. Позволяет достичь уровня детализации информации, соответствующего потребностям руководства проекта для осуществления контроля над ним. Обеспечивает отсутствие работ, не связанных с реализацией проекта.

2. Диаграмма Ганта —

отрезки (графические плашки), размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует задаче или подзадаче, размещенным по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи.

Плюсы: можно визуально оценить последовательность задач, их относительную длительность и протяженность проекта в целом. Позволяет сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач. На диаграмме видны не только сами задачи, но и их последовательность; благодаря этому вы ни о чем не забудете и сделаете все своевременно.

НЕЛИНЕЙНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Его главная задача — грамотно распределить внимание. Работают следующие инструменты.

5. Матрица Эйзенхауэра —

инструмент определения приоритетов в деловой сфере и личных задачах при планировании. В его основе лежит принцип распределения дел по четырем категориям, в зависимости от степени их важности и срочности. Матрицу удобнее всего использовать при краткосрочном и среднесрочном планировании.

Плюсы: учит быстро отличать важные, пусть и не срочные, дела от второстепенных и тех, которые вообще не требуют внимания. Помогает выделить определенное количество времени на каждую задачу, рассчитать это время правильно.



КОМПЬЮТЕР — ВСЕМУ ГОЛОВА

Давно исчезла необходимость вручную делать заметки или чертить графики. Существует целый ряд веб-программ, в которых заложены некоторые из описанных выше инструментов планирования. Но при выборе виртуального помощника важно помнить: сотрудники Госкорпорации «Росатом» не могут пользоваться для служебных дел продуктами компаний, чьи серверы нет на территории РФ. К таким, к примеру, относятся довольно популярные программы Trello и Asana.

6. Сценарное планирование —

исследование внешней среды организации на предмет наличия predetermined элементов (например, демографических, политических, технологических или географических факторов) и ключевых неопределенностей (изменений законодательства, объема рынка); комбинирование их для формулирования альтернативных сценариев будущего. Каждый сценарий должен содержать весь набор predetermined элементов и различные исходы ключевых неопределенностей. Сценарное планирование рассматривает все сценарии как равновероятные.

Плюсы: позволяет управлять неопределенностью будущего. Показывает взаимосвязь событий.

7. Структурированное хранилище задач —

место, в котором ведется запись задач, чтобы не забыть их, с соблюдением какой-либо структуры: срока, категоризации, приоритизации и т. п. Например, бумажный блокнот, ежедневник, «Задачи» в Outlook, мобильные приложения типа «2DO/ToDo list», приложения Evernote, OneNote.

Плюсы: упорядочивает задачи. Возможность выбора критериев структуризации.

8. MS Project

Для планирования и контроля проектной деятельности организаций применяются встроенные шаблоны, инструменты для разного уровня аналитики и статистики, средства управления рабочим временем.

9. Bitrix24

Возможность планировать задачи по нескольким проектам одновременно, назначать исполнителей, измерять затраченное время, обмениваться сообщениями, общаться в live-чате. Включает CRM.

10. MS Visio

Планирование с помощью визуализации. Задачи представлены, в числе прочего, посредством изображений, гиперссылок, иконок, символов. Приложение позволяет не только зафиксировать все идеи в виде блоков и системы связей, но и объединить различные элементы схемы.

МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Сергей Новиков — по образованию журналист, более 10 лет (2005-2016) отвечал за весь блок коммуникаций в атомной отрасли, а сегодня возглавляет Управление Президента РФ по общественным проектам.

До нижегородского филфака С.Новиков окончил музыкальную школу по классу виолончели и музыкальное училище им. М.А.Балакирева по специальности «Саксофон, дирижер эстрадного оркестра».

С юности он всерьез увлечен академической музыкой. Дипломант конкурса молодых режиссеров «Нано-опера». В 2016 году в Московской филармонии выпустил семистейдж-версию оперы А.Даргомыжского «Русалка». В 2019 году представил московским зрителям постановку «Реквиема» Джузеппе Верди в память о жертвах блокадного Ленинграда, для которой перевел текст с латыни на русский.

Специально для нашего издания С.Новиков поделился своим взглядом на профессию дирижера.

- В чем суть работы дирижера как руководителя большой команды исполнителей с различными компетенциями? Непосвященному зрителю из зала может показаться, что он просто ритмично машет своей палочкой...

- В детстве я часто просыпался в ужасе: мне снилось, что я стал дирижером, и от страшной ответственности за весь оркестр, солистов и хор меня бросало в дрожь. Поэтому сейчас мне больше нравится режиссерское поприще: вся гигантская работа

делается на подготовительном этапе, а во время представления от тебя уже ничего не зависит. Дирижер тоже работает в поте лица на репетициях, но все-таки главное происходит на концерте или спектакле: он должен показать 110 музыкантам симфонического оркестра все вступления, сделать так, чтобы они не разошлись, держать темп, задавать настроение. При этом нужно еще следить за звуковым балансом оркестровых групп, заботиться о том, чтобы было слышно певцов, знать темпы танцовщиков, дирижировать хором...

В оркестре очень много красок, которые балансируются в разных сочетаниях, в разной динамике. Так что восприятие произведения зрителем, попадание в его музыкальный смысл, по сути, целиком во власти дирижера. Не случайно часто говорят: «Вчера такой-то дирижер играл прекрасно» или: «средне». Именно «играл», потому что эмоциональный заряд всех исполнителей, вхождение в резонанс с залом зависят в первую очередь от дирижера. Это одна из самых эмоционально истощающих профессий.



- Как дирижеру выстроить контакт с командой? Как сделать, чтобы каждый участник понял сигнал, обращенный именно к нему? Может быть, главное происходит все же на репетициях?

- Вопрос не очень по адресу, могу только предположить. Кажется, Тосканини говорил, что хорошему оркестру даже палочка не нужна — достаточно контакта с глазами дирижера. Наблюдения за великими дирижерами это подтверждают.

Валерий Абисалович Гергиев, например, говорит, что руки передают лишь 10% информации,

остальное — экспрессия лица. Взгляд намного точнее может передать эмоцию, чем жест или взмах палочки. Если в коллекти-

указания дирижер передает телодвижениями, мимикой — все это лишь отчасти можно описать музыкальными терминами.

**В оркестре много красок,
которые балансируются
в разных сочетаниях,
в разной динамике.
Восприятие
произведения зрителем
целиком во власти
дирижера.**

ве собрались высококлассные исполнители, они и так знают, когда вступать, и технически владеют музыкальным материалом основательно. Так что основные

мете, Рихтер играет или Гилельс. Поразительно, насколько разным может быть звукоизвлечение на одном и том же инструменте! ►

- Как дирижер может проявить свой стиль — не только в плане управления, но и в плане звучания оркестра?

- С обывательской точки зрения, ловко нажимать клавиши на рояле может каждый. На самом деле нет. Если вы много слушаете фортепианной музыки, то сразу пой-

У дирижеров еще сложнее. Одни и те же сто музыкантов с теми же инструментами могут звучать по-разному под управлением разных маэстро.

Главное тут — интерпретация произведения. Вроде бы в партитуре все написано. На самом же деле всегда есть пространство для трактовок. Даже в произведениях, которые все знают наизусть, великие дирижеры способны сделать открытия. Конечно, каждая интерпретация должна быть художественно оправданна. И дирижер должен убедить большую команду профессиональных музыкантов с высшим консерваторским образованием в правдивости и адекватности своего прочтения.

- Дирижер, появляясь перед публикой, обычно жмет руки не всем музыкантам оркестра, а лишь отдельным исполнителям. С чем связана эта традиция?

- Как правило, дирижер жмет руку концертмейстеру оркестра. Это не просто первая скрипка или первая виолончель. Концертмейстер — музыкант с особой функцией, который в отсутствие маэстро может и репетицию провести. Это своего рода местоблеститель. Первый среди равных.

- Каковы признаки провала дирижера?

- Самое ужасное, что может произойти, - если звучание оркестра разойдется так, что музыканты будут вынуждены остановиться. Жизнь есть жизнь — отдельные инструменты достаточно часто расходятся, и не всегда это вина дирижера. Но если он «машет» так, что только дезориентирует музыкантов, и даже их консерваторского мастерства не хватает, чтобы продолжать «идти в ногу», то это, конечно, кошмар дирижера.

Работа дирижера по концентрации схожа с работой на БЦУ. Он должен одновременно слышать все звуковые источники. Вступление надо показывать чуть заранее, то есть мыслить буквально на такт вперед.

- Почему мало женщин — дирижеров оркестров?

- Сложно сказать. Разве их так уж мало? С другой стороны, например, и на блочном щите управления АЭС женщины работают редко. Дело в том, что к претендентам на должность оператора БЦУ предъявляются определенные требования. Считается, что мужчины в среднем более способны к длительной концентрации и учету множества факторов.

Работа дирижера по градусу концентрации схожа с работой на БЦУ. Он должен одновременно слышать все звуковые источники, всех держать в рамках партитуры. Вступление надо показывать чуть заранее, чтобы музыкант успел отреагировать - то есть мыслить буквально на такт вперед. Получается, что в зале звучит один музыкальный фрагмент, а в голове дирижера - уже следующий. При этом необходимо, чтобы звучала авторская художественная интерпретация, а не ученический оркестр. То есть одно-временный учет множества переменных.

Кстати, для меня остается загадкой один момент. Наверное, это навык, но для меня непостижимый. В партитуре партии часто прописаны не только в самых разных ключах (скрипичном, басовом, альтовом, теноровом), но и в разном музыкальном строе (например, у кларнета будет написано «до», а звучать должен си-бемоль). Так вот, профессиональные дирижеры умеют все это многообразие «читать с листа», просто переключая партии для двух рук на рояле. Это какая-то космическая компетенция! Это примерно как взять в руки книгу, где слова на разных языках чередуются с иероглифами, а местами — с арабской вязью, и просто читать ее вслух по-русски без запинки. ●

НА ВЫСОКИХ СКОРОСТЯХ

А вы знаете, что слово «такт» используют не только музыканты, но и производители? На заводе этот показатель задает скорость работы для всех, кто трудится в цехе.

Слово «такт» происходит от немецкого *takt*, что означает «ритм» или «удар». «Такт в системе бережливого производства — это показатель, отражающий скорость, с которой нужно производить готовую продукцию, чтобы она соответствовала требованиям заказчика. В идеале все процессы должны происходить в нужном темпе», — говорит заместитель генерального директора — директор блока управленческих программ Корпоративной Академии Росатома Ирина Иващенко.

Увидеть, как предприятие оптимизирует процессы, подстраиваясь под заданный такт, можно на участке гибки труб филиала АО «АЭМ-технологии» «Атоммаш» в Волгодонске, который изготавливает змеевики. Змеевик — это

изогнутая труба, которая устанавливается в парогенератор. Для работы одного парогенератора необходим комплект из 10 978 змеевиков. Объем заказов у предприятия растет, ведь с каждым годом требуется все больше парогенераторов.

Участок по изготовлению змеевиков был основан в 2013 году, а уже в 2014-м там последовательно изготавливали четыре комплекта змеевиков в год — для четырех парогенераторов. В 2016 году на участке изготавливалось уже шесть комплектов змеевиков ежегодно, а в 2018 году — до 13 комплектов. «Нам удалось ускориться благодаря выстраиванию потоков, ликвидации запасов, сокращению времени протекания процессов на каждом рабочем месте. В результате мы уклады-

ваемся в то время такта, которое диктует заказчик. Например, время переналадки гибочного станка сократили с 30 до двух минут. Синхронизирована работа участков гибки труб и набивки, полностью переработан технологический процесс», — рассказывает ПСР-тренер предприятия Андрей Гоок. Темп изготовления парогенераторов растет, вскоре предполагается увеличение их выпуска и, соответственно, выпуска комплектов змеевиков. Справиться с этой задачей поможет дальнейшее применение инструментов ПСР на всех этапах производства. ●

ТВОРЧЕСКИЙ ОТПУСК: УЙТИ РАДИ ПРОРЫВА

По данным интернет-рекрутинговой компании HeadHunter, 80% офисных сотрудников в России сталкиваются с таким явлением, как профессиональное выгорание, и 58% работодателей ищут возможности им помочь. Одно из решений — пауза для перезагрузки. Ее также называют творческим отпуском, или саббатикал (sabbatical).

ПРАКТИКА ГАРВАРДА

Понятие творческого отпуска пришло к нам из Гарвардского университета, где еще в XIX веке каждый седьмой год профессора посвящали науке: писали диссертации и книги, проводили исследования, выезжали в экспедиции. За ними сохранялись место и половина жалованья. Однако сам термин не связан с английским языком, этимология слова sabbatical отсылает к библейскому Sabbath (шабат) — седьмому дню недели, в который воздерживаются от работы.

Пауза в работе в виде творческого отпуска стала практикой, которую переняли многие крупные компании по всему миру: IT-гиганты Google, Intel и IBM, крупнейший онлайн-аукцион eBay, участник большой тройки управленческого консалтинга BCG, биотехнологическая корпорация Genentech, сеть американских супермаркетов Wegmans, финансовая корпорация American Express, производитель из списка Fortune 500 General Mills и другие. В некото-

рых странах саббатикал узаконен на уровне государства. В Финляндии дополнительный оплачиваемый отпуск получает родитель первоклассника, чтобы помочь ребенку адаптироваться к учебе. В Дании такой отпуск помогает решать проблемы рынка труда: на временно освободившиеся места устраивают безработных.



ОПЫТ РОССИИ

В России идея творческого отпуска только приживается, и нам не удалось найти примеров такой официальной практики на уровне организаций. Но современный рынок труда быстро меняется. Развитие дистанционных и гибких форматов работы,

все более острая потребность в инновациях и творческих решениях — все это приводит к тому, что творческий отпуск уже не кажется чем-то странным. Многие работодатели признают, что готовы обсуждать возможность паузы в индивидуальном порядке.

Как правило, это привилегия для сотрудников с высоким потенциалом (HiPo), редкой специализацией, наиболее ценных, а также для представителей креативных профессий как максимально склонных к выгоранию. ►

В исследовании Global Career Company отмечается, что 36% менеджеров взяли бы творческий отпуск на срок до шести месяцев, 39% не против оставить офис на год и более долгий срок. Более 30% готовы пожертвовать 1/3 зарплаты, а 28% — половиной.

ВЫБОР ЗАНЯТИЯ

Творческий отпуск — не просто длительный отдых. Его цели — внутренняя переоценка, получение опыта. Ради этого люди отправляются в кругосветные путешествия, пишут книги, участвуют в волонтерских и благотворительных проектах. Последний вариант получил название social

sabbatical (социальный отпуск). Например, единожды за время работы сотрудник SAP может на полтора месяца отправиться в развивающуюся страну (Кению или Гану) и принять участие в проектах корпоративной социальной ответственности (КСО), как правило, связанных с препо-

даванием и социальным предпринимательством. Работодатель оплачивает участнику перелет, проживание и питание. За сотрудником сохраняется рабочее место, однако зарплата во время отпуска не выплачивается.

ОТПУСК И ИННОВАЦИИ

Творческий отпуск отлично сочетается с культурой инноваций, поскольку по окончании такого отпуска сотрудник, как минимум, вернется в офис полный сил, как максимум — принесет

прорывные идеи. Для компаний это прекрасный инструмент мотивации, удержания сотрудников, повышения их лояльности, а также популяризации бренда работодателя.



Юлия Ужакина,
генеральный директор
АНО «Корпоративная
Академия Росатома»

Трое моих знакомых уходили в творческий отпуск. Это очень ответственные и увлеченные люди, но они настолько устали, что были готовы уволиться. Работодатели отнеслись к ним как к ценным сотрудникам и предоставили им творческий отпуск на несколько месяцев. Sabbatical оказался для них позитивным опытом и довольно «активной паузой». Один получил образование и новый взгляд на свою работу, другая дописала диссертацию, которая долгое время лежала «в столе», а третий путешествовал, вернулся на работу полным идей и решил новое направление для бизнеса.

Мне нравятся слова Дова Сейдмана, он входит в топ-60 «Глобальных мыслителей десятилетия»: «Когда вы нажимаете кнопку паузы на компьютере, он перестает работать. Когда вы нажимаете кнопку паузы на человеке, он начинает рефлексировать, размышлять, переосмысливать».

Да, пока для российского корпоративного мира долгий творческий отпуск — это экзотика. Но можно пользоваться доступными средствами для поддержания интеллектуальной и физической активности. Кнопку паузы ведь можно нажимать ежедневно, вариантов масса: прогулки, музыка, медитация, книги, фитнес и прочее. Давать себе такие паузы — не менее важная задача, чем все остальные.

РАСПОЗНАТЬ ВЫГОРАНИЕ



Многозадачность, аврал, неопределенность... Если раньше эти явления возникали в жизни работающего человека время от времени, то сейчас стали постоянными спутниками многих из нас. Психолог Анетта Орлова рассказывает о первых признаках профессионального выгорания и способах борьбы с ним.

ТРЕВОЖНЫЕ СИМПТОМЫ

«Выгорающего» сотрудника распознать легко. Раньше он брался за работу — и все у него получалось, а теперь, даже если проявляет энтузиазм, не доводит дело до конца. Просишь устранить недочеты — получаешь в ответ агрессию. Человек видит вокруг себя лишь негатив и проблемы.

Люди с синдромом хронической усталости — предвестники профессионального выгорания — становятся рассеянными. Психологическая нагрузка на них столь высока, что мозг с нею не справляется и просто «отбрасывает» часть информации. Не за горами и соматические проблемы — обычно все начинается с постоянных простудных заболеваний.

Все эти симптомы появляются при высоком уровне стресса, с которым психика не может справиться. Что делать в подобных случаях? Старайтесь отличать необъективный стресс от объективного. Например, большой объем работы, которую не успеваешь сделать вовремя, — это стресс объективный. А вот если начальник похвалил коллегу, а у тебя на весь день настроение испортилось, — это субъективный

стресс, который ты сам придумал. Вместо того чтобы порадоваться за коллегу и заняться делом, ты начинаешь гадать: почему тебя не похвалили? Может быть, начальник намекает на то, что ты плохо работаешь? По моим оценкам, половину стрессовых ситуаций люди придумывают себе самостоятельно, трактуя нейтральные события как негативные. Почаще спрашивайте себя: это действительно проблема, или мне показалось?

ОТЛОЖИТЬ ГАДЖЕТ

Главный метод борьбы с состоянием выгорания — нормализация режима сна. Дефицит сна приводит к потере эффективности на 30%. Важно не только спать 7-8 часов в сутки, но и отложить в сторону гаджеты за час-полтора до отхода ко сну. От свечения экрана перенапрягается кора головного мозга, в итоге сон становится поверхностным и прерывистым. Второй аспект — регулярная и корректная физическая нагрузка. Многие корпорации заставляют сотрудников в течение рабочего дня выполнять несложные физические упражнения. Это повышает эффективность работы коллектива.

Во время работы старайтесь концентрироваться на процессе, а не на результате. Разделите большую цель на несколько маленьких заданий и хвалите себя за выполнение каждого. Не скупитесь на добрые слова. Чувство удовлетворенности снизит уровень стресса и риск выгорания. Практикуйте «бесцельное» общение с близкими людьми. Не для решения каких-то вопросов, а чтобы просто посмеяться и поболтать. Это увеличит количество эндорфинов и поможет почувствовать себя лучше.

ПРАВИЛЬНАЯ ОСТАНОВКА

Если вышеописанные меры не помогают, значит, пора в отпуск. Семи-десяти дней для восстановления недостаточно. За два дня человек успеет приехать к месту отдыха и осознать, что отпуск начался. Еще несколько дней требуется психике, чтобы переключиться на режим отдыха. А за несколько дней до отъезда человек подсознательно начинает готовиться к работе. Постарайтесь выделить на отпуск хотя бы две недели и не насыщайте его большим количеством событий. Позвольте себе просто остановиться и перевести дух. ●

Текст: Анетта Орлова



ПАМЯТКА ПЕРЕГОВОРЩИКУ

Нет сомнений в том, что карьера человека, способного заключать выгодные для своей компании контракты, будет головокружительной. Но мастерство ведения переговоров — особый навык. Блок международного бизнеса Госкорпорации «Росатом» и Академия Росатома уже четвертый год помогают специалистам отрасли его освоить. Бизнес-тренер академии Александр Иванов сформулировал основные рекомендации для успешного делового разговора.

ГОТОВЬТЕСЬ К ПЕРЕГОВОРАМ ТАК, КАК АТЛЕТ — К ОЛИМПИЙСКИМ ИГРАМ: КОМПЛЕКСНО

Одна из основных проблем переговорщиков состоит в том, что большинство из них сосредотачиваются на одной стороне процесса совершения сделки. Это так называемый одномерный подход. Единственное измерение, которое интересует таких людей, — тактика. Они считают, что переговоры происходят за столом. Но с таким отношением к делу, скорее всего, не удастся получить всех выгод и результатов, на которые можно было бы рассчитывать. Этот подход не годится для трудных переговоров, где сложно найти компромисс и/или речь идет о многосторонней

сделке.

Мы в Академии Росатома помогаем слушателям освоить трехмерный подход к ведению переговоров.

Спутник конструктивных переговоров — определенный баланс сил, когда ни у кого не возникает ощущения, что им манипулируют. Важно, чтобы стороны чувствовали потребность друг в друге.

Первое измерение — разработка тактики. Сюда входят подготовка аргументов, продумывание вариантов уступок и обмена, под-

счет потерь, которые понесут все стороны в случае отказа от сотрудничества.

Второе измерение — проектирование сделки. Тут важно макси-

мально полно раскрыть источники экономических и прочих выгод, а это требует глубокого погружения в тему.

Третье измерение — создание исходных условий для переговоров. Нужно выбрать правильных участников, заранее определить круг вопросов для обсуждения,

тщательно продумать повестку, определиться со своими ожиданиями. И, конечно, просчитать варианты отказа от сделки.

ГОВОРИТЕ МЕДЛЕННО. ДУМАЙТЕ МЕДЛЕННО. РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЙТЕ БЫСТРО

Профессиональный переговорный процесс — это спокойный, местами даже вялый диалог; со стороны может показаться, будто собеседники немного устали. Опытные переговорщики понимают: чем быстрее они будут говорить, тем больше скажут, и вес каждого слова в итоге станет меньше.

Лауреат Нобелевской премии по экономике Даниэль Канеман разделяет мышление человека на два типа: длинное и короткое. А поскольку переговоры в крупном бизнесе — это всегда нелинейный, сложный процесс, длинное мышление тут использовать предпочтительнее. Из этого следует очередной пункт.

НЕ БОЙТЕСЬ МОЛЧАТЬ

Пауза в переговорном процессе значит очень много. Во-первых, это способ показать противоположной стороне глубину проработки вашего предложения. Во-вторых, взяв паузу, вы можете передать инициативу вашему визави. Ну и в-третьих, молчание выручит, если возникло ощущение, что переговоры складываются не в вашу пользу: используйте паузу, чтобы перестроиться.

ЕСЛИ ТРИЖДЫ ПОЛУЧАЕШЬ ОТКАЗ — ВЕЛИКА ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОВАЛА

Обучая продавцов технике продаж, им советуют строить фразы так, чтобы собеседник не смог ответить: «Нет». Многие, возможно, слышали: если вам три раза подряд ответили: «Да», — настало время задавать самый важный вопрос. Увы, в переговорах этот прием не работает. Зато если собеседник трижды отказал в ответ на одно и то же предложение, пусть и сформулированное каждый раз иначе, скорее всего (с вероятностью более 80%), и в четвертый раз вы услышите: «Нет». Это доказано психологами.

БУДЬТЕ ДРУЖЕЛЮБНЫ, НО БЕСКОМПРОМИССНЫ

По возможности стоит поддерживать в процессе переговоров дружескую, непринужденную атмосферу, одновременно демонстрируя серьезность намерений. Конечно, многое зависит от того, кто ваш визави. Например, если вы видите его впервые или переговоры находятся в зачаточной стадии, оптимальный подход: сначала проявить твердость, четко обозначить свою позицию, а затем добавить гибкости, показать готовность к обмену и взаимовыгодным предложениям. Если же визави вам хорошо знаком, у вас есть положительный опыт взаимодействия, или вы рассчитываете наладить продолжительное сотрудничество, — сразу начинайте с гибкости. В конечном счете все зависит от понимания баланса сил и самого контрагента. Спутники конструктивных переговоров — это определенный баланс сил и осознание того, что стороны нуждаются друг в друге.

НЕ ОПУСКАЙТЕ РУКИ, ЕСЛИ ВИЗАВИ БЕРЕТ ВЕРХ

Оппонент забрасывает вас аргументами в пользу своего предложения, и вам нечем парировать? Возьмите паузу. Сделайте встречное предложение, которое будет, как минимум, отвечать вашим интересам, а в идеале — удовлетворять интересам обеих сторон. Эксперты считают, что аргументы — не самый эффективный инструмент в переговорах. Они скорее тормозят процесс, чем продвигают его вперед.

МАСТЕРСТВУ ПЕРЕГОВОРОВ НУЖНО УЧИТЬСЯ

Академия Росатома предлагает сотрудникам отрасли пакет программ обучения, различных по продолжительности и специфике. Для топ-менеджеров, например, есть курсы международных переговоров, рассчитанные на 5 и 9 дней. Специалисты, для которых переговорные навыки не являются ключевыми с точки зрения основной деятельности, могут пройти двухдневное обучение. В академии практикуются и такие форматы, как подготовка и сопровождение переговорных команд, а также индивидуальный коучинг. Самые способные ученики в этом году получают шанс попасть в пул ключевых переговорщиков отрасли. Отбор кандидатов стартовал в марте. В декабре по итогам обучения будет сформирована ключевая группа переговорщиков. В следующем году планируется провести большой международный турнир. ●

МАСТЕР ПАУЗЫ

Искусством ведения сложных переговоров в совершенстве владел Евгений Примаков (директор службы внешней разведки России, глава МИДа, премьер-министр). The New York Times характеризовала Евгения Максимовича, например, так: «дружелюбный змей из шпионского агентства». Примаков всегда давал понять, что с позицией России нужно считаться. Чего стоит его знаменитый «разворот над Атлантикой»!

Это случилось в 1999 году, в момент обострения ситуации вокруг Югославии. Россия жестко выступала против удара НАТО по этой стране. Примаков отправился с официальным визитом в США и, уже находясь в небе, узнал, что решение о начале бомбардировок все же принято. Он приказал развернуть самолет и вернулся в Москву. Это решение имело огромный резонанс, вызвало народную любовь к премьеру и уважение коллег.

Примаков на переговорах говорил медленно и монотонно; его поступки были громче слов. Это подтверждает первая встреча Евгения Максимовича с госсекретарем США Уорреном Кристофером. По протоколу они должны были встретиться в российской резиденции в Хельсинки. Оба участника переговоров собирались выйти из автомобилей одновременно, чтобы пожать друг другу руки на крыльце. Но Примаков нарушил протокол, вышел первым и встречал Кристофера как хозяин — гостя, тем самым обозначив свое доминирование.

Текст: Анастасия Филиппова

От музыки к физике

Правнук знаменитого композитора Николая Римского-Корсакова решил: лучше быть хорошим физиком, чем посредственным музыкантом. И не прогадал. Всю жизнь Александр Римский-Корсаков посвятил работе в атомной отрасли, возглавлял Радиевый институт в Петербурге и стал известным ученым. Мы решили вспомнить о его жизненном пути.

Слово «корсак» — литовское, означает «лисица». Род Корсаковых, происходящий от литовских князей, появился в России в XVI веке. При царе Алексее Михайловиче семейство решило скорректировать фамилию. В те времена знатность человека определялась местом, которое он занимал за царским столом. Дворяне Корсаковы сидели далеко и решили перебраться поближе. Написали челобитную в том смысле, что род Корсаковых к лисам никакого отношения не имеет, а происходит от царя Корса, сына Геркулеса, правителя

острова Корсика. Назвали себя Римскими-Корсаковыми — и получили-таки почетное место.

Октябрьская революция 1917 года поставила точку в развитии дворянского рода. «Часть наших родственников отправилась на лесоповал», — рассказывал Александр Римский-Корсаков. В те годы девушек и юношей из дворянских семей не принимали в вузы, поэтому его отцу пришлось учиться дома. Это не помешало Андрею Римскому-Корсакову стать сотрудником ленинградского Физико-технического института. Там он встретил будущую супругу, которая работала лаборанткой у Иоффе. 4 сентября 1936 года у них родился сын Александр. В деле воспитания ребенка усердствовала бабушка, окончившая в свое время институт благородных девиц. В результате ее усилий внук говорил

по-французски, играл на рояле, мог станцевать мазурку и вальс. Английскому ребенка учила соседка — отставная балерина Мариинского театра. Когда началась Великая Отечественная война, Александру исполнилось пять лет. Отец ушел на фронт, а семья отправилась в Казань вместе с Физтехом. В 1944 году вернулась в Ленинград.

Окончив школу, Александр задумался о профессии. Родители прочили ему музыкальную карьеру. Однако юноша решил, что прадеда все равно не переплюнуть. Быть же посредственным музыкантом ему не хотелось. Так что он пошел по отцовским стопам и, выдержав конкурс 12 человек на место, поступил в Политех, на физико-механический факультет, по специальности «Экспериментальная ядерная физика». Учеба проходила в обста-

Ему неоднократно предлагали поработать за границей, но он отказывался наотрез



Орбитальная космическая станция «Мир»



Александр Римский-Корсаков

новке строжайшей секретности: студентам не разрешалось даже выносить тетради из института. После окончания Политеха Александр Римский-Корсаков пришел работать в ленинградский Радиевый институт. Вначале занимался «несекретной» физикой, потом переключился на оборонку, с 1996-го по 2005-й возглавлял Радиевый институт, затем оставил эту должность и стал научным руководителем.

Самым интересным периодом своей жизни Александр Римский-Корсаков считал 1980-е годы, когда в Радиевом институте создавался прибор для исследования излучения в открытом космосе — вне космического корабля. «А вы попробуйте сделать такую игрушку, — восклицал ученый, — чтобы потребляла один ватт, имела два килобайта памяти

Родители прочили ему музыкальную карьеру. Однако юноша решил, что прадеда все равно не переплюнуть.

и при этом регистрировала спектры гамма-излучения на расстоянии 50 метров от космического корабля!» «Игрушка» удалась: портативный гамма-спектрометр СПИН-6000 использовал в 1989 году космонавт Александр Серебров. Вскоре прибор работал уже на космической станции «Мир».

Еще один повод для гордости — диплом за открытие изотопа ${}^8\text{He}$. «Его существование предсказал Яков Зельдович в 1961 году. А я увидел это экзотическое ядро у себя в эксперименте. В результате стал соавтором открытия и получил большую премию

— 400 рублей. Что сделал с этими бешеными деньгами? Пропил, разумеется!» — смеялся ученый. Он продолжал трудиться до самой смерти в 2018 году — мечтал придумать новый вид атомной энергетики, изучал космическое излучение, чтобы больше узнать о строении нашей и соседней галактик. Ему неоднократно предлагали поработать за границей, но он отказывался наотрез: «Здесь, в Петербурге, мне лучше. Мои предки тут жили и служили. И нам завещали». ●

Текст: Светлана Зайцева



РОСАТОМ

Узнайте больше
об атомной отрасли
в электронной
библиотеке

«ИСТОРИЯ РОСАТОМА»

- Летопись, персоналии,
эволюция отрасли

- Воспоминания ветеранов
атомной отрасли

- Российские и зарубежные
издания по атомной энергии

- Архивные документы



Перейти на сайт
проекта

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В АТОМНУЮ ОТРАСЛЬ

Новый дистанционный интерактивный курс Корпоративной Академии Росатома

Курс разработан для новых сотрудников атомной отрасли, которых ждет увлекательное путешествие в историю отрасли, знакомство с миссией, стратегическими целями и приоритетами развития Росатома.

Курс создан в уникальной графической стилистике и сочетает множество мультимедийных решений.



Пройти курс





ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ